



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” LTDA. MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015”.

AUTORA:

MIREYA ALEXANDRA YAMBAY CACOANGO

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su publicación.

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango
DIRECTORA DEL TRIBUNAL

Ing. Lilian Patricia Cáceres Ruiz
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 17 de Mayo del 2016.

Mireya Alexandra Yambay Cacoango

060435363-1

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi madre, quien siempre me ha dado todo el amor y apoyo incondicional desde el momento en que decidí iniciar con mi formación profesional, me han enseñado a luchar y salir victoriosa ante las adversidades que se presentan en la vida.

A mi hermana Janeth por su apoyo moral y económico y sobre todo el empuje de una triunfadora; a Carlita y Adriana por ser amigas incondicionales y estar conmigo en los momentos difíciles y complejos durante el trayecto de mi carrera, gracias de todo corazón.

No me alcanzan las palabras para expresar el orgullo y lo bien que me siento por tener una familia tan maravillosa.

A ustedes les dedico este Trabajo de Titulación.

Mireya Alexandra Yambay Cacoango

AGRADECIMIENTO

A mi Dios por darme la vida, su amor, cuidado y protección, por ser incondicional y buen ejemplo a seguir por todo lo que significa para mí, en los azares de la vida.

A mis tutores Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango e Ing. Lilian Patricia Cáceres Ruiz, por haberme guiado en la elaboración de mi Trabajo de Titulación y permitiendo llegar con éxito a su término.

A todos los docentes que me formaron académica y moralmente en el trayecto de mi carrera; a mis compañeros y amigas por todo su cariño y apoyo a seguir en el camino y no dejarnos vencer.

Mil gracias a todos quienes han formado parte de este trabajo y de mi vida.

Mireya Alexandra Yambay Cacoango

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de figuras.....	xiii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen ejecutivo.....	xv
Summary.....	xvii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación Del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Marco teórico.....	7
2.2.1.1 Modelo de gestión.....	7
2.2.1.2 Gestión comercial	7
2.2.1.3 Modelo de gestión comercial.....	8
2.2.1.4 Tipos de modelo de gestión	9
2.2.1.5 Pasos para la implementación de un modelo de gestión comercial.....	12

2.2.1.6	Comercialización	14
2.2.1.7	Crédito	14
2.2.1.8	Gestión del crédito comercial	17
2.2.1.9	Proceso de colocación crédito.....	17
2.2.1.10	Rol de la gestión de cobranzas.....	18
2.2.2	Marco Conceptual.....	18
2.3	HIPÓTESIS	20
2.3.1	Hipótesis General.....	20
2.4	VARIABLES	20
2.4.1	Operacionalización de las variables.....	20
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		21
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	21
3.1.1	Descriptiva	21
3.1.2	Investigación de campo	21
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	22
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	23
3.4.1	Métodos	23
3.4.1.1	Método inductivo	23
3.4.1.2	Método deductivo	23
3.4.2	Técnicas	23
3.4.2.1	Observación directa	23
3.4.2.2	Entrevista estructurada.....	23
3.4.2.3	Encuesta a un universo	23
3.4.3	Instrumentos.....	23
3.5	RESULTADOS	24
3.5.1	Estudio del Nivel de Satisfacción del socio.....	24
3.5.1.1	Objetivo general.....	24
3.5.1.2	Objetivos específicos	24
3.5.1.3	Cálculo de la muestra.....	24
3.5.1.4	Diseño del cuestionario.....	24
3.5.1.5	Tabulación, análisis e interpretación	24
3.5.1.6	Hallazgos	35

3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	35
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	41
4.1	IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	41
4.1.1	Reseña histórica	41
4.1.2	Misión, visión y valores	42
4.1.3	Organigrama estructural	43
4.1.4	Ubicación de COAC “Fernando Daquilema”	44
4.1.4.1	Macro localización.....	44
4.1.4.2	Micro localización	44
4.1.5	Productos y/o servicios que oferta	45
4.2	ANÁLISIS SITUACIONAL	48
4.2.1	Análisis externo	48
4.2.1.1	Macro entorno.....	48
4.2.1.2	Micro entorno	52
4.2.1.3	Matrices de ponderación para el análisis externo	53
4.2.1.4	Perfil estratégico externo	54
4.2.2	Análisis interno	56
4.2.2.1	Evolución histórica de la colocación de créditos.....	56
4.2.2.2	Evolución histórica de la recuperación de créditos	57
4.2.2.3	Nómina del personal del comité de créditos	58
4.2.2.4	Flujograma actual de procesos de colocación y recuperación de créditos	59
4.2.2.5	Indicadores financieros	60
4.2.2.6	Análisis al personal interno y socios de la COAC.....	61
4.2.2.7	Matrices de ponderación para el análisis interno.....	64
4.2.2.8	Perfil estratégico interno	65
4.2.3	Matriz FODA recopilación de hallazgos	66
4.2.4	Matriz cuadrática FODA	67
4.2.5	Matriz estratégica FODA.....	69
4.3	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	71
4.3.1	Introducción	71
4.3.2	Objetivos.....	71
4.3.2.1	Objetivo general.....	71
4.3.2.2	Objetivos específicos	71

4.3.3	Estrategia corporativa	72
4.3.3.1	Táctica N. 01: Creación de la misión para Fernando Daquilema	72
4.3.3.2	Táctica N. 02: Propuesta de la visión para Fernando Daquilema.....	73
4.3.4	Estrategia comunicacional	74
4.3.4.1	Táctica N. 01: Fortalecimiento de las redes sociales.....	74
4.3.4.2	Táctica N. 02: Hojas volantes entregar en sitios concurrentes.....	75
4.3.4.3	Táctica N. 03: Colocación de afiches A3	76
4.3.4.4	Táctica N. 04: Spot publicitario radial.....	77
4.3.5	Estrategia de políticas para el departamento de créditos y cobranza.....	78
4.3.5.1	Táctica N. 01: Políticas de colocación y recuperación de créditos.....	78
4.3.6	Estrategia de flujogramas de procesos.....	89
4.3.6.1	Táctica N. 01: Creación de flujogramas de proceso	89
4.3.7	Estrategia de concientización crediticia.....	97
4.3.7.1	Táctica N. 01: Elaboración de las ventajas y desventajas.....	97
4.3.7.2	Táctica N. 02: Fortalecimiento de los mensajes de texto.....	98
4.3.8	Estrategia de capacitación.....	99
4.3.8.1.	Táctica N. 01: Capacitaciones del presente modelo de gestión.....	99
4.3.9	Estrategia captación de inversiones	100
4.3.9.1.	Táctica N. 01: Obsequios por el monto que inviertan en la cooperativa. ...	100
4.3.9.2	Táctica N. 02: Rifa de premios para que inviertan en la cooperativa.....	101
4.3.10	Estrategia de confianza	102
4.3.10.1	Táctica N. 01: Reflejar los estados financieros en las redes sociales	102
4.4	CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN	103
	CONCLUSIONES	104
	RECOMENDACIONES.....	105
	BIBLIOGRAFÍA	106
	WEBGRAFÍA.....	107
	ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Variables	20
Tabla N° 02. Operacionalización de las variables	20
Tabla N° 03. Socios con crédito COAC Daquilema	22
Tabla N° 04. Créditos que otorga la Cooperativa Fernando Daquilema.....	25
Tabla N° 05. Destino del crédito.....	26
Tabla N° 06. Requisitos para un crédito	27
Tabla N° 07. Medios de comunicación	28
Tabla N° 08. Información de los créditos	29
Tabla N° 09. Plazos que otorga la cooperativa	30
Tabla N° 10. Tasa de interés establecida por la cooperativa.....	31
Tabla N° 11. Otorgamiento de los créditos	32
Tabla N° 12. Cumplimiento con los pagos	33
Tabla N° 13. Calidad del servicio	34
Tabla N° 14. Preguntas para verificación de hipótesis	37
Tabla N° 15. Búsqueda del Chi cuadrado	37
Tabla N° 16. Frecuencias observadas	38
Tabla N° 17. Frecuencias esperadas.....	38
Tabla N° 18. Cálculo del Chi cuadrado	38
Tabla N° 19. Servicios Financieros.....	45
Tabla N° 20. Créditos.....	46
Tabla N° 21. Servicios no Financieros.....	47
Tabla N° 22. Servicios Adicionales	47
Tabla N° 23. Matriz de análisis del macro entorno.....	50
Tabla N° 24. Matriz de análisis del micro entorno	52
Tabla N° 25. Matriz impacto-ocurrencia del análisis externo.....	53
Tabla N° 26. Matriz de capacidad de respuesta del análisis externo	53
Tabla N° 27. Perfil estratégico externo de la COAC Fernando Daquilema.....	54
Tabla N° 28. Evolución histórica colocación de créditos	56
Tabla N° 29. Evolución histórica recuperación de créditos	57
Tabla N° 30. Nómina del personal del comité de créditos.....	58
Tabla N° 31. Flujograma actual procesos colocación y recuperación de créditos.....	59

Tabla N° 32. Matriz de análisis interno	61
Tabla N° 33. Matriz impacto-ocurrencia del análisis interno	64
Tabla N° 34. Matriz de capacidad de respuesta del análisis interno	64
Tabla N° 35. Perfil estratégico interno de la COAC Fernando Daquilema	65
Tabla N° 36. Matriz FODA.....	66
Tabla N° 37. Matriz cuadrática FODA	68
Tabla N° 38. Matriz estratégica FODA.....	70
Tabla N° 39. Propuesta de la misión, estrategia corporativa, táctica N. 01	72
Tabla N° 40. Propuesta de la visión, estrategia corporativa, táctica N. 02	73
Tabla N° 41. Proveedor y presupuesto, estrategia comunicacional, táctica N. 01.....	74
Tabla N° 42. Proveedor y presupuesto, estrategia comunicacional, táctica N. 02.....	75
Tabla N° 43. Proveedor y presupuesto, estrategia comunicacional, táctica N. 03.....	76
Tabla N° 44. Proveedores presupuesto, estrategia comunicacional, táctica N. 04	77
Tabla N° 45. Spot publicitario, estrategia comunicacional, táctica N. 04	77
Tabla N° 46. Macro procesos de crédito, estrategia flujogramas, táctica N. 01	89
Tabla N° 47. Evaluación microcrédito, estrategia flujogramas, táctica N. 01	90
Tabla N° 48. Avalúo de garantías, estrategia flujogramas procesos, táctica N. 01	91
Tabla N° 49. Digitación, estrategia flujogramas procesos, táctica N. 01.....	91
Tabla N° 50. Comité de crédito, estrategia flujogramas procesos, táctica N. 01	92
Tabla N° 51. Desembolso, estrategia flujogramas procesos, táctica N. 01.....	93
Tabla N° 52. Seguimiento Microcrédito, estrategia flujogramas, táctica N. 01	94
Tabla N° 53. Recuperación operativa, estrategia flujogramas, táctica N. 01.....	95
Tabla N° 54. Recuperación extrajudicial, estrategia flujogramas, táctica N. 01	96
Tabla N° 55. Proveedor y presupuesto, estrategia concientización, táctica N. 01	97
Tabla N° 56. Contenido de la libreta, estrategia de concientización, táctica N. 01	97
Tabla N° 57. Contenido de mensajes, estrategia de concientización, táctica N. 02.....	98
Tabla N° 58. Capacitadores y presupuesto, estrategia capacitación, Táctica N. 01	99
Tabla N° 59. Proveedores - presupuesto, estrategia inversiones, táctica N. 01	100
Tabla N° 60. Obsequios vs montos, estrategia de inversiones, táctica N. 01	100
Tabla N° 61. Proveedores y presupuesto, estrategia inversiones, táctica N. 02	101
Tabla N° 62. Proveedor y presupuesto, estrategia de confianza, táctica N. 01.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Créditos Otorgados.....	25
Gráfico N° 02: Destino del crédito.....	26
Gráfico N° 03: Requisitos para un crédito	27
Gráfico N° 04: Medios de comunicación.....	28
Gráfico N° 05: Información de los créditos	29
Gráfico N° 06: Plazos que otorga la cooperativa	30
Gráfico N° 07: Tasa de interés establecida por la cooperativa	31
Gráfico N° 08: Otorgamiento de los créditos.....	32
Gráfico N° 09: Cumplimiento con los pagos	33
Gráfico N° 10: Calidad del servicio	34
Gráfico N° 11: Chi cuadrado.....	39
Gráfico N° 12: Evolución histórica colocación de créditos	56
Gráfico N° 13: Evolución histórica recuperación de créditos.....	57
Gráfico N° 14: Indicadores Financieros.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Modelo de SINGER	9
Figura N° 02: Etapas del Modelo de SINGER.....	10
Figura N° 03: Modelo de relación.....	11
Figura N° 04: Modelo de gestión Boston.....	11
Figura N° 05: Implementación modelo de gestión comercial.....	13
Figura N° 06: Organigrama estructural.....	43
Figura N° 07: Macro localización	44
Figura N° 08: Micro localización.....	44
Figura N° 09: Promocionar página de facebook	74
Figura N° 10: Hojas Volantes	75
Figura N° 11: Modelos de afiches.....	76
Figura N° 12: Presentación de los premios para la rifa.....	101
Figura N° 13: Presentación de los estados financieros	102

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 01: Cuestionario para los socios que tienen créditos en la COAC.....	109
Anexo N° 02: Guía de Entrevista.....	111
Anexo N° 03 : Proforma de radio Andina.....	113
Anexo N° 04: Proforma de Editora Multicolor.....	114
Anexo N° 05: Proforma de Systemarket.....	115
Anexo N° 06: Proforma de Gorras y camisetas.....	116
Anexo N° 07: Obsequios estrategia de captación de inversiones	117
Anexo N° 08: Estados Financieros	118
Anexo N° 09: Factores del macro entorno.....	122
Anexo N° 10: Fotos de la COAC Fernando Daquilema.....	123

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación es la propuesta de un modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito de la COAC “Fernando Daquilema”, matriz Riobamba, de la provincia de Chimborazo.

La investigación fue cualitativa y cuantitativa de tipo descriptivo y de campo, los métodos utilizados fueron el inductivo y deductivo con técnicas como la observación directa, entrevista estructurada y encuestas.

Para la identificación de la situación actual se realizó un estudio del nivel de satisfacción de los socios que poseen créditos; mientras que al personal de créditos y cobranza se le aplicó la entrevista, teniendo como resultados relevantes que el 96% de los socios reciben créditos de forma inmediata, el 74% presentan retrasos en los pagos y el 83% del personal de la COAC considera que las estrategias que se aplican no mejoran los procesos de colocación y recuperación en el departamento de créditos y cobranza.

Por lo antes mencionado, se planteó el modelo de gestión propuesto por Boston Consulting Group basado directamente en la aplicación de estrategias, entre ellas la corporativa, comunicacional, políticas de colocación y recuperación, flujogramas de procesos, capacitación y captación de inversiones, con un presupuesto de \$ 12.715,07, siendo su nivel de impacto alto, permitiendo mejorar los procesos en la colocación de los créditos para así precautelar que no aumente el porcentaje de morosidad que actualmente es del 8,09%.

Se recomienda analizar los hallazgos encontrados en el departamento de crédito cobranza, realizar estudios gradualmente del comportamiento de los socios y aplicar en su totalidad el modelo de gestión comercial.

Palabras claves: Modelo de gestión, Cartera, Crédito, índice de morosidad.

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango
DIRECTORA DEL TRIBUNAL

EXECUTIVE SUMMARY

This degree work is intended to develop a proposal about business management model in order to improve the placement and credit recovery processes of “Fernando Daquilema” Savings and Credit Union (SCU) from Riobamba, Chimborazo province.

The research was qualitative and quantitative of descriptive type and field, the inductive and deductive methods were used as well as techniques such as direct observation, structured interviews and surveys.

A study of the level of satisfaction of members who have credit was carried out and the interview was applied to the personnel credit and collection, as a result that 96% of members receive credits immediately, 74% have late payments and 83% of staff (SCU) considers that strategies that apply not improve the laying and recovery in the credit and collection department.

In this respect, a management model was proposed by Boston Consulting based directly on the implementation of strategies, to mention some: corporate, communication, placement policies and recovery, process flow charts, training and attracting investment with a budget of \$12,715.07, being high impact level, which improves processes in placing loans in order to avoid increasing the default rate which currently stands at 8.09%.

It is recommended to analyze the findings in the Credit and Collocation department, review the behavior gradually members as well as implementing the business management model.

KEY WORDS: MANAGEMENT MODEL, PORTFOLIO, CREDIT, DEFAULT RATE.

INTRODUCCIÓN

En la constitución ecuatoriana, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), posibilita la reconstrucción de la institucionalidad del sistema cooperativo y brinda la oportunidad de dinamizar la economía de nuestro país.

La cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema, es una entidad de economía solidaria que fue constituida mediante acuerdo ministerial 00411 con número de orden 4838, con su estatuto reformado y aprobado el 25 de julio del año 2005, la cual es regulada por la dirección regional de cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Actualmente, la cooperativa presenta la necesidad de aplicar un modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito, porque no se ha establecido políticas y procedimientos eficientes con la finalidad de conseguir los objetivos planteados por la institución crediticia.

Bajo este contexto, se estructura el presente trabajo de titulación, el mismo que se encuentra detallado a continuación:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.- En este capítulo se desarrolló un análisis macro, meso y micro del problema de la cooperativa en estudio, se justificó detalladamente el planteamiento del tema que en este caso es el diseño de un modelo de gestión comercial, al igual que se plantearon objetivos para dar solución a las necesidades que tiene la COAC Fernando Daquilema.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.- Se fundamentó la investigación a través de la conceptualización teórica de las variables en estudio con la recopilación de información de varios autores que permitieron entender de forma clara el procedimiento para establecer el diseño del modelo de gestión comercial, además se comprobó la hipótesis planteada en la investigación.

CAPITULO III: METODOLOGÍA.- Se definieron las modalidades y tipos de investigación a utilizarse, así como también se estableció la población y muestra de estudio, las técnicas y herramientas que se utilizaron para recolectar la información.

Se realizó la tabulación, análisis e interpretación de cada una de las interrogantes planteadas en los cuestionarios.

CAPITULO IV: LA PROPUESTA.- Se estableció la solución al problema de investigación a través de la aplicación de un modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda., y se definieron conclusiones y recomendaciones que están a consideración del gerente y directivos de la institución.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los retos del país en el sistema del cooperativismo, garantizan a la sociedad una forma distinta de producir riqueza y redistribuirla entre sus asociados en producción, transformación, comercialización, consumo de productos, bienes y servicios con intermediación financiera pública popular y solidaria, mejorando la calidad y esperanza de vida, aumentando así capacidades y potencialidades de la población, todo esto basado en la perspectiva del buen vivir.

Según datos del Ministerio de Inclusión Económica y Social, la provincia que tiene el mayor número de cooperativas es Pichincha con 780; seguida por Guayas con 575; Tungurahua con 282; Manabí 271; Chimborazo con 225; Azuay 184; El Oro con 181; Cotopaxi 177 y además, informa que más de 300 cooperativas tendrán que ser cerradas por no presentar en los últimos dos años respaldos de su estructura interna y administrativa. Estas entidades, no reguladas por la Superintendencia de Bancos y Compañías han demostrado poca capacidad de manejo de los procesos de colocación y recuperación de cartera, como consecuencia de esto las cooperativas de ahorro y crédito no logran mantener una cartera con baja morosidad y una oferta sostenible y creciente, administrar adecuadamente la liquidez y hacer crecer los depósitos frente a diferentes etapas de inseguridad; es por ello que se debe optimizar los procesos de colocación y recuperación de cartera.

La cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema, es una entidad de economía solidaria, constituida mediante acuerdo ministerial 00411 con número de orden 4838 con su estatuto reformado y aprobado el 25 de julio del año 2005, la cual es regulada por la superintendencia de economía popular y solidaria.

La institución financiera actualmente presenta varios problemas que no le permiten alcanzar sus objetivos, destacando entre ellos la inadecuada colocación y recuperación de créditos porque no se ha establecido políticas y procedimientos eficientes según datos del informe gerencial del año 2015.

El no contar con un sistema de control interno en el proceso de colocación y recuperación de créditos, la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda.

está siendo afectada en su situación financiera, creando un ambiente de inseguridad del comportamiento de la liquidez, solvencia y rentabilidad, además ocasiona un desconocimiento de posibles debilidades y amenazas de la entidad, en lo que a riesgos de control interno se refiere. La falta de fondos disponibles será insuficiente con lo que no se podría cubrir los pasivos y ocasionarían una disminución contundente en los resultados económicos, obteniendo un déficit financiero.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide un modelo de gestión comercial en el mejoramiento de los procesos de colocación y recuperación de crédito en el departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015?

1.1.2 Delimitación Del Problema

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación:

Tipo de estudio: Gestión comercial

Temporal: Año 2015

Espacial: Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo

Ubicación: Veloz N° 23 – 24 entre Larrea y Colón.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La aplicación de este trabajo de investigación permite proporcionar una herramienta en la que se fundamenta procesos de colocación y recuperación de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda., la cual brinda un aporte significativo a la gerencia, para la toma de decisiones oportunas y favorables.

Esta investigación es importante ya que se enmarcó en la necesidad de la entidad de contar con estrategias que le permitan establecer políticas y optimizar recursos con la finalidad de proteger los intereses cooperativistas, evitando pérdidas innecesarias, así como también se aportó con el análisis de las actividades determinadas para evaluar y tomar decisiones oportunas, consiguiendo el cumplimiento de objetivos y metas

propuestas por parte de la entidad financiera y contribuyendo así al desarrollo socio económico del cantón y de la provincia de Chimborazo.

En la institución se justifica el presente trabajo de investigación ya que no cuenta con un adecuado control interno, que permita evaluar los procesos de colocación y recuperación de créditos para el desarrollo económico y financiero.

El interés de la institución es el conocimiento a fondo de los procesos de colocación y recuperación de créditos otorgados a los socios, los mismos que deben cumplir con los compromisos adquiridos con la entidad financiera; la aplicación de un modelo de gestión favorecerá la solución de problemas, los mismos que van dirigidos a los socios, directivos y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

Por las facilidades que brinda esta entidad financiera, la investigación se la realizó con un adecuado respaldo documental y el aporte del personal encargado del departamento de crédito.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito en el departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015”.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de los procesos de colocación y recuperación de créditos de la cooperativa.
- Identificar el nivel de satisfacción de los socios con respecto a los procesos de colocación y recuperación de créditos
- Proponer estrategias comerciales que aporten al mejoramiento de los procesos de colocación y recuperación de créditos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes históricos

Es preciso hacer referencia trabajos de investigación anteriormente realizados con temas similares que sirven de guía, orientación y consulta, los mismos que se describen a continuación:

Según la tesis: “Diseño de un modelo de gestión comercial para la recuperación de cartera vencida y estrategias de mejoramiento en la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza agencia Macas”. (Guerrero, 2012), ha llegado a la conclusión en esta investigación de que la empresa en estudio no utiliza herramientas de gestión para implantar políticas y procedimientos, siendo ese el motivo principal que afecta directamente la recuperación de cartera.

Según el trabajo de investigación: “Diseño y aplicación de estrategias de cobranza para optimizar la cartera de crédito de la COAC Nueva Generación (Allaica, 2011), concluye que para disminuir el porcentaje de la cartera vencida se debe establecer un plan de capacitación para el personal de cobranza y recuperación de créditos.

Durante mucho tiempo, los gerentes buscan mejorar el funcionamiento crediticio con la finalidad de disminuir la cartera vencida en su balance. Los años siguen pasando y se puede decir que se superó el paradigma donde las cooperativas otorgaban créditos, sin tomar en cuenta los criterios que anteriormente eran importantes para estar en la cúspide y ser la entidad más competitiva; el cooperativismo actual, se preocupa de fortalecer su estructura interior para alcanzar la conquista del mundo exterior. En este contexto los clientes dejaron de ser considerados como un recurso necesario, pero de gran importancia dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende el buen o mal funcionamiento de la cooperativa.

Bajo esta ideología, muchas cooperativas alcanzaron un nivel muy alto al valorar al cliente e implementar convenios de seguimiento del crédito, mejorando las políticas de cobranzas con el fin de fortalecer la competitividad y el alcance de nuevas metas.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Marco teórico

2.2.1.1 Modelo de gestión

“Se puede entender como modelo a una representación o propuesta o, más ampliamente, como un concepto ya sea proposicional o metodológico acerca de algún proceso o fenómeno”. (Escudero, 2011, pág. 71)

Los modelos son susceptibles a imitación o reproducción, se toman como referencia para lograr o producir algo y en el campo de la producción económica sirven de pilares para el fortalecimiento comercial y la competitividad.

Los modelos a ser seguidos dentro de una empresa deben definir las estrategias y técnicas que permitan mejorar la organización y el crecimiento de la institución.

Gestión.- *“Es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos”.* (Paz, 2008, pág. 61)

“La gestión o administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”. (Münch, 2007, pág 41)

Por lo mencionado es importante destacar que la gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente en beneficio de una empresa.

2.2.1.2 Gestión comercial

Toda organización comercial cuenta con un proceso de gestión, la misma que se ajusta a tareas del ámbito del servicio y la ganancia.

“Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de planilla, modificación de zonas de venta y rutas, incentivar a los vendedores formalización y tramitación de pedidos, subcontratación de servicios, etc.” (Escudero, M. 2011, pág. 64)

Los retos a los que nos enfrentamos diariamente nos obligan a buscar estrategias y convertirnos en entes funcionales dentro del ámbito comercial en el que nos desarrollamos, la competitividad, avances tecnológicos, globalización de los mercados, cambio del poder en favor de los consumidores siendo cada vez mayor, la exigencia de los mismos y la información de la que disponen, promoviendo la búsqueda de nuevos modelos de servicio que contribuyan al mejoramiento empresarial.

2.2.1.3 Modelo de gestión comercial

Un modelo de gestión comercial es un esquema o marco de cambio para la administración o comercialización de una entidad. Se define como una referencia a seguir, una representación compilada y relacionada de las actividades a desarrollar cíclicamente en un periodo de tiempo. (Overlap, 2009, pág. 72)

Las entidades financieras tienen la necesidad de potenciar su negocio, buscando incrementar la eficacia y eficiencia de sus modelos de gestión, introduciendo mejoras en su capacidad comercial, transformando los principales procesos internos comerciales y utilizando nuevos enfoques de gestión avanzada de clientes, que sitúan al mismo como el centro de las estrategias de la entidad. Según Ettinger & Golieb (2007) manifiestan:

La gestión tradicional de una entidad financiera, como empresa que capta depósitos y concede créditos no es un fiel reflejo de la realidad actual del sistema financiero, que es considerablemente más amplia y compleja. Sin embargo, esta función de transformación básica de la entidad constituye aún el esqueleto fundamental de la actividad que cumple la entidad alrededor del cual se desarrollan y complementan numerosas acciones que pueden ser catalogadas como nuevos negocios. (pág. 126)

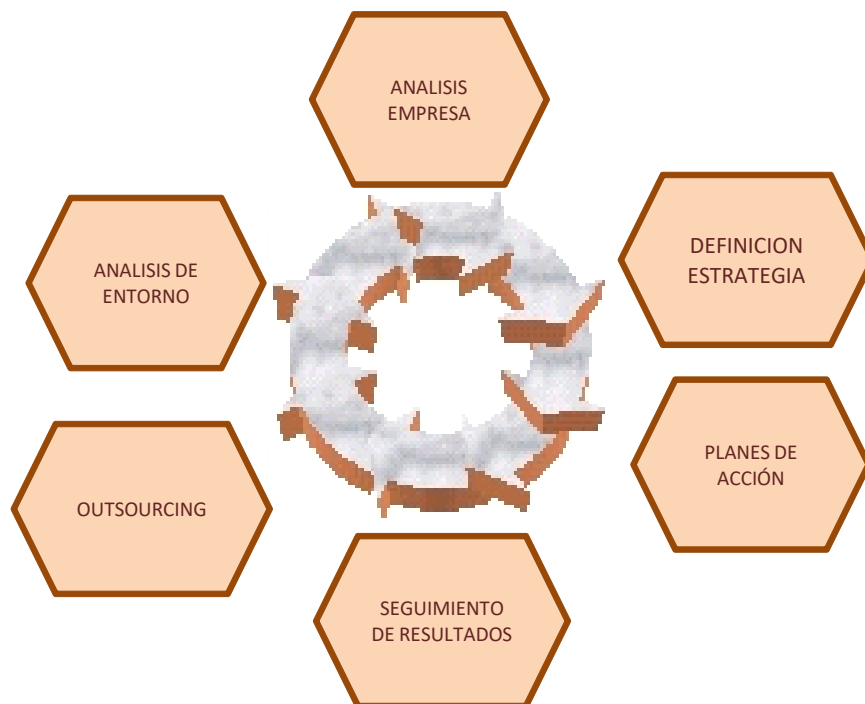
Todos estos lineamientos han formado parte de las grandes transformaciones que han sufrido las entidades crediticias, las mismas que buscan diversificar las fuentes de ingresos ante las exigencias competitivas. Uno de los grandes avances en la administración financiera es la innovación tecnológica, que supone una modernización de redes y canales de distribución, así como también los procesos de la no intervención de políticas financieras diferentes a los mercados nacionales. Con todo esto lo que se pretende es alcanzar una economía de escala y las ganancias de eficiencia como los dos factores de crecimiento fundamentales.

2.2.1.4 Tipos de modelo de gestión

a) Modelo de gestión de Singer

El modelo SINGER, (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados). Se trata de un modelo que fue presentado en el X Congreso AECA de 1999 por M. Hernández y quien les presenta esta lección, el profesor A. López Viñeola.

