



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS QUE  
PERMITAN ALCANZAR SERVICIOS DE CALIDAD EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 23 DE JULIO LTDA.  
SUCURSAL OTAVALO”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS  
COMERCIALES**

**AUTORAS: BEJARANO, G. Myrian B.  
CEVALLOS, S. Martha S.**

**DIRECTORA: MSC. CLERQUE, Margarita**

**IBARRA, DICIEMBRE 2012**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación, se realiza con el firme propósito de elaborar un Plan estratégico para la concesión de créditos que permitan alcanzar servicios de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio, mediante la aplicación de principios teóricos administrativos, organizacionales; que dinamicen la funcionalidad del área de crédito y cobranzas en la Cooperativa.

La investigación posibilita conocer las potencialidades, y dificultades de la institución para la aprobación de créditos, tomando en cuenta que en el sector poblacional existen necesidades y requerimiento de créditos para mejorar el sector productivo. Además este estudio surge con la necesidad de conocer las posibilidades de elaborar el plan estratégico del área de crédito de la Cooperativa 23 de Julio que garantice el mejoramiento del servicio de la institución.

Esta investigación tiene tres capítulos, desarrollados de forma técnica que han permitido determinar la elaboración de un Plan Estratégico; es importante mencionar que esta investigación busca el desarrollo del sector comercial local y regional, procura el estricto cumplimiento de las obligaciones con el estado, así como cooperar con el crecimiento de los cantones.

La investigación define una serie de aspectos técnicos y científicos sobre la planeación estratégica y cuenta con un diagnóstico situacional del área de crédito de la Cooperativa 23 de Julio, una base científica y la planeación estratégica con cuatro ejes de acción dentro del campo administrativo, táctico operacional, comunicacional y de capacitación, además se determina el nivel de impactos que garantiza la implementación del presente estudio

## **ABSTRACT**

### **SUMMARIZE EXECUTIVE**

The present investigation, was carried out with firm purpose in elaborating a strategic one for credits´ concession which it allows to reach services of quality in the Saving and Credit 23 of Julio Cooperative, by means of application of administrative, organizational teoretical principles that energizes the functionality into the collections credit area inside the Cooperative.

This investigation has been facilitated for knowing the potentialities, and difficulties of the institution in approval of credits, taking into account that in populational sector there are necessities and requirement for credits in improving the productive sector. Also, this study arises with the necessity of knowing possibilities for elaborating a plan job which guarantees the improvement of institution service .

About this investigation, it has three chapters, ones developed in technical way which have allowed to fulfill the objectives of this investigation. Is it important mentioning that this investigation are looking for the development of the local and regional commercial sector, it offers the strict execution of obligations with the country state, as well as to cooperate with the increasing of the cantons

The investigation defines a series of technical aspects and scientists onto the strategic planeación and it to count with a situational diagnosis of the credit area in the 23 of Julio Cooperative, a scientific base and strategic planeación with four action´s axes inside the operational administrative, tactical field, comunicational of training, besides the level of impacts it stipulates that guarantees the implementation of the present study.

## **AUTORÍA**

Nosotras, Bejarano Gubio Myrian Beatriz y Cevallos Salazar Martha Susana, declaramos bajo juramento que el presente trabajo de investigación es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado ante ningún tribunal de grado, ni calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

---

Firma

Bejarano Gubio Myrian Beatriz

C.I. 100241171-6

---

Firma

Cevallos Salazar Martha Susana

C.I. 100234943-7

## **CERTIFICACIÓN DEL ASESOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por las egresadas Bejarano Gubio Myrian Beatriz y Cevallos Salazar Martha Susana, para optar por el título de Ingenieras Comerciales, cuyo tema “PLAN ESTRÁTEGICO PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS QUE PERMITAN ALCANZAR SERVICIOS DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 23 DE JULIO LTDA. SUCURSAL OTAVALO”. Considero que el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 21 días del mes de enero del 2013

---

Firma

MSC. Margarita Clerque

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Nosotras, Bejarano Gubio Myrian Beatriz, con cédula de identidad N° 100241171-6 y Cevallos Salazar Martha Susana con cédula de identidad N° 100234943-7; manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador artículos 4, 5 y 6, en calidad de autoras de la obra o trabajo de grado denominado: **“PLAN ESTRÁTEGICO PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS QUE PERMITAN ALCANZAR SERVICIOS DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 23 DE JULIO LTDA. SUCURSAL OTAVALO”** que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería Comercial, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Firma -----

Nombre: Bejarano Gubio Myrian Beatriz

Cédula: 100241171-6

Firma -----

Nombre: Cevallos Salazar Martha Susana

Cédula: 100234943-7

Ibarra, a los 21 días del mes de Enero de 2013



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

#### A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100241171-6		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Bejarano Gubio Myrian Beatriz		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Panamericana Sur y Oswaldo Guayasamín (Otavalo)		
<b>EMAIL:</b>	myrianbbg@yahoo.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062925884	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	090618173

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100234943-7		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Cevallos Salazar Martha Susana		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Calle: Velasco Ibarra y Gómez (Natabuela)		
<b>EMAIL:</b>	mscevallos_09@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062909308	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	091493895
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	"PLAN ESTRATEGICO PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS QUE PERMITAN ALCANZAR SERVICIOS DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 23 DE JULIO LTDA. SUCURSAL OTAVALO"		
<b>AUTORA:</b>	Bejarano Gubio Myrian Beatriz Cevallos Salazar Martha Susana		
<b>FECHA:</b>	2012-07-27		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>		
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERÍA COMERCIAL		
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	MSC. Margarita Clerque		

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Nosotras, Bejarano Gubio Myrian Beatriz, con cédula de identidad N° 100241171-6 y, Cevallos Salazar Martha Susana con cédula de identidad N° 100234943-7; en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la

obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### 3. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 21 días del mes de Enero de 2013

**AUTORA:**

(Firma).....

Nombre: Bejarano Gubio Myrian

C.C.: 100241171-6

**AUTORA:**

(Firma) .....

Nombre: Cevallos Salazar Martha

C.C: 100234943-7

### ACEPTACIÓN

(Firma).....

Nombre: Lic. Ximena Vallejos

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo

Universitario.....

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo investigativo está dedicado a mis padres Sr. Jorge Bejarano y Sra. Elsa Gubio, a mis hermanos, a mi esposo Washington y a mis hijos Andrea, Pamela y Sebastián, por ser mi motivo de superación, constancia y perseverancia, además porque con su amor han sabido enriquecer mi deseo de ser cada día, una mejor profesional.*

Bejarano Gubio Myrian

*El presente trabajo investigativo, va dedicado primeramente a Dios por darme la vida y sabiduría para emprender en estos estudios; a mis padres Sr. Cristóbal Cevallos y Sra. Inés Salazar, a mi esposo Fernando Pinto a mis hijas Francis y Fernanda; quienes me han colmado de amor, paciencia, comprensión, consideración y apoyo incondicional, ayudándome a ver cristalizadas mis aspiraciones como profesional.*

Cevallos Salazar Martha

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar esta investigación, realizada en el período lectivo 2011-2012 queremos expresar nuestro reconocimiento a las siguientes personas e instituciones:

A las Autoridades y Docentes de la Universidad Técnica del Norte, por darnos una educación de calidad, y por transmitir los conocimientos con sabiduría y paciencia día a día creando en nosotras la constancia al trabajo y formarnos como personas y como profesionales en el campo de la Administración Empresarial.

A la Msc. Margarita Clerque, quien en calidad de Tutora, supo guiar de forma adecuada el presente trabajo de investigación, así como también dedicó todo su tiempo en calidad de maestra y amiga.

A los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio, así como también a los socios de la institución que colaboraron en la investigación de campo y fueron un elemento esencial en el desarrollo del proyecto.

Bejarano Gubio Myrian Beatriz

Cevallos Salazar Martha Susana

## **PRESENTACIÓN**

El presente estudio investigativo, está diseñado con la finalidad de realizar y elaborar un Plan estratégico para la concesión de créditos que permitan alcanzar servicios de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio; y que posibilite la implementación de acciones que ayuden a mejorar la funcionalidad y la eficiencia en la aprobación de créditos dentro de la institución, con ello se elevará la captación de nuevos socios y el crecimiento de la Cooperativa.

El primer capítulo está enfocado a la ejecución de un diagnóstico situacional del área de crédito de la Cooperativa, este estudio permitirá conocer la situación real de la institución, sus causas y consecuencias lo que posibilitará definir el problema para poder buscar las posibles soluciones.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, realizado a través de fuentes de información secundaria, en base a libros, textos, revistas, periódicos, e internet; de la misma manera se ha tomado en cuenta documentos de instituciones financieras, con ello se ha determinado los fundamentos científicos de la investigación.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta de solución al problema a través de la Elaboración de un Plan Estratégico para el área de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio; que contenga ejes de acción dentro del campo administrativo, táctico operacional, de comunicación y capacitación; en función del propósito que desea alcanzar en los objetivos establecidos.

El cuarto capítulo determina los posibles impactos que generará el proyecto, en los aspectos social, económico, comercial, educativo y ambiental. El presente estudio termina desarrollando conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

## ÍNDICE

	PÁG.
Portada	i
Resumen ejecutivo	ii
The summarize ejecutivo	iii
Autoría	iv
Certificación del tutor	v
Cesión de derechos de autor del trabajo de grado a favor de la Universidad Técnica del Norte	vi
Dedicatoria	x
Agradecimiento	xi
Presentación	xii
Índice	xiii

### CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO

Antecedentes .....	1
Objetivos .....	2
Objetivo general .....	2
Objetivos específicos .....	2
Objetivos diagnósticos .....	2
Variables.....	3
Matriz de relación .....	4
Mecánica operativa.....	6
Identificación de la población .....	6
Información primaria .....	6
Información secundaria.....	6
Análisis de resultados.....	8
Análisis, tabulación e interpretación de las encuestas realizadas a los socios que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio en el año 2011.....	8
Análisis, tabulación e interpretación de las encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa 23 de Julio en el año 2011.....	22
Informe de la entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa 23 de Julio.....	38
Matriz FODA.....	44
Análisis de la matriz FODA.....	44
Estrategias FO, FA, DO, DA .....	46
Problema diagnóstico.....	49

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El cooperativismo.....	50
Origen del cooperativismo.....	51
Objetivos cooperativos.....	52
Principios generales del cooperativismo.....	53
Principios específicos del cooperativismo.....	53
Clases de cooperativas.....	55
Bases Legales para las cooperativas de ahorro y crédito (cac) Ecuador.....	56
Características principales de las cooperativas de ahorro y crédito.....	58
Crédito.....	59
Descripción del diseño de los servicios que presta la cooperativa.	60
Tipos de créditos.....	61
Concesión de créditos.....	62
Cobranzas o recuperaciones crediticias.....	63
Importancia de recuperar los créditos.....	65
Costos de las recuperaciones.....	66
Estrategias para recuperaciones crediticias.....	68
Importancia del área de recuperación en la cooperativa.....	69
Procedimientos de las recuperaciones o cobranzas.....	69
Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento. ....	70
Riesgo crediticio.....	73
Clases de riesgo crediticio.....	75
Control de calidad del crédito.....	76
Mantenimiento de la calidad de la cartera .....	79
Indicadores financieros.....	81
Indicadores de liquidez .....	82
Indicadores de endeudamiento .....	83
Indicadores de rentabilidad .....	84
Servicio .....	85
Servicios de calidad.....	85
Servicio al cliente.....	86
Elementos del servicio al cliente.....	87
Importancia del servicio al cliente.....	87
Diseño de nuevos servicios.....	88
Planeación estratégica.....	89
Conceptualización.....	89
Finalidad de la planificación estratégica.....	90
Plan estratégico.....	94

Personas que deben participar en el plan estratégico.....	96
La estrategia.....	97
Principios básicos de la planificación estratégica.....	99

### **CAPÍTULO III PLAN ESTRATÉGICO**

Antecedentes .....	101
Historia del funcionamiento .....	102
Bases legales del funcionamiento del área crédito.....	103
Descripción de la organización estructural .....	105
Filosofía institucional .....	107
Misión.....	107
Visión.....	107
Objetivos del departamento de crédito y cobranza.....	107
Funciones del departamento de crédito y cobranza.....	107
Políticas.....	108
Principios.....	109
Valores.....	109
Directivos .....	110
Análisis de la situación de la empresa.....	111
Diagnóstico situacional externa.....	111
Evaluación de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades y determinación de las estrategias a seguir.....	112
Ejes de acción del Plan Estratégico para mejorar el servicio al cliente.....	112
Matriz de estrategias de solución .....	113
Relación de políticas, objetivo y estrategia.....	114
Desarrollo del eje de acción administrativa.....	116
Plan Operativo para el año 2012-2013 para reestructuración organizacional.....	117
Propuesta de reestructuración organizacional en el área de recuperaciones .....	118
Propuesta del organigrama del área de crédito y recuperaciones..	118
Propuesta de manual de funciones.....	118
Manual para área de crédito.....	118
Manual para el área de recuperaciones .....	132
Propuesta de plan de trabajo .....	136
Aplicación de un sistema efectivo de aprobación de créditos y de cobranza por etapas de afectación.....	136
Proceso para implementación del nuevo sistema informático.....	136
Reestructuración de procesos de crédito.....	138

Sistema de cobranzas por etapas .....	142
Reestructuración del reglamento en su parte pertinente.....	145
Desarrollo del eje de acción táctico operacional que mejore el servicio del área de crédito y recuperaciones.....	152
Plan Operativo para el año 2013 para el eje táctico operacional...	153
Propuesta táctica operacional para la colocación de créditos.....	155
Propuesta táctica operacional para el cobro de cartera vencida...	159
Herramientas de recuperación.....	159
Descripción de tácticas operacionales a través de las herramientas de recuperación.....	159
Desarrollo del eje comunicacional para el mejor servicio al cliente interno y externo.....	161
Plan Operativo para el año 2013 para el eje comunicacional.....	162
Propuesta comunicacional para mejorar el servicio interno y externo.....	163
Proyecto de comunicación activa en el área crédito de recuperaciones de la Cooperativa 23 de Julio que motive un mejor servicio.....	163
Datos informativos.....	163
Antecedentes .....	163
Justificativos .....	164
Objetivos .....	165
Beneficiarios.....	165
Estrategias.....	166
Matriz de estrategias comunicacionales para mejorar el servicio...	166
Seguimiento y Control.....	167
Evaluación.....	168
Presupuesto.....	168
Financiamiento.....	168
Desarrollo del eje de capacitación.....	169
Plan Operativo de Capacitación para el año 2013 para el eje de capacitación.....	170
Propuesta de Capacitación.....	171
Proyecto de Capacitación en el área de recuperaciones de la cooperativa 23 de Julio.....	171
Datos informativos.....	171
Antecedentes .....	171
Justificativos .....	172
Objetivos .....	173
Beneficiarios.....	173
Temas del taller de capacitación.....	173
Estrategias.....	174

Matriz de estrategias de capacitación .....	175
Seguimiento y control.....	176
Evaluación.....	176
Presupuesto.....	176
Financiamiento.....	177
Presupuesto General del Plan Estratégico.....	177
Costo beneficio.....	177

## **CAPÍTULO VI IMPACTOS**

Antecedentes.....	180
Operatividad del análisis de impactos.....	181
Niveles de impacto.....	181
Desarrollo del análisis de impactos.....	182
Impacto social.....	182
Impacto educativo.....	183
Impacto económico.....	184
Impacto comercial.....	186
Impacto ambiental.....	187
Impacto general del proyecto.....	189
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>190</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>192</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>194</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>196</b>

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1	¿Desde cuándo es socio de la cooperativa?.....	8
Tabla N° 2	¿Conoce usted todos los servicios que brinda la Cooperativa?.....	9
Tabla N° 3	¿De los servicios que brinda la Cooperativa de cuáles se ha beneficiado usted?.....	10
Tabla N° 4	¿Cree que se encuentra adecuadamente organizada la Cooperativa?.....	11
Tabla N° 5	¿De los aspectos que se encuentra a continuación cuales cree usted que le hace falta a la institución?.....	12
Tabla N° 6	¿Le gustaría que se implemente nuevos servicios?.....	13
Tabla N° 7	¿Usted ha solicitado créditos en esta Institución?..	14
Tabla N° 8	¿El crédito fue:.....	15

Tabla N° 9	¿Tiene dificultad para tramitar un crédito en la Institución?.....	16
Tabla N° 10	¿El tiempo que se demoraron en otorgarle el crédito fue?.....	17
Tabla N° 11	¿Cree usted que los requisitos solicitados por la Institución frente a otras son?.....	18
Tabla N° 12	¿Cómo calificaría usted el servicio que recibió en la Cooperativa?.....	19
Tabla N° 13	¿Cree usted que se necesita mejorar la calidad del servicio de crédito? .....	20
Tabla N° 14	¿Cuánto tiempo trabaja en esta institución financiera?.....	22
Tabla N° 15	¿Cree usted que la organización de la Cooperativa es?.....	23
Tabla N° 16	¿La Gerencia dirige la institución en forma?.....	24
Tabla N° 17	¿El personal es capacitado constantemente?	25
Tabla N° 18	¿Conoce usted a la institución cuenta con su planeación estratégica?.....	26
Tabla N° 19	¿Conoce usted si la institución cuenta con estatutos y reglamentos que garanticen su funcionamiento?	27
Tabla N° 20	¿Se planifica periódicamente el trabajo de su área?.....	28
Tabla N° 21	¿Se evalúa permanentemente el trabajo?.....	29
Tabla N° 22	¿Cómo cree usted que es el trabajo en el departamento de crédito de la cooperativa?.....	30
Tabla N° 23	¿Qué tipo de crédito otorga la institución? .....	31
Tabla N° 24	¿Qué beneficios reciben los socios con el crédito?	32
Tabla N° 25	¿A qué segmento de mercado están dirigidos los créditos?.....	33
Tabla N° 26	¿Qué medidas toman para la recuperación de la cartera?.....	34
Tabla N° 27	¿Qué servicio y productos presta la institución?...	35
Tabla N° 28	¿Qué tipo de publicidad utiliza?.....	36

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1	Matriz de relación.....	5
Cuadro N° 2	Análisis de la matriz FODA.....	44
Cuadro N° 3	Estrategias FO, FA, DO, DA.....	46
Cuadro N° 4	Características de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	58

Cuadro N° 5	Razón corriente.....	82
Cuadro N° 6	Prueba ácida .....	83
Cuadro N° 7	Participación en el Plan Estratégico.....	97
Cuadro N° 8	Consejo de Administración.....	110
Cuadro N° 9	Consejo de Vigilancia.....	110
Cuadro N° 10	Diagnóstico del Área de Crédito y Recuperación..	105
Cuadro N° 11	Matriz de estrategias de solución.....	113
Cuadro N° 12	Relación de objetivos, políticas y estrategias.....	114
Cuadro N° 13	Plan operativo para el año 2012-2013 para reestructuración organizacional.....	117
Cuadro N° 14	Crédito de consumo.....	142
Cuadro N° 15	Crédito de vivienda.....	143
Cuadro N° 16	Crédito de comercial.....	144
Cuadro N° 17	Microcrédito .....	145
Cuadro N° 18	Requisitos para crédito de comercial.....	146
Cuadro N° 19	Requisitos crédito de consumo.....	148
Cuadro N° 20	Requisitos para crédito de vivienda.....	149
Cuadro N° 21	Requisitos para microcrédito .....	151
Cuadro N° 22	Plan operativo para el año 2013 para el eje táctico operacional.....	153
Cuadro N° 23	Plan Operativo para el año 2013 para el eje comunicacional.....	162
Cuadro N° 24	Matriz de estrategias comunicacionales para mejorar el servicio.....	166
Cuadro N° 25	Plan Operativo de capacitación para el año 2013.	170
Cuadro N° 26	Matriz de estrategias de capacitación.....	175
Cuadro N° 27	Costo-Beneficio	179
Cuadro N° 28	Niveles de impacto .....	181
Cuadro N° 29	Impacto social.....	182
Cuadro N° 30	Impacto educativo.....	183
Cuadro N° 31	Impacto económico .....	184
Cuadro N°32	Impacto comercial .....	186
Cuadro N°33	Impacto ambiental.....	188
Cuadro N°34	Impacto general del proyecto.....	189

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	¿Desde cuándo es socio de la cooperativa?.....	8
Gráfico N° 2	¿Conoce usted todos los servicios que brinda la Cooperativa?.....	9
Gráfico N° 3	¿De los servicios que brinda la Cooperativa de cuáles se ha beneficiado usted?.....	10

Gráfico N° 4	¿Cree que se encuentra adecuadamente organizada la Cooperativa?.....	11
Gráfico N° 5	¿De los aspectos que se encuentra a continuación cuales cree usted que le hace falta a la institución?	12
Gráfico N° 6	¿Le gustaría que se implemente nuevos servicios?	13
Gráfico N° 7	¿Usted ha solicitado créditos en esta Institución?..	14
Gráfico N° 8	¿El crédito fue:.....	15
Gráfico N° 9	¿Tiene dificultad para tramitar un crédito en la Institución?.....	16
Gráfico N° 10	¿El tiempo que se demoraron en otorgarle el crédito fue?.....	17
Gráfico N° 11	¿Cree usted que los requisitos solicitados por la Institución frente a otras son?.....	18
Gráfico N° 12	¿Cómo calificaría usted el servicio que recibió en la Cooperativa?.....	19
Gráfico N° 13	¿Cree usted que se necesita mejorar la calidad del servicio de crédito? .....	20
Gráfico N° 14	¿Cuánto tiempo trabaja en esta institución financiera?.....	22
Gráfico N° 15	¿Cree usted que la organización de la Cooperativa es?.....	23
Gráfico N° 16	¿La Gerencia dirige la institución en	
Gráfico N° 17	forma?.....	24
	¿El personal es capacitado constantemente?	25
Gráfico N° 18	¿Conoce usted a la institución cuenta con su planeación estratégica?.....	26
Gráfico N° 19	¿Conoce usted si la institución cuenta con estatutos y reglamentos que garanticen su funcionamiento?	27
Gráfico N° 20	¿Se planifica periódicamente el trabajo de su área?.....	28
Gráfico N° 21	¿Se evalúa permanentemente el trabajo?.....	29
Gráfico N° 22	¿Cómo cree usted que es el trabajo en el departamento de crédito de la cooperativa?.....	30
Gráfico N° 23	¿Qué tipo de crédito otorga la institución? .....	31
Gráfico N° 24	¿Qué beneficios reciben los socios con el crédito?	32
Gráfico N° 25	¿A qué segmento de mercado están dirigidos los créditos?.....	33
Gráfico N° 26	¿Qué medidas toman para la recuperación de la cartera?.....	34
Gráfico N° 27	¿Qué servicio y productos presta la institución?...	35

Gráfico N° 28	¿Qué tipo de publicidad utiliza?.....	36
Gráfico N° 29	Base del funcionamiento de una cooperativa.....	56
Gráfico N° 30	Costo de recuperación.....	67
Gráfico N° 31	Riesgo de un crédito .....	75
Gráfico N° 32	Evaluación de riesgos.....	77
Gráfico N° 33	Mapa de riesgos.....	78
Gráfico N° 34	Factores de análisis del sector Cooperativo.....	80
Gráfico N° 35	Planificación estratégica.....	93
Gráfico N° 36	Orgánico estructural Cooperativa 23 de Julio.....	105
Gráfico N° 37	Evolución acumulada de cartera 2000-2011.....	111
Gráfico N° 38	Histórico crecimiento de la cartera 2000-2011.....	111
Gráfico N° 39	Ejes de acción del Plan estratégico para mejorar el servicio al cliente.....	112
Gráfico N° 40	Propuesta del organigrama del área de crédito y recuperaciones.....	118
Gráfico N° 41	Aplicación de un sistema efectiva de aprobación de créditos y de cobranza por etapas de afectación.....	136
Gráfico N° 42	Flujograma de implementación del nuevo sistema informático.....	137
Gráfico N° 43	Reestructuración de procesos de crédito.....	138
Gráfico N° 44	Flujograma del proceso de aprobación de créditos en la matriz.....	139
Gráfico N° 45	Flujograma del proceso de aprobación de créditos en oficinas.....	140
Gráfico N° 46	Propuesta táctica operacional para la colocación de créditos.....	155
Gráfico N° 47	Herramientas de recuperación.....	159

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Eje de acción administrativa.....	116
Figura N° 2	Eje de acción táctico operacional.....	152
Figura N° 3	Portal WEB publicitario.....	158
Figura N° 4	Eje comunicacional.....	161
Figura N° 5	Eje de capacitación .....	169

# **CAPÍTULO I**

## **DIAGNÓSTICO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de julio Ltda, fue creada en la ciudad de Cayambe el 20 de agosto de 1964, luego se incrementa la siguiente sucursal: El Quinche (1984), Tabacundo (1991), Otavalo (1994), la agencia de Guayabamba (1999), Tumbaco, Agencia de Quito Norte (2001), San Francisco de Borja (2003), Quito Sur (2004), en Guayaquil (2004), Yaruquí (2007), El Chaco (2008) y la Agencia Ibarra (2010); lo que suman más de 100.000, asociados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de julio Ltda., es una entidad que se encuentra controlada por la superintendencia de bancos y seguros, por lo tanto es parte del sistema financiero nacional, sujeto a la Ley General de Instituciones Financieras.

Los servicios que presta son los siguientes: transferencia de dinero utilizado sistema de pago en línea (SPL), sistema de pagos interbancarios (SPI), transferencia segura (western unión), tarjeta de débito genial, manejo de nómina, pago de pensiones, recaudación de planillas de consumo energía eléctrica.

Los productos con los que cuenta son los siguientes: plazo fijo, ahorros a la vista, mi cuenta mágica.

La actividad principal está centrada en la colocación vía crédito a sus socios, los créditos pueden ser quirografarios, hipotecarios, prendarios en cartera de microempresa, comercial, consumo y vivienda.

El manejo correcto y oportuno para calificar los créditos, es una base fundamental para el retorno de los rubros entregados, el departamento de cartera vienen trabajando en base al reglamento y procesos poco eficientes que no permiten agilizar el servicio en la concesión de créditos,

frente a una competencia agresiva por parte de nuevas instituciones financieras, lo que hace que los clientes exijan un mejor servicio, se requiere ser ágiles y oportunos para satisfacer las necesidades de los clientes quienes ven en las cooperativas una gran oportunidad para mejorar su calidad de vida, teniendo el cooperativismo mayor fuerza y representatividad a nivel nacional y latinoamericano.

## **1.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar el diagnóstico situacional sobre la funcionalidad del plan estratégico para la concesión de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Ltda.; mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos que permita la determinación del problema real de la investigación.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de crecimiento de los socios de la Cooperativa 23 de Julio y las necesidades crediticias que tienen.
- Establecer las características comerciales de los socios y sus necesidades de crédito.
- Determinar la funcionalidad del área crediticia de la Cooperativa 23 de Julio.
- Definir las bases legales en las que se fundamentan la concesión de créditos.
- Establecer los niveles de calidad en el servicio al cliente en el área de crédito.
- Definir la planeación estratégica para el área crediticia.

## **1.3 VARIABLES**

- Crecimiento de los socios
- Sector comercial
- Capital y financiamiento
- Aspectos legales
- Calidad del servicio
- Planeación estratégica

### **1.3.1 Indicadores**

#### Crecimiento de los socios

- Tasa de crecimiento
- Cambios en las necesidades de los socios
- Promedio de ingresos
- Vivienda
- Empleo

#### Sector comercial

- Comercios
- Tipos de productos
- Mercados
- Productividad
- Volumen de producción
- Comercialización de productos
- Materiales e insumos
- Maquinaria y equipos

#### Capital y financiamiento

- Metas crediticias
- Formas de crédito
- Requisitos

- Riesgos crediticios
- Estrategias de cobranza

#### Aspectos legales

- Leyes
- Reglamentos
- Estatutos
- Requisitos
- Funciones

#### Calidad del servicio

- Características del servicio
- Tipo de servicios
- Calidad del servicio
- Atención al cliente
- Calidad crediticia

#### Planeación estratégica

- Diagnóstico Situacional
- Identidad institucional
- Estructura organizacional
- Plan Operativo

### **1.4 MATRIZ DE RELACIÓN**

Técnica de investigación la cual detalla los medios a utilizar las fuentes de información que permitirá la recopilación de la información.

**Cuadro Nº 1**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>FUENTE</b>	<b>PÚBLICO</b>
Determinar el nivel de crecimiento de los socios de la Cooperativa 23 de Julio en los últimos años	<b>CRECIMIENTO DE LOS SOCIOS</b>	Tasa de crecimiento  Cambios en las necesidades de los socios  Promedio de ingresos Vivienda Empleo	Documental  Documental  Documental Doucmental	Primaria	Institución  Institución  Institución Institución
Establecer las características comerciales de Otavalo y sus necesidades de crédito.	<b>SECTOR</b>	Comercios Tipos de productos Mercados Productividad Volumen de producción Comercialización de productos Materiales e insumos Maquinaria y equipos	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta	Primaria	Empleados Socios
Determinar la funcionalidad del área crediticia de la Cooperativa 23 de Julio.	<b>CAPITAL Y FINANCIAMIENTO</b>	metas crediticias Formas de crédito Requisitos Riesgos crediticios Estrategias de cobranza	Encuesta Encuesta Entrevista Entrevista Entrevista	Primaria y secundaria	Empleados Jefe Comercial
Definir las bases legales en las que se fundamentan la concesión de créditos.	<b>ASPECTOS LEGALES</b>	Reglamentos Estatutos  Requisitos Funciones	Entrevista Entrevista  Encuesta Documental	Primaria y secundaria	Empleados Jefe Comercial
Establecer los niveles de calidad en el servicio al cliente en el área de crédito.	<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	Características del servicio Tipo de servicio  Nivel de calidad Atención al cliente Calidad Crediticia	Encuesta Encuesta  Encuesta Encuesta Encuesta	Primaria	Empleados Socios
Definir la planeación estratégica para el área crediticia.	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Diagnósticos institucional Identidad institucional Estructura oprganizacional Plan operativo	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta	Primaria	Empleados Jefe Comercial Socios

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

## **1.5 MECÁNICA OPERATIVA**

### **1.5.1 Identificación de la población**

La población de la cual se obtendrá información necesaria, para determinar el diagnóstico situacional del área crediticia de la Cooperativa de Ahorro y crédito “23 de Julio Ltda.”, que actualmente en Imbabura se cuenta con una sucursal y una agencia; la sucursal de Otavalo tiene actualmente 4029 socios con crédito; además se aplicará la investigación a los funcionarios del área de crédito de la sucursal que son 12, y a la vez determinar el proceso de acuerdo a la opinión de la Gerente de la Sucursal Otavalo.

### **1.5.2 Información primaria**

Es la información que se recoge directamente, a través del contacto directo con el objeto de estudio; las técnicas de recolección primaria son la encuesta, entrevista y observación directa.

Para la realización de este proyecto se realizará una encuesta dirigida a la socios y empleados de la cooperativa en la ciudad de Otavalo y una entrevista al jefe de oficina, quienes con su experiencia aportan con su valiosa información.

### **1.5.3 Información secundaria**

Para obtener este tipo de información se realizó consultas en textos, revistas, folletos, reglamentos, manuales, internet y documentos facilitados por parte de la cooperativa.

TOTAL DE SOCIOS QUE HAN ACCEDIDO A CRÉDITOS, 4029  
(Información obtenida de la base de datos de esta oficina)

## FÓRMULA PARA APLICAR LA MUESTRA:

N= tamaño de la población = 4029  
n= tamaño de la muestra  
 $\sigma$ = desviación estándar = 0,25  
Z= nivel de confianza = 1,96  
E= error = 5%

## FÓRMULA MUESTRAL:

### Fórmula del cálculo

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{E^2 (N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

➤ La varianza se determino con la fórmula:

$\sigma^2 = p \times q$  de acuerdo a la proporción experimental.  
 $\sigma^2 = 0,5 \times 0,5$   
 $\sigma^2 = 0,25$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,25) 4029}{(0,05)^2 (4029 - 1) + (1,96)^2 (0,25)}$$

$$n = \frac{3869,45}{10,07 + 0,9604}$$

$$n = \frac{3869,45}{11,0304}$$

$$n = 350,7 = 351$$

Las 351 encuestas serán aplicadas a los socios de la Cooperativa.

## 1.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 1.6.1 Análisis, tabulación e interpretación de las encuestas realizadas a los socios que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio.

Tabla N° 1

Pregunta N° 1:

¿Desde cuándo es socio de la cooperativa?

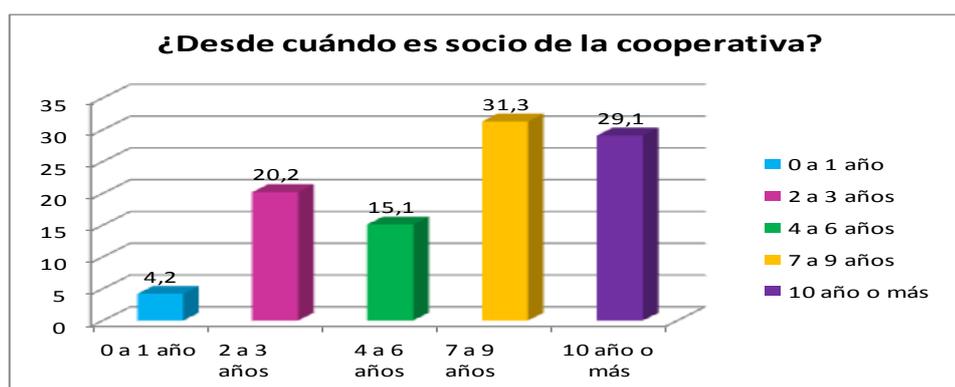
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	0 a 1 año	15	4,2
2	2 a 3 años	71	20,2
3	4 a 6 años	53	15,1
4	7 a 9 años	110	31,3
5	10 año o más	102	29,1
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

Gráfico N° 1



**Análisis:**

La mayoría de los encuestados expresan sobrepasar los cinco años de ser socios habiendo inclusive personas que tienen más de 10 años de trabajar con la Cooperativa 23 de Julio, por lo que se deduce que estas personas confían en la institución.

**Tabla N° 2**

**Pregunta N° 2:**

**¿Conoce usted todos los servicios que brinda la Cooperativa?**

SÍ ( )  
NO ( )

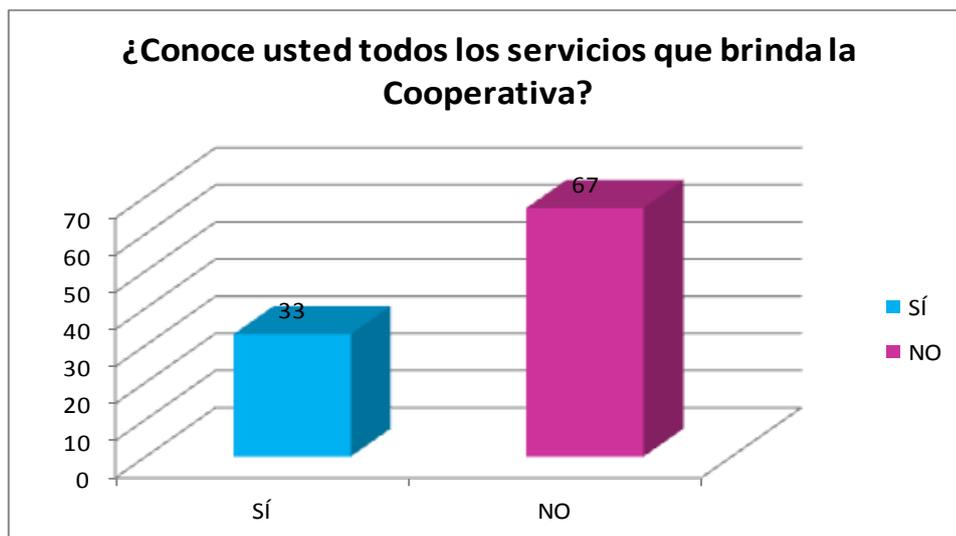
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	SÍ	116	33
2	NO	235	67
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 2**



**Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos se deduce que los socios confían en la solidez económica de la institución por lo que tienen muchos años trabajando con la institución, aunque no conocen por completo todos los servicios que ésta presta.

**Tabla N° 3**

**Pregunta N° 3:**

**¿De los servicios que brinda la Cooperativa de cuáles se ha beneficiado usted?**

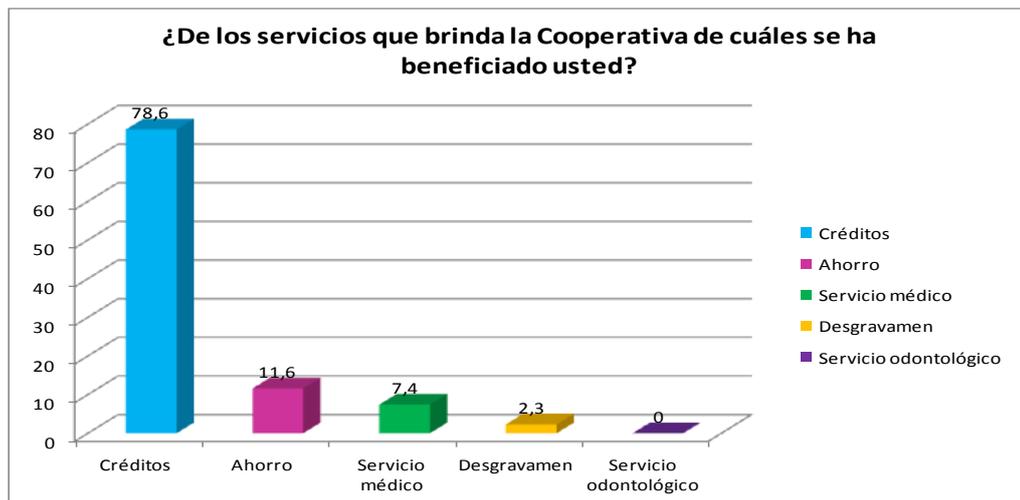
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	Créditos	276	78,6
2	Ahorro	41	11,6
3	Servicio médico	26	7,4
4	Desgravamen	8	2,3
5	Servicio odontológico	0	0
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 3**



**Análisis:**

La gran mayoría de los encuestados expresan que los servicios a los que ellos han accedido y de los cuales se han beneficiado son los créditos.

**Tabla N° 4**

**Pregunta N° 4:**

**¿Cree que se encuentra adecuadamente organizada la Cooperativa?**

SÍ ( )  
NO ( )  
EN PARTE ( )

Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	SÍ	38	40
2	NO	0	0
3	EN PARTE	211	60
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 4**



**Análisis:**

Definitivamente más de la mitad de los socios expresan que hace falta organización y control del trabajo, principalmente en las agencias y sucursales, es por ello que esta institución a satisfecho las necesidades de los socios que otras instituciones no ha podido.

**Tabla N° 5**

**Pregunta N° 5:**

**¿De los aspectos que se encuentra a continuación cuáles cree usted que le hace falta a la institución?**

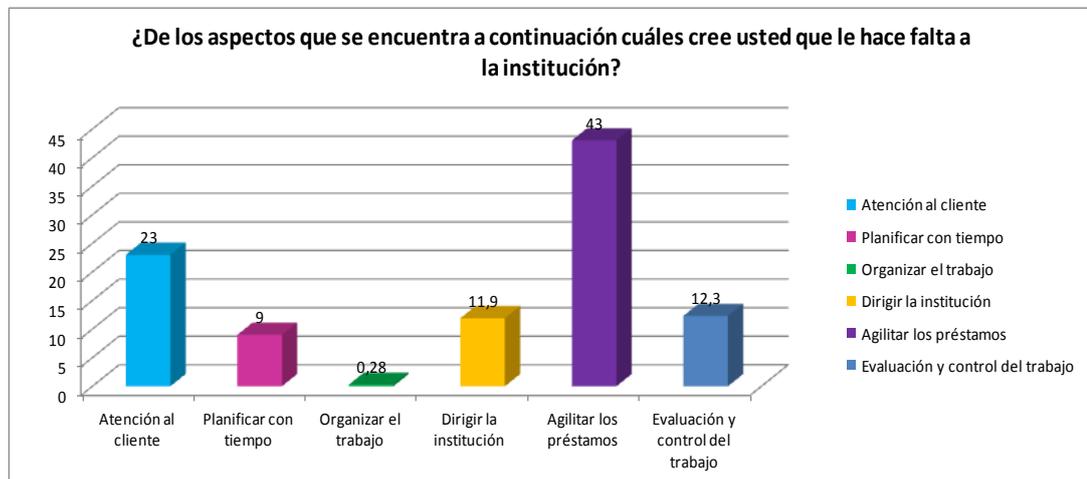
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	Atención al cliente	81	23
2	Planificar con tiempo	33	9
3	Organizar el trabajo	1	0,28
4	Dirigir la institución	42	11,9
5	Agilizar los préstamos	151	43
6	Evaluación y control del trabajo	43	12,3
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 5**



**Análisis:**

Casi la mitad de los socios expresan que en la Cooperativa hacen falta agilizar los créditos, porque por uno u otro motivo se van quedando y se entrega los créditos fuera de los tiempos estipulados.

