



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

TEMA:

**“REESTRUCTURACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO *KHIPU CASTUG* ALTO DEL
CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

AUTORES:

Cepeda Ushca, Gladys Susana

Baldeón Cáceres, Bryan Estuardo

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

TUTOR:

Eco. Gutiérrez Candela Glenda Mariana, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Cepeda Ushca, Gladys Susana y Baldeón Cáceres, Bryan Estuardo**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales**.

TUTOR (A)

f. _____
Ec. Gutiérrez Candela, Glenda Mariana, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, Mgs.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Cepeda Ushca, Gladys Susana y Baldeón Cáceres, Bryan Estuardo

DECLARAMOS QUE:

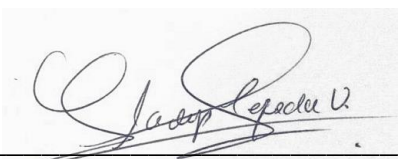
El Trabajo de Titulación, Reestructuración y planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto del cantón Colta, provincia de Chimborazo, previo a la obtención del título de Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2018

LOS AUTORES

f.


Cepeda Ushca, Gladys Susana

f.


Baldeón Cáceres, Bryan Estuardo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

AUTORIZACIÓN

Cepeda Ushca, Gladys Susana y Baldeón Cáceres, Bryan Estuardo

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Reestructuración y planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto del cantón Colta, provincia de Chimborazo, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2018

LOS AUTORES

f.

Cepeda Ushca, Gladys Susana

f.

Baldeón Cáceres, Bryan Estuardo



Urkund Analysis Result

Analysed Document:	CEPEDA-BALDEON FINAL URKUND 2.docx (D41020643)
Submitted:	8/28/2018 9:37:00 PM
Submitted By:	glenda.gutierrez@cu.ucsg.edu.ec
Significance:	1 %

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios el proveedor de la sabiduría y conocimiento por haberme dado las fuerzas y la motivación para culminar esta etapa de mi vida. A mis padres por brindarme el apoyo, la confianza y aquellos sabios consejos para ser una joven de bien, por estar siempre a mi lado apoyándome en cada decisión y corrigiéndome con amor, por no dejarme desfallecer en tiempos difíciles y por enseñarme a levantarme con una sonrisa y con la mirada puesta en Dios. A mis hermanos por compartir tantos sueños tantas alegrías que demuestran que siempre poder contar con ellos. A mis tíos por tanto cariño y comprensión que han sido fundamental en mi vida. Un agradecimiento especial a mi tutora Ing. Glenda Gutiérrez por toda la colaboración durante el proceso de titulación. A mi compañero de tesis por compartir sus conocimientos y hacer de este trabajo un éxito. Finalmente agradezco a la Coop. de ahorro y crédito Castug Alto por la información para el desarrollo del presente trabajo de titulación”

Gladys Cepeda

Agradezco a Dios en primer lugar y para él sea toda la gloria , creo firmemente en él y sé que sin su voluntad nada de esto fuera posible, por haberme dado la vida y dicha de lograr una meta más de muchas que están por venir, agradezco a mis padres quienes siempre estuvieron dispuestos apoyarme para mis estudios, ser mi apoyo emocional ,económico, darme la fuerza y ejemplo a ser mejor persona, agradezco con todo mi corazón a mi Mami Julia que ya no está conmigo pero que me acompañó en casi todo este proceso en convertirme en ingeniero, agradezco a mi tutora de tesis Glenda Gutiérrez por haber impartido su paciencia y conocimiento para hacer aún mejor este proyecto de tesis, gracias infinita todas las personas que pude conocer a lo largo de este camino, a los docentes, a mis amigos que fueron de apoyo emocional. Agradezco a mi compañera de tesis por haber impartido de sus conocimientos y buena voluntad de trabajar juntos, y finalmente a la cooperativa de ahorro y crédito *Khipu Castug* Alto por brindarnos toda la información que necesitamos para desarrollar este proyecto

Bryan Baldeón

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a Dios quien me guio me fortaleció en cada caída y me cubrió con sus bendiciones, a mis padres quienes fueron el pilar fundamental en todo este trayecto para cumplir mis metas y por enseñarme a no rendirme en situaciones difíciles. A mis hermanos quienes han estado conmigo en tiempos de escasez y de abundancia. A toda mi familia quienes me aconsejaron y me motivaron para alcanzar mis sueños.

Gladys Cepeda

Dedico en especial este trabajo de Titulación a mi abuelita que con mucho cariño le decía , Mami Julia, fue mi promesa que te hice aquel 3 de noviembre del 2017 cuando dejaste este mundo, Dedico este trabajo de Titulación a mis padres quienes fueron mi base fundamental para lograrlo, sin el apoyo emocional , económico e incondicional que me dieron nada de esto fuera posible, se lo dedico también a mis demás familiares que me apoyaron A mis abuelitos Papi Celso, Mami Sonia y mi Ñaña Magaly quienes también fueron parte de este proceso...

Bryan Baldeón



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Econ. Coello Cazar, David, Msg.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Ec. Álvarez Ordóñez, Felipe David, Mgs.
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

CALIFICACIÓN

f. _____

Ec. Gutiérrez Candela, Glenda Mariana, Mgs.

Tabla de contenidos

Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Tabla de contenidos	x
Índice de tablas	xiv
Índice de figuras	xv
Resumen	XVII
Abstract.....	XVIII
Introducción.....	1
Capítulo I.....	2
Generalidades del Proyecto	2
Antecedentes.....	2
Planteamiento del problema	3
Formulación del problema.....	4
Sistematización del problema.....	5
Justificación	5
Objetivos de la investigación.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos	6
Delimitación de la investigación	7
Capítulo II.....	8
Bases Conceptuales	8
Composición del Sistema Financiero Nacional.....	8
Las Cooperativas de Ahorro y Crédito	9
Las 5 C del Crédito	11
Los procesos	13

Planificación Estratégica	14
Teoría de la Ventaja Competitiva	17
Marco Conceptual.....	18
Marco Legal.....	18
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	18
Ley de economía popular y solidaria	19
Capítulo III.....	23
Análisis de la Situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito <i>Khipu Castug Alto</i>	23
El sector financiero popular y solidario	23
Captaciones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito	25
Situación Actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito <i>Khipu Castug Alto</i>	26
Misión	27
Visión.....	27
Análisis PEST	28
Aspectos políticos	28
Aspectos económicos.....	29
Aspectos sociales	30
Aspectos tecnológicos	31
Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	32
Análisis FODA	34
Capítulo IV	38
Metodología.....	38
Tipo de Investigación	38
Enfoque.....	38
Variables del Proyecto	39
Operacionalización de las Variables.....	40

Población y muestra.....	42
Fuentes de Investigación.....	42
Técnicas de Recopilación de Datos	42
Resultados de la Investigación.....	43
Análisis de encuestas	43
Análisis de entrevistas	50
Conclusiones de la investigación de campo	57
Capítulo IV	59
Propuesta.....	59
Características de la propuesta.....	59
Objetivo general.....	59
Objetivos específicos	59
Misión	60
Visión.....	60
Asignación de responsables	60
Reestructuración de procesos	61
Proceso de concesión de créditos	62
Proceso de cobranza preventiva y operativa.....	64
Proceso de cobranza extrajudicial.....	67
Proceso de cobranza judicial.....	69
Políticas de control interno	71
Políticas de Crédito.....	71
Política de gestión de cobranza.....	71
Actividades de soporte.....	71
Plan de capacitación al personal	71
Cultura organizacional.....	73
Análisis financiero	73

Conclusiones.....	78
Recomendaciones	79
Referencias Bibliográficas.....	80
Apéndices	84

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Diferencias entre Cooperativas de Ahorro y Crédito y Bancos privados</i>	11
Tabla 2. <i>Funciones del Personal</i>	28
Tabla 3. <i>Matriz EFE</i>	35
Tabla 4. <i>Matriz EFI</i>	36
Tabla 5. <i>Operacionalización de las variables</i>	40
Tabla 6. <i>Módulo 1 del plan de capacitaciones</i>	72
Tabla 7. <i>Módulo 2 del plan de capacitaciones</i>	72
Tabla 8. <i>Nómina de nuevas trabajadoras</i>	74
Tabla 9. <i>Inversión de la propuesta</i>	74
Tabla 10. <i>Flujo de caja proyectado a 3 años</i>	75
Tabla 11. <i>Análisis de rentabilidad</i>	75
Tabla 12. <i>Variables económicas del entorno según datos del Banco Central el Ecuador</i> .	76
Tabla 13. <i>Variables para el análisis incremental</i>	77
Tabla 14. <i>Comparación de escenarios según el análisis incremental</i>	77
Tabla 15. <i>Años laborando en la empresa</i>	89
Tabla 16. <i>Situación actual de la calificaría</i>	89
Tabla 17. <i>Presencia de gestión administrativa</i>	89
Tabla 18. <i>Calificación de la gestión administrativa</i>	90
Tabla 19. <i>Principales problemas</i>	90
Tabla 20. <i>La reducción de liquidez se ha vuelto un problema</i>	90
Tabla 21. <i>Afectación de la informalidad</i>	91
Tabla 22. <i>Principales necesidades de los clientes</i>	91
Tabla 23. <i>Escenario a futuro</i>	91
Tabla 24. <i>Aspectos necesarios para mejorar a la empresa</i>	92

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas	4
<i>Figura 2.</i> Elementos del Sistema Financiero Ecuatoriano. Adaptado de: El Sistema Financiero Nacional y el rol de la Superintendencia de Bancos, por Banecuador, 2016.....	9
<i>Figura 3.</i> Las 5 C del Crédito. Adaptado de: Análisis e interpretación de los estados financieros, como herramienta para la evaluación de la gestión empresarial, por Correa,2015	12
<i>Figura 4.</i> Tipos de procesos de reestructuración.Adaptado de: Análisis e interpretación de los estados financieros, como herramienta para la evaluación de la gestión empresarial, por Correa,2015	14
<i>Figura 5.</i> Modelo de Planificación estratégica. Adaptado de: La planificación estratégica: ¿un asunto sólo de las empresas?, por Ortega,2015	15
<i>Figura 6.</i> Crédito por región. Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria,2014	23
<i>Figura 7.</i> Crédito por provincia. Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria,2014	24
<i>Figura 8.</i> Segmentos de crédito. Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014	24
<i>Figura 9.</i> Depósitos de Cooperativas de ahorro y crédito, así como de bancos privados. Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014.....	25
<i>Figura 10.</i> Créditos totales de Cooperativas de ahorro y crédito, y Bancos privados. Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria,2014.....	26
<i>Figura 11.</i> Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito <i>Khipu Castug Alto Ltda</i>	27
<i>Figura 12.</i> Nivel de inflación del Ecuador. Adaptado de: Indicadores económicos, por Banco Central del Ecuador,2018	29
<i>Figura 13.</i> Empleo en el Ecuador. Adaptado de: Indicadores económicos, por Banco Central del Ecuador,2018	30

<i>Figura 14.</i> Uso de dispositivos electrónicos en el Ecuador. Adaptado de: Indicadores económicos, por Banco Central del Ecuador,2018.....	32
<i>Figura 15.</i> Análisis FODA	34
<i>Figura 16.</i> Años laborando en la empresa.....	43
<i>Figura 17.</i> Situación actual de la calificaría.....	44
<i>Figura 18.</i> Presencia de gestión administrativa.....	44
<i>Figura 19.</i> Calificación de la gestión administrativa	45
<i>Figura 20.</i> Principales problemas.....	46
<i>Figura 21.</i> La reducción de liquidez se ha vuelto un problema	46
<i>Figura 22.</i> Afectación de la informalidad	47
<i>Figura 23.</i> Principales necesidades de los clientes	48
<i>Figura 24.</i> Escenario a futuro.....	48
<i>Figura 25.</i> Aspectos necesarios para mejorar a la empresa	49
<i>Figura 26.</i> Organigrama del departamento de cobranzas.....	60
<i>Figura 27.</i> Proceso de concesión de créditos	63
<i>Figura 28.</i> Proceso de cobranza preventiva y operativa	66
<i>Figura 29.</i> Proceso de cobranza extrajudicial	68
<i>Figura 30.</i> Proceso de cobranza judicial	70

Resumen

La presente investigación se realizó con el fin de analizar el efecto de la reestructuración y planeación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto del cantón Colta, provincia de Chimborazo. Se evaluó la necesidad que existe dentro de dicha organización para mejorar los procesos relacionados con el otorgamiento de los créditos y el manejo de la cartera de clientes debido a los altos índices de morosidad registrados por la entidad. Actualmente, la cooperativa registra valores de pérdida por concepto de un mal manejo de sus procesos administrativos, sobre todo dirigidos hacia el manejo de los créditos que se han otorgado a los clientes. Esto ha generado un fuerte problema de iliquidez en la entidad, la cual no puede suplir sus costos fijos mensuales, generando atrasos y malas relaciones con los proveedores de la entidad, perjudicando no solo a las finanzas de la cooperativa sino a su prestigio y confiabilidad. Gracias a la información proporcionada por medio de las encuestas y entrevistas focalizadas en los trabajadores y expertos del sector, se pudo determinar que no existen procesos ni responsables asignados para controlar los requisitos solicitados por la cooperativa para asignar créditos, así como un bajo nivel en la gestión de cobro, lo que genera una alta tasa de cuentas incobrables. Bajo este contexto, se proponen procesos y políticas de crédito y cobranza, que, con una inversión de \$2700 dólares generarán un considerable ahorro.

Palabras claves: procesos de crédito y cobranza, cooperativas, control interno

Abstract

The present investigation was carried out in order to analyze the effect of the restructuring and strategic planning in the *Khipu Castug Alto* Savings and Credit Cooperative of the canton Colta, Chimborazo province, in order to evaluate the need that exists within said organization to improve the processes related to the granting of loans and the management of the client portfolio due to the high rates of delinquency recorded by the entity. Currently, the cooperative records high values of loss due to mismanagement of its administrative processes, especially directed towards the management of the credits that have been granted to customers. This has generated a strong problem of illiquidity in the entity, which cannot supply its monthly fixed costs, generating delays and bad relationships with the suppliers of the entity, damaging not only the cooperative's finances but also its prestige and reliability. Thanks to the information provided through the surveys and interviews focused on the workers and experts of the sector, it was determined that there are no processes or responsible assigned to control the requirements requested by the cooperative to assign credits, as well as a low level in the collection management, which generates a high rate of uncollectible accounts. That is why they propose credit and collection processes and policies, which, with an investment of \$ 2,700 dollars, will generate considerable savings.

Keywords: credit and collection processes, cooperatives, internal control

Introducción

Los procesos administrativos dentro de una entidad son de suma importancia porque permiten llevar un mejor registro y control de las actividades de la compañía y colaboradores y permite conocer sus carencias y falencias ya que están sujetos a revisiones periódicas. La propuesta de reestructuración de procesos administrativos direccionados a la gestión de crédito y cobranza tiene como objeto contribuir a la empresa con los procesos que le permitan alcanzar los niveles de competitividad en el ámbito empresarial, facilitando las tareas específicas e identificando las principales actividades y responsabilidades para así poder actuar con mayor certeza en la ejecución de las tareas en la organización.

Una de las características de las estrategias de productividad y competitivas son que a través de su aplicación se buscan alcanzar objetivos a largo plazo, y estas son formuladas y propuestas por los altos directivos de la empresa, y suelen requerir grandes recursos de mano de obra para su ejecución. El principal objetivo es diseñar los procesos de gestión de crédito y cobranza para mejorar la interacción con el cliente, conociendo el enfoque básico del proceso de reingeniería y explicando las filosofías orientadas al proceso de mejora, partiendo de la efectividad, eficiencia y flexibilidad, para alcanzar los objetivos en producción y competitividad (Serrano, 2014)

Los procesos relacionados con la gestión de cobranza contienen información ordenada sobre el conjunto de etapas y actividades que en forma cronológica y sistemática se establecen para llevar a cabo el manejo de la cartera de clientes. Este manual detalla claramente los pasos que deben cumplirse de forma metódica en el funcionamiento de cada tarea, requerimiento y puesto responsables de su ejecución; esta implementación de procedimientos es útil porque permite conocer el funcionamiento interno y externo de la empresa y a su vez analizar sus falencias. Por medio del capítulo 1, se establece la problemática central de la investigación y los objetivos establecidos para el presente documento, mientras que en el capítulo 2, se analizan las bases teóricas relacionadas con la mejora de los procesos de crédito y cobranza basados en la teoría de las 5 C del crédito y la planificación estratégica. En el capítulo 3, se obtendrá información directamente de la población de estudio y de expertos en el tema de análisis y finalmente, en el capítulo 4 se procederá a establecer la propuesta considerando los procesos necesarios para mejorar la gestión de cobranza y las políticas para otorgar crédito a los clientes.

Capítulo I

Generalidades del Proyecto

Antecedentes

La economía popular y solidaria es la forma de organización económica en la que sus integrantes, de forma individual o colectiva se organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, esto con el objetivo de satisfacer necesidades y generar ingresos económicos.

Esta forma de organización se basa principalmente en las relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, esto en partes iguales, dejando de lado la idea de que el capital se encuentra por encima de las personas (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016).

En el Ecuador las Cooperativas de ahorro y crédito concentran alrededor del 20.75% de los depósitos totales de ahorro y a plazo del Sistema Financiero Ecuatoriano, alcanzando un monto total de 3.404,40 millones de dólares; si se compara con la capacidad total de los bancos, la cual llega al 79,25%, se evidencia que la totalidad de las captaciones de las cooperativas financieras constituye la cuarta parte del total de lo que logran captar los bancos privados (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* Ltda., es una Institución Financiera creada por un grupo de Líderes y Dirigentes Indígenas de la comunidad Castug Alto de la provincia de Chimborazo, en miras de mejorar la calidad de vida de la comunidad ya que las instituciones financieras tradicionales veían a los campesinos como sujetos de riesgo para otorgar crédito. La cooperativa pertenece al sector de microfinanzas, así como de intermediación financiera para sus socios ya sea en el campo o en la ciudad, lo que se da por motivos laborales o académicos.

Es entonces donde para mejorar la forma en que las cooperativas de ahorro se administran, surge la planeación estratégica, herramienta que al igual que en otras empresas, le permitiría a la organización objeto de estudio, contar con las acciones efectivas para eliminar errores persistentes en sus procesos, así como definir las actividades y metas a ser alcanzadas.

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados de una empresa la capacidad de contar con una visión de lo que se puede conseguir a futuro, así

como un sentido de pertenencia hacia la organización, ocasionando por ende una motivación y empuje para que se una participación activa, colaboración y trabajo en equipo para conseguir los objetivos planteados (Strickland, Thompson, & Gamble, 2012).

En la actualidad las empresas tienen que estar a la vanguardia de manera constante debido al contexto mundial globalizado, además de aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad en el mercado; esta situación en las cooperativas de ahorro debe estar enfocada en desarrollar la convicción y acciones destinadas a lograr la misión fijada en primera instancia, superando los estándares establecidos (Hernandez, 2014).

Planteamiento del problema

Pese a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* se ha mantenido 20 años en el mercado, no ha estado exenta de diversos problemas que han tenido origen en una administración deficiente, que ha traído complicaciones de carácter de liquidez, debido a que ha habido una cartera vencida muy alta. Hasta el año 2015 la empresa registró pérdidas totales por más de \$ 3 mil dólares, y un patrimonio negativo mayor a \$ 49 mil dólares, así como una cuenta incobrable de más de \$ 1,284 dólares (Cepeda, 2017).

El problema central de la investigación es la falta de gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, lo que se ha mantenido por varios años, situación que para una empresa que desea crecer es inaceptable, puesto que la presencia de este problema genera consecuencias negativas en todas sus áreas.

Las causas por las que este problema se ha dado y mantenido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* son el alto nivel de informalidad dentro de los registros contables que maneja la entidad, la ausencia de controles internos para la evaluación del riesgo de crédito de los clientes y la débil estructura organizacional, aspectos negativos que por sí solos atentan contra la salud de una empresa, pero que en conjunto se vuelven además un problema que atenta con la sostenibilidad en el tiempo.

Entre las principales consecuencias de estos problemas se ha identificado una situación informal en la que se maneja el negocio, lo cual pone en juego el prestigio de la compañía debido a que no existe planificación estratégica, por ende, es imposible tener un dato histórico de crecimiento del negocio ni un referente de lo que se pretende alcanzar en el futuro. Finalmente, los inminentes problemas legales y tributarios son otros de los

factores que preocupan a los administradores puesto que no existe una cultura empresarial que lleve un registro de los costos y gastos requeridos actualmente por el Servicio de Rentas Internas, motivo por el cual se teme una posible clausura.

De esta forma, sus directivos consideran necesario llevar a cabo una reestructuración de su organización, con la finalidad de mejorar la concesión de créditos a clientes que representen un menor nivel de riesgo, y así pueda mantenerse dentro de los niveles óptimos de solvencia para cumplir con sus operaciones.

A continuación, se presenta un árbol de problemas en el que se esquematiza la información presentada en los párrafos previos:

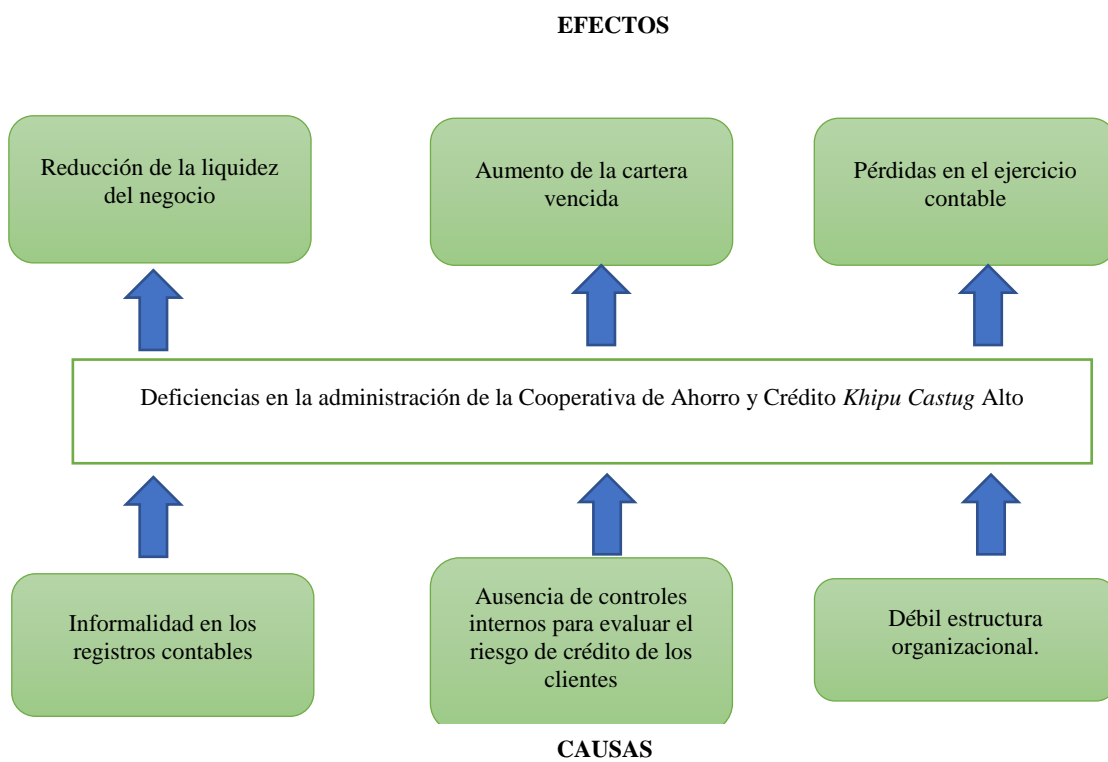


Figura 1. Árbol de problemas

Formulación del problema

¿Cuál es el efecto de la reestructuración y planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* del cantón Colta, provincia de Chimborazo?