Figura N° 01. Modelo de SINGER



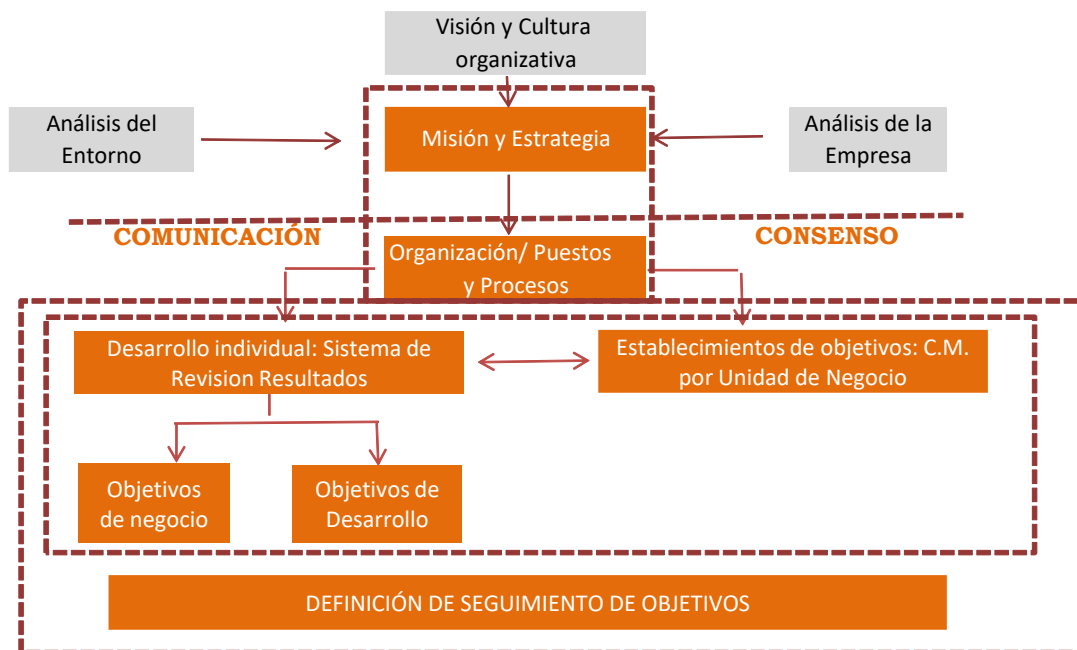
Fuente: Ciberconta, (2015).

Elaborado por: M. Hernández.

Para llevar a cabo la implantación de este modelo, como alternativa para dar respuesta a los problemas que se van a plantear en forma de etapas, nos basaremos en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Otro aspecto clave será la identificación de los indicadores asociados a las variables importantes de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.

Etapas del Modelo de SINGER.- Proporciona a la organización una base sólida para la posterior implantación del SINGER como herramienta de medición y gestión de la estrategia, y como instrumento del área de Recursos Humanos de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la gestión del capital humano.

Figura N° 02. Etapas del Modelo de SINGER



Fuente: Ciberconta, (2015).

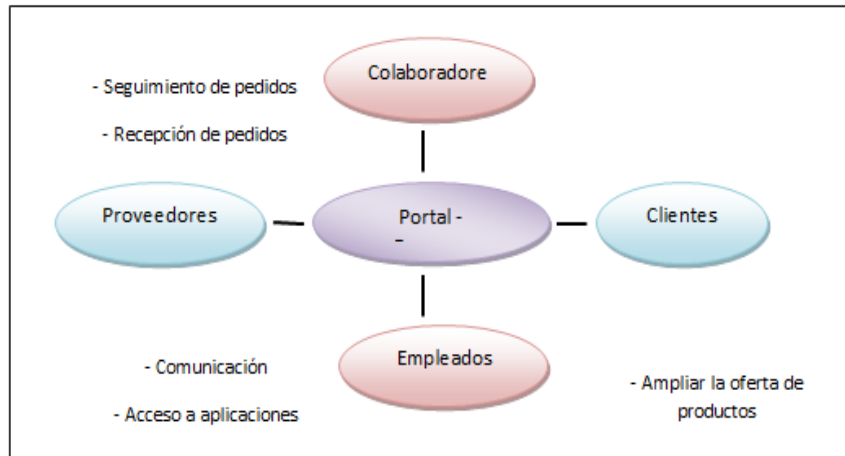
Elaborado por: M. Hernández.

b) Modelo de relación

Según Martínez, Á. (2013): “*La gestión de las relaciones de la empresa bancaria con los colaboradores y proveedores se traduce en mejoras en el seguimiento de los pedidos, recepción de pedidos, en la colaboración y en el nivel de servicio*”. (pág. 79)

La gestión de las relaciones con los clientes supone una serie de mejoras tales como ampliar la oferta del producto, disminuir los costos de servicio, aplicación del marketing one to one y la fidelización de los clientes. Finalmente la gestión de las relaciones bancarias con los empleados ofrece mejoras en el ámbito de la comunicación, acceso aplicaciones, trabajo flexible y gestión del conocimiento. En definitiva, las tecnologías de la información y las comunicaciones han dado lugar a nuevas formas de concebir el negocio bancario, facilitando las interacciones de las entidades financieras con los empleados y los agentes del entorno de la empresa.

Figura N° 03. Modelo de relación



Fuente: Martínez, Á. (2013)
Elaborado por: Alberto Martínez.

c) Modelo de gestión comercial (Boston Consulting Group)

En el presente modelo de gestión se hace un análisis de la situación interna y externa, también la determinación de los objetivos y la formulación de estrategias que conduzcan a su alcance, así como su implementación y control.

A su vez es importante señalar que el modelo de gestión comercial se integra dentro de la planificación estratégica de la institución financiera, entendiendo como tal, que el análisis situacional de las oportunidades y amenazas permite conocer el entorno actual de la entidad, igual sus puntos fuertes y débiles frente a ese entorno mencionado y la selección de un compromiso estratégico, estos dos elementos mejoran las aspiraciones de los directivos.

Figura N° 04. Modelo de gestión Boston



Fuente: Boston, (2014).
Elaborado por: Leonard D. Goodstein Timothy Nolan J. William Pfeiffer

2.2.1.5 Pasos para la implementación de un modelo de gestión comercial

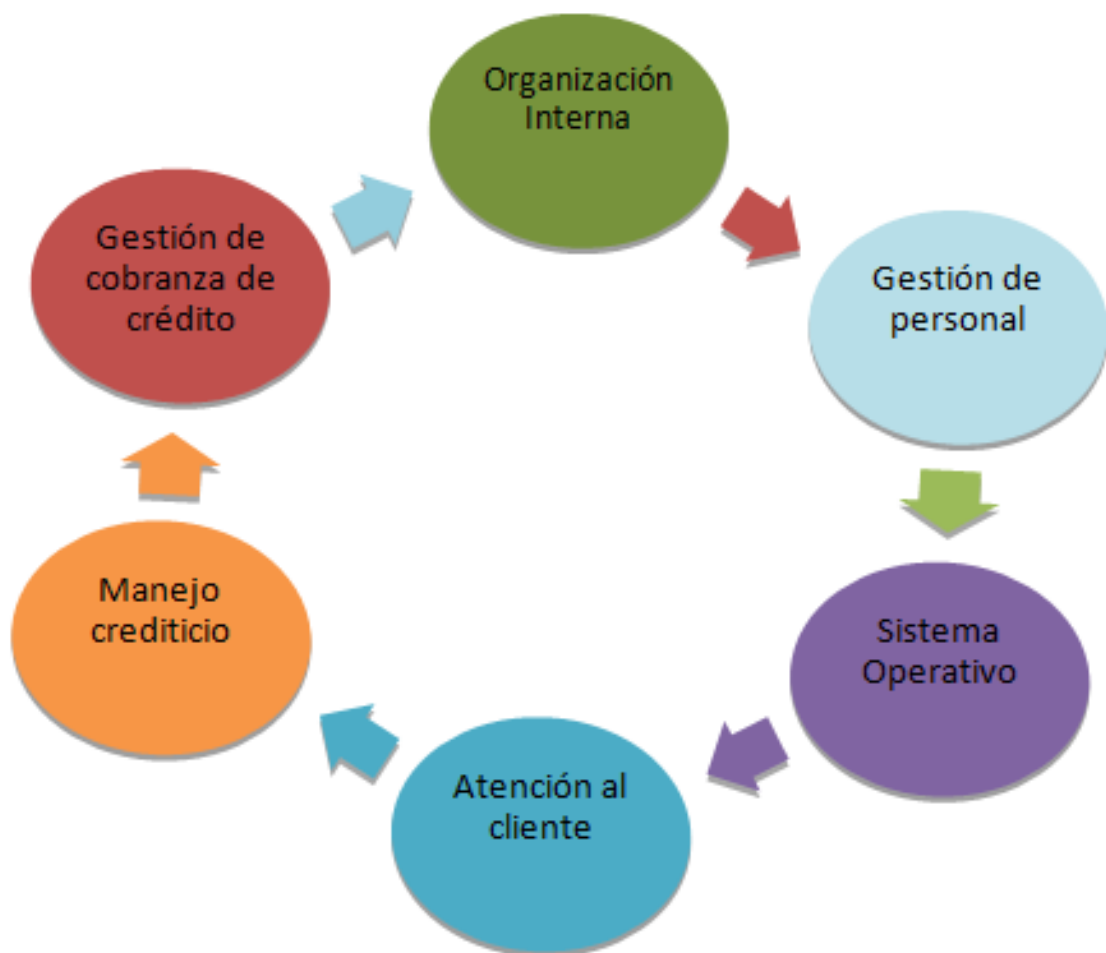
Para implementar un modelo de gestión de calidad, se irán desarrollando metódicamente los siguientes pasos basados en los lineamientos que plantea (Escudero, 2011)

- **Organización interna.-** La organización que planteen los dirigentes o gestores de una empresa influye primordialmente en los resultados obtenidos (beneficios o pérdidas), las relaciones laborales, la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa y a medio o largo plazo en el éxito o fracaso de la misma.
- **Gestión de personal.-** Administra los recursos dentro o fuera de la entidad financiera, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Para ellos los directores departamentales dirigen los proyectos laborales para mejorar los resultados. Los instrumentos utilizados para este fin hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, luego se encuentran los archivos que conservan datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas.
- **Sistema operativo.-** Se constituye un elemento indispensable dentro de las actividades que se cumple la cooperativa, la información, administración, archivos, servicios y tareas. Las transacciones automáticas que en este sistema se ejecutan son de alta confiabilidad, pues el cliente puede hacer uso de dispositivos electrónicos en su mayoría microprocesadores para ponerse en contacto con la entidad financiera, tanto en su red de servicios como de información. Con ello se optimiza el tiempo y el espacio, pues muchas de las transacciones se las realizan sin la asistencia del socio a la cooperativa.
- **Atención al cliente.-** El cliente es la persona que utiliza los servicios de otra, pero dentro de la actividad comercial, el cliente se constituye en el jefe, pues es la razón de la existencia de dicha empresa, es la persona más importante del negocio, él no depende de la empresa, sino la empresa de él. Por esta razón el socio es quien trae sus necesidades y es nuestra obligación satisfacer y complacer las mismas, por tanto se merece un trato cordial y atento.
- **Manejo Crediticio.-** Se debe evaluar detenidamente las solicitudes de crédito presentadas por los socios, de conformidad con las normas establecidas en el reglamento de crédito, una vez analizadas y calificadas por el estamento técnico

se procederá a la entrega del crédito al socio, también se deberá analizar detenidamente como se ha ido comportando la morosidad de las carteras de crédito entregadas, comportamiento del patrimonio y la liquidez de la cooperativa.

- **Gestión de cobranza de crédito.-** Dentro de la cooperativa se aplican en su conjunto estrategias, políticas, herramientas, acciones y procedimientos con el objetivo de evaluar y minimizar el riesgo de la operación y administrar eficientemente el servicio del crédito, partiendo de la información que respalde dicha acción.

Figura N° 05. Implementación modelo de gestión comercial



Fuente: M.Escudero, (2011).

Elaborado por: Mireya Yambay.

2.2.1.6 Comercialización

El profesional de la comercialización deberá considerar tal mega tendencia en la toma de decisiones comerciales, desde el diseño de las estrategias hasta la implantación.

“Debido a que la mega tendencia trasciende los aspectos comerciales básicos como el momento de la venta o transacción y actividades de postventa, ya que afectan todos los procesos de relación entre la empresa y los clientes”. (Brenes, 2002, pág. 51)

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes y servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas y como en este caso por entidades financieras que brindan servicios al elemento más importante de sus actividad como es el cliente. Por las acciones que esta entidad crediticia realiza con sus socios, recibe una ganancia porcentual, la misma que se ve reflejada en la buena atención y preocupación porque el cliente se sienta bien atendido.

2.2.1.7 Crédito

Es una operación financiera donde una persona (acreedor), presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor), en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera. (Brachfield, 2009, pág. 108)

“El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado”. (Avellaneda, 2009, pág. 31)

Es necesario entender que el crédito también se considera un medio por el cual se intercambian bienes o servicios de una persona a otra con la promesa de pronto pago o con respaldo con documentos a plazo.

Tipos de créditos.- Con la nueva regulación, que fue publicada este 21 de abril del 2015 en el Registro Oficial N° 145, ahora las entidades financieras podrán otorgar 10 tipos de créditos:

- 1.- Crédito productivo.-** Financiar proyectos productivos que en, al menos, un 90% sea para adquirir bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura

y compra de derechos de propiedad industrial. Se exceptúa la adquisición de franquicias, marcas, pagos de regalías, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil. Este tipo de crédito podrá ser Productivo Corporativo (personas naturales obligadas a llevar contabilidad o empresas con ventas anuales superiores a USD 5 millones), Productivo Empresarial (con ventas de más de USD 1 millón y más de 5 millones) y Productivo Pymes (con ventas de más de USD 100 000 y hasta 1 millón).

2.-Crédito Comercial Ordinario.- Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a empresas con ventas superiores a USD 100 000 y para adquirir o comercializar vehículos livianos, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.

3.- Crédito Comercial Prioritario.- Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a empresas con ventas anuales superiores a USD 100 000 para adquirir de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén dentro del crédito comercial ordinario. Se incluye créditos para vehículos pesados y entre entidades financieras. Este tipo de crédito podrá ser de tres tipos: Comercial Prioritario Corporativo (personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a empresas con ventas superiores a USD 5 millones), Comercial Prioritario Empresarial (ventas anuales superiores a USD 1 millón y hasta 5 millones) y Comercial Prioritario PYMES (ventas anuales de más de USD 100000 y hasta USD 1 millón)

4.-Crédito de Consumo Ordinario.- Es el otorgado a personas naturales, cuya garantía sea de naturaleza prendaria o fiduciaria, con excepción de los créditos prendarios de joyas. Incluye anticipos de efectivo o consumos con tarjetas de créditos corporativos y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea superior a USD 5000, excepto en establecimientos médicos y educativos.

5.-Crédito de Consumo Prioritario.- Es el otorgado a personas naturales para la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas. Incorpora los anticipos de efectivo o consumos con tarjetas de crédito corporativas y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea hasta USD 5000; excepto en los

establecimientos educativos. Comprende los consumos efectuados en los establecimientos médicos cuyo saldo adeudado por este concepto sea superior a USD 5000.

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

7. Crédito de Vivienda de Interés Público.- Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, cuyo valor comercial sea menor o igual a USD 70 000 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.

8. Crédito Inmobiliario.- Es el otorgado a personas naturales para adquirir bienes inmuebles para la construcción de vivienda propia no categorizados en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público, o para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios.

9. Microcrédito.- Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100 000, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional. Este segmento se divide en los siguientes sub segmentos: Microcrédito Minorista (solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea menor o igual a USD 1 000, incluyendo el monto de la operación solicitada), Microcrédito de Acumulación Simple (más de USD 1 000 y hasta USD 10 000 incluyendo el monto de la operación solicitada.) y Microcrédito de Acumulación Ampliada (superior a USD 10 000 incluyendo el monto de la operación solicitada).

10. Crédito de Inversión Pública.- Financia programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es

responsabilidad del Estado, sea directamente o a través de empresas; y, que se cancelan con cargo a los recursos presupuestarios o rentas del deudor fideicomitidas a favor de la institución financiera pública prestamista. Se incluyen en este segmento a las operaciones otorgadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados y otras entidades del sector público.

2.2.1.8 Gestión del crédito comercial

Todas las empresas deben ser conscientes de la importancia de la inversión realizada en las partidas de clientes del realizable, y no sólo las grandes empresas deben tener mecanismos para gestionar adecuadamente los criterios a clientes, sino que también las pequeñas y medianas empresas (PYMES) deben optar la función de prevenir y gestionar los riesgos de impagados. Además hay que descartar la falsa idea que existe que la gestión del riesgo del crédito empresarial sólo se debe realizar cuando la crisis golpea a las empresas o en épocas de recesión económica. La correcta gestión del crédito se debe hacer siempre y no únicamente cuando la coyuntura económica es favorable.

2.2.1.9 Proceso de colocación crédito

La función de los procesos se concreta principalmente en conseguir los objetivos y fines perseguidos, adaptarse al medio y la situación dentro de la que ha de desenvolverse, conservar su equilibrio interno, o lo que es lo mismo, mantener los puntos, reglas o modelos sobre lo que está constituido y mantener su cohesión interna, es decir permanecer integrados.

En el desarrollo del crédito como proceso es preciso el establecimiento de una serie de actuaciones, principios básicos o políticas que permitan establecer unos lineamientos a seguir sin que ellos supongan un obstáculo para cubrir los objetivos de la empresa, ni frenar las actividades comerciales de la misma.

“El tiempo invertido en el análisis del crédito puede afectar la venta, por lo que se debe concientizar al personal del departamento que esta labor es necesaria, pero sin olvidar las necesidades que el comprador tiene del producto”. (Uribe Z, 2003, Pág. 13)

El crédito como proceso es actualmente una herramienta administrativa, esencial para la existencia y desarrollo de las empresas, ya que a través de un proceso de crédito se fijan métodos, normas y políticas ajustables para el otorgamiento del crédito, con esto se

desea minimizar el riesgo crediticio, implementándole un seguimiento o control de las operaciones, capacidad económica y financiera de los clientes y las garantías colaterales.

2.2.1.10 Rol de la gestión de cobranzas

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas oportuna y adecuadamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, es muy interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y control del cumplimiento de acuerdos negociados. (Uribe Z, 2003, pág.86)

Por lo tanto, el proceso de gestión de cobranza es interactivo y continuo, con la finalidad de tener acercamiento con el cliente, y brindar soluciones ante situaciones imprevistas en un crédito.

Características del proceso de cobranza

Manifiesta, Rooser, C. (2006), que cualquiera sea el proceso empleado, debe ser:

Ágil: Produce una efectiva presión psicológica en el deudor, reduce los costos de la cobranza, reduce la pérdida de cuentas, causa una buena imagen en el deudor y favorece el incremento de nuevos créditos. Lapsos muy largos entre las etapas hacen que el deudor se olvide del pago.

Normativo: Una cobranza sin normas claras y precisas produce caos en el manejo de la cartera.

Planeado: El proceso de cobranzas debe responder a un sistema (conjunto ordenado de normas) y a un plan. La improvisación es causa del fracaso (p.67)

Al ser el proceso de cobranzas ágil, planeado y con uso de normas, existe mayor probabilidad que se logre el pago de créditos vencidos.

2.2.2 Marco Conceptual

Cartera de crédito.- Conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento

(s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto. (Brachfielf , 2009)

Colocación.- Colocación o crédito es un préstamo de dinero que un Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual, mediante el pago de cuotas, o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al acreedor por el período que no tuvo ese dinero. (Dávalos, 2010)

Cooperativa.- Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las cooperativas se han dado también como parte completaría de la economía planificada. (Dávalos, 2010)

Competencia.- La competencia o industria se define como grupo de empresas que ofrece un producto o tipo de productos que son sustitutos próximos entre sí. (Kotler & Armstrong, 2008)

Inversión.- La inversión es el capital que se requiere para el funcionamiento del proyecto, la misma puede ser: Inversión fija, diferida o inversión en capital de Trabajo. (Dávalos, 2010)

Organización.- Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos. (Fernández, S. 2011)

Mercado.- Un mercado está formado por personas y organizaciones que están interesadas y dispuestas a comprar un producto particular para obtener beneficios que satisfarán una necesidad o deseo específico, y quienes tienen los recursos (tiempo, dinero) para intervenir en esa transacción. (Mullins, Walker, Boyd, & Larreche, 2005)

Recuperación.- Acción de recuperar una empresa los artículos que fueron vendidos a un cliente a plazos. Se produce cuando este no cumple con el pago de cada plazo a su debido tiempo. (Kotler & Armstrong, 2003)

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General

El diseño de un Modelo de Gestión Comercial permitirá mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. Matriz Riobamba.

2.4 VARIABLES

Tabla N° 01. Variables

Variable independiente	Gestión Comercial
Variable dependiente	Crédito

Fuente: Trabajo de titulación.

Elaborado por: Mireya Yambay.

2.4.1 Operacionalización de las variables

Tabla N° 02. Operacionalización de las variables

Variable	Concepto	Dimensiones	Posición	Instrumentos
Gestión Comercial	Es un modelo de negocio, se establecen pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de productos e implementar estrategias publicitarias entre muchas cuestiones vinculadas a al cambio de la empresa. (Icade, 2013)	Productos Financieros Socios	Independiente	Cuestionarios Entrevista Observación Directa
Crédito	Es una operación financiera en la que pone nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un tiempo determinado. (Avellaneda, 2009)	Colocación Rentabilidad Recuperación de Cartera	Dependiente	Cuestionarios Observación Directa Investigación de Campo Entrevista

Fuente: Trabajo de titulación.

Elaborado por: Mireya Yambay.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de titulación tiene como base la modalidad cualitativa y cuantitativa, ya que se utilizó la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y donde se pudo comprobar la hipótesis establecida previamente, teniendo así una relación numérica que va de la mano con factores de comportamiento de una población.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el correcto desarrollo de la investigación planteada se llevó a cabo los siguientes tipos de investigación.

3.1.1 Descriptiva

La investigación descriptiva se encarga de describir y medir con la mayor precisión posible los atributos del fenómeno que está perjudicando el avance de la institución financiera, para lo que se utilizó las técnicas de observación directa, encuesta y entrevista, que permitieron la recolección de información.

Esta investigación es aplicable puesto que se apoya en la estadística, a través de la cual se midió, tabuló e interpretó los resultados obtenidos.

3.1.2 Investigación de campo

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos. *“En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”*. (Valderrey, 2008, pág. 22).

Este tipo de investigación de campo fue aplicada en la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda., a través de la observación, entrevista y encuesta respectivamente.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El perfil geo demográfico del trabajo de titulación son: hombres y mujeres mayores de edad siendo el segmento de los socios que mantienen créditos con la COAC “Fernando Daquilema”, actualmente cuenta con 2796 personas, de las cuales 1451 son hombres y 1345 mujeres, esta información es proporcionada gracias a la base de datos que posee el departamento de créditos y cobranza. Para realizar el muestreo se utilizó el método probabilístico aleatorio simple porque permite la selección al azar de los elementos que componen la población.

Fórmula Finita:

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

Simbología:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo de estudio

P= Probabilidad de que el evento ocurra

Q= Probabilidad de que el evento no ocurra

Z= Margen de confiabilidad

E= Error muestral

Tabla N° 03. Socios con crédito COAC Daquilema

SOCIOS CON CRÉDITO “COAC DAQUILEMA”	
Mujeres	1345
Hombres	1451
TOTAL	2796

Fuente: COAC Fernando Daquilema.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Datos:

N= 2796 Socios

P= 0,50

Q= 0,50

E= 0,05

Z= 1,96

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 2796}{0,05^2(2796 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{1903,03}{7,6681} \Rightarrow n = 248,17$$

TOTAL: 248 ENCUESTAS

Al aplicar la fórmula finita se obtuvo una muestra de 248 socios, a los cuales se aplicó la encuesta, los días jueves 27 y viernes 28 de agosto del 2015, en horario laborable de 09h00 a 18h00 en la oficina matriz ubicada en las calles José Veloz y Cristóbal Colón de la ciudad de Riobamba.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método inductivo

El empleo de este método fue necesario porque a partir del análisis de los procesos de colocación y recuperación de créditos, se determinó los problemas que el departamento de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” presentaba.

3.4.1.2 Método deductivo

Es primordial la utilización de este método por cuanto la revisión de políticas para la concesión de créditos, ayudó a determinar si los procesos para colocación y recuperación de créditos son los adecuados.

3.4.2 Técnicas

3.4.2.1 Observación directa

La observación directa es una técnica que permitió observar el desempeño del personal de créditos y cobranzas, socios, gerente de la cooperativa, entre otros.

3.4.2.2 Entrevista estructurada

Se entrevistó al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema, Ing. Pedro Khipo con la finalidad de obtener información interna de la institución para su respectivo análisis y toma de decisiones correctivas. **Ver anexo N° 02.**

3.4.2.3 Encuesta a un universo

Se procedió a aplicar encuestas a los socios de la cooperativa que actualmente tienen créditos, con el propósito de medir la calidad del servicio y el nivel de satisfacción así como también a los asesores para obtener información veraz y confiable sobre el proceso de colocación y recuperación de créditos.

3.4.3 Instrumentos

Guía de Observación, Guía de Entrevista y Cuestionario.

3.5 RESULTADOS

El análisis de los resultados menciona todo el proceso de organización, procesamiento, reducción e interpretación de datos numéricos o gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos de la investigación.

3.5.1 Estudio del Nivel de Satisfacción del socio

3.5.1.1 Objetivo general

Identificar el nivel de satisfacción de los socios que tienen créditos de la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” con respecto al proceso de colocación y recuperación de créditos.

3.5.1.2 Objetivos específicos

- Determinar si existe rapidez en la prestación del servicio de créditos.
- Identificar si los mecanismos optados por el departamento de créditos y cobranza son los más adecuados.
- Conocer que medio comunicacional sería el más idóneo para llegar con información a los socios de la cooperativa.

3.5.1.3 Cálculo de la muestra

El presente estudio de mercado lo aplicaremos al segmento de socios que tienen créditos en la COAC “Fernando Daquilema”, siendo la muestra de 248 socios para realizar las respectivas encuestas. **Ver población y muestra pág. 22.**

3.5.1.4 Diseño del cuestionario

El diseño del presente cuestionario está elaborado en base a preguntas que permitirán conocer las debilidades y fortalezas del departamento de créditos y cobranza. **Ver anexo N. 01.**

3.5.1.5 Tabulación, análisis e interpretación

A continuación se presenta la tabulación, análisis e interpretación de cada una de las preguntas para obtener los hallazgos necesarios que permitan conocer los gustos, preferencias y necesidades de los socios que tienen créditos en la institución en estudio.

ENCUESTAS SOCIOS COAC “FERNANDO DAQUILEMA”

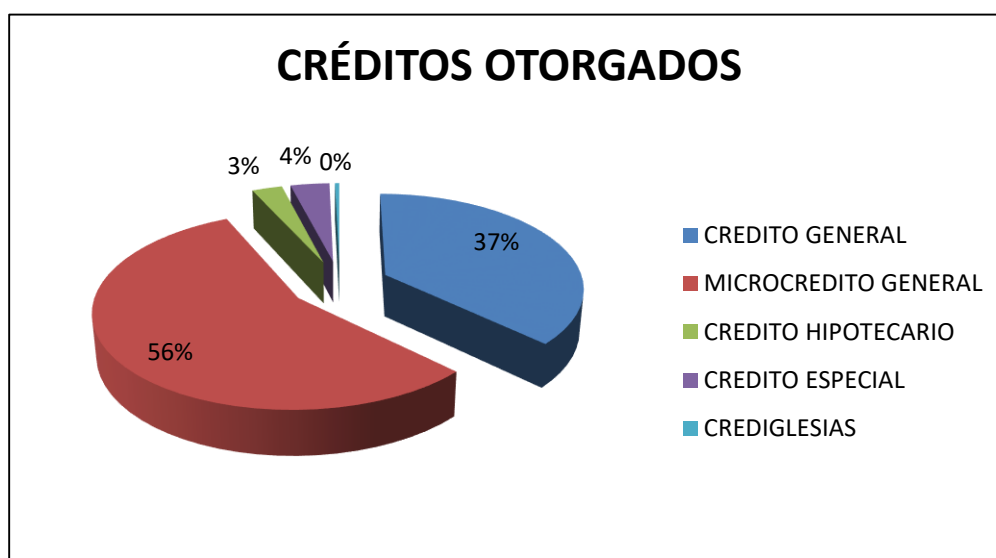
PREGUNTA 1.- ¿De los siguientes tipos de crédito que otorga la cooperativa Fernando Daquilema, a cuales ha accedido usted?

Tabla N° 04. Créditos que otorga la Cooperativa Fernando Daquilema

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CRÉDITO GENERAL	92	37%
MICROCRÉDITO GENERAL	139	56%
CRÉDITO HIPOTECARIO	7	3%
CRÉDITO ESPECIAL	9	4%
CREDIGLESIAS	1	0%
TOTAL	248	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2015).
Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 01. Créditos Otorgados



Fuente: Encuesta aplicada, (2015).
Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis: De la encuesta aplicada a los socios, el 56% accedió a un microcrédito general, el 37% a un crédito general, mientras que el 4% a un crédito especial y finalmente un 3% a un crédito hipotecario; se evidencia que no existe deuda a crediglesias.

Interpretación: Se puede determinar que los socios acceden a préstamos que están al alcance de su economía, lo que permitirá cumplir con los pagos mensuales establecidos dentro de las políticas planteadas.

PREGUNTA 2.- ¿Para qué destino utilizó el crédito?

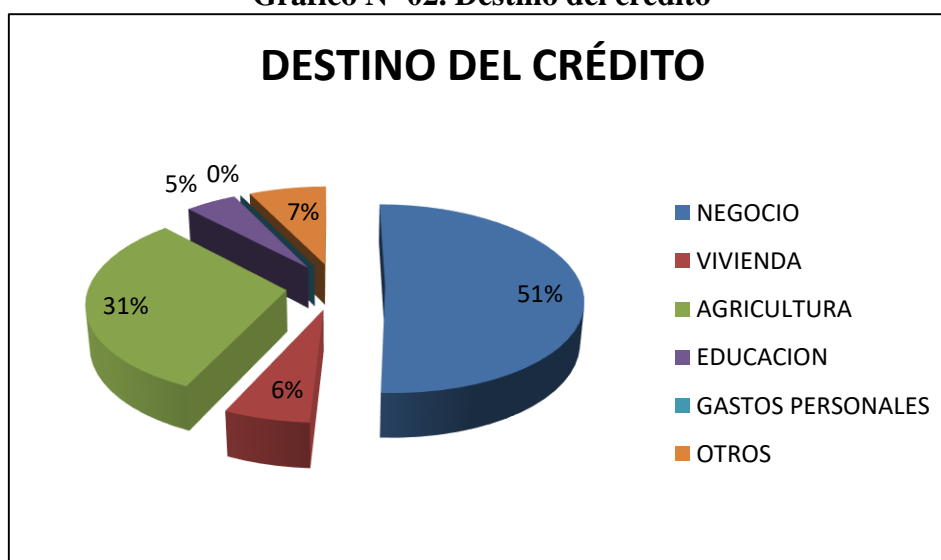
Tabla N° 05. Destino del crédito

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NEGOCIO	126	51%
VIVIENDA	15	6%
AGRICULTURA	77	31%
EDUCACIÓN	12	5%
GASTOS PERSONALES	0	0%
OTROS	18	7%
TOTAL	248	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2015).

Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 02. Destino del crédito



Fuente: Encuesta aplicada, (2015).

Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis: El 51% de los encuestados destina el crédito para el negocio, el 31% lo utiliza para la agricultura, el 7% lo emplea en otros gastos, mientras que el 6% lo invirtió en la vivienda y el 5% restante lo utiliza en educación.

Interpretación: Se concluye que los créditos otorgados por la cooperativa en su mayoría están destinados a la inversión en los negocios, por lo tanto los pequeños comerciantes son quienes buscan ser los beneficiarios, ya que con el dinero adquirido por el préstamo, incrementaran sus negocios y brindaran mejor atención al público que lo requiera.

PREGUNTA 3.- ¿Cómo calificaría usted las exigencias de los requisitos para acceder al Crédito?

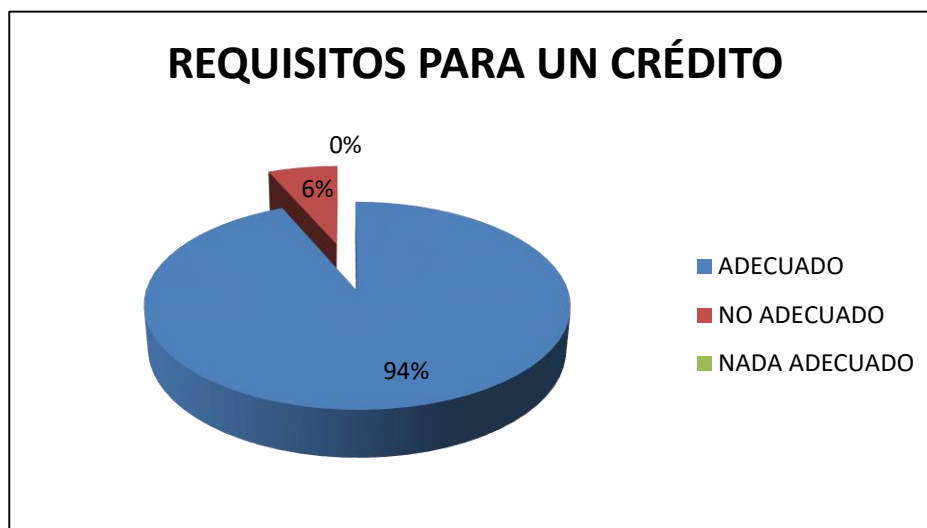
Tabla N° 06. Requisitos para un crédito

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADECUADO	232	94%
NO ADECUADO	16	6%
NADA ADECUADO	0	0%
TOTAL	248	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2015).

Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 03. Requisitos para un crédito



Fuente: Encuesta aplicada, (2015).

Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis: De acuerdo con el 94% menciona que los requisitos necesarios para acceder a un crédito son adecuados, mientras que el 6% considera que no es adecuado.

Interpretación: Para los socios que han accedido a un crédito la cantidad de requisitos solicitados por la cooperativa son adecuados, tomando en consideración que esta documentación se constituye en la base de la información del socio, respetando la normativa establecida por el Código de derecho del Sistema Financiero el mismo que manifiesta que la información, sobre los productos y servicios financieros, deberá estar al alcance del usuario y debe ser expresados en forma clara y en idioma castellano.

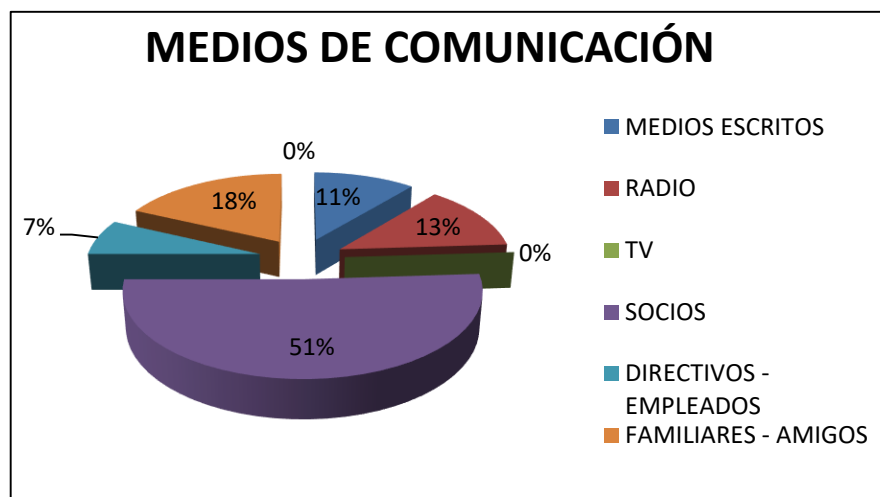
PREGUNTA 4.- ¿Por qué medio de comunicación se enteró de los créditos que otorga la Cooperativa?

Tabla N° 07. Medios de comunicación

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEDIOS ESCRITOS	28	11%
RADIO	31	13%
TV	0	0%
SOCIOS	127	51%
DIRECTIVOS - EMPLEADOS	17	7%
FAMILIARES – AMIGOS	45	18%
OTROS	0	0%
TOTAL	248	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2015).
Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 04. Medios de comunicación



Fuente: Encuesta aplicada, (2015).
Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis: El medio de comunicación más efectivo, donde el socio se informa de los créditos es a través de los mismos socios, según lo afirma el 51% de la muestra; el 18% lo hace a través de familiares o amigos, el 13% lo hace por medio de la radio, el 11% por medios escritos y el 7% por los directivos o empleados.

Interpretación: Se determina entonces que los socios se constituyen en un medio de comunicación a otras personas, frente a la necesidad de conseguir un crédito rápido, en virtud de que la cooperativa lo hace dentro del tiempo adecuado, pues es uno de los beneficios que brinda la cooperativa al tratar de satisfacer las necesidades de los socios en el menor tiempo posible y este se constituye en el mejor referente de publicidad.

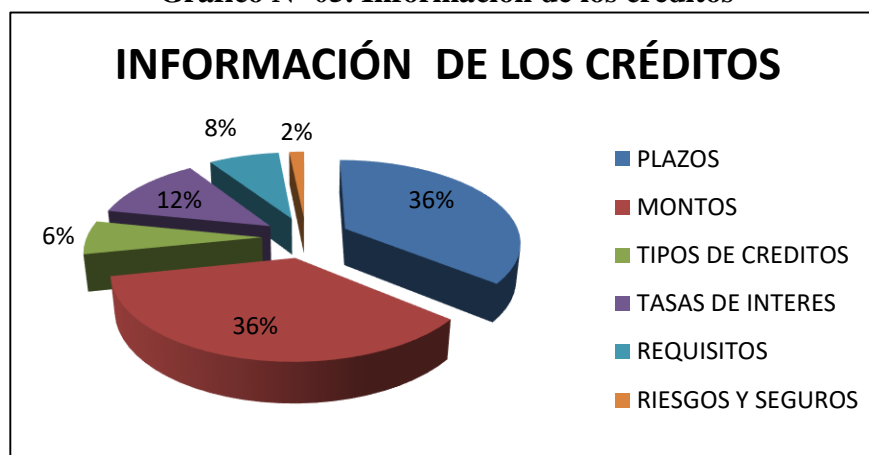
PREGUNTA 5.- ¿Qué tipo de información recibe usted de la cooperativa respecto a los créditos?

Tabla N° 08. Información de los créditos

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PLAZOS	89	36%
MONTOS	89	36%
TIPOS DE CREDITOS	16	6%
TASAS DE INTERES	31	12%
REQUISITOS	19	8%
RIESGOS Y SEGUROS	4	2%
TOTAL	248	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2015).
Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 05. Información de los créditos



Fuente: Encuesta aplicada, (2015).
Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis: Los encuestados en un 36% recibe información en cuanto a: montos y plazos el 12% por las tasas de interés, seguido del 8% por los requisitos, el 6% por los tipos de crédito, finalmente 2% restante por riesgos y seguros.

Interpretación: Con los resultados obtenidos se concluye que las personas que reciben información sobre los créditos lo hacen en base a los montos y plazos, pudiendo de esta manera ser participes del beneficio crediticio, frente a la información presentada por otras entidades similares; así como los lineamientos que se presentan en el Código de derechos del usuario del Sistema Financiero, que en el art. 9 literal 3 dice: Conocer en forma expresa, oportuna y suficiente cualquier modificación de los plazos, tasas de interés pactadas, gastos y demás condiciones del contrato, así como la forma de su aplicación, y los efectos de dichos cambios cuando éstos afecten sus derechos.

PREGUNTA 6.- ¿Considera usted que el plazo otorgado por la cooperativa para pagar los créditos es?

Tabla N° 09. Plazos que otorga la cooperativa

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	22	9%
BUENO	218	88%
REGULAR	8	3%
MALO	0	0%
TOTAL	248	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2015).

Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 06. Plazos que otorga la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada, (2015).

Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis: El 88% de los encuestados considera que son buenos los plazos que otorga la cooperativa, el 9% sostiene que son muy buenos y tan solo el 3% dice que son malos.

Interpretación: Se concluye entonces que los socios se encuentran satisfechos con los plazos que le otorga la cooperativa, de esta manera pueden ellos determinar el tiempo en el que pueden cancelar la totalidad del préstamo.

PREGUNTA 7.- ¿La tasa de interés establecida por la cooperativa es la más adecuada para su inversión?

Tabla N° 10. Tasa de interés establecida por la cooperativa

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	218	88%
NO	30	12%
TOTAL	248	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2015).
Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 07. Tasa de interés establecida por la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada, (2015).
Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis: El 88% de los encuestados considera que la tasa de interés es la más adecuada, mientras que el 12% opinan negativamente.

Interpretación: Se puede concluir entonces que la tasa de interés es adecuada en comparación con otras instituciones financieras locales y que se encuentra dentro del rango de referencia fijado por el Banco Central del Ecuador en el Microcrédito Minorista se establece una tasa de 30.50% mientras la cooperativa oferta en el 25.92%; en el Microcrédito de acumulación simple el Banco Central en 27.50%, la cooperativa lo hace en 26.97% en el Microcrédito de acumulación ampliada, el Banco Central propone el 25.50% en tanto la cooperativa lo hace al 24.12%.

PREGUNTA 8.- ¿A su criterio el otorgamiento de los créditos es inmediato?

Tabla N° 11. Otorgamiento de los créditos

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	239	96%
NO	9	4%
TOTAL	248	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2015).
Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 08. Otorgamiento de los créditos



Fuente: Encuesta aplicada, (2015).
Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis: El 96% de los encuestados considera que el otorgamiento de los créditos se lo hace de forma inmediata, mientras que un 4% sostiene que no lo es.

Interpretación: La entrega inmediata de un crédito, favorece al socio en sus necesidades y al mismo tiempo éste se convierte en el portavoz de los beneficios que proporciona la cooperativa, por tanto eso ayuda en el crecimiento institucional; evidenciándose que se otorga créditos en un rango de 1 a 3 días, lo que hace que el socio disponga del dinero inmediatamente para utilizarlo en su negocio que requiere de efectivo.

PREGUNTA 9.- ¿Cumple usted con los pagos?

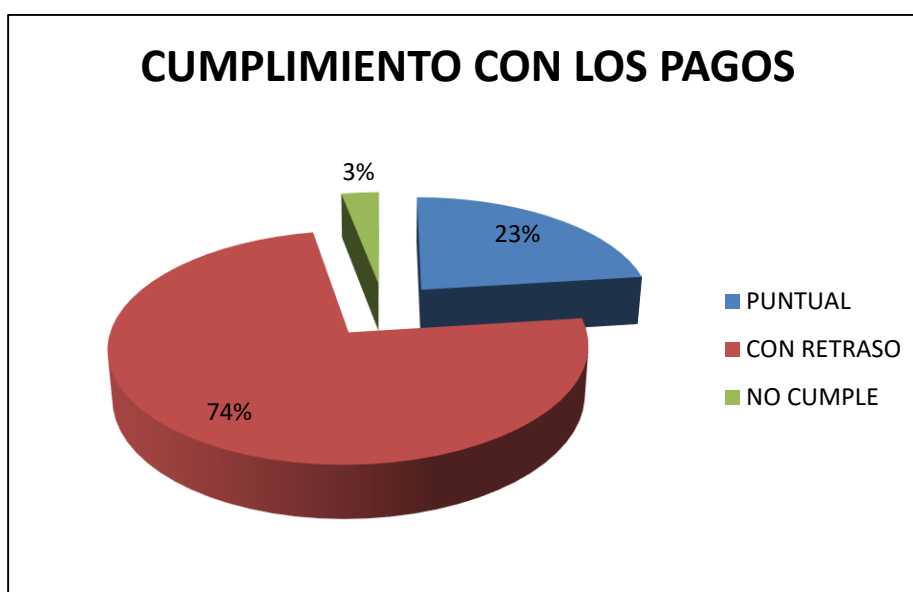
Tabla N° 12. Cumplimiento con los pagos

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PUNTUAL	58	23%
CON RETRASO	183	74%
NO CUMPLE	7	3%
TOTAL	248	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2015).

Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 09. Cumplimiento con los pagos



Fuente: Encuesta aplicada, (2015).

Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis: El 74% de los encuestados mantiene un retraso en los pagos, el 23% manifiesta que lo hace de forma puntual y el 3% no lo cumplen.

Interpretación: Se puede determinar que la falta de un seguimiento exhaustivo de la colocación del crédito, hace que incida en la recuperación de cartera, más aún con quienes no cumplen con sus pagos; porque son socios que constantemente se atrasan, siendo necesario notificaciones personales en sus lugares de trabajo o negocio; los retrasos son causados por la carencia de dinero para la fecha establecida y por la falta de tiempo para acercarse a cumplir con el pago.

PREGUNTA 10.- ¿Cómo califica la calidad de servicio en la Cooperativa Fernando Daquilema?

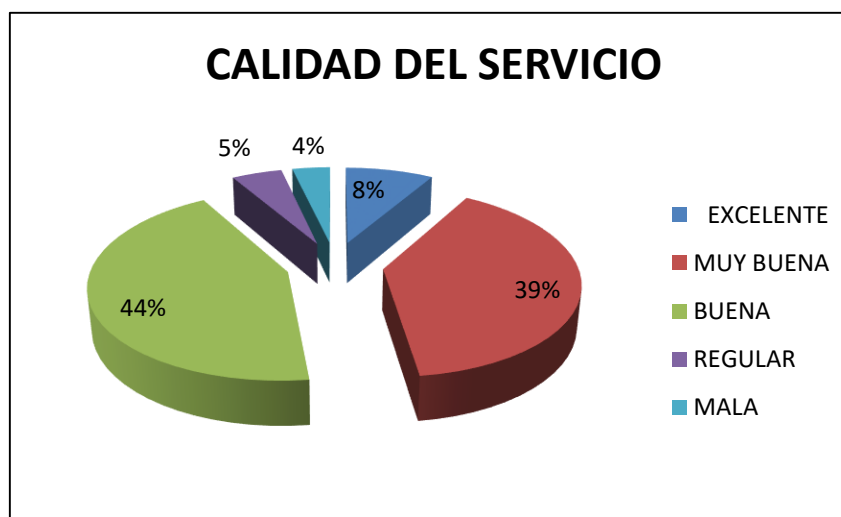
Tabla N° 13. Calidad del servicio

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	21	8%
MUY BUENA	98	39%
BUENA	108	44%
REGULAR	12	5%
MALA	9	4%
TOTAL	248	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2015).

Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 10. Calidad del servicio



Fuente: Encuesta aplicada, (2015).

Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis: Del 100% de los socios encuestados el 44% menciona que la calidad de servicio que brinda la cooperativa es buena, el 39% manifiesta que es muy buena, el 8% considera excelente, el 5% dice que es regular y por último el 4% afirma que es mala.

Interpretación: Los socios basan su criterio en el trato que recibe, la claridad en la explicación, amabilidad, el tiempo dedicado a cada uno entre otros aspectos, no satisfacen al 100% de los socios, pero en su mayoría es aceptable la calidad del servicio; lo que se constituye en una fortaleza para la institución financiera y favorece el incremento de colocación de créditos.

3.5.1.6 Hallazgos

Una vez realizado la tabulación, análisis e interpretación de las encuestas de los socios que tienen crédito en la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., se obtuvo hallazgos importantes para los fines que se persigue en el presente trabajo de titulación, los mismos que se detallan a continuación:

1. Los socios accedieron en un 56% un microcrédito general, el 37% crédito general, mientras que un 4% crédito especial y finalmente un 3% crédito hipotecario; se evidencia que no existe deuda a crediglesias.
2. El 51% de los encuestados destina el crédito para el negocio, el 31% lo utiliza para la agricultura, el 7% lo emplea en otros gastos, mientras que el 6% lo invirtió en la vivienda y el 5% restante lo utiliza en educación.
3. El 94% mencionan que los requisitos necesarios para acceder a un crédito en la COAC “Fernando Daquilema” son adecuados, mientras que el 6% considera que no es adecuado.
4. El medio de comunicación más efectivo, donde el socio se informa de los créditos es a través de los mismos socios, según lo afirma el 51% de la muestra; el 18% lo hace a través de familiares o amigos, el 13% lo hace por medio de la radio, el 11% por medios escritos y el 7% por los directivos o empleados.
5. Los encuestados en un 36% reciben información sobre los montos y plazos, el 12% por las tasas de interés, seguido del 8% por los requisitos, el 6% por los tipos de crédito, finalmente el 2% restante por riesgos y seguros.
6. El 88% de los encuestados consideran que son buenos los plazos que otorga la cooperativa, el 9% sostiene que son muy buenos y tan solo el 3% dice que son malos.
7. El 88% de los encuestados considera que la tasa de interés es la más adecuada, mientras que el 12% opinan negativamente.
8. El 96% de los encuestados considera que el otorgamiento de los créditos se lo hace de forma inmediata, mientras que un 4% sostiene que no lo es.
9. El 74% ratificó mantienen un retraso en los pagos, el 23% manifiesta que lo hace de forma puntual y el 3% no lo cumplen.
10. Del 100% de los socios encuestados el 44% menciona que la calidad de servicio que brinda es buena, el 39% manifiesta que es muy buena, el 8% considera excelente, el 5% dice que es regular y por último el 4% afirma que es mala.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis nula (H₀):

“El diseño de un modelo de gestión comercial **NO** permitirá mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito en el departamento de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba”.

Hipótesis alternativa (H₁):

“El diseño de un modelo de gestión comercial permitirá mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito en el departamento de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba”.

Nivel de significación

El nivel de significación será: $\alpha = 0,01$

Descripción de la población

Para la verificación de la hipótesis en la presente investigación, se ha considerado como valor estadístico la muestra obtenida de 248 personas dentro del segmento de socios que tienen créditos en la COAC “Fernando Daquilema” Ltda.

Especificaciones estadísticas

Se utilizará la fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Simbología

χ^2 = Chi Cuadrado

\sum = Sumatoria

fo = Frecuencia observada

fe = Frecuencia esperada

Cálculo de los grados de libertad

Primeramente debemos calcular los grados de libertad a través de las preguntas que seleccionemos para la utilización de la fórmula, considerando el número de filas y columnas.

Tabla N° 14. Preguntas para verificación de hipótesis

PREGUNTAS	CATEGORÍAS	
	SI	NO
7. ¿La tasa de interés establecida por la cooperativa es la más adecuada para su inversión?		
8. ¿A su criterio el otorgamiento de los créditos es inmediato?		

Fuente: Encuesta a socios con créditos.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Grado de libertad $(gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)$

$$(gl) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(gl) = (1) (1)$$

El grado de libertad es = 1

Observamos en la tabla el valor del grado de libertad 1 con el nivel de significación 0,01 y su resultado es el Chi cuadrado según la tabla.

Tabla N° 15. Búsqueda del Chi cuadrado

	0,995	0,990	0,975	0,950	0,900	0,750	0,500	0,250	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005
1	0,000	0,000	0,001	0,004	0,016	0,102	0,455	1,323	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,010	0,020	0,051	0,103	0,211	0,575	1,386	2,773	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	1,213	2,366	4,108	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	1,923	3,357	5,385	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	2,675	4,351	6,626	9,236	11,070	12,833	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	3,455	5,348	7,841	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	4,255	6,346	9,037	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	5,071	7,344	10,219	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	5,899	8,343	11,389	14,684	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	6,737	9,342	12,549	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188
11	2,603	3,053	3,816	4,575	5,578	7,584	10,341	13,701	17,275	19,675	21,920	24,725	26,757
12	3,074	3,571	4,404	5,226	6,304	8,438	11,340	14,845	18,549	21,026	23,337	26,217	28,300

Fuente: Johnny Farfán, (2006).

Elaborado por: Mireya Yambay.

El valor del **Chi cuadrado** según la tabla es de **6,635**.

Regla de decisión:

Si $X^2_{\text{calculado}} \leq 6,635$ no se rechaza H_0 ; si $X^2_{\text{calculado}} > 6,635$ se rechaza H_0 .

Recolección de datos y cálculo estadístico**Frecuencias Observadas****Tabla N° 16. Frecuencias observadas**

PREGUNTAS	FRECUENCIAS OBSERVADAS		
	CATEGORÍAS		SUBTOTAL
	SI	NO	
7. ¿La tasa de interés establecida por la cooperativa es la más adecuada para su inversión?	218	30	248
8. ¿A su criterio el otorgamiento de los créditos es inmediato?	239	9	248
TOTAL	457	39	496
	92,14%	7,86%	100,00%

Fuente: Encuesta a socios con créditos.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Frecuencias Esperadas**Tabla N° 17. Frecuencias esperadas**

PREGUNTAS	FRECUENCIAS ESPERADAS		
	CATEGORÍAS		SUBTOTAL
	SI	NO	
7. ¿La tasa de interés establecida por la cooperativa es la más adecuada para su inversión?	228,50	19,50	248
8. ¿A su criterio el otorgamiento de los créditos es inmediato?	228,50	19,50	248
TOTAL	457	39	496

Fuente: Encuesta a socios con créditos.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Cálculo del Chi Cuadrado**Tabla N° 18. Cálculo del Chi cuadrado**

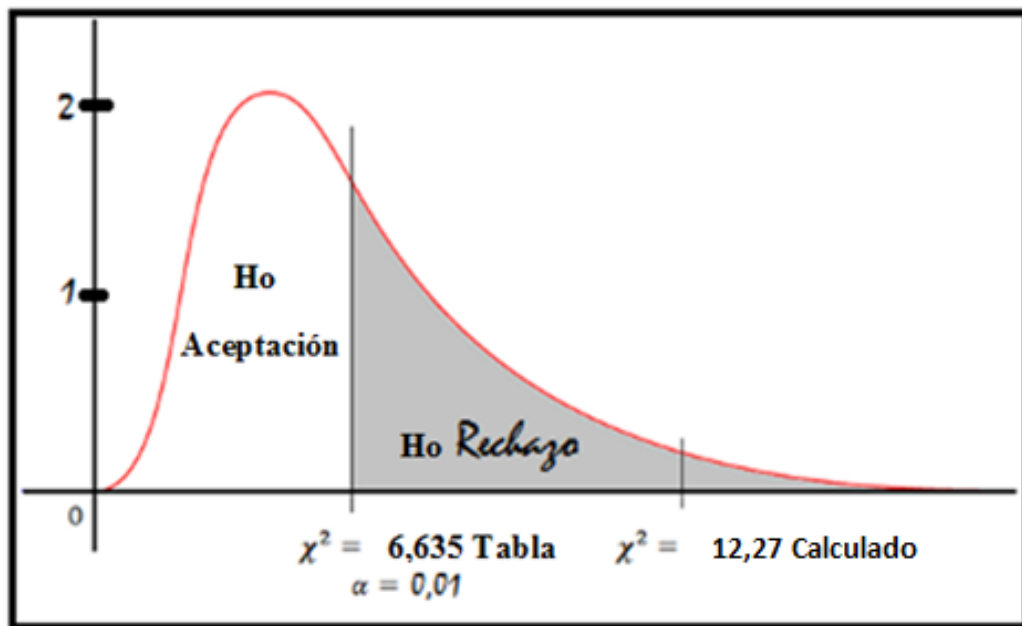
FRECUENCIAS OBSERVADAS	FRECUENCIAS ESPERADAS	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo - fe) ² /fe
Fo	Fe			
218	228,50	-10,50	110,25	0,48
30	19,50	10,50	110,25	5,65
239	228,50	10,50	110,25	0,48
9	19,50	-10,50	110,25	5,65
496	496		X²=	12,27

Fuente: Datos del cálculo del Chi cuadrado.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Representación gráfica del Chi cuadrado

Gráfico N° 11. Chi cuadrado



Fuente: Cálculo del Chi cuadrado.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis e interpretación del cálculo del χ^2

Al aplicar la regla de decisión anteriormente descrita se puede deducir que **12,27** valor de Chi cuadrado calculado es mayor que **6,635** Chi cuadrado tabla, por esta razón se rechaza H_0 (Hipótesis nula), aceptando de esta forma H_1 (Hipótesis alternativa) la misma que manifiesta: “El diseño de un Modelo de Gestión Comercial permitirá mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito en el Departamento de crédito y cobranza de la COAC “Fernando Daquilema” Ltda. Matriz Riobamba”.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.



“Modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito en el departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015”

**BAJO EL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL DE
BOSTON CONSULTING GROUP**

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1.1 Reseña histórica

Entre los años 1985 y 1989 un grupo de indígenas oriundos de diversas comunidades del histórico pueblo PuruwaKacha, proponen crear una caja de ahorro y crédito denominada “El Banco PuruwaKacha”, de esta manera logran juntar un capital inicial de tres mil sucres. Para esta iniciativa requirieron la asesoría del Fondo Ecuatoriano Populorum Progression – FEPP –, mismos que proponen legalizar la entidad ante el Ministerio de Bienestar Social y la Dirección Nacional de Cooperativas de ese entonces, los funcionarios de estas instituciones ratifican su constitución como Cooperativa de Desarrollo Comunal “Fernando Daquilema”, el 26 de marzo de 1990.

A partir del año 2004 la Cooperativa se centró en la realización de actividades financieras (ahorro y crédito), bajo un enfoque pluricultural y multiétnico, que fortalezca la identidad cultural de los pueblos indígenas de origen Puruwa. Bajo este enfoque, durante los años 2004 – 2005, un grupo de líderes indígenas oriundos de varias comunidades del histórico pueblo Puruwa Cacha y los directivos de la Cooperativa de Desarrollo Comunal Fernando Daquilema, proponen reformar su estatuto a Cooperativa de Ahorro y Crédito Limitada, organizan su estructura administrativa y financiera e inician sus operaciones con una oficina matriz en la parroquia Kacha del Cantón Riobamba, una primera agencia en la ciudad de Riobamba capital de los pueblos Puruwaes y posteriormente apertura tres agencias en el Distrito Metropolitano de Quito, capital de los ecuatorianos. La Cooperativa Fernando Daquilema constituida mediante Acuerdo Ministerial 00411 del Ministerio de Bienestar Social e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de orden 4838, con su estatuto reformado y aprobado con fecha 25 de Julio del año 2005, actualmente se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS desde hace tres años; desarrolla sus operaciones en las principales provincias, dos oficinas en la ciudad de Riobamba, tres oficinas en Quito, dos oficinas en la ciudad Guayaquil, 1 oficina en la Libertad, 1 oficina en Santo Domingo y 1 oficina en la parroquia Cacha, las mismas se encuentran interconectadas en tiempo real y permite ofrecer un servicio integrado a nivel financiero.

4.1.2 Misión, visión y valores

4.1.2.1 Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que fomentamos el desarrollo económico-social de nuestros socios/os y sus zonas de influencia, con un modelo de gestión basado en principios y valores cristianos.

4.1.2.2 Visión

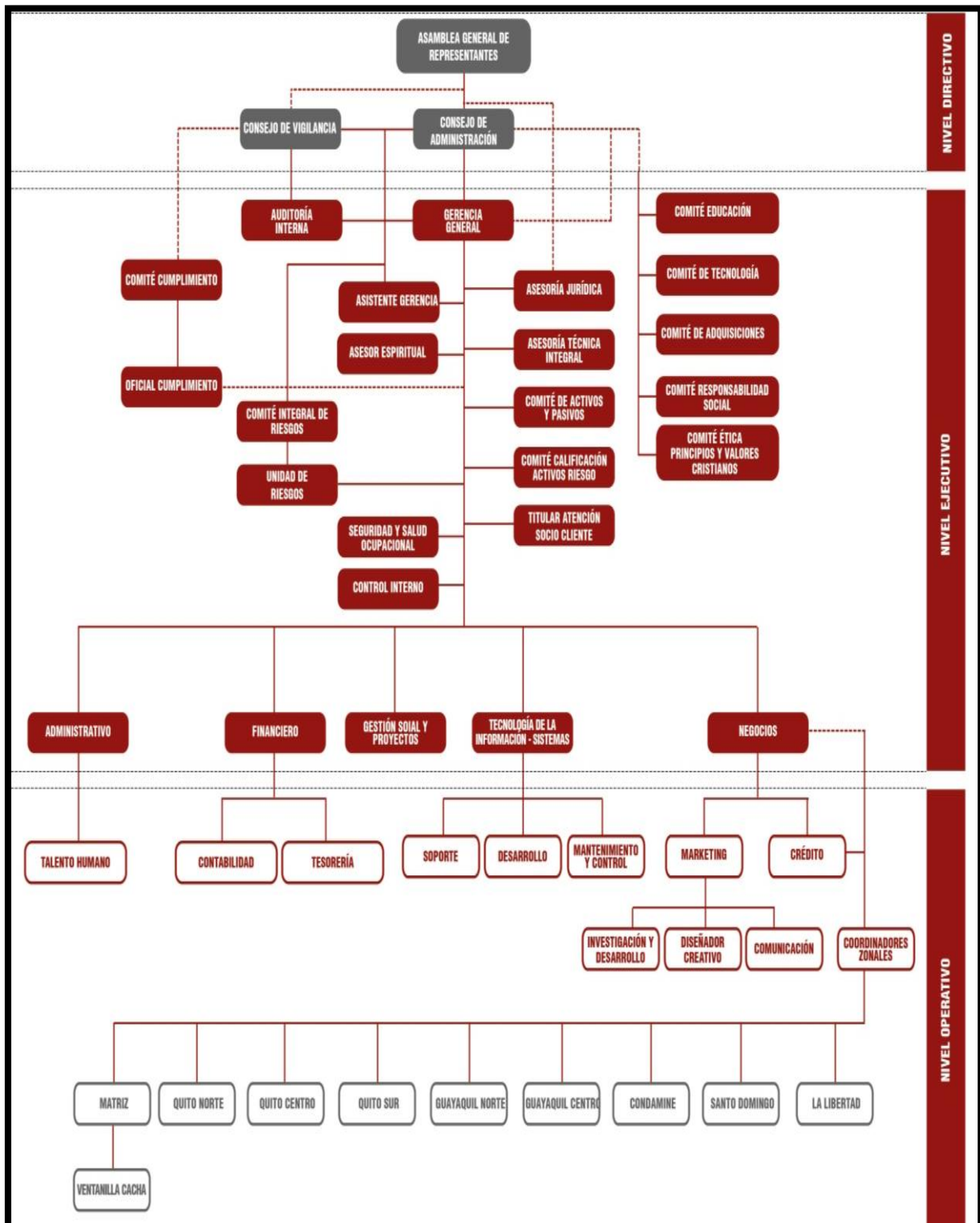
Ser una cooperativa de ahorro y crédito del segmento uno basado en principios y valores cristianos con enfoque intercultural.