**Tabla N° 6**

**Pregunta N° 6:**

**¿Le gustaría que se implemente nuevos servicios?**

SÍ ( )  
NO ( )

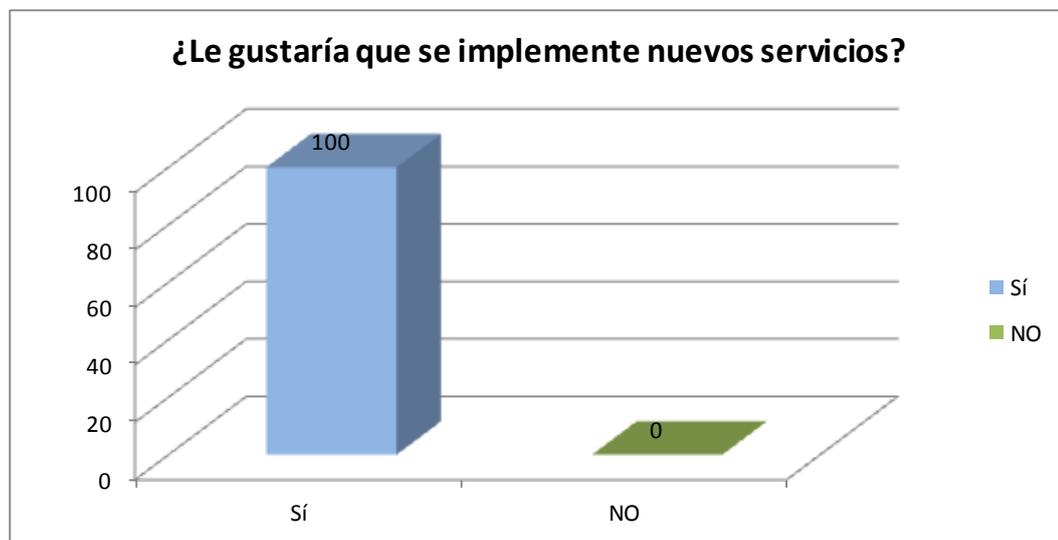
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	SÍ	351	100
2	NO	0	0
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 6**



**Análisis:**

Todos de los encuestados explican que les gustaría que implementen nuevos servicios que beneficien a los socios y a la comunidad misma, y además que a todo el personal nuevo se le capacite porque no conocen mucho y se demoran atendiendo.

**Tabla N° 7**

**Pregunta N° 7:**

**¿Usted ha solicitado créditos en esta Institución y porque?**

SÍ ( )  
NO ( )  
CUÁNTOS.....

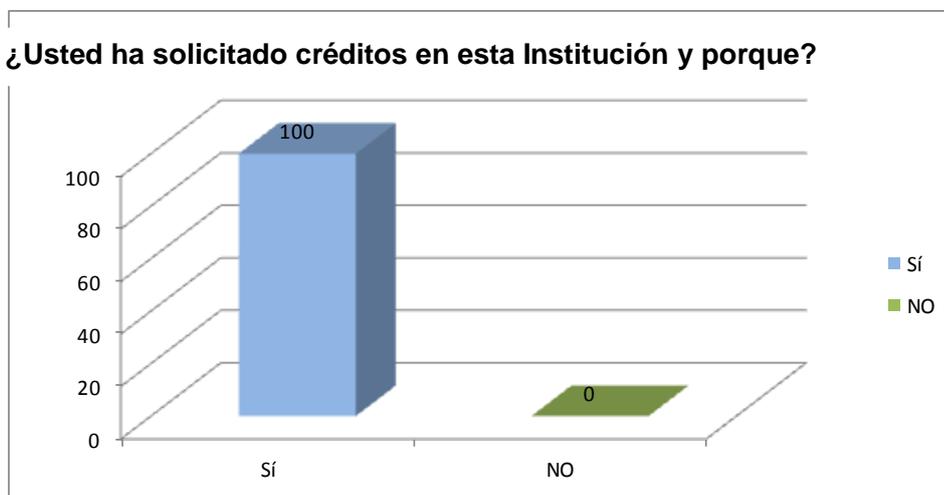
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	SÍ	351	100
2	NO	0	0
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 7**



**Análisis:**

Todas las personas encuestadas expresan que sí han realizado créditos y que de alguna manera sí ha sido un apoyo para el desarrollo del comercio y del crecimiento económico de los hogares y esto lo han hecho porque su interés que cobran está por debajo de otras instituciones.

**TABLA N° 8**

**Pregunta N° 8:**

**¿El crédito fue:**

Rápido ( )  
Lento ( )  
Medianamente rápido ( )  
Medianamente lento ( )

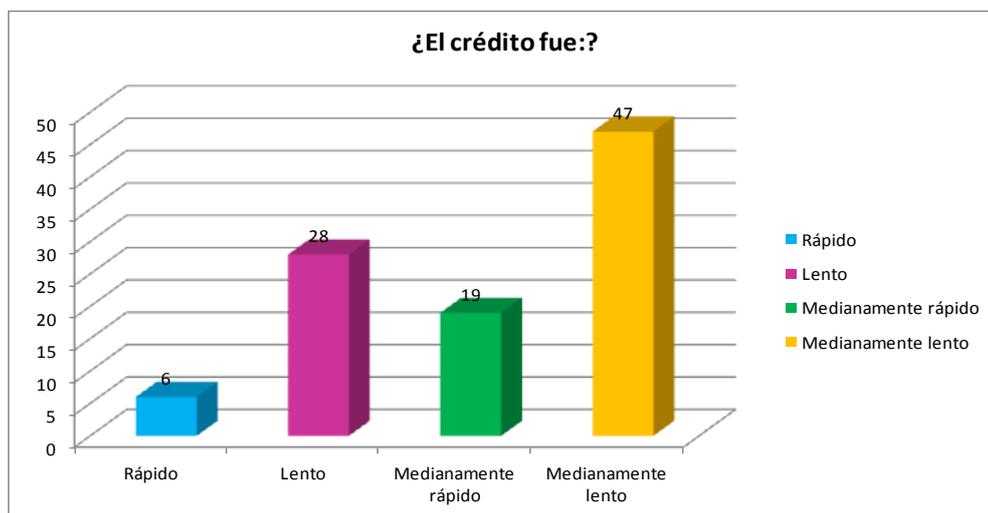
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	Rápido	21	6
2	Lento	98	28
3	Medianamente rápido	67	19
4	Medianamente lento	165	47
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 8**



**Análisis:**

Casi la mitad de la población encuestada determinan que los créditos definitivamente son medianamente lentos, razón por la cual los socios, se molestan y desesperan.

**TABLA N° 9**

**Pregunta N° 9:**

**¿Tiene dificultad para tramitar un crédito en la Institución?**

SÍ ( )  
NO ( )

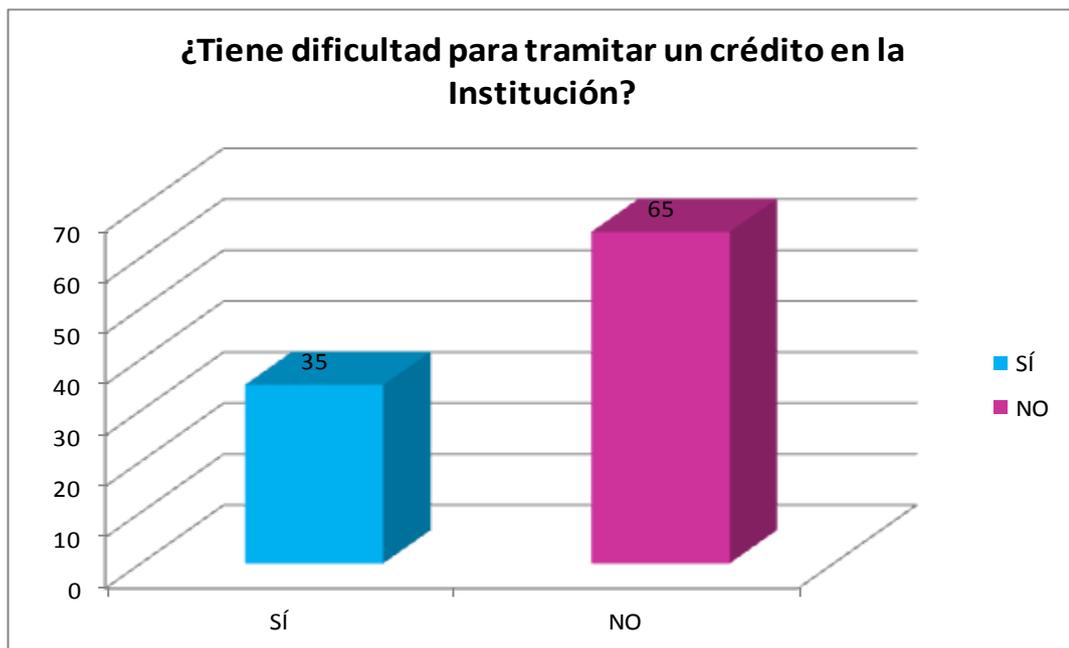
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	SÍ	123	35
2	NO	228	65
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 9**



**Análisis:**

Una tercera parte de la población expresa que sí tienen dificultades en tramitar un crédito por la cantidad de documentación que se solicita y que en ocasiones los trámites se demoran mucho.

**Tabla N° 10**

**Pregunta N° 10:**

**¿El tiempo que se demoraron en otorgarle el crédito fue?**

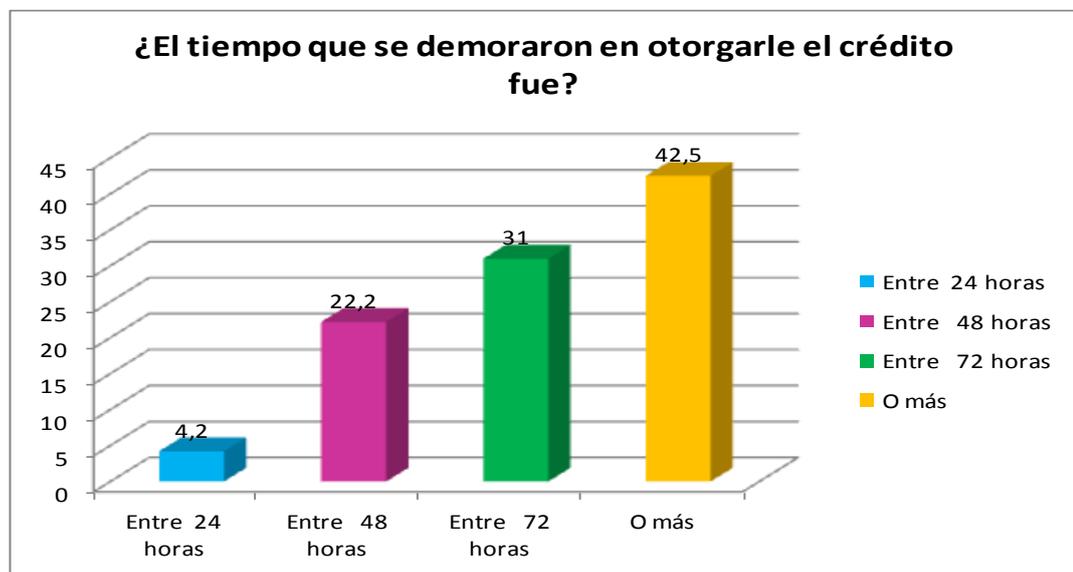
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	Entre 24 horas	15	4,2
2	Entre 48 horas	78	22,2
3	Entre 72 horas	109	31
4	O más	149	42,5
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 10**



**Análisis:**

Los datos obtenidos demuestran que los créditos sí se demoran más de tres días, por lo que las personas en muchas ocasiones se molestan porque los créditos lo necesitan de urgencia.

**Tabla N° 11**

**Pregunta N° 11:**

**¿Cree usted que los requisitos solicitados por la Institución frente a otras son?**

Igual ( )  
Mas ( )  
Menos ( )

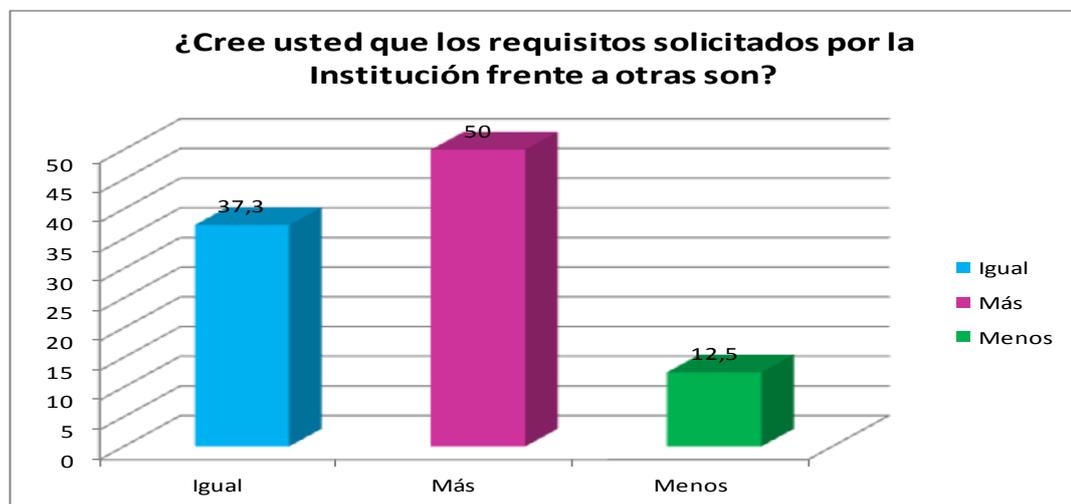
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	Igual	131	37,3
2	Más	176	50
3	Menos	44	12,5
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 11**



**Análisis:**

Los resultados demuestran que en la Cooperativa 23 de Julio sí piden más documentos que en otras instituciones financieras, principalmente las recién creadas.

**Tabla N° 12**

**Pregunta N° 12:**

**¿Cómo calificaría usted el servicio que recibió en la Cooperativa?**

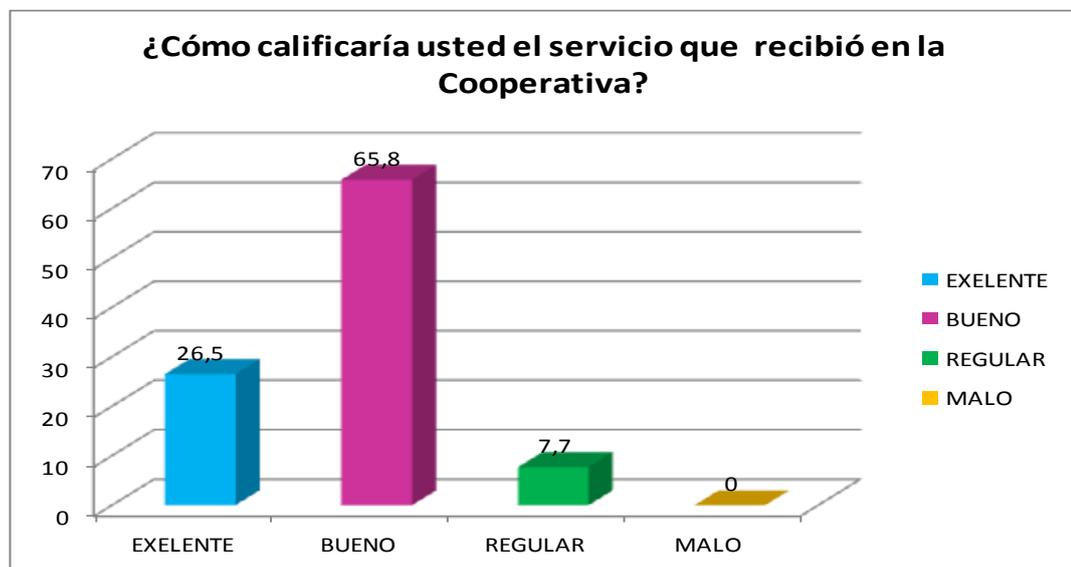
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	EXELENTE	93	26,5
2	BUENO	231	65,8
3	REGULAR	27	7,7
4	MALO	0	0
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 12**



**Análisis:**

Los resultados demuestran que el servicio de la cooperativa es bueno, aspecto preocupante porque debería cada día mejorar el servicio de la institución principalmente en el área de crédito que es lo que más solicita la ciudadanía.

**Tabla N° 13**

**Pregunta N° 13:**

**¿Cree usted que se necesita mejorar la calidad del servicio de crédito?**

SÍ ( )  
NO ( )

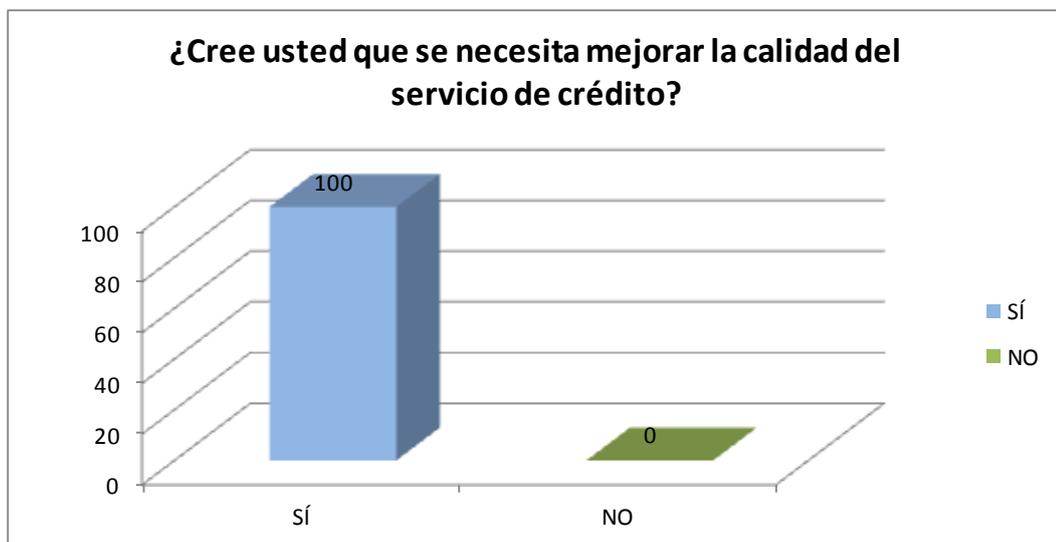
Tabulación:

No.	INDICADORES	f	%
1	SÍ	351	100
2	NO	0	0
	TOTAL	351	100

Fuente: Encuesta a los socios de Otavalo que realizaron créditos en la Cooperativa 23 de Julio

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 13**



**Análisis:**

Es fundamental que la institución mejore la calidad del servicio para que los socios se sientan satisfechos y confíen en la institución.

## DATOS TÉCNICOS DE LAS ENCUESTAS A SOCIOS

### **Género:**

Masculino = 138

Femenino = 213

### **Ocupación:**

Empleados Públicos 68

Empleados Privados 58

Artesanos 123

Comerciantes 102

### **Instrucción:**

Primaria 88

Media 213

Superior 50

### 1.6.2 Análisis, tabulación e interpretación de las encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa 23 de Julio en el año 2011.

**TABLA N° 14**

**Pregunta N° 14:**

**¿Cuánto tiempo trabaja en esta institución financiera?**

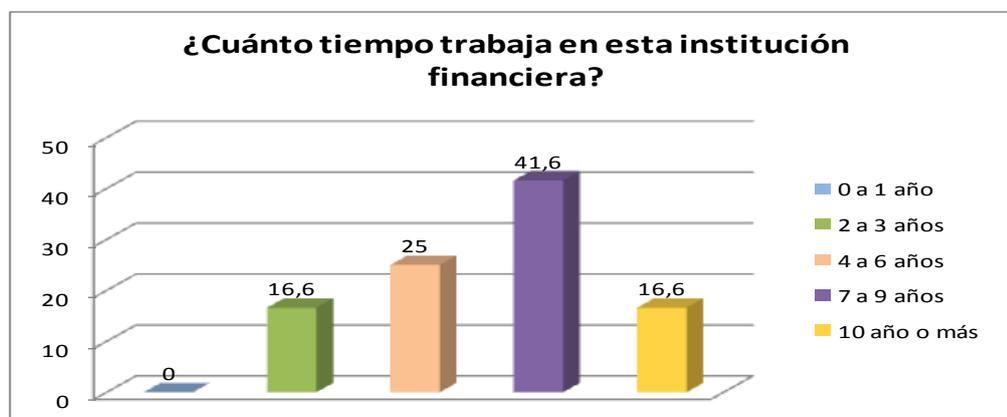
Tabulación:

No	Indicadores	f	%
1	0 a 1 año	0	0
2	2 a 3 años	2	16,6
3	4 a 6 años	3	25
4	7 a 9 años	5	41,6
5	10 año o más	2	16,6
	Total	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 14**



**Análisis:**

Los resultados demuestran que los trabajadores encuestados trabajan en la institución más de 5 años, incluyendo personas que están hasta más de 10 años, aspecto muy importante porque esto demuestra solidez de la institución no solo en la parte económica sino administrativa, y esta ayuda a la estabilidad laboral y cumplimiento de parte de los trabajadores.

**TABLA N° 15**

**Pregunta N° 15:**

**¿Cree usted que la organización de la Cooperativa es?**

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Insuficiente ( )

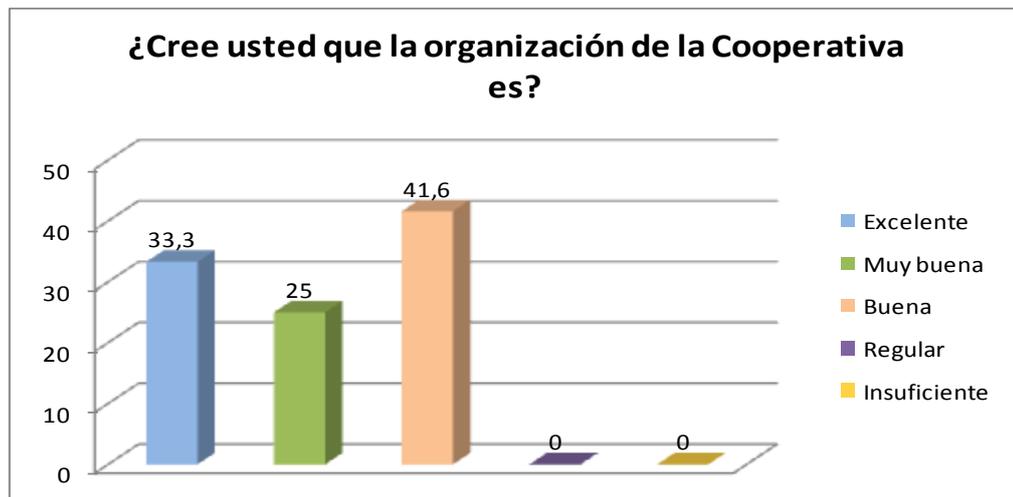
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	Excelente	4	33,3
2	Muy buena	3	25
3	Buena	5	41,6
4	Regular	0	0
5	Insuficiente	0	0
	Total	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 15**



**Análisis:**

Los empleados determinan que la organización en la institución es buena y por ende se define que hace falta mejorar los procesos.

**TABLA N° 16**

**Pregunta N° 16:**

**¿La Gerencia dirige a la institución en forma?**

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Insuficiente ( )

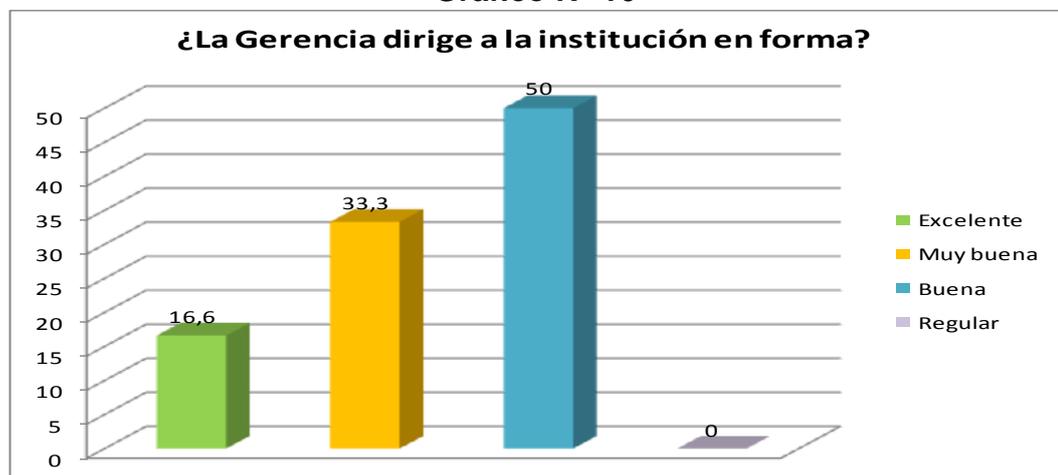
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	Excelente	2	16,6
2	Muy buena	4	33,3
3	Buena	6	50
4	Regular	0	0
5	Insuficiente	0	0
	Total	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 16**



**Análisis:**

Los datos obtenidos determinan que la dirección institucional es buena, por lo que se deduce que hace falta mejorar en la organización y dirección del trabajo.

**TABLA N° 17**

**Pregunta N° 17:**

**¿El personal es capacitado constantemente?**

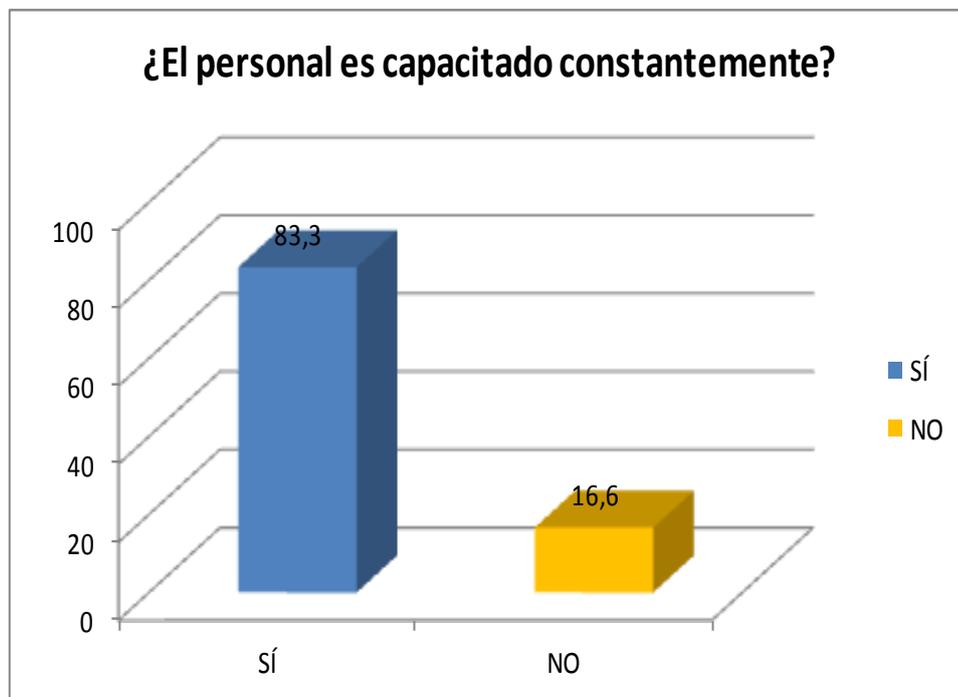
Tabulación:

No	Indicadores	f	%
1	Si	10	83,3
2	No	2	16,6
	Total	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 17**



**Análisis:**

Los resultados demuestran que los trabajadores encuestados sí se los capacita aunque en aspectos generales de la institución, por lo que los cursos o talleres son para todos.

**TABLA N° 18**

**Pregunta N° 18:**

**¿Conoce usted si la institución cuenta con una planeación estratégica?**

SÍ ( )  
NO ( )  
EN PARTE ( )

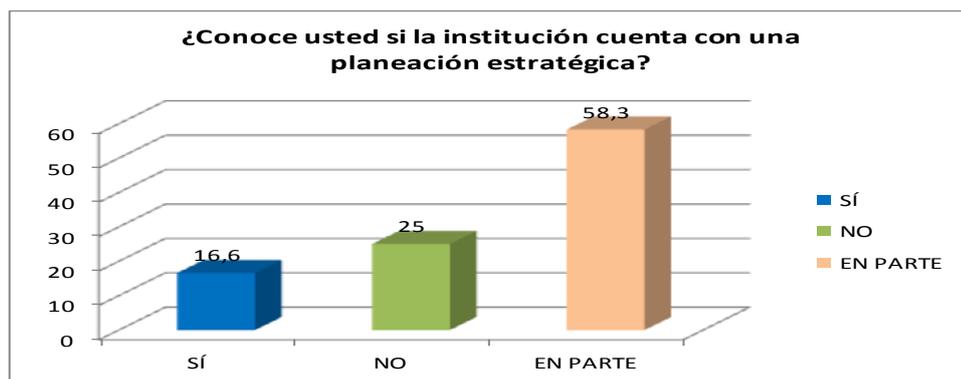
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	SÍ	2	16,6
2	NO	3	25
3	EN PARTE	7	58,3
	<b>Total</b>	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 18**



**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos los trabajadores conocen muy poco de la planificación estratégica, es decir hace falta socializar este documento de gestión estratégica.

**TABLA N° 19**

**Pregunta N° 19:**

**¿Conoce usted si la institución cuenta con estatutos y reglamentos que garanticen su funcionamiento?**

SÍ ( )  
NO ( )  
EN PARTE ( )

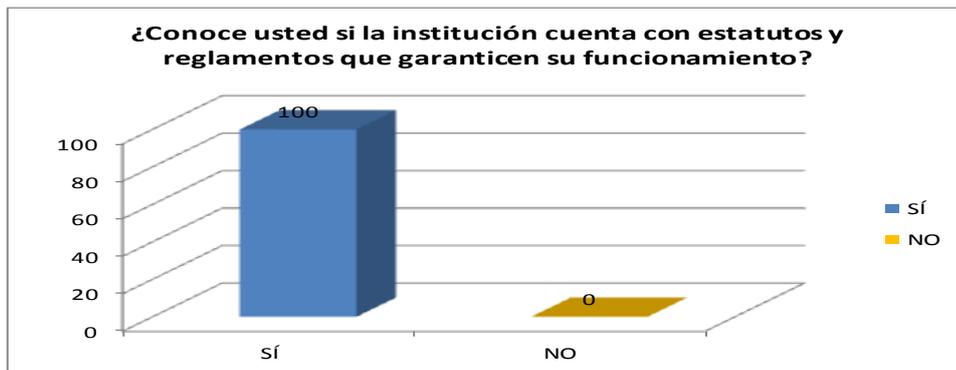
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	SÍ	12	100
2	NO	0	0
	<b>Total</b>	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 19**



**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos los trabajadores expresan que la institución si tienen los estatutos y reglamentos necesarios para su funcionamiento.

**TABLA N° 20**

**Pregunta N° 20:**

**¿Se planifica periódicamente el trabajo de su área?**

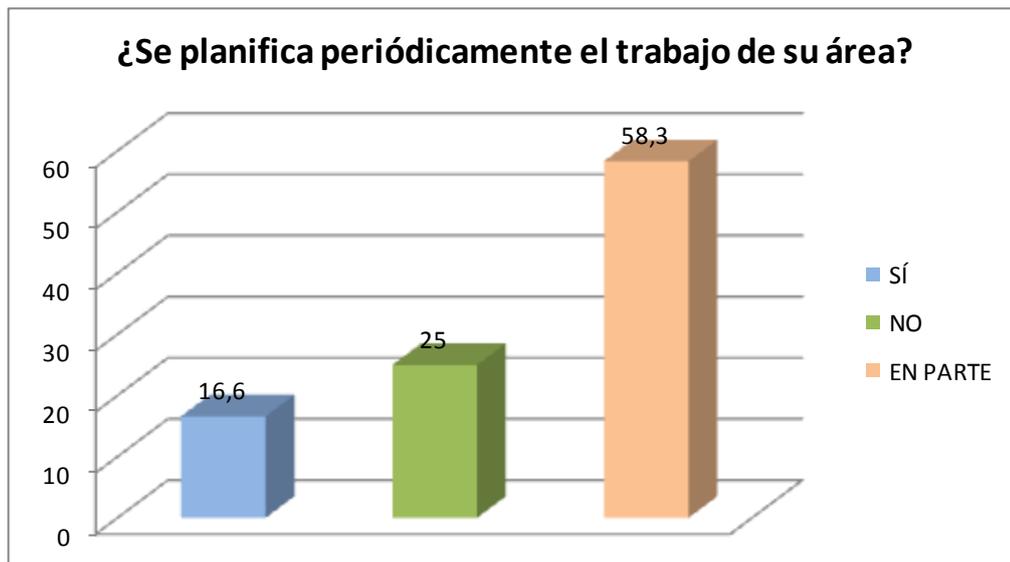
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	SÍ	2	16,6
2	NO	3	25
3	EN PARTE	7	58,3
	<b>Total</b>	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 20**



**Análisis:**

En cada área hay la planeación general de actividades que es realizada por los jefes de cada oficina, pero no existe planeación estratégica para cada una de las áreas.

**TABLA N° 21**

**Pregunta N° 21:**

**¿Se evalúa permanentemente su trabajo?**

SÍ ( )  
NO ( )  
EN PARTE ( )

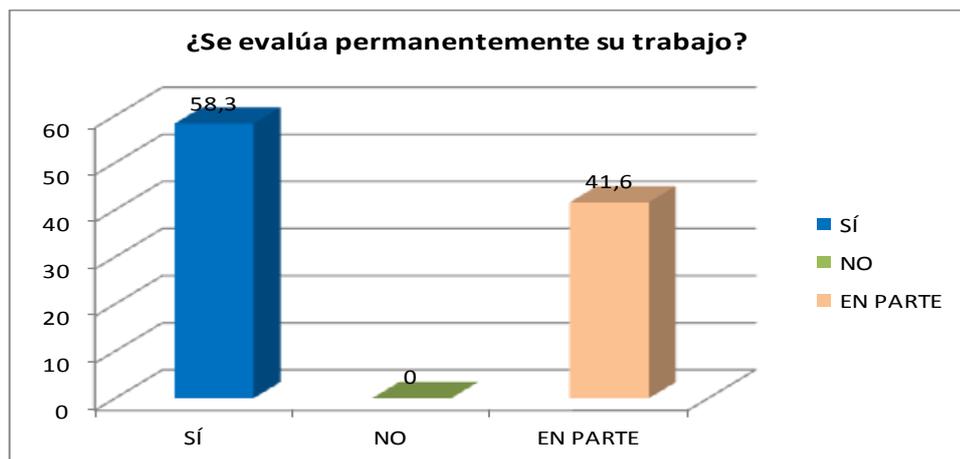
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	SÍ	7	58,3
2	NO	0	0
3	EN PARTE	5	41,6
	<b>Total</b>	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 21**



**Análisis:**

Los resultados demuestran que se realiza una evaluación constante en la institución y con ello el control y toma de decisiones es permanente.

**TABLA N° 22**

**Pregunta N° 22:**

**¿Cómo cree usted que es el trabajo en el departamento de crédito de la cooperativa?**

Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Insuficiente ( )

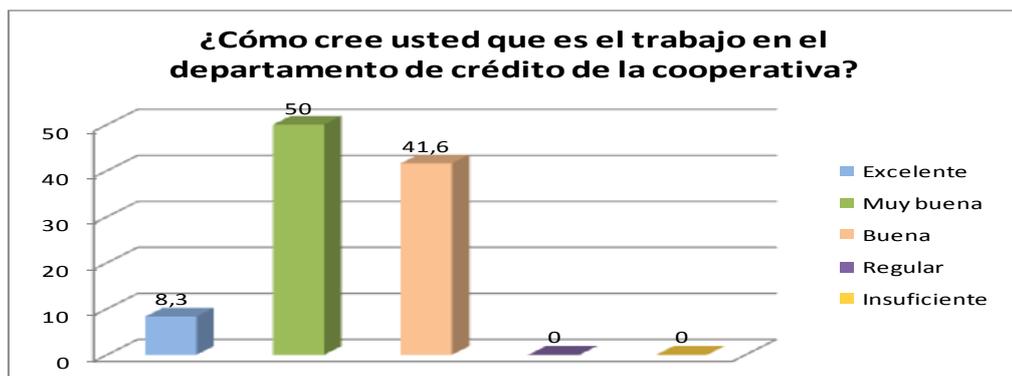
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	Excelente	1	8,3
2	Muy buena	6	50
3	Buena	5	41,6
4	Regular	0	0
5	Insuficiente	0	0
	Total	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 22**



**Análisis:**

De acuerdo a los resultados el trabajo en el departamento de crédito es muy bueno, aunque los socios se quejan de falta de agilidad y muchos trámites que cumplir, por lo que los créditos no son atendidos en el tiempo estipulado

**TABLA N° 23**

**Pregunta N° 23:**

**¿Qué tipo de crédito otorga la institución?**

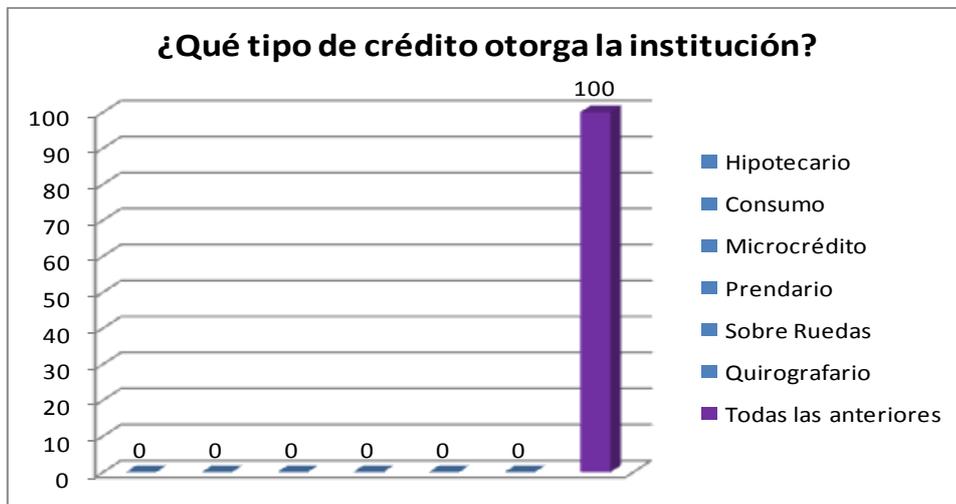
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	Hipotecario	0	0
2	Consumo	0	0
3	Microcrédito	0	0
4	Prendario	0	0
5	Sobre Ruedas	0	0
6	Quirografario	0	0
7	Todas las anteriores	12	100
	Total	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 23**



**Análisis:**

Todos los encuetados explican que los créditos que otorga son: hipotecario, consumo, microcrédito, prendario, sobre ruedas, quirografario. Los resultados demuestran que existe una variedad de préstamos con el que se da servicio a la comunidad.

**TABLA N° 24**

**Pregunta N° 24:**

**¿Qué beneficios reciben los socios con el crédito?**

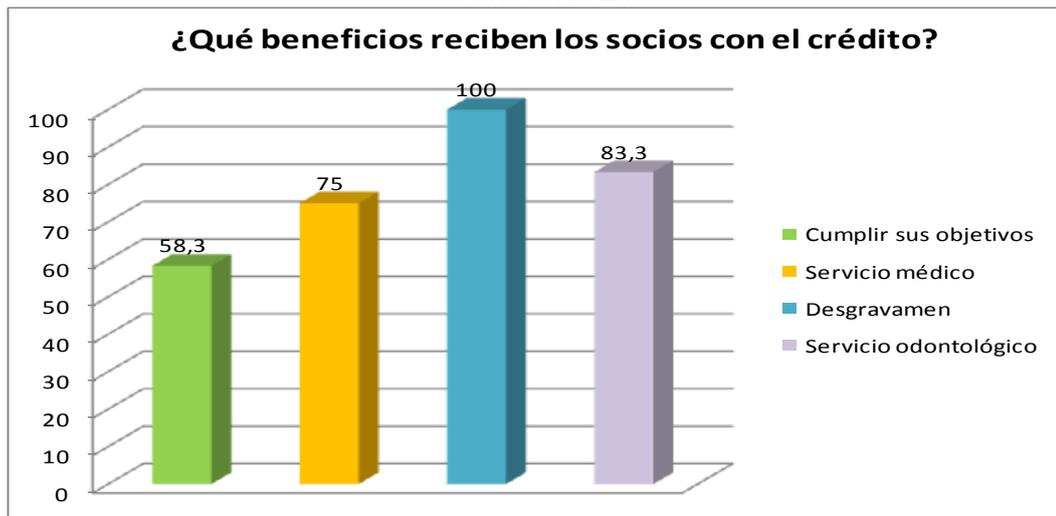
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	Cumplir sus objetivos	7	58,3
2	Servicio médico	9	75
3	Desgravamen	12	100
4	Servicio odontológico	10	83,3

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 24**



**Análisis:**

A través del crédito de los socios el beneficio más grande que existe en la institución es el seguro de desgravamen, a más de servicio médico, odontológico; y haber cumplido con los objetivos cubriendo las necesidades de los socios, buscando siempre ayudan más al sector rural y urbano, por ello es que la Cooperativa está ligada al desarrollo social de Otavalo.