Sistematización del problema

1. ¿Qué fundamentos se relacionan con el plan de reestructuración y planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?
2. ¿Cuál es la situación actual de los procesos operativos que se desarrollan dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* del cantón Colta?
3. ¿Cuál es la metodología adecuada a ser empleada para desarrollar el estudio de campo que permita definir cada uno de los aspectos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?
4. ¿Qué características debe poseer el plan de reestructuración y planeación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?

Justificación

Los problemas antes expuestos han obligado a que esta investigación se ponga en marcha con el objetivo de identificar las falencias que han ocasionado grandes preocupaciones a los socios sobre la situación del negocio. Tomando en cuenta que la idea siempre es el mejoramiento continuo para evitar que estos problemas tengan un mayor impacto en futuras generaciones y en caso de que existan se tomen los correctivos respectivos anticipadamente. Por estas razones, el proyecto se justifica mediante la búsqueda de las mejores alternativas que reduzcan los riesgos implícitos en la actividad del negocio, considerando que es imposible su disminución a cero.

Una empresa que desde sus cimientos se encuentra estructurada de manera estratégica, tiene mayores posibilidades de sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, debido a que, la estandarización de procesos para la variedad de industrias y servicios existentes ha limitado las posibilidades de crear factores diferenciadores entre las empresas (Johansson, 2010). De esta forma, temas como clima organizacional, procesos internos, servicio al cliente u optimización de recursos se han convertido en factores claves para las empresas, y han trascendido de estrategias a necesidades esenciales para permitir que la entidad sobresalga entre sus competidores (Alarcón, 2010).

Es así, que los beneficios y beneficiarios de este estudio son en primera instancia la sociedad, ya que el presente trabajo se encuentra relacionado con el Plan Nacional de Desarrollo, específicamente con el Eje 2, el cual se denomina Economía al servicio de la sociedad, esto ya que se impulsará el crecimiento de las empresas ecuatorianas (Consejo

Nacional de Planificación, 2017); en segundo lugar está la empresa, y que la entidad contará con una reestructuración total en su parte organizacional, esto permitirá que se eliminen procesos que no aportan valor a la empresa, además de planificar de forma estratégica de las acciones a desarrollar. El personal se verá beneficiado al mejorar el ambiente laboral, esto porque el personal podrá contar con lineamientos probados para mejorar su rendimiento en la empresa y contribuir con sus acciones diarias al crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*; en relación con la empresa se encuentran los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, puesto que podrán percibir un mejor servicio, esto por la mejor organización con la que contará. Finalmente, desde el punto de vista académico, la carrera de Comercio y Finanzas Internacionales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se beneficia al contar con un trabajo alineado al enfoque de “desarrollo y crecimiento económico” pudiendo identificar la situación de una empresa del rubro de ahorro y crédito, pudiendo aportar soluciones a trabajos académicos similares.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el efecto de la reestructuración y planeación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* del cantón Colta, provincia de Chimborazo

Objetivos específicos

1. Analizar los fundamentos teóricos que se relacionan con el plan de reestructuración y planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*.
2. Analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*.
3. Analizar y aplicar la metodología adecuada que permita identificar y evaluar las percepciones de los clientes internos y externos sobre la Cooperativa.
4. Diseñar un plan de reestructuración y planeación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* para mejorar la liquidez de la empresa.

Delimitación de la investigación

El presente estudio se encuentra delimitado en espacio y tiempo por la información existente en organismos públicos acerca del sector económico popular y solidario, así como los datos relacionados con a la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, esto dentro del primero aspecto y en lo que corresponde al tiempo, se toman en consideración principalmente los datos que se han generado entre el 2015 y 2017.

- **Tiempo:** 2015 – 2017.
- **Espacio:** Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*.
- **Ubicación:** Colta, Provincia de Chimborazo.
- **Segmento:** Reestructuración y planeación estratégica.

Capítulo II

Bases Conceptuales

Dentro del capítulo se presentan las teorías fundamentales relacionadas con la planeación estratégica, así como aquellos factores que conforman el crédito en las instituciones financieras en general; además se definen los términos conceptuales que faciliten una comprensión del presente documento y el marco legal en el cual se encontraría enmarcada la investigación.

Composición del Sistema Financiero Nacional

El Sistema Financiero Nacional, conocido por sus siglas como SFN, se establece como el conjunto de instituciones financieras que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos, así como por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Por medio del SFN se canalizan los diferentes movimientos de dinero que se efectúan por parte de los ciudadanos, así como los créditos que obtienen los individuos, familias u organizaciones que necesitan financiamiento; de esta forma, el Sistema Financiero Nacional contribuye con el desarrollo del Ecuador, esto por medio del fortalecimiento de la inversión productiva, así como del consumo responsable (Banecuator, 2016).

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas, entre las que están los bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas; así como instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, las compañías de seguros y las compañías auxiliares para el sistema financiero.

Los bancos son las entidades financieras que constituyen el mayor y más importante participante del mercado financiero ecuatoriano con más del 90% de las operaciones que se dan dentro del sistema financiero nacional en beneficio de los ecuatorianos.

De acuerdo con el Código Monetario y Financiero, que entró en vigor desde el 2014, las nueve sociedades financieras existentes en el Ecuador deberán convertirse en bancos en un plazo máximo de 18 meses; además de agregar como parte del sector de la economía popular y solidaria a las mutualistas de vivienda.

Los elementos que conforman al Sistema Financiero Nacional son los que se evidencian en la siguiente figura:

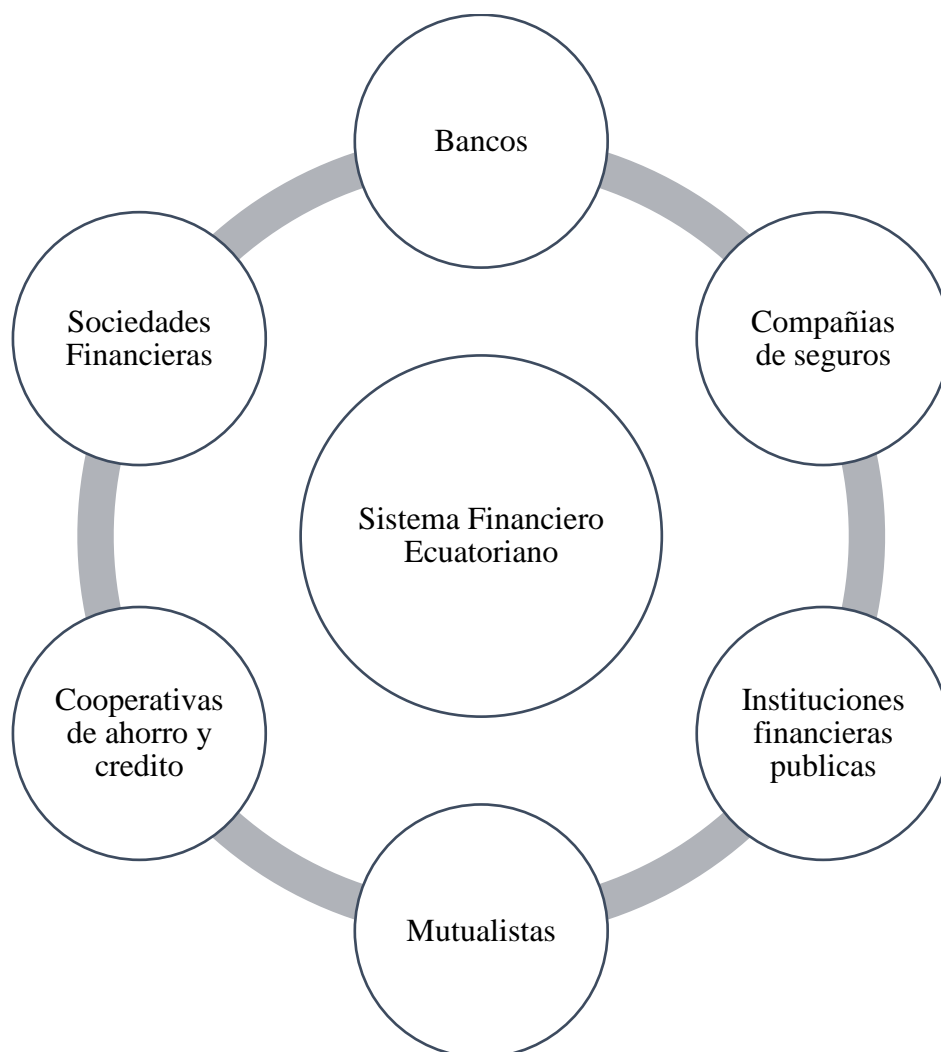


Figura 2. Elementos del Sistema Financiero Ecuatoriano. Adaptado de: El Sistema Financiero Nacional y el rol de la Superintendencia de Bancos, por BanEcuador, 2016

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito

De acuerdo con la ley de Economía Popular y Solidaria (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012) pertenecen a este sector económico las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, siendo regulados por lo dispuesto en la ley.

Es así, que las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las que se encuentran constituidas por al menos cinco personas naturales, productores independientes, los cuales posean idénticos o complementarios bienes y servicios, que hayan sido creadas con el objeto de abastecer a sus propios asociados en temas de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o para comercializar, en forma conjunta, la producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, esto por medio de la aplicación de mecanismos de cooperación (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012).

Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos:

- Producción
- Ahorro y crédito
- Vivienda
- Consumo
- Seguros
- Servicios

Mientras que los beneficios que poseen las cooperativas de ahorro y crédito son los siguientes:

- Tasas más atractivas y cargos de préstamos más bajos, lo que se debe a que las ganancias son devueltas a sus miembros.
- Intereses en ahorros altos, por lo que sus miembros pueden alcanzar un mayor beneficio lo ahorrado.
- Buen respaldo financiero, lo que las convierte en organizaciones sostenibles, eficientes y competitivas; las cooperativas de ahorro y crédito siempre han contado con grandes reservas para así cubrir los depósitos que poseen sus ahorradores.

En la siguiente tabla se muestran las diferencias principales que poseen las cooperativas de ahorro y crédito con los bancos privados:

Tabla 1.

Diferencias entre Cooperativas de Ahorro y Crédito y Bancos privados

Diferencias entre Cooperativas de Ahorro y Crédito y Bancos privados	
Cooperativas de Ahorro y Crédito	Bancos privados
<ul style="list-style-type: none"> • Son cooperativas financieras sin fines de lucro, cuyos propietarios son sus miembros. • Las ganancias son de sus miembros, lo que permite contar con menos tasas de intereses en préstamos, mayores ganancias en depósitos y servicios gratuitos. • Para la toma de decisiones un miembro tiene solo un voto sin importar su cuota de participación o el capital con el que cuente. • Solo es necesario ser socio para obtener créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son entidades con fines de lucro cuyos accionistas únicamente son sus dueños. • Ofrecen una amplia variedad de productos y servicios para sus clientes, pero siempre diseñados para maximizar las ganancias de sus accionistas. • Para la toma de decisiones su derecho de voto se encuentra estrictamente ligado con la cantidad de acciones que posea cada miembro accionista. • Variadas restricciones para la obtención de créditos.

Se toman en consideración las principales diferencias entre las cooperativas de ahorro y los bancos privados.

Tomado de: (SAAC, 2017)

Las 5 C del Crédito

Toda entidad financiera emplea el crédito dentro del desarrollo de sus actividades, siendo que el origen etimológico de la palabra crédito se remonta al latín "*creditum*", lo que se traduce en "cosa confiada", por lo que, la noción de crédito aparece vinculada con contar con cierto nivel de confianza; siendo entonces el crédito una cantidad de dinero que se le debe cancelar a una entidad como los son los bancos o a una persona (Gardev, 2013)

El crédito, de acuerdo con algunos economistas, es una especie de cambio que actúa en el tiempo en vez de actuar en el espacio y es el "el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura", dándose regularmente distintos plazos para el

cumplimiento de la deuda, indicándose que dicha deuda ha sido a plazo o a crédito (Gardev, 2013)

Las cinco “C” del crédito es lo que evalúa un banco o una entidad comercial para concederlo, lo cual se detalla a continuación:

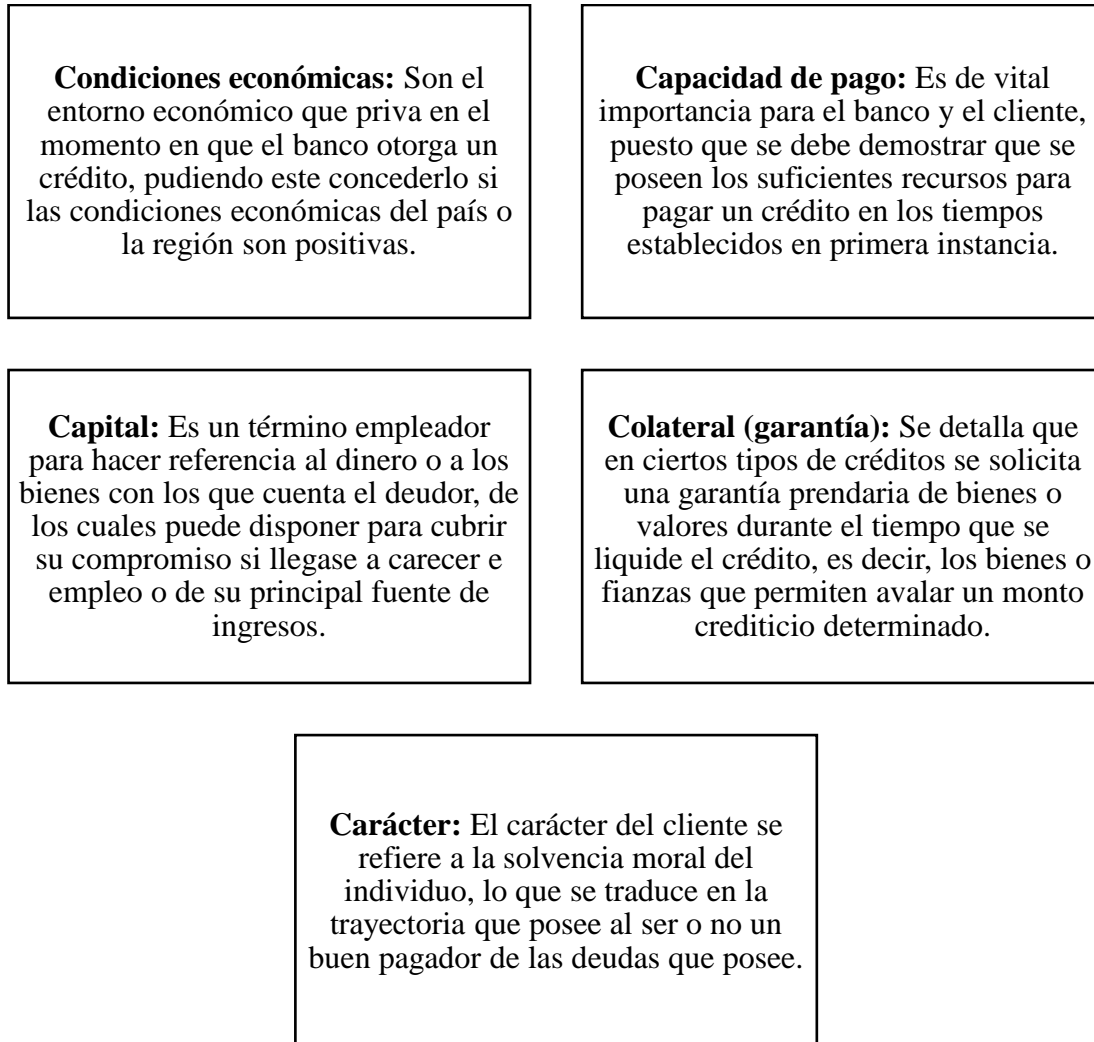


Figura 3. Las 5 C del Crédito. Adaptado de: Análisis e interpretación de los estados financieros, como herramienta para la evaluación de la gestión empresarial, por Correa,2015

Resulta importante, ya que en cualquier situación en la que una persona natural o jurídica presta dinero, esta se compromete a devolver en un plazo de tiempo determinado la totalidad de lo que se le ha concedido, además de una ganancia por concepto de intereses, por lo que se deben manejar los valores máximos en los que se puede incurrir como deudor, evitando la presencia de morosidad o incluso del impago de los valores (Gardev, 2013).

Las entidades financieras evalúan la capacidad de pago y el historial crediticio de una persona para otorgarle un crédito, estimándose en un 24% el porcentaje de la capacidad de endeudamiento que posee un individuo, por lo que resulta apropiado realizarse un análisis, para lo cual existen las denominadas 5 C del crédito (Correa, 2015).

Los procesos

Conforme a lo expresado por Roig (2012), “Un proceso es un conjunto e actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para así conseguir un objetivo previamente identificado” (p.6).

Es entonces que el proceso debe estudiarse para así lograr determinar la forma que poseen las actividades de una empresa en distintas etapas, así como la gestión que se da en las organizaciones, pudiendo mejorar y entonces contribuir con el mejoramiento de la política y las estrategias existentes para así satisfacer de manera plena a su mercado objetivo y a otros grupos de interés.

Importancia

La importancia de los procesos yace en los 4 propósitos que pueden tener las organizaciones, los cuales son de acuerdo a Roig (2012b) los siguientes:

- **Identificación de procesos clave:** Son los procesos que generan servicios o productos que van dirigidos a los clientes externos e internos de una organización.
- **Seguimiento y control de los procesos:** La creación de los procesos se debe dar en conjunto con la elaboración de un archivo general y su respectiva documentación de respaldo.
- **Desarrollo de nuevos servicios:** Para modificar los procesos se requiere que en primera instancia se analicen los resultados que previamente se hayan alcanzado.
- **Auditorias y evaluación de los sistemas de gestión:** El desarrollo de los procesos se encuentra relacionado con la implantación de los sistemas de gestión de la calidad, enfocados en mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Reestructuración de procesos

Toda empresa debe adaptarse al entorno que la rodea, así como a los cambios constantes que se van produciendo mientras desarrolla sus actividades; es así, que de la

capacidad de adaptación que posea dependerá el fracaso o éxito en el proceso de crecimiento y creación de valor. Un proceso de reestructuración de procesos implica la realización de cambios, siendo estos más o menos drásticos dependiendo de la capacidad de anticipación con la que se cuente, lo que se traduce en que mientras más rápido una entidad anticipe su futuro, menos drásticas serían las medidas que deban tomarse (Serrano, ¿En qué consiste un proceso de reestructuración empresarial?, 2014).

La necesidad de efectuar un proceso de reestructuración proviene de una pérdida de posicionamiento competitivo y posteriormente de un deterioro de la estructura financiera de la empresa en relación con la que se contaba anteriormente, pudiendo darse el proceso de reestructuración de la siguiente forma, según los objetivos que se desean alcanzar:

Reestructuraciones operativas

- Adaptar la estructura de costes fijos.
- Externalizar áreas de actividad, lo que se traduce en externalizar el mantenimiento y soporte informático de una empresa sin necesidad de contar con un equipo propio.
- Reubicar instalaciones
- Implementar nuevas tecnologías en los procesos que desarrolla un determinado negocio.

Reestructuraciones financieras

- Buscar fuentes de financiación alternas.
- Establecer políticas de financiación, diferenciando aquellas de corto y largo plazo.
- Redefinir la estructura idónea entre las fuentes de financiación propia y ajenas a la empresa.

Figura 4. Tipos de procesos de reestructuración. Adaptado de: Análisis e interpretación de los estados financieros, como herramienta para la evaluación de la gestión empresarial, por Correa, 2015

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para así conseguir objetivos o propósitos, aplicándose en el campo de los negocios, dentro de los cuales su función es la de proporcionar una dirección general para una determinada empresa, principalmente en estrategias de desarrollo de recursos humano, estrategias financieras, en desarrollo de tecnología de la información y en la creación de estrategias para enfocar la promoción de la compañía (Ortega, 2015a).

Es de esta manera que la Planificación Estratégica se convierte en un proceso de evaluación por medio del cual se puede realizar un análisis sistemático de la naturaleza de un negocio, por lo que se constituyen cada uno de los objetivos a ser alcanzados a largo plazo, así como la realización de un diagnóstico de cada una de las actividades que la empresa efectúa.

Importancia

La importancia de la Planificación Estratégica para las empresas yace en que une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y genera una dirección para el cumplimiento adecuado de los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para las organizaciones, por lo que debe incluir las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Las áreas mencionadas previamente se distribuyen dentro de un sistema integrado que le brinda la posibilidad a la organización de trazar una ruta que le permita a la entidad configurar acciones pertinentes para llegar finalmente al éxito (Ortega, 2015b).

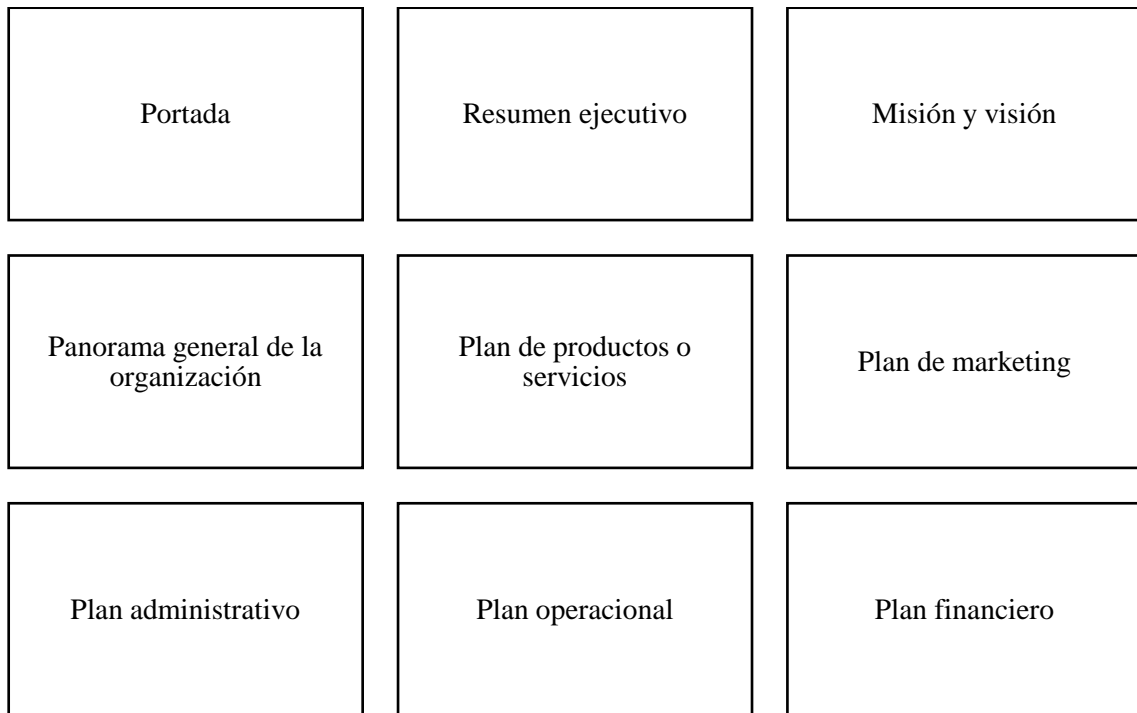


Figura 5. Modelo de Planificación estratégica. Adaptado de: La planificación estratégica: ¿un asunto sólo de las empresas?, por Ortega,2015

Dentro de este tipo de planeación es necesario que se defina, se reflexione, se analice y se lleven a cabo una adecuada toma de decisiones, esto para que una

organización en particular pueda realizarlas en presente y posteriormente a futuro, consiguiendo de esta forma acoplarse de forma eficaz con las variaciones y demandas que el mercado pueda presentar, consiguiendo entonces un mayor índice de calidad y eficiencia.