4.1.2.3 Valores

- **Honestidad y Transparencia:** Comportarse y expresarse con coherencia, sinceridad y libres de corrupción.
- **Lealtad:** Mantener el compromiso de cumplimiento de la misión y visión institucionales.
- **Equidad:** Trato justo e igualitario sin distinción alguna.
- **Responsabilidad y Compromiso:** Concebir libre y conscientemente una acción y sus consecuencias.
- **Disciplina:** Puntualidad, cumplimiento de disposiciones, orden, respeto, testimonio personal.
- **Identidad:** Mantener la vestimenta, idioma, cultura y tradición indígena.

4.1.3 Organigrama estructural

Figura N° 06. Organigrama estructural



Fuente: Archivos de la COAC "Fernando Daquilema".
Elaborado por: COAC "Fernando Daquilema".

4.1.5 Productos y/o servicios que oferta

La cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” oferta servicios financieros, no financieros y servicios adicionales.

Tabla N° 19. Servicios Financieros

SERVICIO	DETALLE	REQUISITOS
Líneas de inversión	Alternativa de inversión con un interés del 8% hasta el 10,5%, depende monto y tiempo.	<ul style="list-style-type: none">- Copia de cedula y papeleta de votación a color y blanco y negro.- Valor de la inversión requerida- Una foto tamaño carnet.
Ahorro a la vista	Forma de guardar el dinero que genera interés del 3% pero el socio/a puede retirarlo cuando quiera.	<ul style="list-style-type: none">- Copia de la cédula y papeleta de votación a color y blanco y negro.- Valor de apertura 25 dólares mínimo. 20 USD son para certificados de aportación y los 5USD para costos administrativos y no son recuperables.- Una foto tamaño carnet.- Ultimo pago de un servicio básico.
Plan de cesantía (cuenta ahorros)	Destinado para los miembros de las iglesias evangélicas; ellos pueden depositar en la cuenta y después de dos o tres años podrán retirar para entregar a su pastor o líder.	Requisitos iguales a los de ahorro a la vista.
Ahorro programado	Recibe depósitos por el número de meses que pacte el socio/a, con un monto fijo de depósito mensual.	Requisitos iguales a los de ahorro a la vista.

Fuente: COAC “Fernando Daquilema”.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Dentro de la línea de servicios financieros tenemos los créditos que oferta la cooperativa, siendo está la fuente principal de ingresos para la misma a través del cobro de la tasa de interés activa. Los créditos que otorga son variados, destacándose que se entrega hasta 20 mil dólares sin encaje.

Requisitos para créditos en general.

- Ser socio de la Cooperativa.
- Foto tamaño carnet actualizada del deudor.
- Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación actualizada: deudores y garantes (cónyuge o pareja actual).
- Planilla del último pago de un servicio básico del deudor y garante del lugar donde vive (agua, luz, teléfono).
- Certificado de ingresos: copia del rol de pagos, copia de las facturas del negocio del último mes, copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Tabla N° 20. Créditos

CRÉDITOS	DETALLE
Microcrédito	Destinados al fortalecimiento o mejoramiento en pequeños negocios y unidades de producción realizados por los socios/as en forma individual o grupal.
Emergente	Destinados a socios/as que tienen una buena trayectoria en depósitos de ahorro e inversiones, es decir, no se han atrasado en cancelar sus anteriores créditos. Este crédito se facilitará a los socios con solvencia económica y equivale como un sobregiro bancario.
Crédito Hipotecario	- Escritura Pública - Avalúo del bien por perito calificado por la SEPS. - Pago del predio actualizado - Certificado de Gravámenes y requisitos anteriores.
Microcrédito General	Destinados al fortalecimiento de pequeños negocios o unidades de producción realizados por los (as) socios en forma individual o grupal.
Crediglesias	Destinado a los socios agrupados en organizaciones de hecho y/o jurídicas vinculadas con la religión cuyo destino sea la construcción, compra de bienes y eventos religiosos.

Fuente: COAC “Fernando Daquilema”.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Tabla N° 21. Servicios no Financieros

SERVICIO	DETALLE
Pago del Bono de Desarrollo Humano	Actividad que realiza la Cooperativa a las personas calificadas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Se cancela presentando la CI original, en la fecha de pago según el último dígito de la cédula.
Cobro de la planilla de Luz Eléctrica	De la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. socios y no socios pueden realizar esta operación.
Recargas Electrónicas a Claro, CNT, Movistar	Al ver las necesidades y con un criterio de satisfacer las necesidades de nuestros socios, la cooperativa brinda el servicio de recargas electrónicas de las diferentes operadoras existentes en el país.

Fuente: COAC “Fernando Daquilema”.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Tabla N° 22. Servicios Adicionales

SERVICIO	DETALLE
Daquimovil	Esta plataforma tecnológica posibilita al(a) socio realizar transacciones financieras en tiempo real, sin que deba llegar a nuestras oficinas. Nuestros Ejecutivos acuden al lugar de trabajo o domicilio para recibir los depósitos.
Plazo Fijo	Por cada inversión en plazo fijo (póliza de acumulación), el (a) socio obtiene los mejores intereses del mercado y gana grandes premios: cocinas, lavadoras, TV plasmas, etc.
Daqui on Line	Banca en línea, permite que los (as) socios sin necesidad de asistir a las oficinas de nuestra entidad financiera desde sus casas o lugares de trabajo realicen transacciones vía online: transferencias interbancarias, recargas a celulares, así como pagos de servicios básicos: luz, agua (...)
Daquicard	Tarjeta que el socio maneja para retirar su dinero de manera fácil y práctica con mayor seguridad. Con “Mashicard” el socio (a) puede acceder a más de 2900 cajeros automáticos de la Cooperativa y BANRED a nivel nacional y retirar su dinero, las 24 horas del día, los 365 días del año.

Fuente: COAC “Fernando Daquilema”.

Elaborado por: Mireya Yambay.

4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

4.2.1 Análisis externo

4.2.1.1 Macro entorno

Nuestro país sufre constantes cambios debido a la crisis e inestabilidad ya sea política o económica, lo cual nos impide tomar decisiones para el mejoramiento de la institución es por eso que es necesario analizar el macro entorno para poder determinar sus respectivas amenazas y oportunidades, además ayudará a identificar variables claves que permitan que la institución tenga la capacidad de respuesta frente a las adversidades y así tomar las mejores decisiones.

Para el análisis mencionado se ha tomado en cuenta las siguientes dimensiones:

- Económicas
- Político Legal
- Socio Cultural
- Tecnológicas
- Ambientales

Factor Económico

Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional, el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en las cooperativas de ahorro y crédito dando como resultado el incremento de la crisis económica del país por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permitan fomentar el ahorro y brindar créditos con los intereses más bajos.

Para las instituciones es importante que exista suficiente capital económico para satisfacer las necesidades que tienen la población de la ciudad de Riobamba y sus sectores aledaños.

Factor Político Legal

Este factor es de mucha importancia para la existencia y desarrollo de las diversas actividades que realiza la cooperativa, ya que en cuanto al control, establece que solamente las cooperativas de ahorro y crédito serán controladas por la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS desde hace tres años, la misma que brinda seguridad al socio y a la institución financiera.

La cooperativa cumple con todas las obligaciones tributarias y compromisos adquiridos con los clientes, lo cual ayuda a evitar contravenciones y conflictos legales que perjudiquen la imagen institucional frente a la ciudadanía.

Factor Social

Para la cooperativa las personas que necesitan del apoyo de una institución financiera es de alto impacto ya que el servicio que brinda está dirigido a personas mayores de 18 años que buscan tener su propio negocio, es importante recalcar la cooperativa abre sus puertas a todas las personas sin importar raza, sexo, o cultura.

Para lo cual la cooperativa busca estrategias que incluyan a los clientes potenciales ser parte de ellas tomando en cuenta que la mayoría de clientes son personas indígenas que buscan apoyo de manera rápida y ágil para satisfacer sus necesidades.

Factor Tecnológico

Este factor es importante dentro de la institución ya que buscan tecnología adecuada para la prestación de servicios eficientes a la ciudadanía.

La tecnología utilizada Fitcoop es el sistema informático de la cooperativa ayuda a que la gente realice sus transacciones financieras con mayor rapidez.

La cooperativa tiene incluido el pago del agua, tv cable, transferencias de dinero a otro país, entre otros servicios.

Factor Ambiental

El factor ambiental hace referencia a la existencia de tasas ecológicas, leyes medioambientales, entre otras, siempre y cuando tengan relación directa en este caso con la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”.

Tabla N° 23. Matriz de análisis del macro entorno

CÓDIGO	MANIFESTACIONES	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN	RESPUESTA	INFORMANTE
FACTOR ECONÓMICO					
FE.1	PIB	Inestable	Se estima un 0,3% de crecimiento del PIB para el 2016.	Inestabilidad nacional por mínimo crecimiento del PIB.	Banco central del Ecuador http://www.bce.fin.ec/
FE.2	Inflación	Ascendente	La tasa de inflación se ubicó en 3,38% a Diciembre del 2015.	El poder adquisitivo de las personas disminuye; acceso directo a los créditos en la COAC.	Reporte del Banco Central del Ecuador 2015. http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_valu e=inflacion
FE.3	Tasa de Interés	Estable	Tasa de interés activa 9,12% y tasa de interés pasiva 5,14% a Diciembre del 2015.	Para la ciudadanía la tasa de interés activa es muy atractiva, mientras que la tasa pasiva es poco atractiva.	Reporte del Banco Central del Ecuador 2015. http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_valu e=activa
FE.4	Desempleo	Ascendente	4,77% Diciembre del 2015, existió un aumento de 0,97 puntos porcentuales en referencia al 2014.	Verificación de los documentos para los créditos de manera estricta para la colocación eficientes de los mismos.	Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC). http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-un-desempleo-de-477-en-diciembre-de-2015/
FACTOR POLITICO – LEGAL					
FPL.1	Gobierno Nacional	Inestable	Precio de barril de petróleo en decaída.	Menor inversión extranjera por falta de garantías.	Banco central del Ecuador http://www.bce.fin.ec/

FPL.2	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.	Estable	No existe ningún cambio en la LOEPS.	Se mantienen las mismas leyes, por lo tanto existe estabilidad.	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. http://www.seps.gob.ec/
FACTOR SOCIO-CULTURAL					
FSC.1	Tasa de Crecimiento Poblacional	Ascendente	La tasa de natalidad es del 1,9% y el 0,6% de mortalidad para el año 2015.	La población aumenta considerablemente lo que permite tener clientes potenciales para un futuro.	Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC).
FSC.2	Cultura	Ascendente	Las personas buscan créditos para lograr satisfacer diversas necesidades.	Apertura de nuevas sucursales en la ciudad.	Revista Ecuador económico. http://www.politicaeconomica.gob.ec/revista-ecuador-economico/
FACTOR TECNOLÓGICO					
FT.1	Tecnología	Ascendente	La tecnología avanza y está en constante innovación.	Adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos que existen en la institución.	Revistas Tecnológicas.
FACTOR AMBIENTAL					
FA.1	Políticas ambientales	Ascendente	Las cooperativas deben dar cumplimiento a la recolección de basura en un contenedor con tres compartimientos.	Dar cumplimiento tácito a las políticas ambientales establecidas en el Ecuador.	Constitución de la República del Ecuador.

Fuente: Diversas fuentes necesarias para recopilar esta información.
Elaborado por: Mireya Yambay.

4.2.1.2 Micro entorno

Para el análisis del micro entorno de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema se tomará en cuenta al mercado (demanda), proveedores y a la competencia; para la recopilación de la diversa información se aplicará la técnica de la observación a través de una guía de observación para cada factor.

Tabla N° 24. Matriz de análisis del micro entorno

CÓD.	FACTORES	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN	RESPUESTA	INFORMANTE
M.1	Mercado	Ascendente	El mercado al que se dirige la cooperativa es amplio abarca todo el cantón Riobamba.	Se requiere establecer estrategias para aumentar la cartera de socios.	COAC Fernando Daquilema
P.1	Proveedores	Estable	En proveedores se considera al de la tecnología como principal, debido a que se procura estar actualizado en este aspecto y brindar.	El servicio es rápido para los socios gracias a la tecnología existente.	COAC Fernando Daquilema Área de tecnología
C.1	Competencia	Competitivo	En Riobamba existen 26 cooperativas destacándose por el libre acceso de créditos a los socios, pero realizando previo análisis de los documentos que cada socio presenta, además en la mayoría de cooperativas es considerada la atención al cliente como buena pero la falta de capacitación en el personal de créditos y cobranza es evidente.	Estrategias que permitan tener una ventaja competitiva frente a la competencia actualmente no existe.	Observación directa a las diversas cooperativas de la ciudad de Riobamba.

Fuente: Análisis del micro entorno.

Elaborado por: Mireya Yambay..

4.2.1.3 Matrices de ponderación para el análisis externo

A continuación se muestran matrices que permiten ponderar cada uno los factores anteriormente detallados, para así determinar la capacidad de respuesta de la cooperativa frente a las variables planteadas, todo esto con la finalidad de conocer las oportunidades y amenazas que se puedan encontrar.

Tabla N° 25. Matriz impacto-ocurrencia del análisis externo

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	FE.1, FE.3 M.1, C.1	FE.2		ALTA PROBABILIDAD
	MEDIA	FE.4 FPL.1, FSC.1	FT.1, FA.1 P.1		MEDIANA PROBABILIDAD
	BAJA	FSC.2	FPL.2		BAJA PROBABILIDAD
	ALTA	MEDIA	BAJA		
	PROBABILIDAD DEL IMPACTO				

Fuente: Análisis del macro entorno.

Elaborado por: Mireya Yambay..

Tabla N° 26. Matriz de capacidad de respuesta del análisis externo

FACTORES		PESO DEL IMPACTO		VALOR DE RESPUESTA	VALOR PONDERADO RESPUESTA
		IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECÍFICO		
ENTORNO ECONÓMICO					
FE.1	PIB inestable.	10	0,1266	2	0,2532
FE.2	La tasa de inflación asciende.	8	0,1013	5	0,5065
FE.3	Tasa activa es atractiva y la pasiva es poco atractiva para los clientes.	9	0,1139	4	0,4556
FE.4	El índice de desempleo está en aumento.	7	0,0886	2	0,1772
ENTORNO POLÍTICO LEGAL					
FPL.1	Gobierno nacional inestable.	9	0,1139	2	0,2278
FPL.2	La Ley orgánica de economía popular y solidaria se mantiene estable.	5	0,0633	5	0,3165
ENTORNO SOCIO CULTURAL					
FSC.1	La tasa de crecimiento poblacional asciende.	8	0,1013	5	0,5065
FSC.2	En lo cultural existe la necesidad de acceder a créditos.	9	0,1139	5	0,5695
ENTORNO TECNOLÓGICO					
FT.1	En el ámbito tecnológico existe innovación constante.	8	0,1013	4	0,4052

ENTORNO AMBIENTAL					
FA.1	Cumplir las políticas ambientales.	6	0,0759	4	0,3036
TOTAL		79	1,0000	38	3,7216
MICRO ENTORNO					
M.1	Mercado aun por explotar.	9	0,375	4	1,500
P.1	Proveedor de tecnología es estable, permite mantener actualizado los sistemas.	5	0,208	4	0,8332
C.1	La competencia mantiene en la mayoría los mismos servicios que COAC Fernando Daquilema, ninguna posee una ventaja competitiva latente.	10	0,4167	3	1,2501
TOTAL		24	1,0000	11	3,5833

Fuente: Análisis del macro entorno

Elaborado por: Mireya Yambay.

Impacto de la COAC: 10-9=muy elevado; 8-7=elevado; 6-5=normal; 4-3=regular; 2-1=mal.

Respuesta de la COAC: 5=excelente; 4=muy buena; 3=bien; 2=regular; 1=mal.

Análisis de la matriz de capacidad de respuesta de los factores externos

El valor ponderado de la capacidad de respuesta de la COAC Fernando Daquilema es de 3,72 en lo que tiene que ver con el macro entorno y 3,58 en el micro entorno, lo que indica que existe disponibilidad para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades encontradas.

4.2.1.4 Perfil estratégico externo

Tabla N° 27. Perfil estratégico externo de la COAC Fernando Daquilema

FACTORES	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
	AMENAZA		Normal	OPORTUNIDAD	
	Gran amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
ENTORNO ECONÓMICO					
FE.1	PIB inestable.				
FE.2	La tasa de inflación asciende.				
FE.3	Tasa activa es atractiva y la pasiva es poco atractiva para los clientes.				
FE.4	El índice de desempleo está en aumento.				
ENTORNO POLÍTICO LEGAL					
FPL.1	Gobierno nacional inestable.				

FPL.2	La Ley orgánica de economía popular y solidaria se mantiene estable.					
ENTORNO SOCIO CULTURAL						
FSC.1	La tasa de crecimiento poblacional asciende notablemente.					
FSC.2	En lo cultural existe la necesidad de acceder a créditos.					
ENTORNO TECNOLÓGICO						
FT.1	En el ámbito tecnológico existe innovación constante.					
ENTORNO AMBIENTAL						
FA.1	Cumplir las políticas ambientales.					
MICRO ENTORNO						
M.1	Mercado aun por explotar.					
P.1	El proveedor de tecnología es estable, permite mantener actualizado los sistemas de la COAC.					
C.1	La competencia mantiene en la mayoría los mismos servicios que COAC Fernando Daquilema, ninguna posee una ventaja competitiva latente.					
TOTAL		1	2	4	2	5
		7 %	14%	29%	14%	36%

Fuente: Análisis del macro entorno.
Elaborado por: Mireya Yambay..

Análisis del perfil estratégico externo

Al realizar el análisis de los factores externos tanto del macro y del micro entorno podemos determinar que el 36% son grandes oportunidades, el 14% son oportunidades, el 7% gran amenazas, un 14% son amenazas y el 29% se encuentran ubicadas como neutrales en relación directa con la COAC Fernando Daquilema, es así que las oportunidades pueden ser aprovechadas y así opacar a las diversas amenazas.

4.2.2 Análisis interno

4.2.2.1 Evolución histórica de la colocación de créditos

La cooperativa “Fernando Daquilema” en los últimos cinco años, ha prestado sus servicios financieros para diversas actividades económicas de los socios, los mismos que se ven reflejados en la tabla N° 28 donde se puede observar el incremento de las operaciones y los montos de manera anual, partiendo del año 2011 hasta el 2015 respectivamente.

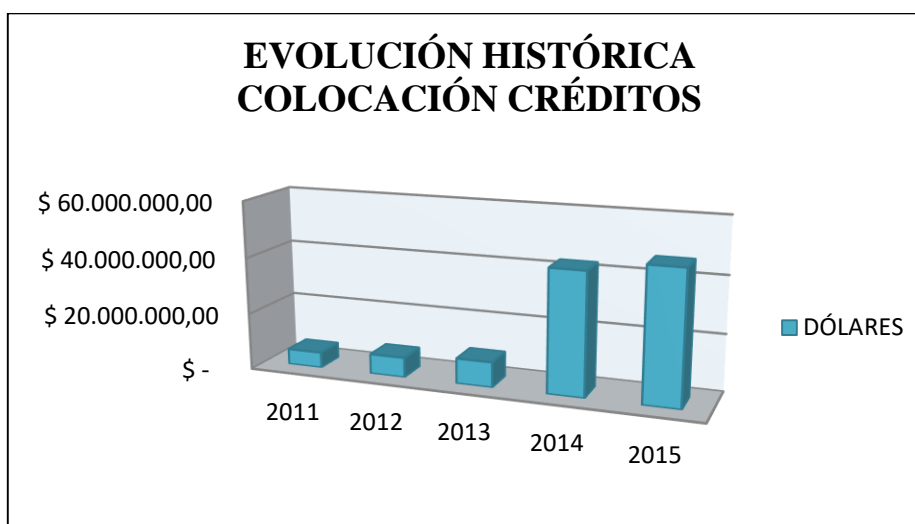
Tabla N° 28. Evolución histórica colocación de créditos

AÑOS	N° OPERACIONES	MONTO (USD)
2011	2230	\$ 5.510.786,13
2012	2520	\$ 7.001.143,08
2013	2541	\$ 8.878.835,09
2014	12796	\$ 43.047.194,00
2015	9979	\$ 46.635.453,00
TOTAL	20087	\$ 111.073.411,30

Fuente: COAC Fernando Daquilema.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 12. Evolución histórica colocación de créditos



Fuente: COAC Fernando Daquilema.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Interpretación: Al observar los datos estadísticos de la colocación de los créditos en los últimos 5 años se pudo evidenciar que existe un crecimiento mínimo entre el 2011 y 2013, pero en el 2014 y 2015 la colocación es hasta 5 veces más que en años pasados, lo que da a notar que la gestión ha mejorado en los 2 últimos años.

4.2.2.2 Evolución histórica de la recuperación de créditos

La recuperación de créditos es un trabajo constante de la cooperativa, es lo que le da vida a la institución financiera, por lo que se debe dar un mayor énfasis a este proceso y ser una prioridad para el personal de créditos y cobranzas. A continuación se describe la evolución que existe en los últimos 5 años en lo que tiene que ver con la recuperación de créditos.

Tabla N° 29. Evolución histórica recuperación de créditos

AÑOS	MONTO (USD)
2011	\$ 3.459325,17
2012	\$ 3.758198,00
2013	\$ 4.056.938,11
2014	\$ 26.481.261,45
2015	\$ 30.373.289,00
TOTAL	\$ 68.129.011,73

Fuente: COAC Fernando Daquilema.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Gráfico N° 13. Evolución histórica recuperación de créditos



Fuente: COAC Fernando Daquilema.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Interpretación: La recuperación de créditos según los datos estadísticos proporcionados por la cooperativa no cubre la totalidad de la colocación de los mismos, es decir que aún queda un 38% de dinero por recuperar de los créditos de los últimos 5 años ya mencionados, por eso es necesario la aplicación de estrategias que permitan que la cooperativa mejore su gestión.

4.2.2.3 Nómina del personal del comité de créditos

El comité de créditos está conformado por el gerente de la cooperativa en calidad de presidente, el secretario de crédito ejercerá la función de secretario y los asesores de crédito integrarán el comité como vocales con participación propia de intervención por las carpetas de los socios que quieren acceder a los créditos. A continuación se detalla la nómina de los integrantes del comité de créditos y sus funciones dentro de la cooperativa:

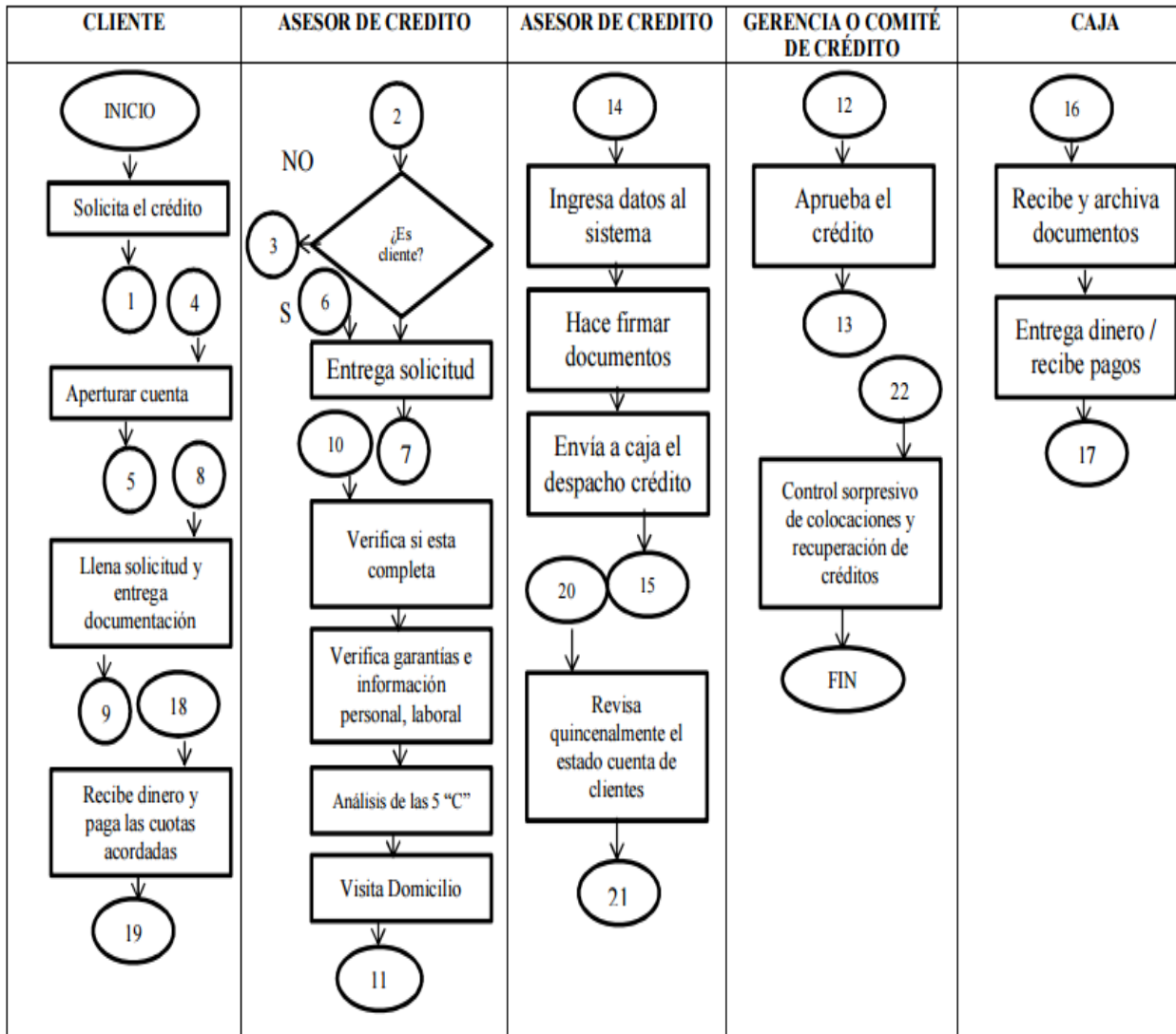
Tabla N° 30. Nómina del personal del comité de créditos

N°	NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN
01	Khipo Pilco Pedro	Gerente de la matriz	Organizar, dirigir y ejecutar, conforme al Estatuto y reglamentos, la prestación de los servicios de la Cooperativa.
02	Ashqui Ashqui Samuel Ernesto	Secretario de crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar que los expedientes de crédito entregadas por los socios y/o asesores cumplan estrictamente con el checklist respectivo. - Recibir las carpetas de crédito aprobadas y actualizar los datos en el sistema para dar trámite al desembolso de crédito. - Participar en comités de crédito con voz mediante la aplicación de criterios técnicos y análisis financiero de la situación económica de los socios. - Llevar las actas del comité de crédito de manera ordenada y cronológica.
03	Chacaguasay Sigcho Wilson Paúl	Asesor de crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Sustentar la recomendación crediticia para el socio ante el nivel de aprobación correspondiente. - Revisar la documentación del historial crediticio interna y en la central de riesgo para conocer el historial crediticio del socio. - Participar en el Comité de Crédito con voz, para solventar su criterio sobre los informes de créditos presentados.
04	Chicaiza Saigua Marcelo Eduardo	Asesor de crédito	
05	Janeta Janeta César Efraín	Asesor de crédito	
06	Mendoza Chimbolema Salomón	Asesor de crédito	
07	Morocho Hipo Segundo Alfredo	Asesor de crédito	
08	Paz Tagua Carlos Andrés	Asesor de crédito	

Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.

4.2.2.4 Flujograma actual de procesos de colocación y recuperación de créditos

Tabla N° 31. Flujograma actual procesos colocación y recuperación de créditos



Fuente: COAC Fernando Daquilema.

Elaborado por: COAC Fernando Daquilema.

Interpretación: Al observar el actual flujograma de procesos de colocación y recuperación de créditos se puede deducir que existe algunos vacíos que no permiten que el personal de la cooperativa cumpla con sus funciones de forma efectiva, al igual manifiestan que es poca la información que tienen de los procesos y que afecta directamente a su desempeño laboral, es así que se debe establecer como estrategia la propuesta de nuevos flujogramas para el mejor desarrollo de las actividades de los asesores de créditos y del personal de cobranza.

4.2.2.5 Indicadores financieros

Los indicadores financieros permiten conocer el estado económico actual de la cooperativa; a continuación se realizó un análisis general de los porcentajes de los activos, cartera vencida, morosidad, cobertura de la cartera, eficiencia micro económica, rentabilidad, entre otros, esto permitió tener un análisis claro del estado financiero de la COAC Fernando Daquilema.