**TABLA N° 25**

**Pregunta N° 25:**

**¿A qué segmento de mercado están dirigidos los créditos?**

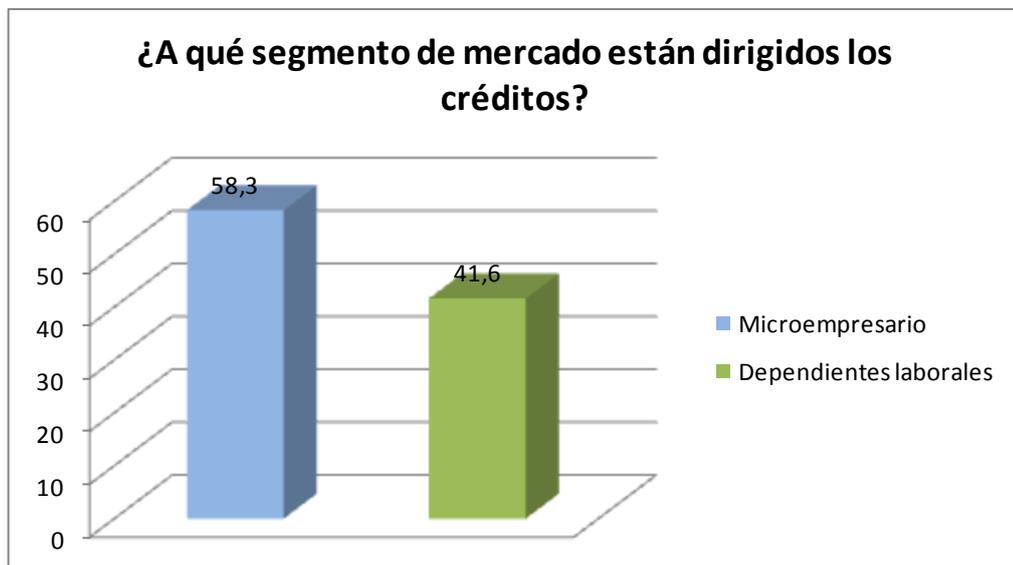
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	Microempresario	7	58,3
2	Dependientes laborales	5	41,6
	<b>Total</b>	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 25**



**Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría de los créditos son para microempresas, con lo que se define que la Cooperativa ayuda al desarrollo de la economía y social del sector, aunque hace falta la participación de los socios como parte importante de la institución.

**TABLA N° 26**

**Pregunta N° 26:**

**¿Qué medidas toman para la recuperación de la cartera?**

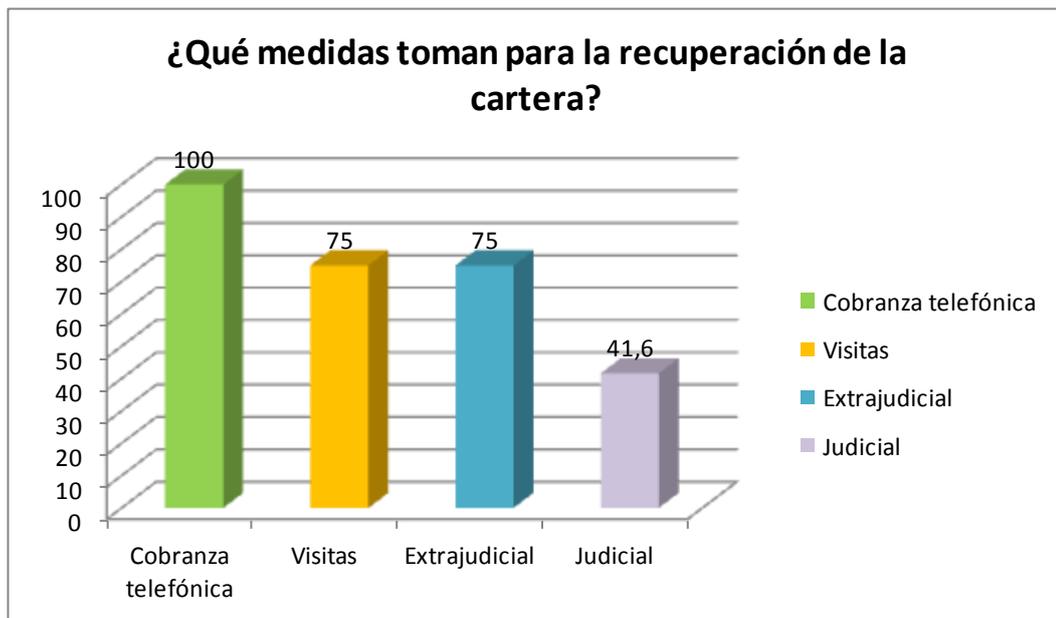
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	Cobranza telefónica	12	100
2	Visitas	9	75
3	Extrajudicial	9	75
4	Judicial	5	41,6

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 26**



**Análisis:**

Los datos obtenidos establecen que hay un nivel de correlación del departamento de crédito con el área de recuperación, donde las cobranzas por teléfono son las más utilizadas.

**TABLA N° 27**

**Pregunta N° 27:**

**¿Qué servicio y productos presta la institución?**

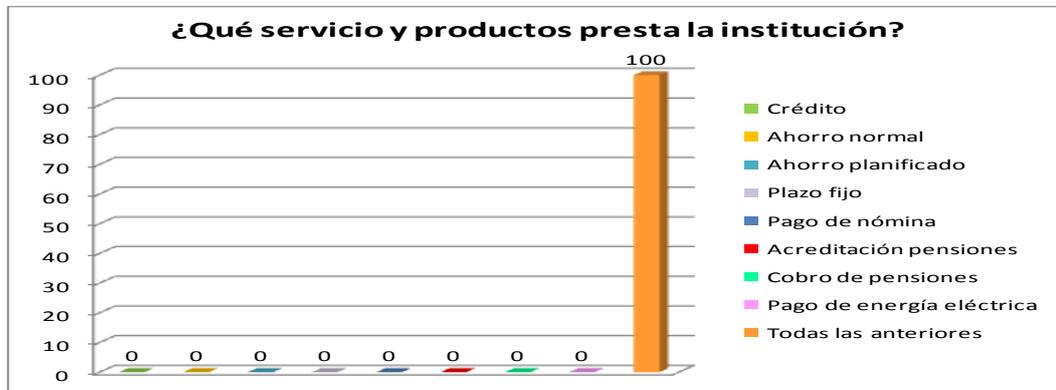
Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	Crédito	0	0
2	Ahorro normal	0	0
3	Ahorro planificado	0	0
4	Plazo fijo	0	0
5	Pago de nómina	0	0
6	Acreditación pensiones	0	0
7	Cobro de pensiones	0	0
8	Pago de energía eléctrica	0	0
9	Todas las anteriores	12	100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 27**



**Análisis:**

Todos los encuestados nos explican que los servicios que prestan la institución crédito, ahorro normal, ahorro planificado, plazo fijo, pago de nómina, acreditación pensiones, cobro de pensiones, pago de energía eléctrica. La Cooperativa oferta todos los productos que otras financieras del sector ofertan en el mercado.

**TABLA N° 28**

**Pregunta N° 28:**

**¿Qué tipo de publicidad utiliza y porque?**

Radio ( )  
Tv ( )  
Diario ( )

Tabulación

No	Indicadores	f	%
1	Radio	10	83,3
2	Tv	0	0
3	Diario	2	16,6
	<b>Total</b>		100

Fuente: Encuesta a los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa 23 de Julio en las oficinas de Otavalo.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

**Gráfico N° 28**



**Análisis:**

Los empleados expresan que la Cooperativa utiliza más la radio que otros medios de comunicación, porque se escucha más en Otavalo; aunque se debería implementar mejores estrategias de publicidad ya que existe demasiada competencia.

## DATOS TÉCNICOS DE LAS ENCUESTAS A SOCIOS

### **Género:**

Masculino = 4

Femenino = 8

### **Ocupación:**

Empleados Privados 12

### **Instrucción:**

Superior 12

### **1.6.3 Informe de la entrevista realizada a la Gerente de la Cooperativa 23 de Julio**

Entrevistado: Lic. Elizabeth Rodríguez

Entrevistador: Myrian Bejarano

Martha Cevallos

#### **1.- Cómo se encuentra el posicionamiento de la Cooperativa 23 de Julio en el Mercado financiero?**

La Cooperativa se encuentra muy bien posicionada cuenta con gran experiencia en el mercado y el hecho es que se comprueba que se encuentra trabajando con 13 agencias en 4 provincias y en la ciudad de Otavalo se implementa la institución desde hace más de 10 años, manteniéndose sólida en el mercado, además de que es una Cooperativa regulada por la Superintendencia de Bancos y seguros.

#### **2.- Desde cuando la Cooperativa tiene su espacio de trabajo en Otavalo.**

Se trabaja en Otavalo más de 10 años, ya que este sector es altamente comercial, además de que es reconocido a nivel mundial, si gente es muy capaz y trabajadora dentro de sus artesanías.

#### **3.- ¿Cómo considera que se ha desenvuelto el área de crédito en el presente año?**

Han existido ciertas dificultades, hace falta organizar mejor el departamento y tener claros los programas de acción para ser más eficientes y efectivos, lo que si se debe reconocer es que no existe un departamento que se encargue de cobranzas, y el sistema para la aprobación de créditos no es rápido, los socios se quejan de la demora en

los créditos, además que los mismos socios no participan y colaboran activamente con la institución. Y dentro de este departamento ojala se pueda hacer cambios sustanciales para mejorar el sistema además de que se pueda mejorar las relaciones interpersonales de esta área.

**4.- Cree usted que los departamentos y áreas de la Cooperativa deben presentar la planeación estratégica al inicio del año y cómo deben hacerla?**

Aunque existe un Plan Estratégico Anual Institucional, sería importante que cada área elabore su Plan Estratégico Anual y con ello se planifique programas y proyecto que ayuden a motivar a los socios a realizar sus créditos y más que todo a pagarlos.

**5.- ¿Qué elementos de la planeación cree que es fundamental para mejorar el área de crédito de la institución?.**

Lo fundamental es el diagnóstico para en base a ello, poder definir los programas de mejoras sobre niveles de riesgo de la colocación del crédito; esta planificación ayudará para que los socios se sientan seguros en la institución y participen activamente en su desarrollo y más que todo no se resistan a los cambio.

**6.- ¿Cuáles son las herramientas o programas que utilizan para la concesión de créditos?**

Para la concesión de créditos actualmente se utiliza a nivel nacional el sistema CREDIT-REPORT en donde se visualiza los resultados de la central de riesgo; además se está trabajando con el sistema COBYS y una herramienta RATIOS que permite calificar al socio, inclusive se realiza un levantamiento de la información en el caso de los microempresarios.

**7.- ¿Qué medidas toma al momento de calificar un crédito para minimizar el riesgo.**

En nuestra institución se toma en cuenta los siguientes elementos:

- Nivel de endeudamiento
- Fuente de pago
- Capacidad de pago
- Cumplimiento de los requisitos institucionales
- Cubrir con una garantía

Se debe tomar en cuenta todos estos aspectos mencionados porque la institución debe asegurara su inversión, ya que se ha complicado el trabajo para las cooperativas porque existe mucha gente inescrupulosa que vive de la usura, además hay instituciones ilegales, y poco serias que hace competencia ilegal.

**8.- ¿Cómo calificaría usted el ambiente laboral en su lugar de trabajo?**

El ambiente laboral es agradable y sumamente confiable, existe pequeñas diferencias pero que son superables.

**9.- ¿Cree usted que existe algún tipo de factores externos o internos que influyan para la consecución de objetivos en el área de crédito?**

En el transcurso de toda institución se presentan retos,(factores externos o internos) mismos que debemos asumirlos como retos mas no como problemas, y es en donde debemos mostrar nuestra eficiencia, eficacia y capacidad para resolver estos contingentes, siempre tratando de ajustarnos a los requerimientos y necesidades de los clientes, satisfaciendo sus necesidades y expectativas. Otros aspecto importante que se debe tomar en cuenta es que la Cooperativa si debe asegurarse muy bien al momento de dar un crédito porque la crisis económica a nivel

mundial y en el Ecuador es preocupante, y ese es el motivo que muchas veces suben los intereses de los créditos.

**10.- ¿Cómo considera que se podrían utilizar el avance tecnológico para mejorar el servicio de crédito?**

En la actualidad dependemos mucho de esta herramienta, las Instituciones financieras no deberíamos escatimar en la inversión en tecnología para poder administrar de mejor manera el crédito, minimizar el riesgo, ya que lo que hacemos es administrar recursos del público y debemos hacerlo en forma responsable. La inversión en tecnología es muy importante, para tener la mayor información posible de nuestros clientes que requieren crédito, existen bases de datos en donde se registra toda la información de los clientes, así como programas tecnológicos, scorings que nos permiten calificar al cliente en forma inmediata, con tan solo digitar el número de su cédula.

**11.- ¿Qué estrategias se utilizaría para optimizar la calidad de servicio al cliente interno?**

Trabajar en forma permanente en su motivación, generando un buen ambiente laboral, concientizando lo importante que es su trabajo para la empresa, trabajando sobre todo en lo importante que son las relaciones personales, y que sobre todo está el ser humano.

**FODA de socios**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- los socios confían en la solidez económica de la institución por lo que tienen muchos años trabajando con la institución</li> <li>- El interés que cobran está por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda potencial no satisfecha de la competencia</li> </ul>

<p>debajo de otras instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los socios tienen más de cinco años trabajando con la Cooperativa 23 de Julio inclusive hay socios con más de 10 años</li> <li>- Los créditos son más para microempresas</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal nuevo no tienen mucha capacitación y experiencia</li> <li>- La aprobación de créditos se extiende demasiado</li> <li>- Exigen demasiada documentación que en otras instituciones no piden</li> <li>-</li> <li>- Insatisfacción de los socios por la lentitud en el servicio.</li> <li>-</li> </ul>	

### **FODA de empleados**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestra solidez de la institución no solo en la parte económica sino administrativa</li> <li>- Se capacita a los empleados constantemente aunque en aspectos generales</li> <li>- La institución sí cuenta con estatutos y reglamentos necesarios para su funcionamiento</li> <li>- La institución sirve a la ciudadanía con diferentes tipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad económica ligada a un desarrollo del aspecto social.</li> <li>- Demanda potencial no satisfecha de la competencia</li> </ul>

<p>de créditos como: hipotecario, consumo, microcrédito, prendario, sobre ruedas, quirografario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestra estabilidad laboral</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La aprobación de créditos se extiende demasiado</li> <li>- El sistema de aprobación de crédito con que cuenta la cooperativa no permite agilizar los prestamos</li> <li>- Falta participación de los socios</li> <li>- Exagerada documentación para realizar una crédito</li> <li>- Los socios reclaman por la lentitud para la aprobación de créditos</li> <li>-La capacitación es general y no se enfoca a funciones específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de entidades financieras poco serias e ilegales.</li> </ul>

### FODA entrevista al Gerente

<b>ANÁLISIS INTERNO FORTALEZAS</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Cooperativa 23 de Julio Sucursal Otavalo está posicionada en el sector.</li> <li>- Es una Cooperativa regulada por la Superintendencia de Bancos y seguros</li> <li>- Cuenta con gran experiencia en el mercado</li> <li>- Cuenta con sucursales en sectores estratégicos de 4 provincias con 13 agencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La parte norte del Ecuador, es un sector altamente potencial en el comercio.</li> <li>- Otavalo, es reconocido a nivel mundial como una ciudad donde su gente es muy trabajadora y con altos niveles de comercio artesanal.</li> <li>- Tanto el sector urbano y rural tienen necesidades crediticias</li> <li>- Todos desean tener una entidad</li> </ul>

funcionando	crediticia que apoye al sector rural y urbano.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sistema de aprobación de crédito con que cuenta la cooperativa no permite agilizar los prestamos</li> <li>- No existe un departamento de cobranza</li> <li>- Cartera vencida por falta de seguimiento</li> <li>- Existe ciertas dificultades en las relaciones interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La competencia en todos los sectores es muy alta</li> <li>- Personas inescrupulosas que viven de la usura</li> <li>- Resistencia al cambio por parte de los socios.</li> <li>- Socios poco solventes</li> </ul>

## 1.7 Matriz FODA

### 1.7.1 Análisis de la matriz FODA

**Cuadro Nº 2**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Cooperativa 23 de Julio Sucursal Otavalo está posicionada en el sector.</li> <li>- La Cooperativa 23 de Julio Sucursal Otavalo tiene solidez económica que garantiza la confianza del cliente.</li> <li>- Está regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.</li> <li>- La Cooperativa 23 de Julio capacita y perfecciona a su personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La parte norte del Ecuador, es un sector altamente potencial en el comercio.</li> <li>- Otavalo, es reconocido a nivel mundial como una ciudad donde su gente es muy trabajadora y con altos niveles de comercio artesanal.</li> <li>- Tanto el sector urbano, urbano marginal y rural tienen necesidades crediticias.</li> <li>- Todos desean tener una entidad crediticia que apoye al sector rural y urbano.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los créditos son realizados más para microempresas.</li> <li>- Interés crediticio más bajos que otras instituciones Bancarias</li> <li>- La Cooperativa 23 de Julio cuenta con bases estatutarias y reglamentarias que organizan y ordenan el trabajo.</li> <li>- La Cooperativa 23 de Julio sirve a la sociedad con diferentes tipos de créditos.</li> <li>- La Cooperativa 23 de Julio cuenta con gran experiencia en el mercado.</li> <li>- Cuenta con sucursales en sectores estratégicos a nivel de nacional.</li> <li>- Existe estabilidad laboral</li> <li>- La mayoría de los socios tienen más de 5 años de trabajar con la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad económica ligada a un desarrollo del aspecto social.</li> <li>- Demanda potencial no satisfecha de la competencia</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal nuevo no tienen mucha capacitación y experiencia.</li> <li>- La aprobación de créditos se extiende demasiado</li> <li>- El sistema de aprobación de crédito con que cuenta la cooperativa no permite agilizar los prestamos</li> <li>- No existe un departamento de cobranza</li> <li>- Cartera vencida por falta de seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica del país incrementa las tasas de interés</li> <li>- Socios pocos solventes o con sobre endeudamiento.</li> <li>- Crecimiento de entidades financieras poco serias e ilegales.</li> <li>- Competencia en todos los sectores es muy alta</li> <li>- Personas inescrupulosas que viven de la usura (chulco)</li> <li>- Resistencia al cambio por parte de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de participación de los socios.</li> <li>- Exagerada documentación para realizar un crédito</li> <li>- Insatisfacción de los socios por la demora en los créditos</li> <li>- La capacitación no se enfoca a las funciones.</li> <li>- Dificultades en las relaciones interpersonales</li> </ul>	<p>los socios.</p>
--	--------------------

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 1.7.2 Estrategias FO, FA, DO, DA

**Cuadro Nº 3**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>ESTRATEGIAS FO, FA, DO, DA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La parte norte del Ecuador, es un sector altamente potencial en el comercio.</li> <li>- Otavalo, es reconocido a nivel mundial como una ciudad donde su gente es muy trabajadora y con altos niveles de comercio artesanal.</li> <li>- Tanto el sector urbano, urbano marginal y rural tienen necesidades crediticias.</li> <li>- Los créditos son realizados más para microempresas.</li> <li>- Todos desean tener una entidad crediticia que apoye al sector rural y urbano.</li> <li>- Actividad económica ligada a un desarrollo del aspecto social.</li> <li>- La población no se encuentran satisfecha con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica del país incrementa las tasas de interés</li> <li>- Socios pocos solventes o con sobre endeudamiento</li> <li>- Crecimiento de entidades financieras poco serias e ilegales.</li> <li>- Competencia en todos los sectores es muy alta</li> <li>- Personas inescrupulosas que viven de la usura (chulco)</li> <li>- Resistencia al cambio por parte de los socios.</li> </ul>

	el servicio de entidades financieras del sector	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Cruce estratégico FO: Fortalezas y Oportunidades</b>	<b>Cruce estratégico FA: Fortalezas y Amenazas</b>
<p>- La Cooperativa 23 de Julio sucursal Otavalo está posicionada en el sector.</p> <p>- La Cooperativa 23 de Julio Sucursal Otavalo tiene solidez económica que garantiza la confianza del cliente.</p> <p>- Está regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.</p> <p>- La Cooperativa 23 de Julio capacita y perfecciona a su personal en temas generales.</p> <p>- Los créditos son realizados más para microempresas.</p> <p>- Interés crediticio más bajo que otras instituciones Bancarias.</p> <p>- La Cooperativa 23 de Julio cuenta con bases estatutarias y reglamentarias que organizan y ordenan el trabajo.</p> <p>- La Cooperativa 23 de Julio sirve a la sociedad con créditos rápidos y oportunos.</p> <p>- La Cooperativa 23 de Julio cuenta con gran experiencia en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar créditos con mayor promoción</li> <li>• Satisfacer las necesidades de financiamiento inmediato a los actuales y futuros clientes</li> <li>• Penetración en el mercado aprovechando la aceptación que tiene los productos de la institución</li> <li>• Planificar el trabajo dentro del área de crédito para organizar, dirigir, ejecutar y evaluar el sistema de crédito.</li> <li>• Capacitar a los empleados del área de crédito para una mejor y ágil atención.</li> <li>• Cambio del sistema y herramientas de calificación de créditos que permitan agilizar los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar un plan de evaluación y mejoramiento del clima laboral, que disminuya la fuga de personal con talento</li> <li>• Realizar un plan maestro que permita contrarrestar la pérdida considerable de clientes por acción de la competencia</li> <li>• Diseñar un plan de acción frente a posibles riesgos de liquidez y créditos</li> <li>• Crear el área con un sistema de estrategias de recuperación de cartera.</li> </ul>

<p>-Cuenta con sucursales en sectores estratégicos a nivel de nacional.</p> <p>-Existe estabilidad laboral</p> <p>- La mayoría de los socios tienen más de 5 años de trabajar con la institución.</p>		
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>Cruce estratégico DO: Debilidad y Oportunidad</b></p>	<p><b>Cruce estratégico DA: Debilidad y Amenazas</b></p>
<p>- Personal nuevo que tiene que capacitarse hasta adquirir experiencia.</p> <p>- La aprobación de créditos se extiende demasiado</p> <p>- El sistema de aprobación de crédito con que cuenta la cooperativa no permite agilizar los prestamos</p> <p>- Falta rapidez en los procesos de calificación en los créditos.</p> <p>- No existe un departamento de cobranza</p> <p>- Cartera vencida por falta de pagos</p> <p>- Falta de participación de los socios.</p> <p>- Exagerada documentación para realizar un crédito</p> <p>- La calidad del servicio está considerada como buena por los socios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un proceso de reestructuración para el otorgamiento de créditos</li> <li>• Ampliar los servicios con calidad y productividad frente a la competencia</li> <li>• Diseño y ejecución de un plan de promoción y disfunción de servicios.</li> <li>• Elaborar un plan estratégico para el área de crédito que garantice la aplicación de un sistema crediticio rápido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retener al personal con talento por medio de beneficios adicionales y capacitaciones</li> <li>• Desarrollar programas crediticios que motiven el mercado potencial</li> </ul>

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### **1.8 Problema diagnóstico**

La inexistencia de un plan estratégico para la concesión de créditos en la Cooperativa 23 de Julio Ltda. Sucursal Otavalo” provoca la desmotivación de los socios, servicios crediticios de calidad, improvisación en el manejo de cartera vencida, disminuyendo la credibilidad institucional.

Realmente los problemas de la institución es que en los últimos años no ha existido un incremento de socios y con ello el crecimiento de la institución no ha aumentado adecuadamente; además es importante hacer notar que no existe el nivel de recuperación de créditos que determina la institución.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 EL COOPERATIVISMO**

La Ley de Cooperativas establece bases técnicas del cooperativismo, determinando que éste es tendencia o doctrina favorable a la cooperación en el orden económico y social, en la que el beneficio social es una de las metas importantes dentro de esta teoría. Lo expresado anteriormente se fundamenta en el siguiente concepto extraído de la Ley de Cooperativas:

***La Conferencia Internacional del Trabajo la ha definido como: "La Cooperativa es una asociación de personas que se han agrupado voluntariamente para lograr un objetivo común, mediante la constitución de una empresa, democráticamente dirigida, aportando una cuota equitativa del capital necesario y aceptando una justa participación en los riesgos y en los frutos de esa empresa, en cuyo funcionamiento los miembros participan activamente". (MOIRANO, Armando 2005)***

Tomando en cuenta este concepto, el cooperativismo entonces es un grupo de personas que se asocian en forma libre y voluntaria con el propósito de rendir un servicio a sí mismo, a la comunidad y al grupo que la integran. Hay que tomar en cuenta también que cooperar es obrar juntamente con otro u otras personas considerando un mismo fin, usando así la filosofía de "la unión hace la fuerza".

Desde este punto de vista se puede definir a una cooperativa como una organización autónoma de personas, que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, como una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Con respecto a las cooperativas **“Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad”**. [http://www.fucac.com.uy/ucedu\\_28\\_1.html](http://www.fucac.com.uy/ucedu_28_1.html)

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de la honestidad, responsabilidad social y preocupación por los demás.

### 2.1.1 Origen del cooperativismo

**“A nivel mundial y en diversas épocas de la historia, encontramos iniciativas económicas y sociales orientadas por el principio de la cooperación y que son anteriores a Rochdale, tales como los sistemas de lechería comunes de Armenia, las asociaciones de arrendamiento de tierras de Babilonia, las confraternidades de sepultura y compañías de seguros asociativos en Grecia, las sociedades de riego, drenaje y construcción de Alemania, las sociedades queseras de Saboya, las colectividades agrícolas de Servicios o los “mir” en Rusia. De esta gran variedad de experiencias no existe, curiosamente, una conexión directa o a fin con las experiencias cooperativas contemporáneas”**. [www.cooperativismo.com](http://www.cooperativismo.com). Artículo Historia de Cooperativismo” 2005.

Además en este artículo de la Historia del Cooperativismo, se determina los antecedentes de la empresa cooperativa moderna, debemos fijarnos en los movimientos de reforma religiosa y el desarrollo del pensamiento social cristiano como los Labadistas de Maryland desde 1680; a la colonia de los shekers que data de 1774; a los rappites, emigrados desde Alemania donde estaban organizados desde 1787 y que fundaron en Estados Unidos la colonia “Harmania”. La otra vertiente de antecedentes es lo que se ha llamado la escuela de socialismos utópicos, con desarrollos teóricos de Owen, Fourier, Saint-Simón, Wiliam King, en su esfuerzo por desarrollar nuevas formas de organización industrial ante el desarrollo vertiginoso de la revolución industrial.

***Según García Jaqueline (2008 Pág. 13) “Expresa la historia que al año de 1844 se lo fija como el nacimiento del cooperativismo moderno, en virtud a que un grupo de 28 trabajadores de la industria textil (inicialmente fueron 12) que vivían en un pueblo de Rochadale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca Manchester, ante la grave crisis que atravesaban, unificaron sus salarios y formaron una sociedad llamada "Rochadle Equitable Pionneers Society" (Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochadle), comprometiéndose a pagar dos peniques por semana cada uno, unión que les permitió controlar su economía, gozar de un trabajo digno y obtener importantes ganancias.” <http://abogadosmanabi.blogspot.com/2008/04/la-ley-de-cooperativas-y-su-reglamento.html>***

El Cooperativismo social es creado por Charles Fourier en 1808, los que se entiende como un conjunto de personas que trabajan buscando un bien común; al inicio el cooperativismo no tenía intereses de tipo económico, sino más bien se dedicaba únicamente a la ayuda social y solidaria; posteriormente con la llegada de nuevas tendencias económicas a nivel mundial, se determina el Cooperativismo como un ente de desarrollo económico donde todos podemos ahorrar para el bien común, y de igual manera todos podemos tener créditos y solventar los problemas de los demás. Éstos han venido evolucionando a través de los años y creando bases legales y reglamentarias que han dado paso al Cooperativismo como una institución financiera de carácter social, que lidera el mercado popular.

### **2.1.2 Objetivos cooperativos**

Los objetivos cooperativos según Lara Teresa (2007), que a continuación se presentan forman parte de las metas planteadas por la institución y para todos los organismos cooperativos

- Fomentar y promover la cooperación económica y social entre los asociados, mediante la aportación de un fondo, cobros y pagos de todos aquellos servicios que preste la institución cooperativista.

- Brindar seguridad y bienestar social al grupo de personas que integran el cooperativismo.
- Incrementar servicios que fomenten la realización de metas propuestas por los asociados.
- Brindar a todos los socios asistencia social y económica, para que puedan emprender al progreso macroeconómico necesario.

### **2.1.3 Principios generales del cooperativismo:**

GLEIZER, Aarón: (2007) determina varios principios del cooperativismo p. 63:

1. "Asociación voluntaria y abierta"
2. "Control democrático por los socios"
3. "Participación económica de los socios"
4. "Autonomía e independencia"
5. "Educación, capacitación e información"
6. "Cooperación entre cooperativas"
7. "Preocupación por la comunidad"

### **2.1.4 Principios específicos del cooperativismo**

*“Los principios cooperativos son lineamientos o parámetros para juzgar el comportamiento de los integrantes de la Institución y tomar decisiones, se constituyen en las directrices por medio de las cuales las Cooperativas ponen en práctica sus valores para mantener un mejor servicio”*

[www.coopjep.fin.ec/cooperativismo/principios-cooperativismo](http://www.coopjep.fin.ec/cooperativismo/principios-cooperativismo)

Recuperado el 17 de febrero del 2012

**Primer Principio:**

**Adhesión Abierta y Voluntaria:** que significa que todas los Socios tienen la posibilidad de acceder a los servicios que presta la Cooperativa, además no existe discriminación por género, raza, clase social, posición económica, política o religiosa, en la cual las personas deben estar dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva ser socio.

**Segundo Principio:**

**Control democrático de los Socios:** Se gobierna a través de una Asamblea, en la que los Socios Assembleístas son electos mediante selección democrática, por lo cual todos los socios tienen derecho a elegir y ser elegidos.

**Tercer Principio:**

**Participación económica de los Socios:** los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa, siendo el capital propiedad común de los socios y los excedentes incrementan el patrimonio institucional.

**Cuarto Principio:**

**Autonomía e Independencia:** las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua que son controladas por sus Socios.

**Quinto Principio:**

**Educación, Entrenamiento e Información:** las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, directivos y colaboradores.

Las cooperativas informan a sus socios y al público en general, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo. La información relacionada con la Cooperativa, está disponible para todos los socios.

### **Sexto Principio:**

**Cooperación entre cooperativas:** las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales

### **Séptimo Principio:**

**Compromiso con la comunidad:** la Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, región o áreas de influencia, por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

### **2.1.5 Clases de cooperativas**

De acuerdo a la ley de Cooperativas (p. 8) éstas se clasifican en:

**Art. 63:** Las cooperativas, según la actividad que vayan a desarrollar, pertenecerán a un solo de los siguientes grupos: producción, consumo, crédito o servicios.

**Art. 64: Cooperativas de producción** son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

**Art. 65: Cooperativas de consumo** son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

**Art. 66: Cooperativas de crédito** son las que se reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

**Art. 67: Cooperativas de servicios** son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

## 2.2 BASES LEGALES PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (CAC) ECUADOR

De acuerdo al marco legal sobre las que se encuentran definidas las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo que consideran normas y reglamentos de manera concreta y general, la misma que se menciona en el siguiente gráfico de presentación, en el que también se sugiere la comparación existente entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito. De forma legal una Cooperativa funciona bajo un esquema específico: extraído de la base de datos que servirán para obtener una idea global sobre este contexto. Dicho antecedente se encuentra tipificado de la siguiente manera. (Documento de la Dirección Nacional de Cooperativas, 2006)

### Base del funcionamiento de una cooperativa

Gráfico N° 29



Fuente: [www.microfinanzas/contenido/coopertivismo/lzurieta](http://www.microfinanzas/contenido/coopertivismo/lzurieta).

Por mandato legal, corresponde a la Dirección Nacional de Cooperativas, ejecutar las políticas estatales de promoción del sector y realizar todos los trámites para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas; las fiscaliza y asesora; aprueba sus planes de trabajo y aplica inclusive sanciones morales y pecuniarias, respetando obviamente la autonomía de las cooperativas, en el sentido de que éstas se rigen además de la Ley y Reglamento General de Cooperativas, por sus propios Estatutos y sus Reglamentos Internos. García Jaqueline (2008) Artículo de la Revista de Abogados de Manabí 2008.

***Según GARCÍA Jaqueline (2008, Pág. 22) En nuestro país, la fundación de la Organización Asistencia Social "Sociedad Protectora del Obrero" (Guayaquil 1919), es considerada la primera cooperativa del Ecuador y "La Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo", la segunda. Para 1937 (año de la promulgación de la primera Ley de Cooperativas), sólo existían seis organizaciones y las que se constituyeron posteriormente eran de carácter agrícola y se crearon -más que por convicción doctrinaria- para apoderarse de las tierras y aprovecharse de las ventajas tributarias concedidas por el Estado.***  
<http://abogadosmanabi.blogspot.com/2008/04/la-ley-de-cooperativas-y-su-reglamento.html>

Sobre cooperativismo, como es evidente hay muy poco marco jurídico y empero a ser bastante arcaico y vetusto por estar vigentes desde 1966, está aplicándose hoy por hoy como normativa legal, a pesar de no responder a los actuales requerimientos del movimiento cooperativo nacional y a las reales necesidades del cooperativismo moderno por lo que sus estipulaciones necesitan urgentemente ser reformadas. Lamentablemente las que se han dado han sido muy lacónicas e irrelevantes; siendo la última, el cambio de texto del artículo 143 de la Ley, publicado en el R. O. No. 478 del 9 de diciembre del 2004, que más bien se ha constituido en un perjuicio para las cooperativas por alcahuetear a dirigentes, ya que el texto anterior ordenaba el enjuiciamiento penal a quienes abusaban de los dineros y bienes de las entidades.

Legalmente, en el Ecuador el área cooperativista es una alternativa de trabajo para los abogados en libre ejercicio, quienes a través de una correcta orientación legal pueden corregir las carencias legales y reglamentarias existentes en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General. La solución deviene de las garantías establecidas en la Constitución Política de la República del Ecuador por la supremacía de la misma.

### 2.2.1 Características principales de las cooperativas de ahorro y crédito

**Cuadro N° 4**  
**Características de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

<b>COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTAS</b>	<b>COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CERRADAS</b>
Operan con el público en general, con socios y terceros ( no socios)	Deben operar únicamente con sus socios.
Están controladas por la Superintendencia de Bancos a través de la Superintendencia de Cooperativas de Ahorro y Crédito	Dependen de la Dirección nacional de Cooperativas, dependencia del MIES
La intensidad y alcance de la supervisión es alto	La intensidad y alcance de la supervisión es casi nulo, ya que se centra solo en aspectos de registro y formalidades legales
No encajan en el Banco Central	No encajan en el Banco Central
Debe contar con un capital mínimo de conformación	Debe tener un mínimo de socios
Afiliadas a la Federación de Cooperativas de Ahorro y crédito (FECOAC) y a la Asociación de Cooperativas Controladas por Superintendencia de Bancos (ACSB)	Afiliadas a la Federación de Cooperativas de Ahorro y crédito (FECOAC)
Ejemplo: Cooperativa Atuntaqui Cooperativa 29 de Octubre	Ejemplo: FODEMI, Artesanos

Fuente: [www.bcp.gov.py/utep/contenido/coopertivismo/lzurieta.htm](http://www.bcp.gov.py/utep/contenido/coopertivismo/lzurieta.htm).

En función de estas características la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” es de tipo abierto porque operan público en general, sus socios y con terceros.

***“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), representan un mecanismo importante para que la población ecuatoriana pueda acceder a servicios financieros y aportar con ello al desarrollo del país. Al 31 de diciembre del 2010, las cooperativas registraron ingresos totales por 302.965.840 dólares, cifra superior a la registrada en diciembre del 2009 por 251.168.730 dólares con un crecimiento del 20.62%. Asimismo, se registraron incrementos en las inversiones y el patrimonio de las cooperativas. Los activos constituyen el 10,16% del sistema en mención; el Patrimonio representa el 14,35%; la cartera significa un 12,75%; mientras que los depósitos alcanzan el 9,69% del sistema financiero controlado por la SBS. Estos resultados demuestran la gran confianza que tienen los socios en sus cooperativas”***

[www.hoy.com.ec/...ecuador/las-cooperativas-se-abren-al-credito](http://www.hoy.com.ec/...ecuador/las-cooperativas-se-abren-al-credito)

Un aspecto importante son las limitaciones que tiene en sus operaciones las Cooperativas de Ahorro y Crédito, estas están impedidas por ley de efectuar los siguientes puntos:

- Negociar documentos de comercio exterior.
- Efectuar operaciones con divisas, emitir o negociar cheques de viajeros.
- Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil como arrendador.
- Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra.
- Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.

## **2.3 CRÉDITO**

***“El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero específica, durante un período determinado, y por el cual se paga un monto denominado interés”***

[http://orugagritona.metroblog.com/que\\_es\\_un\\_credito\\_concepto\\_de\\_credito](http://orugagritona.metroblog.com/que_es_un_credito_concepto_de_credito) Recuperado 16 de enero del 2012. Permite disponer de una cantidad de dinero para la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios, como, por ejemplo, la compra de un televisor.

### **2.3.1 Descripción del diseño de los servicios que presta la cooperativa:**

- **Ahorro a la vista:** Es una cuenta donde el dinero se mantiene seguro, le permite tener libre disponibilidad de su capital, en el momento y lugar que lo desee, además está capitalizando sus fondos en forma mensual, con los mejores intereses del mercado, sobre cualquier saldo. Pueden ser abiertas a nombre de una o más personas, ya sean naturales o jurídicas. No se cobra mantenimiento de cuenta.
- **Depósito a Plazo fijo:** Le permite determinar el período exacto en el que se constituye su ahorro. Le permite manejar más eficientemente su liquidez, ya que deposita por el plazo de días que necesita. Le da mayor rentabilidad, porque obtiene tasas de plazo fijo por depósitos que de otra manera hubieran sido mantenidos a la vista, son tasas de interés negociables. El cliente siempre está seguro con su depósito, no deja de percibir interés así pase su tiempo de vencimiento.
- **Certificados de aportación:** Los certificados de aportación representan la participación de los socios en la Cooperativa. Los certificados de aportación son comunes y obligatorios. Los certificados de aportación comunes son aquellos que pueden ser retirados en cualquier tiempo. Los certificados de aportación obligatorios serán los entregados por los socios al momento de ser parte de la Cooperativa.
- **Ahorro encaje:** Ahorro obligatorio que los socios aportan cuando tienen crédito en la cooperativa, este los mantienen durante el tiempo del crédito. El mismo le sirve para poder cancelar las últimas cuotas del

crédito. Además estos están ganando un interés que se acreditan a su cuenta de Encaje.

- **Ahorro estudiantil:** Para fortalecer la cultura del ahorro infantil se presenta un plan de ahorro estudiantil, en los cuales los estudiantes menores a 18 años pueden abrir su cuenta de ahorros con un valor menor en su depósito inicial y formar parte de la Institución financiera.
- **Capacitación a socios:** Las cooperativas cuentan con hombres y mujeres socios, todos por igual tienen oportunidad de opinar y tomar decisiones; la Gerencia General y personal administrativo dedica su tiempo para asesorar, capacitar a su miles de asociados en diferentes prácticas y mercados que se presentan.
- **Créditos a toda necesidad:** En todas las cooperativas actualmente se puede beneficiarse de cualquiera de nuestras líneas de crédito, porque el objetivo es ayudarlo a crecer. Los tipos de créditos que generalmente existentes son:

### 2.3.2 Tipos de créditos

Los tipos de créditos existentes son:

#### **Productivo**

Son créditos corporativos destinados a las empresas y medianas empresas obligadas a llevar contabilidad.

#### **Vivienda**

Para compra o construcción de vivienda, también para remodelación de construcción ya existente.

#### **Consumo**

Destinadas a satisfacer las necesidades inmediatas de los socios, como: salud, compra de electrodomésticos u otras necesidades.

**Para vehículos**

Para la adquisición de vehículos

**Estudiantil**

Para solventar gastos de educación.

