



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

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

TEMA:

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO APLICADO A
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

José Nicolás Manobanda Quisintuña

Tutor:

Edison Fausto Narváez Zúñiga, Mg.

AMBATO - ECUADOR

2019

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

Yo, José Nicolás Manobanda Quisintuña, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.”, como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y 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 11 días del mes de septiembre de 2019, firmo conforme:

Autor: José Nicolás Manobanda Quisintuña

Firma:

Número de Cédula: 1802922441

Dirección: Tungurahua, Ambato, Juan Benigno Vela, Chibuleo San Francisco.

Correo Electrónico: nikmanoband@gmail.com

Teléfono: 032483152

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.” presentado por José Nicolás Manobanda Quisintuña, para optar por el Título Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 11 de septiembre de 2019

.....

Edison Fausto Narváez Zúñiga, Mg.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Master en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 11 de septiembre de 2019

.....
José Nicolás Manobanda Quisintuña
1802922441

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA., previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 11 de septiembre de 2019

.....

Ing. Jacqueline Peñaherrera M., Mg.

PESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....

Eco. Isaac Paredes Flor, Mg.

VOCAL

.....

Ing. Edison Fausto Narváez Zúñiga, Mg.

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mis padres, esposa e hijos.

A mis padres porque han estado conmigo en cada paso que doy, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

A mi esposa que ha depositado su entera confianza en cada reto que se me ha presentado sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mis hijos que son mi inspiración y fortaleza. Los amo con toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por cuidar cada día de mis pasos y proporcionarme la salud y energía que me impulsa a trabajar incansablemente para lograr las metas que me he planteado.

A mis padres, por ser esos seres maravillosos que siempre me inculcaron la humildad y la honestidad en mi vida.

A mi esposa por toda la paciencia y comprensión a lo largo de todos estos años.

A mis hijos Javier, Ariel y Damaris, por ser ese oxígeno que necesito para vivir, son el motor que me impulsa, mis más grandes tesoros.

A mis compañeros de trabajo, por todo el apoyo recibido de ustedes para la obtención de mi título, en especial a todo el equipo de trabajo de la Unidad de Administración Integral de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

A nuestros profesores, muy especialmente al Tutor Mg. Edison Fausto Narváez Zúñiga por todo el apoyo a lo largo de este trabajo.

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 TRIBUNAL	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad.....	1
Justificación.....	3
Análisis Macro	3
Análisis Meso.....	4
Análisis Micro.....	5
Planteamiento del problema.....	10
Análisis crítico	11
Objetivos	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos	12
CAPÍTULO I.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la investigación	13
Desarrollo teórico del objeto y campo	15
Estrategia.....	15
Cartera de crédito	16

Gestión de crédito	16
Tipo de riesgos de acuerdo con la legislación ecuatoriana	17
Riesgo de Crédito.....	18
Riesgo de concentración de crédito.....	20
Metodologías de análisis de riesgo de crédito.....	22
Sistemas expertos.....	22
Metodología ‘Value at Risk 1’ VaR.....	23
Model scoring o Modelo de calificación.....	23
Modelo desarrollado para mercados emergentes CyRCE.....	26
Niveles de Riesgo.....	26
Límites de riesgo	27
Administración de riesgo de crédito	27
Comité de Administración Integral de Riesgos	29
Políticas para la administración integral del riesgo.....	30
Gestión del riesgo de crédito.....	31
CAPÍTULO II	32
DISEÑO METODOLÓGICO	32
Paradigma y tipo de investigación	32
Metodología empleada en la investigación	32
Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos	33
Operacionalización de las variables	34
Levantamiento de información	35
Plan de recolección y procesamiento de la información.....	88
Diagnóstico de la institución.....	88
Antecedentes	88
Análisis situacional a partir del análisis documental	89
Productos financieros de crédito	91
Análisis macro ambiente	91
Entorno económico	92
Entorno tecnológico	92
Análisis micro ambiente.....	93
Gestión de talento humano.....	93

Socios y clientes.....	93
Proveedores	93
Competencia.....	94
CAPÍTULO III.....	95
PROPUESTA.....	95
Propuesta de solución al problema.....	95
Nombre de la propuesta	95
Objetivos	95
Elementos de la propuesta.....	96
Propuesta de Estrategias de gestión para la administración de la calidad de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.	96
Estrategias de Calidad de la Cartera.....	97
Calificación Interna.....	97
Calificación SEPS	97
Calificación Créditos.....	98
Calificación Cobranzas	98
Fábrica de Crédito	101
Estrategias de Estructura de Cartera	101
Cartera de Consumo.....	102
Cartera Microcrédito	102
Estrategias de Concentración de Cartera.....	102
Vinculados	103
40 mayores deudores.....	103
40 mayores deudores morosos	104
Estrategias de Cobertura de Provisiones	104
Estrategias de Recuperación de Cartera.....	105
Gestión Preventiva	106
Gestión Correctiva	106
Gestión Telefónica por Call Center	106
Envío de mensajes escritos masivos preventivos y correctivos	107
Gestión correctiva de Campo	109
Gestión Prejudicial.....	109

Gestión Judicial.....	110
Resumen de proceso de cobranzas	110
Comisiones.....	111
Condiciones para el pago de comisiones	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
Conclusiones	115
Recomendaciones.....	116
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N.º 1. Organizaciones Financieras Activas del Sistema Financiero Popular y Solidario SFPS, al 30 de septiembre de 2019.....	5
Cuadro N.º 2. Clasificación de la cartera de crédito	21
Cuadro N.º 3. Niveles de riesgo.....	26
Cuadro N.º 4. Operacionalización de las variables.....	34
Cuadro N.º 5. Hoja de ruta para el levantamiento de información	35
Cuadro N.º 6. Análisis Documental del Plan Estratégico.....	37
Cuadro N.º 7. Análisis Documental de los Estados Financieros con corte a mayo de 2019.....	39
Cuadro N.º 8. Balance General análisis horizontal mayo 2018 vs mayo 2019 en dólares.	40
Cuadro N.º 9. Balance General Patrimonio análisis horizontal mayo 2018 vs mayo 2019 en dólares.....	41
Cuadro N.º 10. Estado de Resultados Análisis Horizontal mayo 2018 vs mayo de 2019.....	42
Cuadro N.º 11. Análisis Documental de la Implementación de la Fábrica de Crédito.....	44
Cuadro N.º 12. Proceso detallado de crédito	47
Cuadro N.º 13. Análisis Documental del Informe de la Jefatura de Crédito con corte a mayo de 2019.	60
Cuadro N.º 14. Evolución de la Cartera diciembre 2015 a diciembre 2018 en dólares.	61
Cuadro N.º 15. Evolución de la Cartera diciembre 2015 a diciembre 2018 por participación (%).	62
Cuadro N.º 16. Evolución de la Cartera mensual año 2019.	63
Cuadro N.º 17. Evolución de la Cartera mensual año 2019 por Participación (%).	64
Cuadro N.º 18. Evolución de la morosidad en los últimos 12 meses.	65
Cuadro N.º 19. Análisis Documental del Informe de la Jefatura de Cobranzas con corte a mayo de 2019.....	71

Cuadro N.º 20. Evolución mensual de Cartera que cambia de Banda en el año 2019.....	72
Cuadro N.º 21. Cartera que cambia de Banda de Créditos para la Gestión del Departamento de Cobranzas en el mes de mayo de 2019.....	72
Cuadro N.º 22. Inicio de Acciones legales correspondientes al mes de mayo de 2019.....	73
Cuadro N.º 23. Remisiones ejecutadas en el mes de mayo de 2019.....	74
Cuadro N.º 24. Análisis Documental del Informe de la Jefatura de Cobranzas con corte a mayo de 2019.	75
Cuadro N.º 25. Niveles de riesgo de crédito establecidos en la COAC Kullki Wasi Ltda.	76
Cuadro N.º 26. Número de operaciones de crédito por nivel de Escolaridad al 31 de mayo de 2019.	77
Cuadro N.º 27. Número de Operaciones colocadas por Tipo de Crédito al 31 de mayo de 2019.	78
Cuadro N.º 28. Cartera colocada por tipos de Créditos al 31 de mayo de 2019..	79
Cuadro N.º 29. Matriz de Transición mes de Abril Vs mes de mayo de 2019....	80
Cuadro N.º 30. Matriz de Cosechas, datos analizados enero de 2017 a mayo de 2019.....	82
Cuadro N.º 31. Matriz de Cosechas Recuperación, datos analizados enero de 2017 a mayo de 2019.	83
Cuadro N.º 32. Evolución de la Estructura de la Cartera en los últimos dos años.	84
Cuadro N.º 33. Relación Cartera Bruta y Cartera Neta vs Activos.	85
Cuadro N.º 34. Cuarenta mayores deudores a septiembre de 2019.....	86
Cuadro N.º 35. Cuarenta mayores morosos a septiembre de 2019.....	87
Cuadro N.º 36. Evolución de provisiones a septiembre de 2019.....	87
Cuadro N.º 37. Área de influencia.....	89
Cuadro N.º 38. Estrategias de administración de cartera.....	96
Cuadro N.º 39. Cartera de Crédito por U.S.D., por número de operaciones y porcentaje de participación.	100
Cuadro N.º 40. Límites de estructura de cartera de consumo.....	102

Cuadro N.º 41. Límites de concentración de cupos de crédito	103
Cuadro N.º 42. Límites de concentración de los 40 mayores deudores.....	104
Cuadro N.º 43. Cobertura de provisiones específicas.....	105
Cuadro N.º 44. Texto para envío de mensajes masivos preventivos y correctivos.	108
Cuadro N.º 45. Cuadro Resumen de Cobranzas	110
Cuadro N.º 46. Comisión por promedio de crédito	111
Cuadro N.º 47. Comisión por monto de cartera administrada	112
Cuadro N.º 48. Simulación de comisiones para Asesores de Crédito.	113
Cuadro N.º 49. Comisión para la Jefatura de Crédito.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.º 1. Árbol de Problemas	10
Gráfico N.º 2. Índice de liquidez.....	17
Gráfico N.º 3. Comité de Administración Integral de Riesgos	29
Gráfico N.º 4. Composición del Pasivo	41
Gráfico N.º 5. Composición del Patrimonio a mayo de 2019.....	42
Gráfico N.º 6. Macroproceso de crédito.....	46
Gráfico N.º 7. Evolución de la Cartera Improductiva.	66
Gráfico N.º 8. Evolución de la Cartera Vencida.	66
Gráfico N.º 9. Evolución de la Cartera Que no Devenga Intereses.	67
Gráfico N.º 10. Evolución de las Provisiones.	67
Gráfico N.º 11. Evolución de la Cartera Neta.	68
Gráfico N.º 12. Evolución de la Cartera Bruta.....	68
Gráfico N.º 13. Evolución de la Cartera Por Vencer.	69
Gráfico N.º 14. Evolución de la Cartera Castigada.....	69
Gráfico N.º 15. Gestión de Cobranzas propuesta.....	105
Gráfico N.º 16. Ficha Modelo de Análisis Documental.....	122
Gráfico N.º 17. Organizacional del Área de Negocios de la COAC Kullki Wasi Ltda.	123

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

AUTOR: José Nicolás Manobanda Quisintuña

TUTOR: Edison Fausto Narváez Zúñiga, Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

La Administración de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., es de vital importancia, más aún cuando los indicadores financieros referentes a créditos no se ajusten al promedio de las demás instituciones del mismo segmento. Analizados los macro procesos de crédito de la institución, se identifica que en la organización Cooperativa no se cuenta con el cabal cumplimiento de los manuales, políticas de crédito y cobranzas, por ende el seguimiento de la cartera colocada es muy deficiente, ocasionando que la maduración de la cartera de crédito se de en forma temprana, ésta problemática ha incentivado a que los indicadores de morosidad sean elevados en comparación con las demás instituciones de intermediación financiera del mismo segmento. Con la implementación de las estrategias de gestión de riesgo de crédito se busca reducir el indicador de morosidad al nivel promedio de las instituciones financieras del segmento uno; además, se pretende que la administración de la cartera sea de calidad, que el personal encargado en la gestión del portafolio sea capaz de identificar oportunamente las causas o inconvenientes de pago y de la solución adecuada; con la finalidad de cumplir los objetivos y metas institucionales.

DESCRIPTORES: Administración, cartera, crédito, riesgo.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: CREDIT RISK MANAGEMENT STRATEGIES AT “KULLKI WASI LTDA.” CREDIT UNION.

AUTHOR: José Nicolás Manobanda Quisintuña

TUTOR: Edison Fausto Narváez Zúñiga, Mg.

ABSTRACT

Credit portfolio management is crucially important at “Kullki Wasi” credit union, especially when it’s financial indicators, related to loans that are not around the average in comparison with other competitors in the same segment or with that is legally required. Analyzing at macro process level, it is identified that Kullki Wasi does not have full compliance with its policies, procedures and manuals related with credits and collections, therefore the monitoring and control of the placed portfolio is very poor, causing maturity of the loan portfolio in its very early stages; this problem has resulted that debt indicators are high in comparison with other credit unions from the same segment. Implementing credit risk management strategies seeks to reduce the late payment indicators approximately to the average level of other similar micro financial institutions and compliance with what legally is required. Furthermore, it is intended to manage credit portfolio with high quality, capable team in charge of the portfolio management to be able to timely identify the causes or inconveniences of payment and the appropriate solution in order to meet the institutional objectives and goals.

KEYWORDS: Credit, management, portfolio, risk.

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

En la actualidad, el rápido crecimiento de la participación del sector cooperativista en el Sistema Financiero de la Economía Popular y Solidario ha propiciado la promulgación de normativas enfocadas a la regulación y segmentación de las entidades financieras con el fin de garantizar una adecuada administración de los mimos, en tal virtud esta investigación se enmarca en la línea investigativa de la Asociatividad y Productividad dentro de la sub línea de Finanzas en la Economía Social y Solidaria EPS, para promover un sistema integral del manejo económico y solidario.

A raíz de la aprobación de la Ley de Economía Popular y Solidaria LOEPS en el mes de mayo del año 2011, las Cooperativas de Ahorro y Crédito cuentan con un marco normativo exclusivo, mismas que han sido revisadas y mejoradas hasta el día de hoy, además este sistema se ha visto fortalecida con el Código Orgánico Monetario Financiero COMF y las resoluciones emitidas por los Organismos de Control especialmente de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera JPRMF.

La JPRMF es la responsable de la formación de políticas públicas, y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores, está conformada por las entidades de Estado responsables de la política económica, de la producción, de las finanzas públicas, la planificación del Estado y un delegado de la Presidencia de la República, quienes participarán con voz, pero sin voto, los Superintendentes de Bancos; de Compañías, Valores y Seguros; de Economía Popular y Solidaria; el Gerente General del Banco Central del Ecuador

y el presidente del Directorio de la Corporación de Seguro de Depósitos, Fondo del Liquidez y Fondo de Seguros Privados. (JPRMF, 2017)

En el Ecuador, el organismo de supervisión y control para Bancos y Sociedades Financieras es la Superintendencia de Bancos; mientras que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es responsable de supervisar y controlar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Vivienda, transportes, producción, servicios y consumo, además de las Mutualistas, finalmente la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros realiza el control a Compañías de Seguros.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante Resolución No. 521-2019-F de fecha 14 de junio de 2019, establece la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, tomando en consideración el monto de activos, de esta manera:

- Segmento 1, activos mayor a 80 millones,
- Segmento 2, mayor a 20 hasta 80 millones en activos,
- Segmento 3, mayor a 5 hasta 20 millones en activos,
- Segmento 4, mayor a 1 hasta 5 millones en activos,
- Segmento 5, hasta 1 millón en activos.

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2019 Toda una Vida, plantea dentro del primer eje, objetivo 1, garantizar la una vida digna con igualdad de oportunidades para todos, dentro del segundo eje, el objetivo 4, promueve la consolidación y sostenibilidad del sector económico social y solidario, en el mismo contexto el objetivo 5, impulsa la productividad y competitividad para un crecimiento sostenido de manera redistributiva y solidaria. Con ello se busca la des mercantilización del bienestar, la universalización de derechos, la recuperación del vínculo entre lo social y lo económico. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], 2017).

En este contexto, este trabajo sustenta su importancia en generar herramientas y mecanismos adecuados para la evaluación socioeconómica de operaciones

crediticias y consecuentemente minimizar los riesgos generados en la otorgación de préstamos promoviendo así un cambio en el modelo de gestión actual, cuidando siempre garantizar la satisfacción de los requerimientos de los socios y clientes.

Justificación

Análisis Macro

A partir de la crisis financiera a nivel mundial en el año 2008, en Europa se implementaron reformas al marco regulatorio y la supervisión de las entidades, implementándose actualizaciones basados en los últimos Acuerdos Internacionales de Basilea III publicados en el año 2013 para hacer frente a la inestabilidad de sistema (Gutiérrez & Abad, 2013; Herrera & García, 2014).

El manejo adecuado del riesgo crediticio en instituciones financieras es algo crítico para su supervivencia y crecimiento. En el caso del financiamiento rural en general y del financiamiento agropecuario en particular, la preocupación por el riesgo crediticio es aún mayor debido a la percepción de riesgos mayores. (Wenner, Sergio, Carolina, & Álvaro, 2007).

Uno de los instrumentos utilizados a nivel mundial para enfrentar y reducir los niveles de pobreza ha sido las microfinanzas, pues permite dar respuestas a las necesidades sociales, económicas de la población. En este contexto las microfinanzas han desarrollado un papel importante especialmente en los países de los continentes asiático, africano y de América Latina, mismos que han sido canalizados a través de la banca formal, prestamistas informales, instituciones de microfinanzas. (Valentin, 2017).

Las áreas rurales tienden a estar pobladas por más personas en extrema pobreza que en las zonas urbanas. Los servicios básicos llegan a menos personas y son de menor calidad o menos fiables que en las zonas urbanas. Los habitantes rurales tienden a tener menos educación, el título de propiedad de la tierra muchas veces está en duda, y viven más apartados entre sí que la población urbana. Más

importante aún, la agricultura, base de la mayor parte de la economía rural, tiende a estar sujeta a la volatilidad de los precios, crisis climáticas, y restricciones comerciales. Como resultado, las instituciones financieras activas en las zonas rurales tienden a enfrentarse con un nivel elevado de riesgo crediticio y necesitan manejarlo bien. La falta de buenas técnicas para la mitigación de riesgos y los altos costos de transacción puede disuadir a las instituciones financieras formales de ingresar y atender a las zonas rurales. (Wenner, Sergio, Carolina, & Álvaro, 2007).

Análisis Meso

La inclusión financiera en América Latina y el Caribe ha experimentado grandes avances, lo que ha permitido el desarrollo local de sectores rurales con niveles considerables de pobreza. Sin embargo si analizamos más profundamente se observa que gran porcentaje de la población adulta no accede a servicios financieros pues los productos que la banca oferta no se acoplan a las necesidades de la gente o a su vez los solicitantes no cumplen con las condiciones requeridas por los prestamistas respecto a capacidades financieras que les permita responder a los compromisos adquiridos. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).

En este contexto, las entidades financieras especialmente los bancos a nivel de América Latina han diseñado productos financieros a ubicar en segmentos o localidades que les permita recuperar de manera ágil el capital. Así mismos las instituciones de carácter social han multiplicado sus servicios permitiendo un mayor alcance territorial pero experimentado la dificultad para la supervisión y coordinación de acciones a efectos de garantizar la recuperación oportuna de los recursos y evitar inconvenientes con los índices de morosidad, liquidez y solvencia de una institución (Rojas, 2017).

Lo anteriormente expuesto, también responde a la falta o escasa información financiera provista por estas empresas según criterios contable financieros que permitan evaluar su capacidad de ser sujetos de crédito, como también por no disponer de activos de calidad que garanticen sus obligaciones ni disponer de un

historial financiero que permita evaluar su capacidad de pago (Berger & Udell, 1998).

Análisis Micro

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS] (2019) en el apartado de Consulta de Organizaciones activas, en liquidación y extintas, con fecha 30 de septiembre de 2019, se obtuvo el siguiente catastro:

Cuadro N.º 1. Organizaciones Financieras Activas del Sistema Financiero Popular y Solidario SFPS, al 30 de septiembre de 2019.

Segmentos	Activas	En liquidación	Extintas
No aplica	16	-	-
Segmento 1	34	-	-
Segmento 1 Mutualista	4	-	-
Segmento 2	41	2	1
Segmento 3	82	6	8
Segmento 4	167	21	20
Segmento 5	233	106	198
Sin segmento	-	13	80
Total general	577	148	307

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de SEPS, 2019.

Del cuadro anterior, las instituciones denominadas como “no aplica”, corresponden a Organizaciones de Integración como Uniones o Redes de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las principales causas para que las cooperativas entren en procesos de liquidación, según el Corporación del Seguro de Depósito COSEDE, fue la entrega de préstamos a funcionarios de sus mismas entidades a tasas de interés inferiores a las del mercado, conocido como créditos vinculados. Otras instituciones se liquidaron por incumplimiento de los requerimientos mínimos de patrimonio y

licitud de fondos, es decir, no pudieron comprobar que los depósitos provenían por vías legales, entre ellas la Cooperativa Acción Rural y Cooperativa de Ahorro y Crédito Pequeña Empresa de Tungurahua CACPET de la ciudad de Riobamba y Ambato en su orden. Desde el año 2012, según la SEPS se ha liquidado 148 entidades y 307 se han extinguido. En la provincia de Tungurahua se ha registrado en mayor número instituciones liquidadas (Revista LÍDERES, 2019).

Las organizaciones financieras que más se han extinguido corresponden al segmento 5, es decir las instituciones con menos de un millón de dólares en activos.

De acuerdo con Caja Central FINANCOOP (2018), en el Boletín técnico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito número 14, el sistema financiero ecuatoriano a diciembre 2017 registra USD 59.215 millones de dólares en activos, mientras que, a diciembre del año 2018 observamos un crecimiento del 6,5%, llegando a USD 63.075 millones de dólares, de donde el 65% corresponde a la participación del sistema bancario privado es decir cuentan con USD 40.983 millones de dólares en activos, este sector presenta un crecimiento del 5,2% anual.

El SFPS está conformado por Cooperativas de Ahorro y Crédito de los cinco segmentos y Mutualistas, dentro del segmento uno se incluye a la Caja Central FINANCOOP. Este sistema cuenta con USD 14.002 millones de dólares al mes de diciembre 2018, presenta el mayor crecimiento con el 15,2% e incrementa la participación pasando del 20,5% en diciembre 2017 al 22,2% en diciembre 2018 (Caja Central FINANCOOP, 2018).

La Banca Pública con USD 8.088 millones de dólares representa el 12,8% del sistema financiero nacional y con un crecimiento del 0,1% anual (Caja Central FINANCOOP, 2018).

Respecto a los activos la Banca Privada tuvo un crecimiento del 5,2%, mientras que las entidades del sector financiero Popular y Solidario del primer segmento exceptuando a Financoop crecen en 14,8%. Dentro del SFPS el mayor crecimiento

tienen las cooperativas de los segmentos dos y tres, en tanto el menor crecimiento lo tienen las Mutualistas con el 7,2% (Caja Central FINANCOOP, 2018).

En términos absolutos el valor de crecimiento de la Banca Pública es de USD 3.719 millones, la Banca Privada crece en USD 2.009 millones que representa el 54% sobre el crecimiento, mientras que el sector financiero Popular y Solidario crece USD 1.710 millones, que representa el 46% (Caja Central FINANCOOP, 2018).

Si analizamos la cuenta de los pasivos existe un despunte en las captaciones en entre diciembre del 2017 al 2018 del mismo mes, especialmente en el sector bancario, lo que le permite tener un crecimiento del 4,6%, mientras que las entidades del SFPS crecen el 16,7% (Caja Central FINANCOOP, 2018).

La cartera de crédito es el rubro de mayor crecimiento en el año 2018 debido a una gran demanda de todos los actores de la economía por lo que se vuelve un rubro muy importante dentro de los balances de las entidades (Caja Central FINANCOOP, 2018).

Al cierre del año 2018, la Banca Privada tuvo un crecimiento del 11,1% colocando USD 2724 millones de dólares, mientras que las entidades del SFPS del segmento uno crece en conjunto 27,2% es decir USD 2135 millones de dólares. Del total de la cartera del sistema financiero nacional, la banca ha colocado el 56% mientras que el sector popular y solidario tiene una participación del 44% (Caja Central FINANCOOP, 2018).

Dentro del análisis de los principales indicadores del sistema financiero se observa un crecimiento estable. En referencia a la morosidad de la cartera total a diciembre 2018 tienen una mejora, puesto que en todas las categorías observamos que existe una reducción respecto al dato al cierre del año 2017 (Caja Central FINANCOOP, 2018).

Revisando la cobertura de la cartera problemática en el año 2017, este se encuentra dentro de los parámetros establecidos por la normativa legal, misma que protege a la entidad ante posibles riesgos de falta de pago. En este contexto la Banca cierra con un promedio del 247,65% de cobertura, mientras que, en el SFPS, el Segmento 1 termina con el 143,95%, el segmento 2 con el 117,81% el Segmento 3 con 62,83% y las Mutualistas con el 68,90% (Caja Central FINANCOOP, 2018).

Respecto a la rentabilidad ROE en el año 2018 fue un buen año para el sector financiero ya que se incrementaron los resultados, así la banca privada cierra con el 13,65%, en tanto dentro del SFPS el Segmento 1 con el 10,70%, el Segmento 2 con el 5,39% y el Segmento 3 con el 1,46% y las Mutualistas con el 5,56% (Caja Central FINANCOOP, 2018).

En la actualidad las Instituciones de Microfinanzas IMFs en especial las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tenido un sin número de cambios en las leyes y normas que los rigen ya sea en la Gobernabilidad y/o en los aspectos específicos como la intermediación financiera (captación de recursos y concesión de créditos), mismo que esta supervisado y regulado por la SEPS, permitiendo a las entidades manejarse de una forma más organizada y cuenten con estructuras más sólidas especialmente en las dos áreas más importantes para el crecimiento institucional que son las captaciones de recursos y la colocación de créditos. Este último ha soportado cambios significativos más aún con la implementación de la Norma para la Gestión de Riesgo de Crédito emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante Resolución No. 129-2015-F con fecha 23 de septiembre de 2015, lo que ha conllevado a que las organizaciones gestionen el riesgo crediticio en una forma más planificada.