Gráfico N° 14. Indicadores Financieros

SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO 30/09/2015		SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO 30/09/2015	
INTERMEDIACION FINANCIERA		NOMBRE DEL INDICADOR	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FERNANDO DAQUILEMA
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	111,68	SUFICIENCIA PATRIMONIAL (PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS (3)	131,77
EFICIENCIA FINANCIERA		ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	11,28	ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	9,47
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	1,16	ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	90,53
RENDIMIENTO DE LA CARTERA		ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	104,22
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	0,00	INDICES DE MOROSIDAD	
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	16,53	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	100,00
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	0,00	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	24,84
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	24,37	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0,00
CARTERA DE CRÉDITOS EDUCATIVO POR VENCER	0,00	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	7,78
CARTERA DE CRÉDITOS INVERSION PUBLICA POR VENCER	0,00	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVO	0,00
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	0,00	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE INVERSION PUBLICA	0,00
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	0,00	MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	8,09
CARTERA POR VENCER TOTAL	24,76	COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA (1)	
LIQUIDEZ		COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	103,09
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	16,04	COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	10,99
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO		COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	0,00
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) (4)	11,51	COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	86,01
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	70,90	COBERTURA DE LA CARTERA EDUCATIVO	0,00
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTAL	10,69	COBERTURA DE LA CARTERA INVERSION PUBLICA	0,00
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	109,47	COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	82,14
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	9,77	EFICIENCIA MICROECONOMICA	
		GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	10,54
		GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	90,08
		GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	6,07
		RENTABILIDAD	
		RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	14,44
		RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	1,48

Fuente: COAC Fernando Daquilema.

Elaborado por: COAC Fernando Daquilema.

Interpretación: Al analizar los indicadores financieros podemos decir que la cooperativa cuenta con el capital suficiente para responder con todos los socios que tienen depósitos en la misma, su liquidez sobrepasa las expectativas ya que por cada dólar que debe existen 16,04 usd para responder sus obligaciones, la suficiencia patrimonial nos indica que existe un porcentaje considerable en los activos inmovilizados pero que la mayor parte está en activos corrientes y en lo que tiene que ver con la cartera improductiva y la morosidad podemos notar claramente que existe un porcentaje medio alto que afecta la rentabilidad de la COAC, para ello se necesita establecer estrategias que cambien esta realidad.

4.2.2.6 Análisis al personal interno y socios de la COAC

El análisis interno determina las fortalezas y debilidades, en este caso del área de créditos y cobranzas que tiene la COAC Fernando Daquilema; para realizar este análisis interno se realizó al gerente de la cooperativa y a 6 asesores de créditos una entrevista en base a una guía de entrevista y a los socios que tienen créditos en la cooperativa se aplicó una encuesta a través de un cuestionario, buscando así la información para el análisis respectivo. **Guía entrevista anexo N. 02; cuestionario anexo N. 01.**

A continuación se detalla los hallazgos encontrados después de haber aplicado la entrevista a cada uno del personal de la cooperativa y los cuestionarios a los socios que tienen créditos:

Tabla N° 32. Matriz de análisis interno

CÓD.	FACTORES	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN	RESPUESTA	INFORMANTE
EP.1	Tiempo de entrega de créditos.	Estable	Los socios requieren que los créditos sean aprobados y que se acrediten lo más rápido posible.	La entrega de los créditos se ejecuta en un rango de 1 a 3 días.	Personal de créditos y cobranza.
EP.2	Aplicación de estrategias de créditos.	Inestable	Las estrategias de créditos actuales no permiten alcanzar los resultados deseados.	El personal está dispuesto a aplicar nuevas estrategias para la colocación y recuperación de créditos.	Personal de créditos y cobranza.
EP.3	Acciones para los socios que incumplen los pagos.	Estable	Se debe notificar a los socios que incumplen sus pagos.	Los asesores de créditos realizan notificaciones escritas frente al incumplimiento de los pagos crediticios.	Personal de créditos y cobranza.
EP.4	Procesos de colocación y recuperación.	Inestable	Los procesos de colocación y recuperación de créditos deben ser claros para el desenvolvimiento de la cooperativa.	Tan solo un 33% de los entrevistados consideran muy bueno el proceso de colocación de créditos.	Personal de créditos y cobranza.

EP.5	Cumplimiento de metas.	Estable	Es necesario tener metas mensuales para que se trabaje en pro de la cooperativa.	En un 83% se cumple las metas al final del mes.	Personal de créditos y cobranza.
EP.6	Incentivo cumplimiento metas.	Estable	El incentivar al personal por cumplir las metas con lleva a trabajar de forma motivada.	La mayoría de asesores manifiestan que reciben incentivos por cumplir las metas.	Personal de créditos y cobranza.
EP.7	Estrategias para la colocación y recuperación de créditos.	Inestable	Las estrategias de colocación y recuperación permiten mejorar los procesos dentro del departamento de créditos y cobranza.	El 83% del personal considera que las estrategias aplicadas no mejoran los procesos de colocación y recuperación.	Personal de créditos y cobranza.
EP.8	Capacitación al personal de créditos.	Inestable	La capacitación es importante para el mejoramiento continuo de sus involucrados.	El 50% del personal manifestó que no recibe capacitación sobre colocación y recuperación.	Personal de créditos y cobranza.
CS.1	Tipos de créditos.	Estable	Los tipos de créditos que existen en una cooperativa permiten al socio elegir la mejor opción al momento de solicitar alguno de ellos.	Los socios accedieron en un 56% un microcrédito general, el 37% crédito general, mientras que un 4% crédito especial y finalmente un 3% crédito hipotecario.	Socios con créditos en la cooperativa Fernando Daquilema.
CS.2	Destinos del crédito.	Estable	La destinación del crédito da una pauta para ver si los socios tendrán la disponibilidad del pago de las cuotas del crédito.	El 51% de los encuestados destina el crédito para el negocio, el resto lo hace para otros asuntos.	Socios con créditos en la cooperativa Fernando Daquilema.
CS.3	Requisitos adecuados para los créditos.	Estable	Los requisitos para la obtención de los créditos permiten captar	El 94% dice que los requisitos necesarios para un crédito son	Socios con créditos en la cooperativa Fernando

			más socios siempre y cuando sean los más adecuados.	adecuados, mientras que el 6% considera que no es adecuado.	Daquilema.
CS.4	Medios de comunicación.	Inestable	Fundamenta el crecimiento de la cartera de créditos.	El 51% de socios comentan que se enteraron de los créditos por el método boca a boca, los demás por diferentes medios.	Socios con créditos en la cooperativa Fernando Daquilema.
CS.5	Información que reciben de los créditos.	Inestable	La información de créditos es necesaria para que los socios puedan acceder al crédito que mejor les convenga.	En general la información que reciben los socios no es la más adecuada.	Socios con créditos en la cooperativa Fernando Daquilema.
CS.6	Plazos de pago que otorga la cooperativa.	Estable	Los plazos de pago determinan si la cuota es alta o baja, siendo necesario para cada socio.	En un 88% consideran que son buenos los plazos, el 9% sostiene que son muy buenos y 3% dice malos.	Socios con créditos en la cooperativa Fernando Daquilema.
CS.7	Tasa de interés adecuada.	Estable	La tasa de interés debe ser representativa tanto para la cooperativa como para los socios.	El 88% aseveró que la tasa interés es adecuada, el 12% opina que negativamente.	Socios con créditos en la cooperativa Fernando Daquilema.
CS.8	Tiempo de otorgamiento de créditos.	Estable	La rapidez en el otorgamiento de créditos genera confianza en los socios.	El 96% comentan que los créditos dan de inmediato y el 4% sostiene que no lo es.	Socios con créditos en la cooperativa Fernando Daquilema.
CS.9	Retraso en el pago de los créditos.	Inestable	El retraso de los pagos con lleva a que la cartera de créditos vencida crezca.	La mayoría de socios mantienen retrasos en el pago de sus créditos.	Socios con créditos en la cooperativa Fernando Daquilema.
CS.10	Calidad del servicio por parte de la COAC.	Estable	La calidad del servicio permite que los socios nos recomienden con otras personas.	La mayoría de socios consideran la calidad del servicio como muy buena.	Socios con créditos en la cooperativa Fernando Daquilema.

Fuente: Personal y socios de la COAC Fernando Daquilema.

Elaborado por: Mireya Yambay.

4.2.2.7 Matrices de ponderación para el análisis interno

Tabla N° 33. Matriz impacto-ocurrencia del análisis interno

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	EP.1,EP.2 EP.7, CS.3, CS.9	EP.3, EP.4 CS.6, CS.7	CS.1	ALTA
	MEDIA	CS.2, CS.4, CS.10	EP.5,EP.6, CS.8	CS.5	MEDIANA
	BAJA	EP.8			BAJA
	ALTA		MEDIA	BAJA	
	PROBABILIDAD DEL IMPACTO				

Fuente: Análisis interno.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Tabla N° 34. Matriz de capacidad de respuesta del análisis interno

FACTORES		PESO DEL IMPACTO		VALOR DE RESPUESTA	VALOR PONDERADO RESPUESTA
		IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECÍFICO		
EP.1	Tiempo de entrega de créditos.	8	0,0506	5	0,253
EP.2	Aplicación de estrategias.	10	0,0633	2	0,1266
EP.3	Acciones para los socios que incumplen los pagos.	9	0,0570	4	0,228
EP.4	Proceso de colocación y recuperación de créditos.	10	0,0633	2	0,1266
EP.5	Cumplimiento de metas.	8	0,0506	5	0,253
EP.6	Incentivo cumplimiento metas.	7	0,0443	5	0,2215
EP.7	Estrategias para créditos.	10	0,0633	3	0,1899
EP.8	Capacitación al personal.	9	0,0570	3	0,171
CS.1	Tipos de créditos.	8	0,0506	5	0,253
CS.2	Destinos del crédito.	9	0,0570	2	0,114
CS.3	Requisitos créditos adecuados.	8	0,0506	5	0,253
CS.4	Medios de comunicación.	8	0,0506	4	0,2024
CS.5	Información que reciben.	7	0,0443	4	0,1772
CS.6	Plazos de pago.	9	0,0570	5	0,285
CS.7	Tasa de interés adecuada.	10	0,0633	4	0,2532
CS.8	Tiempo otorgamiento créditos.	9	0,0570	5	0,285
CS.9	Retraso en el pago.	10	0,0633	2	0,1266
CS.10	Calidad del servicio.	9	0,0570	4	0,228
TOTAL		158	1,0000	69	3,747

Fuente: Análisis interno.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Impacto de la COAC: 10-9=muy elevado; 8-7=elevado; 6-5=normal; 4-3=regular; 2-1=mal.

Respuesta de la COAC: 5=excelente; 4=muy buena; 3=bien; 2=regular; 1=mal.

Análisis de la matriz de capacidad de respuesta de los factores internos

El valor ponderado de la capacidad de respuesta de la COAC Fernando Daquilema es de 3,75 en lo que tiene que ver con el análisis interno, lo que indica que existe disponibilidad para contrarrestar las debilidades y aprovechar las fortalezas encontradas.

4.2.2.8 Perfil estratégico interno

Tabla N° 35. Perfil estratégico interno de la COAC Fernando Daquilema

FACTORES		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		Normal	FORTALEZA	
		Gran debilidad	Debilidad	E	Fortaleza	Gran Fortaleza
AI.1	Tiempo de entrega de créditos.					
AI.2	Aplicación de estrategias de créditos.					
AI.3	Acciones para los socios que incumplen los pagos.					
AI.4	Proceso de colocación y recuperación de créditos.					
AI.5	Cumplimiento de metas.					
AI.6	Incentivo metas.					
AI.7	Estrategias para la colocación y recuperación de créditos.					
AI.8	Capacitación al personal del departamento de créditos.					
CS.1	Tipos de créditos.					
CS.2	Destinos del crédito.					
CS.3	Requisitos adecuados para los créditos.					
CS.4	Medios de comunicación.					
CS.5	Información que reciben de los créditos.					
CS.6	Plazos de pago que otorga la cooperativa.					
CS.7	Tasa de interés adecuada.					
CS.8	Tiempo de otorgamiento de créditos.					
CS.9	Retraso en el pago de los créditos.					
CS.10	Calidad del servicio por parte de la COAC.					
TOTAL		3	4	2	5	4
		17%	22%	11%	28%	22%

Fuente: Análisis interno.

Elaborado por: Mireya Yambay

Análisis del perfil estratégico interno

Al realizar el análisis del perfil estratégico interno podemos notar que el 17% son grandes debilidades, el otro 22% debilidades, un 11% es normal, el 28% fortalezas y el otro 22% son grandes fortalezas; es así que se pueden contrarrestar las debilidades, maximizando sus fortalezas.

4.2.3 Matriz FODA recopilación de hallazgos

Tabla N° 36. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F.1. Tiempo de entrega de créditos.</p> <p>F.2. Cumplimiento de metas.</p> <p>F.3. Incentivo cumplimiento metas.</p> <p>F.4. Destinos del crédito.</p> <p>F.5. Requisitos adecuados para los créditos.</p> <p>F.6. Plazos de pago que otorga la cooperativa.</p> <p>F.7. Tasa de interés adecuada.</p> <p>F.8. Tiempo de otorgamiento de créditos.</p> <p>F.9. Calidad del servicio por parte de la COAC.</p>	<p>O.1. La tasa de inflación asciende.</p> <p>O.2. Tasa activa es atractiva y la pasiva es poco atractiva para los clientes.</p> <p>O.3. En lo cultural existe la necesidad de acceder a créditos.</p> <p>O.4. En el ámbito tecnológico existe innovación constante.</p> <p>O.5. Mercado aun por explotar.</p> <p>O.6. El proveedor de tecnología es estable, permite mantener actualizado los sistemas de la COAC.</p> <p>O.7. La competencia mantiene en la mayoría los mismos servicios que COAC Fernando Daquilema, ninguna posee una ventaja competitiva latente.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D.1. Aplicación de estrategias de créditos.</p> <p>D.2. Proceso de colocación y recuperación de créditos.</p> <p>D.3. Estrategias para la colocación y recuperación de créditos.</p> <p>D.4. Capacitación al personal del departamento de créditos.</p> <p>D.5. Medios de comunicación.</p> <p>D.6. Información que reciben de los créditos.</p> <p>D.7. Retraso en el pago de los créditos.</p>	<p>A.1. PIB inestable.</p> <p>A.2. Gobierno nacional inestable.</p> <p>A.3. La Ley orgánica de economía popular y solidaria se mantiene estable por el momento.</p>

Fuente: Análisis externo e interno.
Elaborado por: Mireya Yambay.

4.2.4 Matriz cuadrática FODA

La matriz cuadrática FODA son factores claves de análisis de la COAC Fernando Daquilema de manera que se pueda establecer una relación directa o indirecta entre cada uno de las manifestaciones presentadas en la matriz FODA; para ello contemplamos la siguiente escala de valoración: relación alta 5, relación baja 1, relación media 3 y relación Nula 0.

Relación entre una fortaleza y una oportunidad:

¿En qué medida esta fortaleza puede posibilitar más el aprovechamiento de esa oportunidad? A mayores posibilidades, mayor calificación.

Relación entre una debilidad y una oportunidad:

¿En qué grado esta debilidad puede impedir más que se aproveche esta oportunidad? A mayor impedimento, mayor calificación.

Relación entre una fortaleza y una amenaza:

¿En qué magnitud esta fortaleza puede proteger más a la empresa del impacto de esa amenaza? A mayor protección, mayor calificación.

Relación entre una debilidad y una amenaza:

¿En qué medida esta debilidad puede agravar más el daño que provocaría a la empresa el impacto de esa amenaza?

A mayor agravamiento, mayor calificación.

Tabla N° 37. Matriz cuadrática FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS (F)									DEBILIDADES (D)							SUMA	PROMEDIO
		F.1. Tiempo de entrega de créditos.	F.2. Cumplimiento de metas.	F.3. Incentivo cumplimiento metas.	F.4. Destinos del crédito.	F.5. Requisitos adecuados para los créditos.	F.6. Plazos de pago que otorga la cooperativa.	F.7. Tasa de interés adecuada.	F.8. Tiempo de otorgamiento de créditos.	F.9. Calidad del servicio por parte de la COAC.	D.1. Aplicación de estrategias de créditos.	D.2. Proceso de colocación y recuperación de créditos.	D.3. Estrategias para la colocación y recuperación de créditos.	D.4. Capacitación al personal del departamento de créditos.	D.5. Medios de comunicación.	D.6. Información que reciben de los créditos.	D.7. Retraso en el pago de los créditos.		
OPORTUNIDADES (O)	O.1. La tasa de inflación asciende.	3	3	1	3	5	5	5	1	3	1	1	1	0	0	0	0	32	2,00
	O.2. Tasa activa es atractiva y la pasiva es poco atractiva para los clientes.	1	3	1	3	5	5	5	5	3	1	1	1	1	3	5	0	43	2,69
	O.3. En lo cultural existe la necesidad de acceder a créditos.	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	3	0	65	4,06
	O.4. En el ámbito tecnológico existe innovación constante.	3	0	1	3	3	3	3	3	5	1	1	1	5	3	0	1	36	2,25
	O.5. Mercado aun por explotar.	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	1	66	4,13
	O.6. El proveedor de tecnología es estable, permite mantener actualizado los sistemas de la COAC.	5	1	0	3	3	1	3	3	5	1	1	1	5	3	0	0	35	2,19
	O.7. La competencia mantiene en la mayoría los mismos servicios que COAC Fernando Daquilema, ninguna posee una ventaja competitiva latente.	5	1	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	1	62	3,88
AMENAZAS (A)	A.1. PIB inestable.	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	5	0,31
	A.2. Gobierno nacional inestable.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,06
	A.3. La Ley orgánica de economía popular y solidaria se mantiene estable por el momento.	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	0	1	0	0	19	1,19
SUMA		26	19	11	26	36	28	33	28	35	19	20	18	22	26	14	3		
PROMEDIO		2,60	1,90	1,10	2,60	3,60	2,80	3,30	2,80	3,50	1,90	2,00	1,80	2,20	2,60	1,40	0,30		

Fuente: Análisis externo e interno.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Análisis matriz cuadrática FODA

La matriz cuadrática FODA relaciona sus diferentes factores entre sí, como por ejemplo las fortalezas con las oportunidades (FO), las fortalezas con amenazas (FA), las debilidades con las oportunidades (DO) y las debilidades con las amenazas (DA), es así que las FO con las FA al tener un mayor acercamiento a su ponderación máxima de 5 nos da a notar que la empresa puede aprovechar al máximo sus fortalezas, pero en este caso la cooperativa tiene variantes en su ponderación de relación con las fortalezas, es por lo mismo que se debe plantear estrategias enfocadas a contrarrestar los hallazgos encontrados y en relación con los factores DO con DA se observa que la ponderación es menor a 5 para la COAC Fernando Daquilema lo que afirma que las debilidades no van afectar las oportunidades y amenazas, sin embargo debemos establecer estrategias para mejor aún más esta situación.

4.2.5 Matriz estratégica FODA

La matriz estratégica FODA permitió crear estrategias que estén acorde a la necesidad del departamento de créditos y cobranza, para así mejorar el proceso de colocación y recuperación de créditos de la COAC Fernando Daquilema.

Las estrategias mencionadas estarán basadas en el análisis explícito que se realizó anteriormente a través de la matriz cuadrática FODA y todo lo que contempló el llegar hasta ese punto, ajustándonos a la realidad que vive la COAC.

A continuación se presenta la matriz estratégica FODA con las diversas estrategias que se propone:

Tabla N° 38. Matriz estratégica FODA

	FORTALEZAS (F)									DEBILIDADES (D)						
	F.1. Tiempo de entrega de créditos.	F.2. Cumplimiento de metas.	F.3. Incentivo cumplimiento metas.	F.4. Destinos del crédito.	F.5. Requisitos adecuados para los créditos.	F.6. Plazos de pago que otorga la cooperativa.	F.7. Tasa de interés adecuada.	F.8. Tiempo de otorgamiento de créditos.	F.9. Calidad del servicio por parte de la COAC.	D.1. Aplicación de estrategias de créditos.	D.2. Proceso de colocación y recuperación de créditos.	D.3. Estrategias para la colocación y recuperación de créditos.	D.4. Capacitación al personal del departamento de créditos.	D.5. Medios de comunicación.	D.6. Información que reciben de los créditos.	D.7. Retraso en el pago de los créditos.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)									ESTRATEGIAS (DO)						
O.1. La tasa de inflación asciende.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia corporativa - Estrategia comunicacional - Políticas de colocación y recuperación de cartera 									<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia flujogramas de procesos - Estrategia de concientización crediticia - Estrategia de capacitación al personal 						
O.2. Tasa activa es atractiva y la pasiva es poco atractiva para los clientes.																
O.3. En lo cultural existe la necesidad de acceder a créditos.																
O.4. En el ámbito tecnológico existe innovación constante.																
O.5. Mercado aun por explotar.																
O.6. El proveedor de tecnología es estable, permite mantener actualizado los sistemas de la COAC.																
O.7. La competencia mantiene en la mayoría los mismos servicios que COAC Fernando Daquilema, ninguna posee una ventaja competitiva latente.																
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)									ESTRATEGIAS (DA)						
A.1. PIB inestable.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de captación de inversiones 									<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de confianza 						
A.2. Gobierno nacional inestable.																
A.3. La Ley orgánica de economía popular y solidaria se mantiene estable por el momento.																

Fuente: Análisis FODA.

Elaborado por: Mireya Yambay.

4.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

4.3.1 Introducción

El planteamiento de estrategias se ha diseñado después de haber analizado la situación actual de la COAC “Fernando Daquilema”, específicamente del departamento de créditos y cobranza.

Dentro de las estrategias planteadas se tiene lo siguiente: elaborar una visión y misión para la cooperativa, también una estrategia comunicacional que permita tener una relación directa entre el personal de la COAC y los clientes de la misma, la elaboración de políticas son necesarias para el desenvolvimiento del departamento de créditos y cobranza, la creación de flujogramas de proceso es necesario para mejorar su aplicación en la práctica, otro punto que es importante es concientizar a cada socio sobre el mantener la puntualidad en el pago de sus créditos, al igual que se debe capacitar al personal de créditos y cobranza para que brinden un mejor servicio, además de armar una estrategia para la captación de inversiones para así tener el flujo necesario para otorgar créditos y finalmente generar confianza a través de la publicación de sus estados financieros.

4.3.2 Objetivos

4.3.2.1 Objetivo general

- Fortalecer estratégicamente los procesos de colocación y recuperación de créditos en el departamento de créditos y cobranzas de la COAC Fernando Daquilema, matriz Riobamba.

4.3.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades en base a las fortalezas encontradas.
- Establecer estrategias comerciales y de concientización a los socios de la cooperativa y capacitación al personal de créditos y cobranza.
- Contrarrestar las amenazas que afectan al departamento de créditos y cobranza a través de estrategias que incentiven a los socios a invertir su dinero en la cooperativa y el planteamiento de tácticas que generen confianza en los mismos.

4.3.3 Estrategia corporativa

4.3.3.1 Táctica N. 01

Creación de la misión para la COAC Fernando Daquilema, matriz Riobamba.

OBJETIVO

Proponer la misión para que los involucrados tengan claro el porqué de la existencia de la cooperativa.

RESPONSABLES

Srta. Mireya Yambay promotora del presente trabajo de titulación.

ALCANCE

A toda la COAC Fernando Daquilema.

PERIODICIDAD

Permanente.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Diseño y creación de la misión de forma profesional.
- Transmitir la misión creada al gerente de la cooperativa.

ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

Tabla N° 39. Propuesta de la misión, estrategia corporativa, táctica N. 01

COMPONENTES	PREGUNTAS	RESPUESTAS	DECLARACION DE LA MISIÓN
IDENTIDAD	¿QUIÉNES SOMOS?	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda. es una cooperativa dedicada a	La COAC “Fernando Daquilema” Ltda. es una cooperativa dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros socios/os prestando servicios oportunos y de calidad en sus diferentes productos como créditos, ahorros, inversiones entre otros; dirigida a la ciudadanía riobambeña, demostrando respeto, compromiso, responsabilidad, cordialidad y rapidez laboral.
PROPÓSITO	¿PARA QUÉ EXISTIMOS?	satisfacer las necesidades de nuestros socios/os	
ACCIONES INSTITUCIONALES	¿QUE HACEN?	prestando servicios oportunos y de calidad en sus diferentes productos como	
PRODUCTOS	¿CUALES SON LOS PRODUCTOS MÁS RELEVANTES?	Créditos, Ahorros, inversiones entre otros	
BENEFICIARIOS DIRECTOS	¿PARA QUIENES TRABAJAMOS?	dirigida a la ciudadanía Riobambeña	
PRINCIPIOS	¿POR QUE LO HACEMOS?	demonstrando respeto, compromiso, responsabilidad, cordialidad y rapidez laboral	

Fuente: COAC Fernando Daquilema.

Elaborado por: Mireya Yambay.

4.3.3.2 Táctica N. 02

Propuesta de la visión para la COAC Fernando Daquilema, matriz Riobamba.

OBJETIVO

Brindar una propuesta de visión que permita a todos los que conforman la cooperativa saber hacia dónde quiere ir la misma en el futuro.

RESPONSABLES

Srta. Mireya Yambay promotora del presente trabajo de titulación.

ALCANCE

A toda la COAC Fernando Daquilema.

PERIODICIDAD

Permanente.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Elaboración de la visión en base a un análisis detallado de la misma.
- Transmitir esta propuesta al gerente de la cooperativa.

ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

Tabla N° 40. Propuesta de la visión, estrategia corporativa, táctica N. 02

COMPONENTES	PREGUNTAS	RESPUESTAS	DECLARACION DE LA VISIÓN
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD	¿COMO DESEAMOS QUE LA ORGANIZACIÓN SEA VISTA?	Ser para el año 2020 una cooperativa líder en el servicio de ahorro y crédito	Ser para el año 2020 una cooperativa líder en el servicio de ahorro y crédito, brindando una atención de alta calidad con tecnología de punta y personal capacitado, satisfaciendo las necesidades de la ciudadanía del cantón Riobamba.
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	¿CÓMO ESPERAMOS QUE SEA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA?	atención de alta calidad con tecnología de punta	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD EN RELACIÓN A LA ORGANIZACIÓN INTERNA	¿CON QUÉ TIPO DE PERSONAL ESPERAMOS CONTAR?	personal capacitado	
BENEFICIARIOS	¿CUALES SON LOS BENEFICIARIOS?	la ciudadanía riobambeña	

Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.

4.3.4 Estrategia comunicacional

4.3.4.1 Táctica N. 01

Fortalecimiento de las redes sociales.

OBJETIVO

Incrementar el número de me gustas de la página de facebook.

RESPONSABLES

Persona a cargo del marketing de la cooperativa.

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales.

PERIODICIDAD

7 veces al mes durante un año.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Recopilar toda la información necesaria de créditos para promocionarla en las redes sociales.
- Promocionar la página de facebook con la contratación de 7 publicaciones al mes durante un año y así incrementar el número de fans a través de me gustas.

PROVEEDOR Y PRESUPUESTO

Tabla N° 41. Proveedor y presupuesto, estrategia comunicacional, táctica N. 01

NOMBRE	DETALLE	PRESUPUESTO
Creadores de Facebook	Promocionar la página de Facebook 7 veces al mes (\$ 399,84 c/mes), se estima un incremento de 5712 a 22848 me gustas	\$ 4798,08

Fuente: Página de facebook.

Elaborado por: Mireya Yambay.

PRESENTACIÓN DE LA PÁGINA DE FACEBOOK

Figura N° 09. Promocionar página de facebook



Fuente: COAC Fernando Daquilema.

4.3.4.2 Táctica N. 02

Hojas volantes para entregar en sitios concurrentes.

OBJETIVO

Brindar información del departamento de créditos y de inversiones para la colocación y captación de efectivo.

RESPONSABLES

Gerente de la matriz, persona de marketing y personal de cobranzas.

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales.

PERIODICIDAD

2 veces cada 3 meses durante un año.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Seleccionar la información necesaria de créditos y cobranza.
- Contratar la agencia publicitaria para el diseño e impresión.
- Organizar la entrega de estas hojas volantes con el personal de cobranzas en lugares transcurridos (feria de autos, mercados locales, etc.).

PROVEEDOR Y PRESUPUESTO

Tabla N° 42. Proveedor y presupuesto, estrategia comunicacional, táctica N. 02

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	CONTACTO	DETALLE	PRESUPUESTO
EDITORIA MULTICOLOR	Olmedo 19-52 y Francia Esq.	Teléfono: 2 393 150 Email: editoramulticolor@yahoo.com	5000 volantes full color medio oficio.	\$ 150,00 Anexo N.04

Fuente: Editora multicolor.

Elaborado por: Mireya Yambay.

PRESENTACIÓN DE LAS HOJAS VOLANTES

Figura N° 10. Hojas Volantes



Fuente: COAC Fernando Daquilema.

4.3.4.3 Táctica N. 03

Colocación de afiches A3 con información de la cooperativa.

OBJETIVO

Pegar los afiches A3 en locales comerciales para que la ciudadanía conozca de la cooperativa.

RESPONSABLES

Personal de Marketing y cobranza.

ALCANCE

A todos los socios potenciales.

PERIODICIDAD

4 veces durante un mes.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Seleccionar la información idónea para esta publicidad en A3.
- Contratar a la agencia publicitaria para el diseño e impresión de 1000 afiches.
- Organizar al personal de cobranza para que visiten los locales comerciales y peguen los formatos mencionados.

PROVEEDOR Y PRESUPUESTO

Tabla N° 43. Proveedor y presupuesto, estrategia comunicacional, táctica N. 03

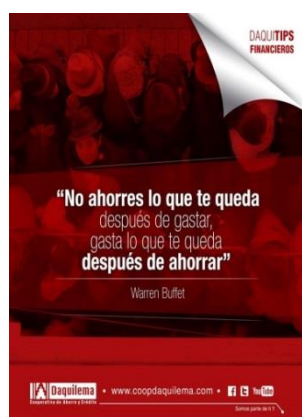
PROVEEDOR	DIRECCIÓN	CONTACTO	DETALLE	PRESUPUESTO
EDITORIA MULTICOLOR	Olmedo 19-52 y Francia Esq.	Teléfono: 2 393 150 Email: editoramulticolor @yahoo.com	1000 afiches A3 full color.	\$ 120,00 Anexo N.04

Fuente: Editora multicolor.

