



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING  
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

**AUTORA:**

MARITZA ALEXANDRA GUAMBO CAÍN

Riobamba – Ecuador

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, por Maritza Alexandra Guambo Caín, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda  
DIRECTOR

---

Eco. María Francisca Cazorla Logroño  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

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

Riobamba, 20 de Marzo de 2017

---

Maritza Alexandra Guambo Caín  
C.C. 060495682-1

## **DEDICATORIA**

Yo, Maritza Alexandra Guambo Caín dedico el presente trabajo de titulación en primer lugar a Dios quien es el dueño de mi vida y mi inspiración más grande para cumplir con cada proyecto personal y profesional que me he propuesto, y en segundo lugar a mi familia, en especial a mi madre quien ha sido mi apoyo y fortaleza en medio de cada dificultad y con su ejemplo me ha guiado para llegar a ser una excelente profesional y un mejor ser humano.

*Maritza Alexandra Guambo Caín*

## **AGRADECIMIENTO**

Yo, Maritza Alexandra Guambo Caín agradezco a Dios por el don de la vida y por la gracia de culminar un proyecto tan importante en mi vida; a mi familia, en especial a mi madre y mi hermano por su apoyo y amor incondicional; a mis profesores de la ESPOCH en especial a Ing. Marco Vinicio Salazar y a Econ. María Francisca Cazorla, quienes a lo largo de este camino me han motivado y de quienes he aprendido mucho, gracias por su paciencia y cariño fraterno; a mis amigos quienes me han apoyado espiritualmente con sus oraciones y amistad; y a todos quienes han sido parte de este sueño hecho realidad, gracias infinitamente.

*Maritza Alexandra Guambo Caín*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de imágenes.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.2.1 Planeación Estratégica .....	6
2.2.2 La Empresa .....	20
2.2.3 El Cooperativismo .....	22
2.2.4 El Crédito.....	25
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	28
2.3.1 Planificación estratégica .....	28

2.3.2	Estrategia .....	28
2.3.3	Planner .....	28
2.3.4	Pensamiento Estratégico .....	28
2.3.5	Objetivos Empresariales .....	29
2.3.6	Plan de Inversión .....	29
2.3.7	Análisis Organizacional .....	29
2.3.8	Objetivos Estratégicos .....	29
2.3.9	Mercado .....	30
2.3.10	Servicio .....	30
2.3.11	Eficacia .....	30
2.3.12	Eficiencia .....	30
2.3.13	Crédito .....	30
2.3.14	Cartera Vencida .....	31
2.3.15	Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	31
2.3.16	Plan Estratégico .....	31
2.3.17	Análisis PEST .....	31
2.3.18	Matriz EFI.....	32
2.3.19	Matriz EFE.....	32
2.3.20	Matriz de Vulnerabilidad .....	32
2.3.21	Matriz de Aprovechabilidad .....	32
2.4	IDEA A DEFENDER .....	32
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>33</b>
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.2.1	Investigación de Campo.....	33
3.2.2	Investigación Bibliográfica-Documental.....	33
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.3.1	Fórmula para calcular la Población .....	34
3.3.2	Muestra .....	35
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	35
3.4.1	Métodos .....	35
3.4.2	Técnicas .....	35
3.4.3	Instrumentos.....	36
3.5	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....	37

3.5.1	Hallazgos .....	48
3.6	RESULTADO DE LA ENTREVISTA .....	48
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	50
4.1	TÍTULO .....	50
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	50
4.2.1	Antecedentes de la Propuesta .....	50
4.2.2	Análisis Situacional de la Cooperativa Indígena “SAC” Ltda. ....	56
4.2.3	Análisis de la cartera de crédito de la COAC Indígena SAC Ltda. ....	72
4.2.4	Planteamiento de Estrategias para la Recuperación de la Cartera Vencida de la COAC Indígena SAC Ltda.....	76
	CONCLUSIONES .....	95
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFÍA .....	97
	ANEXOS .....	98



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cálculo de la fórmula .....	34
Tabla 2: Tiempo siendo socio .....	37
Tabla 3: Tipo de Crédito que posee .....	38
Tabla 4: Requisitos que solicita la Entidad.....	39
Tabla 5: Plazo establecido para pago.....	40
Tabla 6: Calificación del asesoramiento de crédito .....	41
Tabla 7: Frecuencia de Pago .....	42
Tabla 8: Frecuencia de Pago .....	43
Tabla 9: Motivos de Incumplimiento.....	44
Tabla 10: Notificación de la Empresa.....	45
Tabla 11: Medios de Notificación .....	46
Tabla 12: Opinión de Socios.....	47
Tabla 13: Localización de la COAC SAC Ltda.....	53
Tabla 14: Matriz análisis factor político legal .....	56
Tabla 15: Matriz análisis factor económico.....	58
Tabla 16: Matriz análisis factor socio cultural.....	60
Tabla 17: Matriz análisis factor tecnológico.....	61
Tabla 18: Matriz análisis factor ambiental .....	61
Tabla 19: Matriz de análisis del micro entorno .....	62
Tabla 20: Matriz EFI.....	63
Tabla 21: Matriz EFE .....	65
Tabla 22: Matriz de Vulnerabilidad.....	67
Tabla 23: Matriz de Aprovechabilidad .....	70
Tabla 24: Estructura de Activos de COAC indígena SAC Ltda. ....	73
Tabla 25: Cartera de Créditos bruta por Vencimientos .....	73
Tabla 26: Cartera de créditos vencida de la COAC indígena SAC Ltda.....	74
Tabla 27: Morosidad por tipo de Cartera COAC Indígena SAC Ltda.....	75
Tabla 28: Estrategia 1: Políticas de crédito y cobranzas .....	77
Tabla 29: Estrategia 2: Manual del proceso de concesión de créditos .....	79
Tabla 30: Estrategia 3: Manual de Cobranzas .....	82

Tabla 31: Estrategia 4: Diseño de un flujograma de procesos para la otorgación de Créditos.....	85
Tabla 32: Estrategia 5: Diseño de un flujograma para el proceso de cobranza .....	87
Tabla 33: Estrategia 6: Servicios adicionales de asesoramiento a clientes.....	88
Tabla 34: Estrategia 7: Incentivos a clientes que cancelen sus cuotas antes del vencimiento.....	90
Tabla 35: Incentivo 1. Rebaja de intereses a socios .....	91
Tabla 36: Estrategia 8: Capacitación al personal de crédito y cobranzas .....	92
Tabla 37: Cronograma de las estrategias propuestas para la recuperación de cartera vencida de la COAC Indígena SAC Ltda. ....	93

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Tiempo Siendo Socio .....	37
Gráfico 2: Tipo de Crédito que posee .....	38
Gráfico 3: Requisitos que solicita la Entidad.....	39
Gráfico 4: Plazo establecido para pago.....	40
Gráfico 5: Calificación del asesoramiento de crédito .....	41
Gráfico 6: Frecuencia de pago .....	42
Gráfico 7: Frecuencia de Pago .....	43
Gráfico 8: Motivos de Incumplimiento .....	44
Gráfico 9: Notificación de la Empresa .....	45
Gráfico 10: Medios de Notificación .....	46
Gráfico 11: Opinión de Socios.....	47
Gráfico 12: Organigrama estructural de la COAC SAC Ltda.....	55
Gráfico 13: Flujograma del proceso de otorgación de créditos .....	86
Gráfico 14: Flujograma del proceso de cobranza .....	87

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Macrolocalización de la COAC indígena SAC Ltda. ....	54
Imagen 2: Microlocalización de la COAC Indígena SAC Ltda .....	54
Imagen 3: Propuesta de afiche para la charla “Emprendo e invierto” .....	89

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a socios de la COAC Indígena SAC Ltda. ....	98
Anexo 2: Entrevista realizada a Lic. Ángel Chamba, Jefe de Agencia Riobamba, COAC Indígena SAC Ltda. ....	100
Anexo 3: Fotos.....	101

## **RESUMEN**

El diseño de un plan estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia en la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba, se realizó con la finalidad de recuperar la liquidez de la empresa, para su desarrollo se utilizó la observación directa de los documentos financieros tales como el Balance General de los años 2014 y 2015 y la aplicación de encuestas a los socios, por lo que se proponen nuevas políticas internas para la concesión de créditos, un manual y flujograma diseñado para agilizar los procesos en el área de crédito y cobranzas, y además capacitación y asesoramiento tanto a los empleados como a usuarios de la empresa. Mediante estas estrategias la Cooperativa tendrá una directriz para orientar sus decisiones y de esta manera tomar medidas correctivas para hacer frente a los problemas de cartera y a la vez identificar de forma oportuna cualquier debilidad que pudiese presentarse a futuro en la institución financiera, por tanto, se recomienda realizar un análisis periódico del riesgo crediticio de la entidad para que el gerente conjuntamente con sus colaboradores mejoren la gestión de cobro de créditos en mora.

**Palabras Claves:** PLAN ESTRATÉGICO. RIESGO CREDITICIO. RECUPERACIÓN DE CARTERA. CARTERA VENCIDA. BALANCE GENERAL.

---

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The present research was carried out to design a strategic plan to improve the efficiency and effectiveness in the recovery about past due loans at saving and Credit Cooperative Indigenous SAC Ltda., it is located in Riobamba city. It performed to recover the Cooperative's liquidity and the direct observation of financial documents like Balance Sheet period 2014-2015 and application of surveys to partners were used. For which it proposes new internal policies for the concession of credits new internal policies are proposed for the granting of Credits, a manual, and flow chart designed to streamline processes in área of credit and colletion; also the trining and advice to both employees and users of the Company. With these strategies, Cooperative will have a guideline to guide their decisions and in order to take corrective measure for dealing with the debt problem receivable and at the same time to identify in a timely manner any weakness that might be at the financial institution in the future. Finally, it is recommended to carry out a periodic analysis of credit risk from entity; so that the manager together with their collaborators improves the management arrears of credit loans.

**Key Words:** STRATEGIC PLAN. CREDIT RISK. PORTAFOLIO RECOVERY. EXPECTED PORTAFOLIO. GENERAL BALANCE.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enfoca en el diseño de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., para recuperar la cartera vencida.

Toda entidad financiera, para poder sostenerse exitosamente en el tiempo y en el mercado, en el que se desenvuelve, alcanzando un nivel de calidad actualmente exigente, debe llevar procesos de trabajos eficientes y adecuados que les permita de una manera técnica, salvaguardar los recursos de la empresa, los cuales no han sido utilizados de una manera eficiente y eficaz.

Es así que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba forma parte de estas entidades que integran el sistema financiero del país, en la cual el inadecuado manejo y ubicación de los recursos financieros, no permiten que se cumpla de forma efectiva sus metas y objetivos, todo esto se debe a que una vez colocado su dinero en créditos no reciben el retorno del mismo en el tiempo esperado generando dificultades a la institución como el alto nivel de cartera vencida.

Es por esta razón, que la Cooperativa necesita aplicar estrategias que se orienten de forma precisa en las actividades y operaciones del área de crédito y cobranzas, de tal manera que se cumpla lo planificado y no se afecte su índice de liquidez.

El propósito de esta investigación es contrarrestar esas dificultades, estableciendo un plan estratégico que permita el control y la recuperación de la cartera vencida.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., no cuenta con un Plan Estratégico que mejore la eficiencia y eficacia en la recuperación de Cartera Vencida, por lo que se genera un problema para dicha empresa, lo cual disminuye la liquidez de la Cooperativa y esto surge como resultado de varias causas, entre ellas la falta de un seguimiento adecuado a los prestamistas, que demuestre su capacidad de pago, antes de otorgarles un crédito o por la crisis económica en que se encuentra el país.

Por consiguiente, esto genera complicaciones para el desarrollo de la Cooperativa, y por ende a una prestación de servicios eficientes a sus socios, por lo que en la presente investigación se pretende realizar un Plan Estratégico que sirva como guía tanto para el Jefe de Crédito como para el Gerente, al momento de tomar decisiones respectivas.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incide un plan estratégico en la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El plan estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia en la recuperación de cartera vencida que se propone en esta investigación se realizará para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; en las calles Colombia y Lavalle.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad el mercado ha cambiado con la globalización, la internalización de los mercados y corporaciones, ha cambiado la forma en que las corporaciones modernas hacen negocios con el fin de alcanzar economías de escala necesarias para lograr costos bajos que se requieren para ser competitivas.

A medida en que las empresas se desarrollan en los mercados globales la administración estratégica adquiere cada vez mayor importancia en el desarrollo y posicionamiento empresarial con el fin de lograr una ventaja competitiva a largo plazo, y los acuerdos regionales comerciales como la Unión Europea, el Merco Sur, el Tratado de Libre Comercio de Centro América está cambiando la manera de hacer negocios internacionales para conocer la forma en que las asociaciones regionales obligan a las corporaciones a establecer estándares para que los servicios se puedan vender y desplazar a través de un tratamiento eficiente de cartera vencida de clientes para evitar pérdidas que pueden ocasionar graves problemas financieros.

En América Latina la política crediticia está ajustada al programa monetario de cada país por lo tanto tiene total incidencia en la época de crisis en que se encarece el crédito impactando en las tasas de interés que se mantienen elevadas por encima de los niveles internacionales, la cartera crediticia constituye una de las funciones básicas en la intermediación financiera y representan los préstamos otorgados por las instituciones bajo distintas modalidades autorizadas en función al giro especializado que le corresponde a cada una de ellas, con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo.

El acceso al crédito es una herramienta de inclusión económica que permite el auto empleo y el desarrollo de las actividades productivas. Sin embargo, el 55% de los hogares no tienen acceso ni a compras a crédito ni a préstamos en efectivo mientras que el 85% de los negocios acceden al crédito productivo.

La presente investigación se realizará debido a la gran necesidad de mejorar el desenvolvimiento de la Cooperativa en las actividades que tiene que afrontar en un



mercado cada vez más competitivo para alcanzar el éxito mediante una correcta toma de decisiones.

La empresa en la que se basa la investigación es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., considerando de manera primordial el área de Crédito, por lo que se propone una planeación estratégica ya que la empresa no cuenta con actualización tecnológica de base de datos, sistema de cobranza, garantes, categorización de clientes y agente de cobranza, y esto dificulta el movimiento del dinero dentro de la empresa restándole liquidez al capital.

Mediante el plan estratégico se proponen lineamientos estratégicos que le faciliten a la Cooperativa la recuperación de cartera vencida, y de esta manera se facilitará la gestión de la organización, alineando los objetivos planteados con su misión y convertir los proyectos en acciones mediante una correcta toma de decisiones.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia en la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico interno para conocer el estado de la cartera vencida de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.
- ✓ Definir políticas de crédito y cobranza eficientes y eficaces que permitan la optimización de recursos humanos, económicos y materiales en los procesos crediticios.
- ✓ Proponer estrategias de crédito y cobranzas para recuperar la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

En el año 2011, el Sr. Marco Rodrigo Sánchez Martínez, estudiante de la Universidad Técnica de Ambato realizó la siguiente investigación “DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DE CLIENTES DE LA EMPRESA “PRODUCURTIMARC” DE LA CIUDAD DE AMBATO”, en la cual el investigador concluye que la planeación estratégica más que un mecanismo es un proceso que debe conducir a una manera de “Pensar Estratégica” real objetivo de este proceso que permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que las organizaciones tienen la posibilidad de iniciar e influir en sus actividades ejerciendo control en su propio destino.

En el año 2012, María Alexandra de la Cruz Tapia, estudiante de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) en la ciudad de Latacunga realizó la siguiente investigación “PLAN ESTRATÉGICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA., EN LOS AÑOS 2010-2011, PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO DE LA INSTITUCIÓN”, en la cual la investigadora considera importante que se realicen evaluaciones y análisis periódicos de la gestión del riesgo crediticio, mediante la utilización de métodos e indicadores financieros como los índices de morosidad, que permitirá mantener un control más efectivo del estado de la cartera de crédito, identificando los riesgos a los que se encuentra expuesta.

Las investigaciones anteriores son aportes importantes para el crecimiento empresarial y el mejoramiento en la gestión de cartera vencida, mediante la utilización de esta herramienta de gestión, el plan estratégico.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Planeación Estratégica**

La planeación estratégica producto característico de la academia norteamericana vinculada con dirección de empresas se ha convertido en las últimas décadas, en la herramienta más usada por todo tipo de institución para lograr mayor eficiencia y mejores resultados en su actividad.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitarlos peligros. (Lerma, 2012)

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. (Mintzberg, 2012)

#### **2.2.1.1 Plan Estratégico**

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Planificamos nuestro futuro cuando somos jóvenes, planificamos nuestra carrera profesional, planificamos la educación de nuestros hijos antes de que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso.

Si no estamos dispuestos a abandonar a la suerte del azar los aspectos fundamentales de nuestra vida, tampoco deberíamos hacerlo con nuestros negocios, ya que al fin y al cabo son determinantes en nuestro porvenir como personas. En ocasiones, conocemos

negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos que en un momento del tiempo se estancan, entran en recesión e incluso en quiebra.