Características

Además, de acuerdo con Torres (2014,a) las tareas fundamentales de la planificación estratégica son las siguientes:

- Desarrollar conceptos de negocio y una visión hacia la cual dirigir a la empresa.
- Dar a la entidad un sentido de propósito.
- Proveer al negocio de una dirección a largo plazo.
- Ayudar a la organización a establecer una misión a ser conseguida con el transcurrir del tiempo
- Convertir a la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos a corto plazo.
- Modelar las estrategias para alcanzar el desempeño deseado dentro del contexto definido.
- Implementar y ejecutar eficiente y efectivamente las estrategias que se han seleccionado.
- Evaluar el desempeño, revisar la situación y efectuar las correcciones necesarias según la experiencia que se posee, las cambiantes condiciones del entorno, ideas novedosas, así como de las nuevas oportunidades que se pudiesen presentar.

Todas las actividades mencionadas previamente buscan es crear la mayor cantidad de valor para la satisfacción de las necesidades de los clientes de la empresa, volviéndose una herramienta que se relaciona con la cadena de suministro y esa es la cadena de valor.

El plan estratégico a las empresas les otorga tranquilidad, puesto que se sabe el potencial camino al éxito, siendo que en tiempos difíciles es necesario conocer ciertos aspectos de la empresa que necesitan atención, la comunicación empresarial también mejorará y los empleados se beneficiarían además al comprender mejor sus roles y conocer la dirección de la empresa (Torres, 2014,b).

Teoría de la Ventaja Competitiva

La definición de la ventaja competitiva se relaciona regularmente con el modelo del autor Michael Porter, en donde se explica que la estrategia competitiva puede tomar acciones ofensivas o defensivas para así crear una posición defendible dentro de una determinada industria, pudiendo de esta forma afrontar exitosamente a las fuerzas competitivas que ahí se desarrollan, pudiendo entonces, generar un retorno sobre la inversión. Basándose en esto, Porter definió dos tipos de ventaja competitiva, dependiendo si se fundamentaban en un liderazgo por costos y en la diferenciación (Porter, 2012a).

El liderazgo por costos implica que una organización se encuentre en la capacidad de establecer la forma en que el producto de esta sea el de más bajo costo en una industria, entonces esta ventaja le brinda la posibilidad de convertirse en líder del mercado, esto a pesar de que no cuente con el valor agregado más alto, lo que se puede evidenciar en economías a escala.

En el caso de la diferenciación, dentro de esta se plantea la idea de que la empresa es la única en la industria que puede ofrecer un producto o servicio de una manera específica en factores apreciados por los compradores como producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen corporativa, entre otras (Porter, 2012b).

De acuerdo con Muñoz (2013) es importante indicar que esta teoría se basa en la diferenciación, existiendo varias “diferencias” las que se deben potencializar dentro de un producto frente a la competencia, basándose estas en lo siguiente:

- **Importante.** - ya que la diferencia proporciona al mercado objetivo un beneficio que valoran en gran medida.
- **Distintivo.** – cuando la competencia no es capaz de igualar el servicio o producto ofrecido.
- **Superior.** - la diferencia de la empresa se encuentra por encima de la competencia.
- **Comunicable.** - la diferencia es visible para todos los clientes, además se puede interpretar con facilidad.
- **Preventiva.** - la diferencia no puede ser copiada fácilmente por los competidores.
- **Costeable.** - los compradores aceptan pagar un valor adicional por el factor diferenciador.

- Productiva. – cuando una compañía invierte en una diferenciación, esto se recupera por medio de las utilidades que genera como resultado del incremento en ventas.

Marco Conceptual

- **Eficiencia:** La eficiencia es un término empleado para referirse a la forma correcta en que se emplean elementos para la consecución de objetivos (Chiavenato, 2012).
- **Crédito:** Es la acción financiera mediante la cual una persona o empresa presta un dinero a otra para un determinado propósito, convirtiéndose en acreedor el prestamista y deudor el individuo que adquiere la deuda (Correa, 2015).
- **Captación:** En economía es un término que se refiere a la acción por medio de la que se consiguen socios o clientes para así generar ingresos por parte de las instituciones financieras (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).
- **Liquidez:** Es la capacidad de una persona, entidad bancaria o empresa para poder enfrentar las obligaciones financieras. (Lara, 2012).
- **Capacidad de endeudamiento:** Es la capacidad que tiene un socio cliente para comprometer sus ingresos, esto con el objetivo de conseguir un préstamo de una institución financiera (Edufinet, 2015).
- **Indicadores económicos:** Son valores estadísticos que muestran la situación en un determinado momento que posee una economía, permitiendo analizar y prever la forma en la que esta se comportará posteriormente a corto, mediano o largo plazo (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015)

Marco Legal

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es la entidad que supervisa la Economía Popular y Solidaria, teniendo esta entidad la responsabilidad de supervisar a todas las empresas que realizan actividades dentro del sector popular y solidario (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015a), para esto cuenta con las siguientes atribuciones:

- Ejercer el control de sus actividades económicas

- Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento
- Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones
- Fijar tarifarios de servicios
- Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen
- Levantar estadísticas
- Imponer sanciones
- Expedir normas de carácter general

Esta entidad establece que la Economía Popular y Solidaria es la forma económica en la cual se organiza una entidad en la que sus distintos integrantes de forma colectiva o individual realizan los procesos en las áreas de intercambio, producción, financiamiento, comercialización y consumo de los bienes y servicio para entonces alcanzar la satisfacción de necesidades y la generación de ingresos de su sector (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015b).

Esta entidad se basa en relaciones de reciprocidad, solidaridad y cooperación, brindando una mayor importancia para las personas, colocándolas por sobre el trabajo, siendo el ser humano el elemento principal en toda actividad en la que participe, buscando en todo momento alcanzar el buen vivir, así como conservar la armonía con la naturaleza, dejando entonces en todo momento en segundo lugar al lucro, la acumulación y la apropiación de capital (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2015c).

Ley de economía popular y solidaria

Por medio del Art. 283 de la Constitución de la República (2008) se plantea que “La estructura económica debe ser social y solidaria y debe estar integrada por las formas de organización tanto pública, privada y mixta, además regulará según los estatutos de ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios” (p.36).

En el Art. 309 de la constitución manifiesta que el sector económico popular y solidario incluirá cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, bancos comunales y cajas de ahorro, en el mismo sentido estas instituciones recibirán una atención especial por parte del estado con la finalidad de apoyar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas

El Art. 1 de la ley de economía popular y solidaria (2011) estableció “que este sistema de gestión asocia a todos aquellos que conforman el sector popular de forma individual o colectiva, donde sus integrantes producen, intercambian, comercializan y

financian bienes o servicios para suplir las necesidades del pueblo” (p.6) afianzando una relación de solidaridad, colaboración y equidad. De esta manera la ley de economía popular y solidaria respalda el desarrollo de los procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para suplir las necesidades del pueblo y generar ingresos, todo esto basado en una relación con el cliente de protección, cooperación y justicia priorizando el talento humano por encima de la riqueza y utilidad.

En cuanto a las formas de organización de la economía popular y solidaria, el artículo 2 establece que estas son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

- Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos vecinales, familiares, unipersonales, los trabajadores a domicilio, las unidades productivas, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios y demás, dedicados a la producción de bienes y servicios que tengan como fin el autoconsumo o la comercialización a un mercado previamente definido, esto por medio del autoempleo, la generación de ingresos o la auto subsistencia.
- Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, que se dediquen a la creación de servicios o bienes, siempre que vayan orientados a la satisfacción de las necesidades de consumo y reproducción de las condiciones de su más próximo entorno, incluyendo a los comedores populares, las organizaciones turísticas, las cajas de ahorro, los bancos comunales y demás pertenecientes al sector comunitario.
- Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o demás prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, las cuales unen escasos factores y recursos que de manera individual resulten insuficientes, esto con el objetivo de producir y comercializar y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo.
- Las organizaciones cooperativas de todo tipo, así como actividades económicas, que constituyen el Sector Cooperativista.

- Los organismos de integración constituidos por las formas de organización económica que contempla este documento.
- Las fundaciones y corporaciones de tipo civil que persigan la promoción, capacitación, asesoramiento, asistencia financiera o técnica de las distintas formas de organización de los sectores asociativo, cooperativista y comunitario (Asamblea Nacional, 2011).

A continuación, se detallan los principales objetivos de esta ley basados en el Art. 3 del mismo:

- a) Identificar, promover y dinamizar la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en la práctica de sus funciones y su nexos con los actores de la sociedad públicos y privados.
- b) Estimular las actividades de la economía popular y solidaria que se ejecutan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades con la finalidad de obtener el buen vivir.
- c) Implementar una estructura jurídica para todos aquellos que deban someterse a la estructura económica popular y solidaria
- d) Impulsar un sistema de derecho que establezca las responsabilidades y favores de las entidades que responden a esta ley.
- e) Instaurar la institucionalidad pública de la ley por medio de su dirección ordenanza y derecho que la avala.

En el mismo sentido, el Art. 4 detalla los fundamentos básicos de la ley, a la que tanto personas naturales como jurídicas deben sujetarse:

- a) Desarrollo de las potencialidades del trabajador con la finalidad de obtener el buen vivir y el bien común
- b) La preferencia del trabajo sobre el lucro y de los fines colectivos por encima de los individuales
- c) Negociaciones ecuanímes, bajo lineamientos morales comprometidos con la solidaridad y justicia.
- d) Igualdad de género
- e) El reconocimiento y consideración a la identidad cultural

- f) La autogestión
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas
- h) La repartición ecuánime y responsable de la abundancia.

Asimismo, esta ley establece los principios de la Economía Popular y Solidaria, definiéndola como una forma de organización económica en la cual sus integrantes de manera individual o colectiva se organizan y desarrollan diferentes procesos productivos, de intercambio, de financiamiento, comercialización y consumo de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de las personas, además de generar ingresos para estas, siempre basándose en las relaciones de cooperación, solidaridad y reciprocidad, privilegiando al ser humano y al trabajo como sujeto y fin de su actividad, orientándose a la consecución del Buen Vivir, además de mantener una armonía con la naturaleza, esto por sobre el lucro, la apropiación y la acumulación de capital (Presidencia de la República, 2011).

Capítulo III

Análisis de la Situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*

Dentro del presente capítulo se muestran cada uno de los aspectos externos e internos que se encuentran relacionados con la cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, pudiendo determinar la situación actual por la cual atraviesa la organización de estudio.

El sector financiero popular y solidario

Las cifras que posee el sector popular y solidario en relación con la entrega de créditos es lo que se presenta en las figuras estadísticas posteriores, las mismas que muestran su distribución, por región, provincia y destino de acuerdo con el estudio realizado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2014).

En lo que respecta al destino de los créditos por región, las estadísticas son las siguientes:

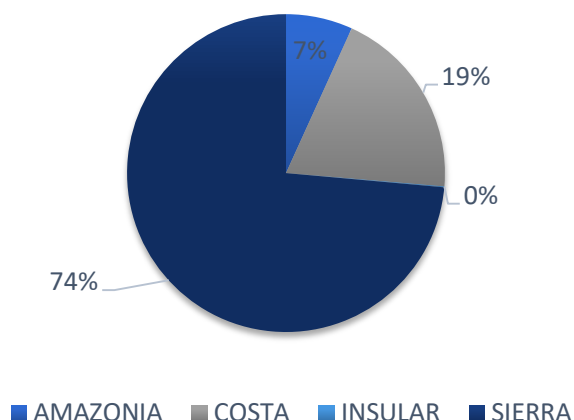


Figura 6. Crédito por región. Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014

La región Sierra recibe el 74% de los créditos, obteniendo la mayor parte de los ingresos destinados para fines comerciales y de consumo; en segundo lugar, se ubica la región Costa con el 19% y en tercer lugar la Amazonía con el 7%; es importante mencionar que la región Insular cuenta con valores tan bajos que no alcanzan ni el 1% de la participación nacional. En la siguiente figura se muestran los montos en millones de dólares que se dan por motivos de crédito a cada provincia en el Ecuador:

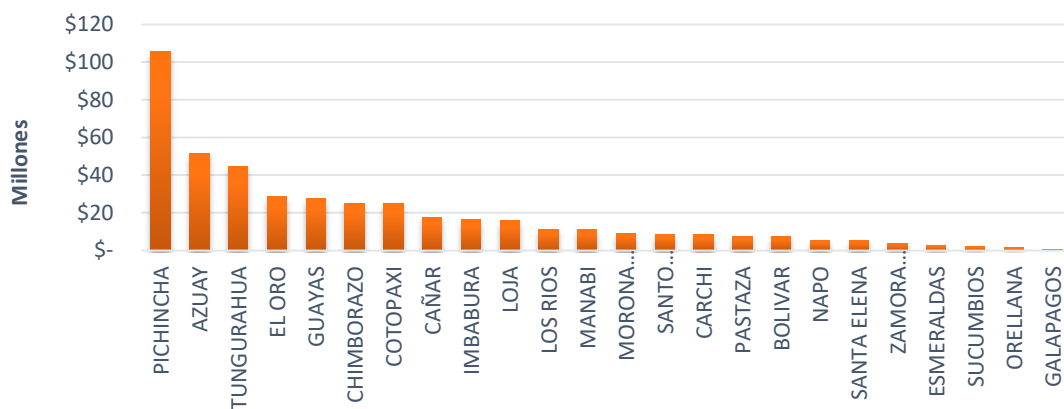


Figura 7. Crédito por provincia. Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014

Las provincias de Pichincha, Azuay, Tungurahua, El Oro y Guayas son los principales destinos de los créditos en el Ecuador, encontrándose valores entre los 27 y 105 millones de dólares entre estas 5 principales provincias. Finalmente, en la última figura se aprecian los destinos de los créditos que se han concedido:

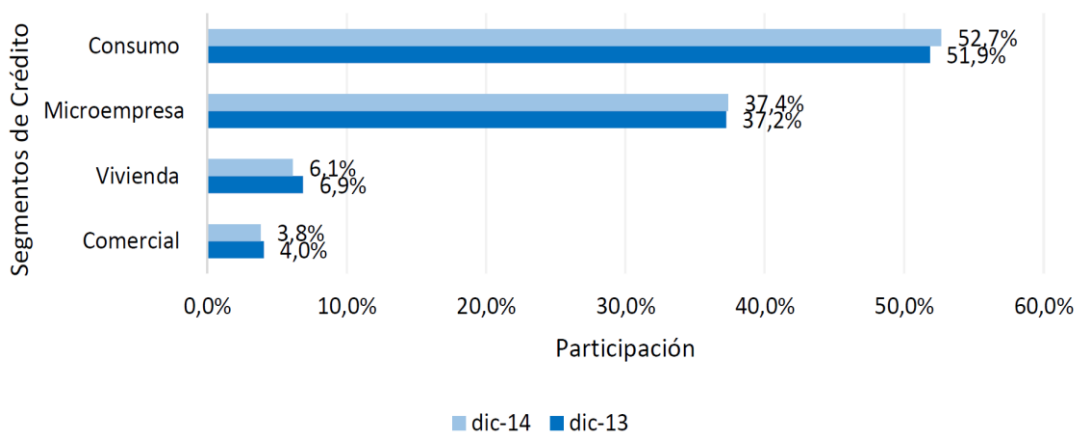


Figura 8. Segmentos de crédito. Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014

En la figura previa se muestra la evolución de la composición de la cartera entre 2013 y 2014, para diciembre del 2013 existían cuatro segmentos, siendo el de mayor peso relativo el consumo con 51,9%, seguido del de microempresa con un 37,2%, el de vivienda con el 6,9% y el sector comercial con un 4%. Para diciembre del 2014 los segmentos de consumo y microempresa ganan peso relativo, llegando a 52,7% y 37,4% respectivamente. Esto ha evidenciado una concentración creciente en los sectores mencionados previamente.

Captaciones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las últimas estadísticas que posee la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria muestran que las cooperativas de ahorro y crédito concentraron el 20.75% de los depósitos totales de ahorro y a plazo del sistema financiero del país, lo que se traduce en 3,404,40 millones de dólares.

En la siguiente figura se puede apreciar la forma en que el sector de cooperativas de ahorro y crédito, así como el bancario han ido evolucionando en el Ecuador con el paso de los años:

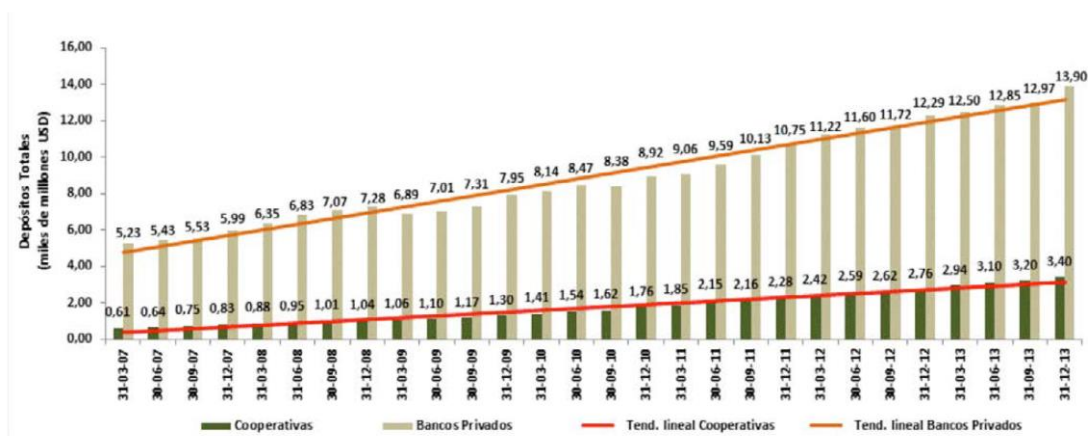


Figura 9. Depósitos de Cooperativas de ahorro y crédito, así como de bancos privados. *Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014*

Se puede observar que se ha dado un crecimiento de las captaciones totales en ambos sectores, siendo la tasa de incremento geométrico para las cooperativas de ahorro y crédito de un 26.45%, mientras que en el caso de los bancos privados, esta fue de 15.06%, dándose un mayor aumento en las mencionadas en primera instancia (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

En lo referente con el crédito, las cooperativas de ahorro y crédito concentraron el 16,93% de la cartera bruta de todo el sistema financiero ecuatoriano, llegando a un monto de 3,527,30 millones de dólares, lo que contrasta con la participación del 83.07% del campo y la suma de 17,302,24 millones de dólares que poseen los banco privados.

Es así, que el total de los créditos de la banca privada supera por aproximadamente 5 veces lo que poseen las cooperativas de ahorro y crédito. En la siguiente figura se puede

apreciar la tendencia que se ha ido dando durante los últimos años en ambos sectores, teniendo las cooperativas de ahorro y crédito una tasa de crecimiento de 24.69% y los bancos privados una de 14.06% (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

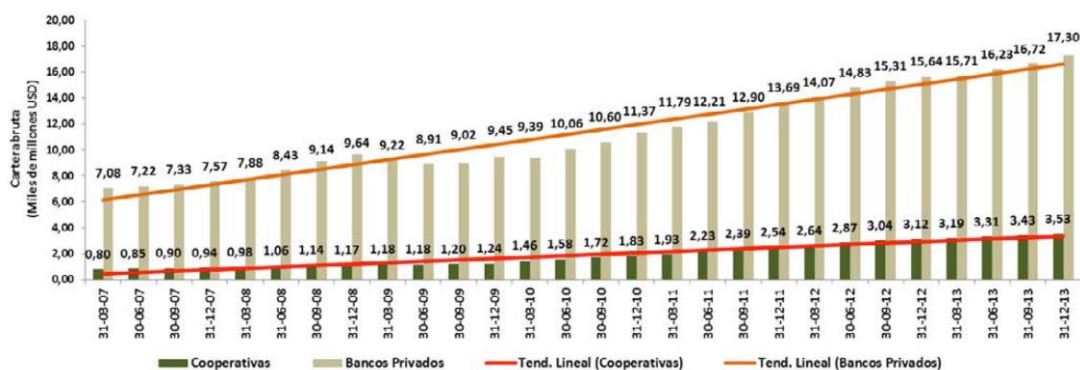


Figura 10. Créditos totales de Cooperativas de ahorro y crédito, y Bancos privados. *Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014*

Situación Actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* Ltda., con Domicilio principal en la comunidad Castug Alto del cantón Colta, de la provincia de Chimborazo, se creó mediante Acuerdo Ministerial No. 0127 el 18 de febrero de 1998, y se inscribió en el Registro General de Cooperativas mediante No. de Orden 6078 en la misma fecha.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* Ltda., es una Institución Financiera creada por un grupo de líderes y dirigentes indígenas con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la comunidad ya que las instituciones financieras tradicionales veían a los campesinos como sujetos de riesgo para otorgar crédito. La cooperativa pertenece al sector de microfinanzas, brindando intermediación financiera para sus socios, tanto en el campo o en la ciudad que por motivos de trabajos o estudios los clientes desarrollan actividades durante el transcurso del día.

La misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* son las siguientes:

Misión

Somos una institución financiera que impulsa el desarrollo económico al socio, su familia y la comunidad en las zonas de influencia de la Cooperativa, a través de productos y servicios complementarios de calidad, buscando la rentabilidad mutua, con enfoque de responsabilidad social.

Visión

Ser una entidad reconocida en el sector financiero popular y solidario, con principios de excelencia y responsabilidad, con talento humano comprometido, ofertando productos de calidad, cumpliendo nuestro buen vivir.

Organigrama Jerárquico

A continuación, se detalla la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* Ltda., esto con el objetivo de observar de forma clara cada elemento de la empresa:

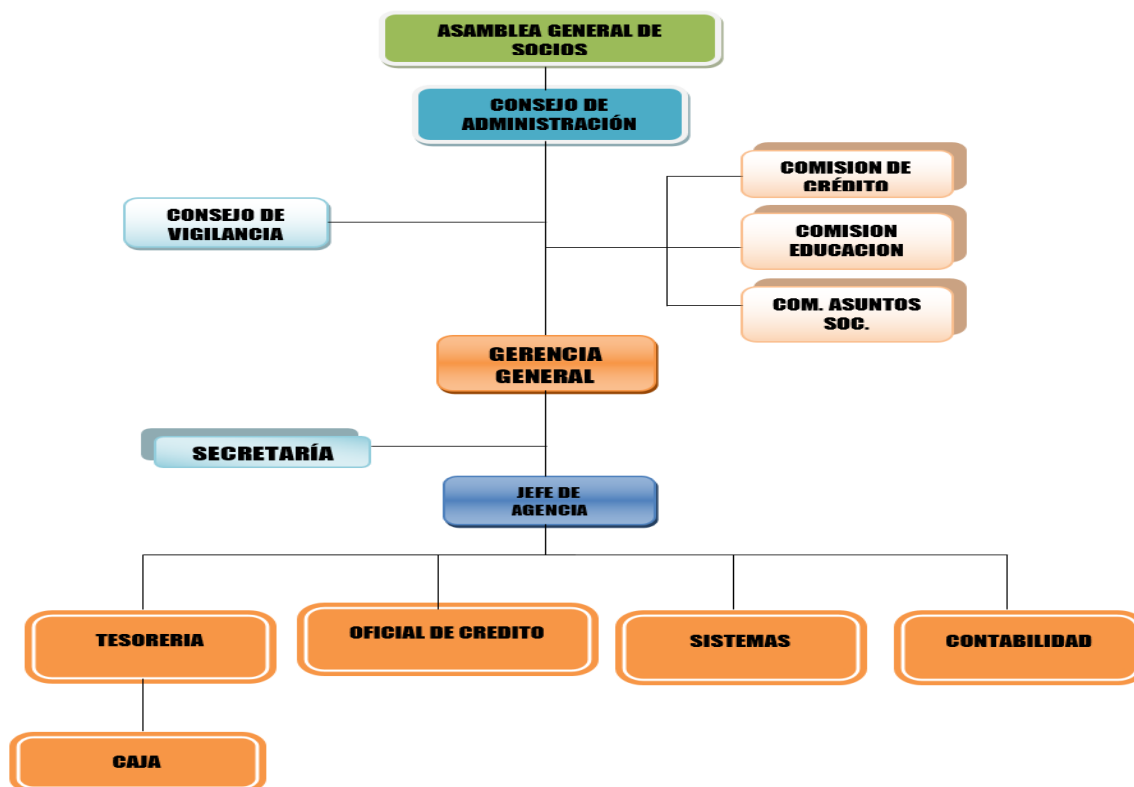


Figura 11. Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* Ltda

A continuación, se procede a describir los cargos de mayor importancia dentro del organigrama presentado previamente:

Tabla 2.