**De viaje**

Financiamiento para viajes turísticos

**Microcrédito**

Financia proyectos de inversión para micro y medianas empresas, principalmente en actividades de agricultura, ganadería, manufacturas, crianza de animales menores, artesanías, etc.

**Comercio especial**

Para incremento de capital de trabajo

**Emergentes**

Por calamidad doméstica o necesidad urgente

**Solidario**

Créditos asociativos, para grupos organizados y con proyectos productivos  
Financiamiento para viajes con contratos de trabajo.

**2.3.3 Concesión de créditos**

Es el otorgamiento de recursos económicos a los socios de acuerdo a normas y políticas institucionales; “esta actividad representa la magnitud más importante del activo bancario, siendo además su principal fuente de rentabilidad. (HERNÁNDEZ Salvador, MARTÍNEZ Francisco 2006: 128)

El facilitar los recursos económicos a través de la concesión de créditos trae consigo una serie de trámites donde el sujeto de crédito debe demostrar su solvencia para el pago respectivo; además de sus garantías necesarias para que esta concesión de crédito se efectivice.

## 2.4 COBRANZAS O RECUPERACIONES CREDITICIAS

***“La recuperación de créditos es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplir lo efectuado”***

<http://www.losprestamos.net/recuperacioncreditos/> recuperado el 17 de marzo del 2012.

Las cobranzas son diferentes procedimientos de cobro que se aplican en las empresas para recuperar los créditos. Es decir que, cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar, así el margen de beneficio previsto en la operación.

***“La Recuperación de Cartera Vencida, es uno de los rubros en donde se ha centrado la preocupación de las Empresas y ésta es una de las actividades en la que contamos igualmente con amplia experiencia, pues con nuestra organización e infraestructura suficiente garantizamos una definición a corto plazo de la viabilidad en la recuperación”***. ROMERO, (2009) p. 53

Es por ello que su labor es concentrarse en manejar todas las variables que participan en esa ecuación, que son:

- La logística integral de cobranzas
- El análisis de todos y cada uno de los clientes, y
- La lectura del mercado.

Su core business es el monitoreo permanente de estos 3 frentes de acción y, consecuentemente, generar las acciones correctivas para disminuir los riesgos para cobrar en tiempo y forma. Cobranzas debe valerse de un tablero de control que, con la frecuencia que se defina como más apropiada, vaya indicando las luces verdes, amarillas y rojas que estos 3 frentes disparen permanentemente.

También debe hacer una clasificación y análisis de todos los factores que inciden sobre el resultado del objetivo de “*cobrar todo en el menor tiempo posible*”. Es importante detectar cuáles son los factores endógenos a la empresa y cuáles los exógenos. Sobre los primeros se puede ejercer control no así tanto sobre los segundos.

YOUNG Ernest 2005 p. 58 expresa que Entre las políticas crediticias para una buena recuperación de la misma son:

**A. Políticas restrictivas:** Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de recuperación agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencias la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

**B. Políticas liberales:** Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

**C. Políticas racionales:** Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de recuperación; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el

rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden créditos a plazos razonables según los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

#### **2.4.1 Importancia de recuperar los créditos**

Según ENDARA Claudio (2006, Pág. 43) describe *“Las cinco llaves del éxito en una gestión de cobranza efectiva debe ser un tema de lectura obligatoria por toda aquella persona que quisieran mejorar ó orientar de manera efectiva una gestión de cobros. La apertura de mercados, la agresiva competencia, el Internet y todo el boom tecnológico que estamos viviendo, han llevado a los empresarios a vivir un nuevo entorno de negocios basados en decisiones de riesgos que requieren de un profesional de cobranza preparado y diferente al buscador o llamador tradicional de cheques”*p.146.

**La llave Número uno:** Es la actitud frente a la Gestión que realiza y la Empresa que representa. En ella se encontrará porqué es importante abordar una gestión de cobro con una actitud positiva no solo frente al trabajo sino también frente a la organización y/o actividad que se representa.

**La llave Número dos:** Esta llave se titula Organización Interna hacia el Trabajo y el Flujo Empresarial de Negocio en este caso se trata de explicar la importancia de prepararse para una gestión, como el conocimiento de su empresa, de la industria en la que se desarrolla y su capacidad de trabajar organizadamente así potencializar la posibilidad de hacer efectiva una cuenta en mora.

**La llave Número tres:** La tercera llave tiene que ver con la percepción del cliente, es un tema que influye en la morosidad de una cuenta y que esta herramienta no solo se puede utilizar para mejorar la gestión, sino que el cliente lo más seguro ya la utilizó con la organización antes de decidir entrar en mora.

**La llave Número cuatro:** Esta llave abre la puerta de la Comunicación y los Canales sobre las cuales la ejecuta, aquí muestra el poder de la comunicación y utilizarlo como herramienta de persuasión en la gestión de cobro.

**La llave Número cinco:** El seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que se gestiona. Con esta llave se hace conciencia de la importancia de medir y evaluar sobre cada una de las acciones que se emprende para no olvidar que el secreto de la efectividad radica en el análisis permanente de las acciones Vs las reacciones que estas producen.

#### **2.4.2 Costos de las recuperaciones.**

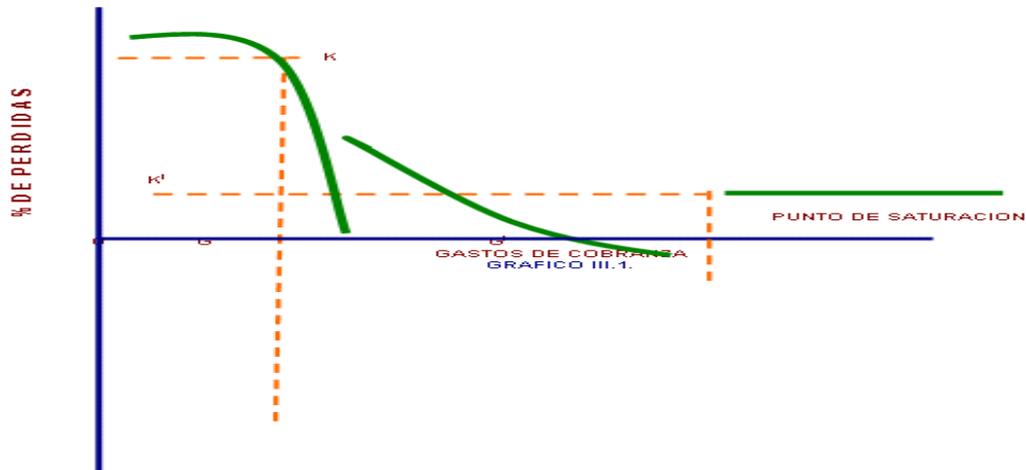
YOUNG Ernest 2005 *“Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro”* p. 58.

No obstante la relación entre costo de las cobranzas y el lapso de las mismas no es lineal. Los primeros gastos de cobranzas es probable que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que se van aumentando los gastos, éstos comienzan a tener un efecto significativo en este sentido, pero a partir de un punto, si se siguen incrementando los gastos de cobranzas o recuperaciones, se tiende a producir cada vez menos reducción de la pérdida a medida que estos gastos se vayan agregando.

Esta relación técnica entre gastos de cobranza y porcentaje de pérdida por cuentas incobrables puede expresarse gráficamente utilizando un sistema de coordenadas cartesianas. En el eje de las (X) se colocan los gastos de cobranza y en el eje de las (Y) los porcentajes (%) de pérdidas.

Gráfico N° 30

### Costos de recuperación



Fuente: YOUNG Ernest. (2005) Metodologías y herramientas de Gestión del riesgo de Crédito.

En el gráfico se puede observar cómo disminuyen las pérdidas por cuentas incobrables en la medida que se aumentan los gastos de cobranza, hasta llegar a un punto de saturación (K1). Al nivel de este punto de saturación, si se continúan aumentando los gastos de recuperación no serán significativas las disminuciones en las pérdidas.

Se debe considerar seriamente que los gastos de recuperación deben siempre compararse con las sumas de dinero que se traten de recuperar. No resulta económicamente beneficioso recuperar el valor de una cuenta cuyos gastos de recuperación exceden el monto a rescatar. También es recomendable estudiar con seriedad aquellos casos en los cuales está permitido cargar a la cuenta del cliente los gastos de cobranza para que éstos puedan ser aplicados en forma razonable.

Los gastos de cobranza de una empresa guardan íntima relación con las políticas y procedimientos de cobro. En la medida que una empresa sea más restringida en el otorgamiento de crédito y más agresiva en sus procedimientos de cobro reduce sus pérdidas en cuentas incobrables; no obstante corre el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para labores de

cobranzas. Esta función agresiva se caracteriza por el envío constante de cartas, telegramas, llamadas telefónicas, uso de bufetes de abogados, procedimientos judiciales, etc. cuando una empresa use medidas liberales en la concesión de créditos y utilizar procedimientos de cobranza deficientes aumentaría su volumen de ventas, sus gastos de cobranza serían bajos pero las pérdidas en cuentas incobrables aumentarían.

### **2.4.3 Estrategias para recuperaciones crediticias**

Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro.

- **Cartas:** Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un período determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.
- **Llamadas telefónicas:** Si las cartas son inútiles, el Gerente de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el período de pago.
- **Utilización de agencias de cobros:** Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.
- **Procedimiento legal:** Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al

deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.

Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.

Así terminamos este ciclo de la administración de los créditos, que como ya se explicó en los anteriores artículos es de gran importancia para la empresa y para los responsables del área financiera y contable.

#### **2.4.4 Importancia del área de recuperación en la cooperativa**

***“El área de recuperaciones de créditos o cobranza es la columna vertebral de una institución financiera; porque de ella y de sus políticas y procedimientos depende el contar con el dinero de los créditos que las personas no han pagado y que la no cobranza de ellos podría dejar en la calle a las cooperativas”***  
HUNT, P (2009)

De la recuperación crediticia depende la sostenibilidad y solidez de las instituciones financieras.

##### **2.4.4.1 Procedimientos de las recuperaciones o cobranzas.**

HUNT, P.; WILLIAMS C.; DONALDSON, G., (1972 reimpresión 2009 p. 65) ***“La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas”***

Existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aún pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se

inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

- A. Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento
- B. Sistemas que se utilizan para observar las cuentas.
- C. Análisis de las cuentas.

#### **2.4.4.2 Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento.**

El acreedor para determinar por qué un cliente no cumple con sus pagos utilizando:

- Registro de compras y pagos en la cuenta individual del cliente.
- Revisando el archivo de crédito del cliente y manteniendo reuniones personales con los mismos.
- A través de la información proporcionada por los agentes de ventas.
- Intercambiando información y mediante discusiones entre grupos de comerciantes.

**SALAS (2008 p. 12) “*Si se determina la razón por el cual el cliente no cumple con sus obligaciones, se puede establecer una clasificación en grupos. Así, de acuerdo al grupo al cual corresponda el deudor se escogería la técnica de cobranza.*”**

*Estos grupos de deudores que no pagan las cuentas a su vencimiento pueden clasificarse de la siguiente manera”*

- A. Clientes que mal interpretan las condiciones de crédito en forma no intencional.** Realmente este grupo no presenta problemas de cobro, al suministrársele una explicación de las condiciones de ventas serviría para aclarar la situación y los pagos se harían puntualmente.
- B. Clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.** Para clientes con esta característica, es recomendable el envío de un recordatorio de que la cuenta se ha vencido. Si el cliente a menudo incurre en incumplimiento por esta causa, el acreedor debe esforzarse en hacerle notar la importancia de cumplir con sus deudas puntualmente.
- C. Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la deuda.** A este grupo pertenecen particularmente los minoristas, cuando la deuda que tiene con determinado acreedor es por una cantidad relativamente reducida de dinero, generalmente no la pagan y la retienen con la intención de cancelarla posteriormente conjuntamente con otro pago más importante.
- D. Clientes que generalmente pagan sus deudas a tiempo, pero que ocasionalmente se atrasan.** Los clientes pertenecientes a este grupo cumplen a tiempo con sus obligaciones cuando la fecha de vencimiento de éstas coincide con el auge de temporada de su propio negocio.
- E. Clientes con incapacidad temporal para pagar.** En ocasiones suelen presentarse hechos imprevistos tales como huelgas, desastres naturales (terremotos, inundaciones), incendios o cualquier otro suceso que afecte la buena voluntad de pago de un cliente y le impida cumplir con sus obligaciones.

**F. Clientes que habitualmente se atrasan.** Los clientes de este grupo se caracterizan por forzar demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales o son compradores y cobradores deficientes de tal manera que reducen en exceso su capital de trabajo disponible.

**G. Clientes que se toman un tiempo mayor del establecido para pagar sus obligaciones.** Los clientes pertenecientes a esta clasificación abusan de los plazos de pago debido a que no se les ha aplicado una política firme de cobranza y se aprovechan de la oportunidad para atrasar sus cuentas intencionalmente.

**H. Clientes que contraen deudas por encima de su capacidad de pago.** Esta clase agrupa los clientes que a pesar de su honestidad endeudan por montos que escasamente puedan ser cubiertos por su capital de trabajo, entonces ante cualquier circunstancia que haga bajar sus finanzas, comienzan a tener dificultades para efectuar sus pagos a pesar de sus buenas intenciones de hacerlos.

**I. Clientes que se atribuyen descuentos que no se han ganado.** Corresponde a este grupo aquellos clientes a los cuales se les concede un descuento según las condiciones de la venta, por pagar en un lapso de tiempo previamente estipulado, transcurrido ese período, y si el cliente no hace la cancelación respectiva pierde el derecho al descuento por pronto pago.

**J. Clientes insolventes o que están al borde de la insolvencia.** A este tipo de clientes podrían aplicárseles métodos agresivos de cobranza, utilizando los servicios de bufetes abogados, utilizando letras de cambio, o procedimientos judiciales convenientes.

**K. Clientes que intencionalmente cometen fraude.** Constituyen el grupo de clientes más problemático de todos los tipos de clientes anteriormente citados. Estos clientes son generalmente deshonestos y se valen de engaños a los acreedores para conseguir crédito y posteriormente utilizan procedimientos dolosos para no cancelar sus obligaciones. Debe el acreedor emplear todos los medios legales para salvar la cuenta por cobrar una vez que se haya detectado el fraude crediticio.

## **2.5 RIESGO CREDITICIO**

Según MARTINEZ, J. (2011, Pág. 17) afirma que *“Riesgo que surge por la posibilidad de que el prestatario no se encuentre en capacidad de honrar sus obligaciones”* p. 21. El riesgo crediticio está asociado a la incertidumbre sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación de éstos en los plazos definidos, tratando de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar.

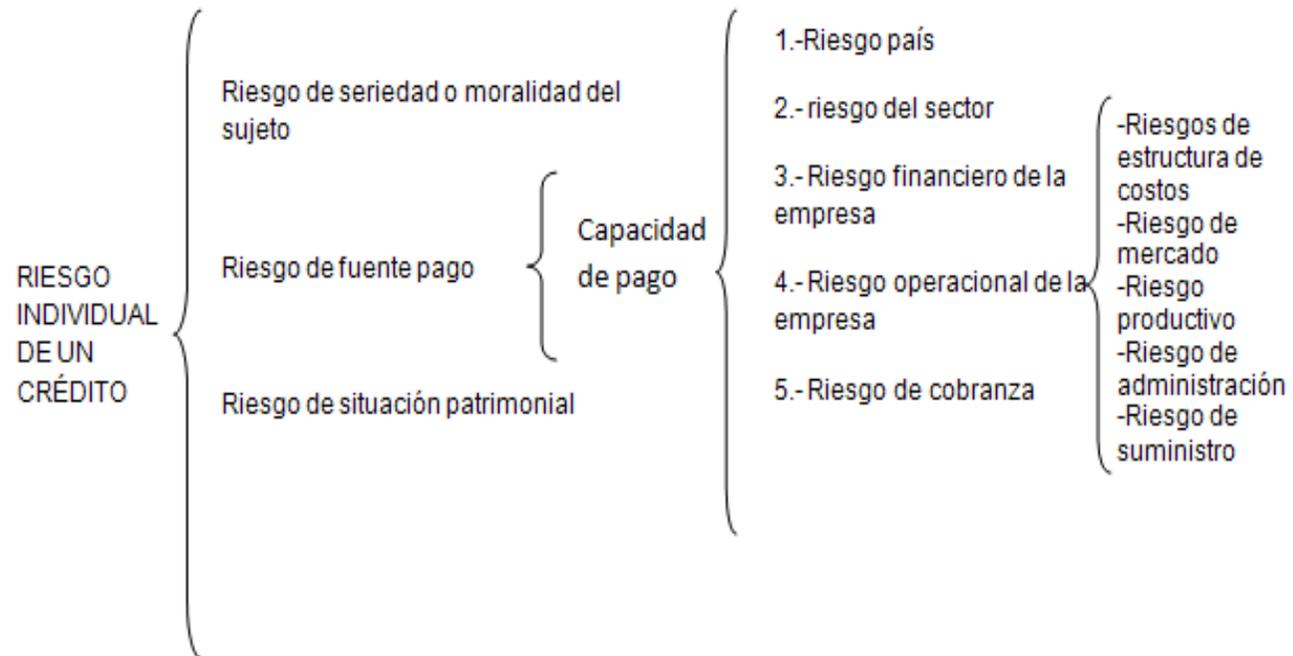
- **Factores del riesgo crediticio**

**Factores Internos:** Dependen directamente de la administración del dinero que del prestatario y su capacidad para inversión.

**Factores Externos:** Son aspectos determinantes como la inflación, tipo de cambio, tasas de interés, todo aquello que afecte la capacidad de pago de los prestatarios.

**Gráfico N° 31**

**Riesgo de un crédito**



**Fuente:** MARTINEZ, J. (2011)

### 2.5.1 Clases de riesgo crediticio

El otorgamiento de crédito se ha constituido para muchas empresas y entidades financieras en el instrumento de penetración y profundización de mercado, y en consecuencia, la fuente de mayor riesgo de pérdidas y afectación patrimonial; de allí las oleadas de incertidumbre cuando no se cuenta con el personal, o asesoramiento adecuado para mitigar los riesgos de irrecuperabilidad del crédito.

**Riesgo de crédito** .-*“Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.”* CAMPOVERDE, Félix (2008, Pág. 1)

*Según CAMPOVERDE Félix (2008, Pág. 1) “Es importante que las entidades bancarias o crediticias deban juzgar adecuadamente la solvencia presente y futura de sus prestatarios y administrar eficientemente su cartera, teniendo en cuenta que “al Conceder Crédito” se puede incurrir en tres tipos de riesgos: 1) Riesgos de Ilquidez, El primero se evoca a la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del período predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato. 2) Riesgo de Instrumentación o legal, El segundo por la falta de precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagares, letras de cambio, o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor al pago (asimetría de información) y 3) Riesgos de Solvencia este tercer riesgo podría incurrir, por falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones. Para ello es necesario que se adopte el siguiente procedimiento de investigación y análisis del crédito, que se reflejen en un verdadero Scoring de Crédito.”*

Las instituciones crediticias deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se exponen en el desarrollo del negocio, en resonancia a su propio perfil de riesgo, segmentación de mercado, según las características de los mercados en

los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto es necesario que cada entidad desarrolle su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

La metodología para la administración y control del riesgo crediticio las fases de: identificación, medición, control y monitoreo del riesgo son esenciales para mitigar los riesgos.

### **2.5.2 Control de calidad del crédito**

AGUILAR Julio Cesar (2012) ***“Lograr mayor eficiencia en el otorgamiento de crédito en sus diferentes modalidades, mediante la congruente instrumentación de acciones que permitan otorgarlos en un marco de transparencia y calidez”***

[http://www.isssteags.gob.mx/derechohabientes/tipos\\_prestamos.html](http://www.isssteags.gob.mx/derechohabientes/tipos_prestamos.html)

El riesgo según su definición.- Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos, por lo cual el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

En términos generales, podríamos decir entonces que la gestión de riesgo es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio.

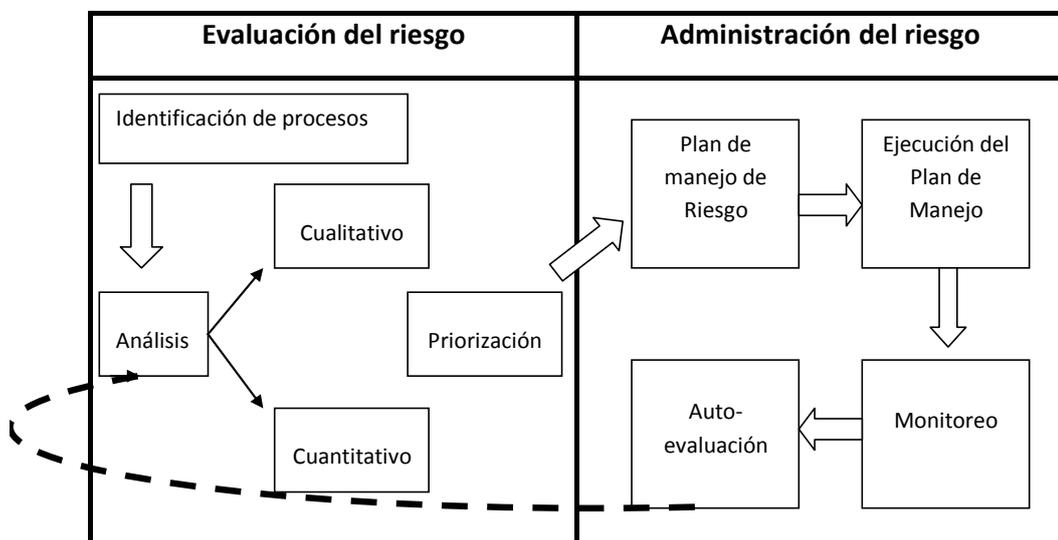
La administración y control de los riesgos debe comenzarse a entender desde su concepto básico: Es el proceso continuo basado en el conocimiento, evaluación, manejo de los riesgos y sus impactos que mejora la toma de decisiones corporativas.

Es decir es un proceso dinámico que asocia el conjunto de pasos secuenciales lógicos y sistemáticos que sirven para que el administrador, identifique, valore y maneje los riesgos asociados con su organización, los

cuales de ser ejecutados correctamente ayudando a encontrar soluciones reales y prácticas a los riesgos detectados, minimizando pérdidas o maximizando oportunidades, para ello es importante entender que ningún administrador podrá tomar decisiones si no conoce el circuito del proceso del negocio; es decir: “zapatero a tu zapato.”

**Gráfico N° 32**

**Evaluación de riesgos**



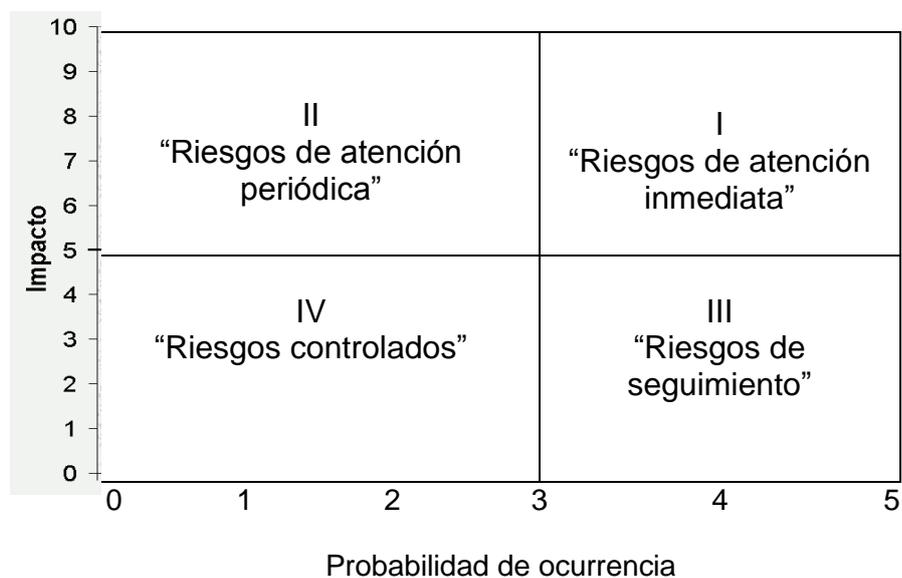
Fuente: [www.zonaeconomica.com/riesgo-credicio](http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credicio)

Dado que el riesgo queda inevitablemente ligado a la incertidumbre sobre eventos futuros, resulta imposible eliminarlo. Ante esto, la única forma de enfrentarlo es administrándolo, distinguiendo las fuentes de donde proviene, midiendo el grado de exposición que se asume y eligiendo las mejores estrategias disponibles para controlarlo a medida que surge la necesidad de cuantificar la exposición del Activo en Riesgo (Valor en Riesgo = “Value at Risk”).

El riesgo financiero tiene tres componentes elementales: El Primero, el costo y la disponibilidad de capital en deuda de inversión; el Segundo, la capacidad para satisfacer las necesidades de dinero en efectivo en una forma programada planificada; y, Tercero la capacidad para mantener e incrementar el capital contable.

**Gráfico N° 33**

**Mapa de riesgos**



Fuente: [www.zonaeconomica.com/riesgo-credicio](http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credicio)

Es importante determinar los siguientes requisitos para comprender los riesgos

- **Conocer** la actividad (Negocio) sobre la que se está actuando, para Identificar todos los riesgos estratégicamente relevantes.
- **Ponderar** su riesgo en función de su Impacto (Fragilidad) y Probabilidad de Ocurrencia con el debido uso de las herramientas y metodología adoptadas.

- **Evaluar** la efectividad de controles existentes y potenciales para mitigar su impacto, de acuerdo a su entorno geográfico, perfil, segmento del mercado, característica del producto, y ciclo del proceso económico.
- **Mapear** los Riegos de acuerdo a su importancia de impacto y materialidad.
- **Tomar** decisiones respecto de los riesgos residuales en proporción a su impacto.
- **Adoptar** el mejoramiento continuo.

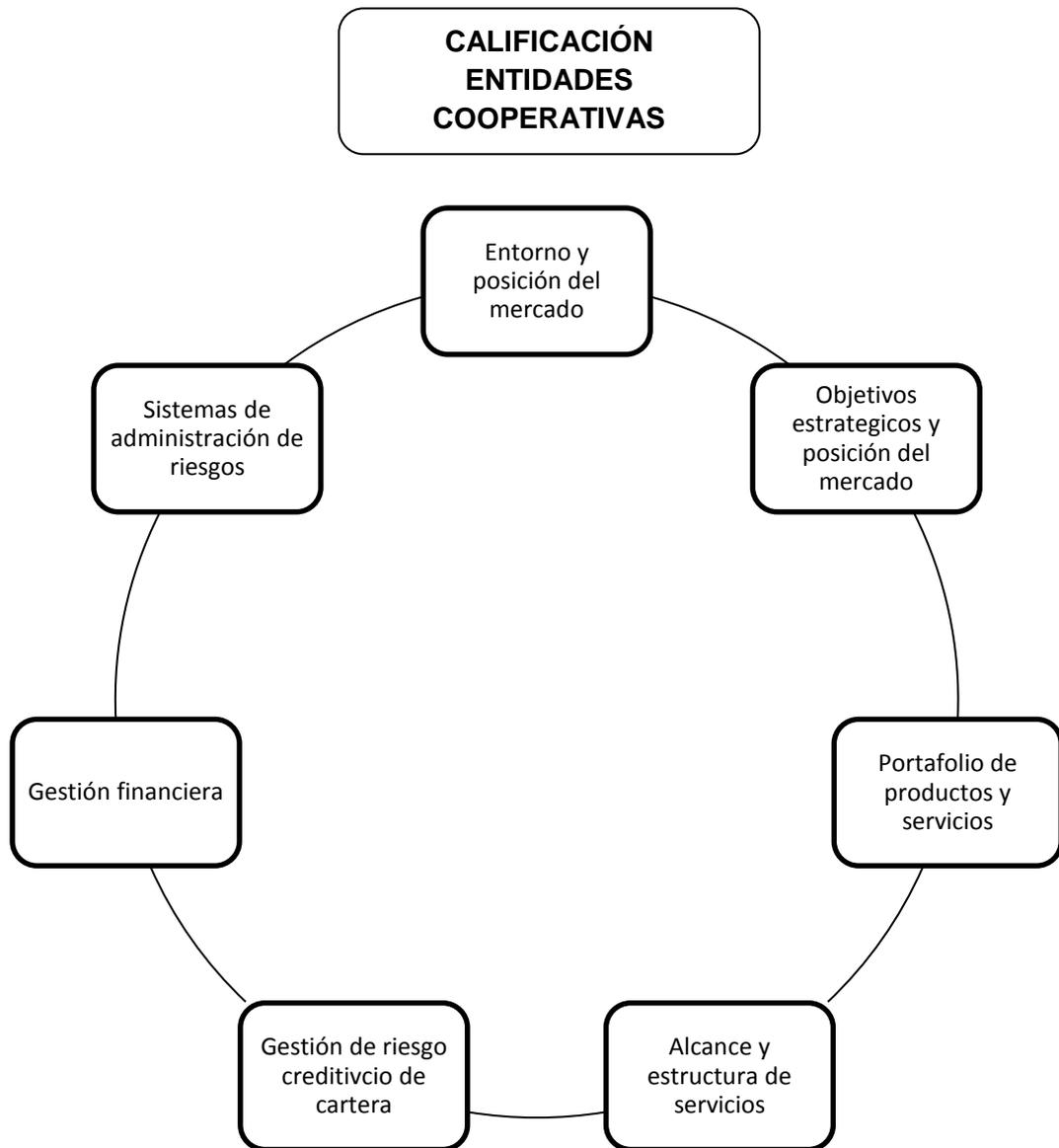
### 2.5.3 Mantenimiento de la calidad de la cartera

Mantenimiento de cartera en las Cooperativas está a cargo de una persona que atiende o tiene a su cargo un grupo de clientes, quien debe conocer bien cuanto venden, quien es el director de la empresa, donde está su domicilio, cuales son los requerimientos de esos clientes, qué les gusta, quiénes son sus proveedores, cómo está los negocios, si se retrasa o no en los pagos; esto ayudará el momento que exista dificultades en la cobranza.

BUERO Eduardo (2010) ***Una cartera sana no es obra de la casualidad sino del esfuerzo, del esfuerzo de establecer políticas de ventas concretas, políticas de crédito que faciliten la venta pero a la vez restrinjan los riesgos, políticas de cobranzas flexibles de acuerdo al segmento de cartera, al producto, al tiempo de mora y a la situación de mercado.***  
<http://www.degerencia.com/articulo/como-lograr-calidad-de-cartera>

Así mismo, cobra especial importancia la orientación de cartera de créditos, el proceso de origen, seguimiento y cobranza, así como la efectividad traducida en indicadores de calidad y provisiones acorde con los requerimientos establecidos.

**Gráfico N° 34**



**Factores de análisis del Sector Cooperativo**  
**Fuente: Value and Risk Rating**

En este sentido, VALUE AND RISK (2008) reconoce que existen entidades que aunque no se encuentran supervisadas por la Superintendencia Financiera cumplen un papel importante en el desarrollo del sector cooperativo y social, por tanto la metodología planteada va

dirigida al entendimiento de las particularidades de cada entidad y su posición dentro del agregado del sector. Los puntos específicos a considerar en el factor de análisis son:

- a) Desarrollos o cambios recientes de la situación económica del sector Cooperativo.
- b) Identificación de la estructura del sector Cooperativo
- c) Regulación actual, cambios recientes y perspectivas
- d) Exposición a los riesgos del entorno (ejemplo ante movimientos macroeconómicos).
- e) Posicionamiento de la entidad dentro del sector cooperativo. Lo anterior con base en el valor de activos, ingresos, calidad de cartera, diversificación de ingresos entre otros.
- f) Grado de penetración de los productos ofrecidos e impacto social dentro del grupo de interés.
- g) Cumplimiento de objetivos estratégicos y sociales de manera eficiente, es decir a través de una adecuada asignación de recursos y control de riesgos.

#### **2.5.4 Indicadores financieros**

***“Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa”*** Calderón L. (2009); se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

### 2.5.4.1 Indicadores de liquidez

Los indicadores más utilizados son: Capital de Trabajo, la razón corriente, la prueba ácida y ebitad.

- *Capital de Trabajo*: Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

**Capital de trabajo** = Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias)

- *Razón Corriente*: También denominado *relación corriente*, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

**Cuadro Nº 5**

Nombre del índice	Fórmula	Cómo se calcula
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Balance General Total Activo Corriente / Balance General Total Pasivo Corriente

- *Prueba Ácida*: (prueba de ácido o liquidez seca) Ésta es más rigurosa, Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios

**Cuadro N° 6**

Nombre del índice	Fórmula	Como se calcula
Prueba Ácida	$(\text{Activos Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$	$(\text{Balance General Total Activo Corriente} - \text{Balance General PUC 14}) / \text{Balance General Total Pasivo Corriente}$

- **EBITDA** = Utilidad operativa + Depreciación + Amortización + provisiones

#### 2.5.4.2 Indicadores de endeudamiento

- Indicadores de endeudamiento a corto plazo o apalancamiento El endeudamiento es un problema de FLUJO DE EFECTIVO. El riesgo de endeudarse es inversamente proporcional a la habilidad de la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que van venciendo
- Indicadores de endeudamiento a corto plazo o apalancamiento ENDEUDAMIENTO CIRCULANTE = pasivo circulante / capital o patrimonio Nivel de endeudamiento circulante de la empresa, proporción en la que la empresa está financiada por terceros ¿Cuántos dólares de deuda tiene adquirido por cada dólar de capital?
- Indicadores de endeudamiento a corto plazo o apalancamiento ENDEUDAMIENTO BANCARIO = deuda a bancos / capital o patrimonio Nivel de endeudamiento bancario de la empresa, proporción en que la empresa está financiada por bancos ¿Cuántos dólares de deuda bancaria tiene adquirido por cada dólar de capital?
- Indicadores de endeudamiento a corto plazo o apalancamiento ROTACION DE CTAS POR PAGAR = compras ctas x pagar finales / [Compras = Costo de Vta-Inv Inicial + Inv Final] Número de veces que se hacen exigibles las cuentas por pagar en el período de un año.

- Indicadores de endeudamiento a corto plazo o apalancamiento  $\text{DIAS A MANO CTAS X PAGAR} = \text{ctas por pagar finales} / \text{compras diarias}$   
Cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar.
- Indicadores de endeudamiento a largo plazo  $\text{ENDEUDAMIENTO TOTAL} = \text{Pasivo total} / \text{capital o patrimonio}$   
Proporción en que la empresa está financiada por terceros. Mientras más bajo sea mayor es el control de los accionistas. No corto Plazo (No mayor a 1)
- Indicadores de endeudamiento a LP  $\text{RELACION DEUDA TOTAL/ACTIVO TOTAL} = (\text{Menor a } 0,5)$   
 $\text{Pasivo total} / \text{activo total}$   
Proporción de los fondos proporcionados por los acreedores para financiar los activos de la empresa. A mayor índice, mayor cantidad de dinero prestado por terceras personas

#### 2.5.4.3 Índices de rentabilidad

***“En Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores)” [www.gerencie.com/rentabilidad.html](http://www.gerencie.com/rentabilidad.html).***

Todo inversionista que preste dinero, compre acciones, títulos valores, o decida crear su propio negocio, lo hace con la expectativa de incrementar su capital, lo cual sólo es posible lograr mediante el rendimiento o rentabilidad producida por su valor invertido.

La rentabilidad de cualquier inversión debe ser suficiente de mantener el valor de la inversión y de incrementarla. Dependiendo del objetivo del inversionista, la rentabilidad generada por una inversión puede dejarse para mantener o incrementar la inversión, o puede ser retirada para invertirla en otro campo.

- Para determinar la rentabilidad es necesario conocer el valor invertido y el tiempo durante el cual se ha hecho o mantenido la inversión.
- Básicamente existen dos tipos de inversión: la de rentabilidad fija o la de rentabilidad variable
- La rentabilidad fija, es aquella que se pacta al hacer la inversión como es un CDT, bonos, títulos de deuda, etc. Este tipo de inversiones aseguran al inversionista una rentabilidad aunque no suele ser elevada.
- La rentabilidad variable es propia de las acciones, activos fijos, etc. En este tipo de inversiones la rentabilidad depende de la gestión que de ella salga los encargados de su administración. En el caso de las acciones, según sea la utilidad de la empresa, así mismo será el monto de las utilidades o dividendos a distribuir

## 2.6 SERVICIO

**Servicio** *“En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico”* [www.mitecnologico.com/.../DefinicionConceptoServicios](http://www.mitecnologico.com/.../DefinicionConceptoServicios)

### 2.6.1 Servicio de calidad

Según P. VÉRTICE (2009) Calidad de servicio al cliente, Málaga **los** servicios de calidad son el conjunto de soportes de excelencia que rodea al acto de comprar con la finalidad de satisfacer al cliente, tomando en cuenta la preocupación y el valor agregado, en el caso de los productos y la prestación y experiencia vivida en el caso de los servicios.

Hay que tomar en cuenta que la calidad de un servicio varía de un cliente a otro, y no es la misma para el comprador que para el proveedor, además de que la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según si éste es nuevo o si ha sido muy difundido, si lo ha descubierto el cliente o si hay un usuario del mismo. P. VÉRTICE (2009)

Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, su inversión en experiencia requiere constante inversión en mercadotecnia y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas.

**Cliente:** Del latín *cliens*, el término **cliente** permite hacer mención a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede al producto o servicio en cuestión con asiduidad, aunque también existen los clientes ocasionales.  
<http://definicion.de/cliente/>

### 2.6.2 Servicio al cliente

*“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing”.*  
<http://www.gestiondeventas.com/>

- **Que servicios se ofrecerán.** Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

- **Qué nivel de servicio se debe ofrecer:** Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.
- **Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.** Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

### **2.6.2.1 Elementos del servicio al cliente**

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

### **2.6.2.2 Importancia del servicio al cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Todas las

personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaba que le trataran a él.

#### **2.6.2.4 Diseño de nuevos servicios**

- A grandes rasgos nos imaginamos un sistema cooperativo que tiene los rasgos siguientes:
  - Atiende integralmente las necesidades del productor ganadero en las distintas áreas: producción, comercialización, gestión, etc., entregándole un valor agregado tangible. En ese enfoque integral, el sistema se diferencia claramente de sus competidores no cooperativos
  - Desarrolla su actividad de manera eficiente y competitiva, lo que le permite tener rentabilidades positivas y ser sostenible económica y financieramente.
  - Está conformado por productores que evitan los comportamientos oportunistas y son conscientes de que el beneficio de la cooperativa no se manifiesta en negocios puntuales sino en una vinculación estable a lo largo del tiempo.
  - Se basa en una activa participación social y económica de los socios, que realmente sienten a la cooperativa como una empresa propia.
  - Funciona de manera transparente y rinde cuentas regularmente a los productores (sus dueños).
  - Cuenta con una estructura de “segundo piso” especializada que coordina y potencializa los recursos y los servicios de las estructuras de “primer piso”.

- Realiza una prospección sistemática de los mercados, lo que le permite detectar exacta y tempranamente las demandas que los mismos generan
- Todas las cooperativas involucradas han desarrollado Departamentos de Negocios Ganaderos que funcionan con un elevado nivel de profesionalismo y buscan atender y resolver los problemas de los productores.
- Estos Departamentos coordinan negocios entre sí.

## 2.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.7.1 Conceptualización

La planificación Estratégica se considera una herramienta por excelencia de la Gerencia, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

El plan estratégico es tomado en cuenta como un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cuál será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

***El Plan Estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.***

[http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)

***Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus***

**esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación** (<http://www.3w3search.com/edu/merc/es/gmerc.htm>).

La planeación estratégica ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto. **“Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir, de lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla”**. <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>. Escrito por planeacionestrategica el 08/06/2009 22:46 |

**“La planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos los administradores deben abarcar toda la organización”**. Universidad autónoma de Guadalajara 2011, [http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE\\_V.pdf](http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf)

### **2.7.2 Finalidad de la planificación estratégica**

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

**“La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos)”**. [www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf](http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf)

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos. Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados. La planeación es un proceso, mientras que la estrategia es el modelo o acción que lleva a cumplir la planeación.

Del análisis anterior se determina que la estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

Por eso, la planificación estratégica ***“es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, te saca de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estás haciendo y dónde vas a llegar”***  
[www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf](http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf).

La planificación estratégica te da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir. La planificación estratégica te permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?

- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Es necesario reconocer que la planeación estratégica busca: **“Identificar las fuentes de información realmente importantes para rápido acceso e información confiable para ayudar a evaluar lo factible de varios objetivos. La determinación de tendencias significativas en áreas claves como ventas, servicios, costos, inventarios, calidad de la producción, etc.”**

Universidad autónoma de Guadalajara 2011.

[http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE\\_V.pdf](http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf)

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes.