Elaborado por: Mireya Yambay.

PRESENTACIÓN DE MODELOS PARA LOS AFICHES

Figura N° 11. Modelos de afiches



Fuente: COAC Fernando Daquilema.

4.3.4.4 Táctica N. 04

Spot publicitario radial.

OBJETIVO

Llegar con el mensaje de los servicios que oferta la cooperativa a la ciudadanía de Riobamba a través de un spot publicitario en una radio local.

RESPONSABLES

Gerente de la matriz y personal de marketing.

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales.

PERIODICIDAD

4 veces al año.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Proponer el contenido para el spot publicitario.
- Elegir la radio para transmitir el spot publicitario siendo la tricolor o la andina la que la gente más escucha en Riobamba.

PROVEEDORES Y PRESUPUESTO

Tabla N° 44. Proveedores presupuesto, estrategia comunicacional, táctica N. 04

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	CONTACTO	DETALLE	PRESUPUESTO
RADIO TRICOLOR	Pichincha y Veloz	Telf. 097269713	Lunes a Viernes 8 cuñas diarias Sábados y domingos 4 cuñas	\$ 400.00 + IVA
RADIO ANDINA	Olmedo y Rocafuerte Riobamba	Teléfono: 032 963 152	Lunes a Domingo 10 cuñas diarias	\$ 336.00 Ver anexo N. 03
TOTAL				\$ 784,00

Fuente: Radios locales de Riobamba.
Elaborado por: Mireya Yambay

PRESENTACIÓN CONTENIDO DEL SPOT PUBLICITARIO

Tabla N° 45. Spot publicitario, estrategia comunicacional, táctica N. 04

INTRO	CUERPO	CIERRE
Necesitas dinero para emprender, incrementar, o renovar tu negocio, pues la solución está en tus manos y si deseas comprarte una casa, terreno, auto, etc. entonces no pierdas más tu tiempo	Somos cooperativa de ahorro y crédito "Fernando Daquilema", nos caracterizamos por brindar créditos de todo tipo a una tasa de interés atractiva, de igual forma si deseas invertir tu dinero con nosotros recibirás excelentes beneficios.	Te esperamos en Riobamba, en la calle Veloz 23-24 entre Larrea y Colón Contáctanos en nuestras redes sociales. "Somos parte de ti".

Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.


4.3.5 Estrategia de políticas para el departamento de créditos y cobranza


4.3.5.1 Táctica N. 01

Políticas de colocación y recuperación de créditos.

OBJETIVO

Establecer políticas para el departamento de créditos y cobranza con la finalidad de fortalecer la colocación y recuperación de créditos.


	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”	Fecha: Riobamba, 21 de Marzo del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS	Pág.: 1 de 7
Objetivo: Instaurar políticas para el otorgamiento de créditos generales, de las garantías ya sean líquidos, hipotecarios, prendarios y quirografarios respectivamente.		
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN		
POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS		
a) De los créditos en General		
<ol style="list-style-type: none">1. Se otorgará créditos a los socios, personas naturales, mayores de edad y jurídicas con capacidad de pago.2. Todos los créditos deberán estar cubiertos con un seguro de desgravamen, el cual será descontado en cada cuota del préstamo.3. Los miembros de los Concejos de Administración, Vigilancia, Comité de Crédito, funcionarios, empleados y sus cónyuges no podrán prestar garantías en operaciones de crédito que otorgue la cooperativa.4. Si un socio desea dar la garantía debe tener obligatoriamente ahorrado en la Cooperativa el cinco por ciento del crédito a garantizar, cuyo valor será pignorado hasta la cancelación total del préstamo.5. Las personas que deseen ser garantes y no sean socias de la cooperativa obligatoriamente deberán ser empleados públicos o privados, Antigüedad de dos años de servicio.		
Elaborado por: Mireya Alexandra Yambay Cacoango.	Revisado por: Ing. Pedro Khipo Pilco.	Aprobado por: Asamblea general de socios.

	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”	Fecha: Riobamba, 21 de Marzo del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS	Pág.: 2 de 7

DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN

6. Un socio puede dar hasta tres garantías.
7. Para solicitar un crédito, obligatoriamente el socio deberá tener un mes una cuenta de ahorro, a partir de este se dará trámite a la solicitud del crédito.
8. La Cooperativa concederá créditos a socios que al analizar su situación financiera, buros de crédito, califiquen como sujetos al crédito.
9. El monto del primer crédito a un socio nuevo será hasta cuatro salarios básicos.
10. Si un socio tiene un promedio de retraso de hasta quince días en micro crédito y treinta días en consumo, no tendrá opción a incrementar el monto, con relación al último crédito concedido.
11. Si un socio supera los quince días de promedio atrasado en microcrédito y treinta días en consumo se les deberá rebajar el monto de crédito al setenta por ciento con relación al último crédito.
12. Los socios que se encuentren en trámite judicial ya no serán sujetos de crédito en esta institución, salvo el caso que justificadamente se realice una renovación o restauración, previo el informe del Departamento de Crédito y Departamento Jurídico.
13. Si un socio consta en la central de riesgos esta con un score menor al 70%, no será sujeto de crédito, así presenten certificaciones de haber cancelado dichas deudas.
14. Todas las actualizaciones a los datos de los socios que tienen créditos deberán ser registradas en el Sistema Informático.
15. De existir vacíos en el presente documento será debatido por el comité de créditos para tomar la mejor decisión por unanimidad o mayoría y en el mejor de los casos reformar estas políticas hasta ajustarla a las necesidades de la cooperativa.

Elaborado por: Mireya Alexandra Yambay Cacoango.	Revisado por: Ing. Pedro Khipo Pilco.	Aprobado por: Asamblea general de socios.
---	---	---

	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”	Fecha: Riobamba, 21 de Marzo del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS	Pág.: 3 de 7

DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN

b) De las garantías

1. Las garantías que respalden las operaciones de crédito deben tener las siguientes características:

- ✓ Ser de fácil realización.
- ✓ Constituirse sobre bienes que no sean del negocio.
- ✓ No se aceptan garantías hipotecarias que tengan gravamen.
- ✓ Que el valor de la garantía sea suficiente para cubrir el monto del crédito otorgado.
- ✓ Las garantías prendarias deben y estar endosado a favor de la Cooperativa.
- ✓ Para el caso de garantías personales deben demostrar su solvencia económica
- ✓ Los tipos de garantías que acepta la cooperativa, se clasifican en tres grupos, dependiendo de su calidad y grado de realización.

2. Garantías Líquidas


En este tipo de garantías se incluyen los depósitos en efectivo, en Cuenta de Ahorros y Certificados de Depósito que el socio tiene en la Cooperativa.

3. Garantías Prendarias e hipotecarias

Este tipo de garantías se consideran de lenta realización y se describen de la siguiente manera:

3.1 Prendaria: La prenda que respalde el crédito puede ser sobre bienes inmuebles, industrial. En ambos casos el propietario deberá acreditar su legitimidad y que esté libre de todo gravamen.

Elaborado por: Mireya Alexandra Yambay Cacoango.	Revisado por: Ing. Pedro Khipo Pilco.	Aprobado por: Asamblea general de socios.
---	---	---

	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”	Fecha: Riobamba, 21 de Marzo del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS	Pág.: 4 de 7

DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN

La garantía prendaria debe cumplir los siguientes requisitos:

- Solo se aceptará garantía prendaria sobre bienes inmuebles que estén libres de todo gravamen.
- La garantía prendaria deberá cubrir como mínimo el 140% del monto del crédito.
- Los bienes objeto de prenda están sujetos al avalúo realizado por personas especializadas, designadas por la Cooperativa.

La garantía prendaria quedará formalizada con la inscripción en el registro de la propiedad.

3.2. Hipotecarias: Constituida sobre bienes inmuebles, tales como terreno, casa, departamento, edificio, finca los cuales se encuentren ubicados dentro del radio de influencia operativa de la Cooperativa.


La garantía hipotecaria debe cumplir los siguientes requisitos:

El propietario del bien a hipotecar, debe acreditar su propiedad y que esté libre de todo gravamen.

El inmueble presentado como garantía deber ser avaluado por peritos especializados designados por la Cooperativa. Los evaluadores deben tomar como referencia los precios de mercado de la fecha y las condiciones del mismo.

La garantía hipotecaria se registra al valor que determine un perito evaluador. El valor ESTIMATIVO determinado en el avalúo debe cubrir como mínimo el 140% del monto del crédito.

Elaborado por: Mireya Alexandra Yambay Cacoango.	Revisado por: Ing. Pedro Khipo Pilco.	Aprobado por: Asamblea general de socios.
---	---	---

	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”	Fecha: Riobamba, 21 de Marzo del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS	Pág.: 5 de 7

DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN

La garantía hipotecaria se materializa con la inscripción de la garantía a favor de la Cooperativa, ante el registro de la propiedad.


4. Garantía Quirografaria

Este tipo de garantía, consiste en el respaldo que se da a los préstamos por medio de garantes o codeudores, procurando respaldar de manera suficiente el crédito solicitado, observando de manera especial la solvencia moral, la capacidad de pago y la estabilidad socio- económica de los mismos. Es conocida como garantía sobre firmas o aval personal y solidario, puede ser socio o no de la Cooperativa.

La persona natural que se presente como aval personal debe llenar todos los requisitos exigidos al deudor principal, asumiendo la responsabilidad de la deuda como deudor solidario y respondiendo al pago de la misma con los depósitos que tuviera en la Cooperativa y con todos sus bienes presentes y futuros, hasta la total cancelación del crédito con todos los intereses y recargos, no habrá cruce de garantías excepto en los créditos grupales y no se aceptaran garantías hasta el segundo grado de consanguinidad con relación al prestatario.

Si el Garante es empleado dependiente, se solicitará su certificado de trabajo, que se adjuntará al expediente de crédito. Si el Garante es un microempresario independiente se debe realizar la evaluación económica respectiva.

Elaborado por: Mireya Alexandra Yambay Cacoango.	Revisado por: Ing. Pedro Khipo Pilco.	Aprobado por: Asamblea general de socios.
---	---	---

	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”	Fecha: Riobamba, 21 de Marzo del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS	Pág.: 6 de 7

DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN

5. Garantías No Aceptadas

Son las alternativas que los socios presenten y que la Institución no las califique como tales, dado que presentan un grado de riesgo según el período por deterioro o porque su valor para la venta en el mercado no es atractivo si quisiera hacerse efectiva la venta para adjudicación a la Cooperativa. En todo caso, la solicitud que presente la observación anterior, quedará sin efecto.

Avalúo de Garantías, solicitud e informes.

Las garantías deberán ser evaluadas por peritos calificados nombrados por el Consejo de Administración de la Cooperativa.

Los avalúos deberán solicitarse luego de una precalificación inicial favorable del comité de crédito y de la verificación del área legal.


Los costos incurridos para evaluar serán cubiertos por los socios y no son reembolsables.

El informe deberá contener mínimo los siguientes datos:

La descripción detallada del bien objeto del avalúo, incluyendo los antecedentes legales que respaldan la propiedad, los gravámenes que pesan sobre el mismo y su localización física.

El valor actual de mercado del bien avaluado, considerando su venta inmediata.

Elaborado por: Mireya Alexandra Yambay Cacoango.	Revisado por: Ing. Pedro Khipo Pilco.	Aprobado por: Asamblea general de socios.
---	---	---


	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”	Fecha: Riobamba, 21 de Marzo del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS	Pág.: 7 de 7

DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN

- El estado actual del bien, incluyendo la estimación de los costos de mantenimiento y reparaciones que deben realizarse para posibilitar su venta.
- El uso mejor y más óptimo del bien, incluyendo las proyecciones municipales en la zona, en caso de bienes inmuebles.
- El valor natural, cultural o científico del bien, de tenerlo.
- El entorno ecológico, la contaminación y posibles riesgos naturales o físicos,
- El análisis detallado de la valoración y el precio del avalúo total del bien.
- El análisis comparativo del precio de venta actual de bienes de similar naturaleza en el mercado.
- La recomendación sobre la posibilidad y alternativa de venta.
- Un análisis sobre las condiciones y tendencias del mercado respecto de bienes idénticos.
- Fotografía del bien avaluado.


El Jefe de Crédito/de previo a remitir la documentación al Comité de Crédito deberá revisar el informe, con el objeto de evitar sobre valoraciones de los bienes avaluados y garantizar como mínimo el 140% de cobertura en relación al crédito.

Elaborado por: Mireya Alexandra Yambay Cacoango.	Revisado por: Ing. Pedro Khipo Pilco.	Aprobado por: Asamblea general de socios.
---	---	---

	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”	Fecha: Riobamba, 21 de Marzo del 2016
	POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	Pág.: 1 de 4
<p>Objetivo: Instituir políticas para la correcta recuperación de créditos, cancelación de obligaciones, morosidad, del castigo de créditos, de la central de riesgo y de las provisiones específicamente.</p>		


DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN
<p>a) De la recuperación de créditos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los notificadores y los integrantes del Departamento de crédito tendrán dentro de sus responsabilidades la total recuperación de la cartera; los casos cuya morosidad supere los 90 días deberán ser entregados al Departamento Jurídico o profesionales externos para su recuperación por vía judicial o extrajudicial, sin deslindarse por este hecho de su responsabilidad de seguimiento en la recuperación, el Departamento de crédito llevará un control exhaustivo de estas operaciones. 2. La Cooperativa podrá contratar por comisión a profesionales o empresas de cobranzas para que realicen acciones de recuperación. Los costos por notificaciones serán de acuerdo a los siguientes porcentajes de un salario básico vigente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llamada telefónica 0.005 % ✓ Notificaciones Urbanas 0.010 % ✓ Notificaciones rurales 0.014 % a 0.023 % por la distancia ✓ Notificaciones fuera del área de influencia 0.023 % en adelante. <p>b) De la cancelación de obligaciones</p> <p>Si por situaciones extraordinarias debidamente justificadas, el socio dejare de cumplir sus obligaciones, éste deberá recurrir a la institución para procurar dar soluciones que le permitan continuar cancelando en la forma más conveniente para la institución.</p>

Elaborado por: Mireya Alexandra Yambay Cacoango.	Revisado por: Ing. Pedro Khipo Pilco.	Aprobado por: Asamblea general de socios.
---	---	---

	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”	Fecha: Riobamba, 21 de Marzo del 2016
	POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	Pág.: 2 de 4

DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN
<p>c) De la morosidad de la cartera</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La morosidad será castigada según las disposiciones con el recargo de la ley, más las acciones legales que fueren del caso. 2. Al beneficiario de un crédito comercial, de vivienda, consumo o microcrédito que incurre en mora por más de 60 días se le transferirán los valores que tuviere en la cuenta de ahorros a la vista para el pago de interés y capital adeudados; igual tratamiento se realizará con el codeudor. 3. En caso de mora de dos o más dividendos por parte de ellos, será facultativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., declarar de plazo vencido la totalidad de la obligación, e incluso podrá exigir el pago por la vía judicial. 4. En lo concerniente a los micro créditos y agro productivos cuya forma de pago es al término del plazo, y al encontrarse vencidos por más de sesenta días, se procederá a ejecutar el cobro por vía judicial. <p>d) De la morosidad de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comité de crédito, empleados y representantes a la Asamblea General</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los miembros del Concejo de Administración, Vigilancia, Comité de crédito y representantes a la Asamblea General de socios, perderán su calidad de tales si mantuvieran obligaciones vencidas con la institución por más sesenta días, sin necesidad de ningún trámite lo que deberá ser comunicado por el Gerente y/ o Departamento de Crédito, al Concejo de Administración.

Elaborado por: Mireya Alexandra Yambay Cacoango.	Revisado por: Ing. Pedro Khipo Pilco.	Aprobado por: Asamblea general de socios.
---	---	---

	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”	Fecha: Riobamba, 21 de Marzo del 2016
	Políticas de recuperación de cartera	Pág.: 3 de 4

DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN

2. A los funcionarios y empleados de la cooperativa que mantengan créditos activos en la institución se les deberá descontar en el rol de pagos y por ninguna razón podrán mantener morosidad en la eventualidad de que así ocurriese podrá ser causal para su destitución, salvo el caso que la institución incumpliera con sus obligaciones.

e) Del castigo de créditos

1. El valor de todo préstamo cuyo deudor estuviese en mora tres años o más será obligatoriamente castigado y registrado contablemente según el catálogo único de cuentas.
2. Si luego de cumplir todas las instancias previas de cobro se concluye en la imposibilidad de recuperar también se podrá castigar el crédito previo un informe del Departamento de Crédito, Departamento jurídico y la Gerencia, cuya aprobación será de competencia exclusiva del Concejo de Administración.


f) De la central de riesgos

Los socios que presenten morosidad en el pago de sus obligaciones conforme a lo establecido en la ley y en las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, serán inscritos en la central interna de riesgos y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria o al organismo que se encargue de dicho registro y no podrán volver a ser sujetos de crédito.

g) De las provisiones de cartera

1. La constitución de provisiones para calificación de los activos de riesgo se regirán por lo que disponga el catálogo de cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Elaborado por: Mireya Alexandra Yambay Cacoango.	Revisado por: Ing. Pedro Khipo Pilco.	Aprobado por: Asamblea general de socios.
---	---	---

	Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema”	Fecha: Riobamba, 21 de Marzo del 2016
	Políticas de recuperación de cartera	Pág.: 4 de 4

DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN
<p>2. Para la calificación y constitución de provisiones en las operaciones refinanciadas se aplicará las disposiciones de la ley General de Instituciones del Sistema financiero, su reglamento y demás estamentos de Ley.</p> <p>3. La constitución de las provisiones para la calificación de activos de riesgo, en ningún caso significa, que la cooperativa renuncie a gestión de recuperación de la cartera morosa provisionada y castigada.</p>

Elaborado por: Mireya Alexandra Yambay Cacoango.	Revisado por: Ing. Pedro Khipo Pilco.	Aprobado por: Asamblea general de socios.
---	---	---

4.3.6 Estrategia de flujogramas de procesos

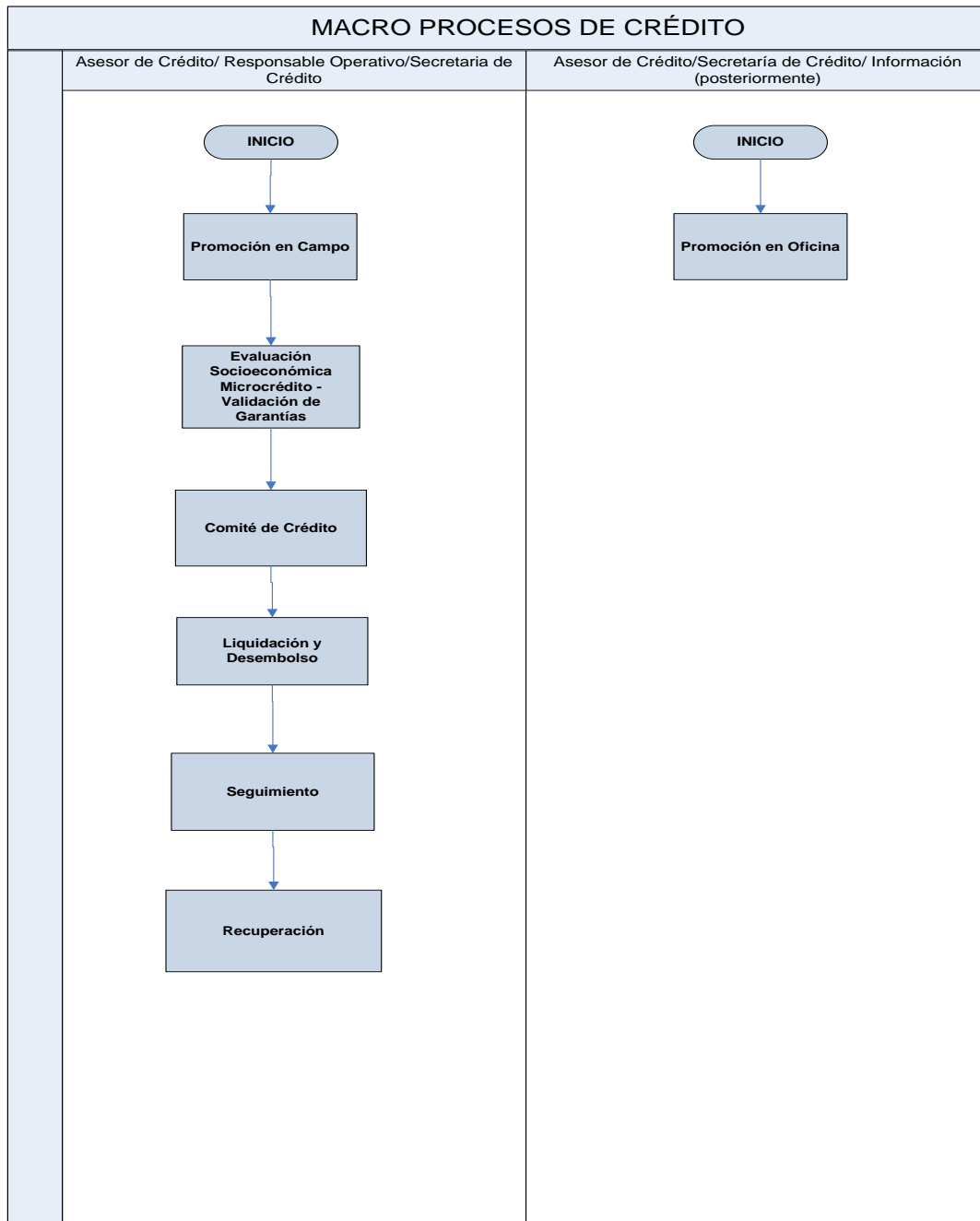
4.3.6.1 Táctica N. 01

Creación de flujogramas de proceso para el departamento de créditos y cobranza.

OBJETIVO

Permitir que el personal de este departamento cumpla a cabalidad sus funciones al observar el flujograma de proceso de su actividad laboral.

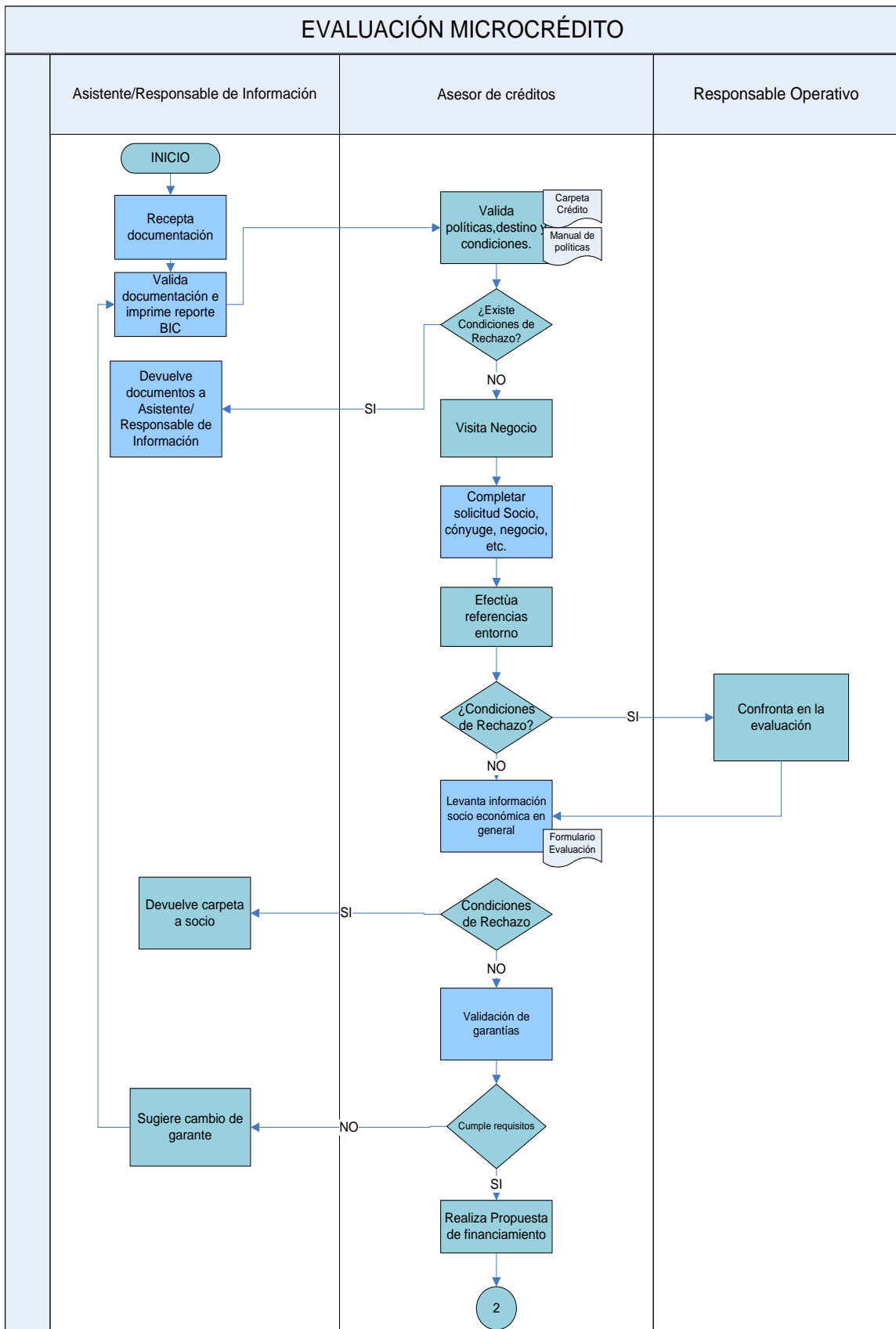
Tabla N° 46. Macro procesos de crédito, estrategia flujogramas, táctica N. 01



Fuente: COAC Fernando Daquilema.

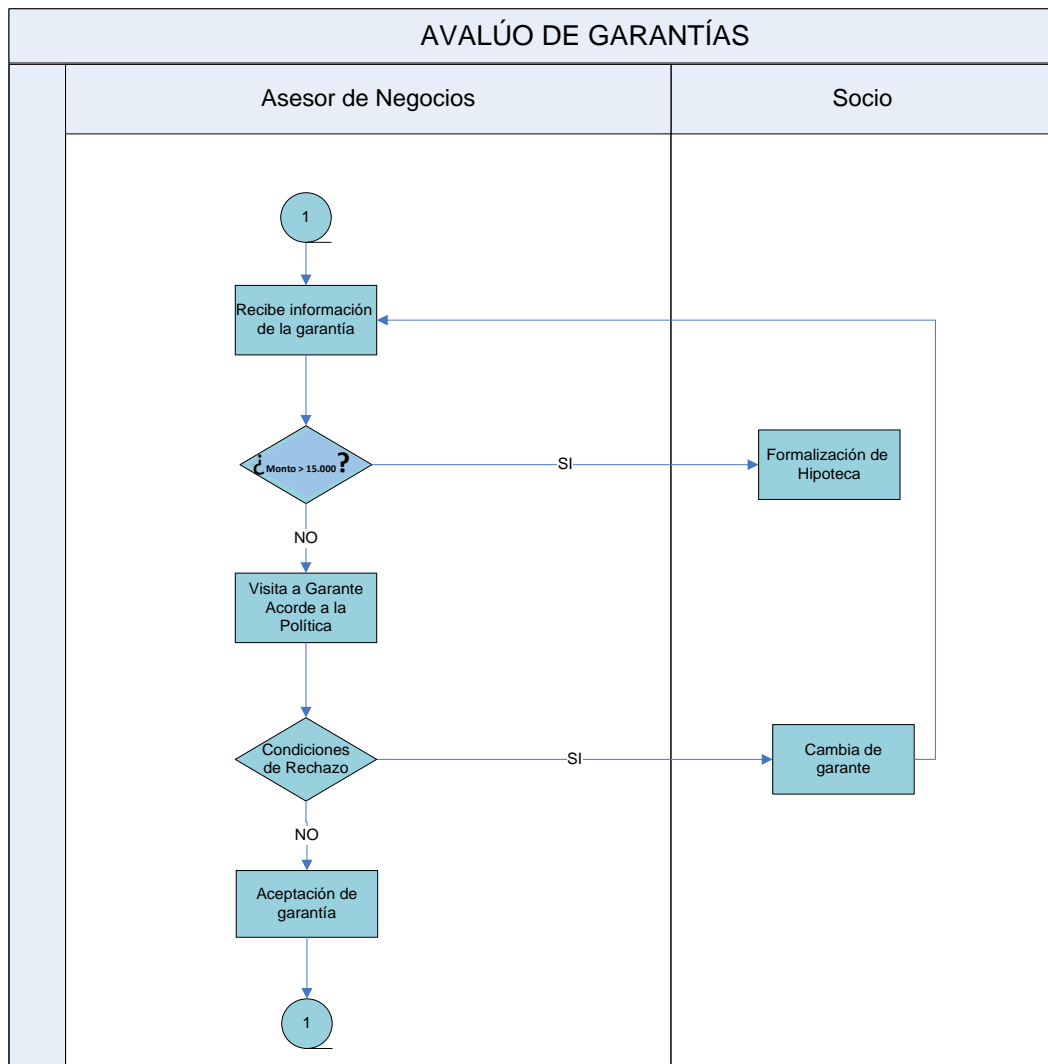
Elaborado por: Mireya Yambay.