Funciones del Personal

Cargo	Funciones
Gerente General	Planificación de las actividades Toma de decisiones Control de objetivos Establecimiento de metas
Jefe de Agencia	Supervisar el desempeño de los trabajadores. Controlar la dirección de la agencia. Coordinar acciones a desarrollar en la entidad. Designar todas las posiciones gerenciales.
Tesorero	Cubrir el riesgo de interés, que está presente en la entidad. Custodiar y mantener los registros generales de la empresa Preparar y presentar los informes mensuales y semestrales.
Ing. En Sistemas	Soporte a la infraestructura de los sistemas informáticos de la entidad Actualización y mantenimiento a la infraestructura existente
Contador	Pago a proveedores Análisis financieros Pago a nomina Evaluación de presupuestos

Análisis PEST

Aspectos políticos

Los artículos presentados previamente pertenecientes a la Ley de Economía Popular y Solidaria resultan altamente positivos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* en el desarrollo de actividades, ya que dentro del artículo 283 se establece que la estructura económica en el Ecuador debe ser social y solidaria, integrando a todas las formas de organización, pudiendo los habitantes del cantón Colta por medio de una cooperativa de ahorro mejorar sus condiciones de vida.

Mientras que en el artículo 309 se define que este sector de la economía recibirá una atención especial por parte del Estado, pudiendo la cooperativa apoyar al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del sector (Asamblea Nacional, 2011).

Además por medio del Plan Nacional de Desarrollo dentro de su Eje 2, denominado “Economía al servicio de la sociedad” se promueve en gran medida el fortalecimiento de las capacidades de los ecuatorianos, así como su calidad de vida (SENPLADES, 2013); esto se relaciona con el actual estudio, ya que por medio de la cooperativa de ahorro se dirigirá el capital como una herramienta para el crecimiento integral de las personas.

Aspectos económicos

Las variables económicas que considerarse han sido elegidas por la incidencia dentro del sector de créditos de forma directa o indirecta.

La tasa de interés activa es de 7.48, mientras que la tasa pasiva se posiciona en 5.14, los valores presentados se han estado manteniendo estables con el paso de los meses, lo que muestra que el Ecuador ha logrado una leve estabilidad, pero también evidencia que los valores que recibirían los depositantes no han mejorado, por lo que resulta mejor emplear el capital en inversiones (Banco Central del Ecuador, 2018).

El Riesgo País actualmente se encuentra con una puntuación de 720,00, situación que resulta negativa para el Ecuador, esto porque las inversiones se verían disminuidas al ser el país considerado como un lugar en el que se corre un riesgo elevado para la creación de negocios, motivo por el que los préstamos se darían en menor medida (Banco Central del Ecuador, 2018).

La inflación en el Ecuador actualmente se encuentra mucho menor con relación a los índices que se daban en años previos, posicionándose en un -0.18 para el mes de junio de 2018, situación que resulta altamente positiva, esto porque los precios de los productos y servicios dentro del país no eleven sus precios de manera considerable (Banco Central del Ecuador, 2018).

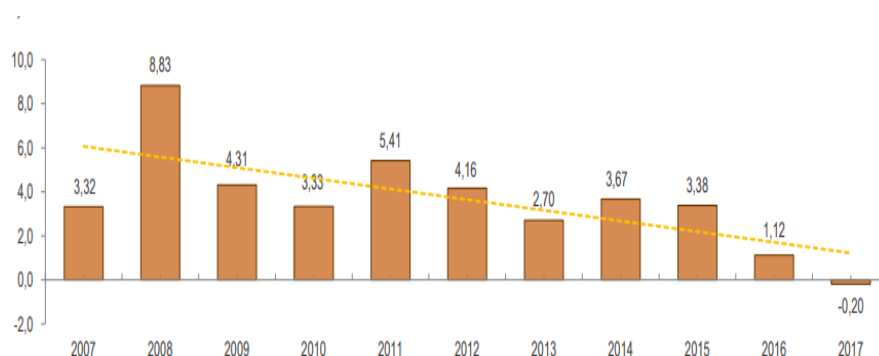


Figura 12. Nivel de inflación del Ecuador. Adaptado de: Indicadores económicos, por Banco Central del Ecuador, 2018

El empleo en el Ecuador se ha mantenido estable en relación con las cifras que arrojó el 2017, pero que ha decrecido en comparación con lo que se presentaba en el 2016, estando actualmente en un 5.69%; en la siguiente figura se puede ver la evolución de este sector durante los últimos 11 años:

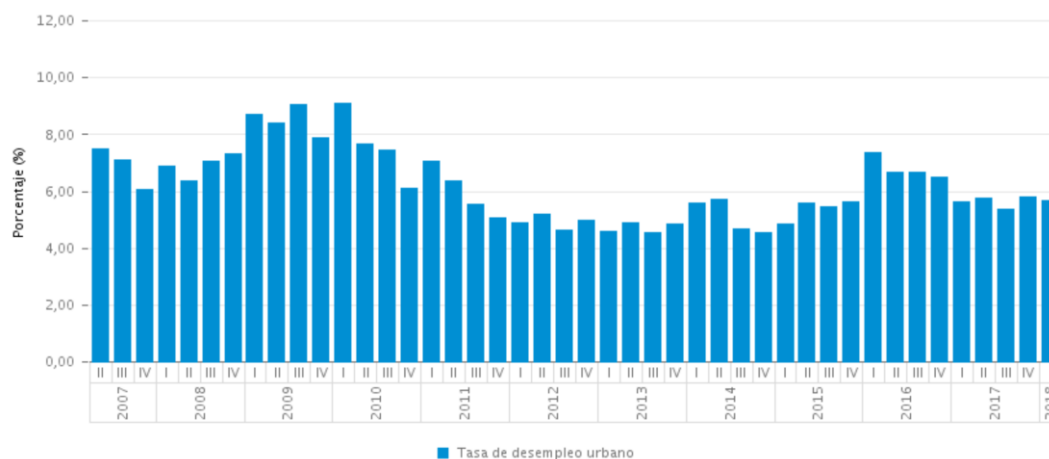


Figura 13. Empleo en el Ecuador. Adaptado de: *Indicadores económicos, por Banco Central del Ecuador, 2018*

Aspectos sociales

En el Ecuador, actualmente existen 14 culturas originarias, las cuales, gracias a los esfuerzos de sus dirigentes han mejorado sus indicadores con respecto a su participación en la política, el acceso a la tecnología y su incursión en el sector empresarial. De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas, los pueblos indígenas son parte vital de la cultura debido a que han heredado y practican culturas y formas únicas de relacionarse con la gente y el ambiente, pues poseen, además, rasgos sociales, culturales, económicos y políticos que son distintos de los predominantes en las sociedades en las que viven. Se caracterizan por incursionar en múltiples sectores y actividades sin desprenderse de sus distintivos culturales como la vestimenta o las tradiciones.

Una de las pruebas más claras de ello, son los nombres de los emprendimientos que desarrollan, como por ejemplo el proyecto Runa Tech, Cyber Cuy, Quichua Gamer, las cuales son emprendimientos tecnológicos desarrollados por Inti Condo, joven originario del territorio puruhá en la provincia de Chimborazo y radicado en Noruega que obtuvo una beca de excelencia académica a través del área de Diversidad Étnica de la Universidad San Francisco de Quito. Todas tienen palabras kichwas. Sus nombres son una forma de

demostrar que detrás de un indígena existe una capacidad para desarrollar ideas científicas e innovadoras (Diario El Telégrafo, 2017)

Adicionalmente, en el plano social se muestran los indicadores que podrían verse afectados por los ingresos que perciben los ecuatorianos. Las economías de bajos ingresos han ido paulatinamente recortando distancias, esto por medio de la implementación de prácticas regulatorias en el campo empresarial propias de las naciones de renta alta, beneficiando así al crecimiento económico, así como en la creación de empleo. Es por esto que se debe indicar que el clima económico es el factor que posee mayor incidencia en la promoción del emprendimiento a nivel local, lo que se traduce en que las condiciones del entorno son favorables para el emprendimiento.

Existe una gran cantidad de personas y microempresarios, principalmente en las áreas urbano-marginales presentan resistencia hacia el crédito, confiando mayormente en los ahorros personales, así como en los ingresos generados por los negocios para autofinanciarse, esto debido a las siguientes causas:

- a) Montos de créditos bajos ofertados por las entidades financieras, además de que para acceder a estos se debe cumplir con una serie de requisitos que no siempre están al alcance de los aspirantes.
- b) Las personas y los microempresarios temen las consecuencias que podrían sufrir al no cancelar sus préstamos.
- c) La mayor parte de los microempresarios no se encuentran convencidos en que el endeudamiento es una de las opciones atractivas para conseguir el crecimiento.

Aspectos tecnológicos

Dentro del aspecto tecnológico, se toman en consideración la utilización de las TICS desde dos puntos de vista, el uso de dispositivos electrónicos para el acceso hacia la entidad crediticia, así como su uso en labores propias del negocio que se realicen de forma automatizada.

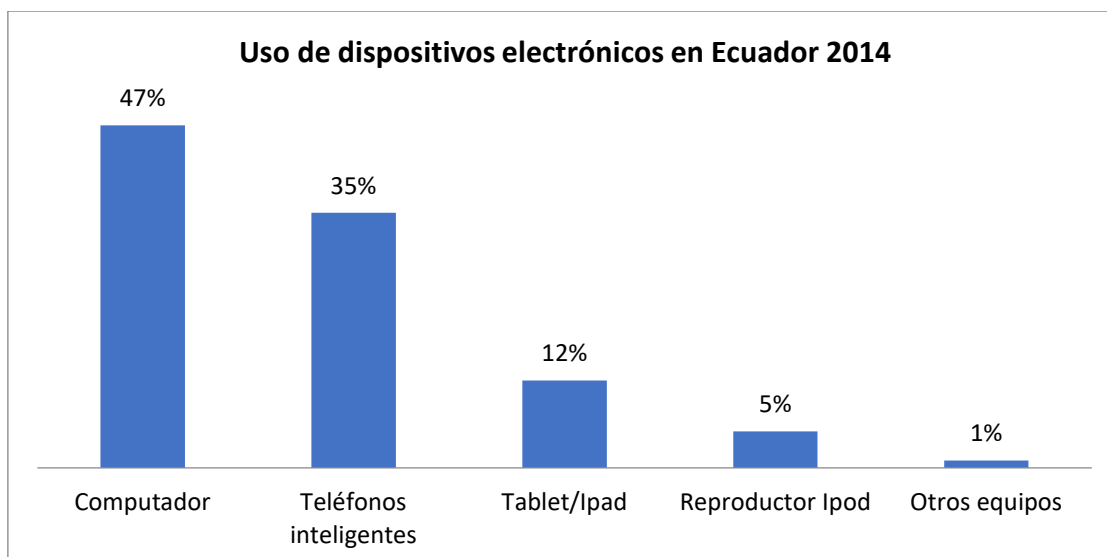


Figura 14. Uso de dispositivos electrónicos en el Ecuador. Adaptado de: *Indicadores económicos*, por Banco Central del Ecuador, 2018

Para que una empresa que incursiona en el mercado pueda desarrollarse de manera adecuada resulta necesario que se considere el factor tecnológico, lo que con la aparición de las TICS se han fortalecido para la realización de acciones automatizadas, así como la llega a una mayor cantidad de clientes por medio de nuevos canales de comunicación.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

- **Poder de negociación de los proveedores:** La empresa cuya actividad es la prestación de servicios financieros posee un poder de negociación alto, ya que en el cantón Colta la oferta de cooperativas de ahorro no es extensa, por lo que aquellas que se encuentran desarrollando sus actividades acaparan a la mayor cantidad de ciudadanos, teniendo estos que acudir hasta la ciudad de Riobamba para encontrar una mayor cantidad de alternativas en lo que respecta a entidades financieras.
- **Poder de negociación de los clientes:** En relación con la fuerza presentada anteriormente, los clientes cuentan con un bajo poder de negociación, ya que no poseen una gran cantidad de cooperativas a las que pueden acudir para colocar sus ahorros, por lo que al contar con adecuados procesos, la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* podría conservar a sus actuales usuarios, así como incrementar la cantidad de estos que mantienen sus fondos en la actualidad.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Este factor no aplica de manera directa, pero se pueden considerar como productos sustitutos a los bancos, los mismos que

cuentan con presencia en la ciudad de Riobamba y con sucursales de menor tamaño como los “bancos del barrio”, los cuales les permiten a sus clientes realizar acciones de depósito de valores, así como transacciones con empresas públicas; es entonces que se puede considerar actualmente a esta amenaza con un nivel bajo.

- **Amenaza de futuros entrantes:** Las barreras de entrada para futuros entrantes son bajas, ya que en la actualidad se promueve la creación de entidades relacionadas con el sector popular y solidario, asociando a personas dentro de un mismo sector para promover la creación de negocios mediante la entrega de créditos, los mismos que cuentan con capital que es generado por los demás miembros de la cooperativa.
- **Rivalidad entre competidores:** El nivel de rivalidad entre competidores es relativamente bajo, esto porque la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* no cuenta con competidores que puedan considerarse importantes, únicamente a las entidades bancarias que se encuentran mayormente en la capital de la provincia.

Por medio de la realización del análisis de las cinco Fuerzas de Porter se puede considerar que el sector resulta atractivo, ya que el cantón Colta no cuenta con una gran cantidad de empresas financieras, pudiendo la cooperativa captar una mayor cantidad de clientes, además de lograr una adecuada gestión de cobros para estos.

Análisis FODA

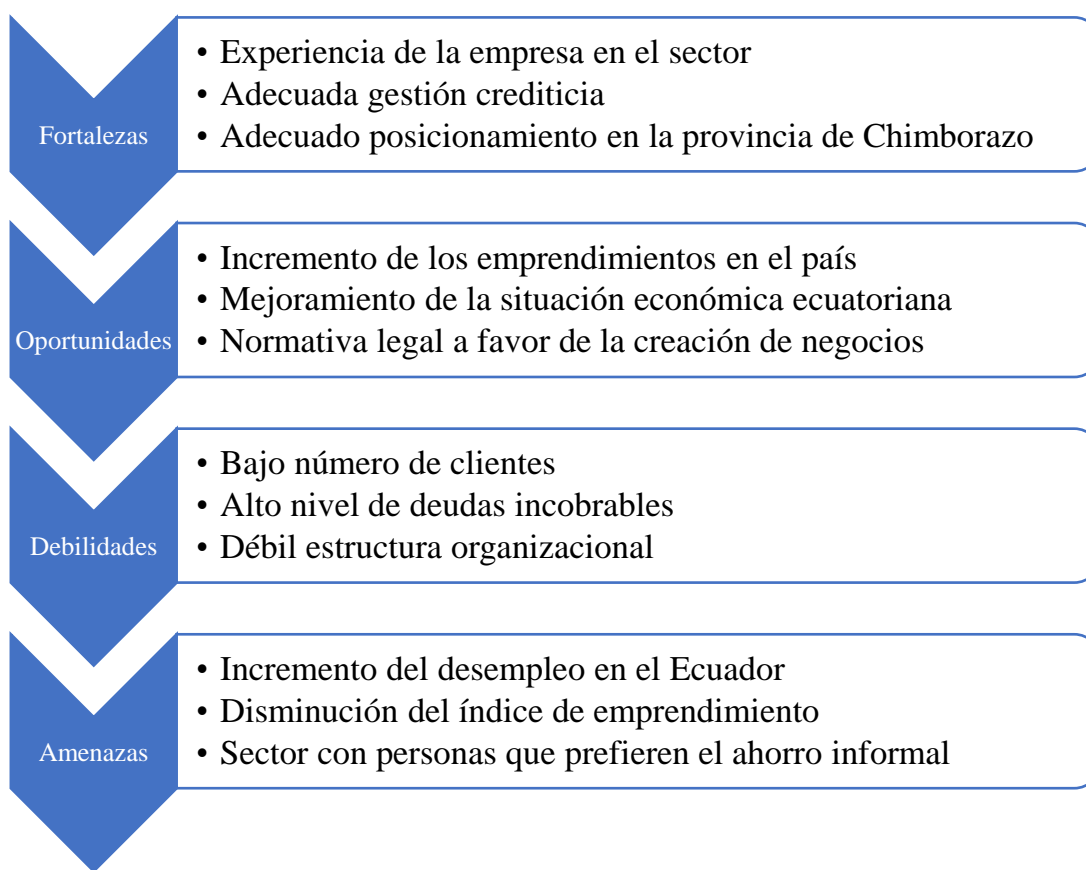


Figura 15. Análisis FODA

A continuación, se presentan las matrices EFE y EFI que analizan los factores externos e internos establecidos previamente en el FODA, esto con el objetivo de determinar el grado de relevancia que poseen para el objeto de estudio central, pudiendo de esta manera identificarse su importancia para la realización de estrategias posteriores que eliminen e impulsen los factores según corresponda.

En primera instancia se presenta la Matriz EFE, la misma que toma en consideración los aspectos externos como las oportunidades y amenazas del entorno en el cual se desarrolla en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, para así conocer si existe una mayor cantidad de situaciones positivas o negativas en el contexto.

Tabla 3.

Matriz EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Incremento de los emprendimientos en el país	0.20	4	0.80
Mejoramiento de la situación económica ecuatoriana	0.25	4	1.00
Normativa legal a favor de la creación de negocios	0.15	2	0.30
Amenazas			
Incremento del desempleo en el ecuador	0.15	2	0.30
Disminución del índice de emprendimiento	0.15	1	0.15
Sector con personas que prefieren el ahorro informal	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.65

En la matriz EFE desarrollada previamente se puede observar que se alcanzó una calificación de 2.65, esto indica que existe una mayor cantidad en oportunidades que amenazas en el contexto actual, pudiendo de esta forma por medio del aprovechamiento de los factores positivos, superando aquellas situaciones negativas y manteniendo a la organización en los primeros lugares de posicionamiento en su mercado.

Mientras que la Matriz EFI permite definir el valor de los factores internos en temas de fortalezas y debilidades, pudiendo detectar los mejores aspectos que posee la entidad, así como las principales falencias que no permiten el desarrollo adecuado de la empresa.

Tabla 4.

Matriz EFI

Factores internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Experiencia de la empresa en el sector	0.20	4	0.80
Adecuada gestión crediticia	0.25	4	1.00
Adecuado posicionamiento en la provincia de Chimborazo	0.20	3	0.60
Debilidades			
Bajo número de clientes	0.15	2	0.30
Alto nivel de deudas incobrables	0.10	1	0.10
Débil estructura organizacional	0.10	2	0.20
Total	1.00		3.30

La Matriz EFI dejó claramente establecido que se dio una calificación de 3.30, lo que es un dato que deja en claro que las fortalezas resultan mayores a las debilidades de la cooperativa, siendo así que el negocio podría desarrollarse de mejor manera en su entorno al potenciarse sus factores positivos por sobre aquellos negativos.

Finalmente, se presentan los servicios y productos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* ofrece a sus clientes:

- Ahorro a la vista: Esta es la cuenta principal captadora de recursos por parte de los clientes de la cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, pero son recursos no estables para la organización porque están sujetos a las disposiciones que emita el Banco Central del Ecuador.
- Depósitos a plazo fijo: Este es un producto en el que el cliente entrega a la cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* una cantidad de dinero durante un determinado periodo de tiempo a cambio de una remuneración en forma de tipo de interés sobre el capital depositado; es importante indicar que el pago del interés se puede dar al final del periodo o de forma fraccionada durante el mismo.
- Certificados de aportación: Esta cuenta pasiva de captación es uno de los primeros depósitos que los nuevos socios deben realizar para ser acreedor a los servicios que presta la cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, la cual establece que,

mediante el primer depósito de un cliente, este legaliza su participación y consecuentemente se obliga a cumplir sus deberes y derechos de acuerdo a las normativas legales vigentes.

La empresa cuenta con servicios de colocación, los cuales principalmente se dan por medio de créditos, siendo que la cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* da mayor énfasis en la línea de microcrédito, ya que le permite interactuar de manera directa con el mercado objetivo.

- Crédito de consumo: Estos créditos son préstamos a corto o mediano plazo, el cual se otorga para así obtener dinero de libre disposición; regularmente los clientes lo emplean para así financiar la compra de bienes de consumo, como son los electrodomésticos o para pagar servicios de salud.

Los plazos para el pago de estos créditos se dan entre 1 y 3 años y su pago se da en cuotas, las cuales son iguales, sucesivas y que la última de estas puede ser un poco mayor.

- Crédito de microcrédito: Los microcréditos son pequeños préstamos efectuado a prestarios de bajos niveles económicos que no pueden acceder a los préstamos que concede un banco tradicional; estos microcréditos posibilitan que muchas personas sin recursos puedan financiar distintos proyectos laborales que les reviertan posteriormente ingresos.
- Crédito comercial: Estos créditos son un gran impulso para la actividad empresarial y por ende en el campo comercial, estos se efectúan para suplir las necesidades dentro de una determinada empresa, facilitando la realización de los medios de producción y la circulación de mercancías, pudiendo adquirir bienes y servicios que impulsarán su actividad o con el objetivo de refinanciar los pasivos existentes; para el pago de este tipo de crédito, de acuerdo a lo estipulado por el Banco Central del Ecuador se deben cancelar tres diferentes tasas de interés:
 - a) Tasa activa efectiva referencial por segmento
 - b) Tasa activa referencial
 - c) Tasa de interés legal

Capítulo IV

Metodología

Dentro del presente capítulo se establecen cada uno de los aspectos metodológicos, así como el desarrollo del estudio de campo en donde se identificó la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto a través de las opiniones del personal, así como del criterio de los altos mandos gerenciales. De igual forma, se consideró la opinión de gerentes de otras cooperativas de ahorro y crédito, para tener una visión más amplia de las posibles estrategias que se podrían sugerir como mejora de la planeación estratégica y la organización de *Khipu Castug* Alto.

Tipo de Investigación

Se entiende por tipo de estudio al nivel de conocimiento científico al que un investigador espera llegar, siendo que en este análisis se lleva a cabo una investigación con dos alcances, tanto exploratorio como descriptivo. Arias (2012) consideró que los estudios exploratorios se desarrollan cuando hay pocas o nulas fuentes de investigación, lo cual es ideal para el presente estudio, ya que la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto no ha sido objeto de investigaciones de ninguna clase previamente.