La Cooperativa Kullki Wasi Ltda., es una entidad financiera que pertenece al sector financiero de la Economía Popular y Solidario que impulsa el desarrollo socio económico de la población rural y urbana marginal, especializada en micro finanzas. Fue creada mediante acuerdo ministerial número Número 6582 de enero 23 del 2003 en la Provincia de Tungurahua con la finalidad de realizar

intermediación financiera, es decir; captar ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo, otorgar créditos y brindar servicios financieros y no financieros, para el desarrollo socio económico de la población. Actualmente cuenta con más de 120.000 socios (Kullki Wasi, 2019)

La investigación propone suministrar estrategias para el área de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., que permita efectuar una concesión eficiente de créditos y el seguimiento minucioso de la cartera de crédito minimizando los riesgos relacionados con el crédito, los beneficiarios de esta propuesta serán principalmente los organismos directivos, administrativos, socios y clientes de la organización.

Planteamiento del problema

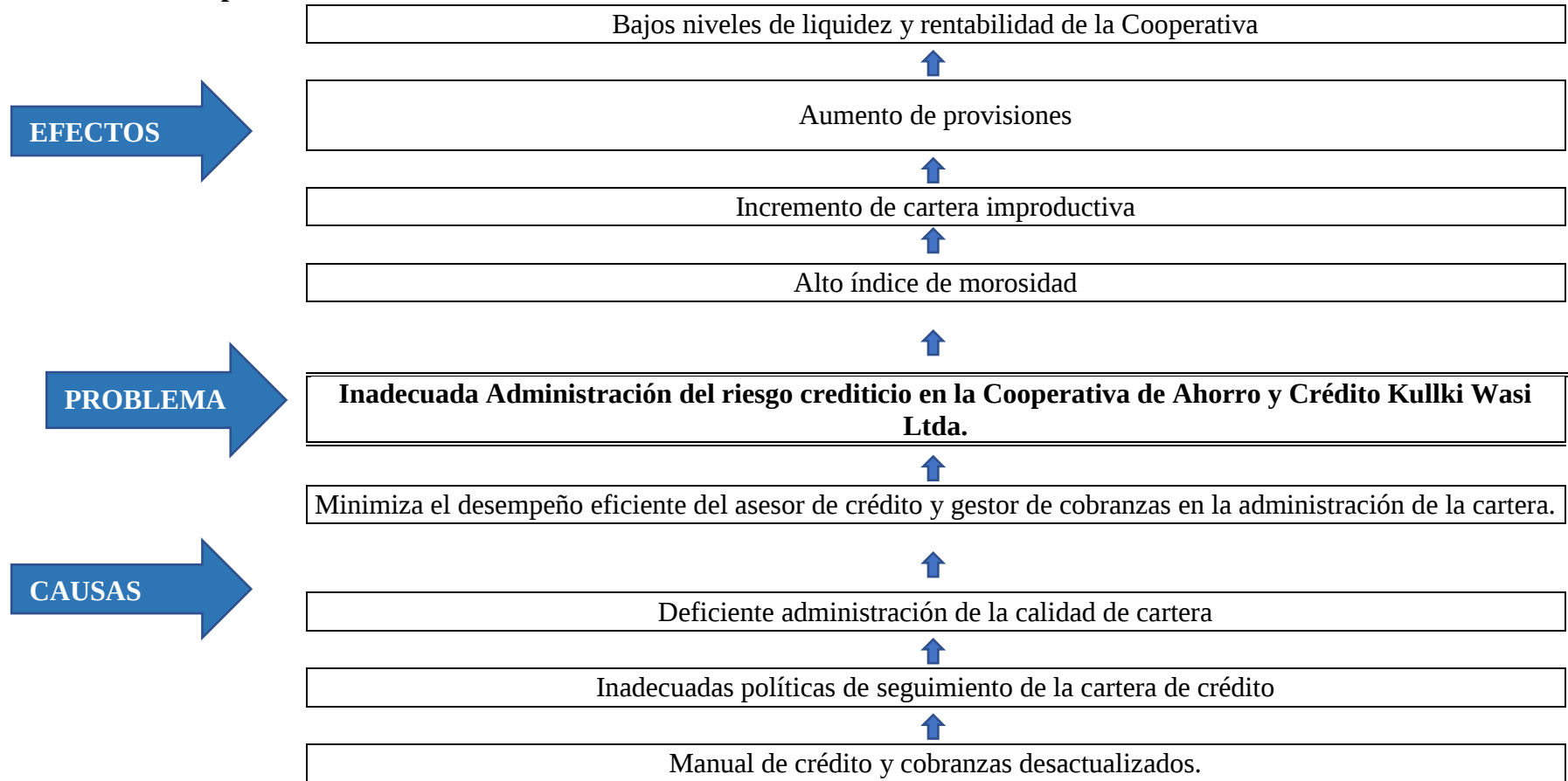


Gráfico N. ° 1. Árbol de Problemas

Elaborado por: Autor

Fuente: Investigación Propia

Problemática: Inadecuada administración del riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Problema: ¿Cómo aportar a minimizar el riesgo crediticio dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

Análisis crítico

Al no contar con manuales de créditos y cobranzas actualizados o que no se ajusten a la realidad institucional se convierte en uno de los principales inconvenientes para el personal del área de créditos y cobranzas, efectuar una administración de cartera en forma eficiente.

Otra de las causas encontradas dentro de la Cooperativa, es no contar con incentivos o comisiones redireccionadas a la administración de la calidad de la cartera, tampoco se cuenta con las políticas de gestión del portafolio por bandas o calificaciones de morosidad.

Otra de las falencias es no contar con reportes automatizados de seguimiento en el Core Financiero que permita efectuar el seguimiento de los socios que aporte en la minimización y/o mitigación de riesgos crediticios.

Objetivos

Objetivo general

Proponer estrategias de gestión para la administración de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el riesgo crediticio y sus efectos en los indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
- Analizar la cartera de crédito en los últimos dos años, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
- Diseñar estrategias de gestión del riesgo de crédito para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Para las entidades del Sistema Financiero Popular y Solidario, la JPRMF emitió las Resoluciones No. 128-2015-F y 129-2015-F, referente a la Administración Integral de Riesgos y la Gestión del Riego de Crédito en su orden para las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales que tienen por objeto de establecer disposiciones sobre la administración de riesgos para identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgos a los cuales se encuentran expuestas las organizaciones, con gran énfasis en las operaciones crediticias, como una herramienta fundamental para un correcto proceso de toma de decisiones. Para ello dispone a las instituciones financieras del sector económico popular y solidario lo siguiente:

- Implementar políticas, metodologías, manuales y planes para la administración de riesgos, de acuerdo con la complejidad de las operaciones y tamaño de las cooperativas.
- Determinación de límites de exposición de riesgos.
- Monitoreo y cumplimiento de riesgos.
- Implementación de estrategias para mitigación de riesgos (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No.128, 2015; Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No.129, 2015).

En el mismo contexto la JPRMF mediante Resolución N. 128-2015-F, en el artículo 7, respecto a la Unidad de riesgos, señala que “Las cooperativas de los segmentos 1, 2 y cajas centrales, contarán con una Unidad de Riesgos que tendrá el

mismo nivel jerárquico que las áreas de negocio y será independiente de las demás áreas de la entidad” (p. 4).

Además, la Resolución N. 128-2015-F señala “El responsable de dicha unidad mantendrá relación de dependencia laboral con la entidad y funciones exclusivamente relacionadas con la administración integral de riesgos”. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015, p.4).

Dentro del contexto global riesgos y oportunidades, de acuerdo con Cavallo y Andrew 2018; Fernández, 2008, se estima que el crecimiento de la economía mundial en 2018 crecerá de 3,9%, un nivel no visto desde 2011 y que estará sumamente sincronizado entre los países. Se prevé que no menos de 185 países, de un total de 193, registren un crecimiento positivo, y que al menos 80 economías tengan tasas de crecimiento superiores al 3,5% en 2018.

Últimamente, Estados Unidos, Europa y China, todos importantes socios comerciales de América Latina y el Caribe, se han visto en la obligación de revisar sus previsiones de crecimiento. En el caso de Estados Unidos, se prevé que el crecimiento de 2018 será de 2,7%, aproximadamente 0,2% más que la estimación de enero de 2017. La Reserva Federal prevé que la tasa de política monetaria aumente en 2018 y 2019, por lo que la tasa oficial a corto plazo quedaría en aproximadamente 2,5% y 2,75%, dado que se estima que la tasa de interés natural o de equilibrio ha bajado, esto podría significar que, en lo que se refiere al aspecto de la tasa de interés, la normalización monetaria en curso podría estar cerca de completarse (Cavallo & Andrew, 2018).

Sin embargo, los mercados siguen mostrándose escépticos ante la posibilidad de que la Reserva Federal fuera a actuar con esa rapidez y, al mismo tiempo, el mercado bursátil de Estados Unidos que registró un auge espectacular. Las suculentas ganancias, la baja inflación y el sentimiento positivo con respecto al futuro, sobre todo dada la reciente reforma tributaria de Estados Unidos, llevaron los valores del mercado bursátil a niveles de récord. Las bruscas caídas de los

índices del mercado bursátil a comienzos de febrero, acompañadas de la subida de las tasas de interés a más largo plazo, señalan la vulnerabilidad de los precios de los bonos y del mercado bursátil ante las señales sobre el rumbo de la inflación. Parece probable que los mercados bursátiles y las tasas de interés a más largo plazo seguirán siendo volátiles dado que reaccionan ante la publicación de nuevos datos, sobre todo en relación con la inflación y anticipando la probable reacción de la Reserva Federal (Cavallo & Andrew, 2018; Chavarín, 2015).

En América Latina, actualmente las pequeñas y medianas empresas constituyen el mayor actor empresarial, sin embargo, pese a su importancia en la economía no cuentan con un apoyo adecuado que promueva el desarrollo y crecimiento (Aguirre et al., 2006; Toro & Palomo, 2014).

Según Harvey y Wendel (2006); Guaipatín (2003), entre las causas que restringen su desarrollo y crecimiento son las limitaciones al acceso de las fuentes de financiamiento formales que permitan un desarrollo adecuado de sus operaciones.

Por su parte, Mead y Liedholm (1998), sostienen que este tipo de empresas carecen de adecuadas herramientas de gestión afectando la marcha del negocio y la capacidad de generar recursos y el acceso a fuentes de financiamiento que aseguren su sustentabilidad futura. A nivel Latinoamericano, se pone de manifiesto el problema de las Pymes para acceder a financiamiento bancario pese a su importancia en la matriz empresarial (Harvey & Wendel, 2006; Guaipatín, 2003; Ludovic, Aranguiz, & Gallegos, 2018).

Desarrollo teórico del objeto y campo

Estrategia

El término estrategia proviene de la fusión de dos palabras griegas *stratos* que significa ejército y *agein* que se refiere a conducir, guiar. La estrategia es un conjunto de reglas de una organización que se convierte en una herramienta

multidimensional de una organización que permite tomar decisiones sobre actividades críticas de la misma (Correa, Sugahara & Rodrigues, 2015).

La estrategia a nivel empresarial o gestión estratégica busca el cumplimiento de sus metas resultados a través de creación de ventajas comparativas es decir generando características diferenciales frente a otras empresas competidoras (Noguera, Barbosa & Castro, 2014).

Las estrategias deben ser implementadas y dirigidas por los líderes de la organización o quienes se encuentren en el nivel gerencial. Permite la toma de decisiones de forma efectiva utilizando los recursos adecuados para lograr los objetivos (Noguera, Barbosa & Castro, 2014).

Cartera de crédito

Se define a la cartera de crédito al conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero por la concesión de préstamos. Dentro de ella encontramos los siguientes tipos:

- Cartera por vencer: es el saldo de cartera de crédito que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de entidad a una fecha de corte.
- Cartera vencida: es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago;
- Cartera que no devenga intereses: es la diferencia entre el saldo del capital pendiente de pago y la cartera vencida:
- Cartera improductiva: es la suma de la cartera que no devenga intereses y la cartera vencida (Díaz & Del Valle, 2017).

Gestión de crédito

Para una efectiva gestión de crédito, es menester establecer políticas adecuadas que permitan el otorgamiento de créditos que garanticen el retorno del capital y los intereses generado de forma efectiva y oportuna (Cortez & Burgos, 2016).

Tipo de riesgos de acuerdo con la legislación ecuatoriana

Según las Resoluciones No. 128-2015-F y 129-2015-F emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera JPRMF con fecha 23 de septiembre de 2015 y sus reformas, dentro del sistema financiero podemos encontrar diferentes tipos de riesgos:

- **Riesgo de Liquidez.** – es causada por la falta de dinero en efectivo una entidad financiera para cumplir a tiempo sus obligaciones con sus socios y clientes, mismo que puede afectar gravemente a sus operaciones.

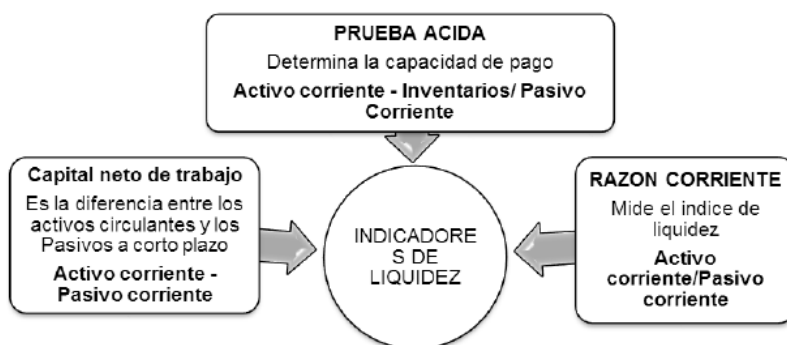


Gráfico N.º 2. Índice de liquidez

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado de Cortez & Burgos, 2016.

- **Riesgo de Mercado.** – se presenta cuando en el mercado existen variaciones sobre los precios de activos financieros, tasas de interés y tipos de cambio que alteran los costos de activos y pasivos, provocando pérdidas a las entidades financieras.
- **Riesgo Operativo.** – se presenta cuando dentro de las instituciones financieras existen fallas en los procesos operativos, tecnológicos o del personal, así como también de eventualidades externas que generen pérdidas.
- **Riesgo Legal.** – se da cuando una entidad financiera aplica incorrectamente las normas, disposiciones, resoluciones e instrucciones legales vigentes en una localidad, mismos que pueden generar pérdidas para la institución.

- **Riesgo Sistémico.** – dentro del sistema financiero este tipo de riesgo puede ser causado por factores catastróficos, idiosincrasia y financiero que desestabilizan el sistema a nivel local, regional, nacional e internacionalmente (Herrera & García, 2014).

Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito es la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones adquiridas por parte del deudor en operaciones de intermediación financieras, es decir, se manifiesta en el no pago, el pago parcial o la falta de pago oportuno de los compromisos pactados (Saavedra, M. L. & Saavedra, M. J., 2010; Superintendencia de Bancos [SB], 2014).

De acuerdo con Basilea II, 2006; Gómez y Checo, 2014; Rampini, Viswanathan, y Viswanathan 2016, el riesgo de crédito es, la posibilidad de que un prestatario no pueda cumplir con sus obligaciones de acuerdo con los términos acordados. Su administración se relaciona con factores volátiles que permitan mitigar las posibles pérdidas y maximizar la tasa de rendimiento ajustada por el riesgo del banco, manteniendo la exposición al riesgo de crédito dentro de límites aceptables, respecto a la cartera de crédito entera y transacciones individuales, convirtiéndose en un elemento esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización bancaria. Es importante que las entidades financieras consideren las relaciones entre el riesgo de crédito y otros riesgos.

Para la mayoría de las entidades financieras, el riesgo de crédito se basa fuertemente en los préstamos, sin embargo, a estos se suma otras actividades denominadas como riesgo de contraparte de un banco como el libro bancario y de operaciones, la hoja de balances, aceptaciones, transacciones entre bancos, financiamiento comercial, transacciones de divisas extranjeras, contratos financieros a futuro, operaciones “swap”, bonos, liquidación de transacciones y acciones en la extensión de compromisos y garantías (Basilea I, 1999).

En el contexto de lo anteriormente expuesto, las entidades financieras deben estar conscientes de la necesidad de identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo de crédito y determinar si su capital es adecuado frente a estos riesgos. Para ello la Comisión de Basilea I, 1999, emitió políticas de prácticas sanas orientadas a facilitar a los supervisores de bancos procesos de administración de riesgo de crédito. El instrumento en mención tiene mayor aplicabilidad a los préstamos, descuidando al resto de actividades inherentes a riesgo de crédito (Díaz & Palomo, 2014; Trejo, Ríos & Martínez, 2014).

Según, Bessis, 2002; Rubio, 2010, el riesgo de crédito está asociado con las pérdidas ocasionadas por el deterioro de la calidad crediticia de un prestatario. La administración del riesgo de crédito dentro de las microfinanzas, está relacionado con los márgenes financieros reducidos frente a los costos tecnológicos y de competencia que ello implica, por lo cual éste asume un mayor protagonismo, concordando de esta manera con Caouette et al., (1998), que manifiesta que el manejo del riesgo crediticio es un fuerte reto del mundo de las finanzas, exigiendo el desarrollo de nuevos métodos y técnicas a fin de minimizar las pérdidas y aportar a la supervivencia y crecimiento de las entidades financieras.

En el caso del financiamiento rural en general y del agropecuario en particular, la preocupación por el riesgo crediticio es aún mayor debido a la percepción de riesgos mayores. Las áreas rurales tienden a estar pobladas por más personas en extrema pobreza que en las zonas urbanas. Los servicios básicos llegan a menos personas y son de menor calidad o menos fiables que en las zonas urbanas. Los habitantes rurales tienden a tener menos educación, el título de propiedad de la tierra muchas veces está en duda y viven más apartados entre sí que la población urbana. En este mismo contexto, la agricultura, base de la mayor parte de la economía rural, tiende a estar sujeta a la volatilidad de los precios, crisis climáticas, y restricciones comerciales, por ello, las instituciones financieras activas en las zonas rurales tienden a enfrentarse con un nivel elevado de riesgo crediticio y necesitan manejarlo bien. La falta de buenas técnicas para la mitigación de riesgos y los altos costos de

transacción puede disuadir a las instituciones financieras el ingreso y atención en estas zonas. (Wenner, Sergio, Carolina, & Álvaro, 2007).

Para estimar el riesgo del crédito y la recuperación de cuentas por cobrar, se han diseñado modelos estadísticos para empresas grandes, en base a un conjunto de atributos que permiten calificar objetivamente la calidad de un cliente, relegando a empresas de menor tamaño (Hand & Henley, 1997; Schreiner, 2002).

De acuerdo con Samaniego (2005), los componentes del riesgo de crédito son:

- Riesgo de impago, que hace referencia a la incertidumbre asociada con la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras futuras, tanto pagos de principal como de intereses.
- Riesgo de calificación, permite otorgar una calificación crediticia un posible cliente que presente un alto riesgo de futuro impago de una operación crediticia, basado en la variación de su calificación., afectando de esta manera su credibilidad.
- Riesgo de liquidez, tiene que ver con la incertidumbre ligada a la posibilidad de convertir en liquidez un determinado activo.
- Riesgo país, son los efectos negativos producidos como consecuencia de que un determinado país no cumpla con el pago de su deuda en tiempo y forma.
- Recuperación. - está relacionado con el tipo de garantía sobre el cual está realizada la operación crediticia, a partir del cual se recuperen los recursos (Saavedra, M. L., & Saavedra, M. J., 2010).

Riesgo de concentración de crédito

La concentración de riesgo puede producirse en los activos, los pasivos o las partidas fuera de balance de un banco, mediante la ejecución o el procesamiento de operaciones ya sea de productos o servicios, a través de una combinación de exposiciones al riesgo de estas amplias categorías que pueden generar pérdidas muy importantes en relación con el capital, afectando la solidez o la capacidad para

mantener sus principales operaciones. Las concentraciones de riesgo son posiblemente la causa más importante de los principales problemas que aquejan a los bancos (Basilea II, 2006; Sagner, 2012).

De acuerdo con Basilea II 2006, las entidades financieras deben implementar políticas y/o sistemas que permitan identificar, medir, vigilar y controlar las concentraciones del riesgo de crédito que pueden presentarse en diferente forma:

- Posiciones significativas, para los cuales los supervisores de las entidades financieras establecen límites para la gestión y control eficiente de las concentraciones de riesgos crediticios frente a contrapartes en el mismo sector económico o región geográfica;
- Posiciones crediticias frente a contrapartes cuyos resultados financieros dependan de la misma actividad o producto; y;
- Posiciones crediticias indirectas procedentes de las operaciones de Customer Relationship Management CRM o Gestión de las relaciones con clientes de las entidades financieras, por ejemplo, la exposición a un único tipo de colateral o a la protección crediticia ofrecida por una misma contraparte.

Rubio (2010) en su trabajo Análisis del Riesgo de Crédito en las IMFs, indica que éstas trazan objetivos específicos orientadas para medir y controlar los riesgos financieros que se presentan en sus actividades habituales.

Cuadro N.º 2. Clasificación de la cartera de crédito

Tipo de riesgo	Concentración
Normal	operaciones con calificación A1, A2 o A3
Potencial	operaciones con calificación B1 o B2
Deficiente	operaciones con calificación C1 o C2
Dudoso recaudo	operaciones con calificación D
Pérdida	operaciones con calificación E

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015.

En el cuadro anterior podemos observar la clasificación de la cartera por tipos de riesgo, esto permite calcular la concentración. Mientras que una cartera cuente con un tipo de riesgo normal el portafolio se encuentra con una buena administración mientras que eso no sucede cuando la cartera se encuentre en niveles: potencial, deficiente, dudoso recaudo y pérdida, en éstos casos se podría afirmar que se avizoran pérdidas en lo posterior.

Para apaciguar la concentración de la cartera en niveles críticos de morosidad se hace evidente aplicar tecnologías crediticias.

Tecnología crediticia: Es la combinación de recursos humanos, factores tecnológicos, procedimientos y metodologías que intervienen en el proceso de crédito (Díaz & Del Valle, 2017).

Metodologías de análisis de riesgo de crédito

Sistemas expertos

Es una metodología que se basa en el dominio de la inteligencia neuronal y se basa en la combinación entre calificaciones y probabilidades de los deudores. Los factores analizados son conocidos como las 5 ‘C’:

- Capacidad de pago
- Capital, referente al estudio de activos, pasivos y patrimonio de los deudores, así como también los ingresos percibidos
- Colateral, referente a las condiciones con las que se garantiza la devolución del capital
- Carácter, que tiene que ver con las cualidades y solvencia moral para responder un crédito
- Condiciones externas tanto de índole económica y política que pueden afectar a la recuperación del capital (Saavedra, M. L., & Saavedra, M. J., 2010).

Metodología ‘Value at Risk 1’ VaR

A la hora de evaluar el riesgo de crédito mediante la metodología ‘Value at Risk 1’ VaR o Valor en Riesgo, los factores determinantes del mismo son:

- La probabilidad de incumplimiento ‘default’, hace referencia a la posibilidad de que un cliente no haga frente a sus obligaciones contractuales de pago a partir del cual se va creando la calidad crediticia del mismo, que está relacionado con el ciclo económico y con las condiciones del mercado.
- La exposición, se define como el valor de mercado de la deuda en el momento en el que se produce el incumplimiento. Se trata de una variable que depende directamente del tipo de préstamo, del tiempo transcurrido hasta el vencimiento de la deuda, del tipo de interés y de la calidad crediticia o calificación del cliente.
- La severidad o tasa de recuperación, refleja el porcentaje de pérdida producido por el impago de la deuda una vez transcurrido el proceso de recuperación de ésta. Entre los factores que afectan a esta variable están el valor actual del coste de la recuperación, la proporción del impago recuperada, la duración del proceso de recuperación, tipo de interés empleado en el cálculo del valor actual y el rating del prestatario (Saavedra, M. L., & Saavedra, M. J., 2010).

Este un modelo desarrollado por Moody’s en los años noventa, se basa en la estimación de la probabilidad de incumplimiento entre activos y pasivos. Se analiza en las siguientes etapas:

- Primera: estimación del valor del activo y su volatilidad del rendimiento
- Segunda: cálculo de los riesgos de los activos, en los que se incluyen los riesgos de negocio y del sector en el que trabaja en la empresa
- Tercera: derivación de la probabilidad de incumplimiento (Saavedra, M. L., & Saavedra, M. J., 2010).

Model scoring o Modelo de calificación

López (2019), define a un Modelo de calificación o ‘credit scoring’ o puntaje de crédito como un sistema de calificación de créditos que intenta automatizar la toma

de decisiones en cuanto a conceder o no una determinada operación de riesgo, normalmente un crédito. La virtud de este sistema es simplificar y acortar el tiempo de análisis, permitiendo brindar servicios oportunos a los clientes. Además, esta herramienta posibilita a los clientes consultar a través de cajeros automáticos, la respuesta que la entidad financiera dará a su petición, sin necesidad de acudir a una entrevista personal o acordar cita con antelación. En este contexto de análisis, en el Ecuador las IMFs del segmento 1 en su mayoría cuentan con esta herramienta, sin embargo, las cooperativas de los segmentos 2 al 5 aún no manejan esta metodología debido al alto costo de implementación, estructura inadecuada del área de negocios, desconocimiento de metodologías o herramientas de gestión.

De acuerdo con Hand y Henley, (1997), el credit scoring constituye en un método estadístico utilizado para clasificar a los solicitantes de crédito en potencialmente buenos o malos de acuerdo a las políticas de cada institución financiera, datos cuantificables y medibles, y, en base al pronóstico de insolvencia o morosidad que este presenta, es decir, califica un crédito y mide el riesgo inherente al mismo. Además, Rubio (2010) expone que, esta metodología está avalada por el Comité de Basilea, los sistemas financieros norteamericanos y europeos para la construcción de los sistemas de calificación interno. Este modelo ha sido usado desde hace varias décadas en la banca comercial, mientras que en las IMFs se encuentran en plena fase de crecimiento respecto a su uso.

Según Ochoa, Galeano y Agudelo (2010), manifiesta que cuando hablamos de riesgo de crédito desde un punto de vista financiero hace referencia a la variabilidad que se pueda producir en torno a las pérdidas esperadas calculadas matemáticamente y la varianza típica. Por tanto, el ‘credit scoring’ permite evaluar a los clientes y realizar un pronóstico del comportamiento de las devoluciones periódicas, así como cuantificar el grado de riesgo implícito en cada operación de crédito en base a datos ya disponibles mediante un modelo matemático basado en el comportamiento crediticio del cliente y las diferentes características de un prestatario, un prestamista y un préstamo, orientado a mejorar la actividad

empresarial en general, evitar pérdidas de clientes, incrementar la participación en el mercado de la empresa.

El ‘credit scoring’ permite obtener información de distintos aspectos:

- Comportamiento financiero en torno a los productos solicitados y a la morosidad;
- La relación entre el riesgo y la rentabilidad, analizando información sobre el precio o prima por riesgo, volatilidad, diversificación, entre otros;
- El coste de la operación, debido a la agilización general de procesos en la concesión de un crédito Rubio (2010).