La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a no conformarnos con mantenernos en el tiempo, nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso. (Capriotti, 2010)

### **2.2.1.2 Ventajas del Plan Estratégico**

- ✓ Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- ✓ Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- ✓ Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- ✓ Mejora la coordinación de actividades.
- ✓ Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- ✓ Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- ✓ Mejora la comunicación.
- ✓ Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- ✓ El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- ✓ Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor). (Lerma, 2012)

### **2.2.1.3 Fases de Elaboración de un Plan Estratégico**

#### **1. Análisis Estratégico**

Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- ✓ **Análisis externo:** Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores.

- ✓ **Análisis interno:** Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- ✓ **Analizar los propósitos y los objetivos organizativos:** La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

## 2. Formulación Estratégica

**Se desarrolla en 3 niveles:**

**Estrategias corporativas:** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

- ✓ ¿En qué negocios deberíamos competir?
- ✓ ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

**Estrategia competitiva:** Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

**Estrategia operativa:** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

### **3. Implantación Estratégica**

Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

### **4. Evaluación y Control**

Esta etapa consiste en la puesta en marcha de los proyectos y programas, en este sentido, uno de los aspectos fundamentales para el éxito de la planificación efectuada es la asignación de responsabilidades concretas y particulares en la ejecución de los proyectos y en el desarrollo de los programas a miembros de la organización, lo que implica, por parte de éstos, una actitud de compromiso e identificación con la acción institucional, a la vez de un profundo conocimiento del sentido de la acción. (Lerma, 2012)

#### **2.2.1.4 Objetivo del Plan Estratégico**

La empresa al realizar el plan estratégico tiene como principales objetivos los siguientes:

- ✓ Trazar los objetivos y el camino que debemos seguir para alcanzar esos objetivos. Convertir los proyectos en acciones a ejecutar, tendencias, metas, reglas, políticas, verificación y resultados.
- ✓ Establecer un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión como empresa.

#### **2.2.1.5 ¿Por qué realizar un Plan Estratégico?**

Todas estas apreciaciones están encaminadas a mitigar los principales prejuicios que habitualmente tienen los directivos en relación a la planificación, y a presentar sus principales beneficios. Llegado a este punto, lo deseable sería que el lector se hubiera convencido de la importancia de planificar. (Goodstein, 2010)

### **2.2.1.6 Elementos del Plan Estratégico**

#### **Filosofía**

Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

#### **Misión**

La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

#### **Visión**

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de las empresas estimulando acciones concretas en el presente. (Chiavenato, 2011)

### **2.2.1.7 Utilidad del Plan Estratégico**

Las utilidades del plan estratégico dentro de la empresa son:

- ✓ Fomenta el afianzamiento de la misión en todos los miembros de la empresa.
- ✓ Minimiza las dificultades o conflictos que se puedan suscitar entre los diferentes niveles. Ayuda a asegurar la competitividad de la empresa en el mercado.
- ✓ Contextualizar las decisiones estratégicas diseñadas por la empresa dentro de un proyecto a largo plazo.
- ✓ Ayuda en la toma de decisiones de hoy, esperando resultados en un tiempo futuro. Contribuye a la definición e identificación de los objetivos de la organización a largo plazo. (Goodstein, 2010)

### **2.2.1.8 Fases de la Planeación Estratégica**

La planeación, como la administración también sigue un proceso o fases para su adecuada implementación y de este modo poder evitar o disminuir lo más posibles decisiones erróneas, que puedan causar pérdidas graves o hasta la vida de la empresa, las fases a seguir para una adecuada planeación son:

#### **FASE 1: Desarrollo de la Misión y Objetivos**

La misión y los objetivos por si solos no nos dicen nada hasta que se hacen preguntas como: ¿En qué negocio estamos?, ¿cuál es nuestro compromiso?, y ¿qué resultados deseamos? Los objetivos generan una sensación de rumbo en la toma de decisiones. La misión y los objetivos no se conciben por separado ya que se ven influidos por las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

#### **FASE 2: Diagnóstico de amenazas y oportunidades**

Las fuerzas del entorno tanto internas como externas, representan oportunidades y amenazas para cualquier organización. La planeación estratégica ayuda a identificar tales oportunidades y amenazas y a considerarlas al crear la misión, objetivos, planes y estrategias de una organización.

Los competidores, clientes, proveedores, bienes y servicios sustitutos son fuerzas competitivas que influyen en las posibilidades de ganancias a largo plazo, esto repercute en las posibilidades de ganancias, perspectivas de crecimiento y hasta de supervivencia de cada empresa. La planeación estratégica debe incluir una evaluación de estas fuerzas.

#### **FASE 3: Diagnóstico de fortaleza y debilidades**

Este diagnóstico abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar las habilidades de sus recursos humanos, sus capacidades tecnológicas, recursos financieros, su profundidad administrativa y los valores y antecedentes de sus empleados clave.



Las fuerzas organizacionales representan fortalezas donde es más sencillo evaluar sus aciertos que sus puntos flacos, pero las debilidades no se corrigen solas y es probable que empeoren si no se enfrentan abiertamente en el proceso de planeación estratégica.

#### **FASE 4: Desarrollo de estrategias**

Las estrategias deben evaluarse en términos de oportunidades y amenazas externas, en fortalezas y debilidades internas, y en la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos.

#### **FASE 5: Preparación del plan estratégico**

Una vez que se realizaron todas las fases anteriores con su respectivo análisis ya estamos preparados para redactar un plan estratégico basándonos en todos los puntos anteriores y en todo el análisis que se realizó como el FODA, la redacción de misión y visión etc.

#### **FASE 6: Preparación de planes tácticos**

Los planes tácticos se desarrollan con el fin de fortalecer los planes estratégicos. Podemos decir que los planes tácticos son desarrollados por cada área de la empresa siguiendo o basándose en el plan estratégico implementado. El plan táctico se convierte en una herramienta para lograr el plan estratégico.

#### **FASE 7: Control y diagnóstico de resultados**

Los controles nos ayudan para asegurarnos de que los instrumentos y los planes caminan conforme a lo que se tenía planeado y evaluar de esta forma los resultados obtenidos hasta el momento; si éstos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tienen que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias e idear nuevos planes tácticos. Una evaluación minuciosa revela los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación.

## **FASE 8: Planeación continua**

El mundo es algo cambiante, los negocios cambian día con día y es por eso que se tiene que estar revisando continuamente todo lo planeado para poder reaccionar si existe algún imprevisto. Es por ello que la planeación se convierte en una planeación continua y ligada al mundo exterior. (Lerma, 2012)

### **2.2.1.9 Beneficios de la Planeación Estratégica**

- ✓ Evaluación de las tendencias de negocio y una foto de cómo la misión funcional está cambiando.
- ✓ Comparación con los benchmarks y competidores.
- ✓ Evaluación de las tendencias tecnológica.
- ✓ Un Plan alineado con la visión y los objetivos de la organización.
- ✓ Un Plan que satisfaga las necesidades de información de los clientes y la organización.

### **2.2.1.10 Evolución de la Planeación Estratégica**

Es muy difícil decir con exactitud cuál fue el origen de la planeación estratégica, debido a que se ha escrito muy poco sobre la temática, pese a su importancia dentro del mundo empresarial.

Sin embargo no cabe duda de que los aspectos más conocidos y a los cuales los estudios han dado mayor atención acerca de esta herramienta, han sido precisamente las primeras experiencias llevadas a cabo para la ejecución del plan, allá por la segunda mitad de los años 60. Siendo que Stephen King, Stanley y Pollitt son los pioneros en documentar sobre la planeación estratégica.

### **2.2.1.11 Importancia de la Planeación Estratégica**

Los beneficios que ofrece el plan estratégico son muchos entre los principales tenemos los siguientes:

- ✓ El plan estratégico proporciona un marco generalizado de las actividades, lo cual facilita la revisión permanente de las mismas.
- ✓ Ayuda a minimizar los problemas que se pueden suscitar sobre el destino y los objetivos que la empresa se ha planteado.
- ✓ Fomenta que la dirección de la empresa necesariamente piense en el futuro de forma organizada.
- ✓ Proporciona una visión sistemática de la creación y uso de estrategias lo cual desemboca en mayores niveles de competitividad y rentabilidad sobre la inversión.
- ✓ Optimiza la coordinación de programas y actividades.
- ✓ Prevé las fluctuaciones y desarrollos que se puedan dar.
- ✓ Mayor aprovechamiento de las oportunidades mediante una mejor adaptación de los recursos disponibles de la empresa.
- ✓ Mejora la comunicación entre los diferentes departamentos. (Cevilla, 2011)

#### **2.2.1.12 El conocimiento externo en la Planificación Estratégica**

Los factores externos desde siempre han modificado la situación de los mercados y por tanto el comportamiento de la empresa. Esta modificación da como resultado un ambiente difícil de pronosticar y sobre todo muy inestable. Este hecho exige que las empresas pongan mayor énfasis en la gestión de sus procesos de innovación, no solo en la presentación de sus productos sino también en sus procesos de producción.

Basándonos en la innovación abierta, la gestión debe organizar la difusión del conocimiento y la innovación con el ambiente. Esto quiere decir que la gestión debe encargarse de desarrollar tres estrategias:

- ✓ La asimilación e integración de conocimientos.
- ✓ La adquisición de nuevos conocimientos.
- ✓ Sacarle el mayor provecho a estos conocimientos.

### **2.2.1.13 Prioridad de los objetivos estratégicos según el tamaño de la empresa**

Las empresas grandes dentro de un futuro cercano mantienen como objetivo el crecimiento en vez de la rentabilidad a corto plazo, debido a lo anteriormente indicado. Para esta clase de empresas ser grande es un punto clave para su supervivencia, es decir busca abrirse paso en nuevos mercados ya sea a nivel nacional o expandiéndose hacia el mercado internacional.

En cambio las empresas pequeñas se enfocan más en su afianzamiento en el mercado, y producto de ello alcanzan un nivel de rentabilidad a corto plazo, cabe destacar que el alcance de la consolidación de cierta forma impide que estas empresas mantengan altas tasas de crecimiento como en el caso de las grandes empresas.

Las medianas empresas mantienen un sistema diferente de objetivos, según tenga la voluntad de permanencia en el mercado, claro siempre y cuando se tenga un grado aceptable de independencia. (Yáñez, 2010)

### **2.2.1.14 Estrategia**

Una estrategia es un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas, metas a largo plazo de una organización, así como la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen.

La forma tradicional de definir una estrategia es analizar el entorno que rodea a la empresa, ya que lo que se pretende con ello es que sea competitiva.

Se suele utilizar un Análisis DAFO, que permite identificar internamente las debilidades y fortalezas de la empresa así como las Amenazas y Oportunidades que ofrece el mercado en el que desarrolla su actividad. Este método de análisis está considerado

como de gran valor por parte de las empresas y organizaciones que lo utilizan gracias a su sencillez y, a su vez, a la amplitud que abarca en su marco de análisis. (Capriotti, 2010)

#### **2.2.1.15 Características de la Estrategia**

- ✓ La estrategia deberá tener prevista la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva.
- ✓ La estrategia debe representar una respuesta adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en él.
- ✓ La estrategia no deberá presentar metas y políticas inconsistentes entre sí.
- ✓ La estrategia no debe sobrepasar los recursos disponibles

#### **2.2.1.16 ¿Cómo se plantea una Estrategia?**

Se considera que para que una estrategia tenga éxito se puede plantear de la siguiente forma:

1. **Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.** Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos.
2. **Conocimiento profundo del entorno competitivo.** La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.
3. **Valoración objetiva de los recursos.** La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para competir.
4. **Implantación efectiva.** Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual. (Fernández, 2013)

### **2.2.1.17 Etapas en el Proceso Estratégico**

- ✓ Organización del proceso de planificación.
- ✓ Análisis y pronóstico del entorno.
- ✓ Análisis interno y determinación del posicionamiento.
- ✓ Definición de objetivos y metas.
- ✓ Formulación y selección de estrategias.
- ✓ Elaboración del plan estratégico.
- ✓ Implantación.
- ✓ Control estratégico. (Lerma, 2012)

### **2.2.1.18 Análisis de la situación actual de la empresa**

Para comenzar el análisis debemos saber con claridad cuál es la razón de existencia de la empresa. Como sabemos dentro de la empresa tenemos diferentes variables a estudiar, con el propósito de tener vastos conocimientos sobre:

- ✓ El producto o servicio.
- ✓ La cartera de productos.
- ✓ El mercado que se pretende ocupar.

### **2.2.1.19 Análisis FODA**

El análisis FODA dentro del mundo empresarial constituye una poderosa herramienta para la planificación estratégica, ya que antes de tomar cualquier decisión estratégica, debemos realizar una evaluación de la empresa. La aplicación de este análisis es sencilla y eficiente para decidir sobre el sendero que debe seguir nuestra empresa para lograr los objetivos propuestos. (Fernández, 2013)

#### **Las siglas DAFO corresponden a las palabras:**

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se

controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Este análisis consiste en plantear las acciones que deberíamos poner en ejecución para no dejar pasar las oportunidades que el mercado ofrece, prever las posibles circunstancias negativas para poner inmediatamente medidas alternativas, lo que se debe tener establecido de forma clara son las debilidades y fortalezas de la empresa. (Ramírez, 2012)

#### **2.2.1.20 Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas**

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección. Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en

cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados. (Castañeda, 2014)

#### **2.2.1.21 Beneficios de la Matriz FODA**

- ✓ Identifica las Fortalezas del negocio, para aprovecharlas.
- ✓ Identifica las Oportunidades del negocio, hay que descubrirlas.
- ✓ Identifica las Debilidades del negocio, las cuales debemos ser conscientes.
- ✓ Identifica las Amenazas del negocio, de las cuales debemos cuidarnos.
- ✓ Identificamos futuros nuestros objetivos estratégicos.
- ✓ Podemos tomar decisiones acertadas, para aprovechar lo positivo y mitigar lo negativo.
- ✓ Obtenemos una visión amplia de nuestro negocio con respecto al mercado.
- ✓ Es aplicable a cualquier situación de gestión o empresa, sin importar tamaño y/o actividad. (Manrique, 2012)



### **2.2.1.22 ¿Cómo elaborar la Matriz FODA?**

Para elaborar un Análisis FODA, debemos describir la situación actual de nuestra empresa, identificar los cambios del mercado y del entorno, así como nuestras capacidades y limitaciones.

### **2.2.1.23 Análisis de la Matriz FODA**

El Análisis FODA se caracteriza por recopilar información precisa el cual se obtendrá del estudio de cada empresa, cada empresa es un mundo diferente, el siguiente cuadro llena las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, de forma muy general. (Marquez, 2012)

## **2.2.2 La Empresa**

Una empresa es una entidad, institución u organización socioeconómica que hace uso de recursos productivos como el capital, la tierra y el trabajo para alcanzar utilidades a partir de su participación en un determinado mercado de servicios o bienes. Toda empresa está compuesta por elementos técnicos, materiales y humanos que le permiten alcanzar las metas y objetivos propuestos. (Mares, 2013)

### **2.2.2.1 Tipos de Empresa**

#### **De acuerdo a su forma Jurídica:**

- ✓ Unipersonal: son aquellas empresas que pertenecen a un solo individuo. Es este quien debe responder ilimitadamente con su patrimonio frente a aquellos individuos perjudicados por las acciones de la empresa.
- ✓ Sociedad Colectiva: son las empresas cuya propiedad es de más de una persona. En estas, sus socios responden de forma ilimitada con sus bienes.
- ✓ Cooperativas: son empresas que buscan obtener beneficios para sus integrantes y no tienen fines de lucro. Estas pueden estar conformadas por productores, trabajadores o consumidores.

- ✓ Comanditarias: en estas empresas existen dos tipos de socios: por un lado, están los socios colectivos que participan de la gestión de la empresa y poseen responsabilidad ilimitada. Por otro, los socios comanditarios, que no participan de la gestión y su responsabilidad es limitada al capital aportado.
- ✓ Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.): en estas empresas, los socios sólo responden con el capital que aportaron a la empresa y no con el personal.
- ✓ Sociedad anónima (S.A.): estas sociedades poseen responsabilidad limitada al patrimonio aportado y, sus titulares son aquellos que participan en el capital social por medio de acciones o títulos.

**De acuerdo a su tamaño:**

- ✓ Microempresa: son aquellas que poseen hasta 10 trabajadores y generalmente son de propiedad individual, su dueño suele trabajar en esta y su facturación es más bien reducida.
- ✓ Pequeñas empresas: poseen entre 11 y 49 trabajadores, tienen como objetivo ser rentables e independientes, no poseen una elevada especialización en el trabajo, su actividad no es intensiva en capital y sus recursos financieros son limitados.
- ✓ Medianas Empresas: son aquellas que poseen entre 50 y 250 trabajadores, suelen tener áreas cuyas funciones y responsabilidades están delimitadas, comúnmente, tienen sindicato.
- ✓ Grandes empresas: son aquellas que tienen más de 250 trabajadores, generalmente tienen instalaciones propias, sus ventas son muy elevadas y sus trabajadores están sindicalizados.

**De acuerdo a la actividad:**

- ✓ Empresas del sector primario: Son aquellas que, para realizar sus actividades, usan algún elemento básico extraído de la naturaleza, ya sea agua, minerales, petróleo, etc.