Por otra parte, la investigación es de carácter descriptivo, esto cuando los datos recolectados son procesados y tabulados para presentarse con la utilización de tablas y gráficos estadísticos, en este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2014) determinaron que los estudios descriptivos se encuentran enfocados en observar y describir el comportamiento de un fenómeno sin influir sobre este de ninguna forma, pudiendo expresarse tal cual es.

Por medio de este tipo de investigación se busca identificar de qué manera se dan los problemas relacionados con la administración en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto, pudiendo identificar los actuales puntos negativos para que sean solucionados posteriormente.

Enfoque

El enfoque de la investigación es de tipo mixto, esto porque se emplean los enfoques cualitativo y cuantitativo en distintas partes del estudio, lo que permite recabar y analizar de forma total cada uno de los factores que intervienen en el problema de investigación.

El enfoque cuantitativo se encuentra relacionado con el análisis de datos numéricos, lo cual se da en información estadística que permite establecer datos precisos sobre una situación específica; en el actual estudio se ha recopilado información sobre el sector financiero popular y solidario; mientras que el enfoque cualitativo se dirige hacia información que no puede ser analizada en cuanto a datos numéricos, por lo que en la investigación se toman en consideración las opiniones de los cargos gerenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, así como los criterios de referentes teóricos en temas relacionados con el problema de estudio.

Variables del Proyecto

- **Variable independiente:** Planeación estratégica.
- **Variable dependiente:** Mejoramiento de la administración en Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*.

Operacionalización de las Variables

Tabla 5.

Operacionalización de las variables

Variable Independiente: Planeación estratégica.					
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
La Planificación Estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para así conseguir objetivos o propósitos (Strickland, Thompson, & Gamble, 2012).	1. Organización	1. Captación de capital	1. ¿Cuáles son los ingresos actuales de la cooperativa?	Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas
	2. Imagen corporativa	2. Liquidez	2. ¿Cuáles son los principales problemas que afronta la entidad?	Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas bajo el modelo de la escala de Likert.
	3. Rentabilidad	3. Crecimiento en el mercado	3. ¿Qué beneficios podrían alcanzarse por medio de la aplicación de una adecuada planeación estratégica?		

Variable Dependiente: Mejoramiento de la administración en Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto.

<p>La administración estratégica es lo que realizan los gerentes de las organizaciones para desarrollar las estrategias de estas. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas la totalidad de las funciones gerenciales básicas, las cuales son la planeación, organización, dirección y control (Robbins, 2014).</p>	1. Análisis financiero	1. Recuperación de cartera vencida	4. ¿Cuál es la situación actual de la empresa?	Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas	
		2. Impacto en las finanzas		Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas bajo el modelo de la escala de Likert.	
	2. Acciones complementarias		5. ¿Cuánto representa en términos económicos la cartera vencida en la cooperativa?			
		3. Capacitación.				
				6. ¿Qué acciones se deben proponer para el personal de la entidad?		

Población y muestra

Se conoce como población a la cantidad de individuos que cuentan con la información requerida para una investigación debido a que poseen características que los hacen similares, y por tanto, brindan datos cercanos a la realidad que son de utilidad para los investigadores. En este caso, el estudio de campo fue dirigido al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, pero no fue necesario aplicar un muestreo, ya que apenas está conformada por siete (7) empleados y al ser una cifra manejable, no aplica el cálculo de una fórmula estadística para la extracción de una muestra representativa, sino que la población total fue tomada para la realización del presente estudio. Por tanto, se realizó una encuesta a través de una muestra intencional.

Fuentes de Investigación

Las fuentes de investigación primarias y secundarias tienen la función de identificar distintos factores de un problema de estudio desde dos perspectivas diferentes (Dzul, 2016). A continuación, se detallan cada una de estas:

- **Primaria:** Es la información que se genera por los propios miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, lo cual permitirá conocer la realidad de esta de forma específica.
- **Secundaria:** Las estadísticas del sector popular y solidario, así como las cifras de captaciones en las cooperativas de ahorro y crédito son las fuentes secundarias del estudio.

Técnicas de Recopilación de Datos

Las técnicas de investigación empleadas para el presente trabajo fueron la encuesta y la entrevista, las cuales se encuentran relacionadas de manera directa con los enfoques empleados para recopilar información de diferentes características del problema de investigación. Se utiliza la encuesta, la cual es una herramienta que por medio de preguntas cerradas permite recopilar datos objetivos y de tipo numérico que posteriormente pueden ser tabulados y analizados mediante tablas y figuras estadísticas para evidenciar o establecer tendencias (Arias, 2012). Esta herramienta está dirigida para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* con el objetivo de conocer su opinión sobre el estado actual de la empresa.

Mientras que la entrevista se lleva a cabo por medio de un formulario de preguntas abiertas, lo cual permite recolectar opiniones, es decir, información subjetiva que luego se debe analizar para extraer una conclusión general (Arias, 2012b). Esta herramienta se dirigió hacia el Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* para conocer su punto de vista sobre hacia donde debe ir institucionalmente la empresa, además de que se aplicó el formulario al Gerente de otra cooperativa de iguales características para conocer la aplicación de sus procesos.

Resultados de la Investigación

En esta sección se presentan los resultados que se han obtenido de la investigación realizada, así como el análisis de los datos obtenidos, esto con el objetivo de determinar la opinión general del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*.

Análisis de encuestas

1. ¿Cuántos años lleva laborando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?



Figura 16. Años laborando en la empresa

El 71% de los empleados consultados llevan laborando en la empresa entre 1 y 5 años, así lo manifestó el 72%, en segundo lugar, se encuentran con iguales porcentajes de 14% aquellos empleados con menos de un año en la entidad y para los que llevan más de diez años trabajando en la cooperativa.

2. ¿Cómo calificaría usted la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?

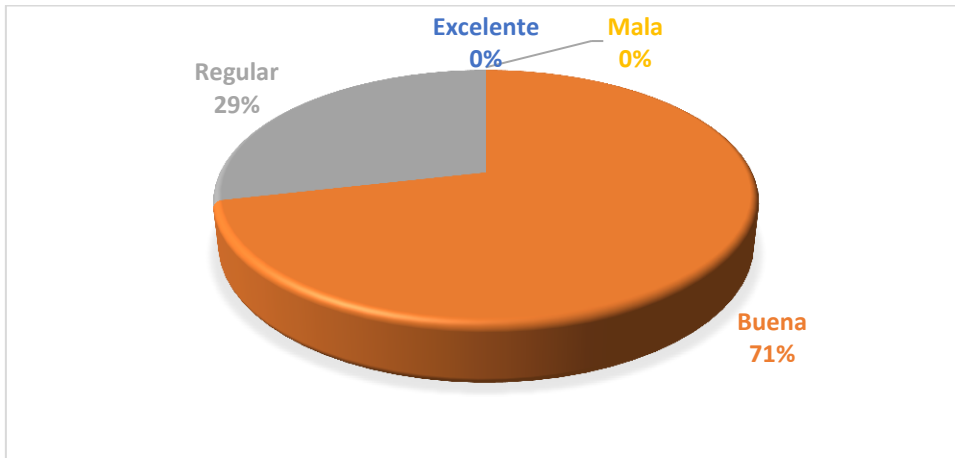


Figura 17. Situación actual de la calificaría

La situación actual de la cooperativa se puede considerar como buena por el 71% del personal, mientras que el 29% la califica como regular; estos resultados han mostrado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* se encuentra atravesando un momento estable, pero que puede ser mejorado, ya que ninguna respuesta fue por la opción “excelente”.

3. ¿Considera usted que existe una gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?

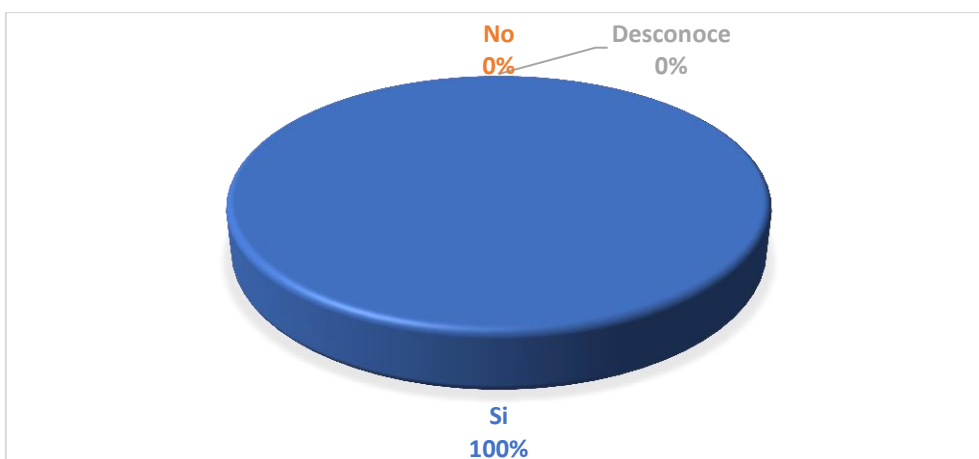


Figura 18. Presencia de gestión administrativa

En relación con la interrogante presentada previamente, la totalidad de los empleados de la cooperativa consideran que la entidad desarrolla sus actividades por medio de una gestión estratégica, esto resulta positivo para la entidad, ya que el personal cree que los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* poseen una base para configurar cada uno de los procesos para el desarrollo de la institución.

4. ¿Cómo calificaría la gestión administrativa que se da en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?

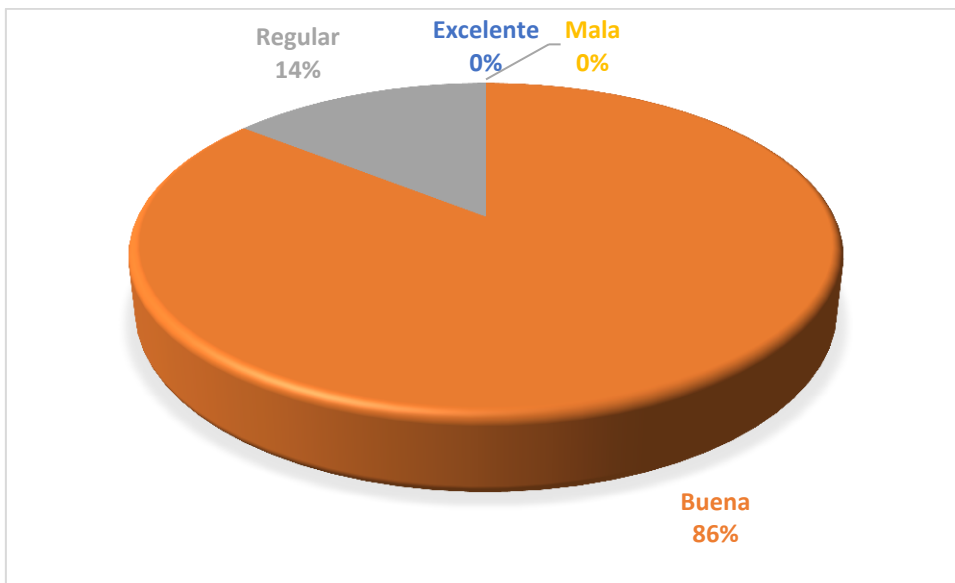


Figura 19. Calificación de la gestión administrativa

Además, la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* ha sido catalogada por el 86% de los encuestados como buena, mientras que el 14% la califica como “mala”; al igual que en interrogantes previas, no existieron elecciones por la alternativa “excelente”, lo que muestra que la cooperativa puede mejorar.

5. ¿Cuáles son los principales problemas por los que atraviesa la empresa actualmente?

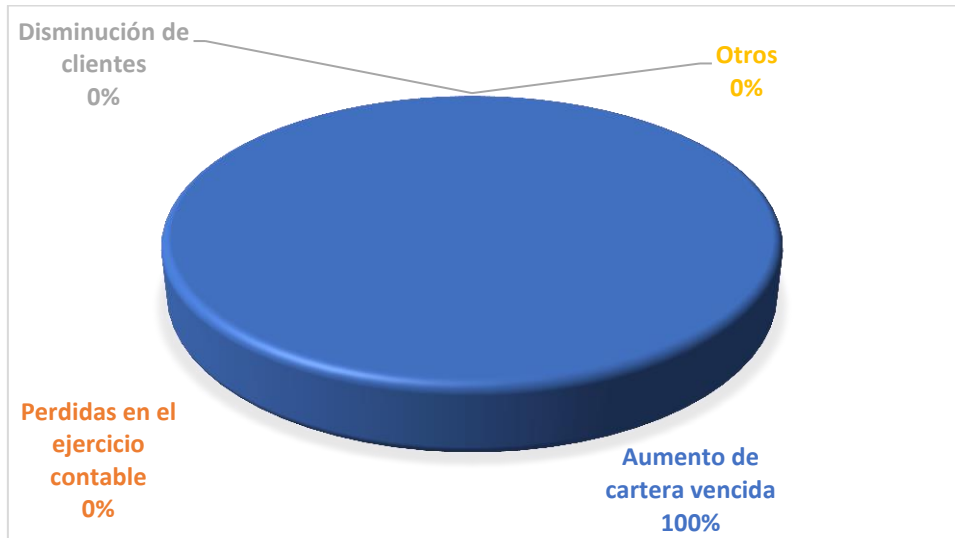


Figura 20. Principales problemas

Los principales problemas que afronta la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khivu Castug Alto* se pueden resumir en uno solo, el cual es el incremento de la cartera vencida, esto se suscita por la falta de políticas para que entidad lleve a cabo sus entregas y cobros de créditos, ya que los empleados de la empresa no consideran que se hayan dado pérdidas en el ejercicio contable ni una disminución considerable de clientes.

6. ¿Considera que existe una reducción de la liquidez que se ha vuelto un problema para la empresa?

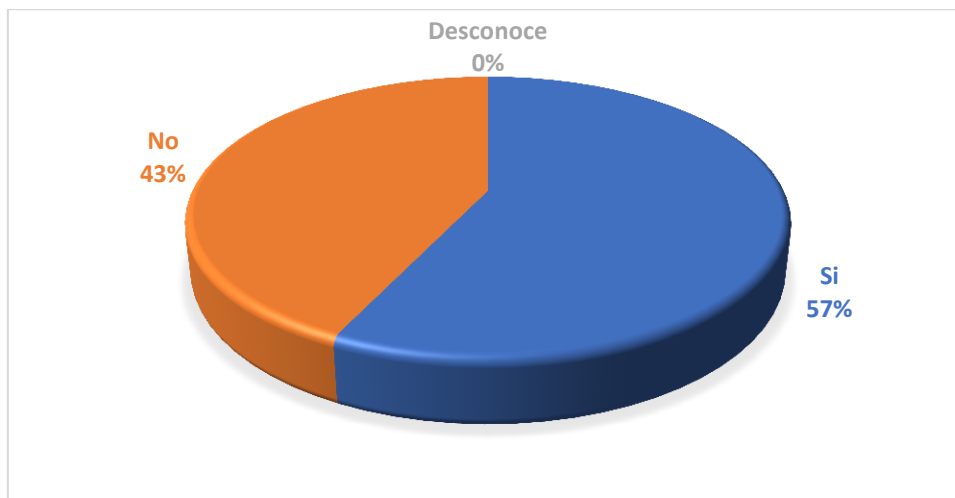


Figura 21. La reducción de liquidez se ha vuelto un problema

Poco más de la mitad de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* consideran que la pérdida de liquidez en la entidad se ha vuelto un problema, así se expresó el 57% del personal que fue sometido a la encuesta; mientras que el restante 43% se ha manifestado de manera negativa ante la presente interrogante.

7. ¿Cree usted que la informalidad en los registros contables afecta en gran medida a la entidad?

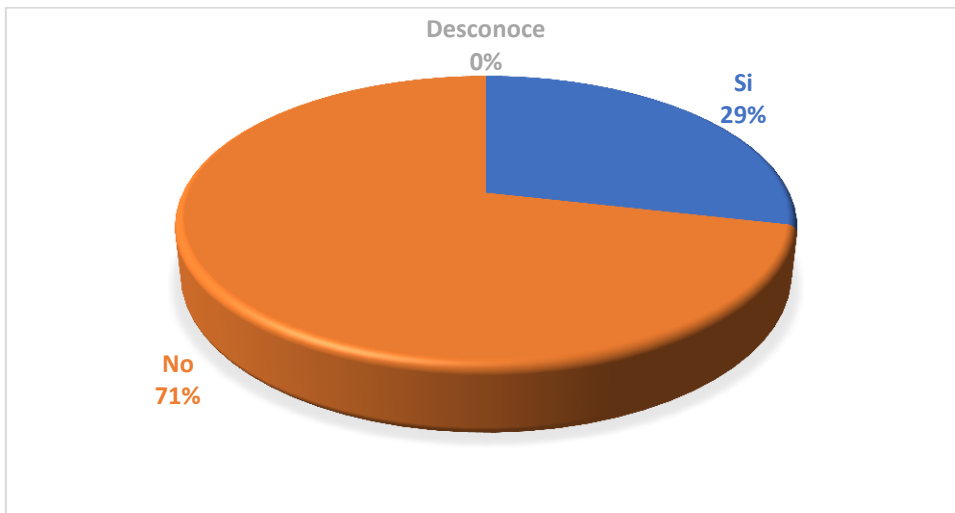


Figura 22. Afectación de la informalidad

Existe informalidad en los registros contables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, eso es una situación real actualmente en la empresa, pero solo el 29% del personal considera que esto genera una afectación considerable para la cooperativa; es la gran mayoría, el 71%, el que cree que no hay una afectación importante para la parte financiera de la cooperativa.

8. ¿Cuáles son las principales necesidades de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?

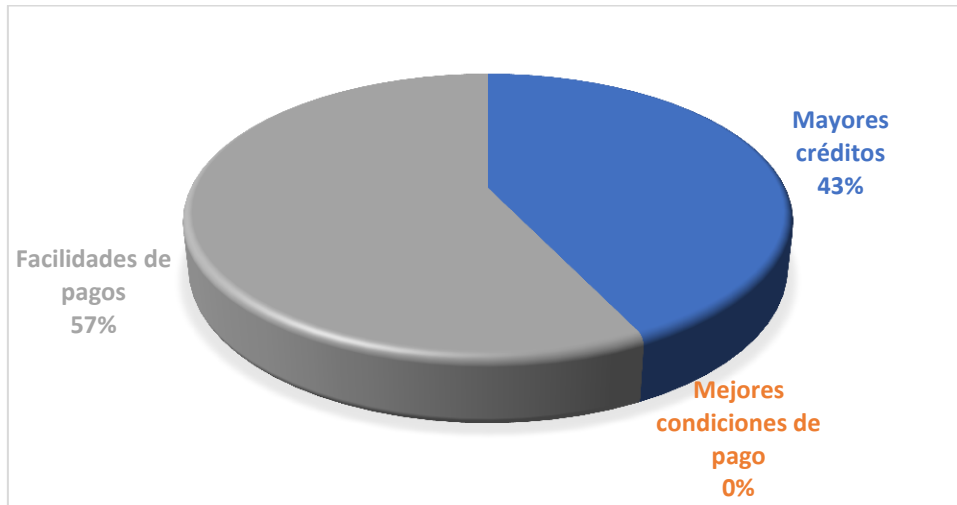


Figura 23. Principales necesidades de los clientes

Los empleados consideran por los comentarios que han recibido por parte de los clientes, así como los reportes de la entidad, que las facilidades de pagos son las principales necesidades de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, así lo ha indicado el 57% de los encuestados; el 43% desearía poder recibir créditos mayores, ya que sus requerimientos en muchas ocasiones no pueden ser aprobados.

9. ¿Si la empresa se mantiene con la misma administración, que escenario cree que se presentará a futuro?

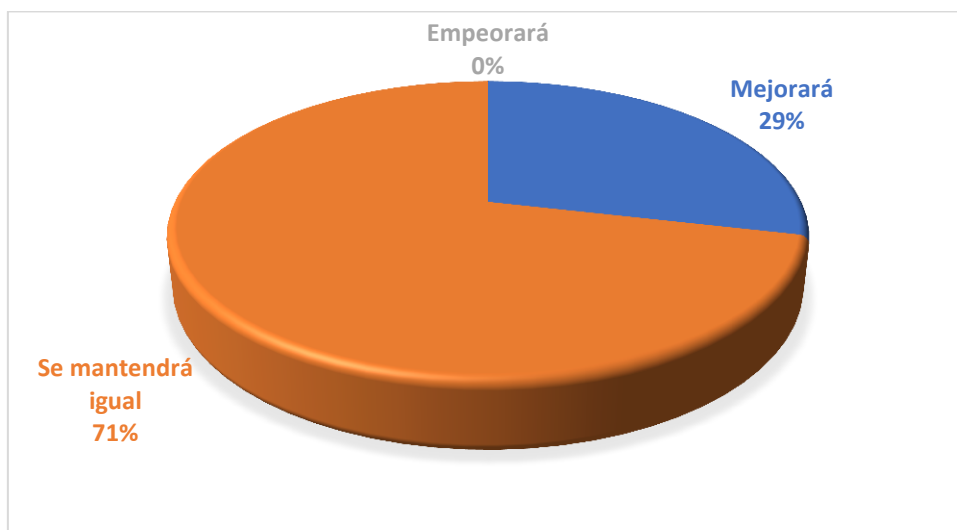


Figura 24. Escenario a futuro

La Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto se mantendrá en el mismo estado si se mantiene la actual administración, esto fue indicado por el 71% de los empleados de la institución, siendo que el 29% en cambio cree que podría mejorar y no ha habido elecciones para expresar que la empresa empeoraría; es importante que por medio de la presente propuesta se mejore el estado actual de la cooperativa e incrementar el porcentaje actual de esta elección.

10. ¿Qué aspectos considera necesarios para mejorar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto?

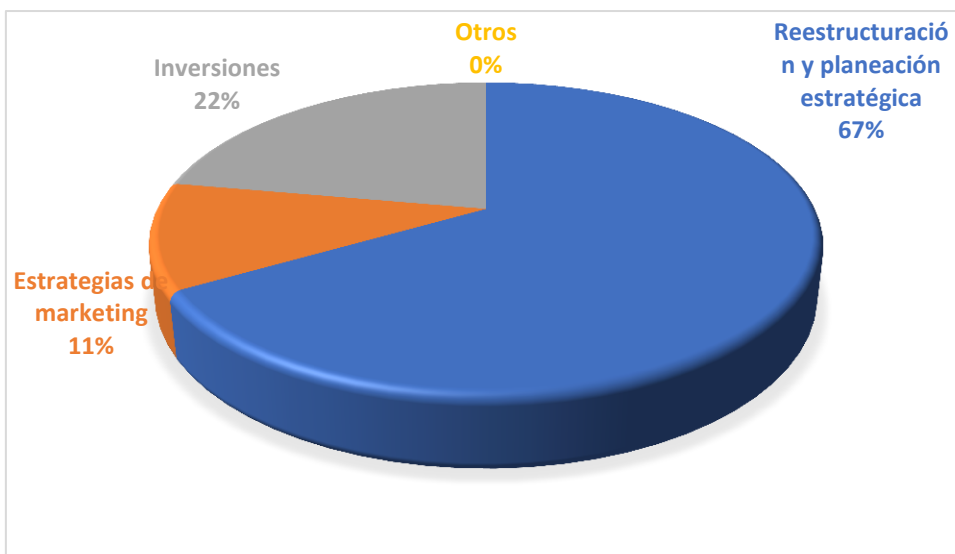


Figura 25. Aspectos necesarios para mejorar a la empresa

Para mejorar la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto, el 67% de los empleados considera que se debe implementar una reestructuración y una planeación estratégica; el 22% cree que se deben efectuar inversiones para inyectar capital a la empresa; finalmente, el 11% considera que las estrategias de marketing son las acciones necesarias para que la cooperativa se vea mejorada.