Según Marais et al., 1984; Tomczak y Zeiba, 2015; la construcción de aplicaciones de credit scoring conllevan la consideración de tres elementos: una función de pérdida, relativa al coste de cada tipo de error cometido en la clasificación; una distribución de probabilidad conjunta, que hace referencia a las categorías y variables que definen la población; y, por último, la regla de clasificación del analista decisor. Suele ser habitual que la función de pérdida y la distribución de probabilidad conjunta no estén totalmente identificadas, por lo que será necesario recurrir a hipótesis y determinar previamente las variables a incluir en el modelo final. La elección de variables constituye la parte difícil del proceso, aunque entendemos que deba depender de la opinión del investigador.

Aunque quizás con menos relevancia, los modelos de calificación estadística también son útiles en otros sectores. Así, Rodríguez-Vilariño (1995), recopila los modelos más importantes de carácter logístico indicando el sector al que se dirige cada uno de ellos. Destaca modelos aplicados principalmente al sector bancario y al sector seguros donde, en este último, el objetivo es el de elaborar aplicaciones capaces de predecir la posible insolvencia de las compañías de seguros.

En resumen, la inclusión de modelos estadísticos de credit scoring en las IMFs ha de ir orientada, por una parte, a minimizar costes de administración gracias a la agilización de procesos dentro de la entidad y, por otra, a conseguir una concesión

de créditos más especializada capaz de reducir el índice de morosidad y de incrementar el margen financiero de la institución.

Modelo desarrollado para mercados emergentes CyRCE

Este modelo está relacionado entre el riesgo de crédito, el capital para enfrentar los riesgos y los límites individuales y la comparación con el valor en riesgo. Esta metodología fue desarrollada por el Banco de México para el tratamiento de los riesgos de capital en países emergentes (Saavedra, M. L., & Saavedra, M. J., 2010).

Niveles de Riesgo

Cuadro N. ° 3. Niveles de riesgo

Riesgo	Conceptualización
Crítico	Cuando el riesgo es alto y puede afectar gravemente a la entidad financiera, llegando a la liquidación de la misma
Alto	Alta probabilidad de riesgo que afecta a la institución financiera
Medio	Es la probabilidad de una pérdida moderada afectando de cierto modo a las operaciones de las entidades financieras
Bajo	Es la posibilidad de afectaciones de mínimas pérdidas que no afecten a la institución financiera

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015.

En el cuadro anterior podemos observar la clasificación de los niveles de riesgos, esto permite clasificar la cartera de acuerdo a cada nivel siendo el nivel bajo el que no presenta mayores inconvenientes y el crítico al que hay que dar prioridad para mitigarlos.

Límites de riesgo

- La concentración de cartera por sujeto de crédito, producto y tipo de crédito.
- El monto individual y de grupo de créditos vinculados en relación al patrimonio técnico
- El nivel de morosidad
- La relación entre activos líquidos y obligaciones con el público
- La concentración de depósitos por plazos y depositantes
- La volatilidad de depósitos
- El nivel de solvencia
- La participación de activos improductivos
- El nivel de tasas de interés activas y pasivas
- Los gastos operativos 3 (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No.128, 2015; Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No.129, 2015).

Administración de riesgo de crédito

Para la gestión del riesgo de crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en sus Resoluciones No. 128-2015-F y 129-2015-F con fecha 23 de septiembre de 2015, define los aspectos mínimos a considerar para la gestión de riesgo de dentro del cual se rescatan las siguientes:

- Administradores: los constituyen los miembros del Consejo de Administración y sus representantes legales;
- Estrategia de gestión de riesgo de crédito: constituyen el conjunto de acciones concretas que se implementarán en la administración del riesgo de crédito de la entidad, con el objetivo de lograr el fin propuesto;
- Exposición del riesgo de crédito: corresponde al saldo total de operaciones de crédito y contingente comprometidos con el deudor;

- Contrato de crédito: instrumento por el cual la entidad se compromete a entregar una suma de dinero al cliente y éste se obliga a devolver en los términos y condiciones pactadas;
- Garantía: es cualquier obligación que se contrae para la seguridad de otra obligación propia o ajena. Se constituyen para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el deudor;
- Garantías Adecuadas: para aplicación de lo dispuesto en el artículo 210 del Código Orgánico Monetario Financiero, son las siguientes:
- Garantías auto-liquidables: constituyen la pignoración sobre depósitos de dinero en efectivo u otras inversiones financieras, efectuadas en la misma entidad, así como bonos del estado, certificados de depósito de otras entidades financieras entregados en garantías y títulos valores que cuenten con la calificación de riesgo otorgadas por empresas inscritas en el Catastro de Mercado de Valores;
- Garantía personal: es la obligación contraída por una persona natural o jurídica para responder por una obligación de un tercero;
- Garantía Solidaria: es aquella en la que se puede exigir a uno, a varios o a todos los garantes el pago total de la deuda;
- Garantía de Grupo: es aquella constituida por los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro de cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. Esta garantía será solidaria;
- Garantía hipotecaria: es aquella constituida a favor del acreedor sobre bienes inmuebles, para respaldar las obligaciones contraídas por el deudor; y,
- Garantía prendaria: es aquella constituida a favor del acreedor sobre bienes muebles, para respaldar las obligaciones contraídas por el deudor;
- Incumplimiento: no cumplir la obligación dentro del plazo estipulado; o hacerlo después de dicho plazo o en condiciones diferentes a las pactadas;
- Línea de Crédito: cupo de crédito aprobado a un socio, por un monto determinado que puede ser utilizado dentro de un plazo establecido, mediante desembolsos parciales o totales;

- Pagaré: título valor que contiene una promesa incondicional de pago;
- Proceso de crédito: comprende las etapas de otorgamiento; seguimiento y recuperación. La etapa de otorgamiento incluye la evaluación, estructuración donde se establecen las condiciones de concesión de la operación, aprobación, instrumentación y desembolso. La etapa de seguimiento comprende el monitoreo de los niveles de morosidad, castigados, refinanciamientos, reestructuraciones y actualización de la documentación. La etapa de recuperación incluye los procesos de recuperación normal, extrajudicial o recaudación judicial, las mismas que deben estar descritas en su respectivo manual para cumplimiento obligatorio de las personas involucradas en el proceso (Cortez & Burgos, 2016; Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No.128, 2015; Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No.129, 2015).

Comité de Administración Integral de Riesgos

En concordancia entre las Resoluciones No. 128-2015-F y 129-2015-F emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y el Manual de Administración Integral de Riesgos del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE, es necesario contar con un comité que tenga por responsabilidad la correcta implementación de las políticas para la mitigación de riesgos (Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, 2010; Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015).

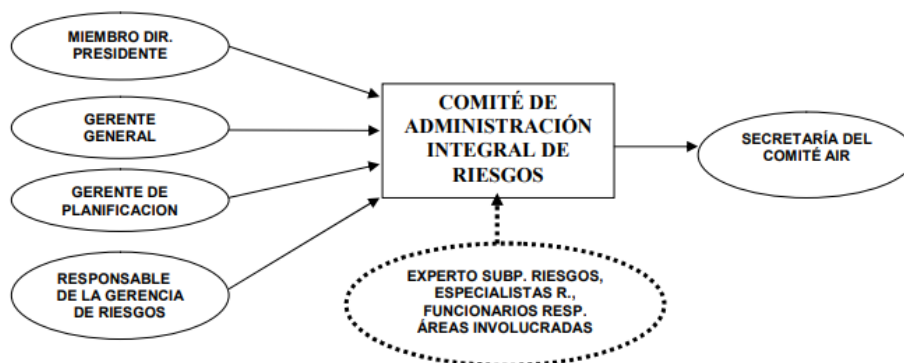


Gráfico N.º 3. Comité de Administración Integral de Riesgos

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, 2010.

Las responsabilidades del Comité de Administración Integral de Riesgos son:

- Definir políticas, procesos, estrategias metodologías, sistemas de información y procedimientos para la administración integral de riesgos.
- Establecer límites de exposición de los diferentes tipos de riesgos;
- Emitir informe sobre: calificación de activos de riesgo, riesgos respecto a nuevos productos y servicios, cumplimiento de gestión.
- Para el caso de las Cooperativas de Ahorro y Créditos de los segmentos 1, 2 y cajas centrales: manual, matriz de riesgos y planes de contingencia y continuidad del negocio.
- Diseñar el plan de contingencia de liquidez en el caso de las cooperativas del segmento 3 (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No.128, 2015; Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No.129, 2015).

Además, las Resoluciones No. 128-2015-F y 129-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, señala las responsabilidades de los representantes legales de las entidades financieras del sector económico popular y solidario que se resumen en las siguientes:

- Implementar las políticas, procesos y estrategias definidas por el consejo de administración en relación con la administración de riesgos; y,
- Facilitar la información al área de auditoría interna y al consejo de vigilancia para que puedan realizar la evaluación y seguimiento respecto a la implementación de la administración integral de riesgos.

Políticas para la administración integral del riesgo

- La estructura organizacional que soporta el proceso de administración integral de riesgos; la misma que deberá seguir los preceptos establecidos en la presente resolución.
- Los límites de exposición al riesgo al menos en relación a liquidez, morosidad, solvencia, concentración de depósitos y de cartera.

- Las medidas de control interno, así como las correspondientes para corregir las desviaciones que se observen sobre los límites de exposición y niveles de tolerancia al riesgo 3 (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No.128, 2015; Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No.129, 2015).

Gestión del riesgo de crédito

La Gestión deberá contemplar como mínimo lo siguiente:

- Límites de exposición al riesgo de crédito de la entidad, en los distintos tipos de crédito y de tolerancia de la cartera vencida por cada tipo de crédito, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2;
- Criterios para la determinación de tasas para operaciones de crédito, considerando entre otros: montos, plazos, garantías, tipo de productos, destino del financiamiento;
- Criterios para definir su mercado objetivo, es decir, el grupo de socios a los que se quiere otorgar créditos: zonas geográficas, sectores socio económicos, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2; y,
- Perfiles de riesgo: características de los socios con los cuales se va a operar, como edad, actividad económica, genero, entre otros, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma y tipo de investigación

La investigación tiene un enfoque cuanti-cualitativo debido a que analiza las causas y se profundiza la investigación de datos, además hace el uso de herramientas cualitativas como la observación (Bernal, 2015; Hernández, Fernández & Baptispa, 2014).

Será también una investigación descriptiva porque permitirá estar al tanto del entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, y los eventos que acontecen en él, percibir todas las características, servirá para profundizar el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad, en un tiempo y espacio determinado, involucrando hechos, procesos, datos y relaciones. Además, se pondrá en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado (Bernal, 2015; Hernández, Fernández & Baptispa, 2014; Kayatama, 2014).

Es necesario emplear el método analítico puesto que consisten en descomponer los elementos para observar las causas y los efectos de la investigación para generar estrategias que permitan cumplir con un cooperativismo eficiente (Jansen, 2012; Kayatama, 2014).

Metodología empleada en la investigación

Los métodos que se utiliza en esta investigación son: método deductivo e inductivo, método analítico y el método teórico. Las técnicas que se utilizan para el desarrollo de la investigación son la observación y el análisis documental (Barbosa, J., Barbosa, J., & Rodríguez, 2013; Martínez, Oviedo & Luna, 2016; Soriano, 2014).

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos

En la búsqueda de la información, es necesario revisar de la información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, relacionado con los estados financieros oficiales, los mismos que son reportados a los entes de control, en este sentido la información es confiable la misma que será analizada en el sentido del procesamiento de la información.

Operacionalización de las variables

Cuadro N.º 4. Operacionalización de las variables

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items Básicos	Técnicas	Instrumentos
El riesgo de crédito es la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, en operaciones de intermediación financiera. Este incumplimiento se manifiesta en el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones pactadas.	• Gestión	• Periodos de gestión de tramos de morosidad	Concentración en tramos de morosidad	• Observación.	• Fichas de Análisis de documentos:
	• Riesgo Crediticio	• Índices de morosidad (ampliada, vencida, Que no devenga intereses) • Nivel de Provisión	• Reportes de morosidad. • Estados Financieros	• Análisis Documental. • Interpretación de indicadores de morosidad.	• Normas, leyes, manuales, reglamentos, políticas, estados financieros, informes, actas de comité de crédito, etc.

Elaborado por: Autor

Fuente: Análisis metodológico

Levantamiento de información

Por la recabar la información que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., amerita realizar un trabajo in situ con la finalidad de analizar los siguientes aspectos:

- Evolución de los indicadores de eficiencia y productividad referentes a la colocación; e,
- Indicadores de recuperación de la cartera.

Cuadro N.º 5. Hoja de ruta para el levantamiento de información

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:			COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.	
Responsable:		José Nicolás Manobanda		
FECHA	HORA	LUGAR	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES
10/5/2019	8H00	Ambato: Oficinas COAC KULLKI WASI LTDA.	Reunión con Gerencia General y petición de autorización para el levantamiento de información en la institución.	COAC Kullki Wasi: Gerente General UTI: Estudiante.
10/5/2019	10H00	Ambato: Oficinas COAC KULLKI WASI LTDA.	Levantamiento de información en Talento Humano.	COAC Kullki Wasi: Jefe de Talento Humano Asistente de Talento Humano UTI: Estudiante.
10/5/2019	12H00	Ambato: Oficinas COAC KULLKI WASI LTDA.	Levantamiento de información en Subgerencia Financiera.	COAC Kullki Wasi: Subgerente Financiero Contador General UTI: Estudiante

10/5/2019	14H00	Ambato: Oficinas COAC KULLKI WASI LTDA.	Levantamiento de información en la Fábrica de Créditos.	COAC Kullki Wasi: Coordinador de la Fábrica de Créditos Analista de Fábrica UTI: Estudiante.
10/5/2019	14H00	Ambato: Oficinas COAC Kullki Wasi LTDA.	Levantamiento de información en el Departamento de Créditos.	COAC Kullki Wasi: Jefe de Créditos Analista de Créditos UTI: Estudiante.
10/5/2019	16H00	Ambato: Oficinas	Levantamiento de información en la Jefatura de Cobranzas.	COAC Kullki Wasi: Jefe de Cobranzas Asistente de Cobranzas UTI: Estudiante.
17/5/2019	12H00	Ambato: Oficinas COAC Kullki Wasi LTDA.	Levantamiento de información en la Unidad de Riesgos.	COAC Kullki Wasi: Responsable de la Unidad de Riesgos UTI: Estudiante.
21/5/2019	10H00	Ambato: Oficinas COAC Kullki Wasi LTDA.	Participación en reunión de trabajo del trabajo con el Equipo de Negocios de la Cooperativa, para la socialización del levantamiento de información y análisis documental.	COAC Kullki Wasi: Jefatura de Negocios Jefatura de Créditos Jefatura de Cobranzas UTI: Estudiante.

Elaborado por: Autor

Fuente: Reunión con la Administración de la COAC Kullki Wasi LTDA.

Cuadro N.º 6. Análisis Documental del Plan Estratégico.

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL							Ficha No. 001
Organización		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.					Hoja: 1/1
Fecha:	Observador:	Lugar:	Departamento :	Nombre del Documento:	Autor:	Fecha de emisión:	Observación:
10/6/2019	Nicolás Manobanda	COAC Kullki Wasi Ltda.	Gestión de Talento Humano	Plan Estratégico Plan Operativo Anual	COAC Kullki Wasi Ltda.	nov-2018	
Elementos Base:							
a) Mercado Objetivo							
b) Segmento de Mercado							
c) Misión							
d) Visión							
e) Valores Corporativos							
Análisis y Descripción:							
Mercado objetivo. -	Está constituido por los diferentes segmentos poblacionales de las zonas rurales y urbanas, así como comerciantes, pequeños empresarios y microempresarios de distintos sectores productivos.						
Segmento de mercado. -	Pequeña Empresa Agropecuaria, Pequeña Empresa Comercio/Servicios/Producción, Pequeña Empresa Comercio/Servicios/Producción, Microempresas Comercio / Servicios / Producción, Microempresas agropecuarias, Asalariados, Beneficiarios de remesas, Jubilados, Profesionales independientes, Rentistas, Estudiantes.						
Misión. -	Somos una cooperativa de ahorro y crédito intercultural que fortalece la calidad de vida, fomentando el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.						
Visión. -	Ser una institución innovadora, reconocida, y con enfoque de calidad.						

Valores Corporativos	Transparencia, honestidad, compromiso, pasión, integridad, justicia, Solidaridad, excelencia, respeto, responsabilidad social, trabajo en equipo.
----------------------	---

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COAC KULLKI WASI 2017 –2020 REFERENTE A LA CALIDAD DE CARTERA Y ROA.

OBJETIVOS	Calidad de Cartera - Sostenibilidad	Rentabilidad Institucional
	1. Alcanzar una cartera en riesgo “SEPS” menor al 8%, con una cobertura de provisiones superior al 100%	Lograr una rentabilidad sobre activos ROA mayor al 2% a partir del 2018.

En la revisión y análisis de la información proporcionada por la institución, se ha podido observar que los objetivos son bastante flexibles y que la mayor parte de estos están ejecutados o cumplidos en un aproximado del 80%, entre ellos el paso al Segmento 1 y se lo ha logrado.

Elaborado por: Autor

Fuente: Reunión con la Administración de la COAC Kullki Wasi Ltda.

Cuadro N.º 7. Análisis Documental de los Estados Financieros con corte a mayo de 2019

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL						Ficha No. 002	
Organización: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.						Hoja: 1/1	
Fecha:	Observador:	Lugar:	Departamento:	Nombre del documento:	Autor:	Fecha de emisión:	Observación:
10/06/2019	Nicolás Manobanda	COAC Kullki Wasi Ltda.	Subgerencia Financiera	Estados Financieros	COAC Kullki Wasi Ltda.	may-19	
Elementos Base:							
a) Análisis del Balance Horizontal ACTIVOS							
b) Análisis del Balance Horizontal PASIVOS							
c) Análisis del Balance Horizontal PATRIMONIO							
d) Estado de Resultados							
Análisis y Descripción:							
Análisis del Balance Horizontal ACTIVOS		En el mes de mayo existe crecimiento de activos por el valor de 6.250.790,17 con respecto al mes inmediato anterior, esto significa el 6.57% mientras que el crecimiento acumulado de diciembre 2018 a mayo es de 15.96% lo que representa 13.950.237,24 la misma que refleja su mayor crecimiento en la cuenta de inversiones (13) 8.30%, la cuenta Cartera (14) 16.73% y en la cuenta (11) disponible el decrecimiento de 5.42%.					
Análisis del Balance Horizontal PASIVOS		El crecimiento acumulado del pasivo es de 16.21% esto representa 12.366.195,39 mientras que de abril a mayo existe un crecimiento de 7.26% en valor absoluto es 5.996.739,00 y la cuenta 21 obligaciones con público creció en 2.79%, de crecimiento.					
Análisis del Balance Horizontal PATRIMONIO		El patrimonio consolidado el crecimiento fue de 1.584.041,85 lo que representa el 14.24% la cuenta 31 crece en 357.812,42 y la cuenta 33 Reservas se incrementó en 1.440.757,05 la razón del incremento es por el 2% de por cada crédito nuevo para fondos Irrepartibles.					
Estado de Resultados		Utilidad neta a mayo del 2019 es de 641.220,78 mientras que a mayo 2018 fue de 296.955,82 cabe recalcar que los gastos operativos son superiores del año anterior en 344.264,96 mientras que las provisiones en este periodo con relación al 2018 es de 79.225,89 menos para cubrir el riesgo crediticio ya que nos afectó por absorción de dos entidades.					

Elaborado por: Autor**Fuente:** Reunión con la Administración de la COAC Kullki Wasi Ltda.

Cuadro N.º 8. Balance General análisis horizontal mayo 2018 vs mayo 2019 en dólares.

Cuenta	Activo	mayo-2018	mayo-2019	Variación Absoluta Anual	Variación Relativa Anual
11	Fondos disponibles	8.661.341,65	8.588.846,20	-72.495,45	-0,84%
12	Operaciones interbancarias	0,00	0,00	0,00	0,00%
13	Inversiones	2.876.209,63	3.550.747,71	674.538,08	23,45%
15	Deudores por aceptaciones	0,00	0,00	0,00	0,00%
16	Cuentas por cobrar	715.232,19	1.279.173,87	563.941,68	78,85%
17	Bienes realizables, adjudicados	0,00	0,00	0,00	0,00%
18	Propiedades y equipo	3.104.171,29	3.146.399,17	42.227,88	1,36%
19	Otros activos	246.266,12	1.207.444,29	961.178,17	390,30%
Total activo		74.199.168,31	101.338.634,87	27.139.466,56	36,58%

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de los Estados Financieros de la COAC Kullki Wasi Ltda., 2018 y 2019.

En el período mayo 2018 a mayo 2019, podemos observar que los fondos disponibles han sufrido una disminución en el 0,84%; inversiones se incrementa en el 23,45%; cuentas por cobrar en el 78,85%; otros activos en el 390%,30% y propiedades y equipo en 1,36%.

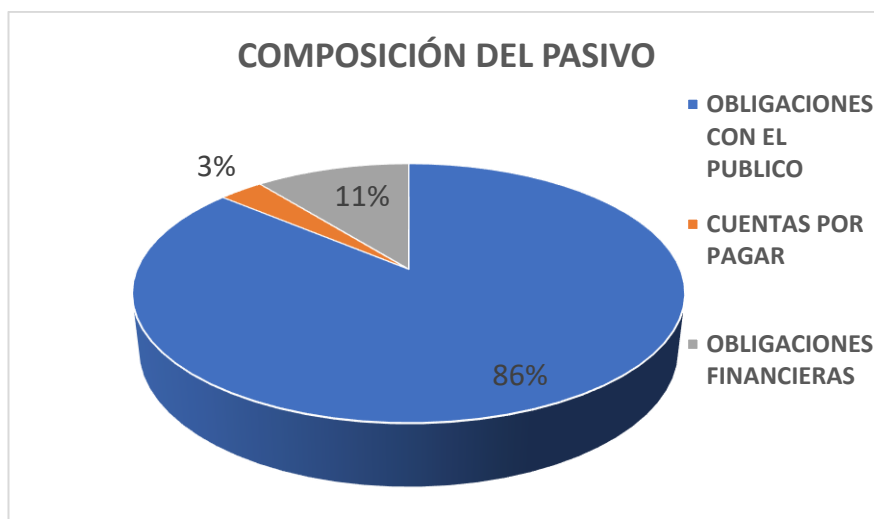


Gráfico N.º 4. Composición del Pasivo

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de los Estados Financieros de la COAC Kullki Wasi Ltda., 2019.

El Pasivo de la institución comprende entre los más principales las obligaciones con el público con una participación del 86%; seguida de obligaciones financieras con el 11% y cuentas por pagar con el 3%.

Cuadro N.º 9. Balance General Patrimonio análisis horizontal mayo 2018 vs mayo 2019 en dólares.

Cuenta	Patrimonio	mayo-2018	mayo-2019	Var. Absoluto	Var. Relativo
31	Capital social	2.512.700,82	2.851.378,38	338.677,56	13,48%
33	Reservas	6.460.740,23	8.861.558,01	2.400.817,78	37,16%
34	Otros aportes patrimoniales	0,00	0,00	0,00	0,00%
35	Superávit por valuaciones	352.850,73	352.850,73	0,00	0,00%
36	Resultados	199.265,02	641.220,78	441.955,76	221,79%
Total patrimonio		9.525.556,80	12.707.007,90	3.181.451,10	33,40%

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de los Estados Financieros de la COAC Kullki Wasi Ltda., 2019.

Las cuentas del Patrimonio tienen una variación en estos doce meses de análisis principalmente en la cuenta de resultados en un 221,79%, seguida de reservas en el 37,16% y capital social en el 13,48%.

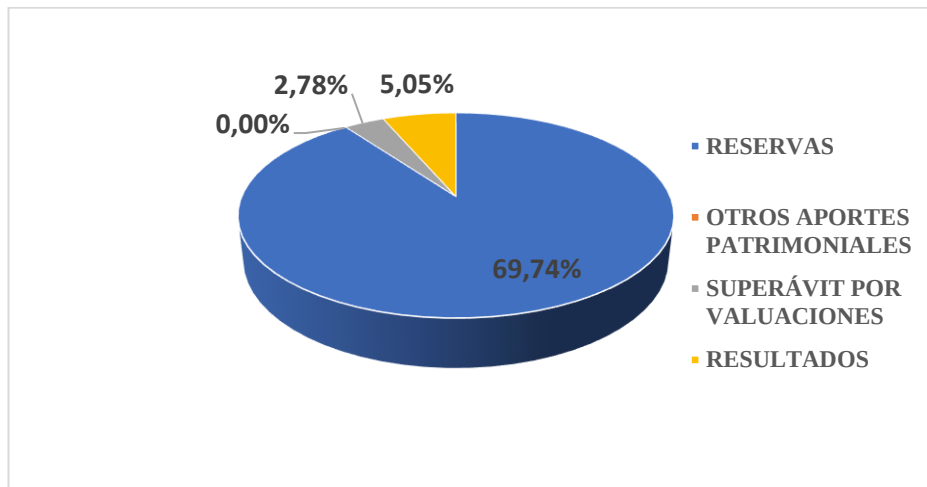


Gráfico N.º 5. Composición del Patrimonio a mayo de 2019.

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de los Estados Financieros de la COAC Kullki Wasi Ltda., 2019.

El Patrimonio consolidado el crecimiento fue de 1.584.041,85 lo que representa el 14.24% la cuenta 31 crece en 357.812,42 y la cuenta 33 Reservas se incrementó en 1.440.757,05 la razón del incremento es por el 2% de por cada crédito nuevo para fondos Irrepartibles.

Cuadro N.º 10. Estado de Resultados Análisis Horizontal mayo 2018 vs mayo de 2019.