- ✓ Empresas del sector secundario: Se caracterizan por transformar a la materia prima mediante algún procedimiento.
- ✓ Empresas del sector terciario: Son empresas en que la capacidad humana para hacer tareas físicas e intelectuales son su elemento principal.

#### **De acuerdo a la procedencia del capital:**

- ✓ Empresas públicas: son aquellas en las que el capital proviene del Estado, ya sea municipal, provincial o nacional.
- ✓ Empresas privadas: su capital proviene de particulares.
- ✓ Empresas mixtas: en este caso, el capital proviene tanto de particulares como del Estado. (Mares, 2013)

### **2.2.3 El Cooperativismo**

El cooperativismo es un movimiento que surgió a fines del siglo XIX en Europa y que se define como la asociación de personas que se unen en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa que es de propiedad colectiva y de gestión democrática.

El cooperativismo reúne en el mundo a más de 800 millones de personas o “asociados” que son socios de las distintas cooperativas existentes, las cuales pueden tener los más diversos orígenes (Cooperativas de Ahorro y Crédito, Servicios, Vivienda, etc.). Se trata, además, de una industria que es un motor importante de las economías en las que se encuentra, y es una fuente de más de 100 millones de puestos de trabajo en todo el mundo.

#### **2.2.3.1 Origen del Cooperativismo en Ecuador**

El Estado ecuatoriano intervino directamente para incentivar el desarrollo de empresas cooperativas solamente a partir de 1937, año en el cual se dictó la primera Ley de Cooperativas (Decreto Supremo n. 10 del 30 de noviembre de 1937, publicado en el

Registro Oficial n. 8131 del 1ro. de diciembre de 1937); el respectivo Reglamento se expidió un año más tarde.

En efecto, la Ley de Cooperativas se emanó concomitantemente (el mismo año) a una serie de leyes sociales patrocinadas por el Ministerio de Previsión Social -como la primera Ley de Comunas y el Estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas- en las cuales se planteaba la necesidad de transformar las formas ancestrales de organización existentes en el agro; al respecto, se afirmaba: “El Poder Público adoptará las medidas necesarias para transformar a las Comunidades en Cooperativas de Producción”.

En particular, se promocionaban dos tipos de cooperativas: las de producción y las de crédito; a estas últimas se les asignaba el papel de soporte financiero del fomento de la agricultura (Art. 11 de la Ley de Cooperativas). De esa manera, se intentaba impulsar el modelo cooperativo como un instrumento para corregir las desigualdades socioeconómicas que predominaban en el agro.

Esta situación fue el resultado de un ambiente progresista a nivel legal, a partir del posicionamiento de militantes del Partido Socialista en las altas esferas del poder político. Sin embargo, su incapacidad de dar proyecciones prácticas a la normativa determinó el crecimiento lento del cooperativismo de raigambre popular. **Fuente especificada no válida.**

### **2.2.3.2 Importancia del Cooperativismo en Ecuador**

La importancia de las Cooperativas radica en que permite a las organizaciones perfeccionarse hasta llegar a constituir una cooperación, para crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ellas; así por ejemplo, si los intermediarios encarecen los artículos de consumo, varias personas se asocian cooperativamente, instalan un almacén y adquieren esos mismos artículos a mejor precio y en condiciones de calidad más satisfactorias, creando precisamente lo que se conoce como cooperativa de consumo; igualmente, si los agricultores son víctimas de las maniobras monopolistas, se unen, forman cooperativas agrarias y comercializan e industrializan por sí mismos su producción, obteniendo también mejores precios y mejores condiciones de pago.

Por ello, si las personas no poseen los recursos para producir sus productos de consumo deben actuar en equipo, lo cual se logra por medio de las cooperativas, las mismas que sin temor a equivocarme puedo aseverar que ha acarreado en cierta medida a atenuar las grandes diferencias que hoy existen en la llamada “Aldea Global”.

#### **2.2.3.3 Norma aplicable a las Cooperativas de Ahorro y Crédito según Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria**

**Art.- 86.-** Las cooperativas de ahorro y crédito se regularán por lo previsto en el título V de la presente ley, por las normas del presente título y las del Reglamento Especial que será dictado por el Ejecutivo, y que contendrá las normas operacionales, administrativas y otros aspectos propios de su particular naturaleza funcional y operativa.

Tanto las normas operacionales como las de prudencia y solvencia financiera se establecerán y aplicarán, de acuerdo con la segmentación de las cooperativas que responderá al vínculo común de la cooperativa, número de socios, monto de activos, volumen de operaciones y ámbito geográfico de acción. Fuente especificada no válida.

#### **2.2.3.4 Clasificación de las Cooperativas según Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria**

**Art.- 35.-** Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, o servicios, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley. Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios. (Mares, 2013)

#### **2.2.3.5 Función de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador**

En un país en donde la desigualdad económica y social impera, con un Estado que no cubre las necesidades básicas, el cooperativismo surge como una alternativa válida y eficaz para mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

Las cooperativas, son sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o personas jurídicas que sin perseguir finalidad de lucro, realizan actividades o trabajo de beneficio social o colectivo.

Las cooperativas se han caracterizado por ser una fórmula a través de la cual se podría realizar cualquier actividad económica lícita en régimen de empresario en común, por lo tanto, tal actividad tenía siempre una finalidad de mutua y equitativa, ayuda entre los miembros de la cooperativa. Fuente especificada no válida.

#### **2.2.4 El Crédito**

El crédito es un préstamo de dinero que una entidad otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al Banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero.

##### **2.2.4.1 Análisis y evaluación de un crédito**

Se debe evaluar como mínimo los siguientes aspectos:

- ✓ Estabilidad del socio y de la actividad que constituye la fuente de pago.
- ✓ Estabilidad del garante, si lo tuviere, y de la actividad económica que realiza.
- ✓ Naturaleza del negocio.
- ✓ Referencias bancarias, personales o comerciales.
- ✓ En el caso de Personas Jurídicas, estados financieros y análisis de los mismos, principales indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad, flujo de efectivo donde se incluya todas las obligaciones que tiene el solicitante de crédito y se determine la capacidad de pago.
- ✓ Historial crediticio en la cooperativa y en el sistema financiero.
- ✓ Condiciones financieras. Fuente especificada no válida.

#### **2.2.4.2 Criterios de Financiación**

Las empresas al realizar su plan estratégico deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Identificar sectores sostenibles en los que se fomente el desarrollo y el afianzamiento de la economía solidaria.
- ✓ Escoger emprendimientos de la economía real que aporten un valor agregado. Supervisar la utilización de los préstamos otorgados.
- ✓ Cerciorarse que cada uno de los proyectos cuente con lineamientos acorde a las políticas de la empresa.
- ✓ Son muchos los aspectos en los cuales se debe pensar a la hora de conseguir financiamiento para un emprendimiento, y sobre todo la opción más viable ha de estar en función del tipo de proyecto o empresa.

#### **2.2.4.3 Tipos de Crédito**

##### **a) Crédito Productivo**

Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial. Se exceptúa la adquisición de franquicias, marcas, pagos de regalías, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil.

Se incluye en este segmento el crédito directo otorgado a favor de las personas jurídicas no residentes de la economía ecuatoriana para la adquisición de exportaciones de bienes y servicios producidos por residentes.

**b) Crédito Comercial Ordinario**

Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100.000, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.

**c) Crédito Comercial Prioritario**

Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100.000 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario.

**d) Crédito Educativo**

Comprende las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica de su talento humano; en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes.

**e) Crédito Inmobiliario**

Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios; para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia no categorizada en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público.

**f) Microcrédito**

Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100.000, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a



financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 Planificación estratégica**

La planificación estratégica conocida en inglés como strategic planning, account planning o también planning, se define como la realización, avance y ejecución de varios planes operativos que las empresas desarrollan con la finalidad de alcanzar objetivos y metas empresariales. (Díaz, 2012)

### **2.3.2 Estrategia**

La estrategia es la explicación de cómo las empresas logran ventajas competitivas sostenibles, es decir es un conjunto de decisiones que la empresa o persona toma para lograr una ventaja competitiva. (Chiavenato, 2011)

### **2.3.3 Planner**

Dentro de la planificación estratégica se denomina planner a la persona que está a cargo de la incorporación de conocimientos sobre el mercado y sus variables, especialmente del cliente. (Díaz, 2012)

### **2.3.4 Pensamiento Estratégico**

El pensamiento estratégico es una percepción y la consecuente determinación en fundamento de su cumplimiento. A veces es comparado con el sentido de la misión; es un proceso mental básico, creativo e intuitivo, más que racional. (Lerma, 2012)

### **2.3.5 Objetivos Empresariales**

Los objetivos son los fines a los que se dirige cada actividad planificada, son los resultados que una empresa u organización pretende lograr, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. (Capriotti, 2010)

### **2.3.6 Plan de Inversión**

El plan de negocios básicamente consiste en la cuantificación de la inversión o cantidad monetaria, así también implica detallar las fuentes de financiación. (Manrique, 2012)

### **2.3.7 Análisis Organizacional**

El análisis organizacional es aquel que consiste en la revisión de organigramas, cuadros de distribución de trabajo, matrices, diagramas de flujo, también los métodos y desempeño administrativo.

Además comprende el estudio de los objetivos y su nivel de cumplimiento, las políticas, procedimientos y la distribución de responsabilidades. (Mares, 2013)

### **2.3.8 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos de una empresa comprenden los resultados que pretende lograr en una delimitación de tiempo determinado, generalmente este tiempo es por encima del rango de un año.

También podríamos entender objetivos estratégicos como estrategias que han sido diseñadas por la empresa con la finalidad de que su consecución de metas a largo plazo se cumpla. (Díaz, 2012)

### **2.3.9 Mercado**

Al mercado se lo define como un lugar público no físico específicamente, que existe con la finalidad permanente o en días determinados, para vender, adquirir o realizar permutas con la as variada mercancía. (Ramírez, 2012)

### **2.3.10 Servicio**

Servicio es cualquier beneficio o actividad brindada por una parte de las dos partes que intervienen, en función de ello se puede decir que el servicio básicamente es intangible. De allí se desprende la concepción de que el servicio es una acción útil que satisface una necesidad determinada de un cliente. (Mintzberg, 2012)

### **2.3.11 Eficacia**

Podemos definir la eficacia como la habilidad de hacer las cosas de la manera correcta y de esta manera alcanzar el resultado deseado, se centra en los resultados. (Capriotti, 2010)

### **2.3.12 Eficiencia**

La eficiencia se refiere a hacer las cosas bien, es obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. (Capriotti, 2010)

### **2.3.13 Crédito**

Es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado. El cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al Banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (mediante el prepago). (Manrique, 2012)

#### **2.3.14 Cartera Vencida**

Es el monto total de créditos otorgados por una persona física o moral y que se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos en mora. La mora es cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar. (Mares, 2013)

#### **2.3.15 Cooperativa de Ahorro y Crédito**

Son sociedades que se rigen bajo la forma jurídica de cooperativas, de carácter privado, cuya titularidad corresponde a los socios, que son quienes los administran mediante el nombramiento democráticos de sus miembros directores y del equipo de dirección profesional. (Manrique, 2012)

#### **2.3.16 Plan Estratégico**

Un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. (Lerma, 2012)

#### **2.3.17 Análisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio, es una herramienta de medición de negocios.

PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Goodstein, 2010)

### **2.3.18 Matriz EFI**

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Lerma, 2012)

### **2.3.19 Matriz EFE**

La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Lerma, 2012)

### **2.3.20 Matriz de Vulnerabilidad**

Es una matriz que correlaciona los factores negativos, tanto internos (debilidades), como externos (amenazas) entre sí, ponderándolos dependiendo su incidencia en la organización. (Díaz, 2012)

### **2.3.21 Matriz de Aprovechabilidad**

Es una matriz que permite relacionar las fortalezas de más alto impacto y las oportunidades más relevantes que ofrece el medio ambiente, para entregar a la institución una herramienta de gestión que permita determinar acciones estratégicas. (Díaz, 2012)

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., no cuenta con una herramienta de planificación estratégica, es por esto que se propone diseñar un Plan Estratégico que mejorará la eficiencia y eficacia en la recuperación de Cartera Vencida con lo cual se alinearán los objetivos con la misión y visión de la empresa. (Lerma, 2012)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo de titulación sobre diseño de un Plan Estratégico se utiliza la modalidad cuali-cuantitativo. Cuantitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. que es posible mediante la observación y revisión de documentos correspondientes al área de Crédito y Cobranzas y se han recogido datos que luego se analizarán para emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

La perspectiva cuantitativa nos permitirá examinar los datos numéricos que se abordan cuando se realizan las encuestas, y a la vez permite el estudio de aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en este trabajo de titulación.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación de Campo**

Por el lugar se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., especialmente en el área de crédito y cobranza, es decir en el lugar en donde se genera la información.

#### **3.2.2 Investigación Bibliográfica-Documental**

La investigación es bibliográfica porque me ha permitido explorar diferentes criterios y escritos de diferentes autores sobre planeación estratégica y cartera vencida, que corresponde al marco teórico y conceptual de esta investigación. También es documental porque se va a analizar los documentos históricos existentes en los archivos de la organización.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Fórmula para calcular la Muestra

Tabla 1: Cálculo de la fórmula

DATOS	SIGNIFICADO
<b>n</b>	Tamaño de la muestra
<b>N</b>	Tamaño de la población
<b>P</b>	Probabilidad de fracaso
<b>Q</b>	Error dispuesto a cometer
<b>E</b>	Error dispuesto a cometer
<b>Z</b>	Valor estandarizado que resulta dependiendo de (E) error dispuesto (1,96)

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Guambo

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2(0,90)(0,10)(7659)}{(7659)(0,05)^2 + 1,96^2(0,90)(0,10)}$$

$$n = \frac{3,8416(789,31)}{19,1475 + (0,345744)}$$

$$n = \frac{3032,213296}{19,493244}$$

$$n = 156$$

### **3.3.2 Muestra**

Según el resultado en la aplicación de la fórmula la muestra con la que se trabajará en esta investigación es 156 que corresponde al número de personas que se aplicará las encuestas.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos**

#### **3.4.1.1 Método Inductivo-Deductivo**

La inducción permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analiza particularmente el proceso de crédito y la recuperación de cartera de los servicios que brinda la Cooperativa.

#### **3.4.1.2 Método Analítico-Sintético**

El análisis de los diferentes créditos, permite establecer la realidad que se está dando en el ambiente financiero y tomar la decisión correcta para dar un cambio en bien de la Empresa.

#### **3.4.1.3 Método histórico-lógico**

Mediante este método se puede analizar los datos existentes en la cooperativa y de este modo conocer las debilidades y fortalezas de la empresa y así planear estrategias.

### **3.4.2 Técnicas**

#### **3.4.2.1 Observación**

Mediante esta técnica se podrá cerciorar personalmente de hechos y circunstancias relacionadas con la forma como se realizan las operaciones en la empresa por parte del



personal de la misma, lo cual consiste en observar conscientemente, para agilizar y hacer más efectiva la ejecución del presente trabajo.

#### **3.4.2.2 Encuesta**

Para esta investigación se realizarán encuestas, de acuerdo a la muestra obtenida en la investigación.

#### **3.4.2.3 Entrevista**

Para esta investigación se realizará una entrevista dirigida al jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

#### **3.4.3 Instrumentos**

Para operativizar a la técnica es necesario la utilización de instrumentos de investigación, para lo cual los instrumentos que se van a utilizar en esta investigación son fotografías, cuaderno de apuntes, ficha de registro, grabación o video.

### 3.5 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

#### 1. ¿Qué tiempo usted es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

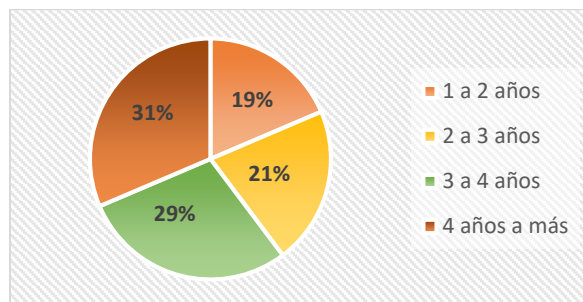
**Tabla 2: Tiempo siendo socio**

Alternativa	Frecuencia	%
1 a 2 años	29	19
2 a 3 años	33	21
3 a 4 años	45	29
4 años a más	49	31
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Guambo

**Gráfico 1: Tiempo Siendo Socio**



Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Guambo

#### **Análisis e Interpretación:**

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que la mayoría de encuestados son socios de la empresa desde hace 4 años (en adelante).

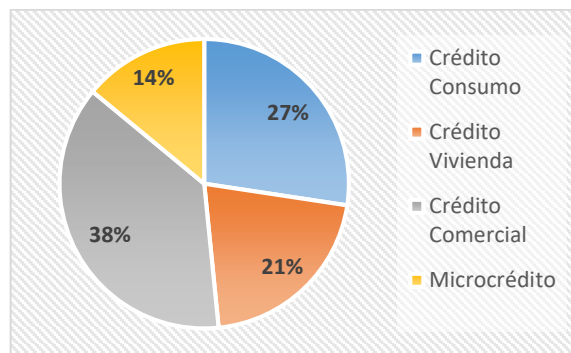
## 2. ¿Qué tipo de crédito tiene Ud. en la Cooperativa?