Análisis de entrevistas

Entrevista a: Ing. – Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug*

Perfil del entrevistado: Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug*, con amplia trayectoria en el mercado de banca y valores, se considera un jefe carismático que busca el empoderamiento de sus trabajadores por medio del compromiso con la entidad y la valoración de los resultados de su equipo de trabajo.

1. ¿Cómo calificaría usted el comportamiento de su empresa en los últimos años?

El comportamiento económico de la compañía ha disminuido por la falta de circulación de la economía de la zona, la cual se ha visto reducida en importantes porcentajes, esto entre el 30% y 40%, lo cual se puede evidenciar por los comentarios que dan los clientes de la cooperativa.

2. ¿En la actualidad cuáles son los principales problemas de la cooperativa?

No existen muchas ventas en los negocios de los clientes de la cooperativa, lo que ha generado una falta de liquidez, ocasionando que los socios de la cooperativa cuentan actualmente con deudas en distintas entidades bancarias, incluyendo a la cooperativa, lo que ha generado que en esta se hayan visto disminuidos los ingresos en la actualidad.

3. ¿Cómo calificaría usted, la reducción de la liquidez de la cooperativa?

En la actualidad se podría considerar como buena, ya que la mayor parte de las cooperativas de entidades consideradas como pequeñas han visto reducido su nivel de liquidez, además es importante considerar que se ha dado una falta de circulación de capital en el mercado tiende a bajar.

4. ¿Cuáles son las principales demandas que poseen los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?

Existe un servicio que es solicitado en gran medida por los clientes de la cooperativa, este es el crédito, esto debido a que emplean las sumas de dinero principalmente para mejorar negocios, así como para suplir gastos cotidianos hasta contar con el dinero en meses posteriores.

5. ¿Qué metodologías se emplean para evaluar el riesgo de crédito de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito?

Se ha impulsado el mejoramiento por medio de atender la cartera vencida que posee la cooperativa, esto principalmente al lograr un trato con el cliente más cordial, lo cual se debe efectuar por todos los medios como son la vía telefónica, las redes sociales y de manera personal.

6. ¿Ustedes han realizado algún plan estratégico dentro de la cooperativa de ahorro y crédito? - ¿De qué manera se ha realizado? - ¿Cuáles son las bases de la planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?

Se ha creado un plan estratégico, también se ha diseñado un plan de acción en el que la empresa abarca justamente el tema de las carteras vencidas, elaborándose de forma planificada, pero lamentablemente por falta de ejecución y de recursos no se ha podido completar en su totalidad, pero se puede considerar que se ha alcanzado un 80% en cumplimiento del plan de acción y del plan estratégico

7. ¿Cree usted que los procesos de la cooperativa están alineados con los principios de la administración: planeación, organización, dirección y control? – Explique cómo se llevan a cabo dentro de la empresa.

Cuando existe una adecuada planificación, todas las cosas en el futuro darán los resultados deseados, dentro de eso obviamente se encuentran las fases de organización, dirección y control, tanto a corto o mediano plazo, esto se puede decir que se ha conseguido, ya que de lo contrario pues por más planificado que algo se encuentre, no se logrará el avance deseado.

8. ¿Qué falencias se han detectado en la planeación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?

La falta de cumplimiento del personal es un gran problema en la institución, esto se da en gran medida por el desconocimiento de las acciones que deben desarrollarse en cada uno de los procesos; además se debe mejorar la relación cliente-empleado, ya que en ocasiones se dan casos de falta de compromiso del personal para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.

9. ¿Qué medidas se han llevado a cabo para impulsar un mejoramiento de la administración estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?

Los tratos que se dan hacia los clientes en distintos momentos en que se comunican empresa y cliente es la principal medida que la cooperativa ha considerado como vital para el mejoramiento de la administración estratégica de la cooperativa, esto porque si no se establecen protocolos para el trato con los socios, la relación desmejorará hasta generar que estos abandonen la cooperativa.

10. ¿Qué expectativas tiene de la reestructuración y planeación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?

Conseguir contar con un plan de reestructuración para identificar nuevas ideas que beneficien a la empresa, además de lograr desarrollar de mejor manera cada una de las acciones que se dan actualmente, pudiendo entonces mejorar los niveles de eficiencia, principalmente en lo que respecta a la recuperación de la cartera vencida e incrementar los niveles de liquidez.

Entrevista a: Ing. Ricardo Pérez – Gerente de la Cooperativa Manuela León

Perfil del entrevistado: Gerente de la Cooperativa Manuela León con amplio conocimiento del mercado crediticio del país, se considera un líder transformacional, es decir, busca mantener una comunicación fluida con sus trabajadores a cargo, con el fin de trabajar de manera coordinada para alcanzar los objetivos institucionales.

1. ¿Cómo calificaría usted el comportamiento económico del sector cooperativo de ahorro y crédito?

El entrevistado menciona que, tomando en cuenta la situación económica del país, la economía del sector cooperativo de ahorro y crédito se encuentra afectado por la reducción de la dinámica de la economía, esto por la reducción de las fuentes de empleo.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que he enfrenta el sector cooperativo?

Para el entrevistado una de las problemáticas es la falta de liquidez, puesto que se cuenta con una fuente de financiamiento para las cooperativas como la CONAFIPS, pero lamentablemente no se cuenta con la canalización de los créditos para las cooperativas pequeñas, por los requisitos exagerados en los indicadores, que las cooperativas no llegan a cumplir.

3. ¿Cómo calificaría usted la gestión de la liquidez de la cooperativa que usted lidera?

De acuerdo con el entrevistado, tomando en cuenta que la liquidez es fundamental para el correcto funcionamiento de la cooperativa y fuente de financiamiento de las cooperativas, la gestión como tal es muy complicada de realizar, por cuanto los indicadores de las cooperativas no alcanzan a las exigencias exageradas de las fuentes de financiamiento como la CONAFIPS.

4. ¿Cuáles son las principales demandas que poseen los clientes de la cooperativa que usted lidera?

De acuerdo con la opinión del entrevistado, el tipo de crédito que posee mayor demanda son los microcréditos.

5. ¿Qué metodologías se emplean para evaluar el riesgo de crédito de los clientes de la cooperativa que usted lidera?

Como principal metodología empleada por la cooperativa que lidera el entrevistado es el modelo de Evaluación de Ingresos Económicos.

6. ¿Ustedes han realizado o implementado algún plan estratégico dentro de la cooperativa de ahorro y crédito? En caso de responder afirmativamente, ¿De qué manera se ha realizado? ¿Cuáles son las bases de la planeación estratégica de la cooperativa que usted lidera?

Las estrategias que se han implementado en la cooperativa son varias y se han implementado conforme al requerimiento de la cooperativa; como las mencionadas a continuación:

- Estrategia en marketing
- Estrategias en contabilidad
- Estrategias en la mejora de la gobernabilidad
- Estrategias para mejora en las operaciones, etc.

- 7. ¿Cree usted que los procesos de la cooperativa están alineados con los principios de la administración: planeación, organización, dirección y control? – Explique cómo se llevan a cabo dentro de la empresa.**

Con respecto a los procesos de la cooperativa en la cual labora el entrevistado, la administración de la cooperativa esta alineadas a los principios fundamentales del cooperativismo.

- 8. ¿Qué falencias se han detectado en la planeación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?**

Como falencias detectadas que influyen en el desarrollo de una correcta planificación estratégica de la cooperativa, se establece la inestabilidad del ente del control (SEPS), por la mala aplicación de normas y resoluciones, por cuanto estos son una mera copia de la banca extranjera y por la pobre investigación de cooperativismo en el país.

- 9. ¿Qué medidas se han llevado a cabo para impulsar un mejoramiento de la administración estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?**

Como medida para impulsar la mejora en la administración de la cooperativa del entrevistado se han aplicado métodos y normas, sobre todo fundamentadas en los principios de la administración de cooperativismo (cooperar entre socios de la cooperativa y la sociedad).

- 10. ¿Qué expectativas tiene de la reestructuración y planeación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?**

Con respecto a las expectativas que el entrevistado tiene, las considera positivas, siempre y cuando tomen en cuenta los principios fundamentales del Cooperativismo

Entrevista a: Ing. Edwin Maza - Gerente de la Coop Sol de los Andes

Perfil del entrevistado: Gerente de la Cooperativa Sol de los Andes se considera como un líder de su equipo de trabajo buscando el empoderamiento de sus trabajadores con el fin de que se desenvuelvan de manera eficiente en sus puestos de trabajo.

- 1. ¿Cómo calificaría usted el comportamiento económico del sector cooperativo de ahorro y crédito?**

El entrevistado menciona que, el comportamiento económico del sector es positivo ya que debido al control actual que se tiene, se ha ido aprendiendo de los errores, y hoy se ve que el crecimiento económico y social de las cooperativas es muy buena, estamos fortaleciendo , estamos creciendo , nuestra intención como cooperativa nunca ha sido competir con los bancos pero creo estamos siendo he constituyéndonos como una buena alternativa para las familias ecuatorianas para financiar sus emprendimientos , sus negocios.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que he enfrenta el sector cooperativo?

Para el entrevistado la aplicación de control ha hecho que muchas cooperativas que no han podido adaptarse o que no han podido alinearse a los estándares vayan teniendo que ser cerradas, liquidadas o fusionadas y muchas que han tenido problemas ocultos a raíz del control se han evidenciado y esto ha hecho que se cierren algunas cooperativas y creo que estamos en un momento donde se trata de recuperar la confianza de la población, esto afecta directamente el tema de liquidez, mientras menos confianza tenga la gente en las cooperativas menos dinero va depositar en ellas , yo diría que no es el único problema pero podíamos decir para la gran mayoría de las cooperativas que es la liquidez y el otro quizá es también está el aún no haberse adaptado a las nuevas reglas que la superintendencia está emitiendo.

3. ¿Cómo calificaría usted la gestión de la liquidez de la cooperativa que usted lidera?

De acuerdo al entrevistado, el tema de liquidez es bastante volátil, pero obviamente con su experiencia se está tratando siempre de mantener un nivel de liquidez que permita cubrir sus demandas y la demanda de sus socios así es que analizando su volatilidad se tiene un indicador de liquidez acorde a sus necesidades, sí, para crecer se necesita más liquidez obviamente, pero como mencionó en la pregunta anterior quizás la confianza de la gente esté en este momento que dificulte un poco pero se está logrando.

4. ¿Cuáles son las principales demandas que poseen los clientes de la cooperativa que usted lidera?

De acuerdo con la opinión del entrevistado, una cooperativa nace por la necesidad que tiene la gente para financiar sus proyectos y esa es la gran demanda que se debe cubrir, que se debe satisfacer a sus socios, los créditos son siempre la mayor demanda.

5. ¿Qué metodologías se emplean para evaluar el riesgo de crédito de los clientes de la cooperativa que usted lidera?

Es un análisis personalizado un análisis in situ, que califica 5 aspectos importantes, las 5 C, bueno entiendo nuestro nicho de mercado lo que tratamos de hacer es también ser flexibles y estar con ellos y entender también cuáles son sus movimientos económicos de nuestros socios , la mayoría por no decir todos se dedican a los negocios , el comercio informal porque no llevan un registro de venta no hacen declaraciones entonces requiere un poco más de tiempo pero nos damos el tiempo para no cerrar esa oportunidad que necesita la gente que es el financiamiento.

6. ¿Ustedes han realizado o implementado algún plan estratégico dentro de la cooperativa de ahorro y crédito? En caso de responder afirmativamente, ¿De qué manera se ha realizado? ¿Cuáles son las bases de la planeación estratégica de la cooperativa que usted lidera?

Las estrategias que se han implementado requieren de una planificación estratégica a un tiempo prudente aún más cuando se necesita salir de una situación en la que se recibe a la institución, se necesita de los ejes de trabajo, por lo que se está trabajando en temas de fortalecimiento interno, temas de procesos de normativa interna, temas de crecimiento en números de socios, captaciones y obviamente en el tema de riesgo implementando un enfoque de riesgo.

7. ¿Cree usted que los procesos de la cooperativa están alineados con los principios de la administración: planeación, organización, dirección y control? – Explique cómo se llevan a cabo dentro de la empresa.

Con respecto a los procesos de la cooperativa en la cual labora el entrevistado, menciona que es un tema teórico, obviamente que todo el plan debe estar alineado a ese tema.

8. ¿Qué falencias se han detectado en la planeación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?

Como falencias detectadas que influyen en el desarrollo de una correcta planificación estratégica de la cooperativa, el entrevistada menciona que siempre las estimaciones financieras, a pesar de hacerlas con prudencia, no se cubren o no se cumplen exactamente con las condiciones exógenas que se presentan debido a que no se pueden estimar con exactitud.

9. ¿Qué medidas se han llevado a cabo para impulsar un mejoramiento de la administración estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?

Como medida para impulsar la mejora en la administración de la cooperativa del entrevistado menciona que tienen un equipo de trabajo joven profesional y con experiencia que es una combinación muy poco usual de encontrar en una cooperativa como la suya que está en el segmento 4, así es que el tema de la experiencia ayuda a mucho a saber y a dejar un lado el tema de teoría y a ver qué es lo que realmente en la práctica funciona y que no, así es que principalmente lo que se hace es aplicar ya o diseñar estrategias en función a lo que ya se conocen a lo que ya se ha experimentado antes y obviamente hacer una evaluación, un control mensual del avance del cumplimiento de metas.

10. ¿Qué expectativas tiene de la reestructuración y planeación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?

Con respecto a las expectativas que el entrevistado tiene, menciona que este tipo de herramientas son muy buenas y claramente tiene que adecuar su planificación a sus herramientas, en el caso específico de su cooperativa no lo cree necesario porque con la experiencia que tiene saben hacia donde quieren llegar y actualmente van por buen camino por lo que no han tenido que usar este tema de la reestructuración y planificación estratégica.

Conclusiones de la investigación de campo

Al efectuarse la pasada investigación de campo se han podido extraer las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* ha presentado un comportamiento económico decreciente, esto debido a que sus clientes han visto afectadas sus condiciones para el pago oportuno de los créditos que han solicitado.
- El incremento de la cartera vencida es el principal problema que sufre la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, lo cual se ha ocasionado por la carencia de procesos establecidos para que el personal pueda gestionar la cartera de la entidad de manera apropiada y le brinde la posibilidad a esta para que ingresen los valores que le corresponden.
- Se requiere que se otorguen créditos de mayor valor para los clientes de la cooperativa, este es el principal requerimiento de los socios/clientes de la

Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*, lo cual se puede llevar a cabo siempre que se establezcan procesos pertinentes para que los clientes a los que se les entregarán valores puedan posteriormente cumplir con sus obligaciones.

- Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* pueda mejorar su situación actual, es necesario que se lleve a cabo una reestructuración y una planeación estratégica; esto por sobre la necesidad de inversiones o la implementación de estrategias de marketing.

Capítulo IV

Propuesta

Características de la propuesta

La actual propuesta se basa en la necesidad existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto* para reestructurar sus procesos de gestión de cobranzas, esto debido a la importancia que posee el correcto manejo de la cartera de socios/clientes. Como se pudo determinar en capítulos anteriores, para una cooperativa no únicamente es necesario que esta se enfoque en la prestación de servicios o venta de productos, sino el mantener los niveles de cobro al día para entonces poder garantizar la liquidez dentro de esta y evitar considerables problemas financieros.

Para que la propuesta pueda ser desarrollada de manera correcta, se tomarán como base a los principios de la administración, ya que se iniciará con la planeación, esto por medio de definir los aspectos básicos de la entidad, para luego organizar los procesos, posteriormente se establecerán las nuevas funciones del personal y las políticas de control interno, para entonces finalmente establecer el presupuesto necesario para la implementación de la propuesta.

Objetivo general

Plantear procesos que permitan una reducción de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*.

Objetivos específicos

- Definir los fundamentos básicos para estructurar la presente propuesta de reestructuración.
- Identificar los aspectos de planificación estratégica con los que debe contar el departamento de cobranzas.
- Estructurar los procesos de cada fase del plan de reestructuración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*.
- Planificar los procesos de capacitación para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*.

Misión

Gestionar de forma eficiente la cartera de clientes de la entidad, pudiendo reducir los actuales índices de cartera vencida que generan falta de liquidez.

Visión

Convertirse en un área de la empresa con un adecuado proceso de gestión de cobranzas, pudiendo reducir los niveles de cartera vencida, esto por medio de acciones con altos niveles de profesionalismo, respeto y confianza.

Asignación de responsables

Debido a que, actualmente, la estructura organizacional de la empresa no cuenta con personal específico para el área de crédito y cobranza, se establece a continuación al personal requerido para suplir las necesidades de los procesos estructurados:

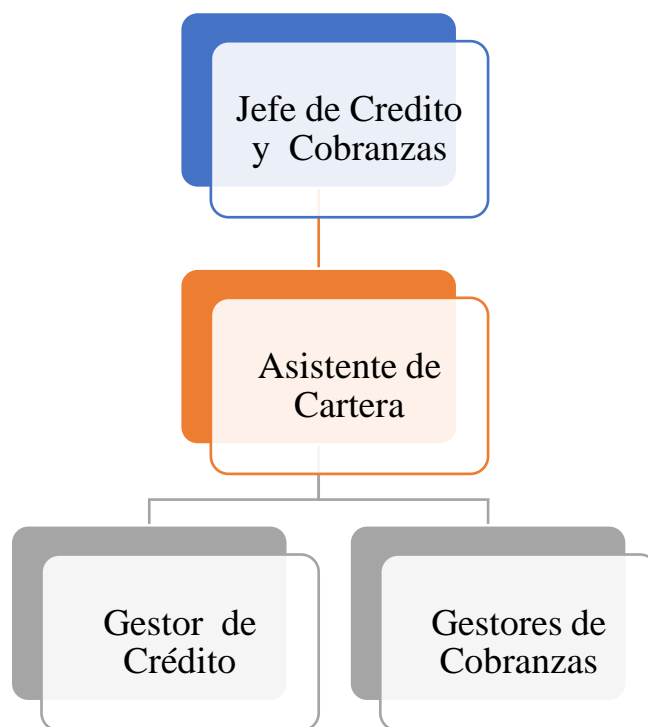


Figura 26. Organigrama del departamento de cobranzas

Considerando los cargos mencionados, se determinan las funciones básicas de los mismos, cabe indicar que pueden añadirse o quitarse actividades de acuerdo a las necesidades de la cooperativa, pero se estima que las mencionadas son las idóneas para desempeñar correctamente los procesos:

Jefe de Crédito y Cobranzas:

1. Determinar las políticas de crédito y cobranzas de la entidad
2. Verificar de manera trimestral el índice de morosidad de la entidad para un mayor control.
3. Diseñar y aprobar los procesos direccionados con la gestión del crédito y cobranza.

Asistente de Cartera:

1. Gestionar los informes sobre el desempeño de la gestión de crédito y cobranza para los dueños de la cooperativa.
2. Manejo de los informes para el Jefe de Cobranzas
3. Registrar el informe de resultados bimestrales de la gestión de crédito y cobranza para el jefe del departamento.

Gestor de Crédito:







1. Ejecutar las políticas de Crédito.
2. Realizar el cierre del contrato con el cliente estableciendo de manera correcta los plazos, montos, interés y condiciones del crédito.
3. Validar los datos de los clientes que solicitan los créditos.

Gestor de Cobranzas:

1. Ejecutar la política de Cobranzas.
2. Actualizar la base de datos de clientes en mora, cuando han realizado los pagos.
3. Analizar las cuentas por cobrar asignadas para mantener su control.
4. Presentar un resumen mensual de la gestión de cobro de los clientes asignados.

Reestructuración de procesos

Para iniciar la fase de reestructuración de los procesos de la gestión por cobranzas resulta necesario que se establezca la simbología utilizada dentro de los flujogramas que se establecerán como la guía para su respectivo diseño. A continuación, se presenta cada figura, su nombre y su significado en una tabla descriptiva:

Figura	Nombre	Significado
	Inicio o Fin	Signo utilizado al inicio o final del proceso
	Decisión	Signo que simboliza la toma de decisiones dentro del proceso
	Actividad o proceso	Indica la realización de una acción o proceso
	Documentos	Signo que simboliza el uso de un documento como constancia de una acción
	Flecha	Marca el sentido del flujo del proceso
	Subproceso	Indica una actividad adicional que complementa al proceso principal

Proceso de concesión de créditos

- 1) Se recibe la solicitud de crédito del cliente o socio de la cooperativa.
- 2) Es necesario hacer un análisis preliminar de los requisitos proporcionados para hacer una verificación.
- 3) Luego de la verificación y aprobación, se evalúa el riesgo del cliente.
- 4) Se verifica que el cliente solicitante cumpla con todos los requisitos para ser considerado como sujeto de crédito; caso contrario será negado su crédito.
- 5) Si el cliente cumple con todos los requisitos se firman los documentos de respaldo para asegurar la aprobación del crédito solicitado.
- 6) Una vez entregado el crédito, se hace seguimiento al cliente para que cumpla con los pagos dentro del plazo acordado, actualizando sus datos cada seis meses.
- 7) De presentarse un atraso en los pagos, se inicia un proceso de gestión de cobranzas.