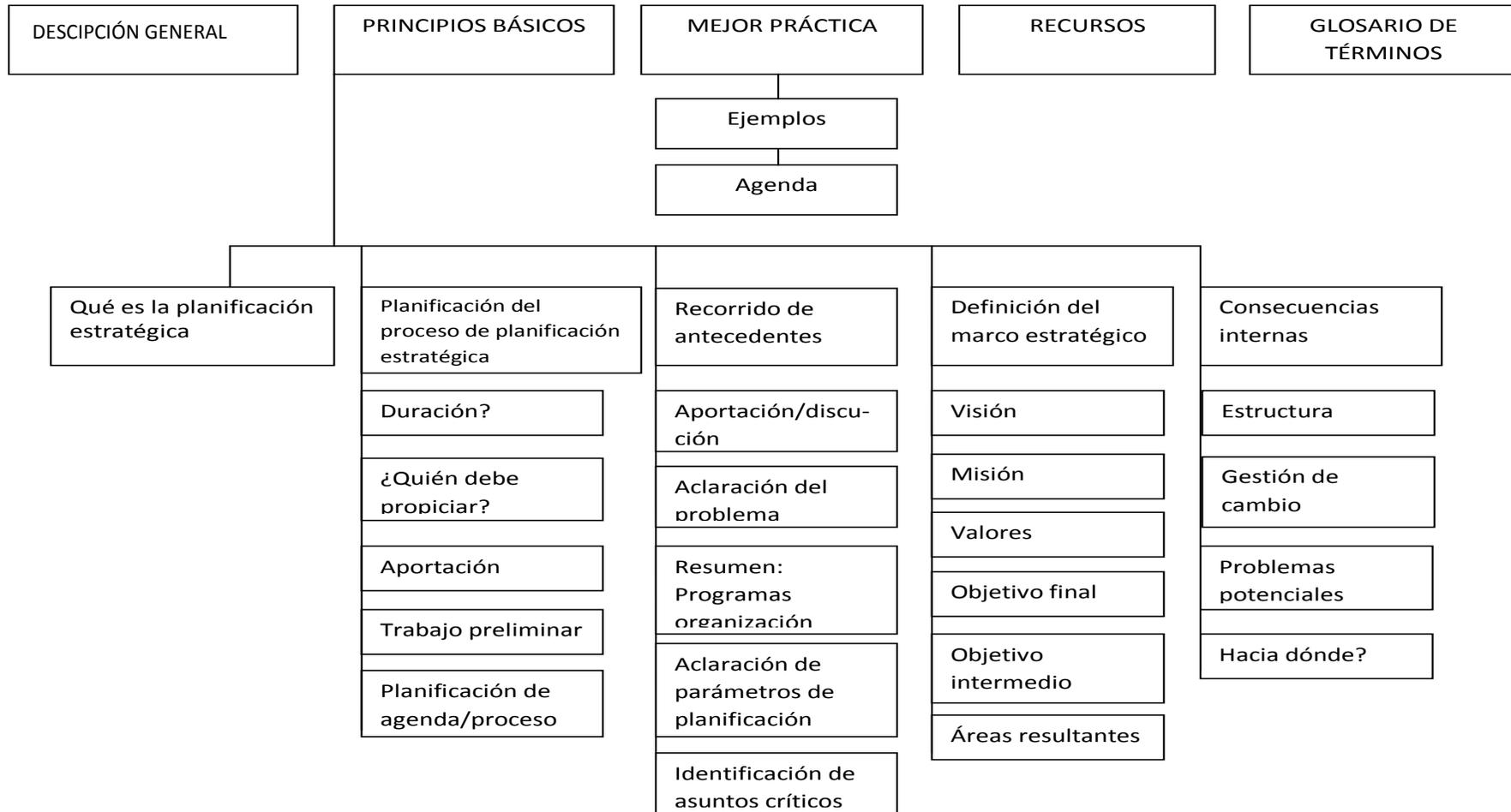
El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

- Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia **“es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”**.

Gráfico N° 35

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



### 2.7.3 Plan estratégico

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “Qué lograr” (objetivos) al “Qué hacer” (estrategias). **“Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno”**. ORTIZ Sandro, (2009). <http://sandroivan.blogspot.es/>

Un plan estratégico dentro de una empresa, hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar, orientadas hacia: consolidación de fortalezas, eliminación de debilidades, aprovechar oportunidades y alcanzar los objetivos estratégicos el concepto como de la práctica de la planeación.

Sin embargo este concepto también tiene cabida dentro del estudio de los Recursos Humanos, por lo que aspectos sobre capacitación cobra sentido en todo proceso de gestión estratégica empresarial. Para determinar la importancia y la significación de un plan estratégico es necesario concebirle como un instrumento de diseño de gestión empresarial, sus principales elementos son:

- Marco Filosófico
  - Misión
  - Visión
  - Objetivos empresariales
  
- Diagnóstico
  - Necesidades Internas
  - Necesidades Externas
  
- Estrategias de diagnóstico
  - Objetivos del plan

- Planes operativos
- Recursos
- Evaluación

### **Misión / Visión**

- Proporciona la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos
- El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?
- El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?

**Visión:** Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

**Misión:** Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades.

**Diagnóstico:** Relativo a su entorno-mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa. En la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito.

Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo.

- Se definen cuales son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica

- Se analizan sobre los aspectos internos y externos que toda empresa.
- Se determinan cuáles son los elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:
  - Economía a escala en producción
  - Economía a escala en distribución
  - Determinado grado de desarrollo tecnológico
  - Imagen Profesional
  - Calidad del Servicio
  - Servicio Personalizado
  - Abastecimiento oportuno
  - Tener personal de calidad, etc.

Estos factores no deben ser confundidos con las variables ambientales, es decir que “Tener personal de calidad” es un factor crítico de éxito, sus variables ambientales serían: el mercado, nuestro proceso de selección de personal, capacidad de entrenamiento, ambiente agradable, etc.

El Frente Interno, producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas y en el frente externo Amenazas y Oportunidades.

#### **2.7.4 Personas que deben participar en el plan estratégico**

***“El proceso de planificación estratégica ayuda a una organización a aclarar, consolidar y establecer su marco estratégico. Situado en el marco estratégico, son los valores y visión de la organización”.***

[www.iespana.es/traduc](http://www.iespana.es/traduc)

Debido a esto, es importante que toda la organización participe en al menos, parte del proceso. Para ello, recomendamos lo siguiente:

## Participación en el Plan Estratégico

Cuadro N° 7

FASE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	¿QUIÉN DEBERÍA PARTICIPAR?
Planificación del proceso	El equipo de administración del proyecto u organización
Entendimiento del contexto	Todos los miembros del personal y de la Junta Directiva; el personal administrativo debería participar si es importante para ellos entiendan los asuntos de la organización y los problemas
Visión, valores y misión de la discusión	Todos los miembros del personal y de la Junta Directiva; es muy importante que todo el personal participe, incluyendo el personal administrativo en la discusión ya que es probable que proporcione principios funcionales, aclarar por qué se espera que las personas que trabajan en el proyecto u organización trabajen o se comporten de cierta manera.
Revisión de los puntos fuertes y débiles de las oportunidades y de las amenazas	Personal profesional o del programa de todo el proceso; incluye al personal administrativo en las discusiones sobre los puntos fuertes y débiles internos
Discusión de opiniones estratégicas y objetivos	Miembros del personal y de la Junta Directiva
Estructura de la organización	El equipo de administración con aportaciones del resto del personal

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 2.7.5 La estrategia

Constituye determinar a donde se quiere ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevaran a la formulación de planes específicos.

- **Directrices Estratégicas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito
- **Directrices operativas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas

### **Objetivos**

- Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años.
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

**Metas:** Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) se estudiarán las metas estratégicas posibles:

- a. Expansión
- b. Estabilización o consolidación
- c. Retroceso parcial
- d. Retroceso total

Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.

a. Movimiento estratégico en el ámbito Producto mercado

Serán todas aquellas acciones que deberán realizarse con los productos y con los mercados, entendiendo por estos últimos tanto las zonas geográficas como los sectores

b. Movimiento estratégico en el entorno en el que esta la empresa

Son las diferentes acciones que la empresa por si sola (en el caso de grandes multinacionales) o por agrupaciones de todo un sector (sector siderúrgico, artefactos, etc.) emprenden con la esperanza de modificar las condiciones del entorno, entendidos por tales:

- La situación y evolución económica
- La situación y evolución político-legal
- La situación y evolución socio-cultural
- La situación y evolución del desarrollo tecnológico
- Movimiento estratégico en la propia empresa

Plan Operativo, constituyen los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la empresa. Posteriormente cada una de estas acciones deberá implementarse a través de las tácticas o planes operativos en los que se requerirá más profundidad en la información necesaria como estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costes, tecnología, etc., a la vez que mayor detalle en las especificaciones.

### 2.7.6 Principios básicos de la planificación estratégica

**Democrática.-** Es democrática y participativa en la medida que fomenta la colaboración de todos sus integrantes en el plan de trabajo.

**Integral.-** Es integral por cuanto cubre la totalidad de las funciones, docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

**Flexible.-** La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente, como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales, entre otras. Requiere entonces de una revisión constante.

**Operativa.-** Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

**Crítica y Autocrítica.-** La planificación fomenta la crítica y autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad y el statu de la organización, con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

**Sistémica.-** Este elemento se asocia al principio de integridad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos y productos; así como sus interacciones y la retroalimentación.

**Prospectiva.-** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución, susceptible, no solo de ser diseñado, sino también construido.

**Evaluativa.-** La planificación incorpora en sus procesos a la evaluación, con el propósito de comprender y confrontar lo ejecutado, respecto de lo planificado; y recomendar correctivos, cuando fuere del caso, o simplemente para perseverar en los aciertos, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

**Líder.-** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para realizar la planificación.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA 23 DE JULIO**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

En el área de crédito de la Cooperativa 23 de Julio ha realizado importantes cambios, existe un Jefe de Crédito y los Oficiales de Crédito quienes pasaron a ser Oficiales de Negocios realizando varias funciones adicionales a las de crédito, existen cuatro analistas en oficina matriz Cayambe quienes reciben la documentación de cada solicitud de crédito de todas las oficinas y se encargan de realizar el análisis y pasar a la aprobación, este proceso hace que muchas veces se demore los créditos y por ende deteriore la eficiencia y eficacia en los trámites.

Así mismo se debe tomar en cuenta que el nivel de crecimiento poblacional en todos estos sectores urbano y rural de Cayambe, Otavalo, El Quinche, Tumbaco, Tabacundo, Yaruquí Quito, Guayaquil, Guayllabamba, Borja, El Chaco, Ibarra, y otros sectores donde existe indígenas el crecimiento de la población es alto; con ello crece las necesidades económicas y las necesidades crediticias. Por lo que el área de crédito con este proceso actual no permite solucionar a la brevedad los trámites de los socios.

Por otro lado las sucursales de la institución se han ampliado y la demanda es cada día más grande y no se cuenta con un sistema informático y un levantamiento de información para microcreditos adecuado que ayude a agilizar el proceso de análisis de crédito.

### **3.1.1 Historia del funcionamiento**

Creada el 20 de Agosto de 1964 en Cayambe, mitad del mundo, las mujeres y hombres de este sector productivo del Ecuador, acuerdan llegar a un compendio productivo social, el mismo que fusionó a tres pre - cooperativas: La pre - cooperativa de Trabajo, Producción y Consumo Núcleo de Juventud, que más tarde se unirá con el Comité San Pedro de Cayambe y posteriormente con la pre - Cooperativa de Empleados Municipales para dar lugar a la creación de la "23 de Julio" Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., abarcando y mejorando los diferentes servicios sociales. Con el nombre de "23 de Julio" se honró la gesta de cantonización de Cayambe.

En 1985 dejó de pertenecer al Ministerio de Bienestar Social y, con otras veinte Cooperativas que habían alcanzado un importante desarrollo en el país, la "23 de Julio" pasó al control de la Superintendencia de Bancos, por tanto, es parte del Sistema Financiero Nacional sujeta a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

La "23 de Julio" es una organización solidaria y toda su actividad se ampara en valores y principios universales del cooperativismo, pensando siempre en servir de manera eficiente y efectiva a cada uno de sus asociados, buscando el bienestar común, de tal manera que se constituya en la mejor alternativa económica de las grandes mayorías.

Con referencia al área de crédito se puede determinar que debido a las nuevas políticas institucionales se ha definido un nuevo sistema que consiste en concentrar la información y centralizarla en la Oficina Matriz.

Esta transformación ha tenido consecuencias dentro del área de crédito ya que las personas que actualmente se encuentran trabajando han descuidado la principal actividad que es captación y colocación de créditos.

### **3.1.2 Bases legales del funcionamiento del área crédito**

Con fecha 20 de Agosto de 1964 se determina la creación de la institución en la ciudad de Cayambe. Con Acuerdo Número 2302 del Ministerio del 20 de agosto de 1964 se aprueba el funcionamiento de la Cooperativa 23 de Julio y reinscrito en el Registro general de Cooperativas con el N° 1175 el 7 de abril de 1967

#### **Constitución, domicilio y objeto social**

**Art. 1-** Constituyese la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Limitada, como una Cooperativa controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, de número ilimitado de socios, no pudiendo tener menos de cincuenta; y, de capital variable representado en certificados de aportación. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., es una persona jurídica de derecho privado bajo la forma de sociedad cooperativa de personas con responsabilidad limitada y finalidad social que realiza intermediación financiera con sus socios y público en general. La responsabilidad de la Cooperativa frente a terceros estará limitada a su patrimonio. La responsabilidad personal de cada socio estará limitada al monto de sus certificados de aportación suscritos y pagados.

**Art. 2.-** La Cooperativa se regirá por las disposiciones establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y su respectivo Reglamento; el Reglamento que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan Intermediación Financiera con el público, y las Cooperativas de segundo piso sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros contenido en el Decreto Ejecutivo N° 194, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 111 de 19 de enero del 2010; la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, aplicables al sistema cooperativo de ahorro y crédito; la Ley de Cooperativas, en su parte pertinente; el

presente Estatuto; los reglamentos internos de la institución; y, las demás leyes que le fueren aplicables de acuerdo a su naturaleza.

**Art. 3.-** El domicilio principal de la Cooperativa es la ciudad de Cayambe, cabecera del cantón Cayambe, provincia de Pichincha. Para cumplir con sus objetivos y prestar de mejor manera sus servicios, podrá abrir en cualquier tiempo sucursales, agencias u oficinas en cualquier lugar de la República del Ecuador, previa aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **Estatuto social**

#### **Cooperativa de ahorro y crédito “23 DE JULIO” LTDA.**

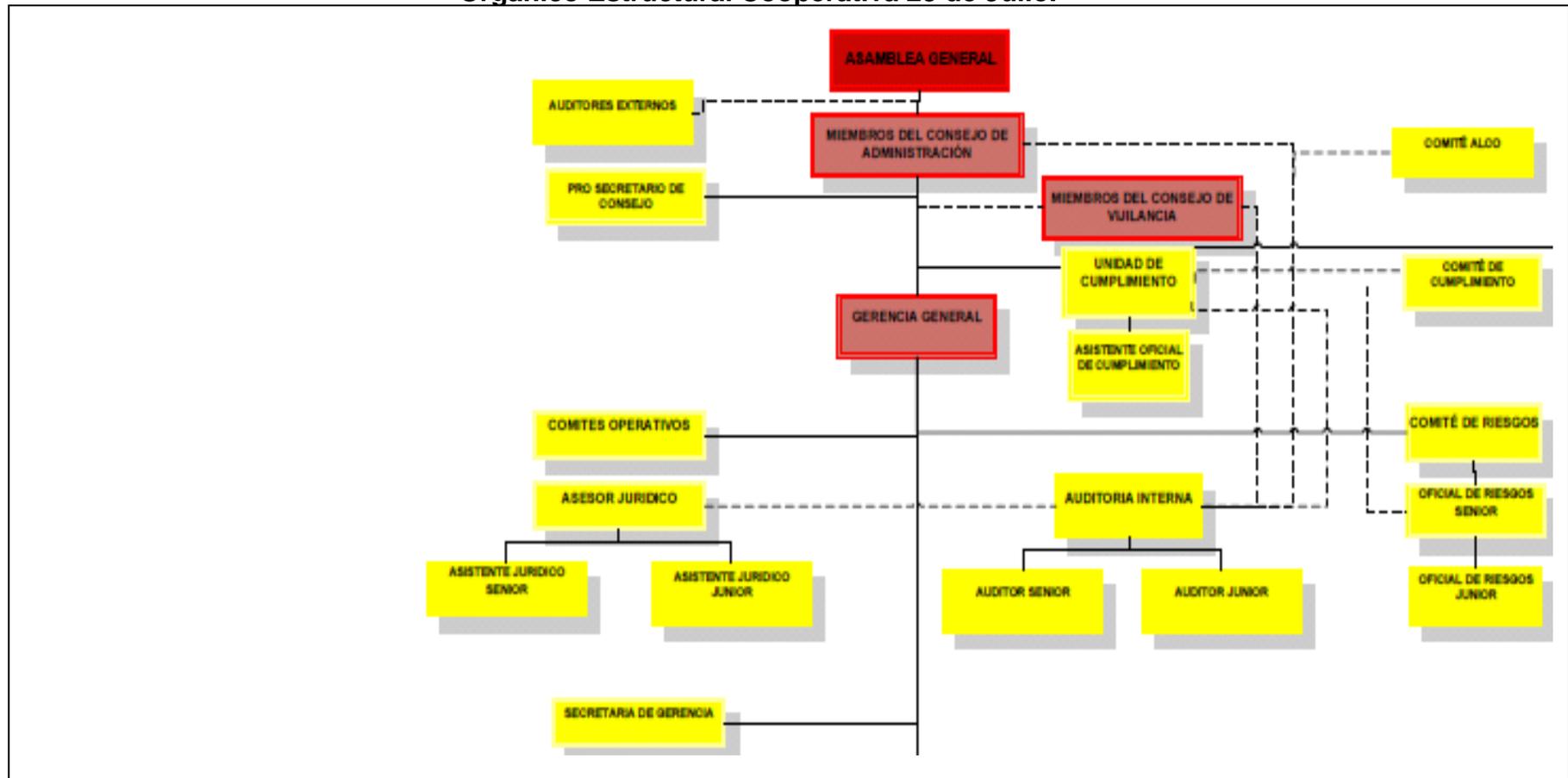
**Art. 4.-** El objeto social de la Cooperativa se enmarcará en realizar actividades de intermediación financiera, entendiéndose como la captación de recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios o de terceros o de ambos, pudiendo recibir aportaciones en sus cuentas patrimoniales, con la finalidad de brindar servicios financieros permitidos por la Ley.

Adicionalmente la Cooperativa propenderá a la solución de las necesidades de sus socios y clientes, mediante el fomento del ahorro y la prestación oportuna y adecuada de todos los servicios y operaciones financieras que le faculta la Ley, fortaleciendo una cultura empresarial solidaria y el desarrollo y el bienestar integral de sus asociados y de la comunidad.

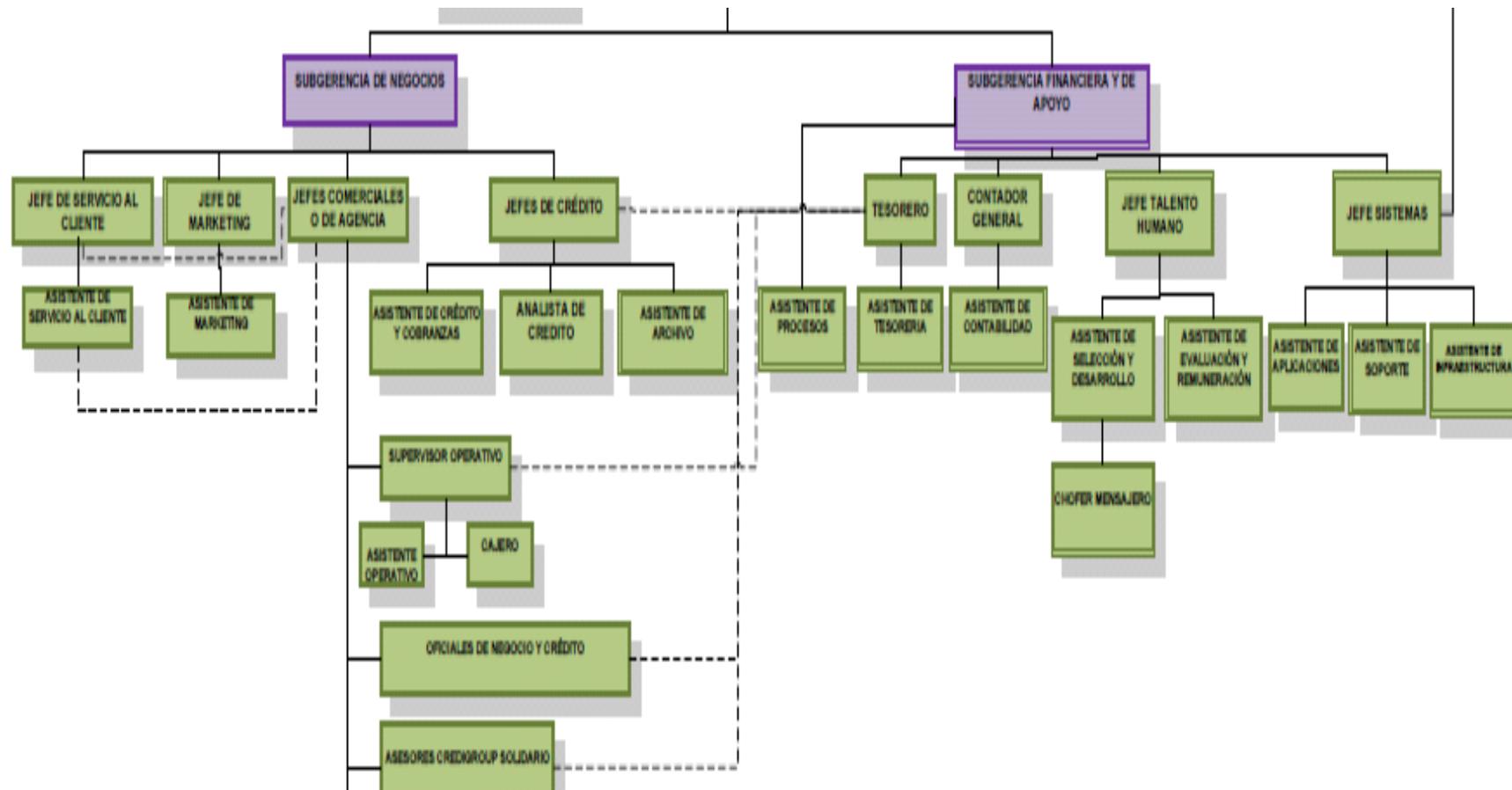
**Art. 5.-** El plazo de duración de la Cooperativa es indefinido, pudiendo liquidarse y disolverse voluntaria o forzosamente por las causales y forma previstas en las Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y su reglamento; el Reglamento contenido en el Decreto Ejecutivo N° 194, en las normas expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria y en el presente Estatuto.

### 3.1.3 Descripción de la organización estructural

Gráfico N° 36  
Orgánico Estructural Cooperativa 23 de Julio.



Continúa:.....



## **3.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

### **3.2.1 Misión**

Garantizar el crecimiento económico de los socios mediante el análisis eficiente de los requisitos presentados para la aprobación de sus créditos.

### **3.2.2 Visión**

Convertirse en el año 2015 en el departamento más organizado y productivo de la Cooperativa 23 de Julio con un servicio eficiente y de calidad que permita cubrir las necesidades de los socios.

### **2.3.3 Objetivos del departamento de crédito y cobranza**

OBJETIVO: Gestionar y efectuar la aprobación de créditos y cobranzas a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, mantener una cartera con porcentajes mínimos de mora.

### **3.2.4 Funciones del departamento de crédito y cobranza**

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.
- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.

- Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros en caso de constitución de hipotecas.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.
- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- Informar a las Gerencias de otras entidades, así como a los departamentos adscritos sobre el comportamiento de los clientes morosos.
- Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al departamento.
- Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados dentro de la institución.
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el inmediato superior.

### **3.2.5 Políticas**

- Brindar servicios financieros y no financieros oportunos y de alto grado de calidad.
- Atender a nuestros socios y socias de manera respetuosa y cordial, con trato preferencial a las personas vulnerables.
- Mantener actualizados los sistemas tecnológicos.
- Mantener el sigilo de la información técnica.
- Propiciar la actualización y mejora continua de las competencias del personal
- Medir el desempeño de los funcionarios del área de crédito.
- Incentivar de manera económica al personal en función de los resultados.
- Propiciar prácticas de seguridad y prudencia financiera.
- Implementar la mejora continua en la gestión de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y crédito 23 de Julio Ltda.

### **3.2.6 Principios**

Los principios institucionales de la 23 de Julio Cooperativa de Ahorro y Crédito buscan impulsar la gestión de intermediación financiera sin perder nuestra naturaleza cooperativa, se sustentan en la propuesta universal de los principios cooperativos, a partir de los cual hacemos la siguiente declaración.

- Adhesión voluntaria
- Capacitación a los socios
- Participación democrática de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad
- Servicios con visión social.

### **3.2.7 Valores**

- Respeto: Es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos, entre compañeros.

Tolerancia: Se refiere a la acción y efecto de tolerar a un individuo, sobrellevar el comportamiento de una persona para que en la institución se trabaje bajo un buen ambiente.

- Honestidad: Es un valor o cualidad propio de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad e integridad necesaria para mantener la confianza.
- Solidaridad: Valor humano por excelencia, del que se espera cuando otra persona requiere de nuestros buenos sentimientos y ayuda, en

este sentido se propicia en la institución la colaboración mutua para el trabajo.

- **Transparencia:** Es la obligación de los sujetos de publicar la información, para ello la Cooperativa entregará los datos reales a los socios cuando estos lo requieran y además de la publicación mensual en pancartas de tasas tanto para crédito como en ahorros, etc.
- **Lealtad:** Se traduce como respeto a la ley y la institución, ya que se requiere de un personal honesto, fiel, comprometido en el cumplimiento de sus deberes.

### 3.2.8 Directivos

A continuación se presenta el listado de directivos de la Cooperativa de Ahorro y crédito "23 de Julio" Ltda. :

#### Cuadro Nº 8

##### Consejo de Administración

<b>Nro.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
1	Ing. Víctor Vega	Presidente del Consejo de Administración
2	Sra. Yolanda Morales	Vicepresidente
3	Sr. Bolívar Carcelén	Secretario
4	Dr. Mauricio Cahueñas	Primer vocal del Consejo de Administración

Fuente: Secretaría de la Cooperativa 23 de Julio

#### Cuadro Nº 9

##### Consejo de Vigilancia

<b>Nro.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
1	Ing. Ernesto Loza	Presidente del Consejo de Vigilancia
2	Cr. Jorge Cruz	Vocal Principal
3	Sra. Yolanda Morales	Representante del Consejo de Administración

Fuente: Secretaría de la Cooperativa 23 de Julio

### 3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

#### 3.3.1 Diagnóstico situacional externa

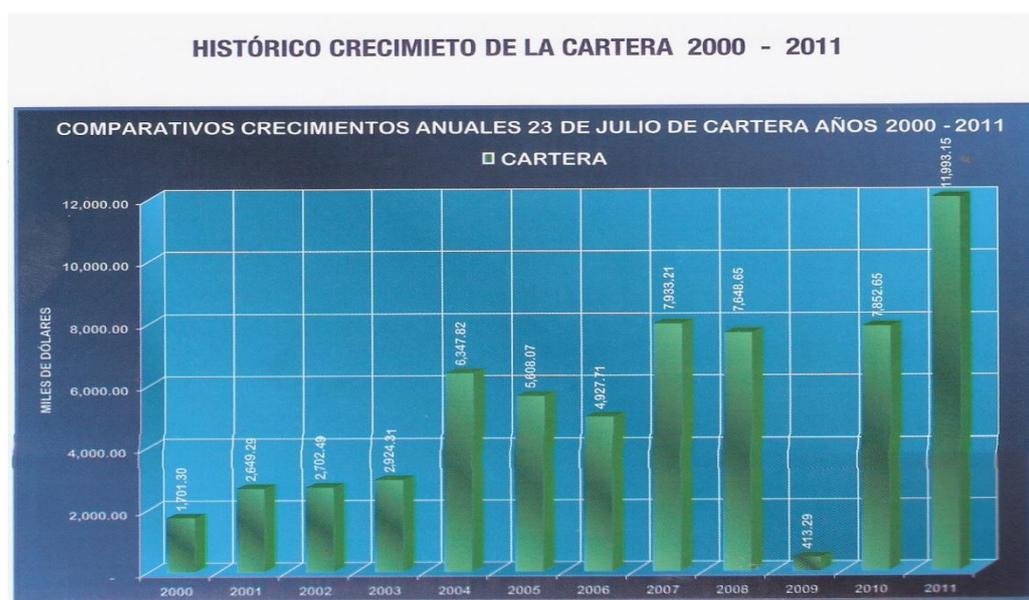
El desarrollo de la Cooperativa 23 de Julio se ha visto reflejado en el apoyo de la población no solo de Cayambe sino de todas las ciudades donde existe una oficina de esta institución.

Gráfico N° 37



Fuente: Secretaría de la Cooperativa 23 de Julio

Gráfico N° 38



Fuente: Secretaría de la Cooperativa 23 de Julio

### 3.3.2 Evaluación de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades y determinación de las estrategias a seguir

#### Diagnóstico del área de crédito y recuperaciones

De acuerdo al problema determinado en el diagnóstico de esta investigación tenemos que la inexistencia de un plan estratégico para la concesión de créditos en la Cooperativa 23 de Julio Ltda. Sucursal Otavalo, se ha visto afectado en cuanto a créditos ya que no existen un mayor crecimiento de nuevos créditos se trabaja mayormente renovaciones, bajos niveles en el servicio, improvisación y un manejo poco adecuado de la cartera vencida, afectando a los resultados de la institución.

### 3.4 EJES DE ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

Gráfico N° 39



Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

En la matriz se recoge los problemas del Área de Crédito y Recuperación y los que traen mayores complicaciones a la institución se los ha priorizado y se establece de acuerdo a la matriz de estrategias del FODA anteriormente determinada, las estrategias de solución a los problemas, el posible tiempo que va a durar la ejecución de la misma y la o las personas responsables.

**Cuadro N° 11**

PROBLEMAS PRIORIZADOS	ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
Inexistencia de un plan estratégico que visualice la organización del trabajo del área de crédito y recuperaciones.	Elaborar un plan estratégico para el área de Recuperación de la Cooperativa de 23 de Julio definiendo la identidad institucional.	1 mes	Autoras de la investigación
La estructura organizacional debe ser redefinida de acuerdo a las nuevas necesidades	Determinar una estructura administrativa que funcione de acuerdo a las necesidades de esta área.	2 semanas	Autoras de la investigación
Bajos niveles de solicitudes de crédito que no llega a cubrir el monto mensual asignado.	Definir un proceso táctico operacional que aumente el nivel de solicitudes de crédito.	1 mes	Autoras de la investigación
Altos niveles de morosidad de los clientes, crecimiento de la cartera en demanda judicial y cartera de riesgo.	Definir un proceso táctico operacional que disminuya niveles de morosidad del Cooperativa.	1 mes	Autoras de la investigación
Bajo nivel comunicacional interno y externo.	Mejoramiento de la comunicación y relaciones interpersonales a nivel interno y externo.	1 año	Autoras de la investigación
Falta de programas de capacitación al talento humano	Establecer programas de capacitación para el talento humano	1 año	Autoras de la investigación

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.5.1 Relación de políticas, objetivo y estrategia

En la presente matriz de relación se ha ubicado las estrategias establecidas en la matriz anterior en función de los objetivos, políticas y área de gestión a la que corresponde; lo que posibilita enfocar el trabajo en función de áreas específicas.

**Cuadro N° 12**

EJES DE ACCIÓN	POLÍTICA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
<b>ADMINISTRATIVO</b>	Reestructuración de la base organizativa del área de crédito y recuperaciones de la Cooperativa.	Reestructurar el sistema organizativo del área de crédito y recuperaciones de la Cooperativa mediante un organigrama estructural, funcional y reglamento interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar el plan estratégico</li> <li>-Elaborar una estructura organizacional (organigrama)</li> <li>-Desarrollar un manual de función.</li> <li>-Planificar el trabajo</li> <li>-Elaborar el reglamento</li> </ul>
<b>TÁCTICA OPERACIONAL</b>	Aplicación de un proceso táctico operacional que aumente el nivel de solicitudes de crédito.	Aplicar procesos tácticos operacionales mediante estrategias tecnológicas activas que incrementen el índice de solicitudes crediticias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir los requisitos de acuerdo a los montos de los créditos.</li> <li>-Implementar un sistema informático que acelere la revisión y acreditación de los créditos</li> <li>-Planificar un sistema de visitas a las instituciones para ofertar los créditos al personal.</li> <li>-Promocionar el servicio crediticio en medios de comunicación</li> <li>-Implementar el mensaje urgente por internet para dar a conocer a los</li> </ul>

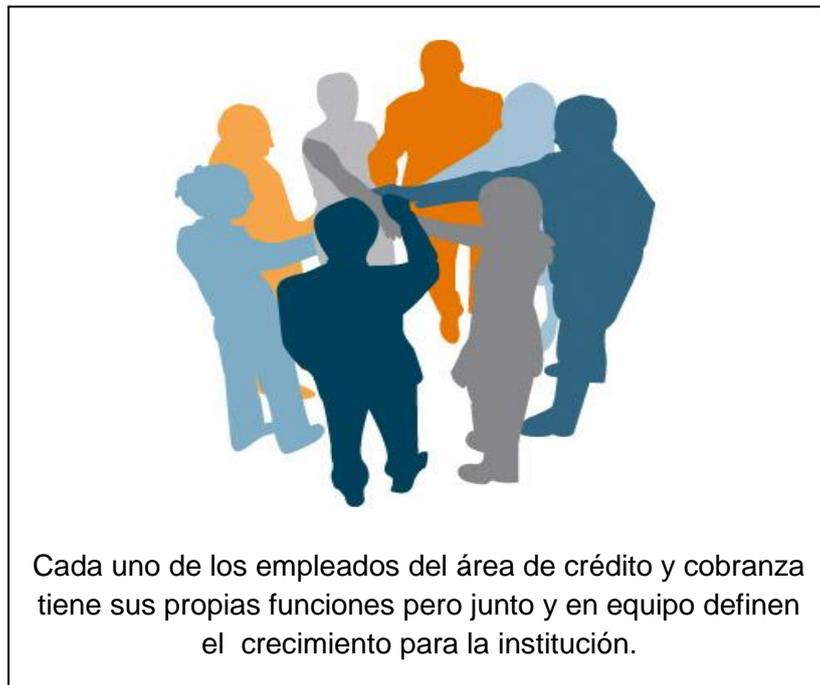
			clientes la oferta crediticia de la Cooperativa.
	Aplicación de un proceso táctico operacional que disminuya el índice de morosidad.	Aplicar procesos tácticos operacionales mediante estrategias tecnológicas activas que disminuya el índice de morosidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar el envío de mail en las estrategias</li> <li>- Aplicar el manejo de cobro de cartas curier</li> <li>- Utilizar el broadcast para dar a conocer a los clientes su retraso en los pagos</li> <li>- Implementar el mensaje urgente por internet para dar a conocer a los clientes las cuotas vencidas de la Cooperativa</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN</b>	Fortalecimiento comunicativo interno y externo	Fortalecer el nivel comunicacional interno entre compañeros y externo con los clientes fomentando las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de la comunicación interna</li> <li>- Mejoramiento de la comunicación externa</li> <li>- Determinación de canales comunicacionales</li> </ul>
<b>CAPACITACIÓN</b>	Capacitación permanente del personal del área de recuperación.	Capacitar de forma permanente del personal del área de recuperación mediante talleres, cursos y seminarios que garanticen su efectividad en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar programas de capacitación en relaciones humanas.</li> <li>- Perfeccionar al capital humano en atención al cliente.</li> <li>- Entrenar al talento humano en cobranzas</li> </ul>

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.6 DESARROLLO DEL EJE DE ACCIÓN ADMINISTRATIVA

**REFORMAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE CREDITO Y RECUPERACIONES BUSCANDO ESTABLECER FUNCIONES DEFINIDAS PARA CADA UNO DE ELEMENTOS DE ESTE DEPARTAMENTO.**

**Figura N° 1**



Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.6.1 Plan operativo para el año 2012-2013 para reestructuración organizacional

Cuadro N° 13

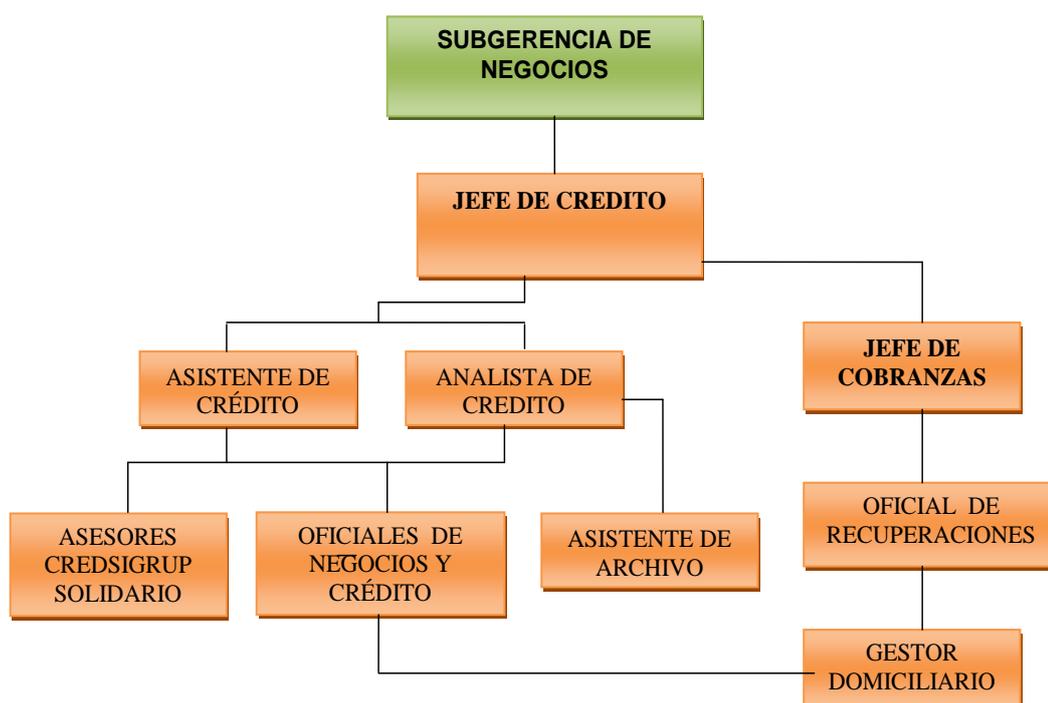
Objetivo	Estrategias	Proyecto	Actividad	Recursos	Responsables	Costo	Resultados	Indicadores
Reestructurar el sistema organizativo del área de crédito y recuperación de la Cooperativa mediante un organigrama estructural.	Elaborar una estructura organizacional (organigrama)	Administrativo: Rediseño de Estructura Administrativa	- Sesiones de trabajo con los directivos y empleados del área de crédito y recuperaciones. - Definir la estructura necesaria. - Elaboración del organigrama	- Documentos de estructuras organizacionales de la institución. - Reglamento de la institución. - Partidas presupuestarias	Directivos de la cooperativa. Empleados del área de crédito y recuperaciones	0,00 La gestión administrativa a demanda de una de planificación y organización	Organigrama estructurado Personal designado	100% del organigrama elaborado y aplicado. 100% de los empleados asumen su función en el área de recuperación
Mejorar los niveles organizacionales mediante manuales de funciones	Desarrollar un manual de función. Planificar la estructura de trabajo	Elaboración del manual de funciones Aplicación de un sistema de colocación de créditos y de cobranza por etapas afectación	- Elaborar el manual de funciones - Sistematizar la etapa preventiva - Implementar - Definir la etapa vencida	-Reglamento interno  Listados de cartera sin afectación,		El presente eje no tendrá costo porque es elaborado por las investigadoras.	Manual de funciones en marcha Plan de trabajo por etapas definido	El 90% de los art. en aplicación legal. 100% del proceso establecido y en ejecución

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.6.2 PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE RECUPERACIONES

#### 3.6.2.1 Propuesta del organigrama del área de crédito y recuperaciones

Gráfico N° 40



Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.6.3 Propuesta de manual de funciones

#### 3.6.3.1 Manual para área de crédito

##### JEFE DE CRÉDITO

- **CARGO:** Jefe de crédito (Requerimientos)
- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:** Planificar, dirigir y monitorear la gestión del área de crédito y cobranza de toda la institución

➤ **PERFIL**

- Profesional con título mínimo de cuarto nivel en economía, administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima en cargos similares al menos unos 4 años.