**Tabla 3: Tipo de Crédito que posee**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Crédito Consumo	43	30
Crédito Vivienda	33	15
Crédito Comercial	59	43
Microcrédito	22	12
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.  
**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Gráfico 2: Tipo de Crédito que posee**



**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.  
**Elaborado por:** Maritza Guambo

### **Análisis e Interpretación:**

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que la mayoría de encuestados tienen disponibles créditos comerciales en la empresa.

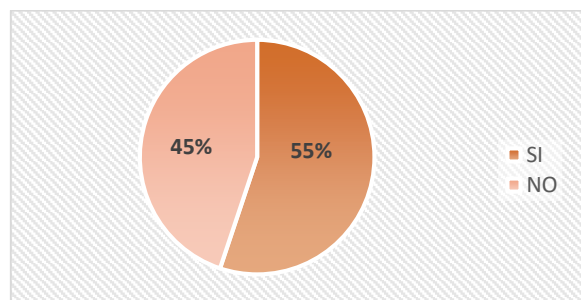
**3. ¿Está usted de acuerdo con todos los requisitos que le imponen para ser beneficiario de un crédito?**

**Tabla 4: Requisitos que solicita la Entidad**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	86	45
NO	70	55
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.  
**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Gráfico 3: Requisitos que solicita la Entidad**



**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.  
**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Análisis e Interpretación:**

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que la mayoría de encuestados están de acuerdo con los requisitos que la entidad solicita para otorgar un crédito.

4. ¿El plazo establecido para el pago de sus cuotas está acorde con su capacidad de pago?

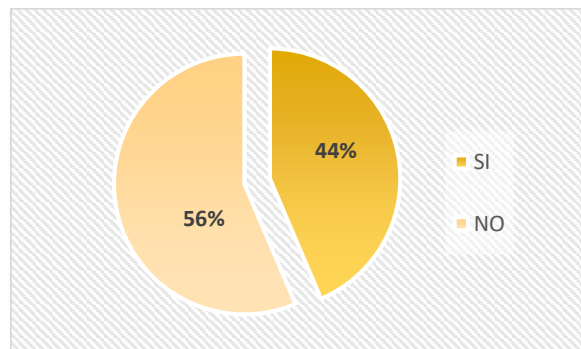
**Tabla 5: Plazo establecido para pago**

Alternativa	Frecuencia	%
SI	68	44
NO	88	56
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Gráfico 4: Plazo establecido para pago**



**Fuente:** COAC SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Análisis e Interpretación:**

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que la mayoría de encuestados consideran que el plazo establecido para cancelar su deuda no está acorde con su capacidad de crédito.

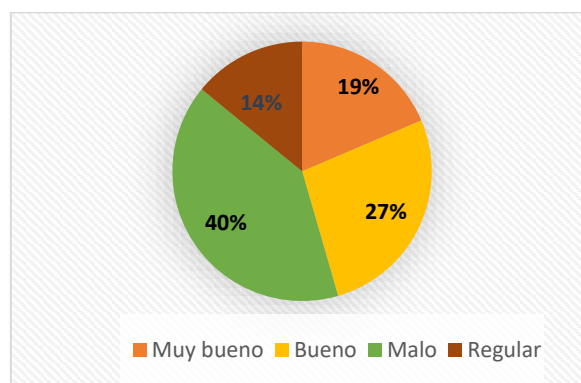
5. Al momento de solicitar un crédito, ¿Cómo considera Ud. que es el asesoramiento por parte del asesor de crédito?

**Tabla 6: Calificación del asesoramiento de crédito**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy bueno	29	19
Bueno	42	27
Malo	63	40
Regular	22	14
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.  
**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Gráfico 5: Calificación del asesoramiento de crédito**



**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.  
**Elaborado por:** Maritza Guambo

### **Análisis e Interpretación:**

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que la mayoría de encuestados consideran que el asesoramiento por parte del asesor de crédito es malo.

## 6. ¿Con qué frecuencia paga las cuotas de su crédito?

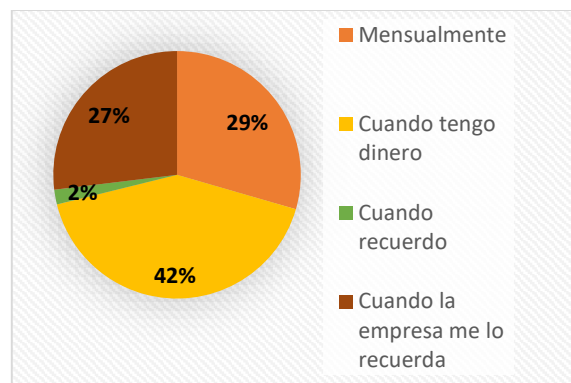
**Tabla 7: Frecuencia de Pago**

Alternativa	Frecuencia	%
Mensualmente	46	29
Cuando tengo dinero	65	42
Cuando recuerdo	3	2
Cuando la empresa me recuerda	42	27
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Gráfico 6: Frecuencia de pago**



**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

### **Análisis e Interpretación:**

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que la mayoría de encuestados cancelan su crédito de acuerdo a su capacidad de pago.

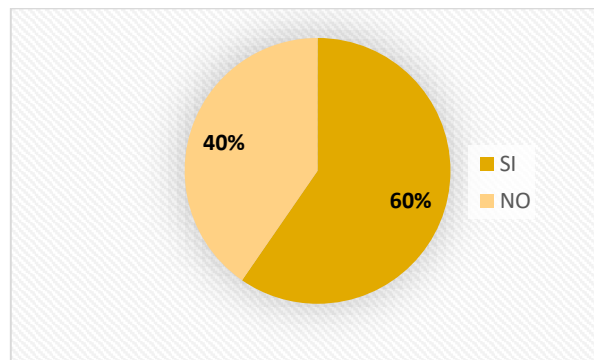
**7. ¿Actualmente tiene mora en el pago de su crédito?**

**Tabla 8: Frecuencia de Pago**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	93	60
NO	63	40
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.  
**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Gráfico 7: Frecuencia de Pago**



**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.  
**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Análisis e Interpretación:**

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que la mayoría de encuestados actualmente tienen mora en el pago de sus cuotas.



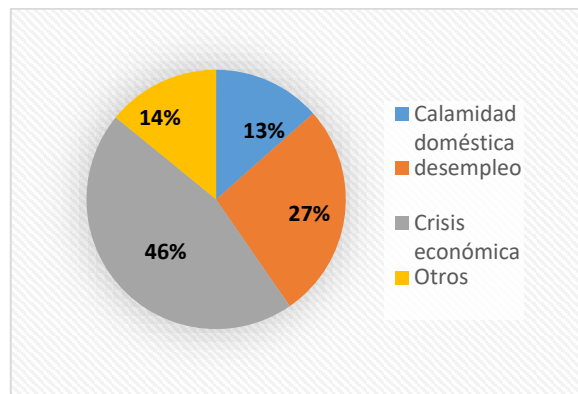
## 8. ¿Qué motivos le han impedido que cumpla a tiempo con sus pagos?

**Tabla 9: Motivos de Incumplimiento**

Alternativa	Frecuencia	%
Calamidad doméstica	21	13
Desempleo	42	27
Crisis económica	71	46
Otros	22	14
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.  
Elaborado por: Maritza Guambo

**Gráfico 8: Motivos de Incumplimiento**



Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.  
Elaborado por: Maritza Guambo

### **Análisis e Interpretación:**

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que uno de los motivos más importantes que les impide a los socios cumplir con el pago puntual de sus cuotas es la crisis económica.

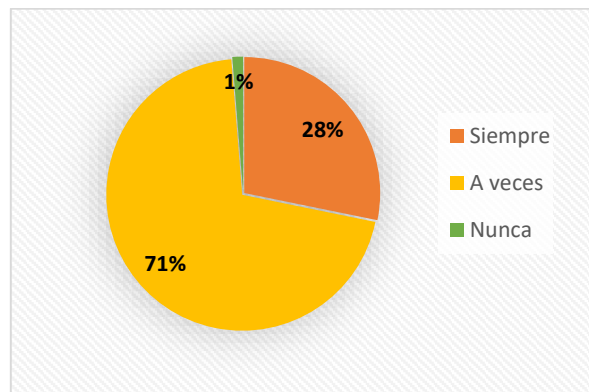
**9. ¿La Empresa le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores mensuales?**

**Tabla 10: Notificación de la Empresa**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	44	28
A veces	110	71
Nunca	2	1
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.  
**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Gráfico 9: Notificación de la Empresa**



**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.  
**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Análisis e Interpretación:**

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que la mayoría de los encuestados consideran que la empresa les recuerda oportunamente el pago de su deuda a veces.

**10. ¿De qué forma le gustaría que la empresa le recuerde oportunamente su deuda?**

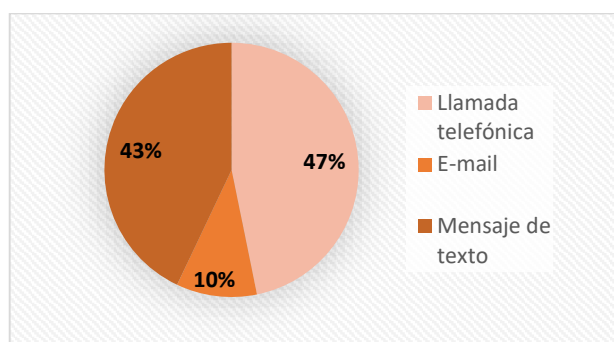
**Tabla 11: Medios de Notificación**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Llamada telefónica	73	47
E-mail	16	10
Mensaje de texto	67	43
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Gráfico 10: Medios de Notificación**



**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Análisis e Interpretación:**

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar a la mayoría de encuestados les gustaría que la empresa les recuerde oportunamente su fecha de pago mediante una llamada telefónica.

**11. ¿Cree usted que la COAC Indígena SAC Ltda. debería mejorar el proceso de otorgación de créditos? ¿Por qué?**

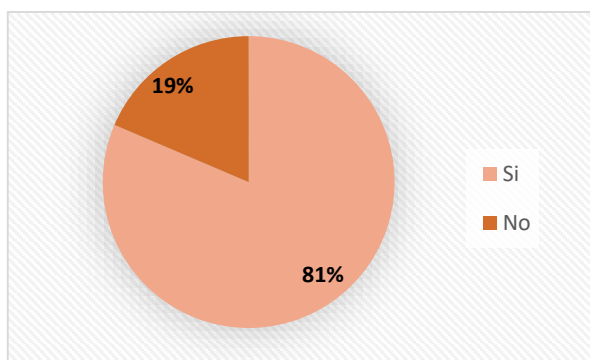
**Tabla 12: Opinión de Socios**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	127	81
No	29	19
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Gráfico 11: Opinión de Socios**



**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Análisis e Interpretación:**

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar a la mayoría de consideran que si se debería cambiar el proceso de otorgación de créditos de la COAC Indígena SAC Ltda. Porque consideran que el proceso es lento y complicado.

### **3.5.1 Hallazgos**

**Hallazgo 1:** En la pregunta 2 la mayoría de los encuestados manifiestan que poseen crédito comercial, los cuales invierten el crédito en sus pequeñas o medianas empresas para mantener, ampliar o mejorar algún aspecto de su actividad.

**Hallazgo 2:** En la pregunta 4 la mayoría de los encuestados manifiestan que el plazo establecido no es suficiente para su pago, por lo que se puede identificar que los socios adquieren créditos sin tener capacidad de pago.

**Hallazgo 3:** En la pregunta 5 la mayoría de los encuestados manifiestan que el asesoramiento por parte del asesor de crédito es malo, este problema surge debido a que el personal del área de crédito no cuenta con capacitación adecuada.

**Hallazgo 4:** En la pregunta 6 la mayoría de los encuestados manifiestan que cancelan su crédito de acuerdo a su disponibilidad de dinero, es decir no cumplen mensualmente como lo estipula las políticas de la Cooperativa.

**Hallazgo 5:** En la pregunta 7 la mayoría de los encuestados manifiestan que tienen crédito en mora debido al inconstante pago del mismo.

**Hallazgo 6:** En la pregunta 10 la mayoría de los encuestados manifiestan que les gustaría que les recuerden el pago de su crédito mediante una llamada telefónica.

### **3.6 RESULTADO DE LA ENTREVISTA**

#### **1. ¿Cuál es el proceso de concesión de crédito que tiene actualmente la COAC Indígena SAC LTDA?**

El proceso de concesión de crédito de la cooperativa se basa en el reglamento interno y en el cual los empleados del área de crédito se rigen.

- 2. ¿La COAC Indígena SAC LTDA tiene políticas, manuales o reglamentos por escrito a los que se rijan actualmente?**

La cooperativa actualmente cuenta con un manual interno en el cual consta el reglamento de la misma y además políticas generales las cuales no han sido actualizadas por el momento.

- 3. ¿Cuál es el proceso que actualmente tiene la COAC Indígena SAC LTDA para la recuperación de los créditos en mora?**

Por el momento, la cooperativa no cuenta con un proceso oportuno para la recuperación de créditos en mora, actualmente los empleados trabajan de acuerdo a directrices estipuladas por el área de cobranzas.

- 4. ¿Cuál es el porcentaje de los créditos que actualmente están en mora?**

El porcentaje que se considera en mora es aproximadamente 75%.

- 5. ¿Cuál es la calificación que la Ud. le da a la cartera de crédito de la cooperativa?**

La calificación que considera es buena y competitiva ya que actualmente la empresa ocupa un buen lugar en el mercado Riobambeño ya que es aceptada por sus clientes.

- 6. ¿Cuentan con estrategias para recuperar la cartera?**

No, en la cooperativa no contamos con estrategias oportunas para la recuperación de la cartera vencida.

- 7. ¿De qué forma considera Ud. que afecta la mora de los créditos a la cooperativa?**

El incumplimiento en el pago de créditos afecta a la cooperativa en todas sus áreas ya que debido a esto no podemos trabajar eficientemente para generar la liquidez que se espera.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

“Diseño de un plan estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia en la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba”.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Antecedentes de la Propuesta**

##### **4.2.1.1 Breve historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., es una cooperativa con 34 años de experiencia en el mercado financiero, se estableció en Abril de 1982, en el sector Palugsha, perteneciente a la parroquia Pilahuín del Cantón Ambato, se reúnen los líderes indígenas de la provincia de Tungurahua, para analizar su situación económica. Luego de varias deliberaciones, deciden crear el servicio de ahorro y crédito (SAC - AIET), con el propósito de luchar por una vida digna, libre de explotación y marginamiento.

En Abril de 1982, en el sector Palugsha, perteneciente a la parroquia Pilahuín del Cantón Ambato, se reúnen los líderes indígenas de la provincia de Tungurahua, para analiza su situación económica. Luego de varias deliberaciones, deciden crear el SERVICIO DE AHORRO Y CRÉDITO (SAC-AIET), con el propósito de luchar por una vida digna, libre de explotación y marginamiento.

Hasta 1999 solo tenía 500 socios, trabajando como una Caja de Ahorro y Crédito. En Abril de 1999, se constituye la COAC "SAC-AIET" Ltda. Con acuerdo Ministerial No.01128 del Ministerio de Bienestar Social. (Chamba, 2015)

#### **4.2.1.2 Identificación de la COAC SAC Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. es una organización Indígena de intermediación financiera con enfoque social, orientada a mejorar las condiciones de vida, satisfacer las necesidades, expectativas de la población indígena, campesina, urbano marginal de la provincia de Tungurahua que en la actualidad cuenta con 28.000 socios; mediante la prestación e innovación de productos financieros integrales de calidad, dentro de los principios, valores cristianos, buscando permanentemente el desarrollo integral, equitativo de su talento humano y un modelo de administración eficiente.

#### **4.2.1.3 Misión y Visión para la COAC SAC Ltda.**

##### **Visión**

“Para el año 2020 la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda. será una institución financiera líder en el sistema cooperativo nacional, atendiendo las necesidades de los sectores indígenas y campesinos con productos financieros de calidad”.

##### **Misión**

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. es una cooperativa proveedora de productos financieros que se ajustan a las necesidades de la población indígena y campesina, que cumple con los requisitos fundamentales del cooperativismo y de las finanzas populares con responsabilidad social, calidad y calidez”.