Cuenta	Descripción	mayo-2018	mayo-2019	Var. Absoluto	Var. Relativo
Total ingresos					
51	Intereses y descuentos ganados	5.193.314,59	7.177.391,25	1.984.076,66	38,20%
41	Intereses causados	1.875.503,23	2.615.102,89	739.599,66	39,43%
	Margen neto intereses	3.317.811,36	4.562.288,36	1.244.477,00	37,51%
52	Comisiones ganadas	0,00	0,00	0,00	0,00%
53	Utilidades financieras	0,00	0,00	0,00	0,00%
54	Ingresos por servicios	6.756,03	8.253,74	1.497,71	22,17%
42	Comisiones causadas	0,00	0,00	0,00	0,00%
43	Pérdidas financieras	0,00	0,00	0,00	0,00%

	Margen bruto financiero	3.324.567,39	4.570.542,10	1.245.974,71	37,48%
44	Provisiones	1.246.579,69	1.325.805,58	79.225,89	6,36%
	Margen neto financiero	2.077.987,70	3.244.736,52	1.166.748,82	56,15%
45	Gastos de operación	1.931.888,99	2.692.936,36	761.047,37	39,39%
	Margen de intermediación	146.098,71	551.800,16	405.701,45	277,69%
55	Otros ingresos operacionales	17.736,64	22.441,30	4.704,66	26,53%
46	Otras pérdidas operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00%
	Margen operacional	163.835,35	574.241,46	410.406,11	250,50%
56	Otros ingresos	309.827,93	380.652,56	70.824,63	22,86%
47	Otros gastos y pérdidas	7.850,22	6.821,63	-1.028,59	-13,10%
	Ganancia o pérdida antes de impuestos	465.813,06	948.072,39	482.259,33	103,53%
48	Impuestos y partic. Empleados	7.850,22	306.851,61	299.001,39	3808,83%
	Ganancia o pérdida del ejercicio	457.962,84	641.220,78	183.257,94	40,02%

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de los Estados Financieros de la COAC Kullki Wasi Ltda., 2019.

Utilidad neta a mayo del 2019 es de \$ 641.220,78 mientras que a mayo 2018 fue de \$ 457.962,84 cabe recalcar que los gastos operativos son superiores del año anterior en \$ 761.047,37 mientras que las provisiones con relación al año 2018 se han incrementado en \$ 79.225,89 con la finalidad de cubrir la cartera incobrable, siendo la principal razón del incremento de la cartera improductiva la absorción de 2 instituciones financieras del segmento 4 y 5 respectivamente.

Cuadro N.º 11. Análisis Documental de la Implementación de la Fábrica de Crédito.

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL							Ficha No. 003
Organización:		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.					Hoja: 1/1
Fecha:	Observador:	Lugar:	Departamento:	Nombre del Documento:	Autor:	Fecha de emisión:	Observación:
10/06/2019	Nicolás Manobanda	COAC Kullki Wasi Ltda.	Fábrica de Crédito	Plan de Implementación de Fábrica de Crédito.	Mgs. Guillermo Jiménez J.	jul-18	
Elementos Base:							
a) Antecedentes y Justificación							
b) Objetivos							
c) Estructura							
d) Proceso Macro de Crédito							
e) Proceso Detallado de Crédito							
Análisis y Descripción:							
a) Antecedentes y Justificación		a. Débil proceso de levantamiento y confirmación de información de los solicitantes de crédito por parte de los Asesores de Negocio;					
		b. Débil análisis, evaluación y determinación de la capacidad de pago y voluntad de pago de los solicitantes a nivel de Asesores y Jefes de Agencia;					
		c. Débil análisis de los riesgos de sobreendeudamiento de los clientes;					
		d. Débil evaluación de los diferentes riesgos que puede tener una operación de crédito y considerar estos riesgos en la calificación de las solicitudes.					
b) Objetivos		Objetivo General					

	Fortalecer el análisis de crédito a fin de reducir la cartera en riesgo y proteger los activos de la cooperativa.
	Objetivos Específicos
	En función de las etapas previstas, se han contemplado los siguientes objetivos específicos:
	a. Implementar la Fábrica de Crédito como estrategia para fortalecer los procesos de análisis y calificación de los créditos, reducir los riesgos de crédito y mejorar la calidad de la cartera, manteniendo tiempos de entrega del crédito satisfactorios para el socio solicitante. b. Implementar un proceso de sistematización-digitalización de la documentación de crédito, de manera que agilice el proceso de calificación, salvaguarde la documentación física de los expedientes de crédito y centralice procesos operativos de liquidación y acreditación del crédito a los socios.
c) Estructura	Si bien uno de los principios operativos de la “Fábrica de Crédito” es el de la independencia en sus actividades y análisis, para lo cual una estrategia es considerarlo como una dependencia de la Unidad de Riesgos, dado que en la estructura de la cooperativa la Unidad de Riesgos no está plenamente constituida y operativa, se ha considerado iniciar la implementación como una unidad bajo el área de negocios
d) Proceso Macro de Crédito	El proceso macro de crédito consiste en ejecutar 16 pasos para la correcta concesión de la cartera de crédito, en la cual la Fábrica de Crédito tiene un papel primordial en lo que respecta al análisis, aprobación o sugerencia.
e) Proceso Detallado de Crédito	En este proceso se detalla las actividades o tareas a ser ejecutados con la finalidad de dar cumplimiento al macro proceso de cobranza.
En la actualidad la Fábrica de Crédito está bajo la dependencia de la Unidad de Riesgos, siendo el responsable directo el analista de riesgos de crédito.	
Elaborado por: Autor	
Fuente: Reunión con la Administración de la COAC KULLKI WASI LTDA.	

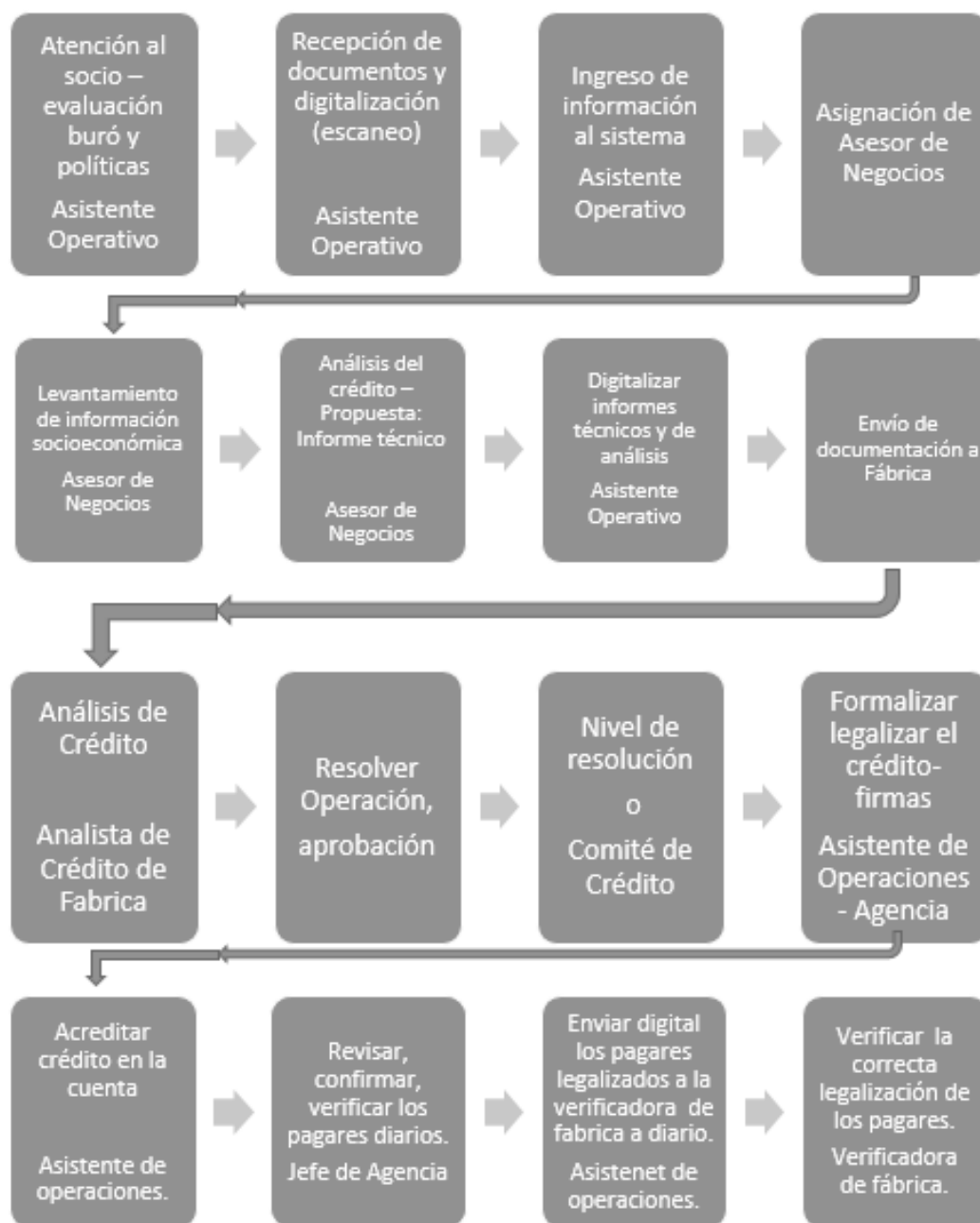


Gráfico N.º 6. Macroproceso de crédito

Elaborado por: COAC Kullki Wasi Ltda.

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

En el macroproceso de crédito que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se puede manifestar que el ciclo de crédito se lo segmenta en 16 etapas, siendo la Fábrica de Crédito la unidad que emite resolución de aprobación hasta la cantidad de \$ 10.000.

Cuadro N.º 12. Proceso detallado de crédito

Actividad / Tarea	Responsable	Documento generado o entregado
1. Promocionar el producto mediante reuniones en asociaciones, gremios, visitas directas en campo a potenciales socios	Asesor de Negocios	Hoja de ruta de actividades de promoción (llamadas, visitas, reuniones): Reporte semanal
2. Visitar la cooperativa y solicitar información sobre productos de crédito y condiciones	Socio	Folleto con requisitos y documentos requeridos
3. Solicitar # de cédula de socio y cónyuge. Solicitar firmar autorización para consulta de información: • Central de Riesgos • SRI: estado en lista blanca, RUC o RISE vigente. • Judicial: Juicios vigentes y antecedentes	Asistente de Crédito	Autorización de consulta firmada.
4. Consultar información en Central de Riesgo y evaluar situación de endeudamiento: ¿Dispone de cartera castigada en cualquier entidad financiera en los últimos 3 años? SI , Negar NO , Continuar	Asistente de Crédito	Reporte de central de riesgos
5. ¿Dispone de deudas pendientes de pago superior a USD 60.000,00 en el sistema financiero, incluyendo deudas de cónyuge? SI , Negar NO , Continuar	Asistente de Crédito	Reporte de central de riesgos
6. ¿Dispone de hasta 3 deudas en IFIs – sin incluir KW-, casas comerciales y tarjetas? Considerar casas comerciales y tarjetas si saldo de deuda es mayor a USD 1.000,00 SI , continuar NO , negar	Asistente de Crédito	Reporte de central de riesgos
7. ¿Dispone de un score mayor a 600 puntos? SI , Continuar NO , Negar.	Asistente de Crédito	Reporte de central de riesgos

8. Dispone de antecedentes judiciales: bancarrota, insolvencia, robo, asalto, deudas, ¿lavado de activos?	Asistente de Crédito	Reporte de consulta en páginas
SI , Negar. NO , Continuar		
9. Chequear validez de cédula y consistencia de identidad en página del Registro Civil. ¿Chequear en página si socio pertenece a segmento poblacional vulnerable?: *ANF: Analfabeto *DIS: Discapacitado *BDH: Beneficiario de bono de desarrollo humano. SI , informar los límites máximos de operación:	Asistente de Crédito	
NO , continuar proceso.		
10 Chequear edad de solicitante.	Asistente de Crédito	
¿Es mayor de 70 años o menor de 18? SI, Negar el crédito. NO, Continuar proceso ¿Edad está entre 18 y 22 años y es primer crédito? SI, comunicar que monto máximo es \$ 5.000,00 NO, continuar proceso. ¿Edad está entre 65 y 75 años? SI, comunicar que monto máximo de crédito es \$ 3.000,00 NO, continuar proceso		
11 Requerir información de crédito solicitado:	Asistente de Crédito	Solicitud de crédito: incluir información
- Monto - Plazo - Destino - Dirección domiciliaria y dirección de lugar de trabajo o de negocio. - Horarios de trabajo o de atención en negocio. Preparar croquis de ubicación de domicilio y lugar de		

	trabajo, incluyendo sitios de referencia		
12	¿Monto de Crédito es igual o mayor a \$ 25.000,00? En socios nuevos. SI , informar que requiere garantía real y sus requisitos/documentos. • NO , informar que requiere garantes personales y sus requisitos/documentos. ¿Monto de Crédito es igual o mayor a \$ 40.000,00? En socios antiguos. SI , informar que requiere garantía real y sus requisitos/documentos. • NO , informar que requiere garantes personales y sus requisitos/documentos.	Asistente de Crédito	
13	Identificar el producto de crédito a ofrecer, informar la documentación necesaria a presentar.	Asistente de Crédito	Folleto informativo entregado a socio
14	Preparar documentación requerida para el crédito y de garantías.	Socio	documentos de negocio y personales
15	Receptar documentación y chequear conformidad de documentación. ¿Está la documentación completa? SI , continuar. NO , informar a socio y solicitar documentos faltantes.	Asistente de Crédito	Check list.
16	Determinar asignación de Asesor de Negocios.	Asistente de Crédito	Solicitud de crédito: incluir información
17	Ingresar al sistema la solicitud inicial	Asistente de Crédito	Registro de solicitantes (N° socio, nombre, fecha, monto solicitado, Asesor asignado)
18	Identificar según zonificación el Asesor de Negocios a cargo de tramitar la solicitud	Asistente de Crédito	Memorando de asignación de crédito Registro de envío de solicitud con información básica
19	Receptar y revisar la información básica recibida de solicitud de crédito. Identificar aspectos relevantes a observar en visita.	Asesor de Negocios	Plan de visita
20	Planificar la visita de campo para levantamiento de información.	Asesor de Negocios	Plan de visita

21 Visitar negocio y domicilio y levantar información socioeconómica de deudor y garantes:	Asesor de Negocios	Ficha socioeconómica de negocio y unidad familiar (deudor)
a. <u>En el negocio</u>		Declaración patrimonial de garantes personales.
i. Identificar y valorar las disponibilidades cuentas en bancos y cooperativas (contrastar con los documentos respectivos).		
ii. Identificar y valorar los inventarios de mercadería y materias primas, enfocándose a los productos de mayor relevancia en el costo total.		
iii. Identificar los costos de inventarios mediante la verificación de facturas de compra.		
iv. Identificar y valorar las maquinarias, equipos, herramientas, muebles y enseres, considerando en su valoración las referencias de costo de realización o venta y probabilidad de comercialización.		
v. ¿Es actividad agrícola? SI, identificar tipo de cultivo, área cultivada, frecuencia de producción.		
vi. Identificar y valorar las deudas del solicitante: IFIs, proveedores, otros. Contrastar en oficina con los reportes de la Central de Riesgos.		
vii. Estimar los ingresos por ventas: Qué, cuánto, cuándo (frecuencia), precio unitario, ventas totales. (evaluar el tipo de negocio y su ciclo productivo a fin de identificar el período más adecuado para la valoración de las ventas del negocio, contrastar con las facturas emitidas y tamaño del negocio).		
viii. Identificar y valorar los gastos operativos del negocio: compra de materias primas, productos,		

insumos, sueldos y jornales, arriendo, mantenimiento, transporte, servicios básicos, otros.

- ix. Observar las características del negocio y su entorno: nivel de organización, calidad de gestión, mercados en que comercializa, dependencia de pocos productos, proveedores y/o socios, dinámica del negocio, nivel de competencia, percepción de los socios y vecinos, etc.
- x. Identificar riesgos que puedan influir o afectar la generación de ingresos y por tanto la capacidad de pago.

b. En el domicilio

- i. Identificar y valorar las disponibilidades del hogar en cuentas en bancos y cooperativas (contrastar con los documentos respectivos)
 - ii. Identificar y valorar bienes inmuebles, vehículos, muebles y enseres en el hogar.
 - iii. Identificar deudas correspondientes al hogar: deudor y cónyuge.
 - iv. Identificar # de cargas familiares
 - v. Identificar ingresos complementarios de la unidad familiar: sueldos de cónyuge, jornales, otros.
 - vi. Identificar gastos de mantención de unidad familiar: alimentación, vivienda, salud, educación, vestimenta, transporte, servicios básicos, teléfono, otros.
 - vii. Observar características del hogar: estabilidad, organización, consistencia de bienes con ingresos, percepción de vecinos.
 - viii. Identificar riesgos que puedan influir o afectar la capacidad y voluntad de pago.
-

22	Revisar información levantada y cotejar con políticas de la cooperativa	Asesor de Negocios
23	Analizar el reporte de central de riesgos de solicitante y cónyuge: • Confirmar cumplimiento de políticas de endeudamiento máximo. • Confirmar score mínimo requerido. • Evaluar historial crediticio. • Determinar cuota de pago de créditos vigentes	Asesor de Negocios
24	Analizar información de garantes personales y cónyuges en central de riesgos y sistema de cartera de KW. • ¿Score de garantes personales, es mayor a 600? SI, continuar el proceso. NO, comunicar y solicitar cambio de garantes	Asesor de Negocios
	¿Los garantes personales –incluido cónyuge– cumplen con la política de 5 garantías en total en el sistema financiero? SI, continuar el proceso. NO, comunicar y solicitar cambio de garantes	Asesor de Negocios
25	Preparar informe técnico de visita y estados financieros de la microempresa y de la unidad familiar: • Balance General (integral: negocio y unidad familiar) • Estado de Pérdidas y Ganancias (negocio) • Análisis de costos unitarios (negocio) • Flujo de caja proyectado (integral: negocio y unidad familiar) • Calcular indicadores financieros del negocio: ○ Utilidad/ Ventas ○ Capital de Trabajo, ○ Índice de Liquidez, ○ Prueba Acida,	Asesor de Negocios Informe de Análisis y Propuesta de Crédito

○ Nivel de endeudamiento (integral),			
Capacidad de pago (integral).			
26	¿El crédito presenta Hipoteca como garantía? SI , Revisar documentación de hipoteca y solicitar realizar avalúo	Asesor de Negocios	
27	Realizar avalúo y preparar informe de avalúo: descripción del bien, dimensiones, valores referenciales por m2, valor estimado de realización del bien, probabilidad de comercialización	Perito avalador	Informe de perito
28	Analizar informe del perito: razonabilidad del avalúo calculado, contrastar que dimensiones señaladas en informe correspondan a las del registro de la propiedad y de la escritura, cobertura de la garantía que supere el 140% del valor del crédito.	Asesor de Negocios	
29	Evaluar probabilidad de comercialización del bien a hipotecar: "Buena o aceptable": continuar; "Regular": renegociar el monto o solicitar ampliación de garantía; ○ "Mala": no procede, negar el crédito o solicitar cambio de garantía	Asesor de Negocios	
30	Preparar informe de evaluación de 5 C's crédito	Asesor de Negocios	Informe de Evaluación de 5 C's
31	Evaluar la Capacidad Empresarial: experiencia en la actividad, organización-orden del negocio, productividad, estado de equipos e instalaciones, capacidad de comercialización, dependencia de socios y proveedores, gestión de personal, ubicación del negocio, calidad de atención, compromiso con el negocio.		
32	Evaluar las Condiciones de Mercado y probabilidad de continuidad de la empresa: Oportunidades o limitaciones de comercialización de los productos, estabilidad de precios, nivel de competencia, oportunidad o limitaciones de crecimiento,		

3 ⁵	Evaluar el Capital o situación económica de la empresa, Evaluar flujos de efectivo proyectados; evaluar indicadores financieros: Utilidad/Ventas; Capital de trabajo; Liquidez: Prueba ácida; Rotación de Inventarios; Nivel de endeudamiento; Capacidad de pago; evaluar impacto del crédito		
3 ⁴	Evaluar el Carácter Personal del solicitante y/o de la empresa: experiencia y antecedentes de crédito; arraigo-antigüedad del negocio, compromiso moral para pagar sus deudas, calidad de referencias comerciales y personales, calidad de referencias financieras, arraigo-estabilidad domicilio, referencias de vecinos, responsabilidad ante compromisos con socios, proveedores.		
	Evaluar el Colateral. Evaluar calidad y solvencia de garantes personales. Evaluar garantías reales: analizar informe del perito, razonabilidad del avalúo calculado, contrastar que dimensiones señaladas en informe correspondan a las del registro de la propiedad y de la escritura, cobertura de la garantía que supere el 140% del valor del crédito.		
	Determinar la propuesta de crédito: monto propuesto a conceder, plazo a conceder, plan de desembolso, otras condiciones.	Asesor de Negocios	Carpeta de crédito preparada con propuesta de crédito
	Informar al asociado sobre las condiciones propuestas del crédito: ¿El socio está de acuerdo con la propuesta? SI, pasa la carpeta al Jefe de Agencia para su revisión y análisis. NO, ajustar lo posible o negar el crédito.	Asesor de Negocios	
	Analizar y calificar expediente de crédito en Agencia	Jefe de Agencia, Asesor de Negocios y Asistente operativo	

35	Digitalizar los expedientes calificados para envío a Fábrica de Crédito	Asistente operativo	
36	Ingresar operación de crédito al sistema transaccional.	Asistente operativo	
37	Notificar envío de expedientes a Fábrica de Crédito (todos los créditos)	Asistente operativo.	
38	Asignar el expediente a los Analistas de crédito.	Coordinador de Fábrica	
39	Realizar el análisis de riesgo de la solicitud: Etapas: Etapas: • Evaluar cumplimiento de documentos requeridos. • Investigar y confirmar la existencia de solicitante, cónyuge y garantes. • Validar, de acuerdo a domicilio, si la solicitud corresponde a la Agencia remitente o debe asignarse a otra. • Revisar que solicitud cuente con firma de deudor, cónyuge y garantes. • Evaluar consistencia de documentación e información. • Verificar, a través de la documentación presentada, llamadas telefónicas u otros mecanismos de investigación, la veracidad y consistencia de la información de domicilio, actividad económica, tiempo del negocio, situación económica, calidad de referencias y demás datos señalados en la solicitud de crédito, comprendiendo los siguientes alcances mínimos: • Verificar que los documentos de identidad del solicitante y garantes estén vigentes y pertenezcan al solicitante y garantes (no adulteraciones). • Confirmar que la solicitud de crédito de titular y garante(s) se	Analista de Crédito (Fábrica de Crédito)	Informe del analista de fábrica de Crédito.

encuentre completa y adecuadamente llenada.

- Confirmar que los certificados de ingresos de deudor principal, garantes y sus cónyuges sean válidos y consistentes con la actividad económica declarada y situación del solicitante y del entorno.
- Confirmar la validez y consistencia de los certificados laborales o de existencia del negocio, en especial tiempo de trabajo, existencia de la empresa para lo cual efectuará llamadas telefónicas a la empresa u otros mecanismos y si el caso amerita mediante visita directa.
- Confirmar la validez y razonabilidad de los certificados o documentos presentados para justificar el patrimonio personal y que dichos bienes pertenezcan al solicitante y/o garantes.
- Confirmar la disponibilidad y actualidad de los documentos de consulta generados en las páginas de Función Judicial, SRI u otros determinados en el reglamento.
- Confirmar las referencias personales, financieras, comerciales presentadas por el solicitante y garantes.
- Presentar el informe de verificación y adjuntarlo al expediente para su envío al Analista de Crédito.

• Etapa 2: • Revisar historial crediticio interno y externo. • Evaluar consistencia de información socioeconómica levantada en visita. • Evaluar consistencia de estados financieros preparados por Asesor de Negocios.	Analista de Crédito (Fábrica de Crédito)	Comunicar a cada Jefe de Agencia sobre el estado, observaciones, objeciones, requerimiento de información o documentos adicionales de los
--	---	---

• Evaluar consistencia de cálculo de indicadores financieros. • Evaluar consistencia de cálculo nivel de endeudamiento. • Evaluar consistencia de cálculo de capacidad de pago. • Evaluar consistencia de informe de 5C's y propuesta de crédito. • Revisar check list de cumplimiento de políticas. • Ratificar o recomendar cambios en propuesta de crédito.		expedientes de crédito evaluados en la Fábrica de Crédito.
Remitir expediente a nivel resolutivo de Comité de Crédito, según el monto		Preparar y presentar reportes sobre sus actividades y reportes estadísticos de cumplimiento de las políticas y procesos por Agencia
40 Analizar y resolver la solicitud de crédito hasta USD 6,000.	Nivel de Aprobación, fábrica de crédito.	Firma del nivel de resolución o Comité de Crédito y registro en libro de actas, aprobar en el sistema transaccional.
Analizar y resolver la solicitud de crédito mayor a USD 6,000	Comité de crédito	Firma del nivel de resolución o Comité de Crédito y registro en libro de actas, aprobar en el sistema transaccional.
Solicitud de crédito es aprobada: SI , remitir solicitud a las agencias para iniciar proceso de liquidación. NO , remitir solicitud a Jefe de Agencia/ Asesor de Negocios para comunicar al socio.		
41 Imprimir documentos legales de crédito y receptor firmas de titular, garantes y cónyuges: Pagaré Tabla de amortización Liquidación Tabla de costos de morosidad	Asistente Operativo (oficinas)	
42 Digitalizar documentos de crédito y subir a sistema transaccional	Asistente Operativo de Oficinas	
43 ¿El crédito es aprobado y requiere hipoteca?: SI , realizar la minuta de la hipoteca	Departamento legal	Minuta de hipoteca
44 ¿El crédito es aprobado?: NO , informar al socio •	Asistente de Operaciones	
45 Tramitar la hipoteca e inscribir en Registro de la Propiedad	Socio	Hipoteca inscrita

46 Emitir los documentos legales del crédito: pagaré, contrato, tabla de amortización, comprobante contable, orden de pago, compromiso de ahorro, manifiesto de garantes, etc.	Asistente de Operaciones (agencias)	Documentos del crédito
47 Receptar las firmas de deudor, cónyuge y garantes personales (en los casos que corresponda)	Asistente de Operaciones (agencias)	Documentos del crédito formalizados
48 Verificar correcta utilización de fondos en destino solicitado	Asistente de Operaciones (agencias)	Digitalizar documentos legales de crédito y subir al sistema
49 Verificar, confirmar los documentos para proceder a liquidar el crédito en el sistema y acreditar fondos en cuenta del socio.	Asistente de Operaciones (agencias)	
50 Digitalizar documentos legalizados y enviar a la verificadora de fábrica.	Asistente de Operaciones (agencias)	
51 Verificar, confirmar los documentos legalizados, nombres, apellidos, firmas, tasas de interés, son correctos: SI , registrar en un archivo digital. NO , Reporta mediante correo electrónico, al jefe de agencia, asistente operativo, con copia a Gerencia, Jefe de Negocios, Auditor Interno, sobre el error detectado, para su inmediata regularización, máximo en 24 horas.	Verificador de fábrica de Créditos.	Correo electrónico.
52 Necesito regularización de documentos: SI , verifica la regularización y registra en el archivo digital. NO , registrar en un archivo digital.	Verificador de fábrica de Créditos.	
53 Transferir carpeta de crédito a archivo.	Asistente Operativo (agencias)	
54 Transferir pagaré a custodia.	Asistente de Operaciones (agencias)	Acta entrega/recepción.
55 Seguimiento	Jefe de Riesgos y Auditor Interno	Formulario de seguimiento de acuerdo a la muestra.