**Reporta:** Al subgerente de negocios

➤ **FUNCIONES**

- La Jefatura General de Crédito en coordinación con el Oficial de Riesgos; será la encargada de los estudios técnicos que fundamenten las políticas generales de todo tipo de crédito y de su aplicación.
- Llevará el control y evaluación de los créditos concedidos por la Cooperativa y remitirá informes periódicos a los superiores y organismos.
- Generar productos y servicios innovadores en el área.
- Analizar información para mantener índices adecuados de cumplimiento tanto para el área de crédito como para el área de cobranza .
- Monitorear tendencias del mercado en el área de crédito y cobranzas.
- Sugerir políticas y proponer reformas a los reglamentos de crédito y cobranza para el adecuado funcionamiento del área y de la institución.
- Coordinar funciones de acuerdo a requerimientos del área y de los organismos de control.
- Aprobar solicitudes de crédito y participar en el comité de crédito para aprobación de créditos en conformidad a las políticas internas de la Institución.
- Monitorear que el trabajo del personal del área este de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos de la institución.
- Diseñar campañas para colocación y recuperación de recursos.

- Revisar y enviar estructuras y formatos consolidados de conformidad a lo dispuesto por los organismos de control del sistema financiero.
- Realizar control presupuestario periódico del área y emitir informes para niveles directivos con poder de decisión.
- Revisar y analizar y aplicar regulaciones reglamentarias de entidades de control.
- Asesorar a funcionarios en materia de administración de cartera.
- Elaborar y enviar informes a administración en forma periódica.
- Generar los procedimientos que permitan el adecuado control del área (permanentemente).
- Monitorear gestión de área a través de análisis estadístico de información generada y analizar los indicadores de gestión definidos.
- Realizar un seguimiento del cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones, dadas por Subgerencia de Negocios, Auditoría Externa y Organismos de Control.
- Coordinar la calificación y manejo de los peritos evaluadores en todas las oficinas.
- Llevar un control de la gestión realizada por los oficiales de crédito con respecto a la cobranza de los créditos vencidos en sistema y en informes.
- Realizar reuniones quincenales y mensuales con los jefes comerciales para dar seguimiento a los créditos castigados, vencidos y determinar los problemas presentados en la entrega de créditos a los socios.
- Manejo y mejoramiento del créditos canalizados por CFN.
- Desarrollar estrategias para ampliar el mercado de operaciones.
- Verificar los riesgos del negocio y mantener los indicadores relacionados en niveles adecuados.
- Participar en los Comités de Crédito, Calificación de Activos de Riesgo, ALCO.
- Elaborar informes de tendencias de colocación y recuperación de recursos.

➤ **COMPETENCIA**

- Iniciativa.
- Liderazgo.
- Razonamiento inductivo y deductivo.
- Reconocimiento de problemas.
- Velocidad de clausura.
- Organización de Información.

➤ **HABILIDADES**

- Planificación.
- Juicio y toma de decisiones.
- Pensamiento crítico.
- Aprendizaje activo
- Trabajo en equipo.

**ANALISTA DE CRÉDITO**

➤ **CARGO: Analista de crédito**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:** Efectuar actividades operativas que den apoyo a la gestión del Dpto. de Crédito, directamente relacionadas con la Jefatura General de Crédito y Cobranzas.

➤ **PERFIL**

- Profesional con título mínimo de tercer nivel en economía, administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima en cargos similares al menos unos 3 años.

**Reporta:** Jefe de Crédito

## ➤ FUNCIONES

- Enviar información para Bancos y Seguros (mensual), tiempo de validación 10 días.
- Validación de la Estructura TINS (semanal)
- Validación Estructuras de Transparencia A07 – A08 (semanal)
- Elaboración de formatos:
- Elaboración formato 250 ABC (mensual)
- Elaboración formato 231 A (trimestral)
- Elaboración de la Estructura Obligaciones del Exterior ( quincenal)
- Validación de la Estructura B46 (mensual)
- Elaboración de la información del seguro de desgravamen de la cartera. (mensual)
- Elaboración de los archivos de calificación de la cartera.
- Elaboración del informe de vinculados y anexo de vinculados.
- Apoyo al manejo del módulo de Cartera (rol administrador).
- Actualización de tasas de interés.
- Cambio en destinos de créditos.
- Visitas a las oficinas operativas (apoyo a Jefe General de Crédito).
- Cuadre de garantías reales (oficinas).
- Revisión y envío de anexos CFN.
- Elaboración de información para organismos internos y organismos externos de financiamiento.
- Elaboración de la información para la calificadora de Riesgos.
- Elaboración de la información para el castigo de cartera.
- Control del manejo del módulo de Gestión.
- Operatividad en la creación de nuevos productos de crédito.
- Elaboración de la Información para el Castigo de Cartera.
- Elaboración Actas de Comité de Crédito.
- Elaboración de la información respectiva para la realización de reavalúos.
- Soporte y apoyo a clientes internos en cambios del sistema.

- Cuadre de Macros de las diferentes oficinas Operativas.
- Cuadre de las Cuentas de Orden de las diferentes Oficinas Operativas.
- Realizar las demás funciones inherentes a su cargo, dispuestas por su Jefe inmediato.

➤ **COMPETENCIAS**

- Capacidad de análisis
- Orientación a resultados

➤ **HABILIDADES**

- Analítico
- Organizado
- Colaborador

**ANALISTA DE CRÉDITO**

➤ **CARGO: Analista de crédito**

➤ **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:** Efectúa actividades de supervisión de documentos, verificación de datos, análisis e ingreso de información al sistema informático con la finalidad de recomendar la aprobación de los trámites en las instancias pertinentes.

➤ **PERFIL**

En cada oficina se nombrará un analista de crédito para facilitar las aprobaciones de los mismos.

- Profesional con título mínimo de tercer nivel en economía, administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima en cargos similares al menos unos 3 años.

**Reporta:** Jefe de Crédito

➤ **FUNCIONES**

- Receptar y confirmar diariamente las carpetas enviadas por las oficinas operativas de acuerdo a los procesos internos establecidos.
- Supervisar que las carpetas de crédito donde consten la información requerida para el ruteo se encuentren con la documentación legalmente requerida.
- Revisar que la actualización de datos tanto del deudor como garante se encuentren ingresados en el sistema informático.
- Supervisar que las centrales de riesgos tanto de los deudores como garantes cumplan con lo requerido para ser considerados como sujetos de crédito.
- Registrar e informar a su jefe inmediato con periodicidad mensual respecto a los errores encontrados en el proceso de supervisión de documentos de las oficinas.
- Confirmar telefónicamente la información y verificación de certificados de ingreso y referencias de titulares y garantes.
- Realizar el ingreso de los ratios o levantamiento micro con los datos del file de crédito.
- Analizar la solicitud de crédito presentada por el socio basándose en la información obtenida a través de la verificación, levamiento de medios y aplicación de las políticas del Reglamento de Crédito y demás Normativas Internas.
- Comunicar a Oficial de Cumplimiento sobre las solicitudes que estén relacionadas con actividades inusuales o sospechosas.
- Realizar el ruteo de crédito al sistema informático.
- Ingresar los comentarios al sistema informático sobre el carácter, capital, capacidad, colateral, clase de socio, condiciones y conclusiones, referencias personales y comerciales, situación personal.

- Aprobar conjuntamente con el Jefe Comercial de cada oficina los créditos de hasta 6000 dólares.
- Realizar el envío del file de crédito con sus respectivas recomendaciones a cada una de las instancias siguientes para aprobación dependiendo del caso.
- Ejecutar los cambios solicitados por las instancias de aprobación o direccionarlos al personal de crédito responsable de la corrección.
- Entregar el file aprobado al asistente de archivo para su custodio mediante acta entrega recepción o devolución a las oficinas operativas en el caso de ser negado.
- Sugerir a su jefe inmediato cambios a los procesos o normativas tendientes a mejorar el proceso de crédito.
- Realizar actividades inherentes asignadas por su Jefe inmediato.

#### ➤ **COMPETENCIA**

- Comprensión oral y escrita.
- Tolerancia.
- Originalidad.
- Agilidad.
- Razonamiento deductivo.
- Velocidad de clausura.
- Ordenar información.
- Amabilidad.

#### ➤ **HABILIDADES**

- Pensamiento crítico.
- Manejo del tiempo.
- Pensamiento analítico.
- Recopilación de información.
- Monitoreo y control.

- Orientación / asesoramiento.

## **OFICIALES DE NEGOCIOS O CRÉDITO**

### ➤ **CARGO: Oficiales de negocios o crédito**

➤ **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:** Efectúa actividades de atención al cliente en lo relacionado con productos y servicios de colocación y captación de recursos mediante la aplicación de la tecnología existente para el efecto.

### ➤ **PERFIL**

- Profesional con título mínimo de tercer nivel en economía, administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima en cargos similares al menos unos 3 años.

**Reporta:** Jefe de Crédito

### ➤ **FUNCIONES**

- Ejecutar las acciones necesarias para la promoción de los productos de Crédito,
- Captación y Servicios con correcta información y adecuado asesoramiento.
- Asesoramiento y Recepción de solicitudes de Crédito de acuerdo a los procesos y normativa vigente.
- Realizar gestión de cobranza telefónica a los socios que se encuentren en la primera tramo de notificación.
- Análisis de la documentación necesaria para la calificación del crédito, revisión de capacidad de pago, políticas y reglamentos de crédito.
- Adjuntar en la solicitud de crédito la información establecida por la Institución para el análisis crediticio del solicitante y la prevención de Lavado de Activos.

- Ingresar información del crédito en sistema informático y emitir observaciones pertinentes.
- Rutear la información del crédito y emitir las recomendaciones pertinentes a la estación del analista según monto de solicitud de conformidad a los reglamentos internos aprobados por la administración.
- Realizar en cada una de las transacciones pertinentes la actualización de datos a los socios de la Institución, en el caso de activación de cuentas se coordinara con el Supervisor Operativo para su ejecución.
- Mantener adecuadamente archivados todos los expedientes de crédito de socios activos y pasivos así como los expedientes de apertura de cuentas.
- Reportar periódicamente al Oficial de Cumplimiento, según el Manual de control interno para la prevención de Lavado de Activos.
- Dar a conocer al socio toda información de los productos y servicios con los que cuenta el socio de manera detallada y clara.
- Reportar las observaciones (quejas, reclamos, sugerencias) presentadas por los socios en el formulario RQSP al Jefe Comercial o de Agencia y comunicar el mismo al Departamento de Atención al Cliente.
- Realizar actividades inherentes asignadas por su Jefe inmediato.
- Debe tomar la información de cualquier tipo de negocios y determinar sus ingresos por ende su utilidad.

➤ **COMPETENCIAS**

- Comprensión oral y escrita.
- Tolerancia.
- Originalidad.
- Agilidad.
- Razonamiento deductivo.
- Expresión oral.

- Velocidad de clausura.
- Ordenar información.
- Amabilidad.

➤ **HABILIDADES**

- Pensamiento crítico.
- Escucha activa.
- Manejo del tiempo.
- Manejo de recursos financieros.
- Percepción social (empatía).
- Negociación.
- Pensamiento analítico.
- Recopilación de información.
- Monitoreo y control.
- Orientación / asesoramiento.

**ASESOR CREDIGRUP SOLIDARIO**

➤ **CARGO: Asesor credigrup solidario**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:** Promocionar, planificar, organizar, la colocación de créditos de acuerdo a las estrategias de mercado establecidas por la Institución.

➤ **PERFIL**

- Profesional con título mínimo de tercer nivel en economía, administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima en cargos similares al menos unos 3 años.

**Reporta:** Jefe de Crédito

## ➤ **FUNCIONES**

- Apoyar con el cumplimiento del presupuesto asignado a la Oficina pertinente para la colocación de créditos.
- Establecer contactos con personas naturales de acuerdo al segmento de mercado establecido para colocación de créditos.
- Co-participar en las campañas estratégicas y publicitarias y de promoción de créditos que la Institución ofrece.
- Emitir informes mensuales de la gestión realizada, tanto administrativa como financiera a su superior inmediato, cuando así se lo requiera.
- Comercializar y promocionar los distintos tipos de Crédito que otorga la Institución.
- Realizar visitas de campo, entrevistas, presentaciones del producto para la promoción de Crédito Grupal Solidario (Credigrup Solidario) dentro de los sectores establecidos por la Institución.
- Receptar y revisar la documentación e información pertinente que se requiere para el trámite de crédito y entregar la misma al Oficial de Negocios y Crédito.
- Mantener un control adecuado de la morosidad en el producto.
- Entregar oportunamente los formatos de control de Asistencia Pagos y Ahorro y sus respectivas libretas de ahorros a cada uno de los Socios de Credigrup solidario.
- Realizar visitas esporádicas a los Grupos de Crédito con el afán de detectar posibles inconvenientes en la administración del Crédito.
- Realizar actividades inherentes que disponga su Jefe Inmediato.

## ➤ **COMPETENCIAS**

- Comprensión oral y escrita.
- Tolerancia.
- Originalidad.
- Agilidad.

- Razonamiento deductivo.
- Expresión oral
- Fluidez de ideas
- Amabilidad

#### ➤ **HABILIDADES**

- Pensamiento analítico
- Escucha activa.
- Manejo del tiempo.
- Percepción social (empatía).
- Orientación de servicio
- Persuasión

### **ASISTENTE DE ARCHIVO**

#### ➤ **CARGO: Asistente de archivo**

➤ **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:** Administrar la recepción, registrar los ingresos y egresos así como la organización y despacho de todas las carpetas que pasen al archivo centralizado de la Institución.

#### ➤ **PERFIL**

- Profesional egresado de administración, secretariado de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima en cargos similares al menos unos 2 años.

**Reporta:** Jefe de Crédito

➤ **FUNCIONES**

- Ejecutar procedimientos para el ingreso, clasificación, almacenamiento, codificación y egreso de la información que pasa al archivo centralizado.
- Registrar las órdenes para entrega de files o información solicitada así como el ingreso de la misma con la identificación de su contenido, remitente o usuario, con la autorización de Jefe de Crédito y Cobranzas.
- Elaborar las Actas de Entrega Recepción de carpetas y files.
- Elaborar reportes mensuales a Jefe de Crédito y Cobranzas, sobre el estado del archivo, de las carpetas y files que se encuentran bajo su custodio, con las entradas y salidas registradas en el mes.
- Efectuar la constatación física de los files y carpetas de cada una de las áreas y departamentos que han entregado dicha información y que se encuentra bajo su custodio.
- Constatar el ingreso de la información que posee los files de crédito de acuerdo al check list respectivo.
- Registrar bajo un kárdex el movimiento del ingreso y salida de files, carpetas u otros documentos que estén bajo su custodio.
- Ejecutar con la autorización de la Jefatura de Crédito y Cobranzas, las ordenes para entrega de files o información solicitada.
- Rotular y etiquetar las áreas y departamentos donde consten la información entregada de los files de crédito de acuerdo a un orden ya establecido.
- Organizar y arreglar las carpetas entregadas a su custodio previo a una determinación del área y departamento al cual pertenece dicha información.
- Realizar el aseo del local y de las estanterías donde se maneja el área de archivo.
- Ejecutar las funciones inherentes delegadas por su Jefe inmediato

➤ **COMPETENCIAS**

- Razonamiento deductivo.
- Comprensión oral y escrita.
- Amabilidad.
- Expresión Oral y escrita.
- Fluidez de ideas.
- Sociabilidad.

➤ **HABILIDADES**

- Iniciativa.
- Trabajo en Equipo.
- Autocontrol.
- Motivación por el Logro.
- Recopilación de información.

**3.6.3.2 Manual para área de recuperaciones**

➤ **Jefe de recuperaciones (Requerimientos)**

- Profesional con título mínimo de tercer nivel en economía, administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima en cargos similares al menos unos 3 años.

**Funciones**

- Establecer los objetivos mensuales en cuanto a recuperación de cartera.
- Establecer las estrategias que apoyen al cumplimiento de los objetivos del área.
- Analizar información histórica de cartera a fin de establecer segmentaciones en cuanto a tipo de cliente, considerando las variables originalmente analizadas como sujeto de crédito.

- Administrar el proceso de recuperación de manera eficiente a fin de optimizar el uso de los recursos.
- Administración del personal a su cargo.
- Realizar el seguimiento de las gestiones judiciales y extrajudiciales

## **OFICIALES DE RECUPERACIÓN**

### ➤ **CARGO: Oficial de recuperación**

➤ **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:** Realizar los procesos de notificación a los socios que mantengan cuotas vencidas y efectuar el levantamiento de inspección del lugar de residencia o trabajo de los solicitantes de crédito.

### ➤ **PERFIL**

- Profesional con título de egresado en economía, administración de empresas o carreras afines y/o al menos dos años aprobados de estudios universitarios en las mismas carreras.
- Experiencia mínima en cargos similares al menos unos 2 años.

### ➤ **FUNCIONES**

- Control y recuperación de cartera.
- Generación de información para análisis gerencial y toma de decisiones.
- Control mensual y requerimiento hacia el área comercial de casos para inicio de gestión de recuperación judicial.
- Realizar gestión de cobranza telefónica preventiva y el segundo tramo de notificaciones.
- Envío de mail.
- Diseño para el portal web.
- Diseño de material de cobranza.

- Elaboración de avisos de incumplimiento para procesos de ejecución.
- Elaboración de memos para el inicio de acciones judiciales.
- Elaboración y pedidos de material para la cobranza.
- Generación de reportes diarios de mora
- Ingresar al sistema la gestión realizada
- Carga de costos por notificaciones
- Actualización de dotas domiciliarios y de lugar de trabajo en caso de nuevas direcciones.

#### ➤ **COMPETENCIAS**

- Razonamiento deductivo.
- Comprensión oral y escrita.
- Razonamiento matemático.
- Amabilidad.
- Expresión Oral y escrita.
- Fluidez de ideas.
- Sociabilidad.
- Reconocimiento y solución de problemas

#### ➤ **HABILIDADES**

- Pensamiento crítico.
- Persuasión.
- Recopilación de información.
- Evaluación de Ideas.

### **GESTOR DOMICILIARIO**

#### ➤ **CARGO: Gestor domiciliario**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:** Realizar los procesos de notificación a los socios que mantengan cuotas vencidas y efectuar el levantamiento de inspección del lugar de residencia o trabajo de los solicitantes de crédito.

➤ **PERFIL:**

- Estudios de egresado en administración o estudios universitarios en carreras afines.
- Experiencia mínima en cargos similares al menos 4 año.

➤ **FUNCIONES**

- Gestión de recuperación personalizada y telefónica
- Atención al cliente
- Seguimiento de cartera
- Visitas domiciliarias
- Otras que determine la institución
- Entrega de notificaciones a socios y garantes
- Realizar la toma de fotografías del lugar de domicilio del solicitante y garante así como la toma de datos de los electrodomésticos.

➤ **COMPETENCIAS**

- Amabilidad.
- Expresión Oral y escrita.
- Fluidez de ideas.
- Sociabilidad.

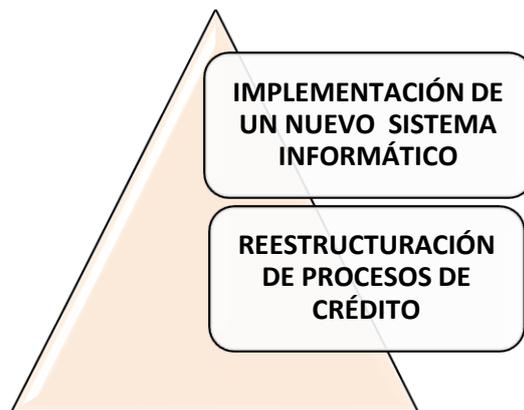
➤ **HABILIDADES**

- Persuasión.
- Recopilación de información.
- Evaluación de Ideas.

### 3.6.4 PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO

#### APLICACIÓN DE UN SISTEMA EFECTIVO DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS Y DE COBRANZA POR ETAPAS

Gráfico N°41



Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

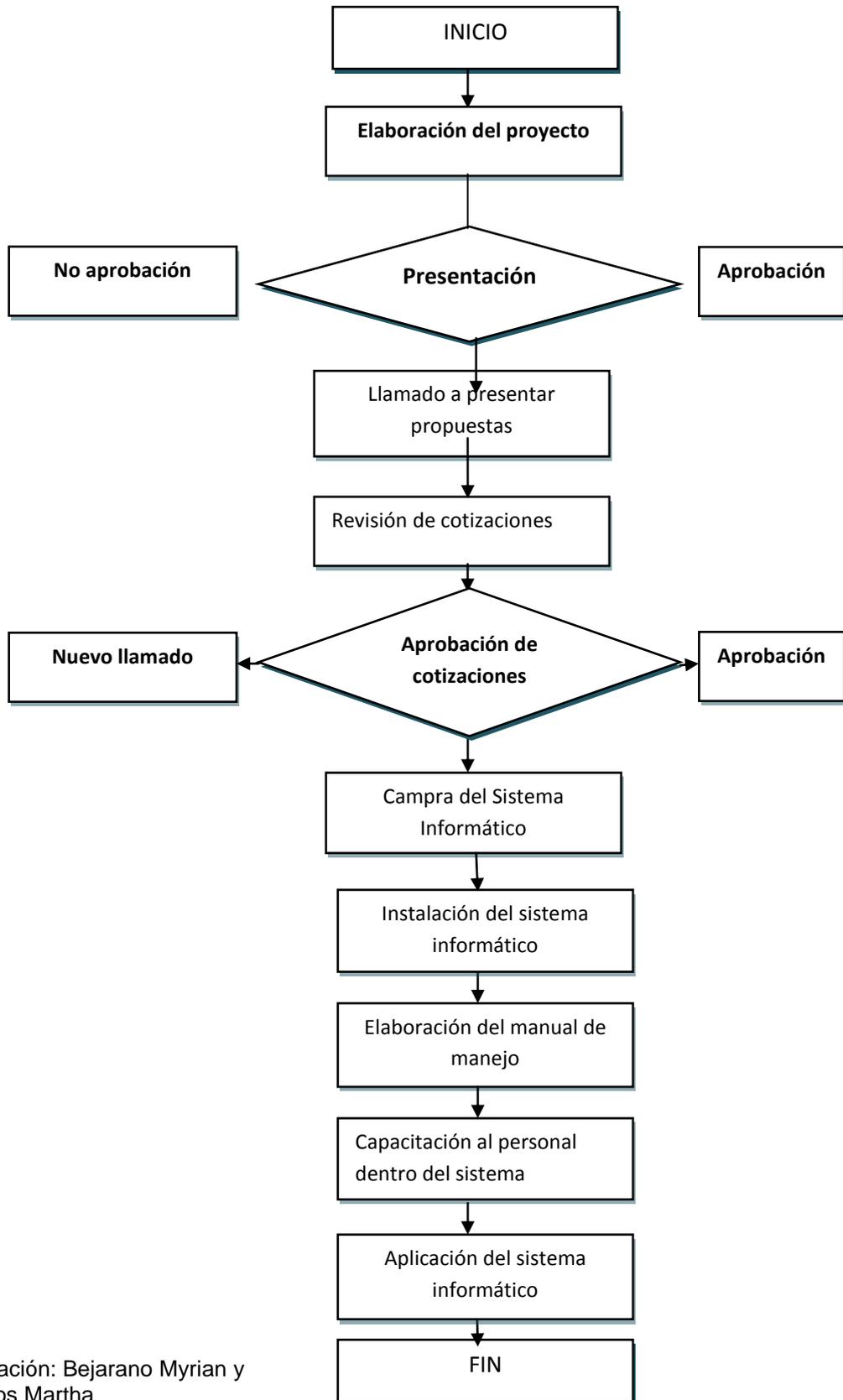
##### 3.6.4.1 Proceso para implementación del nuevo sistema informático

El sistema informática posibilitará identificar el historial en los pagos crediticios en la Cooperativa y en otras instituciones de la banca Ecuatoriana; lo cual facilita conocer al socio y poder aprobar su crédito de acuerdo a sus referencias.

- Elaboración y presentación del proyecto
- Aprobación del consejo de administración
- Llamado a presentar propuestas
- Revisión de cotizaciones
- Aprobación de la subgerencia financiera
- Compra del Sistema Informático
- Instalación del sistema informático
- Elaboración del manual de manejo
- Capacitación al personal dentro del sistema
- Aplicación del sistema informático

## Flujograma de implementación del nuevo sistema informático

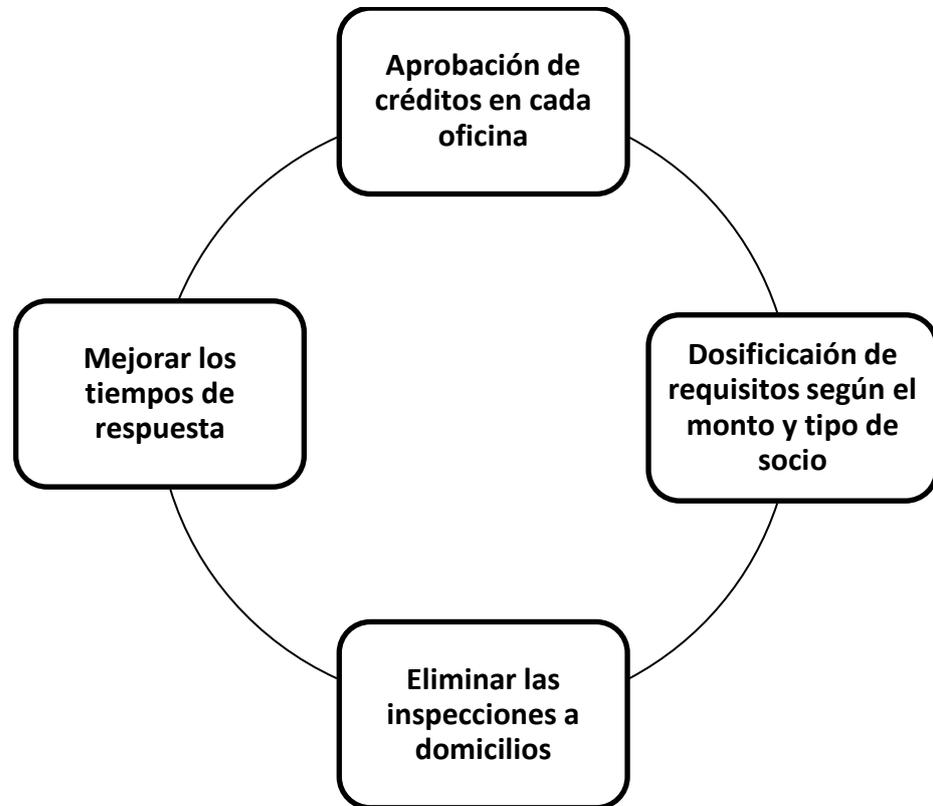
Gráfico N° 42



Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.6.4.2 Reestructuración de procesos de crédito

Gráfico N° 43



Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

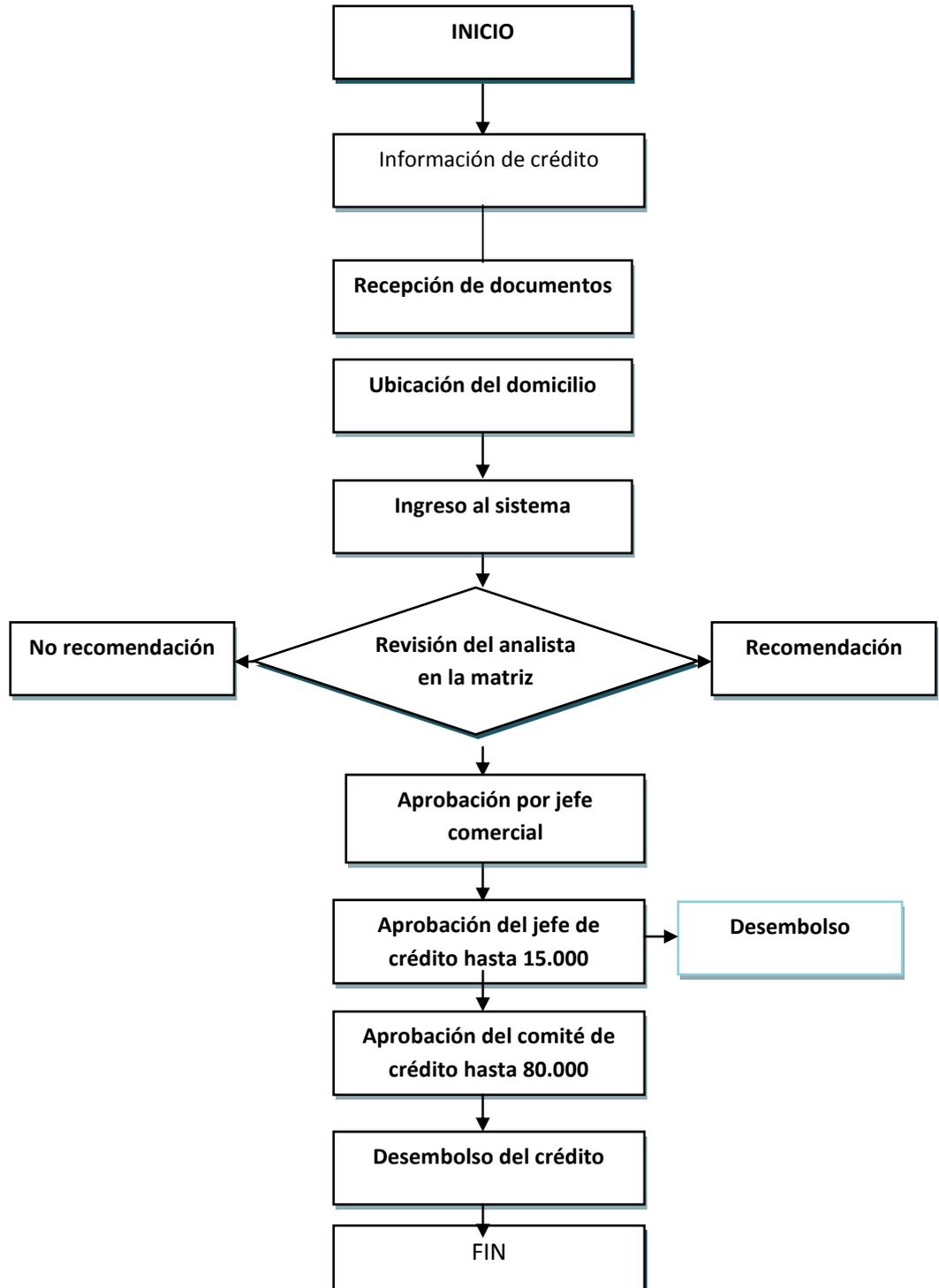
#### Análisis de los procesos

- **Aprobación de créditos en cada oficina**

Para agilizar el proceso de aprobación de crédito es fundamental exista un analista de crédito en cada oficina quien se encargue de ingresar créditos de hasta 10.000 dólares y esto permita una aprobación inmediata; si pasa la solicitud de créditos a montos mayores se seguirá el proceso normal institucional.

## Flujograma del proceso de aprobación de créditos en la matriz

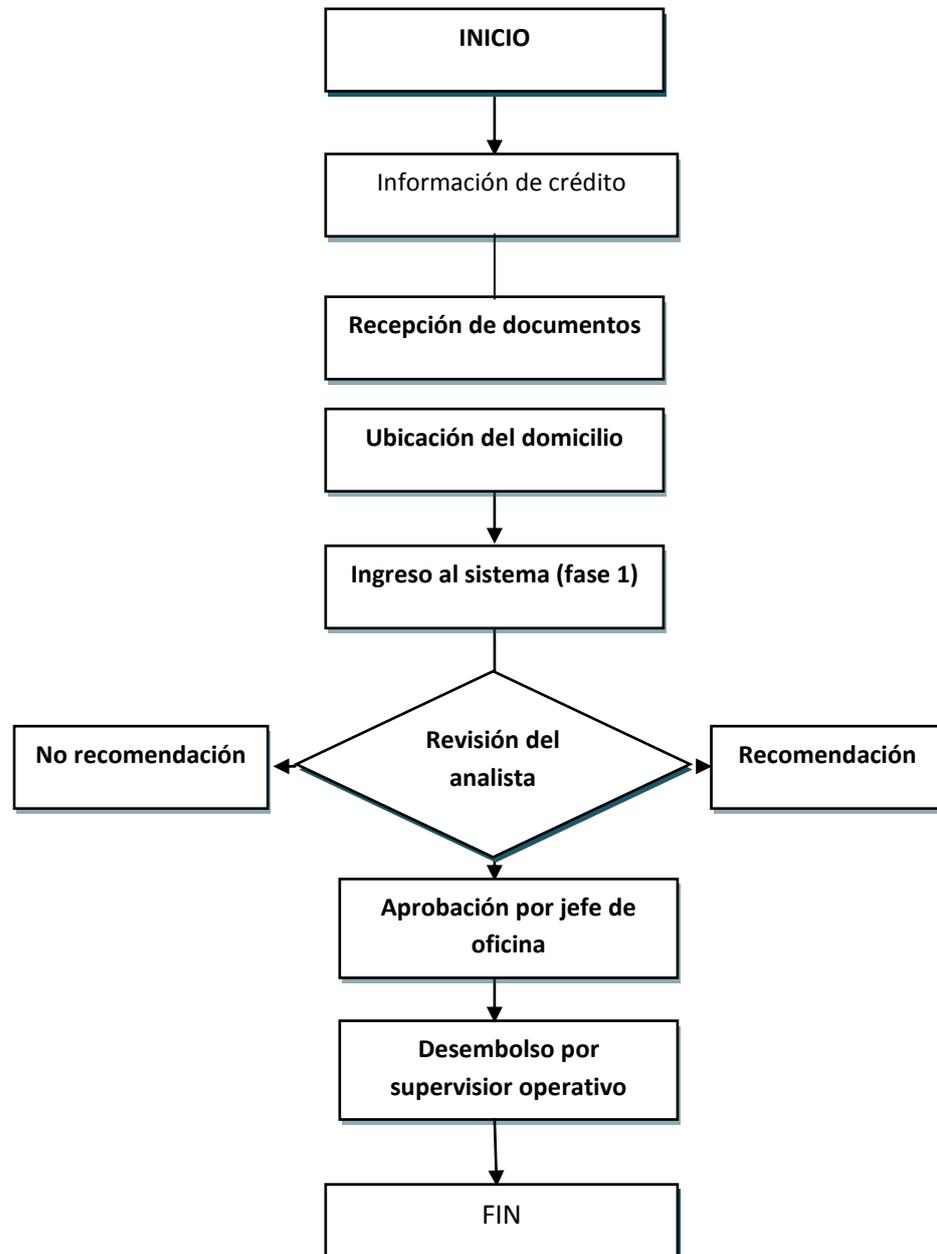
Gráfico N° 44



Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

## Flujograma del proceso de aprobación de créditos en oficinas

Gráfico N° 45



Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

- **Dosificación de requisitos según el monto y tipo de socio**

De acuerdo a los montos de los créditos se dosificará los requisitos y de acuerdo al tipo a la experiencia que hayan manejado los socios se incrementa el monto del crédito sin garante hasta USD 10000.00

- **Modificar las inspecciones a bienes del hogar**

Los procesos de inspección y la toma de fotografías en los domicilios se han convertido en un trámite negativo y molesto para el socio y para el garante; es una debilidad frente a otras instituciones, se debería tomar datos más técnicos.

Esto determina que se modifique esta actividad dentro de la aprobación de créditos tomando en cuenta únicamente la ubicación del domicilio de forma física y digital, función que la realiza el gestor domiciliario. Además se realizara la toma de datos referente a la serie de los bienes del hogar.

- **Mejorar los tiempos de respuesta**

Cada oficial de crédito debe tramitar mínimo cuatro créditos diarios, para cumplir metas de acuerdo al presupuesto.

### 3.6.4.3 Sistema de cobranzas por etapas

Cuadro N° 14

➤ **Crédito de consumo**

ETAPA	TRAMO	DÍAS MORA	GESTIÓN A REALIZARSE	RESPONSABLE
<b>PREVENTIVA</b>	I	▪ 01 a 05 días antes	▪ Recordatorio con mensaje de texto ▪ Recordatorio vía mail	▪ Oficial de recuperaciones
<b>NOTIFICACIÓN</b>	I II	▪ De 01 a 05 días ▪ De 06 a 15 días	▪ Notificación telefónica ▪ Notificación escrita deudor y garantes	▪ Oficial de Recuperaciones ▪ Oficial de negocios
<b>EXTRAJUDICIAL</b>	I	16 a 25	▪ Notificación telefónica y/o escrita de deudor y garante.	Cobrador Extrajudicial
	II	26 a 60	▪ Notificación telefónica y escrita de deudor y garante (1ª boleta).	Cobrador Extrajudicial
	III	61 a 75	▪ Notificación telefónica y escrita de deudor y garante (2ª boleta o Visita de Campo.)	Cobrador Extrajudicial
	IV	76 a 90	▪ Notificación escrita de deudor y garante (3ª boleta o Visita de Campo)	Cobrador Extrajudicial
<b>JUDICIAL</b>	I	91 a 120	▪ Gestión judicial previa a la demanda, encaminada a determinar medidas cautelares. ▪ Seguimiento telefónico y personal.	Abogado Externo
	II	121 en adelante	▪ Presentación de demanda y solicitud de medidas cautelares. ▪ Seguimiento de proceso judicial hasta pago o remate de bienes. ▪ Seguimiento telefónico y personal.	Abogado Externo

Políticas y Reglamento de crédito de la Cooperativa 23 de Julio

➤ Crédito de vivienda

Cuadro N° 15

ETAPA	TRAMO	DÍAS MORA	GESTIÓN A REALIZARSE	RESPONSABLE
<b>PREVENTIVA</b>	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 01 a 05 días antes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recordatorio con mensaje de texto</li> <li>▪ Recordatorio vía mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oficial de recuperaciones</li> </ul>
<b>NOTIFICACIÓN</b>	I II	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De 01 a 10 días</li> <li>▪ De 11 a 45 días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notificación telefónica</li> <li>▪ Notificación escrita deudor y garantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oficial de Recuperaciones</li> <li>▪ Oficial de negocios</li> </ul>
<b>EXTRAJUDICIAL</b>	I	De 46 a 60	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notificación telefónica y/o escrita de deudor y garante.</li> </ul>	Cobrador Extrajudicial
	II	61 a 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notificación telefónica y escrita de deudor y garante (1ª boleta).</li> </ul>	Cobrador Extrajudicial
	III	91 a 120	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notificación telefónica y escrita de deudor y garante (2ª boleta o Visita de Campo.)</li> </ul>	Cobrador Extrajudicial
	IV	121 a 180	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notificación escrita de deudor y garante (3ª boleta o Visita de Campo)</li> </ul>	Cobrador Extrajudicial
<b>JUDICIAL</b>	I	181 a 270	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión judicial previa a la demanda, encaminada a solicitar en demanda medidas cautelares.</li> <li>▪ Seguimiento telefónico y personal.</li> </ul>	Abogado Externo
	II	271 en adelante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación de demanda y solicitud de medidas cautelares.</li> <li>▪ Seguimiento de proceso judicial hasta pago o remate de bienes.</li> <li>▪ Seguimiento telefónico y personal.</li> </ul>	Abogado Externo

Políticas y Reglamento de crédito de la Cooperativa 23 de Julio

➤ Crédito de comercial

Cuadro N° 16

ETAPA	TRAMO	DÍAS MORA	GESTIÓN A REALIZARSE	RESPONSABLE
<b>PREVENTIVA</b>	I	▪ 01 a 05 días antes	▪ Recordatorio con mensaje de texto ▪ Recordatorio vía mail	▪ Oficial de recuperaciones
<b>NOTIFICACIÓN</b>	I II	▪ De 01 a 10 días ▪ De 11 a 30 días	▪ Notificación telefónica ▪ Notificación escrita deudor y garantes	▪ Oficial de Recuperaciones ▪ Oficial de negocios
<b>EXTRAJUDICIAL</b>	I	De 31 a 45	▪ Notificación telefónica y/o escrita de deudor y garante.	Cobrador Extrajudicial
	II	De 46 a 60	▪ Notificación telefónica y escrita de deudor y garante (1ª boleta).	Cobrador Extrajudicial
	III	De 61 a 90	▪ Notificación telefónica y escrita de deudor y garante (2ª boleta o Visita de Campo.)	Cobrador Extrajudicial
	IV	De 91 a 120	▪ Notificación escrita de deudor y garante (3ª boleta o Visita de Campo)	Cobrador Extrajudicial
<b>JUDICIAL</b>	I	121 a 150	▪ Presentación de demanda y solicitud de medidas cautelares. ▪ Seguimiento de proceso judicial hasta pago o . ▪ Seguimiento telefónico y personal.	Abogado Externo

Políticas y Reglamento de crédito de la Cooperativa 23 de Julio

➤ **Microcrédito**

**Cuadro N° 17**

ETAPA	TRAMO	DÍAS MORA	GESTIÓN A REALIZARSE	RESPONSABLE
<b>PREVENTIVA</b>	I	▪ 01 a 05 días antes	▪ Recordatorio con mensaje de texto ▪ Recordatorio vía mail	▪ Oficial de recuperaciones
<b>NOTIFICACIÓN</b>	I	De 01 a 05	▪ Notificación telefónica	▪ Oficial de recuperaciones ▪ Oficial de negocios
<b>EXTRAJUDICIAL</b>	I	De 06 a 45	▪ Notificación telefónica y escrita 1ª y 2ª boleta más Visita de campo.	Cobrador Extrajudicial
	II	De 46 a 60	▪ Notificación telefónica y escrita 3ª boleta Visita de Campo.	Cobrador Extrajudicial
<b>JUDICIAL</b>	I	De 61 a 90	▪ Gestión judicial previa a la demanda, encaminada a solicitar en demanda medidas cautelares. ▪ Seguimiento telefónico y personal.	Abogado Externo
	II	91 en adelante	▪ Presentación de demanda y solicitud de medidas cautelares ▪ Seguimiento de proceso judicial hasta pago o remate de bienes.	Abogado Externo

Políticas y Reglamento de crédito de la Cooperativa 23 de Julio

### 3.6.4.4 Reestructuración del reglamento en su parte pertinente

Se determina una actualización principalmente dentro de los requisitos que se solicita al socio para entregar el crédito en función del monto.