#### **4.2.1.4 Servicios que oferta la cooperativa SAC**

- ✓ Fondo mortuario
- ✓ Servicio Médico Dental
- ✓ Desarrollo de Proyectos
- ✓ Seguro de Desgravamen
- ✓ Ayuda Social
- ✓ Capacitación socio organizativa, productiva. (Chamba, 2015)



#### 4.2.1.5 Valores Institucionales de la COAC SAC Ltda.

La COAC SAC Ltda. Cuenta con los siguientes valores institucionales:

1. **Honestidad:** Implica básicamente proteger los intereses de propiedad de los socios que vendrían a ser sus inversiones, exigir en su normativa de trabajo el notificar y hablar claramente con los clientes sin reservas las condiciones y características de los productos financieros y los servicios que la cooperativa ofrece; manejar los procesos de la cooperativa respetando sus tiempos y espacios a pesar de no tener vigilancia de un superior, se requiere respetar el material ajeno tanto de la Cooperativa como de los socios y sus compañeros.
2. **Responsabilidad:** Implica básicamente mantener una normativa de trabajo, respetar los procesos operativos, trabajar dentro de los horarios establecidos, cumplir con un buen trato al cliente, acatando su tiempo y su proceso al solicitar un servicio.
3. **Compromiso:** Resulta del accionar desinteresado de los trabajadores de la cooperativa, que más allá de su beneficio propio se enfocan en un esfuerzo que no mide ni tiempo ni impone condiciones en busca del desarrollo y crecimiento tanto del socio como de la institución.
4. **Solidaridad:** Implica responder con responsabilidad y apoyo incondicional a impulsar los proyectos y sueños del socio para que puedan plasmarse en realidad a través de la mano de la cooperativa y su labor, haciendo lo que es correcto hacer por encima de lo que se quiere que se haga.
5. **Profesionalismo:** Que se expresa en la permanente condición de buscar la excelencia personal a través de la formación integral, esto es conocimientos teóricos, pero sobre todo prácticos que realizan su trabajo para aportar al cumplimiento de objetivos claros en el compromiso de brindar siempre un mejor servicio.

#### 4.2.1.6 Principios organizacionales de la COAC SAC Ltda.

- a) Los principios organizacionales que fundamentan la acción de la Cooperativa son: Igualdad de derechos de los socios para obtener los beneficios del crédito, impulsando su democratización y como tal la disminución de su riesgo.
- b) Rapidez y oportunidad de servicio a todos los socios sin discriminaciones.
- c) Contribución a los socios a través del otorgamiento de créditos.
- d) Provisión de recursos para actividades productivas o adquisición de bienes que permitan el mejoramiento de vida, y creación de empleo.
- e) Seguridad adecuada tendiente a la oportuna recuperación de los créditos.

**Con la finalidad de contribuir al crecimiento y desarrollo de la gente. Sus valores se sintetizan en:**

- ✓ Mantener ambiente de trabajo en el cual el respeto a la persona sea una obligación, confianza en el individuo, se promueva el trabajo en equipo y se fomente la auto-realización de las personas.
- ✓ Formar líderes innovadores, creativos y comprometidos con los principios fundamentales de la Institución. (Chamba, 2015)

#### 4.2.1.7 Localización de la COAC SAC Ltda.

**Tabla 13: Localización de la COAC SAC Ltda.**

<b>País:</b>	Ecuador
<b>Región:</b>	Sierra
<b>Provincia:</b>	Chimborazo
<b>Cantón:</b>	Riobamba
<b>Parroquia:</b>	Lizarzaburu
<b>Sector:</b>	La Condamine
<b>Calles:</b>	Colombia y Juan Lavallo
<b>Teléfonos:</b>	2 941-465

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Guambo

## Macrolocalización

**Imagen 1: Macrolocalización de la COAC indígena SAC Ltda.**

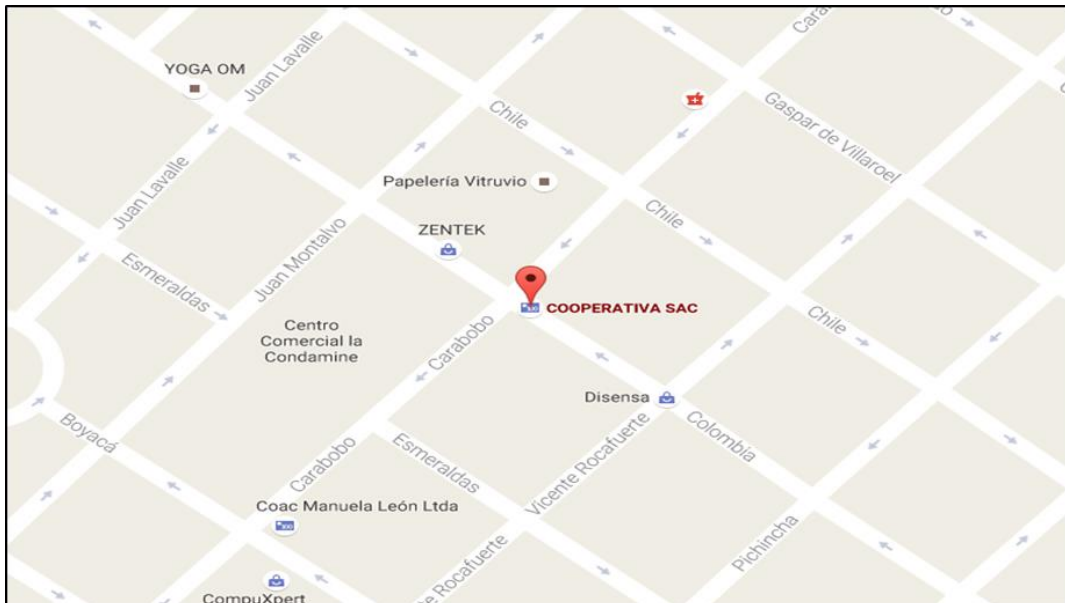


Fuente: Google Earth

Elaborado por: Maritza Guambo

## Microlocalización

**Imagen 2: Microlocalización de la COAC Indígena SAC Ltda**

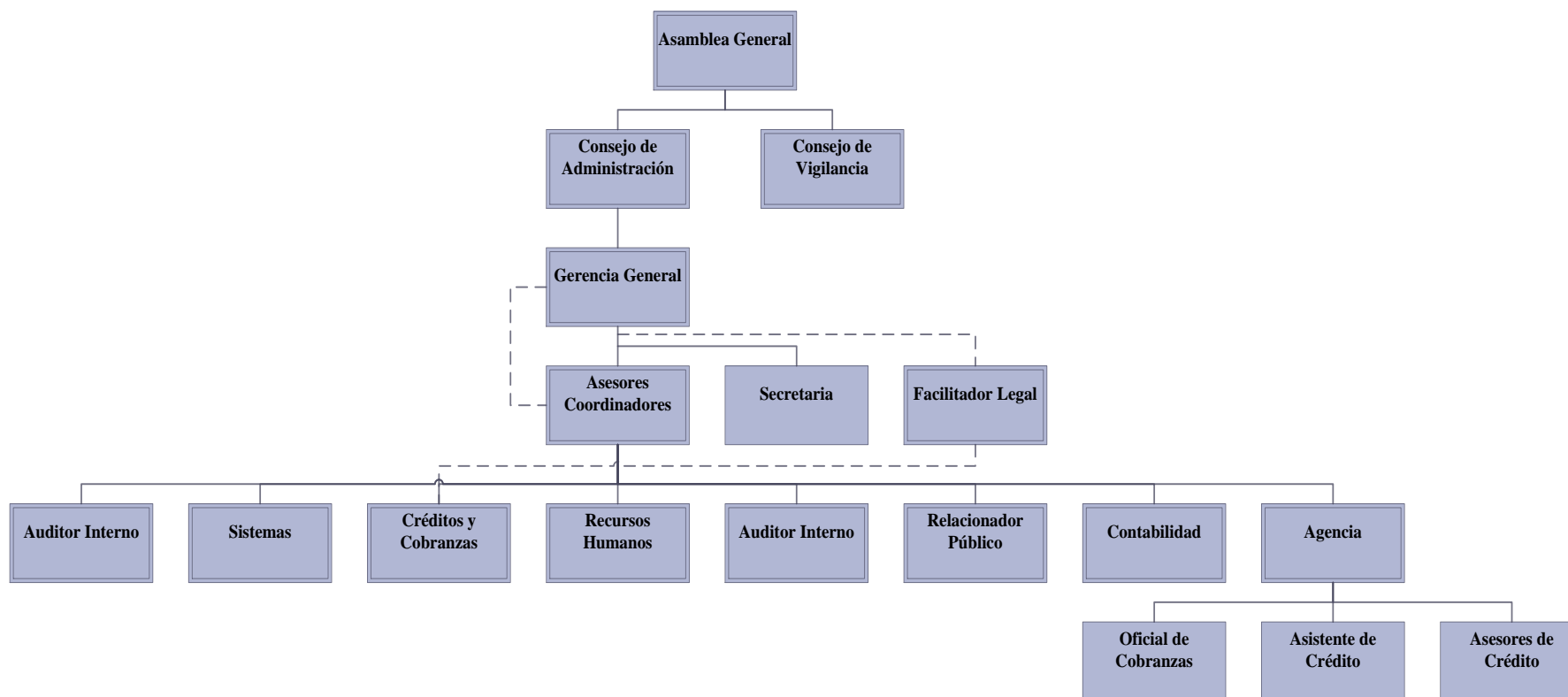


Fuente: Google Maps

Elaborado por: Maritza Guambo

#### 4.2.1.8 Organigrama estructural de la COAC Indígena SAC Ltda.

Gráfico 12: Organigrama estructural de la COAC SAC Ltda.



Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Guambo

## 4.2.2 Análisis Situacional de la Cooperativa Indígena “SAC” Ltda.

### 4.2.2.1 Análisis externo

#### a) Análisis del macro entorno

La evolución de la economía ecuatoriana ha sido fundamentalmente inestable durante los últimos años, debido a causas, tanto internas como externas, por ello la economía de nuestro país no ha presentado acelerados crecimientos. El crecimiento ecuatoriano se ha sustentado en la producción y comercialización de bienes primarios, principalmente del petróleo a partir de los años 70, pues en esta década se origina el auge petrolero, el mismo que introdujo un cambio sustancial en la estructura económica del país.

Ecuador está sufriendo cambios constantes en los ámbitos político, económico, ambiental, entre otros, siendo necesario realizar un análisis del macro entorno para determinar las oportunidades o amenazas que puedan presentarse en el presente trabajo de titulación. Para realizar el análisis del macro entorno, se presenta el estudio PEST donde se evalúan las variables políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas.

**Tabla 14: Matriz análisis factor político legal**

Clave	Factor Evaluado	Condición Actual	Información Relevante	Impacto Sobre la Organización	Organismo Evaluador
FPL.1	Impuestos Tributarios	Inestable	Incremento en el impuesto a la salida de divisas y diversos productos de bebidas alcohólicas, entre otros.	Al tener un bajo ingreso por el petróleo, el país se ve en la necesidad de crear nuevos impuestos que afectan de forma directa a la ciudadanía.	Servicio de Rentas Internas (SRI)

<b>FPL.4</b>	Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS)	Inestable	BIESS ha sufrido cambios en lo que respecta a los créditos, por ejemplo en montos de créditos, se lo puede hacer hasta un 80% de la cantidad de lo acumulado en los fondos de reserva, el plazo se redujo de 5 a 4 años, la cuota será hasta el 30% de su salario y la tasa de interés activa ha crecido del 9,75 al 11,07%	El incremento de la tasa de interés activa y la reducción del plazo de pago de los créditos del BIESS, podrían ser una oportunidad para las instituciones financieras, ya que el personal afiliado podrá buscar alternativas crediticias que les permita satisfacer sus necesidades.	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
--------------	---	-----------	---	--	---

**Fuente:** BCE, SRI, IESS

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Tabla 15: Matriz análisis factor económico**

<b>Clave</b>	<b>Factor Evaluado</b>	<b>Condición Actual</b>	<b>Información Relevante</b>	<b>Impacto Sobre la Organización</b>	<b>Organismo Evaluador</b>
<b>FE.1</b>	Producto Interno Bruto (PIB)	Descendente	Decrecimiento del PIB global para el 2016, de 3,5 al 3,3% ante una desalentadora situación económica en la Eurozona.	Afecta a la economía del Ecuador, siendo un círculo económico que llegaría afectar el pago de los clientes que tienen créditos en la cooperativa.	Banco Mundial (BM) Banco Central del Ecuador (BCE)
<b>FE.2</b>	Inflación	Descendente	La inflación a marzo del 2015 fue de 3,76% y a marzo del 2016 ha descendido a 2,32%.	El poder de adquisición de las personas aumenta.	Banco Central del Ecuador (BCE)
<b>FE.3</b>	Tasa de interés activa	Ascendente	En comparación con abril del 2015 la tasa ha incrementado de 8,09% a 9,03% para el 2016.	La tasa de interés aumentó, podría afectar el acceso a créditos por parte de la ciudadanía.	Banco Central del Ecuador (BCE)
<b>FE.4</b>	Tasa de interés	Ascendente	La tasa de interés incrementó de	El incremento del interés atraerá a los	Banco Central del Ecuador

	pasiva		5,39% al 5,85%.	socios para que inviertan su dinero.	(BCE)
<b>FE.5</b>	Desempleo	Ascendente	Se registró una tasa desempleo de 5,7% en marzo del 2016, en comparación con el 3,8% del año pasado.	Puede afectar la economía de las familias y existir retraso en los pagos de los créditos.	Revista Líderes Fuente del INEC.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Banco Mundial, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Maritza Guambo



**Tabla 16: Matriz análisis factor socio cultural**

<b>Clave</b>	<b>Factor Evaluado</b>	<b>Condición Actual</b>	<b>Información Relevante</b>	<b>Impacto Sobre la Organización</b>	<b>Organismo Evaluador</b>
<b>FSC.1</b>	Población  Tasa de Natalidad y Mortalidad	Estable	El porcentaje de natalidad fue del 1,9% y el de mortalidad del 0,6% para el año 2016.	Tasa de natalidad superior a la de mortalidad lo permite que el mercado potencial de clientes siga creciendo.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
<b>FSC.2</b>	Migración	Ascendente	La migración de miles ecuatorianos se debe; al mal uso de los recursos que genera la economía ecuatoriana.	Es un factor de medición ya que demuestra que el país está pasando por una crisis económica.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Tabla 17: Matriz análisis factor tecnológico**

<b>Clave</b>	<b>Factor Evaluado</b>	<b>Condición Actual</b>	<b>Información Relevante</b>	<b>Impacto Sobre la Organización</b>	<b>Organismo Evaluador</b>
<b>FT.1</b>	Nivel de Desarrollo Tecnológico	Ascendente	Según la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Ecuador invierte el 0,47% de su PIB en tecnología. La meta es llegar al 1%.	La inversión en tecnología es importante porque permite la automatización de los procesos.	Diario El Comercio de Ecuador

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Tabla 18: Matriz análisis factor ambiental**

<b>Clave</b>	<b>Factor Evaluado</b>	<b>Condición Actual</b>	<b>Información Relevante</b>	<b>Impacto Sobre la Organización</b>	<b>Organismo Evaluador</b>
<b>FA.2</b>	Desastres Naturales	Inestable	Sismos constantes en la región Costa detectados a la fecha de Abril 2016.	Afecta al país económicamente debido a los sismos.	Instituto Geofísico

**Fuente:** Ministerio del Ambiente e Instituto Geofísico

**Elaborado por:** Maritza Guambo

## b) Análisis del micro entorno

El análisis del micro entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. se lo realizó en base a la aplicación de la técnica de observación directa y así se logró obtener la información necesaria del mercado y la competencia respectivamente.

**Tabla 19: Matriz de análisis del micro entorno**

Clave	Factor Evaluado	Condición Actual	Información Relevante
<b>MCD.1</b>	Mercado	El mercado de la COAC Indígena SAC Ltda., es amplio, se dirige a toda la población económicamente activa de las parroquias rurales y urbanas del cantón Riobamba.	Permite programar un crecimiento mensual de socios y a su vez mejorar la situación financiera de la cooperativa.
<b>PMP.2</b>	Plazo máximo de pago	El plazo máximo de pago es de un año así lo determina el 45,83% de cooperativas, un 20,82% tienen un plazo de 2 y 3 años respectivamente y una minoría hasta 5 años.	El plazo es un factor determinante para que las cuotas no sean tan altas y los socios puedan realizar sus pagos puntualmente.
<b>ECC.3</b>	Existe un comité de créditos	El 100% de las cooperativas tienen un comité de créditos.	Es necesario que exista un comité de créditos para que el otorgamiento de los mismos sea analizado y debatido antes de ser aprobado.
<b>OPC.4</b>	Personal de cobranza	Falta de experiencia y ausencia de capacitaciones constantes.	El personal de cobranza debe estar capacitado para sus funciones pertinentes.

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

#### 4.2.2.2 Análisis interno

Para realizar el análisis de la situación actual de la cooperativa es necesario efectuar un estudio externo e interno de la COAC Indígena SAC Ltda., utilizando la herramienta de las matrices EFE-EFI, donde se evaluarán los factores internos y los factores externos, entendiéndose como factores internos, a las fortalezas y debilidades, y como factores externos a las oportunidades y amenazas.