Tabla N° 47. Evaluación microcrédito, estrategia flujogramas, táctica N. 01



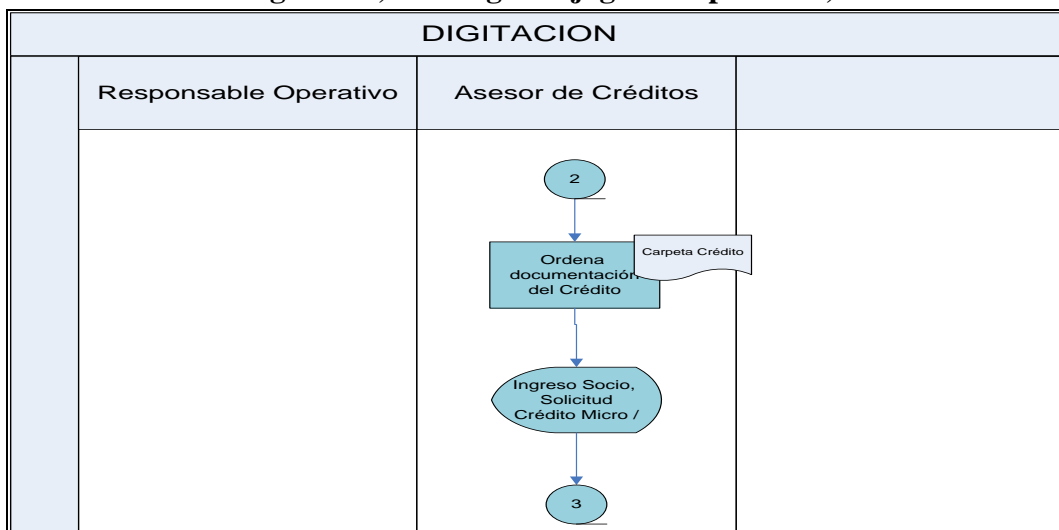
Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Tabla N° 48. Avalúo de garantías, estrategia flujogramas procesos, táctica N. 01



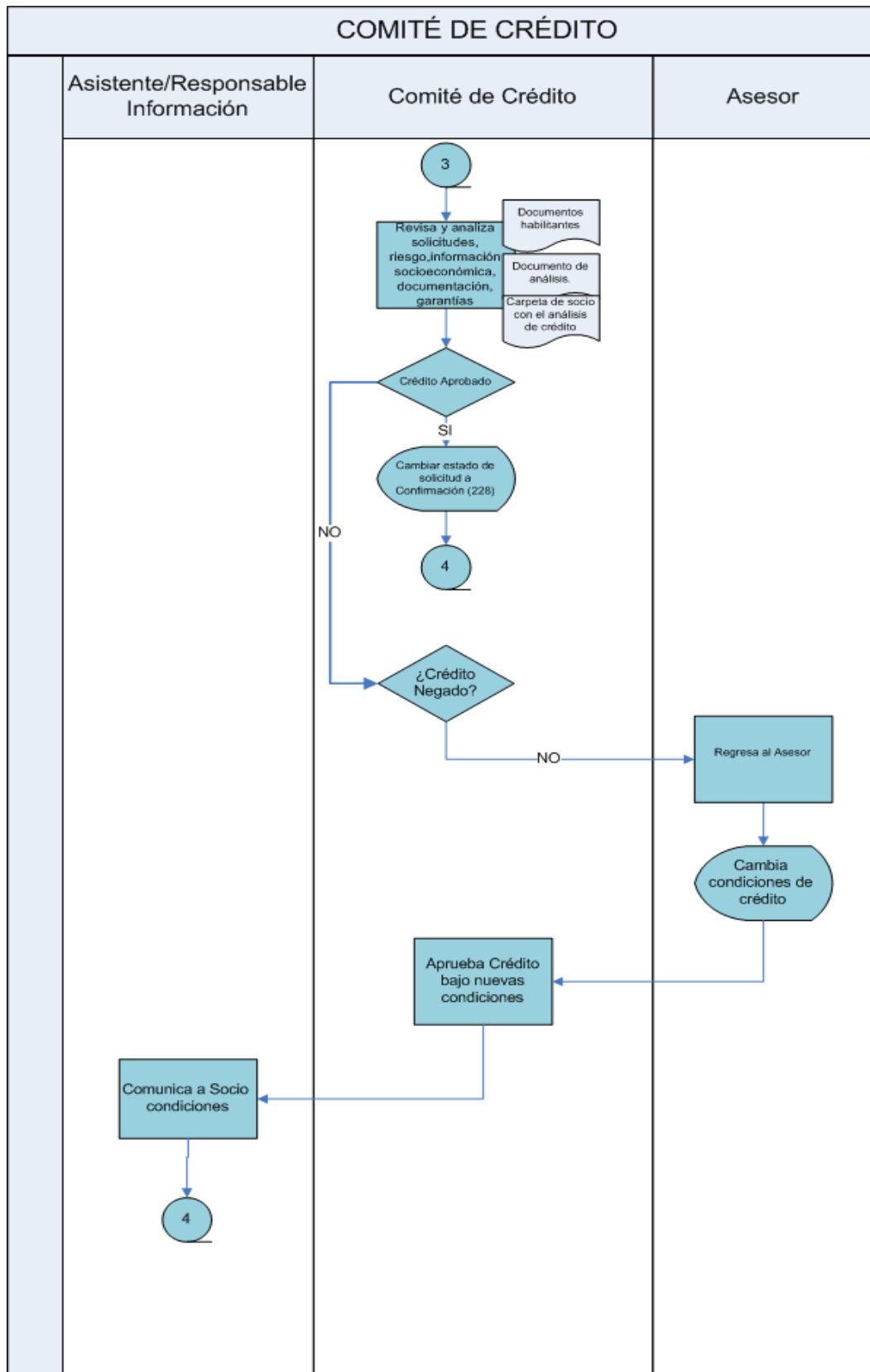
Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Tabla N° 49. Digitación, estrategia flujogramas procesos, táctica N. 01



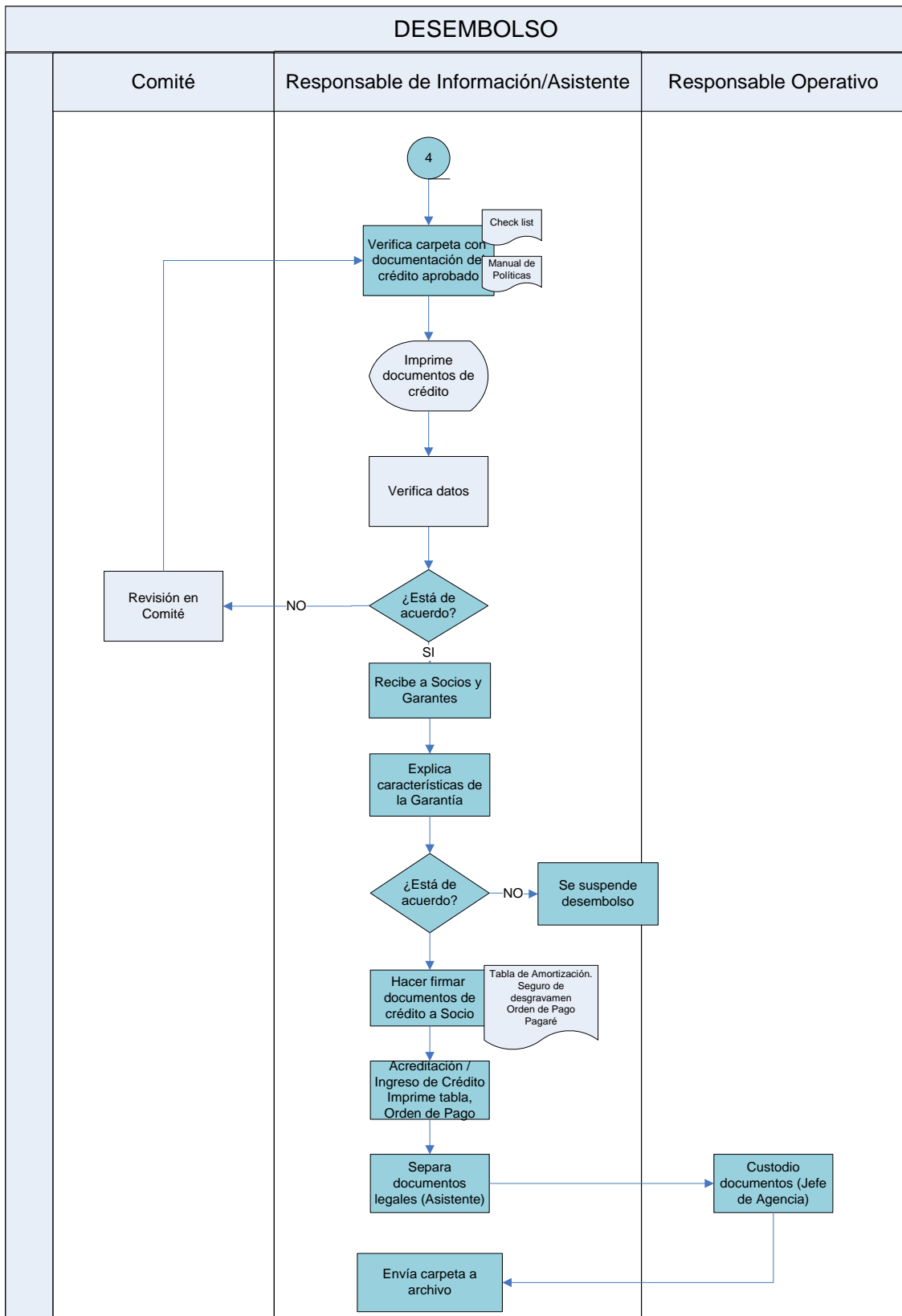
Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Tabla N° 50. Comité de crédito, estrategia flujogramas procesos, táctica N. 01



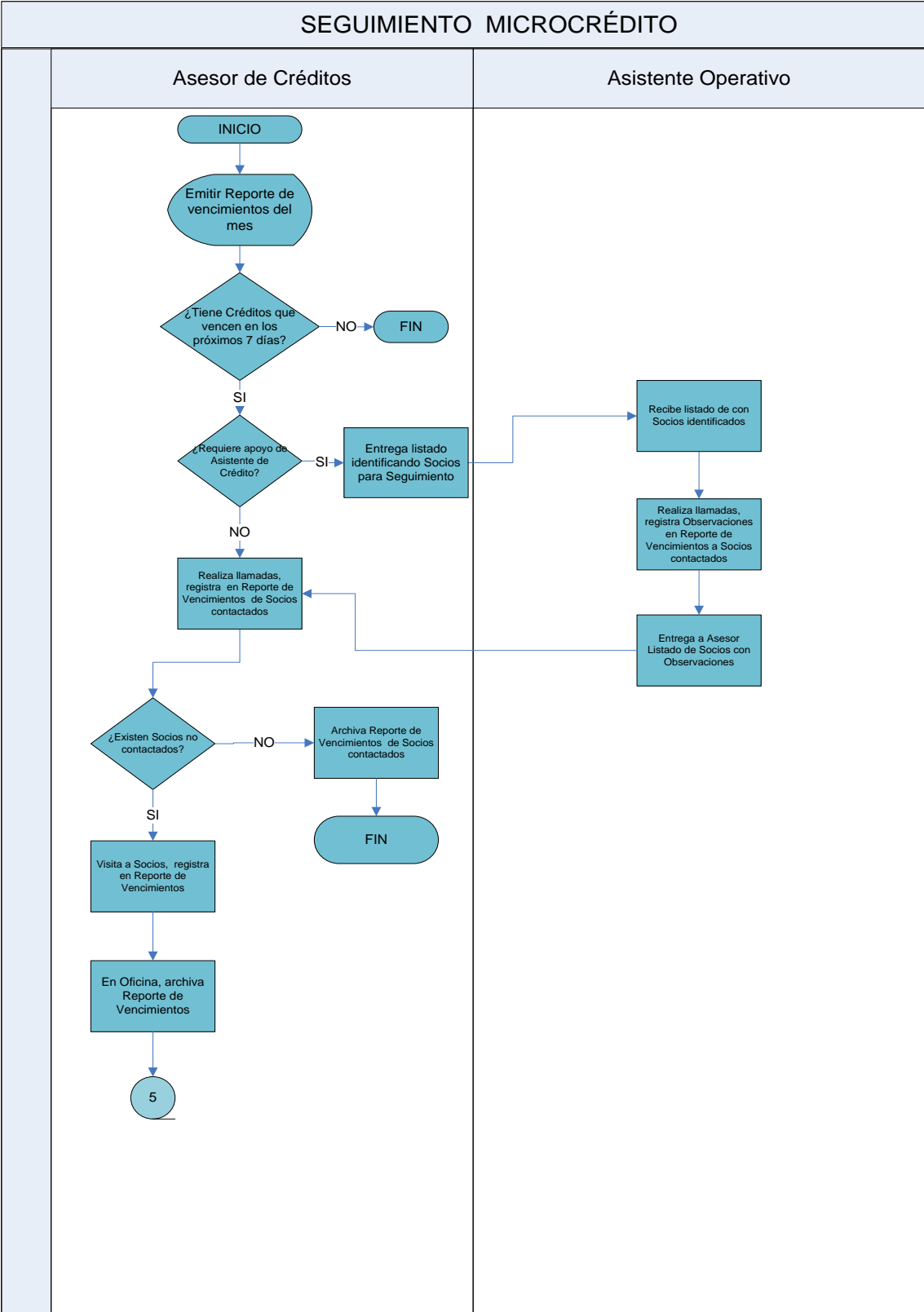
Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Tabla N° 51. Desembolso, estrategia flujogramas procesos, táctica N. 01



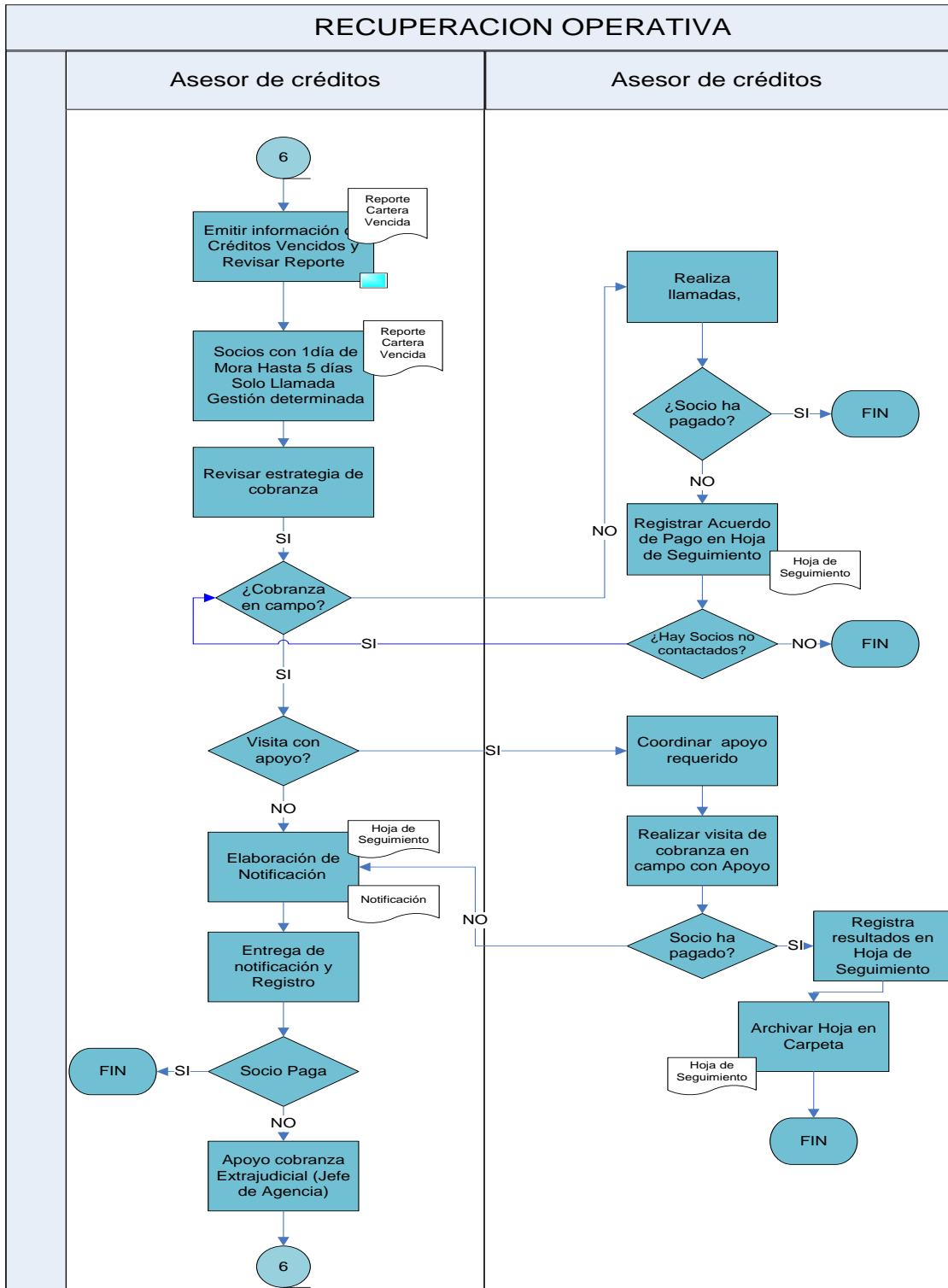
Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Tabla N° 52. Seguimiento Microcrédito, estrategia flujogramas, táctica N. 01



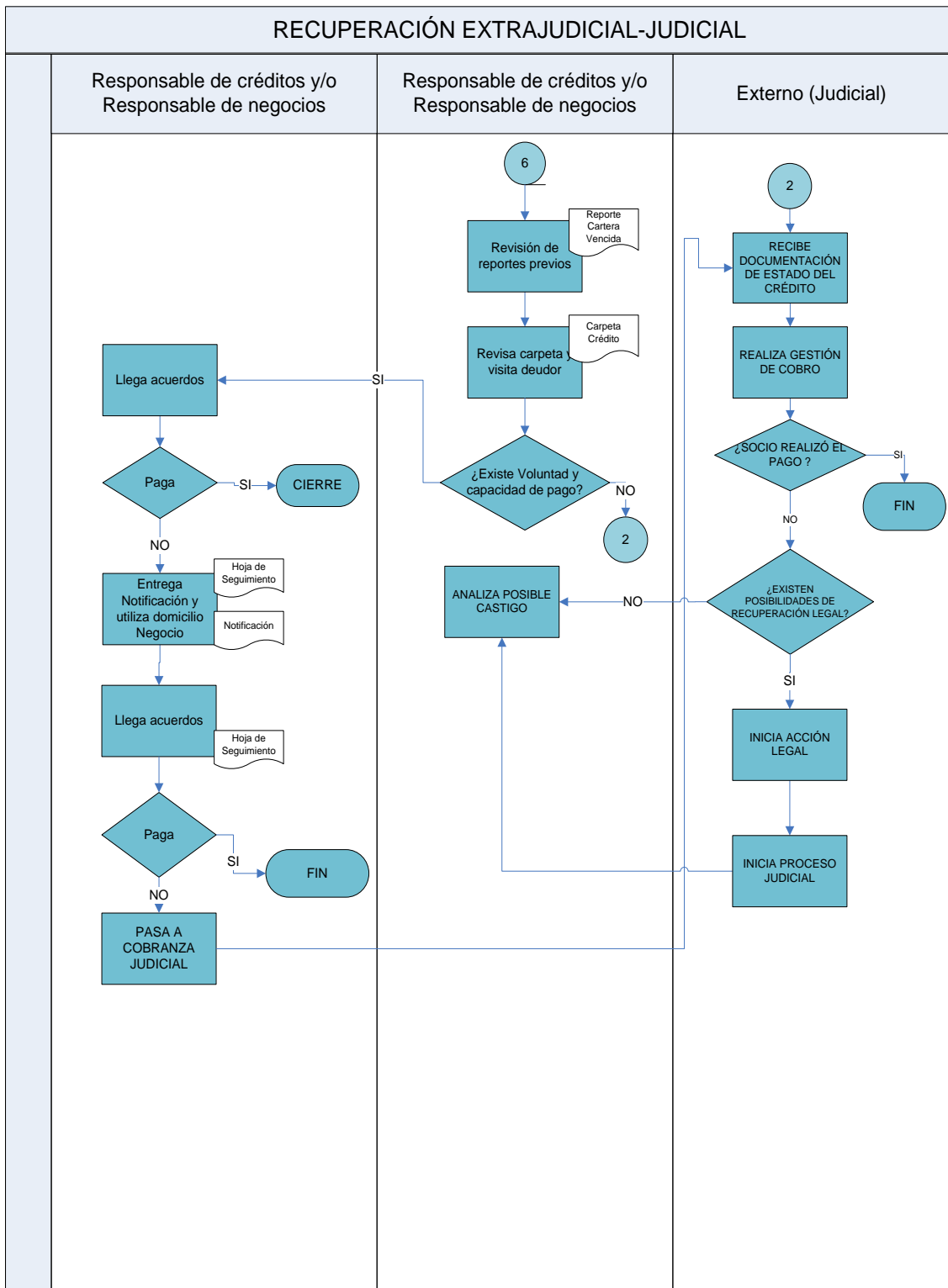
Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Tabla N° 53. Recuperación operativa, estrategia flujogramas, táctica N. 01



Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Tabla N° 54. Recuperación extrajudicial, estrategia flujogramas, táctica N. 01



Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.

4.3.7 Estrategia de concientización crediticia

4.3.7.1 Táctica N. 01

Elaboración de las ventajas y desventajas de pagar los créditos a tiempo.

OBJETIVO

Concientizar a los socios antes de otorgarles el crédito con la finalidad de disminuir el porcentaje de morosidad en la cooperativa.

RESPONSABLES

Asesores de créditos.

ALCANCE

A todos los socios que se les otorguen créditos.

PERIODICIDAD

Permanente.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Establecer las ventajas y desventajas de pagar los créditos a tiempo.
- Contratar una agencia publicitaria para que realice el diseño e impresión de una libreta que contenga original y copia de lo anteriormente mencionado.
- Los asesores de crédito antes de hacerles firmar la aprobación del crédito tienen que darles una explicación con la libreta de las ventajas y desventajas y como constancia hacerles firmar el mismo, entregándoles la copia al socio y el original tiene que reposar en la carpeta del mencionado.

PROVEEDOR Y PRESUPUESTO

Tabla N° 55. Proveedor y presupuesto, estrategia concientización, táctica N. 01

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	CONTACTO	DETALLE	PRESUPUESTO
EDITORA MULTICOLOR	Olmedo 19-52 y Francia Esq.	Teléfono: 2 393 150	12 libretines con copia.	\$ 48,00 Anexo N. 04

Fuente: Editora multicolor.

Elaborado por: Mireya Yambay.

CONTENIDO DE LA LIBRETA

Tabla N° 56. Contenido de la libreta, estrategia de concientización, táctica N. 01

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">- Le permite acceder a más créditos.- Incrementar el monto requerido.- Acceso inmediato a crédito emergente.- Recibe beneficios al final del pago.	<ul style="list-style-type: none">- Pierde la posibilidad de obtener futuros créditos.- Cae en la central de riesgos.- Paga de las notificaciones.- No puede ser garante.- No recibe ningún beneficio.

Fuente: Mireya Yambay.

Elaborado por: Mireya Yambay.

4.3.7.2 Táctica N. 02

Fortalecimiento de los mensajes de texto que se envían a los socios que tienen créditos.

OBJETIVO

Recordar a los socios el pago próximo de su crédito con una frase de concientización.

RESPONSABLES

Personal de marketing y de cobranzas.

ALCANCE

A todos los socios que tienen créditos en la cooperativa.

PERIODICIDAD

Permanente.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Proponer una lista de mensajes de concientización crediticia.
- Transmitir esta lista al personal de marketing y cobranzas para que sean incluidos en el texto de los mensajes que envían a los socios que tienen créditos.

CONTENIDO DE MENSAJES DE CONCIENTIZACIÓN CREDITICIA

Tabla N° 57. Contenido de mensajes, estrategia de concientización, táctica N. 02

LISTA DE MENSAJES
<ul style="list-style-type: none">- Pagar tu cuota a tiempo es automáticamente incrementar tu monto para el próximo crédito.- Caer en la central de riesgo perjudica tu solvencia.- Evita recargos adicionales por notificaciones, paga tu cuota a la fecha.- Sabías que pagar tu crédito a tiempo te permitirá acceder a un crédito emergente.- Pagar puntual tu crédito habla por sí solo del grado de responsabilidad que tienes.- Siembra responsabilidad y cosecharas confianza.- La garantía se la gana con tan solo pagar a tiempo el crédito.- Un gran valor del ser humano es pagar responsablemente sus deudas.

Fuente: Mireya Yambay.

Elaborado por: Mireya Yambay.

4.3.8 Estrategia de capacitación

4.3.8.1. Táctica N. 01

Capacitaciones del presente modelo de gestión, atención al cliente, motivación e importancia de pertenecer al departamento de créditos y cobranza.

OBJETIVO

Capacitar al personal de la cooperativa con los temas antes mencionados desde un enfoque de créditos y cobranzas con la finalidad de que todos se comprometan en trabajar por sacar adelante la institución financiera.

RESPONSABLES

Gerente de la matriz y capacitadores en los temas.

ALCANCE

A todo el personal de la cooperativa.

PERIODICIDAD

Una vez al año con un tiempo de 40 horas.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Contratar a los profesionales que brinden esta capacitación.
- Organizar las fechas para las diversas capacitaciones según el tiempo que tengan en la cooperativa.

CAPACITADORES Y PRESUPUESTO

Tabla N° 58. Capacitadores y presupuesto, estrategia capacitación, Táctica N. 01

CAPACITADOR	DIRECCIÓN	CONTACTO	DETALLE	PRESUPUESTO
Srta. Mireya Yambay	Ciudadela Juan Montalvo Riobamba - Ecuador	Teléfono: 0984525230	Modelo de gestión comercial (Presente trabajo de titulación)	\$ 500,00
Dr. Rodrigo Abarca	Riobamba – Ecuador	Teléfono: 0987232177	Motivación, atención al cliente e importancia de ser parte del departamento créditos	\$ 400,00
Funcionario de Economía Popular y Solidaria	Riobamba - Ecuador	-----	Productos Financieros	\$ 0,00
			TOTAL	\$ 900,00

Fuente: Mireya Yambay.

Elaborado por: Mireya Yambay.

4.3.9 Estrategia captación de inversiones

4.3.9.1. Táctica N. 01

Obsequios por el monto que inviertan en la cooperativa.

OBJETIVO

Motivar a los socios actuales y potenciales para que inviertan su dinero en la cooperativa.

RESPONSABLES

Gerente de la matriz, personal de marketing e inversiones.

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales de la cooperativa.

PERIODICIDAD

Permanente.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Establecer los obsequios en relación a los montos de inversión.
- Comprar los regalos para la entrega respectiva.
- Coordinar la entrega recepción de los obsequios con el departamento de inversiones.

PROVEEDORES Y PRESUPUESTO

Tabla N° 59. Proveedores - presupuesto, estrategia inversiones, táctica N. 01

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	CONTACTO	DETALLE	PRESUPUESTO
Fábrica de gorras y camisetas JC	Guayaquil 28-44 Carabobo	Teléfono: 2 960 783 Email: Jcantosfabricadegorras @hotmail.com	100 gorras premier con un logo + 100 camisetas poli algodón con logo	\$ 672,00 Anexo N. 06
Casa del Regalo	Unidad Nacional y Lavalle	Teléfono: 2 940 970	100 juegos de ollas \$15c/u, vajillas \$10c/u y vasos \$6c/u.	\$ 3100,00
TOTAL				\$ 3772,00

Fuente: Proveedores.

Elaborado por: Mireya Yambay.

PLANTEAMIENTO DE OBSEQUIOS EN REFERENCIA A MONTOS

Tabla N° 60. Obsequios vs montos, estrategia de inversiones, táctica N. 01

No	MONTOS EN DÓLARES	OBSEQUIOS (Ver anexo N° 07)
01	500 A 3000	Gorra + Juego de vasos
02	3001 A 8000	Camiseta + Juego de vajillas
03	8001 EN ADELANTE	Gorra + camiseta + juego de ollas

Fuente: COAC Fernando Daquilema.

Elaborado por: Mireya Yambay.

4.3.9.2 Táctica N. 02

Rifa de premios para los que inviertan en la cooperativa.

OBJETIVO

Incentivar a invertir en la cooperativa a través de la entrega de boletos para la rifa.

RESPONSABLES

Gerente de la matriz, personal de marketing e inversiones.

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales de la cooperativa.

PERIODICIDAD

Una vez al año.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Los premios para la rifa son: como primer premio una Tv Smart LG de 42", segundo una Mini laptop Notebook y tercero un Celular Samsung A5.
- Contratar una imprenta para que diseñe e imprima 5000 boletos.
- Se dará 5 boletos por cada mil dólares de inversión.
- El personal de inversiones hará la entrega de los boletos a los inversionistas y el de marketing publicitará esta rifa en las redes sociales.

PROVEEDORES Y PRESUPUESTO

Tabla N° 61. Proveedores y presupuesto, estrategia inversiones, táctica N. 02

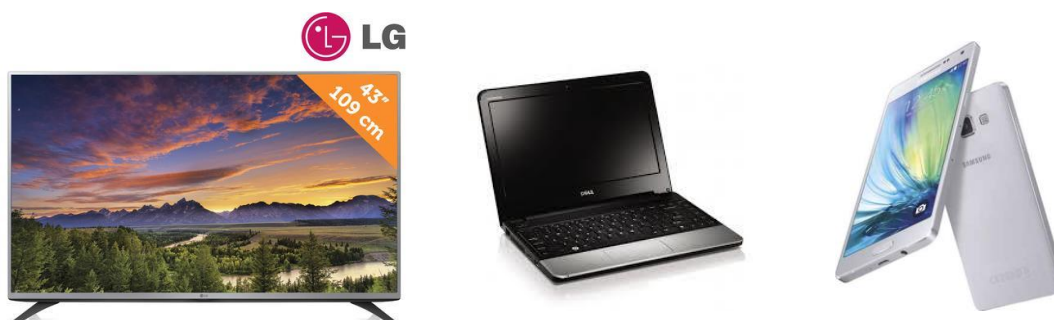
PROVEEDOR	DIRECCIÓN	CONTACTO	DETALLE	PRESUPUESTO
EDITORA MULTICOLOR	Olmedo 19-52 y Francia Esq.	Teléfono: 2 393 150	5000 boletos para rifa	\$ 80,00 Anexo N. 04
SYSTEMARKET	Juan Montalvo 23-15 y Argentinos	Teléfono: 2 951 205	1 Tv Lg, 1 mini laptop y 1 celular A5	\$ 1812,99 Anexo N. 05
			TOTAL	\$ 1892,99

Fuente: Editora multicolor.

Elaborado por: Mireya Yambay.