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado del Proceso de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda.

En el enunciado descrito anteriormente se puede observar que existen incumplimientos e inconsistencias con el proceso, a continuación, se detalla los más importantes:

- El Análisis de expedientes en la “Fábrica de Créditos” se lo efectúa por una misma persona, la cual se encarga de cumplir todo el proceso establecido para el análisis y aprobación, dejando a un lado la esencia de una fábrica de crédito.
- En el proceso de verificación de campo se evidenció que no existe ningún folleto de producto de crédito para los socios que lo requieran, como indica el documento.
- Existe un check list en la recepción de documentos, pero no existen firmas de responsabilidad con sus respectivas fechas en cada proceso.
- En la solicitud de crédito no existen campos en donde se pueda describir lo referente a los activos, como referencias de la ubicación, metraje, valor comercial, valor en el municipio, entre otros.
- Los informes de los peritos avaladores no tienen uniformidad, revisados de dos profesionales son diferentes tanto en forma como de fondo.
- En montos considerados altos (> \$ 10.000) los Jefes de Agencia corroboran la información sin levantar la información, sino con una hoja de seguimiento preestablecido.
- No se cuenta con un informe técnico en los informes que emite el Departamento Jurídico en lo referente a créditos con garantía real.
- No se presenta un informe cuantitativo por parte del asesor para créditos refinanciados por parte del Asesor de Crédito la misma que aprueba el Jefe de Cobranzas, dicha área no debería autorizar sino el Departamento de Créditos.
- No se presenta un informe cuantitativo por parte del Gestor de Cobranzas en caso de reestructuraciones.

Cuadro N.º 13. Análisis Documental del Informe de la Jefatura de Crédito con corte a mayo de 2019.

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL							Ficha No. 004
Organización:		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.					Hoja: 1/1
Fecha:	Observador:	Lugar:	Departamento:	Nombre del documento:	Autor:	Fecha de emisión:	Observación:
10/06/2019	Nicolás Manobanda	COAC Kullki Wasi Ltda.	Jefatura de Créditos	Informe Mensual	Ing. Marco Yansaguano.	may-19	
Elementos Base:							
a) Composición de la Cartera							
b) Evolución Mensual del Indicador de Morosidad							
c) Evolución de la Cartera Castigada							
d) Evolución de la Cartera Bruta							
e) Evolución de la Cartera Improductiva							
Análisis y Descripción:							
El análisis se presenta conjuntamente con los cuadros.							
Elaborado por: Autor							
Fuente: Reunión con la Administración de la COAC Kullki Wasi Ltda.							

Cuadro N.º 14. Evolución de la Cartera diciembre 2015 a diciembre 2018 en dólares.

Cuenta	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Crecimiento Último Año
Cartera por vencer	41.606.741,22	42.249.764,80	51.858.979,67	73.199.073,13	21.340.093,46
Cartera QNDI	3.717.983,39	4.387.555,24	2.530.641,94	2.032.922,46	-497.719,48
Cartera vencida	2.315.719,81	2.951.603,31	3.044.767,19	2.167.786,59	-876.980,60
Total cartera bruta	47.640.444,42	49.588.923,35	57.434.388,80	77.399.782,18	19.965.393,38
Cartera improductiva	6.033.703,20	7.339.158,55	5.575.409,13	4.200.709,05	-1.374.700,08
Provisiones	2.837.692,30	2.718.436,44	4.108.438,67	5.807.942,67	1.699.504,00
Cartera neta	44.802.752,12	46.870.486,91	53.325.950,13	71.591.839,51	18.265.889,38
Cartera castigada KW	88.660,49	951.441,59	1.561.439,36	2.925.396,18	1.363.956,82
Saldo de cartera castigada	-	615.820,61	1.432.976,44	2.620.800,75	1.187.824,31
Recuperación cartera castigada	2.066,86	26.179,14	94.962,52	176.132,51	81.169,99

Elaborado por: Autor

Fuente: Boletines Financieros SEPS, 2018.

La Cartera Castigada se visualiza en el año 2015 con \$ 88.660,49 llegando al año 2018 a \$ 2.925.396,18; la recuperación total acumulada de la cartera castigada hasta diciembre del año 2018 es de \$ 299.341,06. Durante el año 2019 se ha castigado la cartera en \$ 949.223,77 y se ha recuperado \$95.533,80.

La cartera improductiva en el año 2015 era de \$ 6.033.703,20 evolucionando hasta el año 2018 llegando a un valor absoluto de 4.200.709,05 dólares.

Cuadro N.º 15. Evolución de la Cartera diciembre 2015 a diciembre 2018 por participación (%).

Cuenta	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Crecimiento Anual
Cartera por vencer	87,33%	85,20%	90,29%	94,57%	4,28%
Cartera QNDI	7,80%	8,85%	4,41%	2,63%	-1,78%
Cartera vencida	4,86%	5,95%	5,30%	2,80%	-2,50%
Total cartera bruta	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%
Cartera improductiva	12,67%	14,80%	9,71%	5,43%	-4,28%
Cobertura de provisiones	47,03%	37,04%	73,69%	138,26%	64,57%
Cartera neta vs. Cartera Total	94,04%	94,52%	92,85%	92,50%	-0,35%

Elaborado por: Autor

Fuente: Boletines Financieros SEPS, 2018.

La cartera improductiva en el año 2015 contaba con una participación del 12,67% sobre el total de la cartera bruta, en el año 2018 podemos observar que llega a un 5,43%; la cartera neta del 94,04% en el año 2015 reduce a un 92,50% en el año 2018; la cobertura de provisiones es la que mayor incremento presenta de 47,03% en el 2015 a 138,26% en el año 2018.

Cuadro N.º 16. Evolución de la Cartera mensual año 2019.

Cuenta	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Crecimiento acumulada anual
Cartera por vencer	73.199.073,13	76.904.888,16	79.306.767,25	80.789.712,89	82.551.504,16	84.932.338,57	11.733.265,44
Cartera QNDI	2.032.922,46	2.762.738,80	2.785.551,87	2.970.136,79	2.836.554,46	3.094.343,62	1.061.421,16
Cartera vencida	2.167.786,59	2.471.495,88	2.645.762,20	2.245.086,45	2.321.002,05	2.379.319,58	211.532,99
Total cartera bruta	77.399.782,18	82.139.122,84	84.738.081,32	86.004.936,13	87.709.060,67	90.406.001,77	13.006.219,59
Cartera improductiva	4.200.709,05	5.234.234,68	5.431.314,07	5.215.223,24	5.157.556,51	5.473.663,20	1.272.954,15
Provisiones	5.807.942,67	6.185.005,84	6.596.483,37	6.461.759,64	6.510.871,76	6.839.978,14	1.032.035,47
Cartera neta	71.591.839,51	75.954.117,00	78.141.597,95	79.543.176,49	81.198.188,91	83.566.023,63	11.974.184,12
Cartera castigada KW	2.925.396,18	3.379.896,22	3.379.896,22	3.874.619,95	3.874.619,95	3.874.619,95	949.223,77
Saldo de cartera castigada	2.620.800,75	3.065.815,23	3.052.455,55	3.523.535,75	3.496.569,18	3.474.490,72	853.689,97
Recuperación cartera castigada	176.132,51	9.485,56	22.845,24	46.488,77	73.455,34	95.533,80	- 80.598,71

Elaborado por: Autor

Fuente: Boletines Financieros SEPS, 2018.

La Composición de la cartera a lo que va del año (enero a mayo) cuenta con un crecimiento acumulado de: Cartera por Vencer \$ 11.733.265,24; la Cartera QNDI en \$1.061.421,16; Cartera Vencida en \$ 211.532,99; Cartera Bruta en \$ 13.006.219,59; Cartera Improductiva \$ 956.847,46; Provisiones \$ 702.929,09; Cartera Neta \$ 9.605.349,40; Cartera Castigada \$ 949.223,77.

La Composición de la cartera cuenta con un crecimiento mensual (abril a mayo) de: Cartera por Vencer \$ 2.380.834,41; la Cartera QNDI en \$ 257.789,16; Cartera Vencida en \$ 58.317,53; Cartera Bruta en \$ 2.696.941,10; Cartera Improductiva \$ 316.106,69; Provisiones \$ 329.106,69; Cartera Neta \$ 2367.834,72; Cartera Castigada \$ 0,00.

La Cartera Bruta se incrementa de \$ 87.708.978,44 a \$ 90.405.919,54 es decir por un valor de \$ 2.696.941,10; la Cartera por Vencer al menos debía haber incrementado por ese valor empero solamente lo hace por un valor de \$ 416.299,41.

Cuadro N.º 17. Evolución de la Cartera mensual año 2019 por Participación (%).

Cuenta	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Crecimiento acumulada
Cartera por vencer	94,57%	93,63%	93,59%	93,94%	94,12%	93,95%	-0,63%
Cartera QNDI	2,63%	3,36%	3,29%	3,45%	3,23%	3,42%	0,80%
Cartera vencida	2,80%	3,01%	3,12%	2,61%	2,65%	2,63%	-0,17%
Total cartera bruta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0,00%
Cartera improductiva	5,43%	6,37%	6,41%	6,06%	5,88%	6,05%	0,45%
Cobertura de provisiones	138,26%	118,16%	121,45%	123,90%	126,24%	124,96%	-12,02%
Cartera neta vs. C. Total	92,50%	92,47%	92,22%	92,49%	92,58%	92,43%	0,08%

Elaborado por: Autor

Fuente: Boletines Financieros SEPS, 2018.

La cartera improductiva en diciembre del año 2018 contaba con una participación del 5,43% sobre el total de la cartera bruta, en el mes de mayo del presente año podemos observar que se incrementa a un 6,05%; la cartera neta del 92,05% en el mismo período reduce a un 92,43% hasta el mes de mayo del presente año.

Cuadro N.º 18. Evolución de la morosidad en los últimos 12 meses.

Agencias	Índice de morosidad año 2018								Índice de morosidad año 2019					Crecimiento	
	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Mensual	Acumulado
Baños	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Galápagos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	78,09%	64,22%	31,91%	9,45%	-22,46%	9,45%
Huachi chico	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,85%	10,15%	9,03%	10,25%	7,03%	-3,22%	7,03%
Latacunga	8,12%	7,77%	8,42%	7,35%	6,60%	6,40%	6,44%	5,99%	9,28%	8,76%	7,95%	7,99%	7,42%	-0,57%	1,43%
Machachi	11,25%	10,22%	9,29%	8,92%	8,02%	7,39%	7,12%	7,07%	7,05%	6,57%	6,90%	6,56%	6,73%	0,17%	-0,34%
Matriz	9,61%	9,13%	8,78%	8,13%	7,18%	6,54%	6,89%	5,76%	5,91%	6,02%	5,71%	5,42%	6,32%	0,90%	0,56%
Pelileo	7,37%	6,59%	5,44%	5,01%	5,29%	4,51%	4,94%	3,82%	3,97%	6,24%	4,76%	4,07%	3,76%	-0,31%	-0,06%
Píllaro	6,71%	5,93%	6,95%	5,93%	5,28%	5,70%	5,34%	4,93%	5,55%	5,08%	4,85%	5,14%	5,51%	0,37%	0,58%
Quito	8,92%	8,66%	8,11%	8,96%	8,08%	8,08%	8,41%	6,98%	7,98%	7,09%	7,25%	6,64%	6,83%	0,19%	-0,15%
Riobamba	7,60%	5,89%	5,30%	4,93%	4,65%	4,22%	4,22%	3,88%	3,99%	4,65%	4,54%	3,63%	3,84%	0,21%	-0,04%
Salcedo	8,16%	8,00%	7,20%	6,84%	5,51%	5,34%	5,13%	4,41%	4,86%	4,89%	4,79%	5,52%	5,78%	0,26%	1,37%
Sangolquí	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	38,72%	39,24%	36,20%	27,66%	15,05%	-12,61%	15,05%
Consolidado	8,64%	8,03%	7,71%	7,26%	6,47%	6,14%	6,23%	5,43%	6,37%	6,41%	6,06%	5,88%	6,05%	0,17%	0,62%

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado del Informe del Departamento de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda.

El índice de morosidad consolidado analizado durante los últimos 12 meses nos permite visualizar que en el mes de mayo de 2018 se contaba con un 8,64%, terminando el mes de diciembre de 2018 con un 5,43%; en el presente año se ha incrementado el indicador llegando a un 6,05%, siendo la oficina que mayor afectación presenta el de Sangolquí con un 15,05% de morosidad.

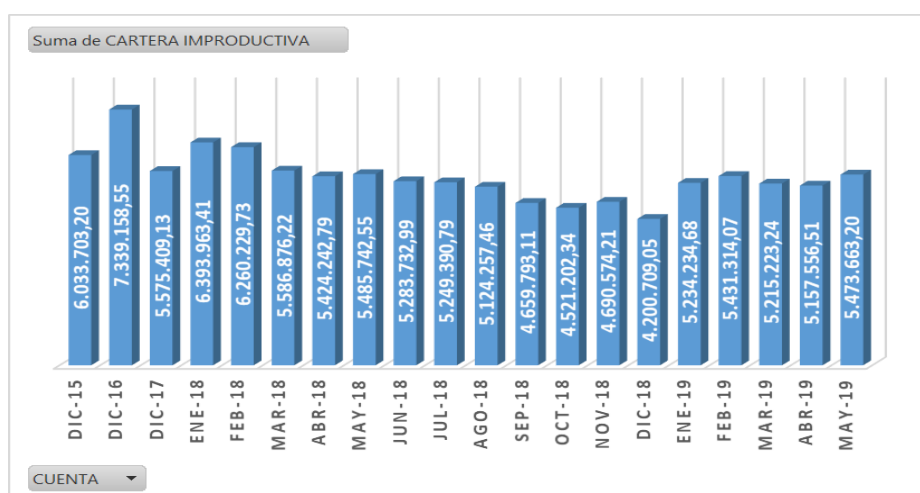


Gráfico N.º 7. Evolución de la Cartera Improductiva.

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe del Dpto. de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el gráfico se puede visualizar que el techo más alto de la cartera improductiva presenta en el mes de diciembre del año 2016 llegando a 7.339.158,55 dólares; en el mes de mayo cuenta con 5.473.663,20 dólares teniendo una tendencia de incremento con relación al mes anterior.

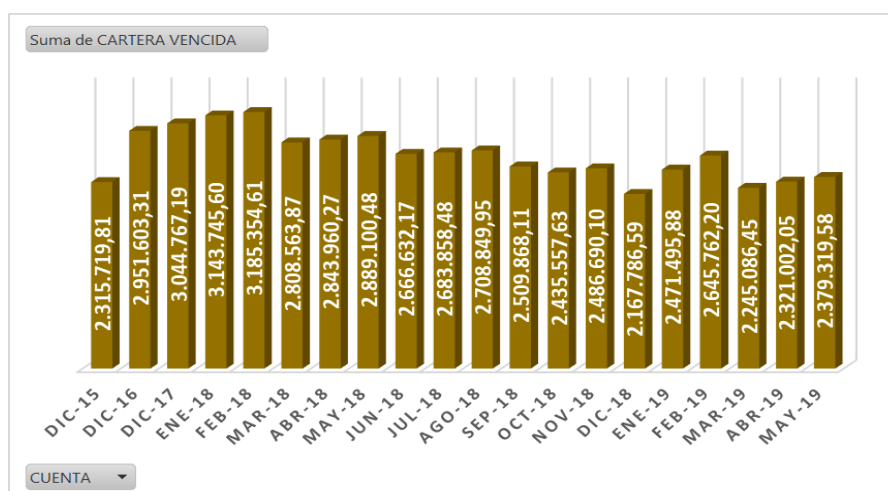


Gráfico N.º 8. Evolución de la Cartera Vencida.

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe del Dpto. de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el gráfico se puede visualizar que el techo más alto de la cartera vencida es en el mes de febrero del año 2018 llegando a 3.185.354,61 dólares; en el mes de mayo cuenta con 2.379.319,58 dólares teniendo una tendencia de incremento en relación al mes anterior.

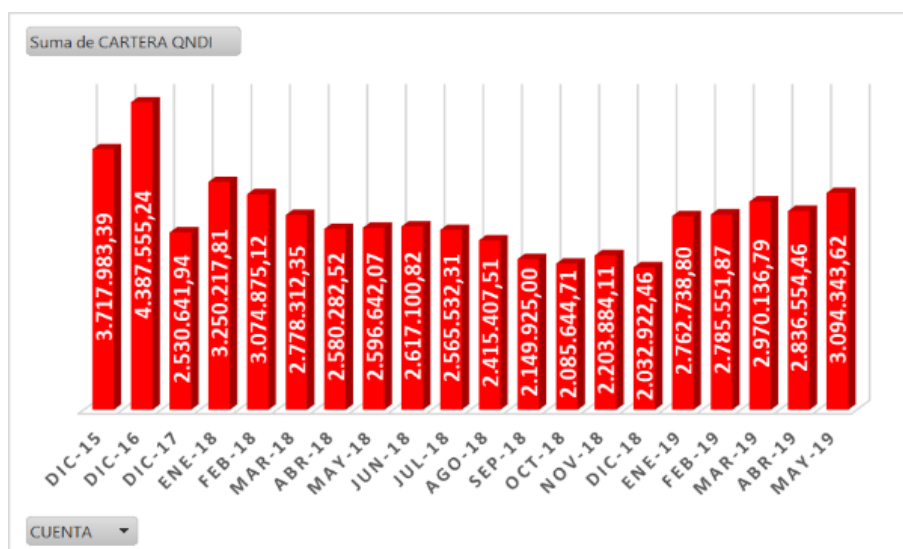


Gráfico N.º 9. Evolución de la Cartera Que no Devenga Intereses.

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe del Dpto. de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el gráfico se puede visualizar que el techo más alto de la cartera que no devenga intereses es en el mes de diciembre del año 2016 llegando a 4.387.555,24 dólares; en el mes de mayo cuenta con 3.094.343,62 dólares teniendo una tendencia de incremento con relación al mes anterior.

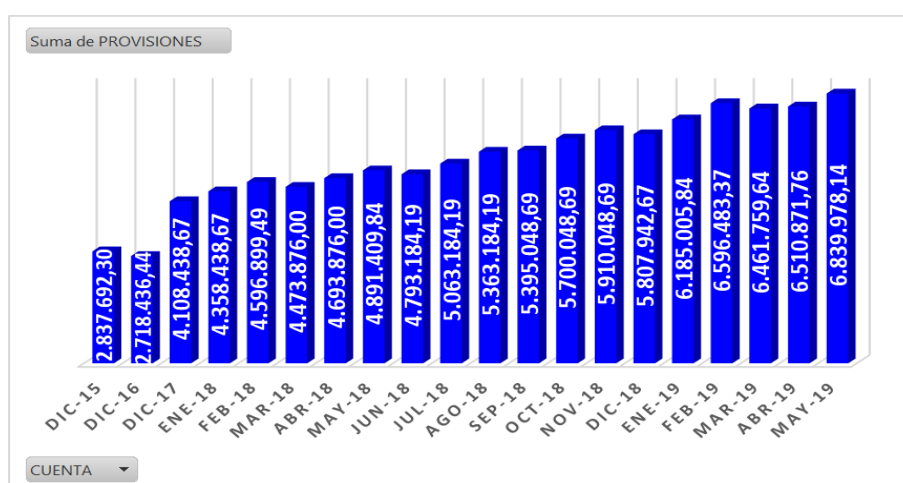


Gráfico N.º 10. Evolución de las Provisiones.

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe del Dpto. de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el gráfico se puede visualizar que la evolución de provisiones tiene una tendencia en alza desde el año 2016 que contaba con un valor de 2.718.436,44 llegando a diciembre del año 2018 a 5.807.942,67 dólares, en el mes de mayo se visualiza el valor de 6.839.978,14 dólares.

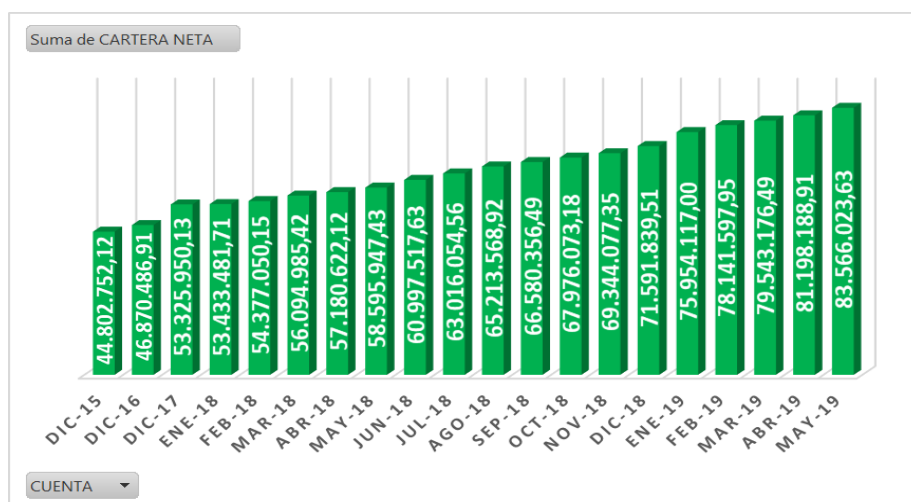


Gráfico N.º 11. Evolución de la Cartera Neta.

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe del Dpto. de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el gráfico se puede visualizar que la evolución de la cartera neta tiene una tendencia evolutiva en alza, en diciembre del año 2015 se tenía \$ 44.802.752,12 desde el año 2018 año tenemos más acentuadas la tendencia evolutiva a la alza terminando en el mes de diciembre con \$ 71.591.839,51 y en el mes de mayo de 2019 contamos con \$ 83.566.023,63.

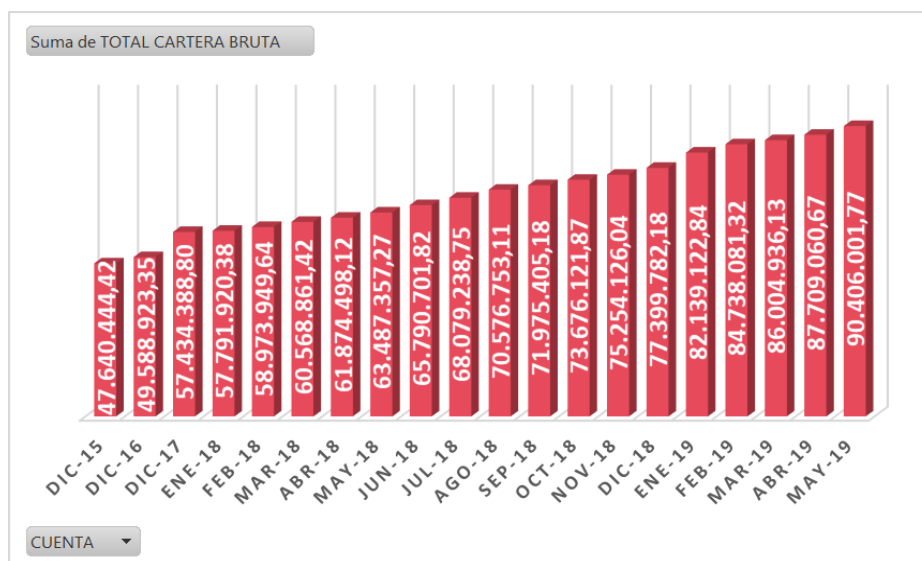


Gráfico N.º 12. Evolución de la Cartera Bruta.

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe del Dpto. de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el gráfico se puede visualizar que la evolución de la cartera bruta tiene una tendencia evolutiva en alza, en diciembre del año 2015 se tenía \$ 47.640.444,42 desde el año 2018 año tenemos más acentuadas la tendencia evolutiva al alza terminando en el mes de diciembre con \$ 77.399.782,18 y en el mes de mayo de 2019 contamos con \$ 90.406.001,77.

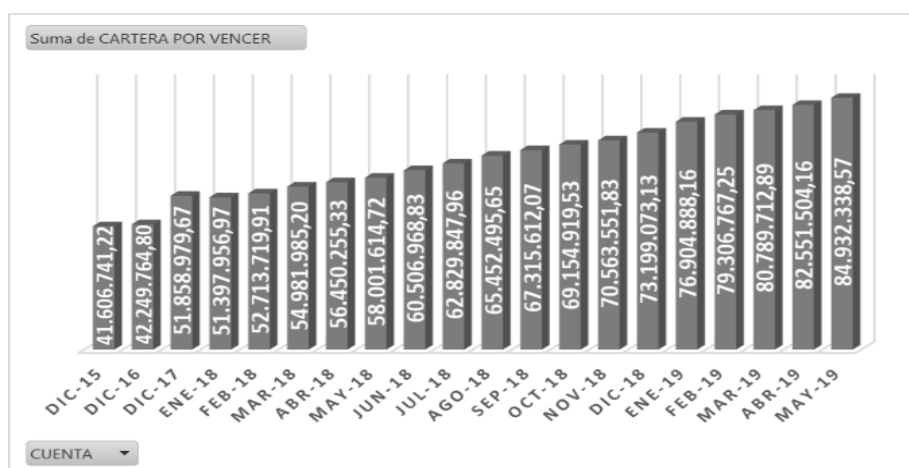


Gráfico N.º 13. Evolución de la Cartera Por Vencer.

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe del Dpto. de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el gráfico se puede visualizar que la evolución de la cartera por vencer tiene una tendencia evolutiva en alza, en diciembre del año 2015 se tenía \$ 41.606.741,22 desde el año 2018 año tenemos más acentuadas la tendencia evolutiva al alza terminando en el mes de diciembre con \$ 73.199073,13 y en el mes de mayo de 2019 contamos con \$ 84.932.338,57.