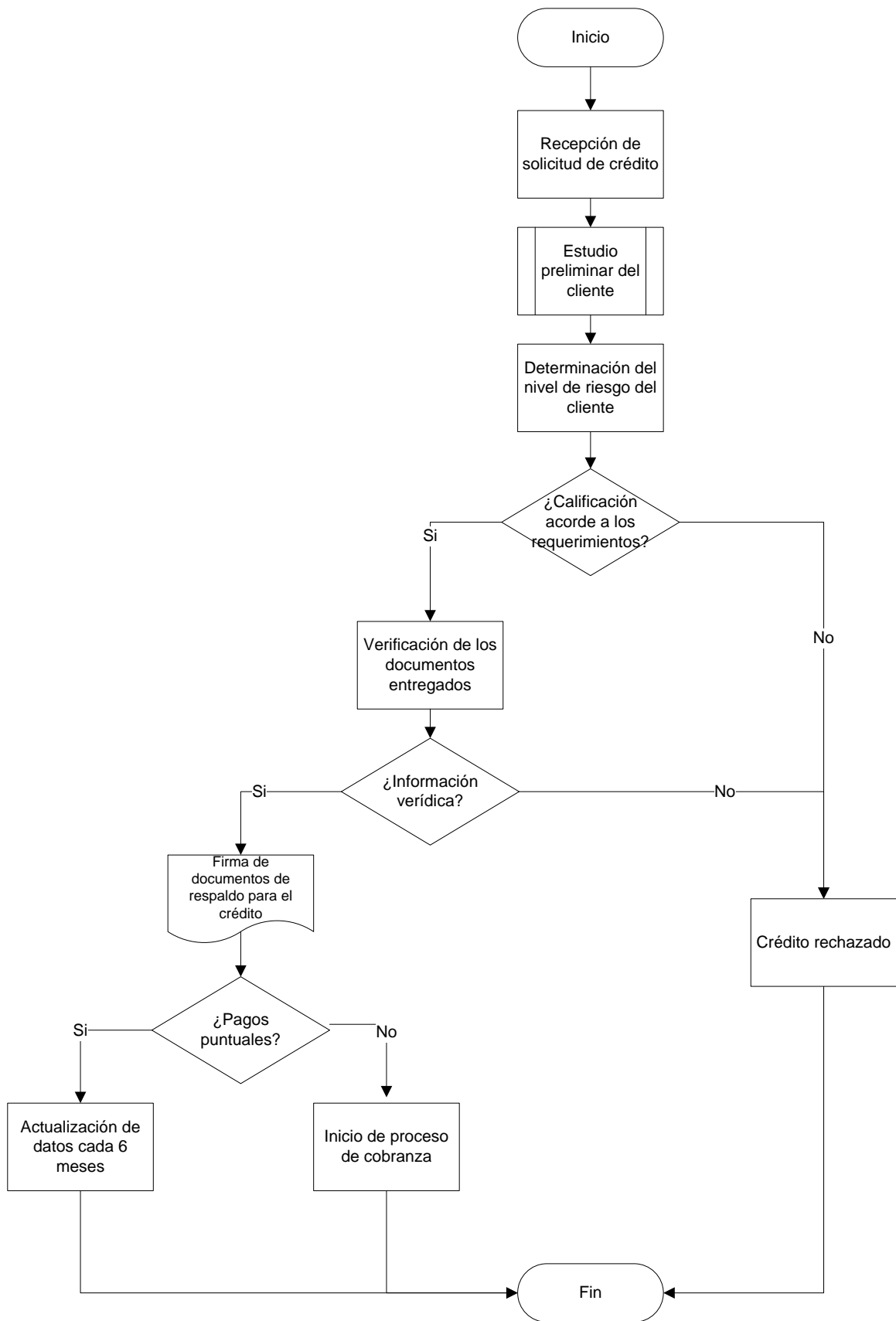


Figura 27. Proceso de concesión de créditos

Proceso de cobranza preventiva y operativa

- 1) 3 días previos a la fecha de pago que se haya establecido se inicia el proceso de cobranza, esto por medio de los cobros preventivos por medio de mensajes de texto (SMS), los cuales serán enviados hasta el día 15 de morosidad
- 2) 2 días antes de la fecha de pago establecida se continuará con la acción de cobros preventivos, ahora se enviarán e-mails, siendo que todo socio/cliente se encuentra propenso a volverse un socio/cliente en mora.
- 3) Desde el día 1 hasta el día 5 de atraso comienza la cobranza por medio del Call Center, el cual efectúa la gestión de recuperación de la cartera vencida al socio/cliente, así como a los garantes o familiares que se encuentren involucrados, indicándoles detalles de la deuda para que el cliente pueda cancelarla.
- 4) Al realizar la llamada, se procede a verificar los datos del socio/cliente, en caso de que no se encuentren actualizados, entonces se hace una notificación al responsable de la cooperativa para actualizar datos.
- 5) De no llegar a contactarse con el socio/cliente, se procede a dejarle un mensaje con la información como el valor adeudado, tiempo de mora y plazo máximo de pago.
- 6) A partir de los 6 días de mora hasta el día 10, si el socio/cliente se mantienen en mora, el asesor de crédito y gestor de cobranzas que administran la cartera realizarán las visitas respectivas a los domicilios, negocios y lugares de trabajo de todas las personas relacionadas al crédito. Si se tiene una respuesta favorable de las visitas, se termina el proceso.
- 7) A partir de los 11 días de mora hasta el día 30, si el socio/cliente aún no se encuentra al día, el gestor de cobranzas que administra la cartera procederá a realizar visitas a domicilios, negocios o sitios de trabajo de toda persona que se relacione con el crédito concedido, siendo que, si se obtiene una respuesta favorable de las visitas, el proceso termina.
- 8) Cuando se cumple el día 30 de morosidad, se busca el mecanismo para lograr recuperar la cartera vencida, esto por medio de un posible refinanciamiento de la deuda, el cual procederá cuando se prevea probabilidades para el incumplimiento de la obligación vigente, la cual tenga una calificación de riesgo de hasta B1, para lo que se debe considerar lo siguiente:
 - a. Solicitud por escrito del socio/cliente.

- b. Que el socio/cliente presente capacidad de pago, sin embargo, de que ésta hay disminuido.
- c. Que se encuentre con categoría de riesgo hasta B2 en la Cooperativa y en el Sistema Financiero.
- d. Demostrar que la actividad económica permanecerá generando ingresos con un flujo de fondos positivo.
- e. No registrar procesos judiciales como garante.
- f. Cancelar los valores correspondientes a interés normal, interés de mora y seguro de las cuotas vencidas

Para llevar a cabo el refinanciamiento es necesario que se consoliden todas las deudas que el socio/cliente o la unidad familiar mantiene aún vigentes con la cooperativa.

- 9) Cuando se cumple el día 30 de morosidad, otra opción para recuperar la cartera vencida es por medio de una posible reestructuración de la deuda, la misma podrá llevarse a cabo cuando el deudor presente fuertes debilidades financieras que se deriven en el incumplimiento de la obligación vigente, lo que genere una calificación de riesgo que supere B1, pero para su otorgamiento se requerirá:
 - a. Solicitud por escrito del socio/cliente.
 - b. Un nivel de riesgo superior a B2 en la cooperativa, así como dentro del Sistema Financiero.
 - c. Que la capacidad de pago sea insuficiente.
 - d. Que se hayan agotado otras alternativas para lograr el repago.
 - e. Cuando ha disminuido su capacidad de pago, más no su voluntad de pago, por cualquier causa justificada o comprobada.
 - f. No registrar internamente procesos judiciales en condiciones de deudor o garante.
 - g. No registrar sentencia de insolvencia.

Para que se haga efecto lo mencionado previamente, se deberá consolidar todas las deudas que el socio/cliente o que la unidad familiar mantiene vigentes con la Cooperativa.

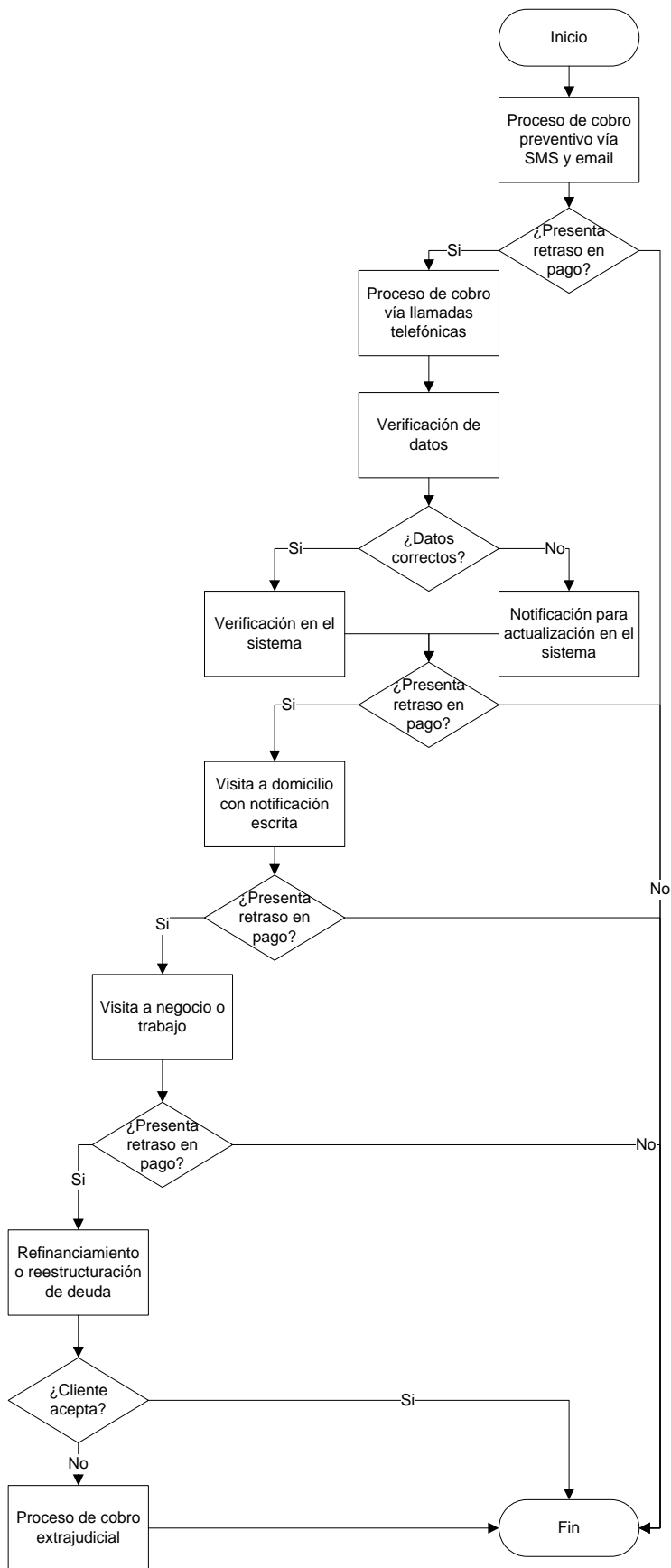


Figura 28. Proceso de cobranza preventiva y operativa

Proceso de cobranza extrajudicial

- 1) Del día 31 al día 45 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá desde el sistema el primer aviso de cobro extrajudicial, el cual tendrá como recargo el costo autorizado por el Organismo de Control, esto estará establecido conforme al capital adeudado y los días de atraso. Si se tiene una respuesta positiva de esto, entonces se termina el proceso.
- 2) Del día 46 al día 60 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá desde el sistema el segundo aviso de cobro extrajudicial, este contará con los mismos porcentajes para cobros que se indicaron en el numeral anterior, si se da una respuesta positiva, el proceso finaliza.
- 3) Del día 61 al día 75 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá desde el sistema el tercer aviso de cobro extrajudicial recargándose valores conforme al capital adeudado y los días de atraso, si se obtiene una respuesta favorable, el proceso se termina.
- 4) Del día 76 al día 90 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá desde el sistema el cuarto aviso de cobro extrajudicial, este tendrá como recargo el costo autorizado por el pertinente Organismo de Control, siempre en relación entre el monto capital adeudado y los días de atraso. Si la respuesta es favorable, entonces el proceso acaba.

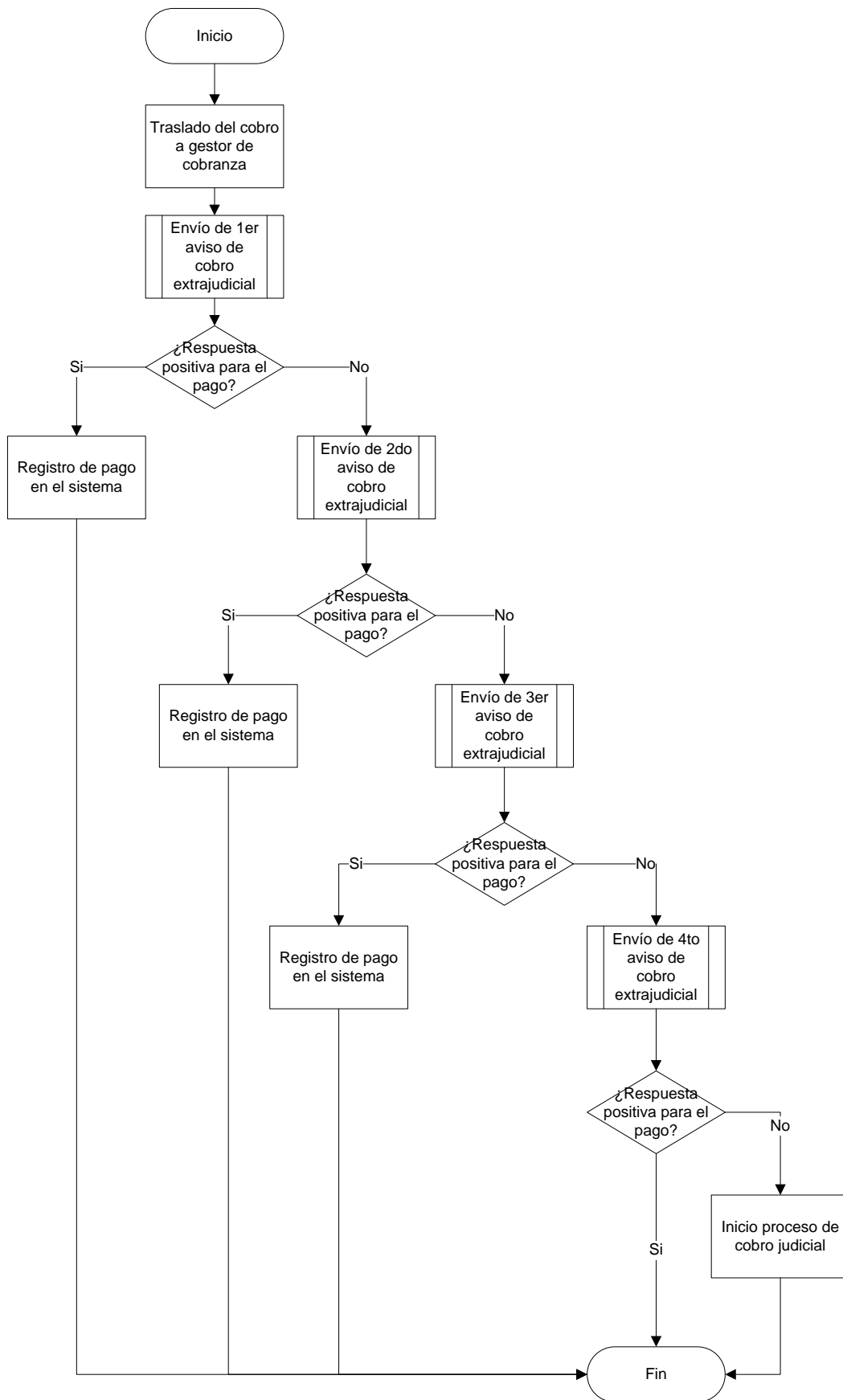


Figura 29. Proceso de cobranza extrajudicial

Proceso de cobranza judicial

- 1) Si no tomarse en consideración las recomendaciones establecidas previamente, o en caso de que la morosidad supere los 90 días, se inicia el proceso judicial para lo cual será necesaria la contratación de un abogado.
- 2) El abogado debe solicitar la cartera de gestión para enviar el pagaré con el endoso correspondiente y proceder al reconocimiento de firmas, solicitando todos los documentos necesarios para realizar su gestión.
- 3) El abogado debe recibir los documentos correspondientes y remitirlos al estudio jurídico, adjuntando los siguientes documentos, siempre y cuando aplique el caso:
 - a) Contrato de mutuo acuerdo o pagaré.
 - b) Contrato de línea de crédito.
 - c) Original de escritura de hipoteca.
 - d) Original de Contrato de prenda/reserva de dominio.
 - e) Original de tabla de amortización del préstamo.
 - f) Copia de la solicitud de crédito.
 - g) Copia de los documentos patrimoniales de deudores y garantes.
 - h) Copia de la dirección y croquis de los deudores y garantes.
- 4) La demanda debe ingresarse en el sistema registrando el número del juicio y el estado en que se encuentra la instancia judicial.
- 5) El abogado debe disponer de un informe mensual de la gestión realizada y la factura que registra el sistema por concepto de honorarios profesionales a fin de continuar los procesos judiciales.
- 6) El abogado envía a la Gerencia el informe correspondiente de los avances de las gestiones judiciales para su análisis y posterior toma de decisiones.
- 7) Es decisión del gerente considerar el informe para la inclusión dentro

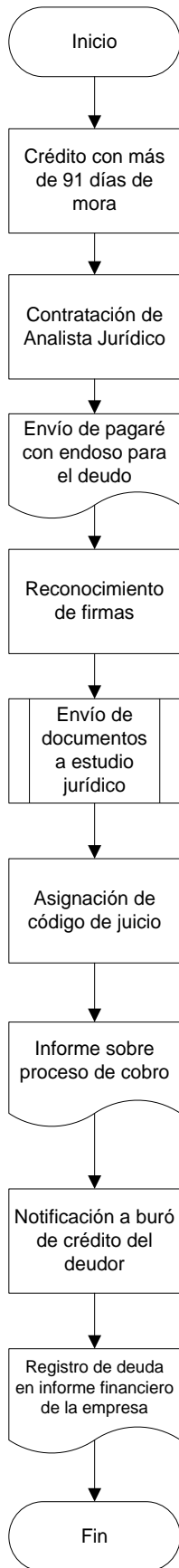


Figura 30. Proceso de cobranza judicial

Políticas de control interno

Políticas de Crédito

- El crédito en la cooperativa será otorgado únicamente a aquellas personas que lo soliciten de manera escrita mediante un formulario.
- Ningún crédito será aprobado si no se verifican correctamente los documentos entregados
- Se debe notificar de manera detallada todas las condiciones del crédito otorgado, como plazo, montos, tasa de interés y demás obligaciones del cliente hacia la cooperativa.
- No se concederán nuevos créditos a clientes que tengan valores vencidos.
- Los intereses por mora se cobrarán según la ley vigente.

Política de gestión de cobranza

- El cliente será registrado en la base de datos de clientes en mora, desde el primer día de incumplimiento.
- Al tomar contacto con el cliente se debe obtener un compromiso de pago en una fecha límite.
- Los pagos se realizarán únicamente en la ventanilla de la cooperativa, los gestores de cobranza no deben aceptar valores por parte de los clientes.
- Las operaciones de crédito se podrán refinanciar o reestructurar por una sola vez.
- Todo crédito vencido por más de 60 días con respecto al plazo aprobado, deben ser enviadas a la agencia de Asesoría Jurídica para que proceda con la cobranza extrajudicial y continúe el proceso según las negativas de pago, si el caso lo amerita puede ser antes de los 60 días.
- Se podrán aceptar abonos de cuentas que ya estén en manejo judicial.

Actividades de soporte

Plan de capacitación al personal

Con el fin de que los colaboradores de la Cooperativa de análisis puedan adaptarse a los cambios realizados por medio de los procesos esquematizados y mejoren sus técnicas para el manejo de cuentas por cobrar, se estipulará la realización de dos capacitaciones detalladas a continuación:

Tabla 6.

Módulo 1 del plan de capacitaciones

Módulo 1: Capacitación para procesos	
Responsable:	Jefe de Crédito y Cobranzas
Plazas:	Todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito <i>Khipu Castug Alto</i> del cantón Colta
Temas	
Estructuración de procesos	
Procesos de concesión de créditos	
Procesos de cobranzas	
Procesos de cobranza extrajudicial	
Procesos de cobranza judicial	
Políticas y responsables	

El módulo 1 se realizará una vez establecidos los procesos. Esta capacitación tendrá como fin poner al tanto al personal sobre las actividades realizadas para la gestión de cobranzas y el papel que cada uno tiene en dichos procesos. El segundo módulo solo se realizará para el personal del área de crédito y cobranzas, con el fin de mejorar sus técnicas en cuanto al trato con el cliente, para conservar el lazo de confianza y respeto entre la Cooperativa y el deudor.

Tabla 7.

Módulo 2 del plan de capacitaciones

Módulo 2: Gestión de cobranzas	
Responsable:	Jefe de Crédito y Cobranzas
Plazas:	Todo el personal de cobranzas
Temas	
Comunicación efectiva y logro de atención del deudor	
Escucha empática	
Técnicas y estrategias de ventas	
Negociación de objeciones	
Seguimiento al deudor	

Cultura organizacional

Como parte de las actividades de soporte para manejar eficientemente el clima laboral, para incentivar la productividad del departamento de cobranza se estipulan las siguientes actividades:

- **Implementación de pausas activas:** De acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, las pausas activas son necesarias pues sirven para recuperar energía, mejorar el desempeño y eficiencia en el trabajo, y además previenen enfermedades ocupacionales y accidentes laborales y consisten en ejercicios que se realizan después de iniciada las actividades laborales, o a la mitad de ella en el mismo lugar de trabajo, es leve, de poco impacto y de corta duración. Los ejercicios aconsejados en la pausa activa son de relajación muscular, acompañados de movimientos activos simples. Su ejecución dura entre 7 a 10 minutos, en cada lapso de 3 o 4 horas de labores. Basado en la normativa vigente, la promoción de la salud laboral y entornos saludables es indispensable en todas las organizaciones; las medidas a adoptarse permitirán mejorar la calidad de vida de los trabajadores, disminuir los accidentes y enfermedades profesionales de origen ocupacional y, por consiguiente, reducir el ausentismo y aumentar la productividad (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2017).
- **Contratación de personal femenino:** Como segunda medida para el fomento del clima laboral, se estipula como necesario el requerimiento de que la contratación del nuevo personal como gestores de cobranza establezca como condiciones que sea un trabajador de género femenino, debido a que existe un bajo porcentaje en el total general de trabajadores contratados actualmente en la entidad. Esto permitirá afianzar la cultura por medio del uso de trajes típicos de la cultura puruhá como uniforme para las trabajadoras.

Análisis financiero

Considerando la contratación de las gestoras de cobranza mencionadas anteriormente se procede a realizar el cálculo de sus respectivos sueldos, evaluando todos los beneficios establecidos por el Código Laboral.

Tabla 8.

Nómina de nuevas trabajadoras

Cargo	Cant.	Sueldo	XIII Sueldo	XIV Sueldo
Gestoras de cobranzas	2	\$386,00	\$32,17	\$32,17
Total Mensual	2	\$386,00	\$32,17	\$32,17

Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte		Subtotal	Neto por pagar
		Patronal	IESS		
\$32,17	\$16,08	\$46,90	\$36,48	\$509,01	\$1.018,02
\$32,17	\$16,08	\$46,90	\$36,48	\$509,01	\$1.018,02

Como inversión inicial para el proyecto presentado se estima el valor de \$3718,02 dólares, en los cuales se estima el pago para los capacitadores que realizan la preparación del personal, de acuerdo a los dos módulos establecidos, además de la estructuración de los procesos detallados y el material didáctico para que se familiaricen con las actividades propuestas donde se detallaran los nuevos procesos, las políticas de crédito y cobranza, y sus responsabilidades en cada uno de ellos, conforme a los valores de mercado para consultorías de procesos. Debido a que las charlas se realizarán dentro de la entidad con el fin de no interferir con el horario de los trabajadores, también se contabiliza la compra del equipo necesario para las mismas, lo que incluye una laptop y un proyector y finalmente, se adiciona la contratación de las dos nuevas trabajadoras.

Tabla 9.

Inversión de la propuesta

Rubros de la inversión	Unidad	Valor Unitario	Costo Total	% Participación
Pago a capacitadores	2	\$ 250,00	\$ 500,00	13,45%
Material didáctico para capacitaciones	5	\$ 40,00	\$ 200,00	5,38%
Compra de equipo para charlas	1	\$ 800,00	\$ 800,00	21,52%
Creación de manual de procesos para gestión de crédito y cobranzas	1	\$1.200,00	\$ 1.200,00	32,28%
Contrataciones gestoras de cobranza	2	\$ 509,01	\$ 1.018,02	27,38%
TOTAL INVERSIÓN			\$ 3.718,02	100,00%

Tabla 10.

Flujo de caja proyectado a 3 años

Variación inflación:

1.57%

Ingresos marginales asociados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Recuperación de cartera		\$ 12,000.00	\$ 12,188.88	\$ 12,380.73
Ahorro de multas por parte de las SEPS		\$ 1,800.00	\$ 1,828.33	\$ 1,857.11
Gestión de cobranza		\$ 1,200.00	\$ 1,218.89	\$ 1,238.07
Total	\$ -	\$ 15,000.00	\$ 15,236.10	\$ 15,475.92
Egresos marginales asociados				
Pago de sueldos y beneficios sociales		\$ 12,216.10	\$ 12,408.38	\$ 12,603.69
Inversión inicial	\$ 3,718.02			
Flujo de Caja Neto	\$ (3,718.02)	\$ 2,783.90	\$ 2,827.72	\$ 2,872.23
Payback	\$ (3,718.02)	\$ (934.12)	\$ 1,893.60	\$ 4,765.83

Tabla 11.