##### a) Matriz EFI

**Tabla 20: Matriz EFI**

<b>Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos)</b>			
<b>Factor Determinante del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
La COAC cuenta con 34 años de experiencia en el mercado local, lo cual ha generado un buen posicionamiento en el mismo.	0,11	3	0,33
Cumple con estándares nacionales de calidad según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	0,11	4	0,44
La empresa cuenta con información importante acerca de la cartera vencida y de los clientes con altos índices de morosidad.	0,05	3	0,15
Existe capacidad de trabajo en equipo.	0,06	3	0,18

Buen ambiente laboral de acuerdo al criterio de los colaboradores de la empresa.	0,05	3	0,15
Variedad de productos financieros para clientes exigentes.	0,05	4	0,20
La empresa cuenta con administradores capacitados de acuerdo a los requerimientos del sistema cooperativo nacional.	0,09	3	0,27
Debilidades			
Falta de planeación estratégica que ayude en la recuperación de la cartera vencida.	0,12	1	0,12
Demora en la entrega de los productos financieros adquiridos por los clientes.	0,11	2	0,22
Capacitación deficiente al personal de crédito y cobranza.	0,09	2	0,18
Ausencia de mecanismos que midan productivamente la capacidad de pago de los clientes de créditos.	0,08	2	0,16
Seguimiento deficiente a los clientes reales para lograr su fidelización.	0,08	1	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,48</b>

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

- **Análisis de la matriz EFI**

Al elaborar la matriz EFI se denota que la COAC Indígena SAC Ltda., obtiene una calificación de 2,48 puntos, puntaje inferior al promedio ponderado que debería de ser de al menos 2,5 puntos; por lo que se sugiere que la organización debe mejorar en su ambiente interno, mediante el mejoramiento en las estrategias de respuesta a las debilidades generadas por la propia cooperativa y a su vez también mediante otras estrategias que le ayuden a explotar de mejor manera sus fortalezas.

**b) Matriz EFE**

**Tabla 21: Matriz EFE**

<b>Matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos)</b>			
<b>Factor Determinante del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Incremento de la demanda en el mercado financiero de créditos de toda índole.	0,12	3	0,36
Cursos de capacitación de gran nivel en temas de servicio al cliente y relaciones públicas.	0,09	3	0,27
Apoyo total de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a las cooperativas indígenas y campesinas.	0,11	3	0,33
Consultores capacitados para dictar seminarios en temas de recuperación de cartera vencida.	0,07	3	0,21
Seguros privados que respaldan las inversiones financieras.	0,08	2	0,16
Tecnología disponible en el mercado ecuatoriano para medir los niveles de morosidad	0,06	3	0,18

<b>Amenazas</b>			
Competidores posicionados.	0,12	1	0,12
Recisión económica en el país.	0,10	1	0,10
Incremento sustancial de impuestos.	0,09	2	0,18
Catástrofes naturales que pueden ocasionar daños en las instalaciones de la cooperativa.	0,06	2	0,12
Fuga de capitales al extranjero.	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,23</b>

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

- **Análisis de la matriz EFE**

Mediante el análisis de la matriz EFE, se puede notar que la COAC Indígena SAC Ltda., obtiene una calificación de 2,23 puntos, cuya puntuación se encuentra por debajo del promedio ponderado que es de 2,50 puntos, por lo cual la cooperativa debe tomar medidas para reducir o minimizar el impacto externo, debe aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y si es posible mitigar poco a poco las amenazas o enfrentarlas de manera segura e inteligente, para que no sean perjudiciales en el futuro inmediato de operaciones de esta empresa proveedora de productos financieros.

c) Matriz de vulnerabilidad

**Tabla 22: Matriz de Vulnerabilidad**

<b>Amenazas</b> <b>Debilidades</b>	Competidores posicionados	Recesión económica en el país	Incremento sustancial de impuestos	Catástrofes naturales que pueden ocasionar daños en las instalaciones de la cooperativa	Fuga de capitales al extranjero	Total
Falta de planeación estratégica que ayude en la recuperación de la cartera vencida	5	1	3	1	1	<b>11</b>
Demora en la entrega de los productos financieros adquiridos por los clientes	3	1	1	1	3	<b>9</b>
Capacitación deficiente al personal de crédito y cobranza	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
Ausencia de mecanismos que midan	5	1	1	1	1	<b>9</b>



productivamente la capacidad de pago de los clientes de créditos						
Seguimiento deficiente a los clientes reales para lograr su fidelización	3	1	1	1	1	7
<b>Total</b>	<b>19</b>	5	<b>7</b>	5	<b>7</b>	

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Calificación:** 1= no existe relación; 3= existe relación mediana; 5= existe relación fuerte

- **Análisis de la matriz de vulnerabilidad**

Al haber realizado la matriz de vulnerabilidad, se pueden identificar las principales debilidades y amenazas que perjudican con mayor fuerza en la cooperativa.

La principal debilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., es la falta de planeación estratégica que ayude en la recuperación de la cartera vencida, es decir, al no existir una correcta planificación por parte de la gerencia al carecer de estrategias, trae consigo que los clientes tengan morosidad.

Otra debilidad que aqueja a la cooperativa es sin duda alguna, la demora en la entrega de los productos financieros adquiridos por los clientes, lo que permite deducir es que el personal que trabaja en la cooperativa no está preparado adecuadamente para tomar decisiones inmediatas para el beneficio de sus clientes.

Por último, otra de las debilidades trascendentales que aquejan a la cooperativa, es la ausencia de mecanismos que midan productivamente la capacidad de pago de los clientes de créditos, lo que permite visualizar es que para otorgar un crédito no se ha estudiado de buena forma la capacidad de pago real del cliente.

En cuanto a las amenazas, la que tiene mayor impacto en la organización es que los competidores que existen en el mercado ya están posicionados, lo que genera cierto rezago, ya que si la competencia logra fidelizar a sus clientes, será difícil que la cooperativa SAC pueda hacerlos sus clientes.

Otra amenaza clave a la cual debe hacer frente la cooperativa, es el incremento sustancial de impuestos, este factor hace que se desaliente a los clientes a obtener créditos, porque sin duda las tasas de interés sufrirán un ligero incremento.

Por último, otra de las amenazas claves es la fuga de capitales al extranjero, lo que trae consigo la falta de circulante en el país, lo que genera que no se puedan viabilizar el otorgamiento de créditos.

d) Matriz de Aprovechabilidad

**Tabla 23: Matriz de Aprovechabilidad**

<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>Fortalezas</b></p>	<p>Incremento de la demanda en el mercado financiero de créditos de toda índole</p>	<p>Cursos de capacitación de gran nivel en temas de servicio al cliente y relaciones públicas</p>	<p>Apoyo total de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a las cooperativas indígenas y campesinas</p>	<p>Consultores capacitados para dictar seminarios en temas de recuperación de cartera vencida</p>	<p>Seguros privados que respaldan las inversiones financieras</p>	<p>Tecnología disponible en el mercado ecuatoriano para medir los niveles de morosidad de los clientes que tienen retrasos con los pagos de sus cuotas</p>	<p>Total</p>
<p>La COAC cuenta con muchos años de experiencia en el mercado local, lo cual ha generado un buen posicionamiento en el mismo</p>	<p>5</p>	<p>1</p>	<p>3</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p><b>12</b></p>
<p>Cumple con estándares nacionales de calidad según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>3</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>3</p>	<p>10</p>
<p>La empresa cuenta con información importante</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>5</p>	<p><b>14</b></p>

acerca de la cartera vencida y de los clientes con altos índices de morosidad							
Existe capacidad de trabajo en equipo	1	3	1	1	1	1	8
Buen ambiente laboral de acuerdo al criterio de los colaboradores de la empresa	1	1	1	1	1	1	6
Variedad de productos financieros para clientes exigentes	3	3	1	1	1	1	10
La empresa cuenta con administradores capacitados de acuerdo a los requerimientos del sistema cooperativo nacional	1	3	1	1	1	3	10
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	11	9	9	<b>15</b>	

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Calificación:** 1= no existe relación; 3= existe relación mediana; 5= existe relación fuerte

- **Análisis de la matriz de aprovechabilidad**

La matriz de aprovechabilidad presenta varios factores positivos que influyen en la cooperativa tanto internamente como externamente, como son las fortalezas y las oportunidades que permiten lograr una ventaja competitiva.

La primera fortaleza que tiene un fuerte impacto sobre la cooperativa es que, la empresa cuenta con información importante acerca de la cartera vencida y de los clientes con altos índices de morosidad, lo cual ayudaría de gran manera para tomar decisiones estratégicas, con la finalidad de disminuir estos índices al implementarse estrategias que estimulen los pagos puntuales de las cuotas de los créditos.

En cuanto a las oportunidades que ofrece el mercado financiero, se puede destacar que existe tecnología en el mercado ecuatoriano para medir los niveles de morosidad de los clientes que tienen retrasos con los pagos de sus cuotas, es decir que en base a softwares informáticos se pueden emitir informes actualizados y oportunos para tomar decisiones estratégicas.

Por último, otra de las oportunidades que se pueden aprovechar es que existen cursos de capacitación de gran nivel en temas de servicio al cliente y relaciones públicas, lo cual facilitaría al momento de renegociar deudas con los clientes que están en mora.

#### **4.2.3 Análisis de la cartera de crédito de la COAC Indígena SAC Ltda.**

Las Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), pues la cartera de crédito es un activo con la que opera toda Institución Financiera con el fin de satisfacer las necesidades de capital de sus asociados y de las personas en general.

Los activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., a diciembre del 2015 llegaron a \$ 18.272.900,66 dólares, 45,14% más a lo alcanzado en el año 2014, este incremento se debe al crecimiento de la cartera de créditos, sus fondos disponibles y propiedad planta y equipo.

**Tabla 24: Estructura de Activos de COAC indígena SAC Ltda.**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
11	Fondos disponibles	1.160.661,27	1.917.342,89
13	Inversiones	663.650,64	427.481,84
14	Cartera de Créditos	7.695.715,00	9.845.829,08
16	Cuentas por cobrar	675.157,22	643.534,58
18	Propiedades y Equipo	377.025,57	1.657.942,07
19	Otros Activos	2.017.736,54	3.780.770,20
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>12.589.946,24</b>	<b>18.272.900,66</b>

**Fuente:** Balance General COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

La cartera de créditos neta representa el 53,88% del total de los activos en el año 2015 (a diciembre del 2014 fue el 61,13%), lo que representa una buena contracción en el negocio principal de la entidad que son sus créditos.

A diciembre del 2014 y 2015 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Presentó los siguientes saldos:

**Tabla 25: Cartera de Créditos bruta por Vencimientos**

<b>CARTERA BRUTA</b>	<b>CARTERA 2014</b>	<b>CARTERA 2015</b>	<b>% CRECIMIENTO</b>
Por vencer	7.503.906,62	9.210.253,92	22,74
Que no devenga interés	259.536,83	503.945,07	94,17
Vencidos	58.949,41	288.481,83	389,37
<b>TOTAL</b>	<b>7.822.392,86</b>	<b>10.002.680,82</b>	<b>27,87</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>			
<b>CARTERA BRUTA</b>	<b>% PARTICIPACIÓN 2014</b>	<b>% PARTICIPACIÓN 2015</b>	
Por vencer	95,93	92,08	
Que no devenga interés	3,32	5,04	
Vencidos	0,75	2,88	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Balance General COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

En donde cuenta con una cartera de créditos bruta de \$ 7.822.392,86 dólares al cierre del año 2014 y con \$ 10.002.680,82 dólares en el 2015, que representa un crecimiento del 27,87% de su cartera total con respecto al año 2014.

Dentro del período 2015, la cartera de créditos vencida alcanzó un 389,37%, mostrando una tendencia a subir en relación al año 2014. Los créditos que no devengan intereses

crecieron en un 94,17% y los créditos por vencer crecieron en un 22,74% con respecto al año 2014, evidenciando una falta de gestión en la recuperación de los créditos, pues el monto vencido en el año 2015 creció cuatro veces más de lo esperado en el año anterior.

Con el incremento de los créditos vencidos la Alta Dirección de la Cooperativa deberá poner mayor interés en el proceso de cobro, para reducir los montos que se encuentran en morosidad.

**Tabla 26: Cartera de créditos vencida de la COAC indígena SAC Ltda.**

<b>Cartera de créditos vencida</b>	<b>Cartera 2014</b>	<b>Cartera 2015</b>	<b>% Crecimiento</b>
Comercial	130.248,34	159.748,84	18,47
Consumo	63.574,30	64.182,40	0,96
Vivienda	17.753,39	18.636,56	4,74
Microempresa	774.814,54	869.901,01	10,93
<b>TOTAL</b>	<b>1.111.860,71</b>	<b>986.998,67</b>	<b>11,23</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>			
<b>Cartera de créditos vencida</b>	<b>% Participación 2014</b>	<b>% Participación 2015</b>	
Comercial	13,20	14,37	
Consumo	6,5	5,72	
Vivienda	1,68	1,8	
Microempresa	78,24	78,5	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Balance General COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo

Del total de la cartera de créditos vencida en relación al año 2014 – 2015, esta incrementó en un 11,23%, en donde los créditos vencidos de mayor representación para la Cooperativa son aquellos destinados para la microempresa que tuvieron un incremento de 10,93%, seguido por el crédito comercial con un 18,47% en relación al año anterior.

Además se encuentran los créditos de vivienda que presentaron un leve incremento de 4,74% y los créditos de consumo que tuvieron un leve crecimiento de 0,96% con respecto al año base. Todos estos datos en cuanto al monto bruto de la cartera vencida, son superiores a los presentados en el año anterior, como se puede verificar en la tabla.

Estos datos nos indican que la cartera vencida que posee la Cooperativa se incrementó en el año 2015, debido al alto porcentaje de morosidad, por lo que se debe poner especial atención en los procesos de cobro con el fin de disminuir la cartera vencida que presenta la Institución, además de reducir el riesgo crediticio.

**Tabla 27: Morosidad por tipo de Cartera COAC Indígena SAC Ltda**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CARTERA DE CLIENTE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>COMERCIAL</b>			
1402	Por vencer	0,00	0,00
1412	Que no devenga interesas	0,00	305,60
1422	Vencida	5570,88	75946,59
1499	Provisión	-9005,45	-9005,45
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>			
Morosidad		100,00	99,60
Morosidad global		100,00	100,00
Cobertura de cartera		-161,65	-11,81
<b>CONSUMO</b>			
1402	Por vencer	117074,56	29956,46
1412	Que no devenga interesas	16576,83	23155,38
1422	Vencida	26.100,77	36.939,60
1499	Provisión	-7.177,09	-15.782,25
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>			
Morosidad		16,34	41,02
Morosidad global		26,71	66,73
Cobertura de cartera		-16,82	-26,26
<b>VIVIENDA</b>			
1403	Por vencer	1033,95	120000,00
1413	Que no devenga interesas	1447,55	579,17
1423	Vencida	10145,74	10567,62
1499	Provisión	-7438,34	-8638,34
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>			
Morosidad		80,35	8,06
Morosidad global		91,81	8,05
Cobertura de cartera		-64,16	-77,50
<b>MICROCRÉDITO</b>			
1404	Por vencer	7385798,11	9060297,46
1414	Que no devenga interesas	241512,45	479904,92
1424	Vencida	28273,78	165028,02
1499	Provisión	-103056,98	-123425,70
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>			
Morosidad		0,37	1,70
Morosidad global		3,52	6,65
Cobertura de cartera		-38,20	-19,14

**Fuente:** Balance General COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Maritza Guambo



En cuanto se refiere a la morosidad global de la cartera, a diciembre del 2015, se ubicó en 8,05%, posición menos alentadora a la registrada en el año anterior (4,14%), esto se debe a que la cartera problemática aumentó en \$ 229.532.42 dólares, donde la morosidad se encuentra por encima del promedio del sistema. Su cobertura de cartera, alcanzó en el año 2015 un 19,79%, menor a las presentadas en el 2010 (39,77%). En el año 2015 el crédito comercial es el de mayor morosidad con un 100,00%, en relación a los otros créditos que la Cooperativa otorga, esto se debe a que tiene una gran cantidad de créditos vencidos.

Los créditos comerciales tienen una morosidad del 100,00% en el 2015, debido a que sus créditos se encuentran vencidos en su mayoría, y tienen una cobertura de cartera de créditos de -11,81% en caso de incumplimiento.

La morosidad de la cartera de créditos de consumo en el año 2011 alcanzó el 66,73% en relación al año 2010 (26,71%), su cobertura de cartera, alcanzó en el año 2015 un 26,26%, mayor a las presentadas en el 2014 (16,82%).

La morosidad de la cartera de créditos de vivienda en el año 2015 alcanzó el 8,05% y su cobertura de cartera el -77.50% (-64,16 en el 2010), posición mejor a la alcanzada el año anterior.

La morosidad de los créditos para la microempresa en el año 2015 presenta un leve incremento del 6,65% comparado con la del año 2014 (3,52%), con lo que se concluye que la morosidad de la cartera de créditos aumento en el último año y su cobertura disminuyó gradualmente.

#### **4.2.4 Planteamiento de Estrategias para la Recuperación de la Cartera Vencida de la COAC Indígena SAC Ltda.**

Las siguientes estrategias que se proponen en el presente trabajo de titulación son en base al análisis FODA realizado anteriormente, con el objetivo de recuperar la cartera vencida, lo cual involucra directamente al departamento de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Al ser la naturaleza de la presente investigación, el planteamiento de estrategias para la recuperación eficaz y

eficiente de la cartera vencida, se limita solamente en dar énfasis a lo que compete, mas no en diseñar estrategias que abarquen otros propósitos como pueden ser la comercialización de productos financieros o la promoción de los mismos.