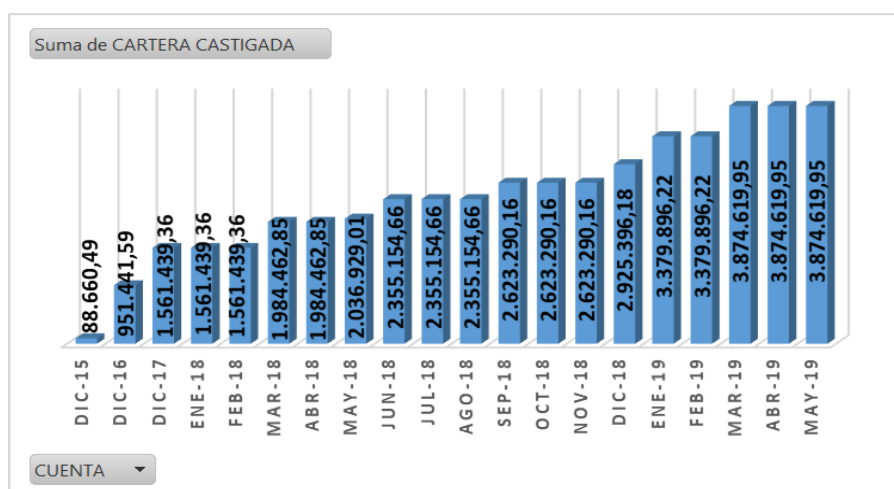


Gráfico N.º 14. Evolución de la Cartera Castigada.

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe del Dpto. de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el gráfico se puede visualizar que la cartera castigada tiene una tendencia evolutiva preocupante, en diciembre del año 2015 apenas se tenía \$ 88.660,49; en el año 2016 se contaba con \$ 951.441, año 2017 con \$ 1.561.439,36, año 2018 con \$ 2.925.396,18 y en el mes de mayo del presente año con \$ 3.874.619,95.

Cuadro N.º 19. Análisis Documental del Informe de la Jefatura de Cobranzas con corte a mayo de 2019

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL							Ficha No. 005
Organización:		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.					Hoja: 1/1
Fecha:	Observador:	Lugar:	Departamento:	Nombre del documento:	Autor:	Fecha de emisión:	Observación:
10/06/2019	Nicolás Manobanda	COAC Kullki Wasi Ltda.	Jefatura de Cobranzas	INFORME: CBR -002	Ing. Amable Mungabusí	may-19	
Elementos Base:							
a) Cambio de Banda de la Cartera							
b) Inicio de Acciones Legales							
c) Remisión de Intereses							
Análisis y Descripción:							
a) Cambio de Banda de la Cartera		Se traspasa la responsabilidad de gestión de la cartera vencida del Departamento de Créditos a Cobranzas correspondientes al mes de mayo en un monto en dólares de \$ 311.809,82 en 94 operaciones.					
b) Inicio de Acciones Legales		En el mes de mayo del presente año se ha efectuado la demanda por un valor en dólares de 123.820,24 en 25 operaciones siendo la oficina Quito que más acciones legales ha iniciado con un total de 8 operaciones por un valor de 55.824,99 dólares, en saldo vigente.					
c) Remisión de Intereses		En el mes de mayo se ha aplicado la remisión de intereses por un valor de 16.928,64 dólares					
Elaborado por: Autor							
Fuente: Reunión con la Administración de la COAC KULLKI WASI LTDA.							

Cuadro N.º 20. Evolución mensual de Cartera que cambia de Banda en el año 2019.

Fecha	# Operaciones	Monto
Ene-19	71	204.175,96
Feb-19	115	344.844,52
Mar-19	137	409.713,59
Abr-19	94	311.809,82
May-19	125	396.665,34
Total:	542	1.667.209,23
Promedio:	108	333.441,85

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe del Dpto. de Cobranzas COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

La evolución del cambio de banda de la gestión del Departamento de Crédito al Departamento de Cobranzas en el lapso del año 2019 podemos observar que en los 5 meses transcurridos se han transferido la responsabilidad de gestión en 542 operaciones por \$ 1.667.209,23; en promedio se traspasa mensualmente 108 operaciones por \$ 333.441,85.

Cuadro N.º 21. Cartera que cambia de Banda de Créditos para la Gestión del Departamento de Cobranzas en el mes de mayo de 2019.

Agencias/asesores	# Operaciones	Saldo vigente
Matriz	28	\$ 122.569,04
Salcedo	15	\$ 70.396,47
Quito	13	\$ 65.210,08
Latacunga	30	\$ 58.898,80
Píllaro	5	\$ 23.729,70
Huachi chico	10	\$ 22.341,93
Pelileo	7	\$ 11.032,64
Machachi	9	\$ 10.657,38
Riobamba	5	\$ 8.462,98
Sangolquí	3	\$ 3.366,32
Total general	125	\$ 396.665,34

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe del Dpto. de Cobranzas COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

El cambio de Banda en lo que respecta al mes de mayo, se han traspasado 125 operaciones por \$ 396.665,34, siendo la Oficina que mayor operación transfiere el de Latacunga en un número de 30 por \$ 58.898,80, seguida por la Oficina Matriz con 28 operaciones por un valor de \$ 122.569,04.

Cuadro N.º 22. Inicio de Acciones legales correspondientes al mes de mayo de 2019.

Fecha	Oficina	Acta no.	Número de operaciones	Saldo de cartera
27-may-19	Quito	94	8	55.824,99
27-may-19	Machachi	93	5	22.851,76
23-may-09	Latacunga	91	1	20.553,23
23-may-19	Píllaro	92	3	10.067,52
22-may-19	Huachi chico	90	2	5.359,61
22-may-19	Riobamba	88	4	4.457,51
22-may-19	Matriz	91	1	2.920,56
22-may-19	Pelileo	89	1	1.785,06
Totales:			25	123.820,24

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe Mensual del Dpto. de Cobranzas COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el transcurso del mes de mayo del presente año se han iniciado las acciones legales en 25 operaciones por un valor de 123.820,24 dólares, siendo la Agencia que más operaciones demanda el de Quito con 8 por un valor de 55.824,99 dólares. No presenta demandas la oficina Salcedo, siendo uno de lo que mayor afectación de cartera improductiva presenta.

Cuadro N.º 23. Remisiones ejecutadas en el mes de mayo de 2019

Orden	Oficina	Remisiones U.S.D.	
1	Matriz	\$	7.673,23
2	Pelileo	\$	3.086,59
3	Píllaro	\$	2.516,98
4	Quito	\$	1.251,52
5	Sangolquí	\$	976,62
6	Machachi	\$	789,67
7	Riobamba	\$	634,03
Total		\$	16.928,64

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe Mensual del Dpto. de Cobranzas COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

Las remisiones de intereses se han aplicado por un valor de 16.928, 64 dólares, siendo la oficina Matriz la que cuenta con un valor más alto 7.673,23 dólares y el de menos valor la Agencia Riobamba por 634,03 dólares.

Cuadro N.º 24. Análisis Documental del Informe de la Jefatura de Cobranzas con corte a mayo de 2019.

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL							Ficha No. 006
Organización:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.						Hoja: 1/1
Fecha:	Observador:	Lugar:	Departamento:	Nombre del documento:	Autor:	Fecha de emisión:	Observación:
10/06/2019	Nicolás Manobanda	COAC Kullki Wasi Ltda.	UNIDAD DE RIESGOS	Informe Mensual	Mgs. Nancy Mullo	may-19	
Elementos Base:							
a) Niveles de Riesgo de Crédito							
b) Concentración de la cartera por Escolaridad							
c) Concentración de la cartera por Estado del Crédito							
d) Colocación de Cratera por Tipo de Crédito							
e) Matriz de Transición							
f) Matriz de Cosechas							
Análisis y Descripción:							
Niveles de Riesgo de Crédito		En referencia a la Resolución No. 129-2015-F en su artículo 18 referente a niveles de riesgo estipula que “Para la definición de los niveles de riesgo las entidades podrán desarrollar sus propias metodologías, que deberán considerar criterios que estimen el impacto en los resultados y la probabilidad de ocurrencia. Con dicho antecedente se ha establecido los niveles de riesgo en el % de la morosidad de la COAC Kullki Wasi Ltda.					
Elaborado por: Autor							
Fuente: Reunión con la Administración de la COAC Kullki Wasi Ltda.							

Cuadro N.º 25. Niveles de riesgo de crédito establecidos en la COAC Kullki Wasi Ltda.

Niveles de Riesgo del Índice de Morosidad		
Detalle	Rangos índices de morosidad	Colores
Riesgo crítico	> A 4,60%	
Riesgo alto	3,01% A 4,60%	
Riesgo medio	1,51% A 3,00%	
Riesgo bajo	0,00% A 1,50%	

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado del Informe de la Unidad de Riesgos de la COAC Kullki Wasi Ltda., 2019.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ha fijado los rangos de índices de morosidad para la calificación y segmentación del índice de morosidad la misma que se presenta por 4 colores: Color verde de 0,00% a 1,50%; color amarillo de 1,51% a 3%; color naranja de 3,01% a 4,60% y color rojo mayor a 4,60% de morosidad.

Cuadro N.º 26. Número de operaciones de crédito por nivel de Escolaridad al 31 de mayo de 2019.

Escolaridad	Baños	Galápagos	Huachichico	Latacunga	Machachi	Matriz	Pelileo	Píllaro	Quito	Riobamba	Salcedo	Sangolquí	Total general
Analfabeta	4	27	35	83	15	135	72	27	54	12	40	8	512
Educación superior			16	58	14	80	26	67	49	40	48	6	404
Licenciatura						7	2	1	1	1	2		14
Postgrado			1			3	1		1			1	7
Primaria	1	3	459	1.359	710	2.237	664	773	1.307	1.024	1.114	109	9.760
Secundaria		13	283	1.175	421	1.193	361	382	690	725	624	127	5.994
Universitaria	1	4	21	122	35	209	49	26	59	114	86	8	734
Total general	6	47	815	2.797	1.195	3.864	1.175	1.276	2.161	1.916	1.914	259	17.425

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe Mensual del Dpto. de Créditos COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

Los socios segmentados por Escolaridad con cartera de crédito vigente, en la mayoría son de primaria con 9.760 operaciones; seguida de secundaria en 5.994 operaciones; y en proporción mínima tenemos a universitarios, analfabetos, educación superior, licenciatura y postgrado respectivamente.

Cuadro N.º 27. Número de Operaciones colocadas por Tipo de Crédito al 31 de mayo de 2019.

Tipo de créditos	Microcrédito			Consumo			Microcrédito	Consumo	Consolidado
	Minorista	Simple	Ampliada	Prioritario	Ordinario	Total general			
Baños	3	3				6	6	-	6
Galápagos	3	24	2	18		47	29	18	47
Huachi chico	241	454	65	55		815	760	55	815
Latacunga	480	1.674	361	278	4	2.797	2.515	282	2797
Machachi	71	745	164	215		1.195	980	215	1195
Matriz	282	1.794	1.096	672	13	3.864	3.172	692	3864
Pelileo	161	650	223	141		1.175	1.034	141	1175
Píllaro	129	658	235	254		1.276	1.022	254	1276
Quito	307	1.194	343	317		2.161	1.844	317	2161
Riobamba	218	1.244	310	142	2	1.916	1.772	144	1916
Salcedo	207	1.084	419	203		1.914	1.710	204	1914
Sangolquí	83	154	5	17		259	242	17	259
Totales:	2.185	9.678	3.223	2.312	19	17.425	15.086	2.339	17425
Participación	12,54%	55,54%	18,50%	13,27%	0,11%	100,00%	87,00%	13,00%	100,00%

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe Mensual del Dpto. de Créditos COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

La cartera por tipo de calificación nos visualiza que de las 17 425 operaciones; microcrédito representa el 87% con 15086 operaciones y el crédito de consumo el 13% con 2339 operaciones.

Cuadro N.º 28. Cartera colocada por tipos de Créditos al 31 de mayo de 2019.

Tipo de créditos	Microcrédito		Consumo			Total general	Microcrédito	Consumo	Consolidado
	Minorista	Simple	Ampliada	Prioritario	Ordinario				
Baños	3	3				6	6	-	6
Galápagos	577	60.740	120.000	130.050		311.367	181.317	130.050	311367
Huachi chico	62.731	886.002	919.508	462.494		2.330.735	1.868.241	462.494	2330735
Latacunga	98.250	4.260.905	5.175.929	2.343.240	47.823	11.926.146	9.535.083	2.391.063	11926146
Machachi	21.743	2.230.520	2.587.868	793.139		5.633.271	4.840.131	793.139	5633271
Matriz	71.085	5.313.863	16.355.514	4.894.305	220.571	26.855.345	21.740.462	5.114.883	26855345
Pelileo	45.510	1.829.492	3.158.408	1.157.860		6.191.270	5.033.410	1.157.860	6191270
Píllaro	52.372	1.750.308	3.068.838	2.320.488		7.192.006	4.871.518	2.320.488	7192006
Quito	33.471	3.526.570	4.376.503	1.593.790		9.530.333	7.936.544	1.593.790	9530333
Riobamba	67.465	3.739.682	4.615.848	1.175.092	44.362	9.642.451	8.422.996	1.219.454	9642451
Salcedo	49.043	3.104.805	5.189.543	1.949.265		10.292.657	8.343.391	1.949.266	10292657
Sangolquí	25.173	191.572	194.000	89.589		500.334	410.745	89.589	500334
Total general	527.424	26.894.462	45.761.959	16.909.310	312.757	90.405.920	73.183.844	17.222.075	90405920
Participación	0,58%	29,75%	50,62%	18,70%	0,35%	100,00%	81,00%	19,00%	100,00%

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe Mensual del Dpto. de Créditos COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

La cartera por tipo de calificación nos visualiza que de los 90.405.920 dólares; microcrédito representa el 81% con 73.183.844 dólares y el crédito de consumo el 19% con 17.222.075 dólares.

Cuadro N.º 29. Matriz de Transición mes de Abril Vs mes de mayo de 2019.

Calificación	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E	TOTAL GENERAL
A1	11.216	210	72	15	13	7	6	4	3	11.546
A2	430	335	1	38		7		1	2	814
A3	227	78	144		22	3	2			476
B1	26	114		110		3			2	255
B2		27	70		31	2	2	2		134
C1			6	59	2	7	2	5	3	84
C2					57	2	15		3	77
D					1	35	20	32	13	101
E							4	60	3.002	3.066
Total general	11.899	764	293	222	126	66	51	104	3.028	16.553
Mejora		210	73	53	35	22	12	12	26	443
Mantiene	11.216	335	144	110	31	7	15	32	3.002	14.892
Deterioro	683	219	76	59	60	37	24	60		1.218

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe Mensual de la Unidad de Riesgos COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En la matriz de transición precedente podemos observar el siguiente comportamiento de la cartera del cierre del mes de abril a mayo del presente año: En la calificación “A1” de los 11.899 operaciones mantienen la calificación 11.216 y toleran el deteriorado 683 operaciones; Calificación “A2” de 764 operaciones tienen mejora en 210, mantienen la calificación 335 y deterioran en 219 operaciones; Calificación “A3” de las 293 operaciones tienen mejora 73, mantienen la calificación 144 y deterioran en 76 operaciones; Calificación “B1” de 222 operaciones tienen mejora en 53, mantienen la calificación 110 y deterioran en 59 operaciones; Calificación “B2” de 126 operaciones tienen mejora en 35, mantienen la calificación 31 y toleran el deterioro en 60 operaciones; Calificación “C1” de 66 operaciones tienen mejora en 22, mantienen la calificación 7 y deterioran 37 operaciones; Calificación “C2” de 51 operaciones tienen mejora en 12, mantienen la calificación 15 y sufren el deterioro en 24 operaciones; Calificación “D” de 104 operaciones tienen mejora en 12, mantienen la calificación 32 y sufren el deterioro en 60 operaciones; Calificación “E” de 3.028 operaciones tienen mejora en 26 y se mantienen en la misma calificación 3.002 operaciones.

La información analizada nos visualiza que la maduración de la cartera de créditos es bastante acelerada de una banda a la otra, se puede observar que se concentran en la calificación “E” 3.002 operaciones, representando en valor relativos un 18,14% del total de las operaciones analizadas.

Cuadro N.º 30. Matriz de Cosechas, datos analizados enero de 2017 a mayo de 2019.

Meses	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Mar-18	0,00%	0,00%	0,05%	0,36%	0,36%	0,39%	0,52%	0,36%	1,92%	1,87%	1,95%	3,46%	3,51%	4,68%	4,32%	5,14%
Abr-18	0,00%	0,00%	0,03%	0,41%	0,37%	0,46%	0,69%	1,13%	0,97%	1,15%	1,24%	2,47%	2,64%	2,68%	3,60%	
May-18	0,00%	0,00%	0,00%	0,54%	0,97%	1,44%	1,83%	1,50%	2,07%	2,90%	3,67%	3,70%	4,19%	5,01%		
Jun-18	0,00%	0,00%	0,00%	0,14%	0,58%	1,00%	1,48%	2,03%	1,62%	3,15%	3,71%	4,31%	5,79%			
Jul-18	0,00%	0,00%	0,03%	0,19%	0,56%	0,56%	1,06%	1,62%	2,05%	2,26%	2,64%	4,21%				
Ago-18	0,00%	0,00%	0,00%	0,21%	0,20%	1,01%	0,76%	1,85%	2,21%	2,85%	3,81%					
Sep-18	0,00%	0,00%	0,00%	0,39%	0,89%	0,92%	1,20%	1,62%	1,88%	2,33%						
Oct-18	0,00%	0,00%	0,03%	0,45%	0,48%	0,87%	1,83%	1,72%	1,61%							
Nov-18	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,21%	0,61%	0,91%	0,95%								
Dic-18	0,00%	0,02%	0,05%	0,05%	0,05%	0,28%	10,19%									
Ene-19	0,00%	0,00%	0,00%	0,06%	0,15%	0,58%										
Feb-19	0,00%	0,00%	0,00%	1,82%	1,89%											
Mar-19	0,00%	0,00%	0,11%	0,65%												
Abr-19	0,00%	0,00%	0,01%													
May-19	0,00%	0,00%														
Promedio:	0,00%	0,00%	0,06%	0,44%	0,66%	0,98%	1,75%	1,81%	2,03%	2,65%	3,05%	3,63%	4,14%	4,31%	4,70%	5,59%

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe Mensual de la Unidad de Riesgos COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En la matriz de cosechas podemos concluir que la cartera colocada CONSOLIDADA en promedio de 2 cuotas entra ya en morosidad, en el presente año podemos observar que la colocación del mes de enero se encuentra con 0,58%; febrero 1,89%; marzo 0,65%; abril 0,01%; solamente el mes de mayo presenta el 0,00% en el indicador de morosidad. Podemos observar que en promedio de colocación a seis cuotas se visualiza una morosidad del 1,75% y al año 4,14%.

Cuadro N.º 31. Matriz de Cosechas Recuperación, datos analizados enero de 2017 a mayo de 2019.

Meses	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Mar-18	0,00%	97,87%	95,13%	92,59%	89,99%	87,46%	85,16%	82,60%	75,66%	73,18%	70,84%	68,67%	66,36%	60,84%	58,72%	56,73%
Abr-18	0,00%	97,39%	94,71%	91,76%	88,92%	86,28%	83,56%	76,35%	73,67%	71,14%	68,75%	66,28%	60,68%	58,46%	56,35%	
May-18	0,00%	97,86%	95,15%	92,49%	90,01%	87,40%	82,99%	80,23%	77,80%	75,62%	73,21%	66,01%	63,73%	61,81%		
Jun-18	0,00%	97,67%	95,14%	92,63%	89,89%	85,98%	83,42%	80,86%	78,47%	75,84%	70,81%	68,15%	65,87%			
Jul-18	0,00%	97,27%	94,71%	91,81%	87,45%	84,80%	82,06%	79,59%	76,97%	71,86%	69,37%	67,12%				
Ago-18	0,00%	98,02%	95,44%	91,81%	89,26%	86,64%	84,27%	81,55%	76,20%	73,68%	71,40%					
Sep-18	0,00%	97,89%	95,01%	92,00%	89,18%	86,53%	83,81%	77,76%	75,31%	72,76%						
Oct-18	0,00%	97,09%	94,51%	91,80%	89,20%	86,47%	80,24%	77,69%	75,21%							
Nov-18	0,00%	98,26%	95,89%	93,47%	91,00%	84,21%	81,84%	79,56%								
Dic-18	0,00%	98,51%	96,32%	93,90%	89,51%	87,11%	84,88%									
Ene-19	0,00%	98,26%	95,82%	92,90%	90,34%	87,78%										
Feb-19	0,00%	97,98%	95,00%	92,59%	90,30%											
Mar-19	0,00%	97,44%	95,31%	93,07%												
Abr-19	0,00%	97,95%	95,72%													
May-19	0,00%	98,40%														
Promedio:	0,00 %	97,66%	94,89%	91,96%	89,03%	86,00%	82,97%	79,85%	76,91%	73,94%	70,85 %	67,78 %	64,91 %	61,89 %	58,70 %	55,50 %

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado del Informe Mensual de la Unidad de Riesgos COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el cuadro de matriz de cosechas recuperación, se visualiza que al transcurrir tres cuotas se cuenta con un saldo por recuperar de 91,96%; a los 6 meses con 82,97%; a los 9 meses con 73,94%; a los 12 meses con 64,91% y a los 15 meses encontramos con 55,50%.

Dicha información nos indica que la recuperación es regular, que en promedio de 17 cuotas se recupera más del 50% de la colocación efectuada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Cuadro N.º 32. Evolución de la Estructura de la Cartera en los últimos dos años.

ORDEN	FECHA DE CORTE	CONSOLIDADO	CONSUMO	MICROCRÉDITO
1	31-ago-2019	5,80%	1,54%	6,92%
2	31-jul-2019	5,55%	1,69%	6,53%
3	30-jun-2019	6,52%	1,81%	7,70%
4	31-may-2019	6,05%	1,69%	7,08%
5	30-abr-2019	5,88%	1,72%	6,81%
6	31-mar-2019	6,06%	2,02%	6,88%
7	28-feb-2019	6,41%	2,25%	7,20%
8	31-ene-2019	6,37%	2,35%	7,10%
9	31-dic-2018	5,43%	1,84%	6,04%
10	30-nov-2018	6,23%	1,91%	6,95%
11	31-oct-2018	6,14%	1,79%	6,82%
12	30-sep-2018	6,47%	2,09%	7,08%
13	31-ago-2018	7,26%	2,38%	7,87%
14	31-jul-2018	7,71%	2,58%	8,30%
15	30-jun-2018	8,03%	3,23%	8,51%
16	31-may-2018	8,64%	3,96%	9,05%
17	30-abr-2018	8,77%	4,49%	9,09%
18	31-mar-2018	9,22%	7,96%	9,28%
19	28-feb-2018	10,62%	10,97%	10,60%
20	31-ene-2018	11,06%	13,46%	11,00%
21	31-dic-2017	9,71%	13,32%	9,61%
22	30-nov-2017	10,29%	14,40%	10,18%
23	31-oct-2017	12,51%	16,54%	12,40%
24	30-sep-2017	13,07%	15,74%	13,00%

Elaborado por: Autor

Fuente: Informe Mensual del Departamento de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el cuadro de la estructura de la cartera podemos visualizar que al mes de septiembre de 2017, el portafolio de consumo contaba con el 2,63% de participación y la cartera microcrédito el 97,37%; al transcurrir éstos últimos dos años podemos observar que la cartera de consumo cuenta con el 20,79% de participación (\$ 19.976.228,45) y microcrédito con el 79,21% de participación (\$ 76.105.045,45) dando una cartera total de \$ 96.081.273,90 al mes de agosto del presente año.

Cuadro N.º 33. Relación Cartera Bruta y Cartera Neta vs Activos.

FECHA CORTE	ACTIVOS	TOTAL CARTERA BRUTA	% PARTI C.	TOTAL CARTERA NETA	% PARTI C.
30/sep/2019	106.693.212,69	97.104.576,73	91,01%	89.760.560,67	84,13%
31/ago/2019	104.840.957,51	96.081.356,13	91,64%	88.687.788,13	84,59%
31/jul/2019	102.856.509,50	94.069.494,89	91,46%	86.968.461,47	84,55%
30/jun/2019	101.685.826,85	91.908.257,77	90,38%	84.955.784,14	83,55%
31/may/2019	101.338.634,87	90.406.001,77	89,21%	83.566.023,63	82,46%
30/abr/2019	95.087.844,70	87.709.060,67	92,24%	81.198.188,91	85,39%
31/mar/2019	94.363.015,01	86.004.936,13	91,14%	79.543.176,49	84,29%
28/feb/2019	92.987.822,34	84.738.081,32	91,13%	78.141.597,95	84,03%
31/ene/2019	91.597.665,56	82.139.122,84	89,67%	75.954.117,00	82,92%
31/dic/2018	87.388.397,63	77.399.782,18	88,57%	71.591.839,51	81,92%
30/nov/2018	85.174.586,54	75.254.126,04	88,35%	69.344.077,35	81,41%
31/oct/2018	80.749.673,69	73.676.121,87	91,24%	67.976.073,18	84,18%
30/sep/2018	80.616.567,67	71.975.405,18	89,28%	66.580.356,49	82,59%
31/ago/2018	79.165.016,78	70.576.753,11	89,15%	65.213.568,92	82,38%
31/jul/2018	76.013.813,42	68.079.238,75	89,56%	63.016.054,56	82,90%
30/jun/2018	75.884.378,24	65.790.701,82	86,70%	60.997.517,63	80,38%
31/may/2018	74.199.168,31	63.487.357,27	85,56%	58.595.947,43	78,97%
30/abr/2018	72.785.218,84	61.874.498,12	85,01%	57.180.622,12	78,56%
31/mar/2018	71.019.412,25	60.568.861,42	85,28%	56.094.985,42	78,99%

28/feb/2018	66.323.769,10	58.973.949,64	88,92%	54.377.050,15	81,99%
31/ene/2018	65.686.610,51	57.791.920,38	87,98%	53.433.481,71	81,35%

Elaborado por: Autor

Fuente: Informe Mensual del Departamento de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el cuadro de Relación Cartera Bruta y Cartera Neta vs Activos se puede visualizar que al 31 de enero de 2018 de un total de activos de \$ 65.686.610,51 corresponde a la cartera bruta los \$ 57.791.920,38 es decir una participación del 87,98%; al mes de septiembre de 2019 podemos observar que de un total de activos de \$ 106.693.212,69 corresponde a la cartera bruta los \$ 97.104.576,73 es decir cuenta con una participación del 91,01%.