Análisis de rentabilidad

Tasa de descuento	13.33%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	55.64%
Valor Actual Neto (VAN)	\$2,913.12
Beneficio - Costo (B/C)	\$ 1.78

Luego de analizar la inversión que debería realizar el proyecto (\$ 3,718.02) y los costos derivados por la contratación del nuevo personal que se encargaría de la gestión de cobranza (\$ 1,018.02 al mes), se elaboró un flujo de caja con el propósito de tener un escenario que determine la viabilidad del proyecto en función a los ingresos marginales que se asocian al proyecto. En este caso se pueden identificar 3 aspectos:

Una recuperación de cartera de al menos \$ 1,000.00 por mes, equivale a \$ 12,000.00 por año.

Un ahorro de multas a pagar a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en promedio corresponde a \$ 1,800.00 por año.

Y finalmente, el rubro de gestión de cobranza que se podría cobrar para los clientes que estén en mora, como recargo adicional a su deuda, esto al mes podría representar \$ 100.00 por tanto, al año significaría un beneficio de \$ 1,200.00 Es decir que, en total, los ingresos asociados serían de \$ 15,000.00 en promedio anual. Luego para calcular una proyección a 3 años, se aplicó un incremento en base a la tasa de inflación promedio de los últimos años, que corresponde a 1.57% tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 12.

Variables económicas del entorno según datos del Banco Central el Ecuador

VARIABLES ECONÓMICAS	INFLACIÓN	RIESGO	
		PAÍS	TASA INTERÉS
2014	3.67%	3.80%	5.08%
2015	3.38%	8.30%	5.00%
2016	1.12%	7.80%	4.98%
2017	-0.20%	7.50%	4.95%
2018	-0.10%	6.40%	4.98%
PROMEDIO	1.57%	6.76%	5.00%

Con estas variables se calculó la tasa de descuento del proyecto, dando como resultado 13.33%, en donde se sumó la inflación, riesgo y el interés. Con la cual se compara la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN). Una vez que se realizaron los cálculos bajo este primer escenario, se pudo determinar que con la inversión de \$ 3,718.02 se obtendría una TIR de 55.64% y un VAN de \$ 2,913.12, lo que determina una relación beneficio costo de \$ 0.78 adicionales por cada dólar invertido en la propuesta.

Con el escenario base, el cual será denominado proyecto A, los resultados arrojados serían viables, pero para analizar un poco la forma en que podría variar la TIR, VAN y B/C si los proyectos tuvieran un crecimiento de la inversión, se aplicó un ejercicio práctico en donde se utilizó el análisis incremental que permite escoger proyectos bajo un criterio de aquel que podría dejar un mejor rendimiento. En este caso añadieron 2 ejemplos más y la decisión de escoja se tomaría en base al proyecto que arroje un mayor valor actual neto (VAN).

Tabla 13.

Variables para el análisis incremental

Escenario Proyecto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3
A	\$ (3,718.02)	\$ 2,783.90	\$ 2,827.72	\$ 2,872.23
B	\$ (4,000.00)	\$ 2,283.90	\$ 2,319.85	\$ 2,356.37
C	\$ (4,500.00)	\$ 3,283.90	\$ 3,335.59	\$ 3,388.09

Haciendo el ejercicio, y calculando los índices de rentabilidad de cada proyecto, se pudo determinar que el proyecto C a pesar de tener una inversión mayor (\$ 4,500.00) y arrojar una menor TIR (53%) en comparación con el escenario base (A), es aquel que tiene un mayor valor actual neto pues, su resultado fue \$ 3,322.11. Entonces, como escenario alternativo se podría escoger el C ya que una mayor inversión podría suponer un mejor resultado financiero para la compañía, ya que el ahorro sería más significativo en términos monetarios, teniendo un impacto favorable en la liquidez.

Tabla 14.

Comparación de escenarios según el análisis incremental

Escenario Proyecto	Inversión	TMAR	TIR	VAN	B/C
A	\$ (3,718.02)	13.33%	55.64%	\$2,913.12	\$ 1.78
B	\$ (4,000.00)	13.33%	33.55%	\$1,440.16	\$ 1.36
C	\$ (4,500.00)	13.33%	53.34%	\$3,322.11	\$ 1.74

Conclusiones

La presente propuesta de reestructuración se fundamentó en los principios básicos de la administración de Fayol, en donde se analizan las previsiones de la empresa, la organización que posea, la dirección que se realice por medio de la motivación del personal, la coordinación de las actividades y el grado de control que se ejerza dentro de la entidad para conocer el nivel de cumplimiento de las actividades se debe considerar que, los procesos de crédito y cobranza de la cooperativa de Ahorro y Crédito *Khípu Castug Alto* del cantón Colta no se encuentran estructurados de manera eficiente para lograr los objetivos de la misma, además que sus procesos de control interno no se encuentran actualizados de acuerdo a las metas de la institución.

En lo que concierne a la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khípu Castug Alto*, se pudo identificar algunos problemas en su organización y administración, a tal punto de registrar pérdidas por más de \$ 3,000.00, así como una cuenta incobrable superior a los \$ 1,200.00 desde el año 2015. Esta situación ha generado una reducción de la liquidez del negocio, y es el punto de partida para iniciar acciones que hagan frente a esta situación.

La metodología aplicada para la evaluación de las percepciones del personal fue a través de la técnica de encuestas y entrevistas. De acuerdo con las encuestas realizadas direccionadas a los colaboradores de la entidad, la empresa posee una alta calidad en sus servicios de prestación de créditos para sus clientes; sin embargo, referente a los procesos de crédito y cobranza no se encuentran desarrollados de una manera eficiente, lo que causa problemas como retraso en los pagos e iliquidez de la entidad.

Debido a ello, se consideró la creación de cuatro (4) nuevos procesos o la reestructuración de estos vinculados a la gestión de crédito y cobranza, los cuales son: proceso de crédito, proceso de cobranza preventiva y operativa, proceso de cobranza extrajudicial y proceso de cobranza judicial. Estos procesos se consideran indispensables para el inicio de un proceso de adaptación de la empresa al formalizar sus actividades y permitir el crecimiento de la organización. Adicionalmente, se establecen actividades de soporte con el fin de mejorar el clima laboral de la entidad y su identidad corporativa al contratar personal femenino que represente a la cultura puruhá por medio del uso de sus trajes tradicionales como parte del uniforme de la entidad.

Recomendaciones

Como recomendaciones se plantean los siguientes aspectos:

- a) Analizar el desarrollo administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Khipu Alto, en caso de implementarse la presente propuesta con el fin de verificar si se apega a los principios administrativos antes detallados considerando la teoría de Fayol, con el fin de realizar procesos de retroalimentación que permitan que se adapten de manera más eficiente.
- b) Establecer nuevos procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Khipu Alto vinculados a mejorar otros aspectos de la entidad con respecto a la variedad de servicios que ofrece, manejo de suministros, gestión de procesos de atención al cliente, publicidad, entre otros, con el fin de establecer una estructura organizacional más sólida que permita la expansión del negocio.
- c) Realizar un análisis comparativo con respecto a los resultados obtenidos antes y después de la aplicación de la presente investigación con el fin de determinar la mejora de estos en base a lo propuesto, además de un análisis sobre el impacto en la credibilidad y confianza de los clientes hacia la entidad por medio de la contratación de las nuevas trabajadoras que representarán los valores institucionales tradicionales.
- d) Fomentar procesos de formación y desarrollo del personal, tanto a nivel profesional como académico para que su conocimiento contribuya al mejoramiento de la planeación estratégica de la cooperativa. Además, un personal más preparado podría ser más proactivo y proponer estrategias de mayor impacto para minimizar el riesgo financiero, en este caso, de los créditos que se otorgan a los clientes, a través de mecanismos de cobranza que garanticen una recuperación oportuna de los montos prestados.

Referencias Bibliográficas

- Abril, C., Enríquez, A., & Sánchez, J. (2011). *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. Argentina: FC Editorial.
- Alarcón, J. (2010). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. Colombia : FC Editorial.
- ALTA Partners. (2016). *El proceso de reestructuración financiera*. Madrid: IE Business School.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica - 6ta edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley orgánica de economía popular y solidaria*. Quito: Gobierno nacional del Ecuador.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley orgánica de economía popular y solidaria*. Quito: Gobierno nacional del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Estadísticas macroeconómicas*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banecuator. (2016). *El Sistema Financiero Nacional y el rol de la Superintendencia de Bancos*. Quito.
- Cepeda, V. (2017). *Datos generales de la Coop. de Ahorro y Crédito Khipu Castug Alto*. Colta, Chimborazo.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de desarrollo*. Quito.
- Correa, M. (2015). Análisis e interpretación de los estados financieros, como herramienta para la evaluación de la gestión empresarial. *Universidad tecnica de Machala*, 120.

- Cots, J. (11 de Octubre de 2016). *¿Cómo funciona una cooperativa de ahorro y crédito?* Obtenido de <https://www.rankia.cl/blog/mejores-depositos-a-plazo/3352616-como-funciona-cooperativa-ahorro-credito>
- Dzul, M. (2016). *Asignatura de Fundamentos de la Metodología de la Investigación*. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - Sistema de Universidad Virtual.
- Ecuador, G. d. (2008). *Contitución de la República del Ecuador*. Quito: Gobierno del Ecuador.
- Edufinet. (2015). *¿Qué es la morosidad?* Obtenido de http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178
- Escuela Europea ISO. (2015). *¿Qué es un proceso según la ISO 9001:2015?* Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/>
- Gardev, L. (2013). *Definiciones* .
- Hernandez, D. (2014). *Planeación estratégica y eficiencia gerencial en cooperativas de ahorro y crédito*. Lima.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptisa, P. (2014). *Metodología de la investigación 5° edición*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Jiménez, D. (9 de Noviembre de 2014). *Análisis PEST*. Obtenido de <https://www.pymesycalidad20.com/analisis-pest-comprendiendo-el-contexto-de-la-organizacion.html>
- Johansson, H. (2010). *Reingeniería de procesos de negocios*. New York: LIMUSA.
- Junta de la Política y Regulación Monetaria y Financiera . (2018). *Ley Orgántca para la Reactivación de la EconomÍA, Fortalecimiento de la Dolarización* .
- Kotler, P. (2012). *Fundamentos de marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Lara, A. D. (2012). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. México: Limusa.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). *Ley De Economía Popular y Solidaria*. Quito.

- Muñoz, V. (2013). *Estrategias de mercadotecnia para diferenciar y posicionar la oferta según Philip Kotler*. Obtenido de http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ESTRATEGIAS_DE_MERCADOTECNIA_PARA_DIFERENCIAR_Y_POSICIONAR_LA_OFERTA.pdf
- Ortega, S. (24 de Octubre de 2015). *La planificación estratégica: ¿un asunto sólo de las empresas?* Obtenido de <https://blogs.deusto.es/master-informatica/109-2/>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York, *The Free Press*, 24-27.
- Porter, M. E. (2012). *Competitive Strategy*. Online Executive Education.
- Presidencia de la República. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito.
- Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Roig, A. (2012). L'avaluació de la qualitat a la Gestió Documental". *Lligall. Revista catalana*, 6.
- SAAC. (27 de Diciembre de 2017). *Diferencia entre un Banco y Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Obtenido de <http://saac.gestarcoop.com/w/novedades/4-diferencia-entre-un-banco-y-cooperativa-de-ahorro-y-credito.html>
- Sanjuan, L. (28 de Octubre de 2011). *¿Qué es el análisis PEST-EL?* Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/el-analisis-pest/>
- SENPLADES. (2013). *Objetivos Nacionales del Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Serrano, C. (7 de Septiembre de 2014). *¿En qué consiste un proceso de reestructuración empresarial?* Obtenido de <http://finanzasenconfianza.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial/>
- Serrano, C. (7 de Septiembre de 2014). *¿En qué consiste un proceso de reestructuración empresarial?* Obtenido de <http://finanzasenconfianza.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial/>
- Strickland, L., Thompson, A., & Gamble, J. (2012). *Administración estrategia*. Mac Graw Hill.
- Sullivan, A. (2011). *Origenes de la sitentación crediticia*.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Boletín SEPS*.

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (2015). *Conoce que es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Análisis de captaciones y colocaciones de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Apunte II*. Quito: Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Conoce que es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps>
- Tello, C. (2007). *Planeación Estratégica: Fundamentos de la Administración*. Palmira: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Instituto Politécnico Nacional - Unidad Santo Tomás.
- Urquijo, M. (2014). *La teoría de las capacidades de Amartya Sen*.
- Vera, W. (14 de Febrero de 2018). *Junta Monetaria no autoriza el uso de criptomonedas*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/junta-monetaria-no-autoriza-el-uso-de-criptomonedas>

Apéndices

Apéndice A. Formato de Encuestas

Sexo:

Edad:

Ocupación:

1. **¿Cuántos años lleva laborando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?**

Menos de 1 año

Entre 1 y 5 años

Entre 5 y 10 años

Más de 10 años

2. **¿Cómo calificaría usted la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?**

Excelente

Buena

Regular

Mala

3. **¿Considera usted que existe una gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?**

Si

No

Desconoce

4. ¿Cómo calificaría la gestión administrativa que se da en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto?

Excelente

Buena

Regular

Mala

5. ¿Cuáles son los principales problemas por los que atraviesa la empresa actualmente?

Aumento de cartera vencida

Pérdidas en el ejercicio contable

Disminución de clientes

Otros___ Especificar_____

6. ¿Considera que existe una reducción de la liquidez que se ha vuelto un problema para la empresa?

Si

No

Desconoce

7. ¿Cree usted que la informalidad en los registros contables afecta en gran medida a la entidad?

Si

No

Desconoce

8. ¿Cuáles son las principales necesidades de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?

Mayores créditos

Mejores condiciones de pago

Facilidades de pagos

9. ¿Si la empresa se mantiene con la misma administración, que escenario cree que se presentará a futuro?

Mejorará

Se mantendrá igual

Empeorará

10. ¿Qué aspectos considera necesarios para mejorar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?

Reestructuración y planeación estratégica

Estrategias de marketing

Inversiones

Otros_____

Apéndice B. Formato de Entrevistas

Dirigido a: Gerente de Coop. *KHIPU CASTUG ALTO*

- 1. ¿Cómo calificaría usted el comportamiento económico de la cooperativa de ahorro y crédito *Khipu Castug Alto* en los últimos años?**
- 2. ¿Cuáles son los principales problemas que ha enfrentado la cooperativa?**
- 3. ¿Cómo calificaría usted la gestión de la liquidez de la cooperativa?**
- 4. ¿Cuáles son las principales demandas que poseen los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?**
- 5. ¿Qué metodologías se emplean para evaluar el riesgo de crédito de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito?**
- 6. ¿Ustedes han realizado algún plan estratégico dentro de la cooperativa de ahorro y crédito? - ¿De qué manera se ha realizado? - ¿Cuáles son las bases de la planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug Alto*?**
- 7. ¿Cree usted que los procesos de la cooperativa están alineados con los principios de la administración: planeación, organización, dirección y control? – Explique cómo se llevan a cabo dentro de la empresa.**
- 8. ¿Qué falencias se han detectado en la planeación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?**
- 9. ¿Qué medidas se han llevado a cabo para impulsar un mejoramiento de la administración estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?**
- 10. ¿Qué expectativas tiene de la reestructuración y planeación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?**

Dirigido a: Gerentes de otras cooperativas de ahorro y crédito

- 1. ¿Cómo calificaría usted el comportamiento económico del sector cooperativo de ahorro y crédito?**
- 2. ¿Cuáles son los principales problemas que he enfrenta el sector cooperativo?**
- 3. ¿Cómo calificaría usted la gestión de la liquidez de la cooperativa que usted lidera?**
- 4. ¿Cuáles son las principales demandas que poseen los clientes de la de la cooperativa que usted lidera?**
- 5. ¿Qué metodologías se emplean para evaluar el riesgo de crédito de los clientes de la cooperativa que usted lidera?**
- 6. ¿Ustedes han realizado implementado algún plan estratégico dentro de la cooperativa de ahorro y crédito? - ¿De qué manera se ha realizado? - ¿Cuáles son las bases de la planeación estratégica de la cooperativa que usted lidera?**
- 7. ¿Cree usted que los procesos de la cooperativa están alineados con los principios de la administración: planeación, organización, dirección y control?
– Explique cómo se llevan a cabo dentro de la empresa.**
- 8. ¿Qué falencias se han detectado en la planeación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?**
- 9. ¿Qué medidas se han llevado a cabo para impulsar un mejoramiento de la administración estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?**
- 10. ¿Qué expectativas tiene de la restructuración y planeación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito?**

Apéndice C. Tabulación de las encuestas

Tabla 15.

Años laborando en la empresa

Respuesta	Frecuencia	%
Menos de 1 año	1	14%
Entre 1 y 5 años	5	71%
Entre 5 y 10 años	0	0%
Más de 10 años	1	14%
Total	7	100%

Tabla 16.

Situación actual de la calificaría

Respuesta	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Buena	5	71%
Regular	2	29%
Mala	0	0%
Total	7	100%

Tabla 17.

Presencia de gestión administrativa

Respuesta	Frecuencia	%
Si	7	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	7	100%

Tabla 18.

Calificación de la gestión administrativa

Respuesta	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Buena	6	86%
Regular	1	14%
Mala	0	0%
Total	7	100%

Tabla 19.

Principales problemas

Respuesta	Frecuencia	%
Aumento de cartera vencida	7	100%
Perdidas en el ejercicio contable	0	0%
Disminución de clientes	0	0%
Otros	0	0%
Total	0	0%

Tabla 20.

La reducción de liquidez se ha vuelto un problema

Respuesta	Frecuencia	%
Si	4	57%
No	3	43%
Desconoce	0	0%
Total	7	100%

Tabla 21.

Afectación de la informalidad

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	29%
No	5	71%
Desconoce	0	0%
Total	7	100%

Tabla 22.

Principales necesidades de los clientes

Respuesta	Frecuencia	%
Mayores créditos	3	43%
Mejores condiciones de pago	0	0%
Facilidades de pagos	4	57%
Total	7	100%

Tabla 23.

Escenario a futuro

Respuesta	Frecuencia	%
Mejorará	2	29%
Se mantendrá igual	5	71%
Empeorará	0	0%
Total	7	100%

Tabla 24.

Aspectos necesarios para mejorar a la empresa

Respuesta	Frecuencia	%
Reestructuración y planeación estratégica	6	67%
Estrategias de marketing	1	11%
Inversiones	2	22%
Otros	0	0%
Total	9	100%

Apéndice D. Escenario de flujo de caja para análisis incremental proyecto B

Flujo de caja proyectado a 3 años

Variación inflación: 1.57%

Ingresos marginales asociados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Recuperación de cartera		\$ 12,000.00	\$ 12,188.88	\$ 12,380.73
Ahorro de multas por parte de las SEPS		\$ 1,500.00	\$ 1,523.61	\$ 1,547.59
Gestión de cobranza		\$ 1,000.00	\$ 1,015.74	\$ 1,031.73
Total	\$ -	\$ 14,500.00	\$ 14,728.23	\$ 14,960.05
Egresos marginales asociados				
Pago de sueldos y beneficios sociales		\$ 12,216.10	\$ 12,408.38	\$ 12,603.69
Inversión inicial	\$ 4,000.00			
Flujo de Caja Neto	\$ (4,000.00)	\$ 2,283.90	\$ 2,319.85	\$ 2,356.37
Payback	\$ (4,000.00)	\$ (1,716.10)	\$ 603.75	\$ 2,960.12
<hr/>				
Tasa de descuento		13.33%		
Tasa Interna de Retorno (TIR)		33.55%		
Valor Actual Neto (VAN)		\$1,440.16	\$5,440.16	
Beneficio - Costo (B/C)	\$	1.36		

Apéndice E. Escenario de flujo de caja para análisis incremental proyecto C

Flujo de caja proyectado a 3 años

Variación inflación: 1.57%

Ingresos marginales asociados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Recuperación de cartera		\$ 12,000.00	\$ 12,188.88	\$ 12,380.73
Ahorro de multas por parte de las SEPS		\$ 2,000.00	\$ 2,031.48	\$ 2,063.46
Gestión de cobranza		\$ 1,500.00	\$ 1,523.61	\$ 1,547.59
Total	\$ -	\$ 15,500.00	\$ 15,743.97	\$ 15,991.78
Egresos marginales asociados				
Pago de sueldos y beneficios sociales		\$ 12,216.10	\$ 12,408.38	\$ 12,603.69
Inversión inicial	\$ 4,500.00			
Flujo de Caja Neto	\$ (4,500.00)	\$ 3,283.90	\$ 3,335.59	\$ 3,388.09
Payback	\$ (4,500.00)	\$ (1,216.10)	\$ 2,119.49	\$ 5,507.59
<hr/>				
Tasa de descuento		13.33%		
Tasa Interna de Retorno (TIR)		53.34%		
Valor Actual Neto (VAN)		\$3,322.11	\$7,822.11	
Beneficio - Costo (B/C)	\$ 1.74			



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cepeda Ushca, Gladys Susana, con C.C: # 0951911510 autora del trabajo de titulación: Reestructuración y planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto del cantón Colta, provincia de Chimborazo, previo a la obtención del título de Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de agosto de 2018

f. _____

Nombre: Cepeda Ushca, Gladys Susana

C.C: 0951911510



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Baldeón Cáceres, Bryan Estuardo con C.C: # 0923360556 autor del trabajo de titulación: Reestructuración y planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto del cantón Colta, provincia de Chimborazo previo a la obtención del título de Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de agosto de 2018

f. _____

Nombre: Baldeón Cáceres, Bryan Estuardo

C.C: 0923360556



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Reestructuración y planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito <i>Khipu Castug</i> Alto del cantón Colta, provincia de Chimborazo		
AUTOR(ES)	Cepeda Ushca, Gladys Susana Baldeón Cáceres, Bryan Estuardo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Gutiérrez Candela, Glenda Mariana, Ec.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Comercio y Finanzas Internacionales		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de Agosto de 2018	No. PÁGINAS:	94
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas, Inversión, Cooperativa		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Procesos de crédito y cobranza, Cooperativas, Control Interno		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

La presente investigación se realizó con el fin de analizar el efecto de la reestructuración y planeación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito *Khipu Castug* Alto del cantón Colta, provincia de Chimborazo. Se evaluó la necesidad que existe dentro de dicha organización para mejorar los procesos relacionados con el otorgamiento de los créditos y el manejo de la cartera de clientes debido a los altos índices de morosidad registrados por la entidad. Actualmente, la cooperativa registra valores de pérdida por concepto de un mal manejo de sus procesos administrativos, sobre todo dirigidos hacia el manejo de los créditos que se han otorgado a los clientes. Esto ha generado un fuerte problema de iliquidez en la entidad, la cual no puede suplir sus costos fijos mensuales, generando atrasos y malas relaciones con los proveedores de la entidad, perjudicando no solo a las finanzas de la cooperativa sino a su prestigio y confiabilidad. Gracias a la información proporcionada por medio de las encuestas y entrevistas focalizadas en los trabajadores y expertos del sector, se pudo determinar que no existen procesos ni responsables asignados para controlar los requisitos solicitados por la cooperativa para asignar créditos, así como un bajo nivel en la gestión de cobro, lo que genera una alta tasa de cuentas incobrables. Es por ello que se proponen procesos y políticas de crédito y cobranza, que, con una inversión de \$2700 dólares generarán un considerable ahorro.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	CON	Teléfono: +593-987480922 / +593-979907805 E-mail: brayanpct@hotmail.com / gladyscepeda.20@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: David Coello Cazar	
	Teléfono: +593-4-2209207	
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		