➤ **Requisitos para crédito de comercial**

Se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas, de comercialización o prestación de servicios a mediana o gran escala

**Cuadro N° 18**

<p><b>Perfiles:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona natural o jurídica legalmente constituida en el país, que necesiten financiamiento para actividades relacionadas con su actividad económica, o para vivienda (cuando la garantía sea quirografaria).</li> <li>• Mantener por lo menos un año su actividad económica comercial;</li> <li>• Residencia permanente en la zona, por lo menos 1 año y que se puede comprobar.</li> <li>• Pequeños y medianos empresarios estables que presente estados financieros o flujos de caja relacionados con la actividad económica.</li> </ul>
<p><b>Requisitos:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio de la cooperativa</li> <li>• Llenar y firmar la solicitud de crédito (deudor y garante).</li> <li>• Mantener los pagos al día según central de riesgos</li> </ul> <p><b>Personas naturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la cédula de identidad del socio, cónyuge, garante y cónyuge.</li> <li>• Copia de papeleta de votación solicitante y cónyuge; garantes y sus cónyuges.</li> <li>• Copia de pagos de servicios básicos pudiendo ser: agua, luz o teléfono.</li> <li>• Croquis de la ubicación del domicilio del socio; garantes.</li> <li>• Los anexos que soliciten los organismos de financiamiento externo</li> </ul> <p><b>Personas Jurídicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación de la existencia de la personería jurídica.</li> <li>• Nombramiento actualizado de representantes legales debidamente inscritos en el Registro Mercantil o en el organismo en donde se inscribe dichos nombramientos.</li> <li>• Resolución para celebrar el contrato de préstamos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros, legalmente aprobados por los organismos de control.</li> <li>• Registro único de contribuyentes</li> <li>• Certificación del IESS de estar al día en sus obligaciones patronales.</li> <li>• Declaración del Impuesto a la Renta.</li> <li>• Los anexos que soliciten los organismos de financiamiento externo</li> </ul>
<b>Montos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrán ser desde \$ <b>5.000</b> dólares hasta <b>3% del patrimonio técnico del periodo anterior</b> normal (recursos propios). con límite de 80.000 USD</li> <li>• Para créditos CFN ; créditos CFN políticas y requisitos de acuerdo a lo que establece el anexo 2 del presente reglamento</li> </ul>
<b>Plazos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos fijos hasta 60 meses</li> <li>• Capital de trabajo hasta 36 meses.</li> </ul>
<b>Interés:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Será fijada por el Consejo de Administración en forma mensual, sobre la base del informe del ALCO, teniendo como orientación el presupuesto, plan operativo, las condiciones externas y los límites que establezcan el Banco Central del Ecuador. Serán reajustables cada 90 días.</li> </ul>

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### ➤ **Requisitos para crédito de consumo**

Son Créditos de Consumo los otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pagos de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por este, el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensualmente.

**Cuadro N° 19**

<b>Perfiles:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor de 18 años y hasta 70 años.</li> <li>• Con relación de dependencia que ganen sueldos, empleados a todo nivel, personas dependientes con estabilidad laboral de por lo menos de 1 año y se pueda comprobar.</li> <li>• Residencia permanente en la zona, por lo menos 1 año y que se puede comprobar.</li> <li>• Honorarios o rentas promedio como arrendamientos, pensiones jubilares, empleados a todo nivel.</li> <li>• Para socios que tengan buena experiencia hasta 1000.00</li> </ul>																		
<b>Requisitos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio de la cooperativa</li> <li>• Llenar y firmar la solicitud de crédito (deudor y garante)</li> <li>• Mantener los pagos al día en central de riesgos</li> <li>• Copia de la cédula de identidad del socio, cónyuge, garante y cónyuge.</li> <li>• Copia de papeleta de votación solicitante y cónyuge; garantes y sus cónyuges.</li> <li>• Copia de pagos de servicios básicos pudiendo ser: agua, luz o teléfono.</li> <li>• Croquis de la ubicación del domicilio del socio; garantes.</li> <li>• Los anexos que soliciten los organismos de financiamiento externo</li> <li>• Documentos que permitan comprobar a que actividad económica se dedica los deudores y codeudores, tales como: Certificados de ingresos y roles de pago (originales o copias certificadas), patentes o permisos de funcionamiento, facturas de compra-venta, contratos de arrendamiento, etc.</li> </ul>																		
<b>Montos y plazos</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;"><b>TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE CRÉDITOS DE CONSUMO</b></th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;"><u>SEGMENTO</u></th> <th style="text-align: center;"><u>MONTOS EN USD</u></th> <th style="text-align: center;"><u>PLAZOS</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">CONSUMO</td> <td style="text-align: center;">1.200 A 1.500</td> <td style="text-align: center;">20 MESES</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">CONSUMO</td> <td style="text-align: center;">1.501 A 3.000</td> <td style="text-align: center;">24 MESES</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">CONSUMO</td> <td style="text-align: center;">3001 A 6.000</td> <td style="text-align: center;">36 MESES</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">CONSUMO</td> <td style="text-align: center;">6.001 A 24.000</td> <td style="text-align: center;">48 MESES</td> </tr> </tbody> </table>	<b>TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE CRÉDITOS DE CONSUMO</b>			<u>SEGMENTO</u>	<u>MONTOS EN USD</u>	<u>PLAZOS</u>	CONSUMO	1.200 A 1.500	20 MESES	CONSUMO	1.501 A 3.000	24 MESES	CONSUMO	3001 A 6.000	36 MESES	CONSUMO	6.001 A 24.000	48 MESES
<b>TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE CRÉDITOS DE CONSUMO</b>																			
<u>SEGMENTO</u>	<u>MONTOS EN USD</u>	<u>PLAZOS</u>																	
CONSUMO	1.200 A 1.500	20 MESES																	
CONSUMO	1.501 A 3.000	24 MESES																	
CONSUMO	3001 A 6.000	36 MESES																	
CONSUMO	6.001 A 24.000	48 MESES																	
<b>Interés:</b>	<p>Será fijada por el Consejo de Administración en forma mensual, sobre la base del informe del ALCO, teniendo como orientación el presupuesto, plan operativo, las condiciones externas y los límites que establezcan el Banco Central del Ecuador. Serán reajustables cada 90 días.</p>																		

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

➤ **Requisitos para crédito de vivienda**

Se entiende por créditos para la vivienda, los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como comerciales.

**Cuadro N° 20**

<p><b>Perfiles:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona natural rentistas o microempresarios.</li> <li>• Mayor de 18 años y hasta 70 años.</li> <li>• Propietarios de negocios con un año establecido y que se pueda comprobar.</li> <li>• Con relación de dependencia de al menos un año y que se pueda comprobar.</li> <li>• Residencia permanente en la zona, por lo menos 1 año y que se puede comprobar.</li> <li>• Empleados, obreros, profesionales cuya fuente de pago sea sueldos, salarios, honorarios o rentas promedios entendiéndose por rentas los ingresos permanentes durante la vigencia del crédito, entre los cuales están los contratos de arrendamiento, pensiones jubilares y otros que se deriven de derechos permanentes y estables que posea el beneficiario del crédito.</li> <li>• Créditos para mayores de 70 años: Desde 500 usd hasta 10.000 usd con seguro de desgravamen firmado el seguro de asegurabilidad es decir firma autorizando a una tercera persona para que esta a su nombre el seguro de desgravamen, con hipoteca que cumpla los requerimientos del reglamento. Desde 10.000 hasta 80.000 USD con seguro de desgravamen firmado el seguro de asegurabilidad, con hipoteca y un garante que cumpla los requerimientos del reglamento.</li> </ul>
<p><b>Requisitos:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio de la cooperativa.</li> <li>• Llenar y firmar la solicitud de crédito (deudor y garante)</li> <li>• Mantener los pagos al día según central de riesgos</li> </ul> <p><b>Documentación que se debe anexar el sujeto de crédito y sus garantes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos que permitan comprobar a que actividad económica se dedica los deudores y codeudores, tales</li> </ul>

	<p>como: Certificados de ingresos y roles de pago (originales o copias certificadas), patentes o permisos de funcionamiento, facturas de compra-venta, contratos de arrendamiento, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la cédula de identidad (clara) del socio, cónyuge, garante y cónyuge.</li> <li>• Copia de papeleta de votación (clara) solicitante y cónyuge; garantes y sus cónyuges.</li> <li>• Copia de pagos de servicios básicos pudiendo ser: agua, luz o teléfono.</li> <li>• Croquis de la ubicación del domicilio del socio; garantes.</li> <li>• Justificativo de inversión tales como: proformas del proyecto de inversión, cotizaciones, facturas de compra, precontratos de compra-venta.</li> <li>• Poder general realizado ante un Notario Público en el Ecuador o ante un cónsul o embajador en el extranjero y legalizado en la cancillería. (Personas que viven en el exterior).</li> <li>• Los anexos que soliciten los organismos de financiamiento externo.</li> </ul>															
<p><b>Montos y Plazos</b></p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3"><b>TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE CRÉDITOS DE VIVIENDA</b></th> </tr> <tr> <th><u>SEGMENTO</u></th> <th><u>MONTOS EN USD</u></th> <th><u>PLAZOS</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VIVIENDA</td> <td>1000 A 5.500</td> <td>48 MESES</td> </tr> <tr> <td>VIVIENDA</td> <td>5501 A 20.000</td> <td>60 MESES</td> </tr> <tr> <td>VIVIENDA</td> <td>20.001 A 80.000</td> <td>120 MESES</td> </tr> </tbody> </table>	<b>TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE CRÉDITOS DE VIVIENDA</b>			<u>SEGMENTO</u>	<u>MONTOS EN USD</u>	<u>PLAZOS</u>	VIVIENDA	1000 A 5.500	48 MESES	VIVIENDA	5501 A 20.000	60 MESES	VIVIENDA	20.001 A 80.000	120 MESES
<b>TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE CRÉDITOS DE VIVIENDA</b>																
<u>SEGMENTO</u>	<u>MONTOS EN USD</u>	<u>PLAZOS</u>														
VIVIENDA	1000 A 5.500	48 MESES														
VIVIENDA	5501 A 20.000	60 MESES														
VIVIENDA	20.001 A 80.000	120 MESES														
<p><b>Interés:</b></p>	<p>Será fijada por el Consejo de Administración en forma mensual, sobre la base del informe del ALCO, teniendo como orientación el presupuesto, plan operativo, las condiciones externas y los límites que establezcan el Banco Central del Ecuador. Serán reajustables cada 90 días</p>															

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### ➤ **Requisitos para microcrédito**

Son aquellos créditos otorgados a un prestatario o a un grupo de prestatarios, cuyo destino sea el financiamiento de actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago lo constituye el producto de las ventas e ingresos brutos de hasta \$ 100.000 dólares anuales.

**Cuadro N° 21**

<b>Perfiles:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas naturales no asalariadas, usualmente informales; personas jurídicas; o unidades familiares; o grupos de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria.</li> <li>• Mayor de 18 años y hasta los 70 años.</li> <li>• Residencia permanente en la zona, por lo menos 1 año y que se pueda comprobar.</li> <li>• Propietario del negocio por lo menos 6 meses.</li> <li>• Los ingresos generados y disponibles para el micro o pequeño empresario deben provenir de la propia actividad y deben representar más del 50% del total de los ingresos declarados.</li> <li>• Para socios que tengan buena experiencia crediticia a nivel de todas las instituciones dependiendo de la capacidad de pago.</li> </ul>															
<b>Requisitos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio de la cooperativa</li> <li>• Llenar y firmar la solicitud de crédito (deudor y garante).</li> <li>• Mantener los pagos al día según central de riesgos</li> <li>• Copia de la cédula de identidad (clara) del socio, cónyuge, garante y cónyuge.</li> <li>• Copia de papeleta de votación (clara) solicitante y cónyuge; garantes y sus cónyuges.</li> <li>• Copia de pagos de servicios básicos pudiendo ser: agua, luz o teléfono.</li> <li>• Documentos que permitan comprobar a que actividad económica se dedica los deudores y codeudores, tales como: Patentes o permisos de funcionamiento, facturas de compra-venta, contratos de arrendamiento, etc. Certificados de ingresos y roles de pago (originales o copias certificadas)</li> </ul>															
<b>Montos y plazos</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE MICROCRÉDITO</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;"><u>SEGMENTO</u></th> <th style="text-align: center;"><u>MONTOS EN</u> <u>USD</u></th> <th style="text-align: center;"><u>PLAZOS</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">MICROCREDITO</td> <td style="text-align: center;">100 A 1.500</td> <td style="text-align: center;">24 MESES</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MICROCREDITO</td> <td style="text-align: center;">1.501 A 10.000</td> <td style="text-align: center;">36 MESES</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MICROCREDITO</td> <td style="text-align: center;">10.001 A 20.000</td> <td style="text-align: center;">48 MESES</td> </tr> </tbody> </table>	TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE MICROCRÉDITO			<u>SEGMENTO</u>	<u>MONTOS EN</u> <u>USD</u>	<u>PLAZOS</u>	MICROCREDITO	100 A 1.500	24 MESES	MICROCREDITO	1.501 A 10.000	36 MESES	MICROCREDITO	10.001 A 20.000	48 MESES
TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE MICROCRÉDITO																
<u>SEGMENTO</u>	<u>MONTOS EN</u> <u>USD</u>	<u>PLAZOS</u>														
MICROCREDITO	100 A 1.500	24 MESES														
MICROCREDITO	1.501 A 10.000	36 MESES														
MICROCREDITO	10.001 A 20.000	48 MESES														
<b>Interés:</b>	<p>Será fijada por el Consejo de Administración en forma mensual, sobre la base del informe del ALCO, teniendo como orientación el presupuesto, plan operativo, las condiciones externas y los límites que establezcan el Banco Central del Ecuador. Serán reajustables cada 90 días.</p>															

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.7 DESARROLLO DEL EJE DE ACCIÓN TÁCTICO OPERACIONAL QUE MEJORE EL SERVICIO DEL ÁREA DE CRÉDITO Y RECUPERACIONES

**MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DEL  
ÁREA DE CRÉDITO Y RECUPERACIÓN POR  
MEDIO DE UN ACERCAMIENTO DIRECTO CON  
LOS CLIENTES**

**Figura N° 2**



Es fundamental mejorar el servicio del área de crédito mediante estrategias de acercamiento directo a los clientes tanto para la colocación de crédito, como para la cobranza.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.7.1 Plan operativo para el año 2013 para el eje táctico operacional

Cuadro N° 22

Objetivo	Estrategias	Proyecto	Actividad	Recursos	Responsables	Costo	Resultados	Indicadores
Aplicar procesos tácticos operacionales mediante estrategias tecnológicas activas para incrementar el número de créditos que disminuya el índice de morosidad	Incremento de créditos con visitas a Instituciones  Utilizar las llamadas telefónicas y mensajes de texto ofertando crédito  Implementar el envío de mail en las estrategias	Colocación de créditos con visitas	-Visitas domiciliarias -Asistir a eventos de las ciudad y dar información	Listado de instituciones y empresas serias	Jefes Comerciales	Año 1, 2 y 3 7.20	Créditos colocados por Visitas	100% de las visitas realizadas
		Campañas de Colocación de créditos	-Llamadas telefónica -Mensaje de texto -Mensaje de voz	Visitas a las ciudades	Empleados del área de recuperaciones	7.20	Créditos colocados por llamadas telefónicas	100% de las llamadas realizadas
		Implementación de llamadas telefónicas	-Implementar un sistema completo computarizado en la oficina	Sistema informático anexo a la central de riesgo	Jefe de sistema de la Cooperativa	0.00	Créditos colocados por mail	100% de los mail enviado, llamadas y mensajes realizados
		Aplicación de mail (suscripción)	-Direcciones de correos electrónicos -Envío de mails	Direcciones de correos electrónicos	Jefes Comerciales	0.00		100% de mails enviados a los clientes
Aplicar procesos tácticos operacionales	Cobros con visitas, llamadas telefónicas, mensajes de	Organización de cobranza con visitas y	-Visitas domiciliarias -Llamadas telefónica	Listados de cartera  Por vencerse y	Empleados del área de	4.000	Informe de visitas 1 y 2 y de llamadas	100% de las visitas, llamadas y mensajes

s mediante estrategias tecnológicas activas que disminuya el índice de morosidad	<p>texto</p> <p>Implementar el envío de mail en las estrategias</p> <p>Implementar el mensaje urgente por internet para dar a conocer a los clientes las cuotas vencidas de la Cooperativa</p>	<p>llamadas</p> <p>Aplicación de mail (suscripción).</p> <p>Creación de portal web emergente</p>	<p>-Mensajes</p> <p>-Implementar un sistema completo computarizado en la oficina</p> <p>-Direcciones de correos electrónicos</p> <p>-Envío de mails.</p> <p>-Contrato con la empresa a realizar el trabajo</p> <p>-Números telefónicos de los clientes morosos</p> <p>-Ingreso del portal a los clientes</p>	<p>vencida</p> <p>Direcciones</p> <p>Teléfonos</p> <p>Direcciones de correos electrónicos</p>	<p>recuperaciones</p> <p>Jefe de sistema de la Cooperativa</p>	<p>0.00</p> <p>2.000</p> <p>Total: 7440 por cada año</p>	<p>telefónicas</p> <p>Informe de resultados de los correos enviados</p> <p>Informe de resultados de pagos con el portal web emergente</p>	<p>realizados</p> <p>100% de mails enviados a los clientes</p> <p>100% de los portales web emergentes abiertos en el internet.</p>
--	--	--	--	---	--	--	---	--

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.7.2 Propuesta táctica operacional para la colocación de créditos

Gráfico N° 46



Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

- **Atención crediticia en la institución**

Los oficiales de crédito realizan la atención personalizada a los clientes que solicitan el crédito en la institución. Y son los encargados de tramitar el mismo hasta que llegue a las manos del analista. El trámite se lo hará en la oficina si el monto y las condiciones del socio así lo ameritan, caso contrario el trámite debe ir a la oficina matriz en Cayambe.

Una vez realizado el desembolso los oficiales tienen la responsabilidad de ejercer las respectivas acciones de recuperación.



- **Asistir a empresas e instituciones a ofertar el servicio**

Dentro de las acciones que realizan los oficiales de crédito se encuentra la asistencia a las empresas e instituciones públicas y privadas para dar información conjunta a todo el personal sobre los beneficios de la institución dentro del servicio de créditos. Además se planifica de acuerdo a la demanda, visitas domiciliarias puerta a puerta promocionando todos los servicios institucionales.

Ejemplo de los volantes para entregar puerta a puerta.

- **Campañas de colocación en eventos importantes**

Se aprovechará los eventos cívicos, culturales y deportivos de las ciudades donde se encuentran las oficinas, para entregar documentos promocionales que definen las servicios de la Institución y se pueda llegar a más personas. Ej.: Se entregará folletos, trípticos informativos, hojas volantes, de los beneficios que tiene la Institución.

CRÉDITO	MICROCREDITO
Para capital de trabajo y activos fijos	
Desde \$100 hasta \$6.000	
Hasta 36 meses plazo	
	
	
Sin garante	
 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <i>Usted es nuestro mejor capital!</i>	

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

- **Llamadas telefónicas**

De la misma manera los oficiales de negocios serán los encargados de realizar llamadas telefónicas a posibles clientes con la finalidad de ofertar el servicio crediticio de la Institución y demás beneficios de la Cooperativa; para ello se toma en cuenta una base de datos institucional o de las visitas realizadas; también se puede aprovechar las bases de datos de instituciones comerciales.

Ej. Sr. .... "LA COOPERATIVA 23 DE JULIO LE INFORMA QUE SE ENCUENTRA OTORGANDO CRÉDITOS SIN GARANTE.

- **Mail**

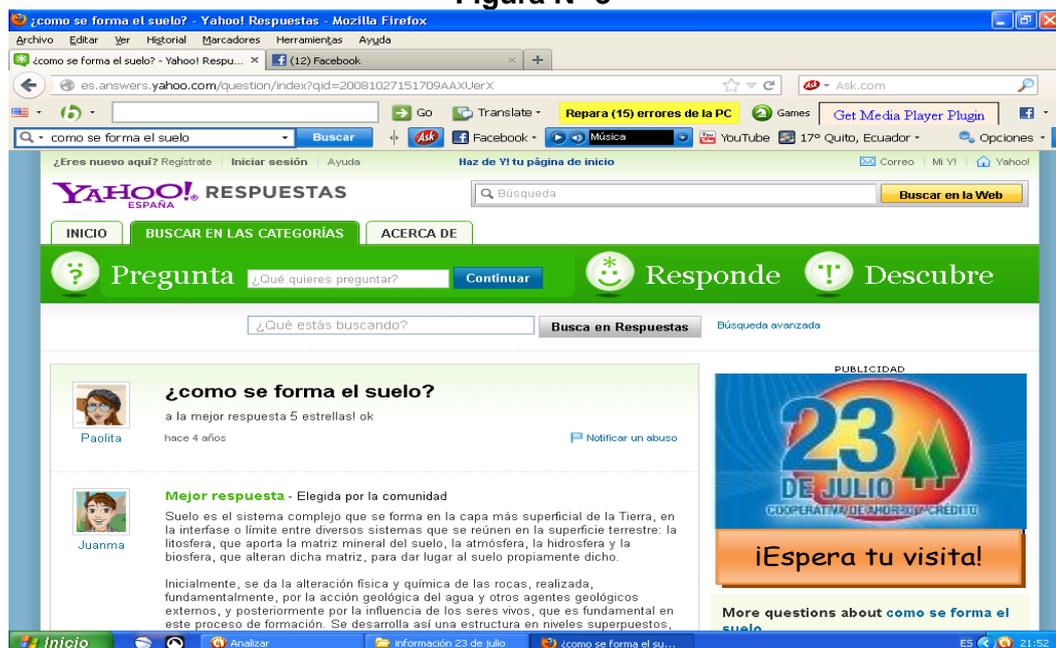
Esta nueva forma de conseguir clientes permite que los oficiales de negocios puedan enviar mail a los socios y posibles clientes de la cooperativa, dando a conocer los servicios institucionales y ofertando el sistema crediticio institucional; para ello se toma en cuenta una base de datos institucional; también se puede aprovechar las bases de datos de instituciones comerciales.

Ejemplo: LA COOPERATIVA 23 DE JULIO LE INVITA A QUE FORME PARTE DE LA INSTITUCIÓN.

- **Portal WEB emergente (publicitario)**

Para poder mejorar el nivel de créditos en la institución se presentará a los directivos la necesidad de implementar un sistema activo en el portal web emergente (publicitario), donde un aviso importante con la publicidad básica de la institución se abrirá a todo público al momento de ingresar a cualquier página del internet, donde se le invita y motiva a ser socio de la Cooperativa.

**Figura N° 3**

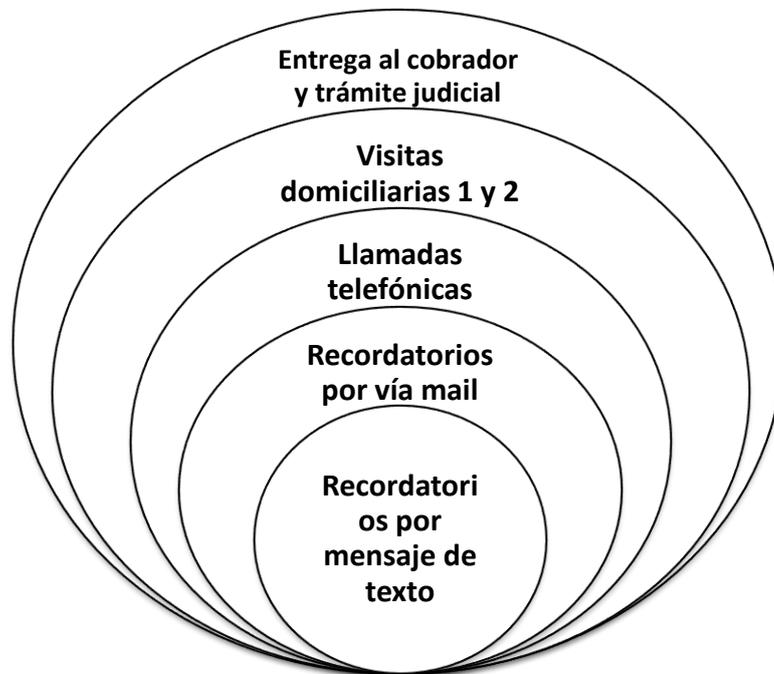


Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.7.3 Propuesta táctica operacional para el cobro de cartera vencida

#### 3.7.3.1 Herramientas de recuperación

Gráfico N° 47



Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

#### 3.7.3.2 Descripción de tácticas operacionales a través de las herramientas de recuperación

- **Recordatorio por mensaje de texto**

El Asistente de recuperaciones será el encargado de enviar mensajes de texto recordando al socio la fecha de pago del crédito que mantiene con la institución, a través de un sistema operativo.

- **Recordatorio vía mail**

El Asistente de recuperaciones será el encargado de enviar mails recordando al socio la fecha de pago del crédito que mantiene con la institución, a través de un sistema operativo.

- **Llamadas telefónicas**

Esta acción es utilizada por todos los canales de recuperación, estas llamadas deben ser utilizadas eficientemente de acuerdo a los scripts diseñados para cada etapa de mora. Las gestiones producto de las llamadas deberán ser registradas en la base de clientes asignados a cada gestor mediante formato Excel.

- **Visitas domiciliarias**

Esta acción la realizan los gestores domiciliarios de recuperaciones, se aplica a todos aquellos clientes que:

- No se han ubicado telefónicamente.
- Incumplen con frecuencia los compromisos de pago.
- Sus cuotas son valores considerables.
- No son contactables.

Se realizará las visitas N° 1 que consiste en asistir al domicilio del socio deudor para insistirle en el pago de su obligación. Las visitas N° 2 en cambio es para dejarle una notificación escrita con los datos generales de las obligaciones que tiene con la institución, misma que debe ser firmada por el socio u otra persona mayor de edad que reciba la notificación.

- **Entrega al cobrador y trámite judicial**

Cuando ninguna de las demás estrategias antes mencionadas ha dado resultados se entrega al cobrador un listado de los socios que incumplen estas obligaciones con sus créditos en función de los días de mora, para ello el cobrador tomará sus propias estrategias.

### 3.8 DESARROLLO DEL EJE COMUNICACIONAL PARA EL MEJOR SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

**MEJORAR LOS NIVELES COMUNICACIONALES INTERNO Y EXTERNOS PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO.**

**Figura N° 4**



La comunicación interna y externa es fundamental para el proceso de trabajo en el área de crédito

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.8.1 Plan operativo para el año 2013 para el eje comunicacional

**Cuadro Nº 23**

Objetivo	Estrategias	Proyecto	Actividad	Recursos	Responsables	Costo	Resultados	Indicadores
Mejorar los niveles de comunicación interna y externa del área de crédito y recuperaciones.	Mejoramiento de la comunicación interna  Mejoramiento de la comunicación externa	Comunicación:  Mejoremos el servicio mejorando la comunicación	Sesiones de trabajo con los jefe de crédito y recuperaciones empleados.	Técnicas comunicacionales	Jefe de crédito	600,00	Plan comunicacional en marcha	100% del plan elaborado.
			Reuniones de trabajo con el personal de crédito.	Incentivos institucionales	Empleados del Área de crédito y recuperaciones		Plan de comunicación interna en marcha	Coordinación de trabajo con crédito 80%
Mejorar el clima organizacional y las relaciones entre empleados y con los clientes.	Determinación de canales de comunicación		Definir líneas de acción en comunicación interna con empleados y directivos.	Avisos	Clientes	TOTAL	Plan de comunicación externa en marcha	Mejora la comunicación entre empleados y directivos 90%.
			Definir líneas de acción en comunicación externa con los clientes.	Pancartas		600,00	Sugerencias permanentes de los clientes por vías telefónica,	Mejora la comunicación con clientes en un 70%
				Convenios				Clientes satisfechos en un 80%

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### **3.8.2 Propuesta comunicacional para mejorar el servicio interno y externo**

#### **PROYECTO DE COMUNICACIÓN ACTIVA EN EL ÁREA CRÉDITO DE RECUPERACIONES DE LA COOPERATIVA 23 DE JULIO QUE MOTIVE UN MEJOR SERVICIO**

##### **3.8.2.1 Datos informativos**

<b>Institución:</b>	<b>Cooperativa 23 de Julio</b>
<b>Área:</b>	<b>Crédito y Recuperaciones</b>
<b>Responsable:</b>	<b>Jefe de crédito</b>
<b>Programa:</b>	<b>Capacitación institucional del área de crédito y recuperaciones</b>
<b>Duración del programa:</b>	<b>3 años</b>
<b>Estrategias:</b>	<b>- Reuniones extra horario - Taller comunicacional - Cartelera informativa - Viajes y excursiones locales</b>
<b>No. Participantes:</b>	<b>Personal del área de recuperaciones</b>
<b>Fecha:</b>	<b>De acuerdo a la planificación interna</b>

##### **3.8.2.2 Antecedentes**

En el área de crédito y recuperaciones de la Cooperativa 23 de Julio de la ciudad de Cayambe con sucursales en Otavalo y agencia Ibarra desde hace algún tiempo existen dificultades para recuperar la cartera vencida en los montos que la institución requiere, así como para cumplir con las metas en la colocación de créditos, por lo cual es necesario que se aplique mecanismos de control de la morosidad con un departamento que se encargue de realizar los seguimientos y un trabaja en equipo tanto de los oficiales de negocios como con los cobradores, que permita un buen ambiente de trabajo en función de un fin común cumplimiento y servicio.

De igual manera muchas ocasiones por una u otra razón para el personal las comunicaciones no llegan a tiempo y es motivo de malas interpretaciones y discrepancias o en ocasiones existe modificaciones en el sistema o en los procesos y no se aplican correctamente en todas las oficinas.

Ante esto se requiere que el equipo de trabajo del área de crédito y recuperaciones tenga un cambio de actitud en cuanto al nivel comunicacional vertical y horizontal y para ello es necesario realizar una serie de acciones que ayuden a mejorar las relaciones entre compañeros y con ello la comunicación sea más eficaz. Esto posibilitará mejorar la atención al cliente internos y externos.

### **3.8.2.3 Justificativos**

- Las personas tenemos dos tipos de necesidades: materiales y de espíritu. Para mitigar las necesidades materiales es preciso tener comida, ropa, vivir en un lugar adecuado, tener dinero para sufragar la educación de los hijos y cubrir unos niveles mínimos de bienestar. Sin embargo las necesidades de espíritu muchas veces no están cubiertas en el ser humano: como es buenas relaciones, buena comunicación, clima laboral excelente, motivación laboral.
- Una buena comunicación logra solucionar los problemas más difíciles y evitar dificultades que a nivel organizacional, muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por falta de motivación, explicaciones de los jefes o de los compañeros, recordemos que una buena comunicación lleva a un buen clima laboral.
- Es importante que todas las personas del área de crédito y recuperaciones de la Cooperativa 23 de Julio comprendan que la

comunicación se da en dos vertientes: la corporativa, a través de la que el trabajador está informado y conoce la misión de la empresa, su organización, situación económica y planes futuros; y en el día a día, para conseguir una buena comunicación ascendente, descendente y horizontal con objeto de que el empleado perciba una política de puertas abiertas que le permita: Acudir a cualquier responsable con la máxima confianza para exponerle los problemas que pueda tener o realizar cualquier sugerencia, y además tenga la confianza y seguridad de que lo que exponga va a ser tenido en cuenta.

#### **3.8.2.4 Objetivos**

Mejorar los niveles de comunicación corporativa, vertical y horizontal en el personal del área de recuperaciones la Cooperativa 23 de Julio, mediante el desarrollo de políticas y estrategias comunicacionales que propicien el mejoramiento de las relaciones en el departamento y elevar clima laboral el trabajo de esta área de la institución.

#### **3.8.2.5 Beneficiarios**

##### **Beneficiarios directos**

- Personal del área de recuperaciones
- Área de recuperaciones como departamento de la institución

##### **Beneficiarios indirectos**

- Cooperativa 23 de Julio
- Socios que solicitan créditos
- Clientes en mora

### 3.8.2.6 Estrategias

- Determinar los facilitadores que se encargarán de dictar los cursos.
- Establecer la logística para la ejecución de curso o taller.
- La finalidad de educar a los empleados para que implementen un verdadero clima y cultura organizacional.
- Definir las temáticas a desarrollarse en el curso de relaciones humanas de acuerdo a las necesidades institucionales.

### 3.8.2.7 Matriz de estrategias comunicacionales para mejorar el servicio

**Cuadro N° 24**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa comunicacional y motivación al personal de recuperación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración del proyecto</li> <li>-Presentación a los directivos</li> <li>-Aprobación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan estratégico del área de crédito y recuperaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jefe del área de crédito y recuperaciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa integral de adiestramiento, dotando herramientas para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Talleres con temáticas de acuerdo al grupo de trabajo.</li> <li>-Reuniones con los empleados</li> <li>-Definición de logros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Temas motivacionales</li> <li>-Sugerencias de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigadoras en todas las actividades</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de niveles verticales de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ampliar comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contratos</li> <li>-Material impreso</li> </ul>	

<p>logrando mayor flexibilidad laboral.</p> <p>• Proponer paquetes de incentivos motivacionales acordes con las funciones desempeñadas.</p> <p>• Establecer carteleras informativas para dar a conocer aspectos generales.</p>	<p>corporativa mediante sesiones</p> <p>-Elaboración de material impreso.</p> <p>-desarrollar comunicación horizontal.</p> <p>-Desarrollar propuesta de incentivos</p> <p>-Presentar a los directivos</p> <p>-Aprobación</p> <p>-Definir responsables de cada mes</p>	<p>con información científica</p> <p>-Plan estratégico</p> <p>-Logros del personal</p> <p>-Certificados</p> <p>-Cartelera</p> <p>-Informes</p> <p>-Comunicaciones</p>	
--	---	---	--

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.8.2.8 Seguimiento y control

El Jefe del área de crédito y recuperaciones será el responsable de realizar las estrategias y los empleados del departamento de la Cooperativa 23 de Julio serán los encargados de realizar el seguimiento a cada una de las estrategias y actividades que se desarrollarán para dar cumplimiento al programa comunicacional. El control de la asistencia a los

diferentes eventos y al desarrollo de las actividades se realizará por medio de nóminas firmadas de los empleados.

### **3.8.2.9 Evaluación**

La evaluación será en funcionalidad diagnóstica, formativa y sumativa.

**Diagnóstica:** Con la finalidad de determinar los problemas comunicacionales que existen en el área de recuperación.

**Formativa:** Durante todo el proceso del desarrollo de las actividades se determinará los logros en la funcionalidad de la comunicación horizontal.

**Sumativa:** Al momento de definir los logros conseguidos en cada uno de los años que dure el plan estratégico.

### **3.8.2.10 Presupuesto**

#### **Costos**

FACILITADOR POR TALLER	200
MATERIAL DE OFICINA	10
MATERIAL IMPRESO	10
CARTELERA	20
REFRIGERIO Y ATENCIONES	60
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>

El costo del programa aplicado dos veces (1 por semestre) al año 600 USD. y

### **3.8.2.11 Financiamiento**

El costo total del programa será asumido por la institución.

### 3.9 DESARROLLO DEL EJE DE CAPACITACIÓN

**CAPACITAR AL PERSONAL  
DEL ÁREA DE CRÉDITO Y  
RECUPERACIÓN PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL  
SERVICIO AL CLIENTE DE LA  
COOPERATIVA 23 DE JULIO.**

**Figura Nº 5**



La capacitación es fundamental para mantener al personal con conocimientos nuevos sobre las disposiciones institucionales y mejoramiento del servicio al cliente.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.9.1 Plan operativo de capacitación para el AÑO 2013

**Cuadro N° 25**

Objetivo	Programa	Proyecto Capacitación	Actividad Generales	Recursos	Responsables	Costo	Resultados	Indicadores
Capacitar al talento humano de la institución	Desarrollar programas de capacitación en relaciones humanas.	Curso de Relaciones Humanas	Sesiones de trabajo con los jefes del área de crédito y empleados del área	Técnicas de comunicaciones	Directivos.	\$600	Plan de capacitación aprobado por los directivos	100% del plan elaborado y aprobado.
Perfeccionar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados.	Perfeccionar al capital humano en atención al cliente.	Capacitación en atención al cliente	Contratar al personal para la capacitación	Incentivos institucionales	Empleados del área de Recuperación		Persona contratada para los cursos	4 facilitadores contratados
	Entrenar al talento humano en colocación de créditos y cobranzas	Perfeccionamiento en técnicas de colocación de créditos y de cobranza	Convenios interinstitucionales para cursos a bajo costo	Invitación a los cursos			Convenios con otras instituciones	100% de los convenios realizados
			Motivación a los empleados	Convenios		TOTAL	Personal motivado a capacitarse extra horario	100% de personal motivado
			Ejecución de los cursos	Plan de logística		600,00	Cursos en ejecución	100% de empleados asistiendo a los cursos.

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### **3.9.2 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN**

#### **PROYECTO DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE RECUPERACIONES DE LA COOPERATIVA 23 DE JULIO**

##### **3.9.2.1 Datos informativos**

- Institución:** -Cooperativa 23 de Julio
- Área:** -Crédito y Recuperaciones
- Responsable:** -Jefe de crédito
- Programa:** -Capacitación institucional del área de crédito
- Duración del programa:** 3 años
- Temas Talleres:** - Relaciones humanas  
- Atención al cliente  
- Técnicas de colocación de créditos y cobranza
- Duración por taller:** 8 horas
- No. Participantes:** -Promedio de 8 personas
- Horario:** -08H00 a 13H00 y 14H00 a 18H00
- Fecha:** -De acuerdo a la planificación interna

##### **3.9.2.2 Antecedentes**

En el área de recuperaciones de la Cooperativa 23 de Julio desde hace algún tiempo existen dificultades para recuperar la cartera vencida en los montos que la institución requiere, la capacitación se la ha realizado en forma esporádica y más en espacios generales institucionales, pero es muy poca la capacitación que se enfoque a la colocación de créditos y la recuperación efectiva de esta cartera.

Además en el área de créditos y recuperaciones se requiere capacitación permanente en relaciones humanas ya que constantemente el departamento trata con distintas personas y que por lo general no comprenden la posición de la institución para aprobar un crédito, o para el cobro de las cuotas atrasadas.

Se requiere que el equipo de trabajo del área de recuperación tenga una capacitación permanente en diferentes aspectos que les permitirá mejorar sus estrategias de trabajo y por ende mejorar el rendimiento de su trabajo.

### **3.9.2.3 Justificativos**

- a. En todos los campos del saber humano es fundamental la capacitación constante del personal para prepararlo día a día en sus labores, mismas que van cambiando aceleradamente de acuerdo con el avance de la técnica, tecnología y la ciencia.
- b. De acuerdo a Lizcano (2003), experto en administración financiera determina que al personal dentro de esta área de trabajo se debería realizar cada trimestre y con tiempo no muy prolongado para que no resulta cansado y monótono, lo ideal será de un día de trabajo.
- c. El mantener un equipo de trabajo capacitado de forma permanente permitirá contar con un personal preparado de acuerdo a las exigencias del medio financiero y cumplir a cabalidad con las disposiciones institucionales.
- d. La capacitación en relaciones humanas ayudará a los miembros del área de recuperación a mantener una buena relación con los clientes y fundamentalmente tratar de que las conversaciones no sean tensas el momento de los cobros.

- e. La capacitación en el área de atención al cliente y formas de colocación de créditos y recuperar cartera son indispensables para comprender la posición del deudor y llegar a consensos de pago, manteniendo por sobre todas las cosas las relaciones interpersonales.