Cuadro N.º 34. Cuarenta mayores deudores a septiembre de 2019

No.	OFICINAS	No. OPERACIONES	SALDO VIGENTE	% PARTICIPACIÓN	PROMEDIO USD
1	MATRIZ	24	1.933.663,69	58,28%	80.569,32
2	GALAPAGOS (SANTA CRUZ)	8	705.669,37	21,27%	88.208,67
3	MACHACHI	3	216.167,31	6,52%	72.055,77
4	RIOBAMBA	2	190.572,91	5,74%	95.286,46
5	SANGOLQUI	1	96.109,72	2,90%	96.109,72
6	PELILEO	1	95.487,30	2,88%	95.487,30
7	BAÑOS	1	80.000,00	2,41%	80.000,00
TOTAL GENERAL		40	3.317.670,30	100,00%	82.941,76

Elaborado por: Autor

Fuente: Informe Mensual del Departamento de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el cuadro mayores deudores podemos visualizar que se cuenta con un valor de \$ 3.317.670,30 en 40 operaciones de los cuales la oficina matriz cuenta con una participación del 58,28% con \$ 1.933.663,69 con 24 operaciones; sigue la Agencia Galápagos (Santa Cruz) con una participación del 21,27% por \$ 705.669,37 en 8 operaciones generando una probabilidad de impacto alto al momento de que se quede en morosidad; la Agencia que mayor promedio de crédito tiene es la de Sangolqui con \$ 96.109,72.

Cuadro N.º 35. Cuarenta mayores morosos a septiembre de 2019

OFICINAS	JUDICIAL		MOROSO		TOTAL GENERAL		% PARTIC
	No. OP	SALDO USD	No. OP	SALDO USD	No. OP	SALDO USD	
MATRIZ	2	165.987,36	19	1.033.151,02	21	1.199.138,38	59,04%
RIOBAMBA			5	219.931,91	5	219.931,91	10,83%
MACHACHI			4	196.486,98	4	196.486,98	9,67%
LATACUNGA			5	190.670,82	5	190.670,82	9,39%
PILLARO			2	91.804,90	2	91.804,90	4,52%
SALCEDO			1	49.351,53	1	49.351,53	2,43%
QUITO			1	45.131,08	1	45.131,08	2,22%
PELILEO			1	38.383,29	1	38.383,29	1,89%
TOTAL GENERAL	2	165.987,36	38	1.864.911,53	40	2.030.898,89	100,00%

Elaborado por: Autor**Fuente:** Informe Mensual del Departamento de Crédito COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el cuadro mayores deudores morosos podemos visualizar que se cuenta con un valor de \$ 2030.898,89 en 40 operaciones de los cuales la oficina matriz cuenta con una participación del 59,04% con \$ 1.199.138,38 con 21 operaciones; sigue la Agencia Riobamba con una participación del 10,83% con \$ 219.931,91 en 5 operaciones; cabe resaltar que la oficina Matriz cuenta con dos operaciones en estado judicial por un valor de \$ 165.987,36.

Cuadro N.º 36. Evolución de provisiones a septiembre de 2019

ORDEN	FECHA	CARTERA EN RIESGO	PROVISIONES	% COBERTURA
1	30/9/2019	5.700.788,32	7.344.016,06	128,82%
2	31/8/2019	5.577.271,14	7.393.568,00	132,57%
3	31/7/2019	5.223.698,52	7.101.033,42	135,94%
4	30/6/2019	5.994.605,99	6.519.003,41	108,75%
5	31/5/2019	5.473.663,20	6.839.978,14	124,96%
6	30/4/2019	5.157.556,51	6.510.871,76	126,24%
7	31/3/2019	5.215.223,24	6.461.759,64	123,90%
8	28/2/2019	5.431.314,07	6.596.483,37	121,45%
9	31/1/2019	5.234.234,68	6.185.005,84	118,16%
10	31/12/2018	4.200.709,05	5.807.942,67	138,26%
11	30/11/2018	4.690.574,21	5.910.048,69	126,00%
12	31/10/2018	4.521.202,34	5.700.048,69	126,07%
13	30/9/2018	4.659.793,11	5.395.048,69	115,78%
14	31/8/2018	5.124.257,46	5.363.184,19	104,66%
15	31/7/2018	5.249.390,79	5.063.184,19	96,45%
16	30/6/2018	5.283.732,99	4.793.184,19	90,72%

17	31/5/2018	5.485.742,55	4.891.409,84	89,17%
18	30/4/2018	5.424.242,79	4.693.876,00	86,54%
19	31/3/2018	5.586.876,22	4.473.876,00	80,08%
20	28/2/2018	6.260.229,73	4.596.899,49	73,43%
21	31/1/2018	6.393.963,41	4.358.438,67	68,16%
22	31/12/2017	5.575.409,13	4.108.438,67	73,69%
23	30/11/2017	5.870.985,92	3.803.438,67	64,78%
24	31/10/2017	7.135.916,94	4.161.653,06	58,32%

Elaborado por: Autor

Fuente: Informe Mensual del Departamento Financiero COAC Kullki Wasi Ltda., 2019

En el cuadro de evolución de provisiones de los últimos dos años podemos observar que al mes de octubre de 2017 la institución contaba con una cartera en riesgo de \$ 7.135.916,94 con una provisión de \$ 4.161.653,06 proporcionando una cobertura de 58,32%; al mes de septiembre del presente año la organización mantiene una cartera en riesgo de \$ 5.700.788,32 con una provisión de \$ 7.344.016,06 proporcionando una cobertura del 128,82%.

Plan de recolección y procesamiento de la información

Se recolecta la información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en donde se encuentran los documentos necesarios para la investigación.

Diagnóstico de la institución

Antecedentes

A finales del año 2002, se reúnen en la ciudad de Ambato varios dirigentes de los Pueblos Chibuleo, Salasaca y Pilahuín, con la finalidad de conformar una cooperativa de ahorro y crédito quienes posteriormente dan el nombre de Kullki Wasi Ltda. (Casa del Dinero), conformado por doce personas de apenas de instrucción primaria liderado por Licenciado Juan Andagana en calidad de gerente un profesional en el área de la Comunicación y como presidente de Consejo de Administración el Doctor Manuel Caizabanda de especialidad médico.

Tras varias reuniones en diferentes casas y comunidades como Chibuleo, Salasaca y Pilahuín, planificando las necesidades económicas, infraestructura, Software, suministros, recursos humanos, mobiliario, computadores, etc., los 12 socios aportan \$40 dólares cada uno como certificado de aportación, posteriormente toman la resolución de contribuir a mil dólares cada socio fundador para poder capitalizar a la cooperativa y servir a los socios ahorristas y fundadores, a través de otorgamiento de créditos y mejorar la calidad de vida de los asociados y la comunidad. Para ello los socios fundadores realizaron su inversión con recursos provenientes de la venta animales menores, terrenos, papas y otros productos agrícolas y préstamos a chulqueros. De esta manera el capital inicial es de doce mil dólares. La visión de sus socios 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 la gente pobre en especial a las mujeres.

Análisis situacional a partir del análisis documental

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., actualmente pertenece al segmento 1 al haber superado el 31 de diciembre de 2018 los 80 millones de dólares en activos, tal como establece la Resolución de la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015.

Cuadro N.º 37. Área de influencia

Provincias	Tungurahua	Chimborazo	Cotopaxi	Pichincha	Islas Galápagos
Cantones	Ambato	Alausí	La Maná	Mejía	Santa Cruz
	Cevallos	Chambo	Latacunga	Pedro Vicente Maldonado	
	Tisaleo	Chunchi	Pangua	Distrito Metropolitano de Quito	
	Mocha	Colta	Pujilí	Rumiñahui	
	Quero	Cumandá	Salcedo		
	Pelileo	Guamote	Saquisilí		

Baños	Guano	Sigchos
Píllaro	Pallatanga	
Patate	Penipe	
	Riobamba	

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de Core Financiero COAC Kullki Wasi Ltda.

A continuación, se presenta la misión y visión de la Cooperativa que permite tener un conocimiento del marco filosófico y la razón de ser de la institución para un enfoque con claridad de la propuesta.

Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Intercultural que fortalece la calidad de vida, fomentando el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

Visión

Ser una Institución innovadora, reconocida y con enfoque de calidad.

Valores Institucionales

- Transparencia
- Honestidad
- Compromiso
- Pasión
- Integridad
- Justicia
- Solidaridad
- Excelencia

- Respeto
- Responsabilidad Social
- Trabajo en Equipo

Productos financieros de crédito

- **Credi Auto:** Tipo de crédito: Consumo y Microcrédito, hasta USD 100.000 de tipo prendario.
- **Credi Ahorro:** Tipo de crédito: Consumo y microcrédito, el 120% de saldo en ahorros hasta 1% del patrimonio técnico, sin garante.
- **Credi Inversión:** Tipo de crédito: Consumo y microcrédito, Hasta el 1% de patrimonio técnico de la cooperativa, siempre y cuando la tasa de interés pagado en el DPF, sea igual o menor al 9% para consumo, sin garante.
- **Credi Negocio:** Tipo de crédito: Microcrédito, hasta USD 20.000
- **Credi Efectivo:** Tipo de crédito: Microcrédito, hasta USD 40.000 socios antiguos, dos garantes con casa propia, hasta USD 25.000 socios nuevos, un garante con casa hasta USD 100.000 con garantía real.
- **Credi Convenio Empresarial:** Tipo de crédito: Consumo y microcrédito.
- **Créditos** desde 100 hasta 5.000 dólares de acuerdo a la capacidad de pago para empresas públicas o privadas.
- **Créditos** de 100 hasta 25.000 dólares para empresas productivas comerciales y de servicios.

Análisis macro ambiente

Dentro del análisis del macro ambiente podemos resaltar los siguientes entornos:

Entorno geográfico

La Cooperativa Kullki Wasi Ltda., se lo considera como positivo pues la oficina Matriz se encuentra ubicada en el centro del País, Provincia de Tungurahua, Cantón

Ambato; En esta Provincia se encuentra ubicada las agencias en Pelileo, Píllaro e Izamba; En Cotopaxi se cuenta con las Agencias en los cantones de Salcedo y Latacunga; En la Provincia de Pichincha se cuenta con las Agencias de Guamaní, Machachi y Sangolqui; En las Islas Galápagos se cuenta con la Agencia en Santa Cruz.

Entorno económico

La Cooperativa emplea las tasas de interés activas y efectivas reguladas por el Banco Central del Ecuador, se canaliza como una oportunidad debido a que se cumplen con las normativas establecidas. En cuanto a las tasas pasivas se aplican en función a la línea de crédito monto y plazo buscando ser competitivas en el mercado.

Entorno tecnológico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., a sus inicios contaba con el Core Financiero “SIA” bajo el Sistema Operativo “DOS”, desde el año 2012 cuenta con el sistema informático “FINANCIAL II”, A finales del año 2018 se firmó el contrato para la implementación del nuevo Software Financiero denominado “SOFTBANK” desarrollado por CLOUDSTUDIO CIA. LTDA, la misma que permitirá estar a la par con las Instituciones del mismo Segmento.

Se cuenta con internet de banda ancha la misma que permite la transmisión de información de manera más efectiva, eficiente y oportuna.

Entorno socio cultural

Si bien es cierto que sus fundadores y el personal que labora en la Institución son de la etnia indígena, los productos y servicios financieros están dirigidos a toda la población sin importar sus etnias, creencias o género en virtud que dichos

servicios están encaminados a satisfacer cualquier tipo de necesidades de los socios y clientes.

Análisis micro ambiente

El análisis del microambiente hace referencia al entorno específico de la institución y se puede resaltar los siguientes:

Gestión de talento humano

La Cooperativa Kullki Wasi Ltda., se encuentra estructurada por la Gerencia General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Jefes Departamentales, Jefes de Agencia, y 200 empleados distribuidos en el área comercial y/o de negocios y en el área administrativa. La posición estructural de los Consejos Administrativos y de Vigilancia se ajusta a la reglamentación y normativas vigentes establecidos por los organismos de control.

Socios y clientes

La Cooperativa Kullki Wasi Ltda., se encuentra conformada al corte del estudio con alrededor de 75.000 socios activos, su mercado meta se encuentra conformado con socios y clientes del sector rural, urbano, urbano marginal, asalariados, informales, dedicados a actividades productivas y agropecuarias es decir en su mayoría microempresarios de las zonas de influencia, mismos que recurren a solicitar los productos y servicios financieros para el desarrollo de sus actividades y su giro del negocio.

Se encuentran ubicados en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Pichincha con mayor acogida en los cantones principales como Ambato, Latacunga, Riobamba y Quito.

Proveedores

Conforme a este aspecto los proveedores con los que cuenta la Cooperativa para el sistema informático, para sus equipos de cómputo y proveedores de materiales

de oficina son seleccionados conforme cotizaciones, lo que permite reducir los costos en la adquisición de los mismos.

Competencia

Existe la presencia de un sinnúmero de entidades financieras entre Cooperativas y Bancos que ofertan servicios semejantes, en la provincia de Tungurahua son aún más acentuados el número de competidores, todo esto ha conllevado que en ocasiones haya una competencia desleal entre las instituciones del mismo sector.

Dentro de sus pares se destacan a: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Propuesta de solución al problema.

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de dotar de Estrategias de Gestión de administración de la calidad de la cartera de crédito con la finalidad de reducir la cartera improductiva, minimizar las provisiones, mejorar la liquidez y por ende generar mayor rentabilidad en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Nombre de la propuesta

Diseño de Estrategias de Administración eficiente de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Objetivos

Objetivo general

Administrar en forma eficiente el portafolio de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., con enfoque a la calidad de la cartera.

Objetivos específicos

- Procurar que se genere una cartera de calidad.
- Monitorear la estructura de la cartera.
- Gestionar la concentración de la cartera.
- Establecer la cobertura de provisiones.

- Encaminar la gestión de recuperación.

Elementos de la propuesta

El diseño de la propuesta está enmarcado a las estrategias de la administración de la cartera, las mismas que conforman los cinco elementos que a continuación se detalla:

Cuadro N.º 38. Estrategias de administración de cartera

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES	DETALLE
1. CALIDAD	1.1. CALIFICACIÓN INTERNA	Aplicación de la Calificación de cartera con índices de morosidad a partir de 6 días de atraso.
	1.2. FÁBRICA DE CRÉDITO	Reorganización de la Fábrica de Crédito y sus procesos.
2. ESTRUCTURA	2.1. CARTERA DE CONSUMO	Límites máximos de concesión de créditos en este segmento.
	2.2. CARTERA MICROCRÉDITO	Límites máximos de concesión de créditos en este segmento.
3. CONCENTRACIÓN	3.1. VINCULADOS	Límites máximos de concesión de créditos en este segmento.
	3.2. 40 MAYORES DEUDORES	Límites máximos de concesión de créditos en este grupo.
	3.2. 40 MAYORES MOROSOS	Estrategias de gestión de este grupo de créditos.
4. COBERTURA	4.1. PROVISIONES ESPECÍFICAS	Administración de Provisiones.
5. RECUPERACIÓN	5.1. GESTIÓN PREVENTIVA	Estrategias de gestión preventiva (SMS, llamadas telefónicas)
	5.2. GESTIÓN CORRECTIVA	Estrategias de gestión correctiva (SMS, llamadas telefónicas)
	5.3. GESTIÓN PREJUDICIAL	Estrategias de gestión pre judicial.
	5.4. GESTIÓN JUDICIAL	Estrategias de gestión judicial.
	5.4. COMISIONES	Establecer nueva tabla de comisiones con enfoque a la calidad de la cartera.

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

Propuesta de Estrategias de gestión para la administración de la calidad de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Estrategias de Calidad de la Cartera

Para la ilustración de esta metodología se define a la calidad de la cartera al saldo restante al restar el indicador de morosidad interna.

Calificación Interna

Para el cálculo de la calificación interna lo que realizamos es segmentar la cartera total por los diferentes tipos de calificaciones (A1, A2, A3, B1, B2, C1, C2, D y E) posteriormente sumamos los valores que se encuentran ubicadas solamente desde la calificación “A2” hasta la “E” y lo dividimos para el total de la cartera, tal como se visualiza en la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación interna} = \frac{\sum(A2, A3, B1, B2, C1, C2, D, E)}{\text{Total de la cartera}}$$

Este proceso nos permite contar con un indicador de morosidad calculada a partir de seis días de atraso el cual permite la gestión de la mora temprana con el objetivo de no permitir migrar la cartera a una peor calificación.

Para la Administración de la Cartera en forma eficiente se hace indispensable conocer la segmentación de la cartera y el respectivo cálculo de la morosidad de cada uno de los tramos.

Calificación SEPS

Para el cálculo de la calificación SEPS lo que realizamos es segmentar la cartera total por los diferentes tipos de calificaciones (A1, A2, A3, B1, B2, C1, C2, D y E) posteriormente sumamos los valores que se encuentran ubicadas solamente desde la calificación “B1” hasta la “E” y lo dividimos para el total de la cartera, tal como se visualiza en la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación SEPS} = \frac{\sum(B1, B2, C1, C2, D, E)}{\text{Total de la cartera}}$$

Este proceso nos permite contar con un indicador de morosidad calculada a partir de treinta y seis días de atraso el cual permite la gestión de la mora con el objetivo de no permitir migrar la cartera a una peor calificación. Este indicador es publicado mensualmente en los Boletines Financieros de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Calificación Créditos

Para el cálculo de la calificación SEPS lo que realizamos es segmentar la cartera total por los diferentes tipos de calificaciones (A1, A2, A3, B1, B2, C1, C2, D y E) posteriormente sumamos los valores que se encuentran ubicadas desde la calificación “A2” hasta la “B2” y lo dividimos para el total de la cartera, tal como se visualiza en la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación créditos} = \frac{\sum(A2, A3, B1, B2)}{\text{Total de la cartera}}$$

Este proceso permite contar con un indicador de morosidad calculada a partir de seis días hasta los 65 días de atraso, el mismo que permite la gestión de la mora con el objetivo de no permitir migrar la cartera a la Responsabilidad del Departamento de Cobranzas. Este indicador también permite evaluar la gestión de cartera del departamento de créditos.

Calificación Cobranzas

Para el cálculo de la calificación Cobranzas lo que realizamos es segmentar la cartera total por los diferentes tipos de calificaciones (A1, A2, A3, B1, B2, C1, C2, D y E) posteriormente sumamos los valores que se encuentran ubicadas desde la calificación “C1” hasta la “E” y lo dividimos para el total de la cartera, tal como se visualiza en la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación cobranzas} = \frac{\sum(C1, C2, D, E)}{\text{Total de la cartera}}$$

Este proceso nos permite contar con un indicador de morosidad calculada desde los 65 hasta los “n” días, el cual permite la gestión de la mora con el objetivo de no permitir migrar la cartera a una peor calificación. Este indicador permite evaluar el desempeño de la gestión del departamento de cobranzas.

En los indicadores anteriormente expuestos se han ilustrado las fórmulas de cálculos, interpretación de cada una de ellas y los factores que permiten el seguimiento, evaluación y monitoreo de la gestión de cada responsable de los tramos de maduración de la cartera.

Cabe reiterar que con lo indicado anteriormente se propone segregar los seguimientos de la administración de la cartera para el Departamento de Crédito desde la calificación “A1” hasta “B2” y al Departamento de Cobranzas desde la calificación “C1” hasta “E” incluido judiciales y castigados.

En el cuadro subsiguiente presentamos una ilustración en la cual nos permite visualizar que la cartera improductiva se divide la responsabilidad de gestión en el 10,37% para el Departamento de Créditos y 4,82% para el Departamento de Cobranzas.

Cuadro N.º 39. Cartera de Crédito por U.S.D., por número de operaciones y porcentaje de participación.

Oficinas/ Calif.	Departamento de créditos				Departamento de cobranzas					Total
	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E	
Por Valor en										
Dólares	76.671.712	4.686.558	3.419.310	807.458	465.889	223.552	271.035	322.002	3.538.404	90.405.920
Cartera										
Improductiva			9.379.214					4.354.993		
Por número de										
operaciones	12.414	815	476	255	134	84	78	103	3.066	17.425
Cartera										
Improductiva			1.680					3.331		
Por calidad de la	84,81%	5,18%	3,78%	0,89%	0,52%	0,25%	0,30%	0,36%	3,91%	100,00%
cartera										
Cartera			10,37%					4,82%		
Improductiva										

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de Bases de Datos COAC Kullki Wasi Ltda, 2019.

Fábrica de Crédito

Tomando en cuenta que una fábrica de créditos es un modelo de procesamiento de operaciones crediticias que permite agilizar, documentar, y depurar la calidad de las operaciones de crédito a través del control y validación en las distintas etapas del proceso. Se sugiere la reorganización en su estructura contando con al menos los siguientes procesos:

- **Recepción.-** Una persona es el responsable de receptar todos los expedientes de crédito y validar que cumplan los requisitos para la respectiva recepción e ingreso del expediente a la Unidad.
- **Digitalización.** - En este proceso se alimenta en el Core Financiero, toda la información socio económica correspondiente a todos los sujetos de crédito sometidos de análisis.
- **Cruces de Información y Validación.** - En este proceso se efectúa el proceso de validación de la información proporcionada por los sujetos de crédito vía páginas web, llamadas telefónicas y referencias.
- **Análisis y Aprobación.** - En este proceso se realiza el correspondiente análisis técnico de la información cuanti-cualitativa y se procede a aprobar, rechazar o sugerir la aprobación en montos que no estén en su nivel de aprobación.

Los detalles anteriormente expuestos permiten a sus participantes, gestionar de una manera sincronizada y ordenada, consiguiendo el desarrollo de un trabajo en equipo y por ende se logra que el expediente pase por cada proceso y cuente con las respectivas observaciones de cada proceso.

Estrategias de Estructura de Cartera

El portafolio de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., está compuesto por carteras de consumo y microcrédito, teniendo como un techo que la cartera de consumo debe contar con un máximo del 20% y microcrédito los 80% de participación calculados sobre el total de la cartera.

Cartera de Consumo

La cartera de consumo está compuesta por: consumo ordinario y consumo prioritario.

Cuadro N.º 40. Límites de estructura de cartera de consumo

Detalle	Rangos de participación (%)	Colores	Gestión de Riesgo
Riesgo crítico	>= A 20,00%		Restringir totalmente la concesión de créditos a este segmento.
Riesgo alto	15,01% A 19,99%		Restringir parcialmente la concesión de créditos a este segmento y establecer cupos a cada Agencia.
Riesgo medio	10,01% A 15,00%		Socializar al personal el % de cupo ocupado y el % restante en valores.
Riesgo bajo	0,00% A 10,00%		Socializar el % de cupo establecido y solicitar al personal la oferta de crédito de este segmento.

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

Cartera Microcrédito

La cartera microcrédito está compuesto por: Microcrédito minorista, microcrédito de acumulación simple, microcrédito de acumulación ampliada.

Mientras mayor % de participación de la cartera de microcrédito tenga la estructura de la cartera total es mucho mejor para la institución, considerando que dicho segmento cuenta con una tasa de interés superior al de consumo y por ende la rentabilidad es mucho mejor, aunque el riesgo es mucho más mayor en la recuperación.

Estrategias de Concentración de Cartera

La concentración de la cartera se explica por exposiciones significativas a pocos deudores, a pocos sectores económicos, por la correlación del desempeño entre algunos sectores y la probabilidad de incumplimiento por sector.

Vinculados

El cupo de crédito y garantías para la administración de las cooperativas de ahorro y crédito es establecido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante la Resolución No. 367-2017-F con fecha 8 de mayo de 2017 la cual estipula que:

- En caso de grupos no podrá ser superior al (10%) del patrimonio técnico.
- En el caso individual no podrá ser superior al (1%) del patrimonio técnico.

Todo esto calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior de la aprobación de créditos.

Cuadro N.º 41. Límites de concentración de cupos de crédito

Detalle	Rangos de participación (%)	Colores	Gestión de Riesgo
Riesgo crítico	>= A 100,00%		Restringir totalmente la concesión de créditos del grupo.
Riesgo alto	75,01% A 99,99%		Restringir parcialmente la concesión de créditos a este grupo.
Riesgo medio	50,01% A 75,00%		Socializar al personal el % de cupo ocupado y el % restante en valores.
Riesgo bajo	0,00% A 50,00%		Socializar el % de cupo establecido para la Organización y los requisitos para aplicarlos.

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

40 mayores deudores

La organización prioriza que el grupo de los cuarenta mayores deudores no sobrepasen el 5% del patrimonio técnico, calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior de la aprobación de créditos, la responsabilidad de la administración de este portafolio es directamente del Jefe de Crédito.

Cuadro N.º 42. Límites de concentración de los 40 mayores deudores

Detalle	Rangos de participación (%)	Colores	Gestión de Riesgo
Riesgo crítico	>= A 100,00%		Restringir totalmente la concesión de créditos de montos altos.
Riesgo alto	75,01% A 99,99%		Restringir parcialmente la concesión de créditos de montos altos.
Riesgo medio	50,01% A 75,00%		Entregar normalmente montos de créditos altos con el respectivo análisis y garantías correspondientes.
Riesgo bajo	0,00% A 50,00%		Ofertar créditos de montos altos considerando que el sujeto de crédito debe contar con capacidad de pago y las respectivas garantías.

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

40 mayores deudores morosos

La organización prioriza que el grupo de los cuarenta mayores deudores morosos debe contar con una gestión especial con la finalidad de dar a conocer a la administración todas las gestiones efectuados independientemente de los estados de crédito que se encuentre la cartera.

La persona responsable de la administración de la cartera morosa de este grupo es el Jefe de Cobranzas el cual emite un informe mensual detallado de las gestiones efectuadas.

Estrategias de Cobertura de Provisiones

La provisión de cartera está pensada para prever y conocer el riesgo de perder parte del portafolio de crédito.

Las provisiones a cuentas incobrables son de forma obligatoria tal como dispone la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante Resolución No. 255-2016-F con fecha 27 de junio de 2016.

Por prudencia financiera la organización debe manejar la cobertura de provisiones al menos de la siguiente forma:

Cuadro N.º 43. Cobertura de provisiones específicas

Detalle	Rangos de participación (%)	Colores	Gestión de Riesgo
Riesgo crítico	<= A 50,00%		Efectuar campañas de recuperación de cartera improductiva, destinar la mayor parte de la rentabilidad a provisiones.
Riesgo alto	50,01% A 75,00%		Efectuar campañas de recuperación de cartera morosa, priorizar la entrega de créditos de calidad.
Riesgo medio	75,01% A 100,00%		Efectuar campañas de recuperación de cartera morosa, priorizar la entrega de créditos de calidad.
Riesgo bajo	> A 100,00%		Efectuar campañas de recuperación de cartera morosa, priorizar la entrega de créditos de calidad.

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

Estrategias de Recuperación de Cartera

En la estrategia de recuperación nos enfocaremos principalmente en éstos 4 ejes principales más la incorporación de una tabla de comisiones con el objetivo de efectuar la gestión de la Administración de la Cartera de la calidad.

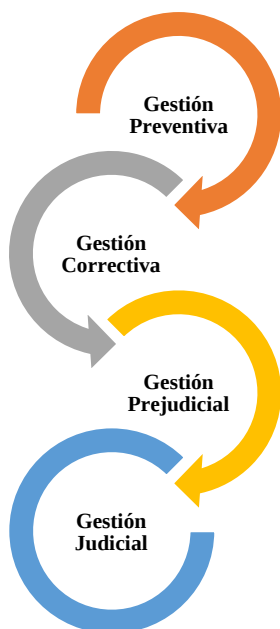


Gráfico N.º 15. Gestión de Cobranzas propuesta.