PRESENTACIÓN DE LOS PREMIOS PARA LA RIFA

Figura N° 12. Presentación de los premios para la rifa



Fuente: Systemarket.

4.3.10 Estrategia de confianza

4.3.10.1 Táctica N. 01

Reflejar los estados financieros en las redes sociales, página web, panel de la cooperativa y medios impresos locales.

OBJETIVO

Generar confianza con la publicación de los estados financieros en los socios actuales y potenciales.

RESPONSABLES

Gerente de la matriz, personal de contabilidad y marketing.

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales de la cooperativa.

PERIODICIDAD

Una vez al año.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Solicitar los estados financieros al departamento de contabilidad.
- Entregar estos documentos al personal de marketing para los diseños respectivos.
- Publicitar esta información en los diferentes medios mencionados.

PROVEEDOR Y PRESUPUESTO

Tabla N° 62. Proveedor y presupuesto, estrategia de confianza, táctica N. 01

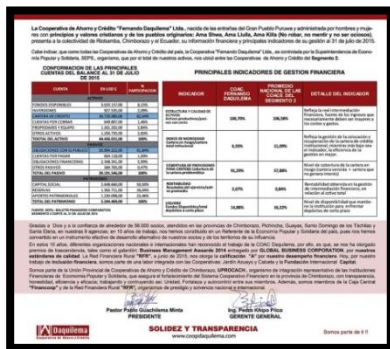
PROVEEDOR	DIRECCIÓN	CONTACTO	DETALLE	PRESUPUESTO
La Prensa	García Moreno y Primera Constituyente Riobamba - Ecuador	Teléfono: 2 967 855 Email: comercial@la prensa.com.ec	Media página en las hojas intermedias a full color	\$ 250,00

Fuente: La prensa.

Elaborado por: Mireya Yambay.

PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Figura N° 13. Presentación de los estados financieros



Fuente: COAC Fernando Daquilema.

4.4 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

ACCIONES	DURACIÓN	RESPONSABLE	IMPACTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	
				MESES													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Propuesta de la misión y visión	Permanente	Gerente de la matriz	ALTO														\$ 0,00
Fortalecimiento redes sociales	7 veces al mes por un año	Personal de marketing	ALTO														\$ 4 798,08
Entrega de hojas volantes	2 veces cada 3 meses por un año	Personal de cobranza	MEDIO														\$ 150,00
Pegar afiches en locales comerciales	4 veces por un mes	Personal de cobranza	MEDIO														\$ 120,00
Spot publicitario	4 veces por un año	Personal de marketing	ALTO														\$ 784,00
Políticas de colocación y recuperación de créditos	Permanente	Gerente matriz, departamento de créditos y cobranza	ALTO														\$ 0.00
Flujogramas de proceso	Permanente	Gerente matriz, departamento de créditos y cobranza	MEDIO														\$ 0.00
Transmitir las ventajas y desventajas de pagar a tiempo los créditos	Permanente	Asesores de créditos	ALTO														\$ 48,00
Fortalecimiento de los mensajes de texto para los socios que tienen créditos	Permanente	Personal de marketing y créditos	MEDIO														\$ 0.00
Capacitaciones	Una vez al año 40 h.	Gerente matriz	ALTO														\$ 900,00
Obsequios por inversiones	Permanente	Personal de inversiones	ALTO														\$ 3 772,00
Rifa para socios que inviertan en la cooperativa	Una vez al año	Personal de marketing e inversiones	ALTO														\$ 1 892,99
Reflejar los estados financieros	Una vez al año	Personal de marketing y contabilidad	ALTO														\$ 250.00
												TOTAL	\$ 12 715,07				

Fuente: Estrategias y tácticas planteadas.
Elaborado por: Mireya Yambay.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito en el departamento de créditos y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema, matriz Riobamba, se puede concluir con lo siguiente:

- En el diagnóstico situacional de los procesos de colocación y recuperación de créditos se determinó que existe un 8,09% de morosidad total, los procesos no son tan claros al momento de ejecutarlos, la capacitación es limitada, una cartera vencida que no se ha podido reducir del 24,76%; sin embargo también debemos mencionar que la entrega de los créditos es inmediata, los montos y plazos son considerados buenos y la atención al cliente es buena según el criterios de los socios.
- El nivel de satisfacción de los socios con respecto a los procesos de colocación y recuperación de créditos es determinante para la aplicación de estrategias, es así que la mayoría de socios consideran que los requisitos para los créditos son los más adecuados, los plazos para el pago de las cuotas son adecuados, la tasa de interés dependiendo el tipo de crédito es considerada atractiva, pero de igual forma un gran número de socios manifiestan que tienen retrasos en el pago de sus cuotas.
- La verificación de la hipótesis bajo el método del chi cuadrado es favorable ya que determina que la ejecución de este modelo de gestión comercial, propuesto por Boston Consulting Group, permitirá mejorar los procesos de colocación y recuperación de créditos, contribuyendo así el desarrollo de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda analizar los hallazgos encontrados en el diagnóstico del departamento de créditos y cobranza con la finalidad de tomar medidas correctivas en bien de los procesos de colocación y recuperación de créditos.
- Considerar como punto importante el nivel de satisfacción de los socios con respecto a la colocación y recuperación de créditos y realizando estudios gradualmente de lo mencionado para tener presente el comportamiento de los socios y así resolver de forma inmediata las necesidades encontradas buscando satisfacer al cliente en todo momento, pero respetando la norma legal.
- Finalmente, se recomienda al gerente de la cooperativa Fernando Daquilema matriz Riobamba aplicar en su totalidad el presente modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de colocación y recuperación de crédito del departamento de créditos y cobranza, ya que es necesario continuar en la innovación constante de este mercado financiero que es tan competitivo; a través de la ejecución de las estrategias tales como: estrategia corporativa, comunicacional, políticas de colocación y recuperación, flujogramas de proceso, concientización crediticia, capacitación al personal, captación de inversiones y estrategia de confianza, cada una con tácticas que permitan alcanzar el objetivo planteado.

BIBLIOGRAFÍA

- Avellaneda, C. (2009). *Diccionario Bilingüe de términos financieros*. 1ª ed. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Brachfield, Pere. J (2009). *Gestión del crédito y cobro*. 2º ed. Barcelona: Profit.
- Brenes, L. (2002). *Gestión de comercialización*. 1º ed. San José: Costa Rica: Universidad a distancia San José.
- Dávalos, N. (2010), *Diccionario de Contabilidad, Administración y Auditoría*. 1ª ed. Quito: EdiAbaco.
- Dolan, S.L. et al. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. 2ª ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. 1ª ed. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. 1ª ed. Madrid: Paraninfo.
- Ettinger, P., & Golieb, D. (1992). *Créditos y Cobranzas*. 1º ed. México: Continental.
- Fernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. 1ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Kothler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Mullins, J. (2005). *Administración de marketing*. 1ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Munch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. 1ª ed. México: Pearson Pretince Hall.
- Paz, H. (2008). *Canales de distribución, gestión comercial y logística*. 3ª ed. Buenos Aires: Editorial Lectorom-Ugermán.
- Rosser, C (2006) *La gestión Telefónica de cobros*. 2ª ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Uribe, Z. (2003). *El Crédito Educativo y su Proyección hacia el siglo XXI*. 1ª ed. Bogotá : Ecoe ediciones.
- Valderrey, P. (2008). *Investigación comercial, métodos y aplicaciones*. 1ª ed. Bogotá: Ediciones de la U.

WEBGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador (2015). *Colocación del Sistema Financiero*. Recuperado http://www.bcentral.cl/Colocaciones_sistema_financiero.p.
- Boston (2014). *Modelo de gestión BCG*. Recuperado <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/matriz-boston-consulting-group/>.
- Ciberconta (2015). *Control de Gestión*. Recuperado el 28 de septiembre del 2015, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/INICIO.HTML>
- Farfan, J.(2006). *Estadística método chi cuadrado*. Recuperado <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/prueba-chi-cuadrada-estadistica/prueba-chi-cuadrada-estadistica.shtml>.
- González, O. (2011). *Cartera de crédito*: Recuperado https://www.carteradecredito_gonzález.html.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2010). *Población y Demografía*. Recuperado Datos Adicionales: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>.
- Martínez, Á. (2013). *Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial*. Recuperado http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4.
- OVERLAP. (2009). *Modelos de Gestión Comercial*: Recuperado <https://www.web.overlap.net/modelos-de-gestion-comercial>.
- Puchol, L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado <http://www.nuevos-casos-en-direccion-y-gestion-de-recursos-humanos.html>.
- Rengifo,I.(2013). *Modelo de gestión comercial*: Recuperado www.web.overlap.net/...modelos-de-gestion-comercial.
- Registro Oficial. (2015). *Tipos de créditos*: Recuperado http://www.registrooficial_ecuador_2015.gob.ec/

ANEXOS

Anexo N° 01

Cuestionario para los socios que tienen créditos en la COAC
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE MARKETING
CARRERA EN INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILLEMA”

Objetivo: Identificar las características del mercado objetivo, y las causas y efectos de los procesos de colocación y recuperación de crédito.

INSTRUCCIONES:

Marque con una (X) la respuesta que usted crea conveniente.

CUESTIONARIO

1.- ¿De los siguientes tipos de crédito que otorga la cooperativa “Fernando Daquilema”; a cuales ha accedido usted?

Crédito General Microcrédito General Credi Iglesias
Crédito Hipotecario Crédito Especial

2.- ¿Para qué destino utilizó el crédito?

Negocio Agricultura Gastos personales
Vivienda Educación
Otros

3.- ¿Cómo calificaría usted las exigencias de los requisitos para acceder al Crédito?

Adecuado No Adecuado Nada Adecuado

4.- ¿Por qué medio de comunicación se enteró de los créditos que otorga la Cooperativa?

Medios Escritos Radio TV
Socios Directivos- Empleados Familiares- Amigos
Otros
.....

5.- ¿Qué tipo de información recibe usted de la cooperativa respecto a los créditos?

Plazos Monto Tipos de Crédito
Tasas de Interés Requisitos Riesgos y Seguros

6.- ¿Considera usted que el plazo otorgado por la cooperativa para pagar los créditos es?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

7.- ¿La tasa de interés establecida por la cooperativa es la más adecuada para su inversión?

SI NO

8.- ¿A su criterio el otorgamiento de los créditos es inmediato?

SI NO

9.- ¿Cumple usted con los pagos?

Puntual

Con retraso

No cumple

10.- ¿Cómo califica la Calidad del Servicio en la Cooperativa Fernando Daquilema?

Excelente

Buena

Regular

Mala

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 02

Guía de Entrevista

ENTREVISTA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILLEMA”

Objetivo: Analizar el sistema actual de los procesos de colocación y recuperación de créditos con respecto a la situación del departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

INSTRUCCIONES:

Marque con una (X) la respuesta que usted crea conveniente.

CUESTIONARIO

1.- ¿Cuánto tiempo se demora la cooperativa en otorgar un crédito?

Horas	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 días	<input type="checkbox"/>
De 4 a 7 días	<input type="checkbox"/>	En 15 días	<input type="checkbox"/>
En 30 días	<input type="checkbox"/>	En 60 días	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Qué estrategias aplica para que los clientes puedan acceder al crédito?

.....
.....
.....

3.- ¿En caso de que el cliente no pague el crédito a tiempo que acciones toma usted?

.....
.....
.....

4.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de colocación y recuperación de créditos?

Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Se cumple las metas al final del mes?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

¿Por qué?.....

6.- ¿Qué tipo de incentivo le otorga la cooperativa Fernando Daquilema al cumplir las metas?

Incentivo Económico

Incentivo Afectivo

Ninguno

7.- ¿Qué tipo de estrategias comerciales cree que la cooperativa Fernando Daquilema debe aplicar para mejorar los procesos de colocación de crédito?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 03

Proforma de radio Andina

RADIO ANDINA F.M. STEREO 106.1

"LA GIGANTE DE LOS ANDES"

RIOBAMBA - ECUADOR

COBERTURA:

- CHIMBORAZO
- TUNGURAHUA
- COTOPAXI
- Y LOS 10

LA NUEVA
MIMADA
DE LA
SULTANA
DE LOS
ANDES

ESTUDIOS Y OFICINAS:

OLMEDO 28 - 40
Y ROCAFUERTE

TELEFONOS:

03-2963 152

TELEFAX:

03-2952585

CELULAR:

092058675

RIOBAMBA
CUBRIMOS LOS
10 CANTONES DE
CHIMBORAZO
INCLUYENDO
ALAUSI Y
CHUNCHI

PROFORMA

RUC: 0600015572001

Olmedo 28-40 y Rocafuerte, Telef: 032963-152.

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo a nombre de "RADIO ANDINA 106.1 FM", LA GIGANTE DE LOS ANDES a la vez el deseo de éxitos en tan importantes funciones a usted encomendadas.

En esta oportunidad llego ha Usted para respaldar su fructifera e inteligente gestión Administrativa, a través de nuestro trabajo publicitario como es característico de nuestra Empresa Radial.

Por esta razón hago llegar a usted nuestra Propuesta Publicitaria para la difusión de su publicidad diaria, Radio Andina con cobertura regional e internacional, indica el siguiente valor minimo especial.

VALOR MENSUAL:

- 10 cuñas diarias de Lunes a Viernes distribuidas en toda la programación regular de la radio en los mejores horarios de sintonía Provincial, Regional e Internacional. \$ 250.00 (Doscientos Cincuenta Dólares Mensuales + IVA).
- 10 Cuñas diarias de Lunes a Domingo: \$ 300,00 (Trescientos Dólares + IVA)

Con la seguridad de su atención y aceptación, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,


Dr. Efrén Cayambe H.
GERENTE GENERAL

radio.andina@yahoo.es

Fuente: Radio Andina.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Anexo N° 04

Proforma de Editora Multicolor

GAVIDIA FLORES VÍCTOR HUGO
RUC.: 0601915598001
 CALIFICACIÓN ARTESANAL N° 69697



PROFORMA

Olmedo 19-52 y Francia esq. Telf.: 2 393 150 - Riobamba
 e-mail: editoramulticolor@yahoo.com
 OFFSET FULL COLOR - IMPRENTA AUTORIZADA POR EL SRI - SELLOS DE CAUCHO - DISEÑO GRÁFICO

CLIENTE: COOPERATIVA FERNANDO DAQUILEMA
DIRECCIÓN: VELOZ Y COLON
C.I./RUC: Riobamba, 10 MARZO DE 2016 **TELF.:** Guía de Remisión N°

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNI.	V. TOTAL
5000	VOLANTES FULL COLOR MEDIO OFICIO IMPRESIÓN UNA CARA		150,00
1000	AFICHES A3 FULL COLOR		120,00
5000	BOLETOS PARA RIFA 1 COLOR		80,00
12	LIBRETINES 1/4 DE OFICIO CON COPIA NUMERADO		48,00
1	ROLL UP CON PUBLICIDAD		60,00
		Sub Total US. \$	458,00
		Descuento US. \$	
		T. Gravado tarifa 12 % \$	
		T. Gravado tarifa 0 % \$	458,00
		Importe IVA US. \$	
		VALOR TOTAL US \$	458,00


Editora MULTICOLOR
 RUC.: 0601915598001
 Riobamba - Ecuador
FIRMA AUTORIZADA




Fuente: Editora Multicolor.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Anexo N° 05

Proforma de Systemarket

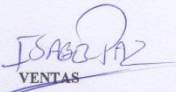
 **SYSTEMarket**
Mayorista de Tecnología
www.systemarket.com.ec

PROFORMA No 6,210
Validez 15 días

CLIENTE: COOPERATIVA FERNANDO DAQUILEMA
CÉDULA: 0691706710001 **TELÉFONO:** 032962706
DIRECCIÓN: CHILE Y JUAN MONTALVO


Movimiento: 6,210
FECHA: 10-mar-2016
FORMA PAGO: Contado

CANT.	PRODUCTO	PRECIO U.	PRECIO T.
1	NOTEBOOK ACER MINI E3-112-C1HH CELERON N2840 4GB,500GB,11.6 PINK (1A) Procesador Intel Celeron N2840 Intel HD Graphics Memoria RAM 4GB DDR3, Disco Duro 500GB Sata Pantalla 11.6" HD ComfyView, 802.11 b/g/n Cámara Web y Micrófono, Puertos USB, HDMI	379,46	379,46
1	TV LG 42" MOD.42LB5800 SMART TV LED 3HDMI,3 USB, FULL-HDTV (1A)	775,89	775,89
1	CELULAR SAMSUNG GALAXY A5 SM-A500M LTE 4G BLACK (3M)	463,39	463,39
		SUBTOTAL:	1.618,74
		DESCUENTO:	0,00
		BASE IVA 0%:	0,00
		BASE IVA 12%:	1.618,74
		IVA:	194,25
		TOTAL:	1.812,99


VENTAS

ING. ISABEL PAZ

Productos INTEL, ASUS y Monitores: 2 años de garantía. No vendemos equipos Remanufacturados. Sólo Equipos Nuevos de Paquete y Originales en las Mejores Marcas a los Mejores Precios del mercado. Antivirus altamente efectivos con Licencia. Servicio Personalizado.

 SYSTEMarketRiobamba

Celulares, Tablets y Electrodomésticos • Computadoras al por mayor y menor • Servicio técnico especializado

Juan Montalvo 26-15 y Argentininos (a 1 cuadra de la Iglesia Loma de Quilo) (03) 2 951 205 (03) 2 961 790 / 0992 928 407 systemarket@hotmail.com

Fuente: Systemarket.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Anexo N° 06

Proforma de Gorras y camisetas

FÁBRICA DE GORRAS J.C.
DE: JUAN CANTOS HERNÁNDEZ
 PLANTA DE PRODUCCIÓN 2DO. PISO "EDIFICIO CANTOS"

Dirección: Guayaquil 28-44 y Carabobo
 Telfs.: 2960783 / 2968322 / 2968306
 Cel: 0999732859
 email:jcantosfabricadegorras@hotmail.com
 Ventas: Local N°. 1
 Riobamba - Ecuador

"CANTEX"
tu marca


RUC: 0600754485001
PROFORMA
0004393

Fecha: Riobamba, 10-03-2016

Nombre: Cooperativa Fernando Laguarda RUC: 0691706710001

Dirección: Veloz y color Teléfono: _____

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNIT.	V. TOTA
100	Gorra Tela Premier un logo estampado	2 =	200 =
100	Camisetas Polialgodón color blanca un logo estampado a un color	4 =	400 =
50% Anticipo 50% Contraentrega Tiempo de entrega: 5 días laborable			
Sub Total			600 =
Tarifa IVA 12 %			600 =
Tarifa IVA 0%			—
Importe del IVA			72 =
TOTAL \$			672 =


 Entregué Conforme

Recibí Conforme

Fuente: Fábrica de gorras.
Elaborado por: Mireya Yambay.

Anexo N° 07

Obsequios estrategia de captación de inversiones



Fuente: Casa del regalo y fábrica de gorras.

Anexo N° 08

Estados Financieros



BALANCE AL 30 DE SEPTIEMBRE

Somos parte de ti !!

CODIGO	CUENTA	SALDO
1	ACTIVO	47669461,85
11	FONDOS DISPONIBLES	4227155,21
1101	CAJA	502650,12
110105	EFFECTIVO	502450,12
110110	CAJA CHICA	200,00
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	3681923,50
110305	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	164584,48
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	3517339,02
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	42581,59
13	INVERSIONES	1035422,35
1305	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	1035422,35
130505	DE 1 A 30 DIAS	521078,77
130510	DE 31 A 90 DIAS	303147,28
130520	DE 181 DIAS A 1 AÑO	211196,30
14	CARTERA DE CREDITOS	38896180,75
1402	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER	530965,04
140205	DE 1 A 30 DIAS	21412,70
140210	DE 31 A 90 DIAS	38460,10
140215	DE 91 A 180 DIAS	58589,71
140220	DE 181 A 360 DIAS	117853,98
140225	DE MAS DE 360 DIAS	294648,55
1404	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	37763214,27
140405	DE 1 A 30 DIAS	3096134,94
140410	DE 31 A 90 DIAS	5456839,88
140415	DE 91 A 180 DIAS	6895613,00
140420	DE 181 A 360 DIAS	10233783,62
140425	DE MAS DE 360 DIAS	12080842,83
1426	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	149604,22
142605	DE 1 A 30 DIAS	6087,07
142610	DE 31 A 90 DIAS	10000,03
142615	DE 91 A 180 DIAS	15942,44
142620	DE 181 A 360 DIAS	30116,27
142625	DE MAS DE 360 DIAS	87458,41
1428	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	1661714,82
142805	DE 1 A 30 DIAS	179032,27
142810	DE 31 A 90 DIAS	239807,73
142815	DE 91 A 180 DIAS	294453,60
142820	DE 181 A 360 DIAS	419172,57
142825	DE MAS DE 360 DIAS	529248,65
1449	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL VENCIDA	7901,00
144925	DE MAS DE 360 DIAS	7901,00
1450	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA	25837,43
145005	DE 1 A 30 DIAS	4006,99
145010	DE 31 A 90 DIAS	2311,09
145015	DE 91 A 180 DIAS	240,97
145025	DE MAS DE 270 DIAS	19278,38
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	1526306,63
145205	DE 1 A 30 DIAS	92762,49
145210	DE 31 A 90 DIAS	156468,90
145215	DE 91 A 180 DIAS	150216,79
145220	DE 181 A 360 DIAS	269900,37
145225	DE MAS DE 360 DIAS	856958,08
1499	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES	-2769362,66
149905	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL	-8144,99
149910	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	-19278,38
149920	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	-2741939,29
16	CUENTAS POR COBRAR	727998,49
1602	INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	6363,90
160215	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	6363,90
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITOS	496147,63
160310	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	4656,95
160320	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	491490,68

1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	230654,33
169005	ANTICIPOS AL PERSONAL	
169090	OTRAS	375,89
1699	PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR	230278,44
169910	PROVISION PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR	-5167,37
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	-5167,37
1801	TERRENOS	1244501,69
1802	EDIFICIOS	237537,50
1803	CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO	615271,93
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	21721,40
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION	306848,63
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	425476,88
1890	OTROS	240080,69
1899	DEPRECIACION ACUMULADA	111468,85
189905	EDIFICIOS	-713904,19
189915	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	-117608,40
189920	EQUIPOS DE COMPUTACION	-113706,30
189925	UNIDADES DE TRANSPORTE	-329190,67
189930	EQUIPOS DE CONSTRUCCION	-115540,18
189940	OTROS	-9836,81
19	OTROS ACTIVOS	-28021,83
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	1538203,36
190110	EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	143964,48
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	143964,48
190405	INTERESES	1110781,25
190410	ANTICIPOS A TERCEROS	66,00
190490	OTROS	1094237,12
1905	GASTOS DIFERIDOS	16478,13
190510	GASTOS DE INSTALACION	200944,25
190515	ESTUDIOS	202720,73
190520	PROGRAMAS DE COMPUTACION	7248,60
190525	GASTOS DE ADECUACION	223409,54
190590	OTROS	224017,06
190599	AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS	28609,84
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	-485061,52
190615	PROVEDURIA	9177,85
1990	OTROS	9177,85
199010	OTROS IMPUESTOS	73335,53
199015	DEPOSITOS EN GARANTIA Y PARA IMPORTACIONES	55564,71
199025	FALTANTES DE CAJA	13582,00
2	PASIVOS	4188,82
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	42439899,23
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	37778871,18
210135	DEPOSITOS DE AHORRO	16506155,69
210150	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	16410368,59
2103	DEPOSITOS A PLAZO	95787,10
210305	DE 1 A 30 DIAS	20800764,91
210310	DE 31 A 90 DIAS	3963427,18
210315	DE 91 A 180 DIAS	5890788,92
210320	DE 181 A 360 DIAS	5637383,95
210325	DE MAS DE 361 DIAS	4968998,88
210330	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	333010,98
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	7155,00
25	CUENTAS POR PAGAR	471950,58
2501	INTERESES POR PAGAR	747904,23
250105	DEPOSITOS A LA VISTA	613267,61
250115	DEPOSITOS A PLAZO	273,59
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	612994,02
250305	REMUNERACIONES	31484,70
250315	APORTES AL IESS	244,69
250320	FONDO DE RESERVA IESS	30700,56
2504	RETENCIONES	539,45
250405	RETENCIONES FISCALES	18202,75
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	18202,75
		84949,17

259015	CHEQUES GIRADOS NO COBRADOS	8720,61
259090	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	76228,56
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3730168,69
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS	3730168,69
260205	DE 1 A 30 DIAS	157968,24
260210	DE 31 A 90 DIAS	394201,31
260215	DE 91 A 180 DIAS	638291,04
260220	DE 181 A 360 DIAS	1075311,28
260225	DE MAS DE 360 DIAS	1464396,82
29	OTROS PASIVOS	182955,13
2990	OTROS	182955,13
299005	SOBRANTES DE CAJA	26204,52
299090	VARIOS	156750,61
3	PATRIMONIO	4755042,61
31	CAPITAL SOCIAL	2739818,25
3103	APORTES DE SOCIOS	2739818,25
33	RESERVAS	716062,52
3301	LEGALES	713699,60
3303	ESPECIALES	22,92
330305	A DISPOSICION DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	22,92
3305	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	2340,00
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	1265151,55
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	34010,29
3501	SUPERAVIT POR VALUACION DE PROPIEDADES. EQUIPO Y OTROS	34010,29
4	GASTOS	6191061,73
41	INTERESES CAUSADOS	1889808,59
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1738153,90
410115	DEPOSITOS DE AHORRO	301722,34
410130	DEPOSITOS A PLAZO	1436431,56
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	151654,69
410310	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS	86314,72
410315	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	35647,46
410330	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PUBLICO	29692,51
44	PROVISIONES	901299,79
4402	CARTERA DE CREDITOS	897429,69
4403	CUENTAS POR COBRAR	3870,10
45	GASTOS DE OPERACION	3369018,14
4501	GASTOS DE PERSONAL	1940832,38
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	1306900,83
450110	BENEFICIOS SOCIALES	157152,18
450120	APORTES AL IESS	164801,83
450135	FONDO DE RESERVA IESS	92934,78
450190	OTROS	219042,76
4502	HONORARIOS	174222,20
450205	DIRECTORES	57624,88
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	116597,32
4503	SERVICIOS VARIOS	507161,51
450305	MOVILIZACION. FLETES Y EMBALAJES	1258,37
450310	SERVICIOS DE GUARDIANIA	77665,49
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	215635,08
450320	SERVICIOS BASICOS	63990,76
450325	SEGUROS	25902,46
450330	ARRENDAMIENTOS	87916,64
450390	OTROS SERVICIOS	34792,71
4504	IMPUESTOS. CONTRIBUCIONES Y MULTAS	225467,57
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	16029,32
450415	APORTES A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	35149,29
450420	APORTES AL COSEDE POR PRIMA FIJA	158504,17
450430	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	9395,79
450490	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS ORGANISMOS E INSTITUCIONES	6389,00
4505	DEPRECIACIONES	140864,33
450515	EDIFICIOS	23072,67
450525	MUEBLES. ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	21752,66
450530	EQUIPOS DE COMPUTACION	56850,09

		32445,67
450535	UNIDADES DE TRANSPORTE	4089,78
450540	EQUIPOS DE CONSTRUCCION	2653,46
450590	OTROS	79968,85
4506	AMORTIZACIONES	17500,11
450615	GASTOS DE INSTALACION	647,82
450620	ESTUDIOS	23483,67
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACION	26542,02
450630	GASTOS DE ADECUACION	11795,23
450690	OTROS	300501,30
4507	OTROS GASTOS	79786,27
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	126515,54
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	94199,49
450790	OTROS	30935,21
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	30935,21
4703	INTERESES. COMISIONES Y TARIFAS DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	6665581,74
5	INGRESOS	6477683,50
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	15533,24
5101	DEPOSITOS	15533,24
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	23269,74
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	23269,74
510315	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	6438880,52
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITOS	44138,46
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	6271696,21
510420	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	123045,85
510450	DE MORA	53362,31
54	INGRESOS POR SERVICIOS	46307,81
5404	MANEJO Y COBRANZAS	7054,50
5490	OTROS SERVICIOS	6859,49
549005	TARIFADOS CON COSTO MAXIMO	195,01
549010	TARIFADOS DIFERENCIADOS	2669,78
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	2669,78
5503	DIVIDENDOS POR CERTIFICADOS DE APORTACION	131866,15
56	OTROS INGRESOS	6989,29
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	72465,39
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	72465,39
560420	INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES	52411,47
5690	OTROS	67886052,25
7	CUENTAS DE ORDEN	669645,93
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	304890,87
7109	INTERESES. COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	759,04
710905	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL	11586,91
710910	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	292531,62
710920	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	13,30
710925	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	364755,06
7190	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	364755,06
719005	COBERTURA DE SEGUROS	67216406,32
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	67216406,32
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	61803446,51
740110	DOCUMENTOS EN GARANTIA	5412959,81
740120	BIENES INMUEBLES EN GARANTIA	

Fuente: COAC Fernando Daquilema.

Elaborado por: Mireya Yambay.

Anexo N° 09

Factores del macro entorno

Inflación

FECHA	VALOR
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %

Desempleo

FECHA	VALOR
Diciembre-30-2015	5.65 %
Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %

Tasa de interés Activa y Pasiva

FECHA	VALOR
Marzo-31-2016	8.86 %
Febrero-29-2016	8.88 %
Enero-31-2016	9.15 %
Diciembre-31-2015	9.12 %
Noviembre-30-2015	9.22 %
Octubre-31-2015	9.11 %
Septiembre-30-2015	8.06 %
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %

FECHA	VALOR
Marzo-31-2016	5.95 %
Febrero-29-2016	5.83 %
Enero-31-2016	5.62 %
Diciembre-31-2015	5.14 %
Noviembre-30-2015	5.11 %
Octubre-31-2015	4.98 %
Septiembre-30-2015	5.55 %
Agosto-31-2015	5.55 %
Julio-31-2015	5.54 %
Junio-30-2015	5.48 %
Mayo-31-2015	5.51 %
Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %

Fuente: Banco central del Ecuador.

Elaborado por: Banco central del Ecuador.

Anexo N° 10

Fotos de la COAC Fernando Daquilema



Fuente: COAC Fernando Daquilema.
Elaborado por: Mireya Yambay.