#### 4.2.4.1 Estrategia 1: Definir políticas de crédito y cobranzas

**Tabla 28: Estrategia 1: Políticas de crédito y cobranzas**

Definir políticas de crédito para la COAC Indígena SAC Ltda.	
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer las pautas para la gestión de créditos en la COAC SAC Ltda.
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Agencia Riobamba
<b>TIEMPO:</b>	Permanente
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Socializar con los colaboradores de la COAC Indígena SAC la situación interna de la misma.</li> <li>✓ Implementar políticas la gestión de crédito.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano</li> <li>• Tiempo</li> <li>• Materiales de oficina</li> <li>• Equipo de oficina</li> </ul>
<b>PRESUPUESTO:</b>	100 USD anual

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Maritza Guambo

Las políticas que se proponen se detallan a continuación:

#### **Políticas de crédito:**

1. Para el otorgamiento del crédito se deberá realizar un análisis exhaustivo del sujeto de crédito, el que deberá ser capaz de contraer obligaciones, haber cancelado sus obligaciones sin acción judicial y ser socio de la Cooperativa.
2. Los créditos otorgados por la Cooperativa buscarán el desarrollo social y económico de los asociados
3. Para una adecuada concesión de créditos se establecerán procesos y procedimientos que satisfagan la demanda crediticia de forma eficiente, eficaz y segura.

4. Aplicación de las 5 “C” de crédito (carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral) el cual será un factor delimitante para la evaluación del crédito, y permitirá determinar la fuente de pago del capital e intereses en los plazos pactados en el contrato.
5. La Comisión de Crédito será el encargado de autorizar o aprobar el crédito solicitado, verificando el cumplimiento de todos los requisitos necesarios para el crédito.
6. Las renovaciones serán evaluadas y autorizadas por el jefe de agencia.
7. El Consejo de Administración será el encargado de fijar las tasas de interés que estarán bajo los parámetros establecidos en la ley.


**Políticas de cobranzas:**

1. El área de cobranzas deberá controlar los créditos vencidos mediante la verificación de los informes de recuperación de cartera.
2. Se realizará un seguimiento de los créditos que están en riesgos de caer en mora antes de su vencimiento, con la ayuda de los reportes oportunos y eficientes.
3. Se deberá realizar avisos de cobro a sus socios antes y después del vencimiento del crédito.

**4.2.4.2 Estrategia 2: Realizar un Manual para el proceso concesión de créditos**

Los procesos que se plantean en este manual detallan las actividades y procedimientos que se deberán realizar en las actividades de concesión de créditos.


**Tabla 29: Estrategia 2: Manual del proceso de concesión de créditos**

	<b>MANUAL DEL PROCESO DE CRÉDITO</b>		Página 1/3
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAC LTDA.</b>		
<b>Nombre del Proceso:</b>	Concesión de créditos	<b>Responsables:</b>	Jefe de Crédito, Oficial de Crédito, Jefe de Agencia
<b>Objetivo:</b> Garantizar que el proceso de otorgación de crédito sea ejecutado de manera eficiente y eficaz.			
<b>Alcance:</b> El proceso de otorgación de crédito comienza con la recepción de la solicitud de crédito y termina con el archivo de documentos del crédito que certifican la concesión del crédito.			
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Promocionar los créditos	Informar las características, condiciones, beneficios, costos, requisitos y documentos necesarios para acceder al crédito	Oficial de Crédito
2	Solicitud de crédito	Recepción de la solicitud de crédito	Jefe de crédito
3	Verificar que la solicitud este correctamente llenada	La solicitud de crédito deberá estar adjuntada con todos los requisitos exigidos por la COAC y firmados por el solicitante y garante	Jefe de crédito
4	Entrevista, registro de datos y validación de la información	Todos los datos y referencias proporcionadas por el solicitante deberán ser confirmados a través de una entrevista personal o visita personal	Oficial de Crédito

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Maritza Guambo


## Estrategia 2: Manual del proceso de concesión de créditos

	<b>MANUAL DEL PROCESO DE CRÉDITO</b>		Página 2/3
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAC LTDA.</b>		
<b>Nombre del Proceso:</b>	Concesión de créditos	<b>Responsables:</b>	Jefe de Crédito, Oficial de Crédito, Jefe de Agencia
<b>Objetivo:</b> Garantizar que el proceso de otorgación de crédito sea ejecutado de manera eficiente y eficaz.			
<b>Alcance:</b> El proceso de otorgación de crédito comienza con la recepción de la solicitud de crédito y termina con el archivo de documentos del crédito que certifican la concesión del crédito.			
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
5	Análisis y evaluación de créditos.	Para toda operación crediticia, se deberá hacer un análisis y evaluación de su capacidad de pago, fuentes de ingreso, situación en la central de riesgos, garantías, veracidad de la información proporcionada, confirmación de las referencias y el destino del crédito.	Jefe de Crédito
6	Aprobación del Crédito	El Comité de Crédito en sesión ordinaria analizará las solicitudes de crédito y procederán a su aprobación, para lo cual se firmará un acta de créditos.	Jefe de Crédito, Oficial de Crédito
7	Comunicar a los socios de la decisión del Comité de Crédito	El oficial de créditos, será el encargado de comunicar al socio su aprobación, negación o limitación de la solicitud.	Jefe de Crédito

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Maritza Guambo

## Estrategia 2: Manual del proceso de concesión de créditos

	<b>MANUAL DEL PROCESO DE CRÉDITO</b>		Página 3/3
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAC LTDA.</b>		
<b>Nombre del Proceso:</b>	Concesión de créditos	<b>Responsables:</b>	Jefe de Crédito, Oficial de Crédito, Jefe de Agencia
<b>Objetivo:</b> Garantizar que el proceso de otorgación de crédito sea ejecutado de manera eficiente y eficaz.			
<b>Alcance:</b> El proceso de otorgación de crédito comienza con la recepción de la solicitud de crédito y termina con el archivo de documentos del crédito que certifican la concesión del crédito.			
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
8	Formalización del Crédito	Las firmas del contrato de crédito se lo realizarán en las oficinas de la Cooperativa.	Jefe de Crédito
9	Desembolso	Cuando ya se haya aprobado el crédito, se procederá a la acreditación del crédito en la cuenta del socio.	Jefe de Crédito,
10	Archivo de documentos	Para finalizar, se procede a archivar todos los documentos en el expediente del socio para su constancia y control, y será actualizado de acuerdo a los abonos que realice el deudor.	Oficial de Crédito
<p><b>Indicador de Gestión en el proceso de Crédito:</b> Este indicador nos permitirá medir cuan eficiente es el proceso de créditos en la Cooperativa.</p> $\frac{\# \text{Créditos aprobados}}{\# \text{Créditos solicitados}} * 100$			
<p><b>Control Interno:</b> Las actas de crédito y los reportes que deberá elaborar el Jefe de Crédito, permitirá tener una visión clara y definida de los créditos y montos aprobados, que en conjunto con los reportes del sistema garantizarán la razonabilidad de los saldos presentados en los balances.</p>			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Maritza Guambo

#### 4.2.4.3 Estrategia 3: Realizar un Manual del proceso de cobranzas

Los procesos que se plantean en este manual detallan las actividades y procedimientos que se deberán realizar en las actividades para recuperar la cartera vencida.


**Tabla 30: Estrategia 3: Manual de Cobranzas**

		<b>MANUAL DE COBRANZAS</b>		Página 1/3
		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAC LTDA.</b>		
<b>Nombre del Proceso:</b>		Recuperación de la Cartera de Créditos	<b>Responsables:</b>	Jefe de Créditos Oficial de créditos, Asesor Jurídico
<b>Objetivo:</b> Garantizar que el proceso de cobro del crédito sea ejecutado de manera eficiente y eficaz, evitando que los créditos caigan en mora.				
<b>Alcance:</b> El proceso de recuperación de créditos comienza con el seguimiento de crédito y termina con la cobranza judicial.				
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	
1	Seguimiento del Crédito.	Mediante los reportes del sistema, se verificará que los socios estén cancelando sus préstamos en las fechas pactadas, donde el cobrador encargado realizará llamadas con anticipación señalando el monto y el plazo en el que deberá cancelar y de esta forma prevenir una posible morosidad.	Oficial de Crédito	
2	Reporte de Morosidad y Créditos vencidos	El Jefe de créditos, mediante un reporte señalará los créditos que han caído en mora y los índices de morosidad de cada oficial con el fin de agilizar la recuperación.	Jefe de crédito	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Maritza Guambo

### Estrategia 3: Manual de Cobranzas

		<b>MANUAL DE COBRANZAS</b>		Página 2/3
		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAC LTDA.</b>		
<b>Nombre del Proceso:</b>		Recuperación de la Cartera de Créditos	<b>Responsables:</b>	Jefe de Créditos Oficial de créditos, Asesor Jurídico
<b>Objetivo:</b> Garantizar que el proceso de cobro del crédito sea ejecutado de manera eficiente y eficaz, evitando que los créditos caigan en mora.				
<b>Alcance:</b> El proceso de recuperación de créditos comienza con el seguimiento de crédito y termina con la cobranza judicial.				
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	
3	Cobranza morosa	El reporte entregado detallará los días de morosidad, montos atrasados, saldos actuales, nombre del socios, etc., con esta información el Oficial de crédito deberá realizara las respectivas llamadas y avisos para su recuperación.	Oficial de Crédito	
4	Refinanciación, renovación o reestructuración.	Si el socio no tiene la capacidad de pago para cubrir la deuda y dependiendo del monto que se encuentre en mora, podrá acceder a una renovación, refinanciamiento o reestructuración.	Jefe de Crédito	
5	Cobranza Extrajudicial	Cuando el socio, no se ha acercado a cancelar después de las llamadas, avisos, se procede a enviar un aviso de vencimiento y el crédito entra en cobranza extrajudicial	Jefe de crédito	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Maritza Guambo



### Estrategia 3: Manual de Cobranzas

	<b>MANUAL DE COBRANZAS</b>		Página 3/3
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAC LTDA.</b>		
<b>Nombre del Proceso:</b>	Recuperación de la Cartera de Créditos	<b>Responsables:</b>	Jefe de Créditos Oficial de créditos, Asesor Jurídico
<b>Objetivo:</b> Garantizar que el proceso de cobro del crédito sea ejecutado de manera eficiente y eficaz, evitando que los créditos caigan en mora.			
<b>Alcance:</b> El proceso de recuperación de créditos comienza con el seguimiento de crédito y termina con la cobranza judicial.			
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
6	Cobranza Judicial	Después de haber realizado las respectivas llamadas, avisos y persiste el atraso, se envía al socio una citación, dando a conocer que el crédito ha entrado en un trámite judicial, donde el abogado realizará los respectivos trámites para lograr recuperar lo adeudado.	Asesor Jurídico
<p><b>Indicador de Gestión en el Proceso de Recuperación del Crédito:</b> Este indicador nos permitirá medir cuan eficiente es el proceso de cobranza en la Cooperativa.</p> $\frac{\text{Monto de créditos cancelados}}{\text{Monto de créditos totales}} * 100$			
<p><b>Control Interno:</b> El jefe de crédito llevará un reporte de los índices de morosidad y créditos vencidos, permitiendo de esta forma controlar que los índices no excedan el promedio del sistema. El oficial de crédito deberá elaborar un reporte e informes de la situación de los créditos que se encuentran en mora y cuál es su estado de recuperación.</p>			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Maritza Guambo

Con la aplicación de los procesos de cobranza, la Cooperativa buscará controlar y dar el seguimiento correspondiente a los créditos otorgados con el fin de lograr la recuperación total de la cartera de crédito vencida en los plazos establecidos.

Además permitirá adoptar las medidas correspondientes, entre las que se debe encontrar la revisión del proceso de otorgamiento y recuperación, con el propósito de mejorar su gestión del riesgo crediticio, debido a que dicho proceso debe actuar como mecanismo protector de créditos riesgosos.

#### 4.2.4.4 Estrategia 4: Diseñar un flujograma de procesos para la otorgación de créditos

**Tabla 31: Estrategia 4: Diseño de un flujograma de procesos para la otorgación de Créditos**

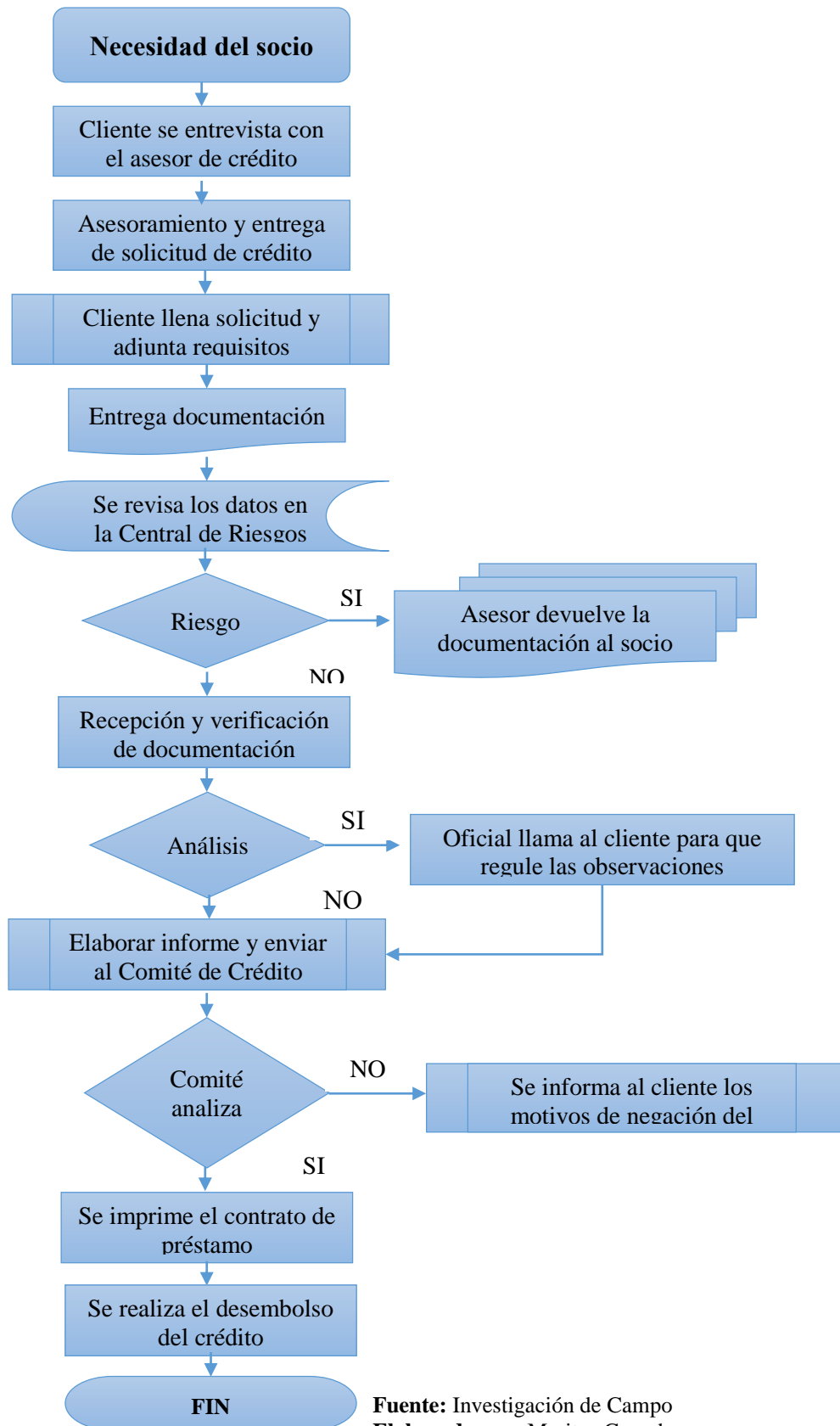
<b>Flujograma para la otorgación de Créditos de la COAC Indígena SAC Ltda.</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer las pautas para la gestión de créditos en la COAC SAC Ltda.
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Agencia Riobamba
<b>TIEMPO:</b>	Permanente
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Socializar con los colaboradores de la COAC SAC el flujograma para la gestión de crédito.</li> <li>✓ Implementar el flujograma para la gestión de crédito.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano</li> <li>• Tiempo</li> <li>• Materiales de oficina</li> <li>• Equipo de oficina</li> </ul>
<b>PRESUPUESTO:</b>	100 USD anual

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Maritza Guambo

A continuación se detalla el flujograma que se propone para la otorgación de créditos:

**Gráfico 13: Flujograma del proceso de otorgación de créditos**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Maritza Guambo