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia.

Gestión Preventiva

Es el uso de procedimiento, estrategias de gestión con la finalidad de dar conocer las fechas establecidas de pago y por ende prevenir en gran medida los atrasos.

El Departamento de Crédito efectuará las estrategias correspondientes para prevenir los atrasos aplicados los envíos de mensajes escritos masivos (SMS) y las gestiones telefónicas con el apoyo de Call Center. Cabe mencionar que estas herramientas sirven para efectuar gestiones de cobranzas preventivas y correctivas.

Gestión Correctiva

Gestión Telefónica por Call Center

Los Gestores de Cobranzas Telefónica deben registrar en la Base de asignación entregada por el responsable del Call Center, los siguientes estados de gestión:

- **Contactado.** - Socio o participantes de la operación (cónyuge, deudor solidario, cónyuge de deudor solidario, entorno familiar, entorno laboral, entorno social) localizados en gestión telefónica, con los que no se logra acuerdo o promesas de pago. Se considera contactado a los clientes que se dejan mensajes de voz en los celulares.
- **No Contactado.** - Socio que teniendo contactos anteriores al momento de la gestión no hay respuesta.
- **Ilocalizable.** - Socio con datos desactualizados o no válidos
- **Seguimiento.** - Socio sin acuerdo o promesa de pago, pero con una fecha futura para posible cierre de negociación.
- **Acuerdo de pago.** - Socio con los que se cierra la negociación de pago de su monto en mora en más de dos fechas de pago.
- **Acuerdo indirecto.** - Socio que ya cuenta con un registro en el Core Financiero sea con: Jefe de Crédito, Jefe de Cobranzas, Responsable de Call Center, Asesor

de Crédito, Gestor de cobranza o cualquier funcionario que tenga esta responsabilidad dentro de la Institución.

- **Promesa de pago.** - Socio con los que se cierra la negociación en un solo pago de su monto en mora.
- **Socio al día.** - Socio que al momento de iniciar la llamada ya efectuó los pagos y se encuentra al día.
- **Socio fallecido.** - Socio que ha fallecido, se registra en el Core Financiero el suceso y se comunica inmediatamente al responsable de la gestión del seguro de desgravamen de la Institución.

Envío de mensajes escritos masivos preventivos y correctivos

El envío de mensajes cortos o mensajes simples, más conocido como SMS, es un servicio que nos permite el envío de mensajes cortos, a los teléfonos móviles de todas las operadoras.

Cuadro N.º 44. Texto para envío de mensajes masivos preventivos y correctivos.

Segmento socios / garantes	Detalle	Días	Días de envío	Hora de envío	Texto	Caracteres
Uno	Preventivo deudor uno	De 5 días	Lunes a viernes	12h00 a 14h00	Estimado socio, Cooperativa Kullki Wasi le recuerda que su fecha de pago vence el 8 may, con un valor a cancelar de 157.67 USD. Agradecemos su puntualidad.	156
Dos	Preventivo deudor dos	De 0 días	Lunes a viernes	12h00 a 14h00	Estimado socio, Cooperativa Kullki Wasi le recuerda que su fecha de pago vence hoy, con un valor a cancelar de 180.75 USD. Agradecemos su puntualidad.	150
Tres	Correctivo deudor 1	De 2 días	Lunes a viernes	12h00 a 14h00	Cooperativa Kullki Wasi, le recuerda que su crédito se encuentra en mora por el valor de 101.84 USD, desde 4 may, agradecemos su pago inmediato.	146
Cuatro	Correctivo deudor 2	De 4 días	Lunes a viernes	12h00 a 14h00	Cooperativa Kullki Wasi, le recuerda que su crédito se encuentra en mora por el valor de 101.84 USD, desde 4 may, agradecemos su pago inmediato.	146
Cinco	Correctivo garante 1	De 6 días	Lunes a viernes	12h00 a 14h00	Cooperativa Kullki Wasi informa que la garantía prestada se encuentra vencido por 66.05 USD, desde 22 abr. Favor exija el pago inmediato, tf información: 033731100	160
Seis	Correctivo garante 2	De 9 días	Lunes a viernes	12h00 a 14h00	Cooperativa Kullki Wasi informa que la garantía prestada se encuentra vencido por 66.05 USD, desde 22 abr. Favor exija el pago inmediato, tf información: 033731100	160

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia.

Gestión correctiva de Campo

Los Gestores de Cobranzas de Campo lo realizan los Asesores de Crédito, Jefes de Agencia, Jefe de Crédito, Gestores de Cobranzas, Jefe de Cobranzas, Abogado de Cobranzas.

Todas estas gestiones son registradas en el módulo de cobranzas del Core Financiero, mismos que debe contener al menos los siguientes datos enfocados en las 3Cs de Cobranza:

- Fecha
- Usuario
- Causa de impago
- Cómo va a pagar
- Cuánto va a pagar
- Cuando va a pagar
- Contacto telefónico
- Hora de la gestión.

Ejemplo:

15/05/2019; JMANOBANDA; la socia perdió todo el dinero en el negocio de fresas, manifiesta que la hermana que es la garante va a cancelar la totalidad de deuda de 3.000 dólares, hasta el 28 de mayo; TF: 0984037456; 15H25.

Gestión Prejudicial

Mensualmente se realiza el cambio de banda de todos los créditos que traspasaron de banda a “C1” (65 días de mora), en esta etapa se efectúa los procedimientos, estrategias y técnicas de cobro definidos en el presente documento con la finalidad de obtener el pago de préstamos atrasados sin necesidad de proceso judicial. La gestión está a cargo del Departamento de Cobranzas.

Gestión Judicial

Cuando ya se hayan agotado todos los esfuerzos posibles para la recuperación prejudicial se da paso al inicio de acciones legales dando prioridad a montos altos, que cuente con medida cautelar, para dicho proceso debe encontrarse al menos con Calificación de “C1”. La gestión está a cargo de Departamento de Cobranzas.

Resumen de proceso de cobranzas

En el cuadro que a continuación se detalla se resume todo el proceso requerido para la Administración de la cartera de Crédito en forma eficiente, se requiere que al menos se cumpla a cabalidad el siguiente proceso:

Cuadro N.º 45. Cuadro Resumen de Cobranzas

Procesos	Días mora	Observaciones	Responsables	Apoyo	Evidencia
Llamada telefónica	1 a 3	Se efectúa la llamada telefónica.	Call Center	Asesor de Crédito	Compromiso registrado en el Core Financiero.
1ra. Notificación	4 a 8	Se entrega a titulares y si el atraso es recurrente también a los deudores solidarios.	Asesor de Crédito	de Analista de Crédito	Copia del recibido, 1ra. Notificación.
2da. Notificación	9 a 15	Se entrega a titulares y deudores solidarios.	Asesor de Crédito	de Analista de Crédito	Copia del recibido, 2da. Notificación.
3ra. Notificación	16 a 35	Se entrega a Titulares Deudores Solidarios	Asesor de Crédito	de Analista de Crédito	Copia del recibido, 3ra. Notificación.
Notificación extrajudicial	36 a 50	Se entrega a Titulares Deudores Solidarios	Jefes de Agencia	de Asesor de Crédito	Copia recibida, Notificación Extrajudicial 1.
Notificación extrajudicial 2	51 a 65	Se entrega a Titulares Deudores Solidarios	Jefe de Agencia	de Jefe de Crédito	a) Copia recibido Notificación Extrajudicial 2.

						b) Informe de cambio de banda.
Notificación prejudicial	66 a 80	Se entregará a Titulares y Deudores Solidarios	Gestor de Cobranzas	Jefe de Cobranzas, Abogado Interno o Externo de Cobranzas	Copia recibida, Notificación prejudicial	
Notificación abogada de cobranzas	81 a 95	Se entregará a Titulares y Deudores Solidarios. Se obtiene los justificativos para medidas cautelares.	Gestor de Cobranzas	Jefe de Cobranzas, Abogado de Cobranzas.	a) Notificación abogado de cobranzas. b) Informe de inicio de acciones legales.	
Judicial	Mayor a 95	Inicio de Acciones Legales	Gestor de Cobranzas	Abogado Externo / Legal / Unidad de Cobranzas	Seguimiento del proceso judicial	

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia.

Comisiones

Cuadro N.º 46. Comisión por promedio de crédito

Promedio de crédito por asesor	Comisión
Hasta \$ 3.000	0,06%
De \$ 3.001 hasta \$ 5.000	0,05%
De \$ 5.001 hasta \$ 7.000	0,04%
De \$ 7.001 hasta \$ 12.000	0,03%
Mayor a \$ 12.000	0,02%

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro precedente ilustra el (%) de comisión mínima (0,02%) y máxima (0,06%) a cancelar por el cumplimiento de metas a los Asesores de Crédito, todo esto depende del promedio de crédito (Cartera Bruta / # Operaciones) administrado.

Cuadro N.º 47. Comisión por monto de cartera administrada

Cartera administrada U.S.D.	Comisión máxima por categoría U.S.D.				
	0,02%	0,03%	0,04%	0,05%	0,06%
5.000.000,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00	3.000,00
4.000.000,00	800,00	1.200,00	1.600,00	2.000,00	2.400,00
3.000.000,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00	1.800,00
2.000.000,00	400,00	600,00	800,00	1.000,00	1.200,00
1.000.000,00	200,00	300,00	400,00	500,00	600,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro precedente ilustra la comisión máxima a percibir por el Asesor de Crédito por categoría, es decir tomando en cuenta el monto de la cartera administrada que van desde \$ 1.000.000,00 a \$ 5.000.000,00.

Condiciones para el pago de comisiones

- Calidad de Cartera > al 91% o de acuerdo a la meta establecida.
- Calificación SEPS <= al mes anterior y/o al cumplimiento del Presupuesto mensual.
- Asesores Nuevos, derecho a percibir la comisión a partir del séptimo mes.
- Comisión en Galápagos el 0,02%, si el promedio de crédito es >= a \$ 15.000,00
- Penalización por reducción de cartera: Primer mes (-5% del Sueldo); Segundo mes consecutivo (-10% del Sueldo); tercer mes consecutivo (Desvinculación)
- No haber reducido el # de Operaciones del mes inmediato anterior.
- Penalización Cambio de Banda a Cobranzas por Operaciones: Una (llamada de atención); Dos (-5%); Tres (-10%); >= Cuatro (Desvinculación).
- Penalización por deterioro de calidad de cartera menor a un año: < al 99,75% (llamada escrita); < al 99,50% (-5% del Sueldo); < al 99,25% (-10% del Sueldo); < al 99% (desvinculación).

Cuadro N.º 48. Simulación de comisiones para Asesores de Crédito.

Nivel de riesgo		Días	Provisiones %	Provisiones USD	# Operaciones	Cartera total	Gratificación Sanción	Comisión
Riesgo normal	A1	De 0 hasta 5	1,99%	50.238	412	2.524.518	0,04%	1.010
	A2	De 6 hasta 20	2,99%	1.495	18	50.000	-0,40%	-200
	A3	De 21 hasta 35	5,99%	3.122	13	52.128	-0,45%	-235
Riesgo potencial	B1	De 36 hasta 50	9,99%	4.718	5	47.231	-0,50%	-236
	B2	De 51 hasta 65	19,99%	1.117	2	5.586	-0,60%	-34
Riesgo deficiente	C1	De 66 hasta 80	39,99%	-			-0,70%	-
	C2	De 81 hasta 95	59,99%	-			-0,80%	-
Dudoso recaudo	D	De 96 hasta 125	99,99%	-			-0,90%	-
Pérdida	E	Mayor a 125	100,00%	-			-1,00%	-
Total				60.690	450	2.679.463		306
Promedio				Interna	SEPS	Créditos	Cobranzas	Calidad
			5.954	5,78%	1,97%	5,78%	0,00%	94,22%

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro precedente es una ilustración de la Administración de la Calidad de la cartera del Asesor de Crédito “NN.NN”, podemos concluir lo siguiente:

Que la cartera administrada del Asesor “NN.NN” es de 280 operaciones por \$1.412.902,51 de los cuales mantiene en:

- Nivel de Riesgo Normal “A1” 256 operaciones por \$ 1.389.491,41 de la cual tiene una gratificación de \$ 555,80; en “A2” 7 operaciones por \$ 10.033,20 de la cual tiene una sanción de \$ 40, 13; “A3” 5 operaciones por \$8.767,50 de la cual tiene una sanción de \$39,45.
- Nivel de Riesgo Potencial “B1” 4 operaciones por \$ 3.410,40 de la cual recibe una sanción de \$ 17,05; En “B2” 8 operaciones por \$ 1.200 de la cual tiene una sanción de \$ 7,20.
- Mientras más se deteriora la cartera la sanción es más grave y sí incurre en la falta, hasta la desvinculación del responsable de la administración de la cartera.

Cuadro N.º 49. Comisión para la Jefatura de Crédito

Detalle	Comisión	Observaciones
Jefe de crédito	Promedio comisiones del equipo a su cargo	Se calcula el promedio de la comisión de los Jefes de Agencia, en lo referente a créditos.
Jefes de Agencia	Promedio de comisión del equipo a su cargo	Se calcula el promedio de la comisión de los Analistas de Crédito a su cargo.
Analistas de Crédito	Promedio de comisión del equipo a su cargo	Se calcula el promedio de la comisión de los Asesores de Crédito a su cargo.

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En una Institución Financiera el índice de morosidad crediticia constituye un factor indispensable de análisis la misma que da señales que pueden advertir la crisis financiera que atraviesa la entidad. Además, se puede avizorar que los problemas en la rentabilidad se agudizan si se toma en cuenta que la entidad financiera incrementa su cartera improductiva, lo que resulta la reducción de la rentabilidad e incremento en las provisiones.

Analizados los macro procesos de crédito de la Institución, se identifica que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., no cuenta con el cabal cumplimiento de los manuales, políticas de crédito y cobranzas, por ende la concesión y el seguimiento de la cartera colocada es muy deficiente, ocasionando que la maduración de la cartera de crédito se de en forma temprana, ésta problemática ha incentivado a que los indicadores de morosidad sean elevados en comparación con el promedio de ratios de las demás Instituciones de intermediación financiera del mismo segmento.

Con la implementación de las estrategias de gestión de riesgo de crédito se busca conceder cartera de crédito de calidad, reducir el indicador de morosidad al nivel promedio de las Instituciones Financieras del Segmento Uno. Además; se pretende que la Administración de la cartera sea eficiente, que el personal encargado en la gestión del portafolio sea capaz de identificar oportunamente las causas o inconvenientes de pago y de la solución adecuada; con la finalidad de cumplir los objetivos y metas Institucionales.

Recomendaciones

Considerando que la administración de la calidad de cartera de crédito es de vital importancia para las Instituciones que efectúan la Intermediación Financiera, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., debe trabajar de forma urgente en la implementación de estrategias y herramientas técnicas que mejoren la gestión y seguimiento del portafolio de créditos y de esa manera lograr mejores resultados en beneficio de la Entidad.

Para la correcta gestión administrativa de la calidad de la cartera de créditos de la organización, debe contar con el personal que cumpla el perfil por competencias en cada área determinada (créditos y cobranzas), esto contribuirá la consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La institución debe implementar en el menor tiempo posible las Estrategias de Administración de la Calidad de la Cartera, tomando en cuenta principalmente el indicador de morosidad a partir de los seis días de atraso.

Las Estrategias de administración de la calidad de la cartera deben contar con un proceso de organización, dirección, control, monitoreo, seguimiento y evaluación periódica durante la implementación, con la finalidad de ir solucionando los inconvenientes presentados y tomar las decisiones oportunas de mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero (Registro Oficial 449 del 20-Oct-2008). Quito, Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2018). Reforma a la Constitución de la República del Ecuador (Registro Oficial 332 del 12-sept-2014). Quito, Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2018). Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (Registro Oficial Suplemento 648 de 27-feb.-2012). Quito, Ecuador: Autor.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe*. BID.
- Barbosa, J., Barbosa, J., & Rodríguez, M. (2013). Revisión y análisis documental para estado del arte: una propuesta metodológica desde el contexto de la sistematización de experiencias educativas. *Investigación Bibliotecológica*, 105.
- BASILEA I. (30 de Noviembre de 1999). <http://www.asbasupervision.com/>. Obtenido de <http://www.asbasupervision.com/es/todos/biblioteca-virtual-asba/gestion-de-riesgos/riesgo-de-credito/144-gr-rc03/file>
- BASILEA II. (01 de Junio de 2006). <https://www.bis.org/>. Obtenido de https://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Caja Central FINANCOOP. (14 de Enero de 2018). <https://www.financoop.net/index.php/boletin-14>. Obtenido de <https://www.financoop.net/index.php/boletin-14>: <https://issuu.com/financoop/docs/boletin14-v8>
- Cavallo, E., & Andrew, P. (2018). *La Hora del Crecimiento*. Washington D. C: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Chavarín, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, Vol. 10, No. 1, 71-83.
- Cooperativa Kullki Wasi. (10 de marzo de 2017). <http://kullkiwasi.com.ec>.
Obtenido de <http://kullkiwasi.com.ec/index.php/nosotros>
- Correa, C., Sugahara, C., & Rodrigues, J. (2015). ESTRATEGIA EMPRESARIAL E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS INDUSTRIAS. *INVENIO 18* (35), 65-84.
- Cortez, D., & Burgos, J. (2016). La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-14.
- Díaz, C., & Del Valle, Y. (2017). Financial risk in credits to the consumption of the Venezuelan banking system 2008-2015 . *Scientific e-journal of Human Sciences* núm 37 (año 13), 20-40.
- Díaz, J., & Palomo, R. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. *Revista Lasallista de investigación*, Volúmen 11, No. 2, 78-88.
- Fernández, H. (2008). *Riesgos financieros y económicos*. Medellín: Logoforma S.A.
- FINANCOOP. (11 de enero de 2017). www.financoop.net. Recuperado el 11 de Marzo de 2017, de <http://financoop.net/index.php/boletin-11-enero-2017>
- Gómez, L., & Checo, H. (2014). La Gestión del Riesgo de Crédito como herramienta para una Administración Financiera eficiente. Un estudio de caso. *Revista Científica UCSA*, Volúmen 1, Número 1, 20 - 27.
- Gutiérrez, C., & Abad, J. (2013). Permitían los estados financieros predecir los resultados de los tests de estrés de la banca española? Una aplicación del modelo logit. *Revista de contabilidad*, 58 - 70.

- Hernández, R, Fernández, C, & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, P., & García, J. (2014). Impacto de crédito gubernamental en el sistema financiero. *Finanzas, Política y Economía*, 247- 268.
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas. (2010). *Manual de Administración Integral de Riesgos*. Quito.
- Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Pradigmas*, 41.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). *Norma para la gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Quito: Resolución No. 129-2015-F.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). *Normas para la Administración Integral de riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales*. Quito: Resolución No. 128-2015 F.
- Junta Monetaria. (2 de Marzo de 2017). www.juntamonetariafinanciera.gob.ec.
Obtenido de www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/index.html
- Kayatama, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Lima: Universidad Garcilaso de la Vega.
- Kullki Wasi. (5 de Enero de 2019). <https://www.kullkiwasi.com.ec/>. Obtenido de <https://www.kullkiwasi.com.ec/nosotros/>
- Ludovic, A., Aranguiz, M., & Gallegos, J. (2018). ANÁLISIS DE RIESGO CREDITICIO, PROPUESTA DEL MODELO CREDIT SCORING. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 182.
- Martínez, L., Oviedo, O., & Luna, C. (2016). Design and Validation of an Instrument to Measure the Perception of Working Conditions: Case Manufacturing Sector Colombian Caribbean Region. *Universitas Psychologica*, 339- 348.

- Noguera, A., Barbosa, D., & Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: Una Propuesta de estudio. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 153-161.
- Ochoa, J., Galeano, W., & Agudelo, A. (2010). Construcción de un modelo de scoring para el otorgamiento de crédito en una entidad financiera. *Perfil de Coyuntura Económica* No. 16, 191 - 222.
- Rampini, A., Viswanathan, S., & Viswanathan, G. (2016). Risk Management in Financial Institutions. *Appendix – For Online Publication*, 1-12.
- Revista LÍDERES. (08 de Mayo de 2019). <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-cooperativo-fortalece-procesos-fusion.html>. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-cooperativo-fortalece-procesos-fusion.html>: <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-cooperativo-fortalece-procesos-fusion.html>
- Rojas, L. (2017). *Situación del financiamiento a PYMES y empresas nuevas en América Latina*. Chile: Gráficas LOM.
- Saavedra, M. L., & Saavedra, M. J. (2010). Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca. *Cuaderno de Administración Bogotá*, 23(40), 295-319.
- Sagner, A. (2012). The inflow into the non-performing loans ratio as a measure of credit risk: analysis and application in the Chilean case. *Revista de Análisis Económico*, volumen 27, número 1., 27 -54.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2007 - 2021. Quito; Ecuador: SENPLADES.
- SEPS. (19 de Marzo de 2019). <https://servicios.seps.gob.ec/>. Obtenido de <https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>
- Soriano, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos* 14, número 13, 19 - 40.

- Tomczak, J., & Zeiba, M. (2015). Classification Restricted Boltzmann Machine for comprehensible credit scoring model. *Expert Systems with Applications*, volúmen 42, Issue 4, 1789 - 1796.
- Trejo, J., Ríos, H., & Martínez, M. (2014). Análisis de la Administración del riesgo crediticio en México para tarjetas de crédito. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, Vol. 11, No. 1, 103-121.
- Valentin, L. (2017). Desarrollo local y microfinanzas como estrategias de atención a las necesidades sociales: un acercamiento teórico conceptual. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 101 - 128.
- Wenner, M., Sergio, N., Carolina, T., & Alvaro, T. (01 de Enero de 2007). <https://www.researchgate.net/>. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Mark_Wenner/publication/254421583_Manejo_del_riesgo_crediticio_en_instituciones_financieras_rurales_en_America_Latina/links/596f92d0a6fdccc6c96c1127/Manejo-del-riesgo-crediticio-en-instituciones-financieras-rurales-en-

ANEXOS

Anexo 1. Ficha

 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA DIRECCIÓN DE POSGRADOS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA							
FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL							Ficha No. 001
Organización:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.						Hoja: 1/1
Fecha:	Observador:	Lugar:	Departamento:	Nombre del Documento:	Autor:	Fecha de emisión:	Observación:
Elementos Base:							
Análisis y Descripción:							

Gráfico N.º 16. Ficha Modelo de Análisis Documental

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

Anexo 2. Estructura Organizacional del Área de Negocios de la COAC Kullki Wasi Ltda.

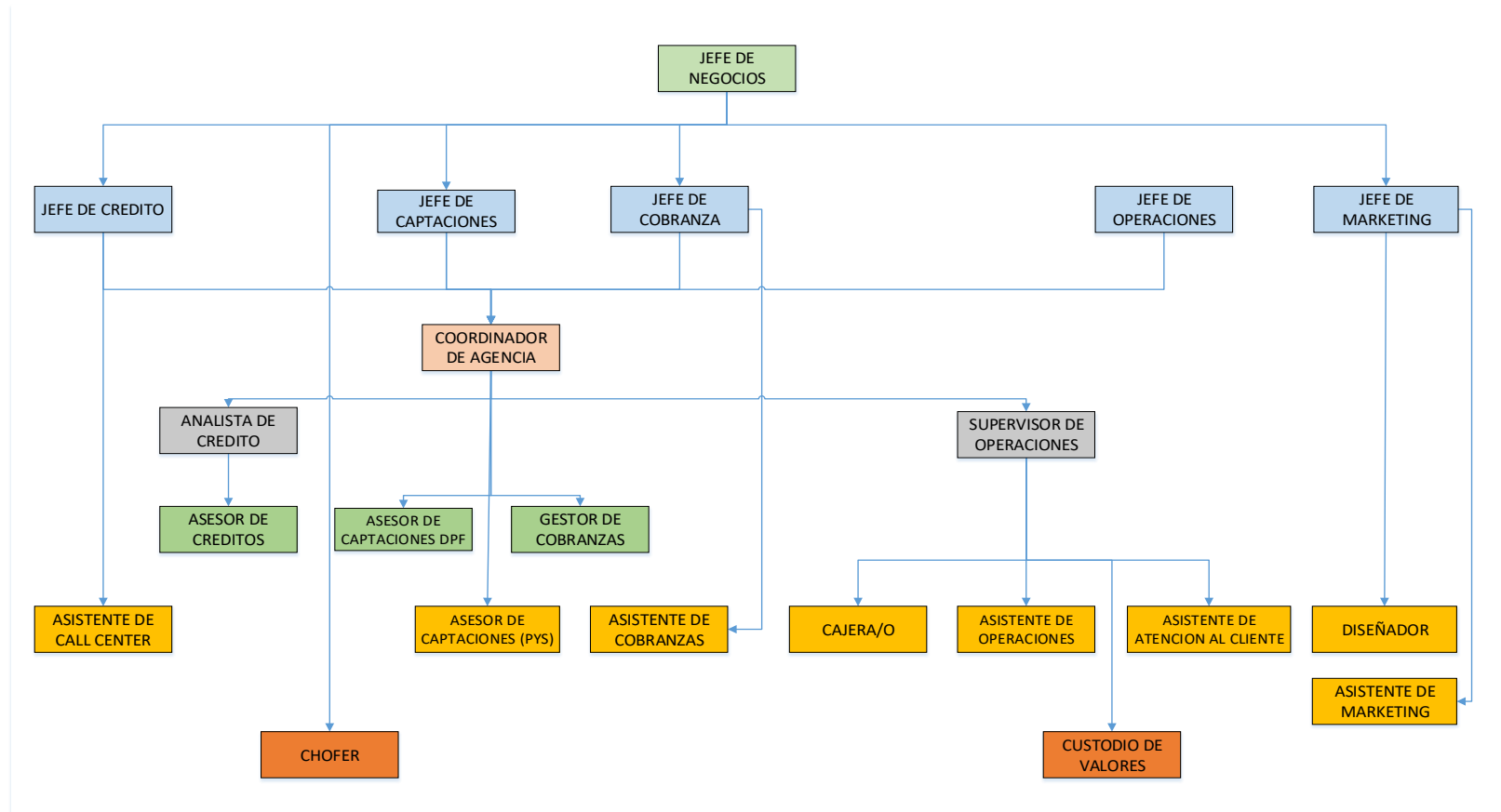


Gráfico N.º 17. Organizacional del Área de Negocios de la COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Autor

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.