#### **3.9.2.4 Objetivos**

Capacitar constantemente al personal del área de recuperaciones de la Cooperativa 23 de Julio mediante el desarrollo de talleres, cursos, o seminarios que posibiliten mejorar el trabajo de esta área de la institución y con ello su rentabilidad fortaleciendo su estabilidad financiera en el país.

#### **3.9.2.5 Beneficiarios**

##### **Beneficiarios directos**

- Personal del área de recuperaciones
- Área de recuperaciones como departamento de la institución

##### **Beneficiarios indirectos**

- Cooperativa 23 de Julio
- Clientes que solicitan crédito
- Clientes en mora

#### **3.9.2.6 Temas del taller de capacitación**

##### **➤ Relaciones Humanas**

- Conceptualizaciones.

- Ciclo Motivacional.
- Orden jerárquico.
- Liderazgo

➤ **Atención al Cliente**

- Proceso de atención al cliente
- Elementos comunicativos.
- Estrategias de mercadotecnia.
- Organización y planificación.

➤ **Técnicas de colocación de créditos**

- Diálogo.
- Estimulación de la necesidad.
- Colocación personalizada.
- Apelar a la responsabilidad con los créditos

➤ **Técnicas de cobranza**

- Diálogo.
- Estimulación del ego.
- Cobranza personalizada.
- Prudencia y energía
- Apelar a la conciencia y honradez

### **3.9.2.7 Estrategias**

- Elaboración del proyecto de capacitación como parte del Plan Estratégico Institucional.

- Definir las temáticas a desarrollarse en el curso de relaciones humanas de acuerdo a las necesidades institucionales.
- Determinar los facilitadores que se encargarán de dictar los cursos.
- Establecer la logística para la ejecución de curso o taller.

### 3.9.2.8 Matriz de estrategias de capacitación

**Cuadro N° 26**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proyecto de capacitación como parte del Plan estratégico institucional.</li> <li>• Definir las temáticas a desarrollarse de acuerdo a las necesidades institucionales</li> <li>• Determinar los facilitadores que se encargarán de dictar los cursos.</li> <li>• Establecer la logística para la ejecución de los cursos.</li> </ul>	-Elaboración de documento	-Plan estratégico institucional	-Jefe de Crédito y recuperaciones
	-Presentación a los directivos	-Balances	-Investigadoras
	-Aprobación.	-Informes de cartera vencida	
	-Ajustes de las temáticas de acuerdo al grupo de trabajo.	-Temas de capacitaciones generales	-Jefe de crédito y cobranzas
	-Reuniones con los empleados	-Sugerencias de los empleados.	-Investigadoras
	-Contrato de los facilitadores	-Contratos	-Empleados
	-Elaboración de material impreso.	-Material impreso con información científica	-Jefe de crédito y recuperaciones
	-Definir lugar y fechas	-Calendarios y horarios	-Investigadoras
	-Asistencia de los empleados	-Nóminas de asistentes	-Empleados
	-Entrega de certificados	-certificados	-facilitadores

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

### 3.9.2.9 Seguimiento y control

El Jefe de Crédito y recuperaciones será el responsable de realizar las estrategias y los empleados del departamento de esta área de la Cooperativa 213 de Julio serán los encargados de realizar el seguimiento minucioso a todas las capacitaciones definidas para cada uno de los años.

El control de la asistencia a la capacitación se realizará por medio de nóminas firmadas y el control de la aplicación de conocimientos se verá reflejada en la eficiencia del trabajo de cada uno de los empleados.

### 3.9.2.10 Evaluación

La evaluación se realizará dentro de una funcionalidad Diagnóstica, formativa y sumativa.

**Diagnóstica:** con la finalidad de determinar cambios en las temáticas de acuerdo a las necesidades y circunstancias.

**Formativa:** durante todo el proceso de capacitación y la funcionalidad del trabajo diario de todos los empleados.

**Sumativa:** al momento de definir los logros conseguidos en cada uno de los años que dure el plan estratégico.

### 3.9.2.11 Presupuesto

#### Costos

FACILITADOR POR TALLER	200
MATERIAL DE OFICINA	10
MATERIAL IMPRESO	10
INSTALACIÓN DE EQUIPOS	20
REFRIGERIO Y ATENCIONES	60
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>

Al realizar 2 eventos de capacitación al año (1 por semestre) el costo anual será de 600 USD.

### **3.9.2.12 Financiamiento**

El costo total de los cursos o talleres serán asumidos por la institución

### **3.9.2.13 Presupuesto general del plan estratégico año 1**

Plan Operativo N° 1 (Administrativo)	0,00
Plan Operativo N° 2 (Táctico Operacional)	7440,00
Plan Operativo N° 3 (Comunicacional)	600,00
Plan Operativo N° 4 (Capacitación)	600,00
SUMAN	8640,00

En el año 2 y 3 el presupuesto deberá reajustarse de acuerdo a las necesidades.

## **3.10 COSTO BENEFICIO**

El análisis del costo beneficio determina la necesidad de implementar el presente plan estratégico:

El costo anual de implementación del proyecto al año es de 8640.

- El desarrollo del eje de acción administrativa no tendrá costo económico porque será realizado por las autoras del proyecto.
- El proceso táctico operacional tendrá un costo elevado en el sentido de hay que determinar la organización de cobranzas con visitas y llamadas, aplicación de mails, implementación de mensajes urgentes en el portal web emergente.

- El costo de la capacitación al personal del área de recuperaciones no es un elevado.
- Y procesos de mejoramiento en el campo comunicacional tiene un costo moderado.

Dentro de los beneficios de este proyecto se encuentra:

- Disminución de los requisitos para realizar préstamos pequeños.
- El incremento de servicios a los clientes a través de un nuevo tipo de crédito
- Mejor funcionalidad del área de recuperaciones
- Aplicación de la tecnología como un medio operativo eficaz al momento de notificar a los clientes.
- Disminución de los créditos en mora
- Elevar la rentabilidad de la Cooperativa
- Mejorar los procesos de notificaciones
- Contar con elementos tecnológicos actualizados
- Recuperación de créditos
- Elevar los procesos comunicacionales entre la Cooperativa y los clientes
- Mantener la sostenibilidad de la Institución
- Mantener la credibilidad y confianza de los clientes.
- Mantener al Talento Humano preparado en las funciones que corresponde.

Por todos los aspectos antes analizados el costo beneficio del presente proyecto definitivamente vemos que los costos son realmente una inversión para que la Institución pueda recuperar los créditos que se encuentran en manos de personas morosas que incumplen sus obligaciones con la cooperativa.

Por estas razones el proyecto es factible de ser implementado en la institución y de manera urgente para mejorar el área de crédito de la Cooperativa 23 de Julio.

### Cuadro N° 27

#### Costo-Beneficio

<b>Actividad</b>	<b>Valores</b>	<b>Beneficios</b>	<b>N° al mes</b>	<b>Incremento con la propuesta</b>	<b>Valores al año</b>
Plan Operativo N° 1 Administrativo	0,00	Apertura de cuentas 30 USD a cert. De aportación	150 C.	100	3.000,00
Plan Operativo N° 2 Táctico Operacional	7440,00	Promedio de 170 Nuevos créditos con un promedio de interés anual del 14%	250.000 de crecimiento promedio	30.000	50.400,00
Plan Operativo N° 3 Comunicacional	600,00	Recuperación de cartera mensual de 65%	162.500	Recuperación del 10%	25.000,00
Plan Operativo N° 4 Capacitación	600,00				
<b>Suman</b>	<b>8.640,00</b>				<b>78.400,00</b>

**78.400,00/ 8640,00**

Por cada dólar invertido por la institución se recuperará 9,07 USD.

# **CAPÍTULO VI**

## **IMPACTOS**

### **4.1 ANTECEDENTES**

En el capítulo cuarto es fundamental determinar los aspectos positivos o negativos que ha generado la investigación, y para ello se realiza un análisis meticuloso de los impactos que determinan dentro del campo económico, social, comercial, y educativo.

- **Impacto social**

Concibe la influencia que tendrá el mejoramiento del área crediticia en la sociedad que necesita del sistema crediticio para resolver sus problemas.

- **Impacto educativo**

Este impacto educativo establece su influencia en las nuevas generaciones de profesionales que pueden realizar investigaciones similares y que en este trabajo tendrán un modelo a seguir.

- **Impacto económico**

Este impacto posibilita el desarrollo del proyecto brindando mejoras económicas para la institución y para sus socios y para los empleados de la misma.

- **Impacto comercial**

A través de mejorar el sistema de acreditación de los créditos se inyectará capital a los comercios aspectos fundamental para mejorar el área comercial del sector.

- **Impacto Ambiental**

El presente impacto busca determinar si el proyecto tiene algún tipo de incidencia en el ambiente sea este suelo, aire y agua.

## 4.2 OPERATIVIDAD DEL ANÁLISIS DE IMPACTOS.

Esta evaluación de impactos se realiza a través de la aplicación de una matriz de impactos, donde cada uno de ellos tiene sus propios indicadores.

La presente técnica consiste en dar valores a los indicadores de cada impacto, para establecer la aplicabilidad de uno. El análisis de las matrices consiste en justificar las razones, causas y circunstancias del por qué se origina cada uno de los indicadores. La valoración se da según los niveles de impacto que en la siguiente tabla se detallan:

## 4.3 NIVELES DE IMPACTO

**Cuadro N° 28**

Impacto Positivo Alto	3
Impacto Positivo Medio	2
Impacto Positivo Bajo	1
No hay Impacto	0
Impacto Negativo Bajo	-1
Impacto Negativo Medio	-2
Impacto Negativo Alto	-3

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

Posteriormente después de definir valores se suman los mismos y ese valor se lo divide para el número de elementos o indicadores, teniendo de esta manera el impacto que la ejecución del proyecto dejará sobre el aspecto y sus elementos de análisis.

## 4.4 DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE IMPACTOS

### 4.4.1 Impacto social

**Cuadro N° 29**

No.	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Calidad de vida							X	3
2	Bienestar comunitario							X	3
3	Seguridad familiar						X		2
	<b>TOTALES</b>						2	6	8

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

Nivel de impacto = Sumatoria Total = 8 / 3 = 2.6. De acuerdo al número de indicadores

- **Calidad de vida**

La calidad de vida se ve reflejada a través de la seguridad que prestar la Cooperativa 23 de Julio y de la cooperación entre socios, así mismo ésta calidad de vida se la establece a través de la confianza que los socios tienen en la institución y de cómo mejora sus negocios para tranquilidad de la familia y con ello se ve motivada a seguir trabajando.

- **Bienestar Comunitario**

El bienestar comunitario dependerá del desarrollo institucional por lo que, las personas que trabajen en la Cooperativa tendrán un mejoramiento económico, y social. Mientras crece la institución la población mejora su imagen, la ciudad crece y se desarrolla. Inclusive por que la Cooperativa ayuda a la ciudadanía a mejorar sus espacios, realiza ayuda social con los grupos vulnerables.

- **Seguridad Familiar**

Las personas que trabajan en la cooperativa mantienen una estabilidad laboral, lo que le da seguridad a su familia y en el caso de los socios que reciben los créditos reciben estabilidad financiera para sus negocios y con ello las familias tienen seguridad no solo económica sino emocional.

#### 4.4.2 Impacto educativo

**Cuadro N° 30**

No.	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Generación de conocimiento							X	3
2	Aplicación práctica o formación profesional s						X		2
3	Nuevos aprendizajes							X	3
	<b>TOTALES</b>						2	6	8

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

Nivel de impacto = Sumatoria Total = 8/3 2.6. El proyecto es de un buen impacto educativo.

- **Generación de conocimientos**

El desarrollo del plan estratégico del área de crédito de la Cooperativa 23 de Julio a más de mejorar el servicio para beneficio de sus socios ayudará para que el personal tenga la oportunidad de tener nuevos conocimientos, sobre la forma y procesos de planeación estratégica. Además los estudiantes que realizan la investigación amplían sus conocimientos no sólo del área de Planificación estratégica sino también de conocer los procesos, funciones y funcionalidad del área de crédito de la Cooperativa 23 de Julio.

- **Aplicación práctica o de formación profesional**

Es necesario tomar en cuenta el crecimiento profesional de las investigadoras dentro de la Cooperativa, su preparación dentro del campo laboral, la participación en el Plan el desarrollo de la planeación estratégica. Además el enfoque teórico práctico que se le ha dado, lleva al cumplimiento de las metas institucionales y personales como investigadoras.

- **Nuevos Aprendizajes**

En la presente investigación se determina la elaboración del Plan Estratégico del área de crédito de la Cooperativa 23 de Julio en función de normas técnicas y legales, estos procesos que mejoran sin lugar a dudas el servicio al cliente también posibilitan nuevos aprendizajes en materia económica, laboral e institucional de la organización, de ahí que el aprendizaje de nuevas formas de trabajo nos lleva a encontrarnos a la vanguardia de la excelencia.

#### 4.4.3 Impacto económico

**Cuadro N° 31**

No.	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Estabilidad económica de la región							X	3
2	Estabilidad económica familiar							X	3
3	Oferta de empleo							X	3
	<b>TOTALES</b>							9	9

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

Nivel de impacto = Sumatoria Total = 9/3 = 3. El presente proyecto es de un buen impacto económico.

- **Estabilidad económica de la región**

El mejoramiento de la calidad del servicio a través de la planeación estratégica del área crediticia de la Cooperativa 23 de Julio a través, se obtendrán mejores beneficios para la comunidad, como por ejemplo: ampliación de créditos, aprobaciones con mayor agilidad, equilibrio en los requisitos para los créditos, beneficios al cumplimiento de pagos.

Estos logros para los socios se convierten los logros institucionales y éstos a la vez ayudan a mejorar la sociedad y la región donde se encuentra ubicada la institución.

- **Estabilidad económica familiar**

Un socio con trabajo, y con un negocio floreciente tiene una familia económicamente estable. De tal manera que la estabilidad económica de una familia se vería reflejada por la capacidad de trabajo que tendría para obtener mejores beneficios para elevar la calidad de vida.

- **Oferta de Empleo**

El mejoramiento del servicio en el área de crédito atrae a mayor cantidad de socios y esto a la vez hace crecer a la Cooperativa y cuando esta crece necesita de mayor personal; por lo que se incrementa los trabajadores y hay mayor empleo para las personas del sector.

#### 4.4.4 Impacto comercial

Cuadro N° 32

No.	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Mercado competitivo							X	3
2	Administración de servicios de calidad						X		2
3	Atención al cliente							X	3
4	Sistema de información						X		2
5	Innovación							X	3
	TOTALES						4	9	13

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

Nivel de impacto = Sumatoria Total = 13/5 2.6. El presente proyecto tiene un buen impacto empresarial.

- **Mercado competitivo**

Este proyecto define un mercado competitivo en Otavalo e Ibarra donde existen varias instituciones financieras como bancos, cooperativas y otras, es por ello que la Cooperativa 23 de Julio debe motivar a sus clientes a seguir siendo parte de esta institución para ser beneficiados del amplio sistema crediticio. Esto ayuda a que la Cooperativa se sienta segura ante la competencia.

- **Administración de servicios de calidad**

La planeación estratégica en los cuatro ejes de trabajo define un mejoramiento en la calidad de los servicios crediticios. Por lo que los socios se ven satisfecho, con confianza en la institución y con la seguridad de que la Cooperativa va a cumplir sus sueños.

- **Atención al cliente**

El proyecto busca un mejoramiento en la comunicación interna y externa es decir que los empleados del área de crédito de la Cooperativa 23 de

Julio tome contacto visual con el cliente, para brindarle un buen servicio y buena atención por sobre todo un servicio de calidad. Tratando de que el cliente note calidad del servicio a través no solo del trato sino de la agilidad en la aprobación de los créditos y en los montos de los mismos.

- **Sistema de información**

Los canales de información interna y externa deben ser abiertos los mismos que tienen que ser verbales y escritos, para tener una mayor confiabilidad de las cosas que se le informa al socio y de las decisiones adoptadas frente a cada uno de los niveles de trabajo. De la misma manera se deberá tener constancia escrita de cada uno de los socios han sido atendidos y se les ha cubierto sus expectativas.

- **Innovación**

En el proyecto se presentan una serie de innovaciones dentro del área crediticia de la Cooperativa principalmente en cuanto al sistema de créditos y de recuperaciones; esto ayuda enormemente a la imagen institucional. Y a través de los proceso de Innovación más el desarrollo la Cooperativa se da valor novedoso a los servicios, que les dote de ventajas competitivas de cara al cliente y frente a la competencia.

#### **4.4.5 Impacto ambiental**

Permite determinar si el proyecto causa daño al ambiente y los niveles de afectación en el entorno, además se establece las medidas que el proyecto tomaría para respetar y conservar la naturaleza y el ambiente.

### Cuadro N° 33

#### Impacto ambiental

No.	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Contaminación del suelo				X				0
2	Contaminación del agua				X				0
3	Contaminación del aire				X				0
	TOTALES				0				0

FUENTE: Investigación propia

ELABORACIÓN: Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

Nivel de impacto = Sumatoria Total = - 0

- **Contaminación del suelo con la generación de basura.**

Los desperdicios de papel no es un problema porque la institución recicla el material, no son quemados, ni botados a la basura, por ello este no es un problema que requiera mayor atención.

- **Contaminación del agua.**

El proyecto no requiere de agua potable, ni de regadío por lo que no se convierte en un problema para la naturaleza.

- **Contaminación del aire.**

El trabajo de investigación no demanda de la utilización de agentes nocivos o tóxicos, por lo que no es un problema para el desarrollo del proyecto.

#### 4.4.6 Impacto general del proyecto

**Cuadro N° 34**

Ámbito \ Nivel de Impacto	
1. Económico	3,0
2. Social	2,6
3. Comercial	2,6
4. Educativo	2,6
5.- Ambiental	0
TOTAL	10,8

Elaboración: Bejarano Myrian y Cevallos Martha

Nivel de Impacto General =  $(\sum \text{Nivel de Impacto} / \text{No. de indicadores})$

$$= 10,8/4 = 2,7$$

$$= 3 \quad \text{Impacto Positivo Alto}$$

Tomando en cuenta los resultados de los impactos del proyecto se definen una valoración de 3 como promedio general, por lo que el Plan Estratégico del área crediticia para el mejoramiento del servicio al cliente tiene una amplia acogida dentro y fuera de la institución.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo a los datos de la investigación, el área de crédito y recuperación de la Cooperativa 23 de Julio, tienen dificultades en la efectividad de la aprobación de créditos y en la recuperación de cartera vencida, lo que ha provocado la disminución de ingreso de socios a la Cooperativa en relación a años anteriores.
- Otavalo, forman parte de un entorno competitivo dentro del campo de productos y servicios financieros, por lo que la competencia es fuerte y la Cooperativa 23 de Julio no puede quedarse al margen del mismo y debe desarrollar los mecanismos y estrategias para mantenerse solida en el mercado.
- La investigación define aspectos científicos y técnicos para la funcionalidad y mejoramiento de los servicios del área de crédito de la Cooperativa 23 de Julio, información extraídas de textos, revistas y pág. Web que garantizan la cientificidad de la investigación.
- La propuesta de esta investigación define la necesidad de que la Cooperativa 23 de Julio mejore sus ofertas de servicio, incrementando los montos de los créditos sin necesidad de un garante personal, reduciendo los requisitos para ciertos créditos, y agilizando la aprobación en cada oficina y fundamentalmente acercándose al cliente para darle la importancia que este se merece.
- Se puede mejorar el trabajo de los oficiales de Negocios hacen varias funciones operativas, lo que resta tiempo para dedicar al trámite de créditos, haciendo poco eficiente el trabajo principal de crédito.

- De acuerdo a la investigación también existe dificultades en las relaciones interpersonales internas y externas de los empleados del área de crédito y recuperaciones, lo que puede afectar para mantener un dialogo ameno y armoniosos con los clientes y entre compañeros.
- En la Cooperativa 23 de Julio al igual que en las instituciones públicas y privadas es necesario contar con un plan de capacitación que permita mantener al personal con conocimientos nuevos sobre los temas del desempeño en sus funciones, esta capacitación se la debe realizar de forma permanente y secuencial, con temáticas relacionadas con sus funciones, atención al cliente, relaciones humanas y otros.

## RECOMENDACIONES

- Es fundamental entonces mejorar el servicio del área de crédito y recuperaciones a través de la aplicación del presente proyecto de un plan estratégico para la concesión de créditos que permitan alcanzar servicios de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Ltda, esto posibilitará organizar su trabajo en función de buscar la efectividad y agilidad de la aprobación de créditos, a través de proponer acciones que motiven a la población a ingresar a la cooperativa.
- Se sugiere al Consejo de Administración aplicar las estrategias administrativas definidas en la presente propuesta, creando en cada una de las oficinas un analista de crédito que podrá aprobar las operaciones, agilizando los procesos sin tener que enviar la documentación a la matriz, dependiendo del monto; además es fundamental la elaboración y aplicación de la planeación estratégica con la finalidad de dar funcionalidad a las estrategias táctico operacionales, comunicacionales y de capacitación.
- Se propone que todos los personeros de esta importante área de la Cooperativa 23 de Julio, revisen la información científica y técnica que se encuentra en la presente investigación y la apliquen en su trabajo con la finalidad de efectivizar su desempeño profesional.
- Se sugiere aplicar la propuesta desarrollada en la investigación donde se aplican nuevas tácticas para llegar al cliente y brindarle un servicio crediticio con mayor rapidez, a través de llamadas telefónicas, mails, portal web emergente, visitas, campañas de acercamiento y otros, esto ayudará a llegar a los clientes ofertando los servicios crediticios, sistema que también se aplicará con la recuperación de cartera.

- Se podría disminuir carga operativa para los Oficiales de Negocios y centrar el trabajo en actividades de campo que permitan acercarse al socio directamente y agilizar el servicio de crédito para ser oportuno y mejorar la colocación de préstamos.
- Para superar las dificultades dentro de las relaciones interpersonales es importante aplicar el eje comunicacional que se presenta en la propuesta, lo que garantizará una mejor comunicación interna y externa con los clientes, y con ello se podrá mejorar el servicio de la institución.
- Se sugiere a los directivos de la institución aplicar la presente propuesta dentro del eje de capacitación para que el personal este motivado en el trabajo que la capacitación sea un incentivo y fundamentalmente que los aprendizajes y conocimientos posibiliten elevar el desempeño profesional y brindar una buena imagen institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR Julio Cesar (2012)  
[http://www.isssteags.gob.mx/derechohabientes/tipos\\_prestamos.html](http://www.isssteags.gob.mx/derechohabientes/tipos_prestamos.html)
2. BUERO Eduardo (2010) *Cómo lograr calidad de cartera*  
<http://www.degerencia.com/articulo/como-lograr-calidad-de-cartera>
3. CALDERON L. (2009) *Indicadores financieros*. Editorial Lima Perú.
4. CAMPOVERDE Félix. (2008) *Entidades financieras*. Editorial Mc Graw Hill México
5. ENDARA Claudio: (2006). *Fundamentos de la recuperación de créditos*. Editorial Venus. Argentina.
6. GARCÍA Jaqueline (2008) La ley de cooperativas y su reglamento general, como medios alternativos en el ejercicio profesional  
<http://abogadosmanabi.blogspot.com/2008/04/la-ley-de-cooperativas-y-su-reglamento.html>
7. GLEIZER, Aarón: (2007) P. "*Cooperativas y Otras Entidades sin Fines de Lucro*" (Noticias de interés)
8. HERNÁNDEZ Salvador, MARTÍNEZ Francisco (2006). *Contabilidad bancaria, financiera, de gestión y auditoría*; Editorial Pirámide, Servicio de publicaciones de la Universidad de Cantabria. Madrid.  
[http://www.cpcecf.org.ar/Desarrollo/Pgs/comision/com\\_26.htm](http://www.cpcecf.org.ar/Desarrollo/Pgs/comision/com_26.htm)
9. HUNT, P.; WILLIAMS C.; DONALDSON, G., (1972 reimpresión 2007) *Financiación Básica de los Negocios*, México. UTEHA.
10. MARTINEZ J.: (2011) *Riesgos en la banca*. Editorial Mc Graw Hill México
11. P. VÉRTICE. (2009) *Calidad de servicio al cliente*, Málaga
12. ROMERO Sebastián: (2009) *Cuidado con los créditos*. Editorial caracas.
13. SALAS (2008): *Riesgos crediticios*, C.E.C.S.A. México.

14. ORTIZ Sandro, (2009). *Importancia de la planeación estratégica*.  
<http://sandroivan.blogspot.es/>
15. YOUNG Ernest. (2005) Metodologías y herramientas de Gestión del riesgo de Crédito.

## **LINCONGRAFÍA**

16. <http://abogadosmanabi.blogspot.com/2008/04/la-ley-de-cooperativas-y-su-reglamento.html>
17. <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>. Escrito por planeacionestrategica el 08/06/2009 22:46 |
18. [http://www.fucac.com.uy/ucedu\\_28\\_1.html](http://www.fucac.com.uy/ucedu_28_1.html)
19. <http://www.gestiondeventas.com/>
20. <http://www.losprestamos.net/recuperacioncreditos/>
21. [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)
22. [www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf](http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf)
23. [www.cooperativismo.com](http://www.cooperativismo.com). Artículo Historia de Cooperativismo” 2005
24. [www.coopjep.fin.ec/cooperativismo/principios-cooperativismo](http://www.coopjep.fin.ec/cooperativismo/principios-cooperativismo)
25. [www.hoy.com.ec/...ecuador/las-cooperativas-se-abren-al-credito](http://www.hoy.com.ec/...ecuador/las-cooperativas-se-abren-al-credito)
26. [www.microfinanzas/contenido/coopertivismo/lzurieta](http://www.microfinanzas/contenido/coopertivismo/lzurieta)
27. [www.mitecnologico.com/.../DefinicionConceptoServicios](http://www.mitecnologico.com/.../DefinicionConceptoServicios)
28. <http://www.3w3search.com/edu/merc/es/gmerc.htm>
29. [http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE\\_V.pdf](http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf)
30. [www.iespana.es/traduc](http://www.iespana.es/traduc)
31. [www.gerencie.com/rentabilidad.html](http://www.gerencie.com/rentabilidad.html).
32. <http://www.gestiondeventas.com>
33. [www.isssteags.gob.mx/derechohabientes/tipos\\_prestamos.html](http://www.isssteags.gob.mx/derechohabientes/tipos_prestamos.html)

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### Encuesta y entrevista

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### ENCUESTA PARA LOS SOCIOS

La Universidad Técnica del Norte, a través de la Facultad de Ciencias Administrativas se encuentra desarrollando el proyecto "Plan Estratégico para la concesión de créditos que permitan alcanzar servicios de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio" Ltda. Sucursal Otavalo. Por lo tanto se solicita comedidamente, responder las siguientes preguntas, favor señale con una X la respuesta que usted crea conveniente.

#### Instrucciones

Lea detenidamente

Se claro al contestar

#### CUESTIONARIO

1.- ¿Desde cuándo es socio de la cooperativa?

- 0 a 1 año ( )
- 2 a 3 años ( )
- 4 a 6 años ( )
- 7 a 9 años ( )
- 10 año o más ( )

2.- ¿Conoce usted los servicios que brinda la Cooperativa?

- SÍ ( )
- NO ( )

Cuáles?.....

.

3.- ¿De los servicios que brinda la Cooperativa de cuáles se ha beneficiado usted?

.....

4.- ¿Cree que se encuentra adecuadamente organizada la Cooperativa?

- SÍ ( )

NO ( )  
EN PARTE ( )

5.- ¿De los aspectos que se encuentra a continuación cuales cree usted que le hace falta a la institución?

Atención al cliente ( )  
Planificar con tiempo ( )  
Organizar el trabajo ( )  
Dirigir la institución ( )  
Evaluación y control del trabajo ( )

6.- ¿Le gustaría que se implemente nuevos servicios?

SÍ ( )  
NO ( )

Cuáles? .....

7.- ¿Usted ha solicitado créditos en esta Institución?

SÍ ( )  
NO ( )

Qué tipo de créditos?.....

8.- ¿El crédito fue:

Rápido ( )  
Lento ( )  
Medianamente rápido ( )  
Medianamente lento ( )

9.- ¿Tiene dificultades para tramitar un crédito en la Institución?

SÍ ( )  
NO ( )

Cuál .....

10.- ¿El tiempo que se demoraron en otorgarle el crédito fue:?

Entre 24 horas ( )  
Entre 48 horas ( )  
Entre 72 horas ( )  
O más ( )

11.- ¿Cree usted que los requisitos solicitados por la Institución frente a otras son:?

Igual ( )  
Mas ( )  
Menos ( )

12.- ¿Cómo calificaría usted el servicio que recibió en la Cooperativa?

EXELENTE	( )
BUENO	( )
REGULAR	( )
MALO	( )

13.- ¿Cree usted que se necesita mejorar la calidad del servicio de crédito?

SI	( )
NO	( )

Porqué?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### ENCUESTA PARA EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA 23 DE JULIO

La Universidad Técnica del Norte, a través de la Facultad de Ciencias Administrativas se encuentra desarrollando el proyecto “Plan Estratégico para la concesión de créditos que permitan alcanzar servicios de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio” Ltda. Sucursal Otavalo. Por lo tanto se solicita comedidamente, responder las siguientes preguntas, favor señale con una X la respuesta que usted crea conveniente.

#### Instrucciones

- Lea detenidamente
- Se claro al contestas

#### CUESTIONARIO

1.- ¿Cuánto tiempo trabaja en esta institución financiera?

- 0 a 1 año ( )
- 2 a 3 años ( )
- 4 a 6 años ( )
- 7 a 9 años ( )
- 10 año o más ( )

2.- ¿Cree usted que la organización de la Cooperativa es?:

- Excelente ( )
- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Insuficiente ( )

3.- ¿La gerencia dirige a la institución en forma?

- Excelente ( )
- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Insuficiente ( )

4.- ¿Conoce usted si la institución cuenta con una planeación estratégica?

- Si ( )
- No ( )
- En parte ( )

5.- ¿Se planifica periódicamente el trabajo en su área?

- Si ( )
- No ( )
- En parte ( )

6.- ¿Se evalúa permanentemente su trabajo?

- Si ( )
- No ( )
- En parte ( )

7.- ¿Cómo cree usted que es el trabajo en el departamento de crédito de la cooperativa?

- Excelente ( )
- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Insuficiente ( )

8.- ¿Qué tipo de crédito otorga la institución?

.....  
.....  
.....

9.- ¿Qué beneficios reciben los socios con el crédito?

.....  
.....

10.- ¿A qué segmento de mercado está dirigido los créditos?

.....  
.....

11.- ¿Qué medidas toman para la recuperación de la cartera?

.....  
.....

12.- ¿Qué servicios y productos presta la Institución?

.....  
.....

13.- ¿Qué tipo de publicidad utiliza

.....  
.....

### GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nombre de la Institución .....

Nombre del Encuestado .....

Cargo que desempeña .....

Lugar y fecha .....

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE LA COOP. 23 DE JULIO OTAVALO

La Universidad Técnica del Norte, a través de la Facultad de Ciencias Administrativas se encuentra desarrollando el proyecto "Plan Estratégico para la concesión de créditos que permitan alcanzar servicios de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio" Ltda. Sucursal Otavalo. Por lo tanto se solicita comedidamente, responder las siguientes preguntas, favor señale con una X la respuesta que usted crea conveniente.

#### CUESTIONARIO

- 1.- ¿Cómo considera que se ha desenvuelto el área de crédito en el presente año?
- 2.- Cree usted que los departamentos y áreas de la Cooperativa deben presentar la planeación estratégica al inicio del año y cómo deben hacerla?
- 3.- ¿Qué elementos de la planeación cree que es fundamental para mejorar el área de crédito de la institución?.
- 4.- ¿Cuáles son las herramientas o programas que utilizan para la concesión de créditos?
- 5.- ¿Qué medidas toma al momento de calificar un crédito para minimizar el riesgo.
- 6.- ¿Cómo calificaría usted el ambiente laboral en su lugar de trabajo?
- 7.- ¿Cree usted que existe algún tipo de factores externos o internos que influyan para la consecución de objetivos en el área de crédito?
- 8.- ¿Cómo considera que se podrían utilizar el avance tecnológico para mejorar el servicio de crédito?
- 9.- ¿Qué estrategias se utilizaría para optimizar la calidad de servicio al cliente interno?

#### DATOS ADICIONALES

Edad  
Nivel de Instrucción  
Sexo:

## ANEXO N° 2

### Certificado Institucional



#### CERIFICADO

A petición verbal de la señora **BEJARANO GUBIO MYRIAN BEATRIZ** con número de cedula 1002411716 y **CEVALLOS SALAZAR MARTHA SUSANA** con cédula de identidad número 100234943-7, certifico que:

Realizaron el trabajo de investigación **"PLAN ESTRATEGICO PARA LA CONCESION DE CREDITOS QUE PERMITAN ALCANZAR SERVICIOS DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA. SUCURSAL OTAVALO,**" previo a la obtención del título Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica del Norte.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo las interesadas hacer uso del presente documento, para los fines pertinentes.

Atentamente,

ANA DEL ROCIO CEVALLOS RUIZ

C.I. 1002348942

JEFE COMERCIAL (E)

COOP.23DE JULIO SUCURSAL OTAVALO

## **ANEXO N° 3**

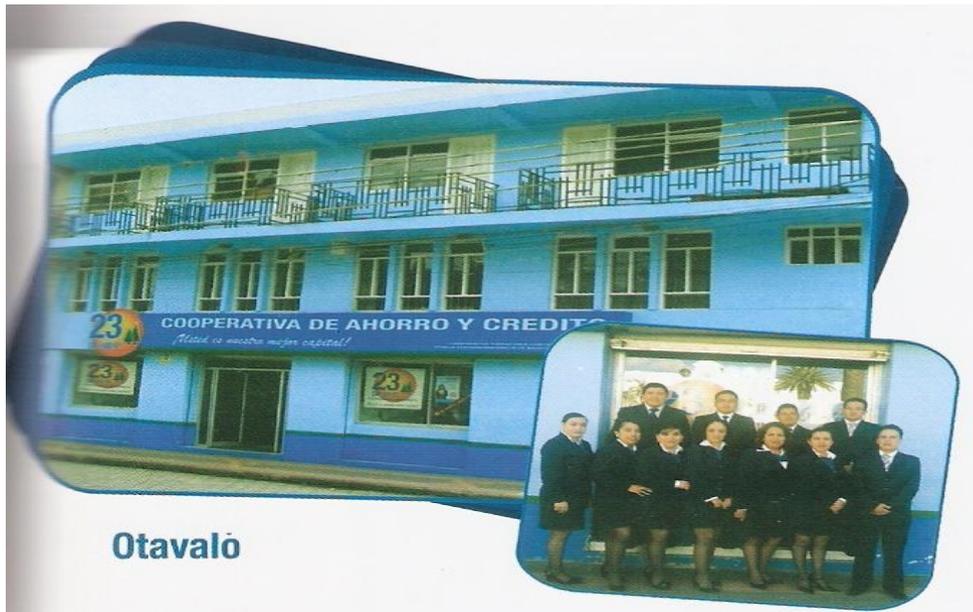
### **Fotografías**



**Personal de la oficina matriz**



**Personal de la administración central**



Otavalo

Fachada de la oficina en Otavalo



Ibarra

Fachada de la oficina en Ibarra

# Cuenta Ahorro a la Vista

**"A-"** Categoría calificación de riesgo

## Requisitos

- Depósito inicial de 55 usd.
- Cédula de identidad original y copia
- Papeleta de votación original y copia
- Planilla original de luz agua o teléfono
- Actualización de datos y firma

### Con Cobertura Nacional

Depósitos, retiros y todos los servicios en cualquiera de nuestras trece oficinas a nivel nacional.

Cobertura ampliada para depósitos, retiros y pago de préstamos en cualquiera de los 63 puntos de atención Servipagos.

Con su tarjeta de débito Genial puede acercarse a nuestros cajeros automáticos o por medio de la red de cajeros Baninter y Banred en todo el país.

● Oficinas "23 de Julio"  
● Puntos Servipagos  
■ Tarjeta Débito Genial

### Múltiples BENEFICIOS

- Seguro de vida y fondo mortuario sin límite de edad.
- Acceso al crédito sin encaje y con seguro de desgravamen para titular y cónyuge.
- Sin costo de apertura y mantenimiento.
- Transferencias de dinero hacia su cuenta.
- Seguro médico odontológico preventivo, con medicina gratuita para enfermedades más comunes y convenios con Sana Sana por un costo de \$ 2,30 al mes.
- Forma parte de la Institución adquiriendo certificados de aportación, con la posibilidad de elegir y ser elegido como miembro de la Asamblea de Representantes.

## Publicidad de la institución

### REQUISITOS PARA ABRIR CUENTA DE AHORROS PERSONA NATURAL

Llenar solicitud de apertura de cuentas.  
 Copia de Cédula de ciudadanía (clara).  
 Copia de Papeleta de Votación (clara).  
 Carta de Pago del último mes de agua, luz o teléfono, uno de los tres, del lugar donde vive.  
 Depósito Inicial de \$55,00 dólares en efectivo.

## Requisitos para abrir cuenta de ahorros (Persona natural)

**REQUISITOS CRÉDITO QUIROGRAFARIO**



- Ser socio de la cooperativa
- Tener saldo promedio trimestral
- Solicitud llena y firmada por el socio y cónyuge
- Copias de las cédulas, papeletas de votación (claras y en una sola hoja) tanto del deudor, garantes y sus cónyuges.
- Certificado de trabajo, roles de pagos (Deben tener numero convencional para confirmar).
- En caso de no tener relación de dependencia presentar copia del RUC, última declaración al SRI, permiso de funcionamiento o patente ,contratos de arriendo .
- Fotocopia de carta de pago de impuesto predial del último año.
- Carta de pago de agua, luz o teléfono uno de los tres (deudor y garante)
- Fotocopia tamaño carné del deudor (para el primer crédito)
- Proforma de la inversión que va realizar con el crédito.
- Copia de la matrícula del vehículo en caso de tenerlo.
- Garantes (con casa propia créditos mayores a 5000 usd, si el crédito es menor a 5000 usd y el socio tiene casa propia no es necesario).

MONTO: \_\_\_\_\_ PLAZO: \_\_\_\_\_

OFICIAL: \_\_\_\_\_

### Requisitos para el crédito Quirografario

**REQUISITOS CRÉDITO HIPOTECARIO**



- Ser socio de la cooperativa
- Tener saldo promedio trimestral
- Solicitud llena y firmada por el socio y cónyuge
- Copias de las cédulas, papeletas de votación (claras y en una sola hoja) tanto del deudor, garantes y sus cónyuges.
- Certificado de trabajo, roles de pagos (Deben tener numero convencional para confirmar).
- En caso de no tener relación de dependencia presentar copia del RUC, última declaración al SRI, permiso de funcionamiento o patente ,contratos de arriendo .
- Fotocopia de carta de pago de impuesto predial del último año.
- Carta de pago de agua, luz o teléfono (deudor y garante)
- Fotocopia tamaño carné del deudor (para los primeros créditos)
- Proforma de la inversión que va realizar el crédito.
- Copia de la matrícula del vehículo en caso de tenerlo.
- Escritura original del bien inmueble a hipotecarse
- Certificado de registro de la propiedad actualizado.
- Carta de pago impuesto predial del último año del bien a hipotecarse.
- Informe de regularización urbana, línea de fábrica emitido por el departamento de planificación del Municipio.
- Avalúo.

MONTO: \_\_\_\_\_ PLAZO: \_\_\_\_\_

OFICIAL: \_\_\_\_\_

### Requisitos para el crédito Hipotecario

CRÉDITO **Sobre ruedas 23**



vehículo nuevo o usado

60 meses plazo

garantía prendaria o hipotecaria

sin encaje, menor tasa de mercado

**23** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
*¡Nuestro es nuestra mejor capital!*

CRÉDITO **Microcrédito 23**



Préstamo SIN ENCAJE

Con seguro de desgravamen para titular y cónyuge

hasta \$ 20.000

hasta 48 meses

**23** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
*¡Nuestro es nuestra mejor capital!*

Has realidad tus sueños con

**Ahorro Planificado**



Construya sus sueños con sus ahorros

en la

**23** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

1800 23 23 23  
Guíenos, reclamos y sugerencias  
[www.coop23dejulio.fin.ec](http://www.coop23dejulio.fin.ec)

Milagro Cayambúr: 02-232199 • Quito Norte: 02-250764 • Quito Sur: 02-2620429  
• Guayaquil: 04-233608 • Tumbaco: 02-270162 • Otavalo: 06-2921943  
• El Cajasillo: 03-247227 • San Francisco: 02-250357 • Tabacundo: 03-266664  
• Yanaguá: 02-777871 • Borja: 06-255233 • El Chaco: 06-232907  
Cooperativa de Ahorro y Crédito controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante resolución N° 18-04-SC del 23 de octubre del 2003

Publicidad general de la institución