#### 4.2.4.5 Estrategia 5: Diseñar un flujograma para el proceso de cobranza

Tabla 32: Estrategia 5: Diseño de un flujograma para el proceso de cobranza

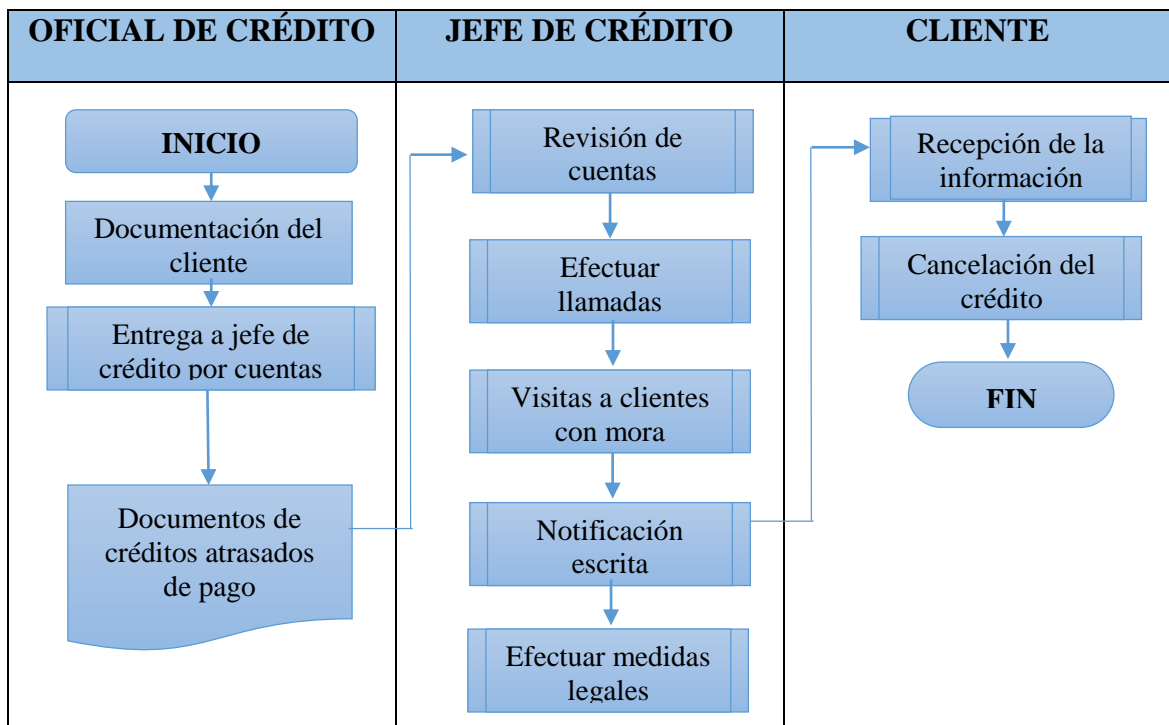
Flujograma para el proceso de cobranza en la COAC Indígena SAC Ltda.	
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer las pautas para la gestión de cobranzas en la COAC SAC Ltda.
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Agencia Riobamba
<b>TIEMPO:</b>	Permanente
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Socializar con los colaboradores de la COAC Indígena SAC el flujograma para la gestión de cobranzas.</li> <li>✓ Implementar el flujograma para la gestión de cobranzas.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano</li> <li>• Materiales de oficina</li> <li>• Equipo de oficina</li> </ul>
<b>PRESUPUESTO:</b>	100 USD anual

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Maritza Guambo

A continuación se detalla el flujograma que se propone para el proceso de cobranza:

Gráfico 14: Flujograma del proceso de cobranza



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Maritza Guambo

#### 4.2.4.6 Estrategia 6: Ofertar servicios adicionales de asesoramiento a clientes

**Tabla 33: Estrategia 6: Servicios adicionales de asesoramiento a clientes**

<b>ESTRATEGIA 4: Ofertar servicios adicionales de asesoramiento a los clientes</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Asesorar a los clientes para que puedan invertir positivamente su dinero conseguido en préstamo.
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de crédito
<b>TIEMPO:</b>	Trimestralmente
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se dictarán charlas gratuitas “Emprendo e invierto” sobre la buena inversión de su dinero conseguido en préstamo, ya que muchos de ellos fracasan en sus negocios por la mala utilización que le dan al mismo.</li> <li>✓ La capacitación se dictará el segundo sábado del mes, de 9:00am a 13:00</li> <li>✓ Elaboración de afiches 15x10 cm a color</li> <li>✓ Se entregarán afiches invitando a los socios interesados de la COAC.</li> <li>✓ Alquiler de sillas de acuerdo a la disponibilidad de asistentes.</li> <li>✓ Se realizará en las instalaciones de la COAC Indígena SAC Ltda., segundo piso.</li> <li>✓ Preparación de coffe breaks para los socios asistentes.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano</li> <li>• Materiales de oficina</li> <li>• Equipo de oficina</li> <li>• Instalaciones de la COAC</li> <li>• Recursos económicos</li> </ul>
<b>PRESUPUESTO:</b>	650 USD trimestral

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Imagen 3: Propuesta de afiche para la charla “Emprendo e invierto”**



**COOPERATIVA SAC LTDA**  
Tiene el placer de invitarle  
A la charla  
**“EMPRENDO E INVIERTO”**  
Impartida por:  
*Lcdo. Ángel Chamba*  
*Jefe de agencia Riobamba*



**FECHA: 17 de febrero de 2017**  
**HORA: 9:00am a 13:00pm**  
**LUGAR: Auditorio de la COAC SAC Ltda, (segundo piso)**  
(Al finalizar la charla compartiremos un delicioso refrigerio)

**Elaborado por:** Maritza Guambo

#### 4.2.4.7 Estrategia 7: Incentivos a clientes puntuales

**Tabla 34: Estrategia 7: Incentivos a clientes que cancelen sus cuotas antes del vencimiento.**

<b>Incentivos a los clientes que cancelen sus cuotas antes del vencimiento.</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Incentivar a los clientes para que cancelen las cuotas de crédito antes del vencimiento y así recuperar la cartera.
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de agencia
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar eventos sociales tales como rifas y bingos en fechas especiales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aniversario de la COAC en el mes de Junio.</li> <li>○ Fiestas de Riobamba en el mes de Abril.</li> <li>○ Navidad y fin de año.</li> </ul> </li> <li>✓ Entregar boletos para participar en rifas y bingos si el cliente cancela 3 meses antes de la fecha de vencimiento.</li> <li>✓ Entregar pases de cortesía para dos personas a Restaurant BONY si el cliente cancela 1 mes antes de la fecha de vencimiento.</li> <li>✓ Entregar un bono de compra de \$100 en SUPERMAXI si el cliente cancela 2 meses antes de la fecha de vencimiento.</li> <li>✓ Contratar los servicios de una imprenta para la elaboración de los boletos, pases de cortesía, etc.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano</li> <li>• Tiempo</li> <li>• Recursos económicos</li> </ul>
<b>PRESUPUESTO:</b>	10,000 USD anuales

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**a) Incentivo 1. Rebaja de intereses a socios puntuales de la COAC Indígena SAC Ltda.**

Una forma de incentivar a los clientes a que realicen sus pagos de forma puntual es ofreciéndoles rebajas de intereses en sus créditos siempre y cuando sean cancelados antes de 3 meses de lo estipulado. Se les realizará desde el diez al cuarenta por ciento de descuento en sus intereses, dependiendo del tipo de crédito.

**Tabla 35: Incentivo 1. Rebaja de intereses a socios**

<b>TIPO DE CRÉDITO</b>	<b>% DE DESCUENTO</b>
<b>Comercial</b>	30%
<b>Consumo</b>	20%
<b>Vivienda</b>	40%
<b>Microcrédito</b>	10%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**b) Incentivo 2. Premios económicos a socios puntuales de la COAC Indígena SAC Ltda.**

Otra forma de promover la cobranza de créditos que se propone es incentivar los pagos puntuales de los clientes mediante la concesión de estímulos personales, tales como premios, rifas, pases de cortesía, pequeños bonos de compra, de tal manera que permitan tener un doble beneficio, ya que el cliente evitará caer en morosidad y la cooperativa logrará sus metas de crédito de acuerdo a lo planificado.



#### 4.2.4.8 Estrategia 8: Capacitación al personal de crédito y cobranzas

**Tabla 36: Estrategia 8: Capacitación al personal de crédito y cobranzas**

Capacitación al personal de crédito y cobranzas	
<b>OBJETIVO:</b>	Capacitar a los colaboradores para que realicen una correcta gestión de créditos y cobranzas.
<b>RESPONSABLES:</b>	Jefe de crédito y Jefe de cobranzas
<b>TIEMPO:</b>	Una vez trimestralmente
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:</b>	<p>Se dictarán capacitación para lo cual el tema central será la gestión de créditos y cobranzas.</p> <p>La capacitación se dictará el primer sábado del mes, de 13:00pm a 17:00pm en la ciudad de Ambato.</p> <p>Se realizará en las instalaciones de la COAC SAC Ltda., agencia matriz, tercer piso.</p> <p>La capacitación será dirigida por el Lcdo. Iván Ramos, Jefe de RRHH de la COAC SAC Ltda., agencia matriz.</p> <p>Preparación de coffe breaks para los asistentes.</p>
<b>RECURSOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano</li> <li>• Tiempo</li> <li>• Materiales de oficina</li> <li>• Equipo de oficina</li> <li>• Instalaciones de la COAC</li> <li>• Recursos económicos</li> </ul>
<b>PRESUPUESTO:</b>	350 USD trimestral

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Maritza Guambo

**Tabla 37: Cronograma de las estrategias propuestas para la recuperación de cartera vencida de la COAC Indígena SAC Ltda.**

Estrategia	Duración	Responsable/s	Impacto	TIEMPO DE EJECUCIÓN												Presupuesto	
				MESES													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Estrategia 1:</b> Definir políticas de crédito y cobranzas	Permanente	Jefe de Crédito	Alto														100,00 USD
<b>Estrategia 2:</b> Realizar un Manual del proceso de concesión de créditos	Permanente	Jefe de Crédito	Alto														100,00 USD
<b>Estrategia 3:</b> Realizar un Manual del proceso de cobranzas	Permanente	Jefe de cobranzas	Alto														100,00 USD
<b>Estrategia 4:</b> Diseñar un flujograma de procesos para la otorgación de créditos	Permanente	Oficial de Crédito	Alto														100,00 USD
<b>Estrategia 5:</b> Diseñar un flujograma para el proceso de cobranza	Permanente	Jefe de cobranzas	Alto														100,00 USD

<b>Estrategia 6:</b> Ofertar servicios adicionales de asesoramiento a clientes	Trimestral	Jefe de Crédito	Alto																	2600,00 USD Anual
<b>Estrategia 7:</b> Incentivos a clientes que cancelen sus cuotas antes del vencimiento	Fechas establecidas por la COAC	Jefe de Agencia	Alto																	10,000 USD Anual
<b>Estrategia 8:</b> Capacitación al personal de crédito y cobranzas	Trimestral	Jefe de Crédito, Jefe de Cobranzas	Alto																	1400,00 USD Anual
Total presupuesto:																			14,500.00 anual	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Maritza Guambo

## CONCLUSIONES

Mediante el análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., se pudo detectar que debido al incremento de su cartera de créditos en los años 2014 – 2015, se debe realizar un mayor control de la misma en especial de su cartera vencida, pues esta constituye un mayor riesgo para la Institución. Para ello el análisis del riesgo crediticio adecuado y oportuno, permitirá a la Cooperativa identificar de forma oportuna cualquier debilidad que pudiese presentarse y de esta manera tomar medidas correctivas para hacer frente a los problemas crediticios, como la morosidad elevada de la cartera.

La Cooperativa cuenta con políticas de crédito y cobranza ambiguas que no están acorde con sus necesidades actuales, ni tampoco de los clientes, por lo que no existe un control eficiente de las operaciones crediticias y no se lleva un correcto proceso de cobranzas razón por la cual existe un alto nivel de cartera vencida, para lo cual se proponen nuevas políticas que pretenden mejorar la gestión en los procesos crediticios.

La ausencia de un plan estratégico para la gestión y planificación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. no le ha permitido a la empresa realizar una correcta recuperación de cartera vencida.

## **RECOMENDACIONES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., debe realizar un análisis periódico de la cartera de créditos con el fin de identificar oportunamente las falencias o debilidades que se presenten y de esta manera enfrentarlas y adoptarlas como oportunidades de mejora y a la vez tomar decisiones.

Mantener políticas y procesos definidos que permitan identificar, medir, controlar y monitorear de mejor manera el riesgo crediticio lo cual ayudará al personal que interviene en el proceso de crédito a prestar un servicio de calidad, mediante la aplicación de las políticas y procesos que se deben llevar a cabo al momento de conceder y recuperar los créditos.

Se sugiere a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. la aplicación del presente Plan Estratégico ya que es necesario contrarrestar las dificultades que posee actualmente en el ámbito crediticio y para que de esta manera recupere la cartera vencida actual.

## BIBLIOGRAFÍA

- Capriotti, P. (2010). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Madrid: Ariel.
- Cevilla, M. E. (2011). *Introducción de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica*. México: Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica : Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Díaz, L. (2012). *Introducción a la dirección estratégica*. México: Mc Graw Hill
- Fernández, G. H. (2013). *Planeación Estratégica "La visión prospectiva"*. México: Limusa.
- Goodstein, L. (2010). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill.
- Lerma, A. (2012). *Planeación Estratégica: Por Áreas Funcionales: Guía Práctica*. México: Alfaomega.
- Mares, A. I. (2013). *Creación de Empresas con Responsabilidad Social Empresarial*. Medellín: Ediciones Urano.
- Mintzberg, H. (2012). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Yáñez, R. (2010). *Dirección estratégica, decisiones estratégicas*. México: Prentice-Hall
- Castañeda, J. (2014). *Matriz DOFA y Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://matrizdofablog.blogspot.com/2012/08/matriz-dofa-y-planificacion>
- Chamba, A. (2015). *Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda*. Obtenido de <https://coopsac.fin.ec/index.php>
- Manrique, M. (2012). *Cómo crear negocios exitosos*. Obtenido de <https://comocrearnegocioexitosos.wordpress.com/2012/04/06/planeacion>
- Marquez, A. (2012). *Planeación estratégica*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/AlexMarcanoDiaz/presentacin-planificacion-estrategica>
- Ramírez, E. (2012). *Análisis Foda como herramienta de planeación estratégica*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/remyor09/cmo-construir-una-matriz-dofa>

## ANEXOS



### Anexo 1: Encuesta aplicada a socios de la COAC Indígena SAC Ltda.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### ENCUESTA

**Objetivo:** Recopilar información en relación a los créditos que otorga la institución, con el fin de proponer estrategias que mejoren los procesos de control.

**Instrucciones:** a) Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con sinceridad.  
b) Marque con una X las preguntas que se presentan a continuación.

1. ¿Qué tiempo usted es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

1-2 años	
2-3 años	
3-4 años	
4 años o más	

2. ¿Qué tipo de crédito tiene Ud. en la Cooperativa?

Crédito de consumo	
Crédito de vivienda	
Crédito comercial	
Microcrédito	

3. ¿Está usted de acuerdo con todos los requisitos que le imponen para ser beneficiario de un crédito?

Si	
No	

¿Por qué?.....

4. ¿El plazo establecido para en pago de sus cuotas, está acorde con su capacidad de pago?

Si	
No	

5. Al momento de solicitar un crédito, ¿Cómo considera Ud. que es el asesoramiento por parte del asesor de crédito?

Muy bueno		Malo	
Bueno		Regular	

6. ¿Con qué frecuencia paga las cuotas de su crédito?

Mensualmente		Cuando recuerdo	
Cuando tengo dinero		Cuando la empresa me lo recuerda	

7. ¿Actualmente tiene mora en el pago de su crédito?

Si	
No	

8. ¿Qué motivos le han impedido que cumpla a tiempo con sus pagos?

Calamidad doméstica		Crisis económica	
Desempleo		Otros	

9. ¿La Empresa le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores mensuales?

Siempre	
A veces	
Nunca	

10. ¿De qué forma le gustaría que la empresa le recuerde oportunamente su deuda?

Llamada telefónica			
E-mail			
Mensaje de texto			

11. ¿Cree usted que la CAC SAC Ltda. debería mejorar el proceso de otorgación de créditos?

SI	
NO	

¿Por qué?.....

***Gracias por su colaboración!***



**Anexo 2: Entrevista realizada a Lic. Ángel Chamba, Jefe de Agencia Riobamba,**



**COAC Indígena SAC Ltda.**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ENTREVISTA**

1. ¿Cuál es el proceso de concesión de crédito que tiene actualmente la COAC Indígena SAC LTDA?
2. ¿La COAC Indígena SAC LTDA tiene políticas, manuales o reglamentos por escrito a los que se rijan actualmente?
3. ¿Cuál es el proceso que actualmente tiene la COAC Indígena SAC LTDA para la recuperación de los créditos en mora?
4. ¿Cuál es el porcentaje de los créditos que actualmente están en mora?
5. ¿Cuál es la calificación que la Ud le da a la cartera de crédito de la cooperativa?
6. ¿Cuentan con estrategias para recuperar la cartera vencida?
7. ¿De qué forma considera Ud. que afecta la mora de los créditos a la cooperativa?

### Anexo 3: Fotos





