



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:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN, SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITO DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2017.

AUTOR:

Alex Bladimir Cubi Shagñay

Riobamba – Ecuador

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por el Sr. Alex Bladimir Cubi Shagñay, quien a cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Hernán Patricio Moyano Vallejo

DIRECTOR

Ing. Diego Marcelo Almeida López

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Alex Bladimir Cubi Shagñay declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados de los mismos son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación.

Riobamba, 16 de Febrero del 2017.

Alex Bladimir Cubi Shagñay

ASPIRANTE

C.I.: 060396005-5

DEDICATORIA

A Dios a mis padres y hermanos.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que he dado, cuidándome, guiándome, dándome fortaleza para continuar día a día, que con humildad y paciencia he podido culminar mi objetivo.

A mis padres, Ángel Cubi y Soila Shagñay quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado sin dudar en mi capacidad e inteligencia.

A mis hermanos y novia que son guías, amigos y ejemplo de superación que con sus sabios consejos siempre me dieron fortaleza para salir adelante, en especial a mi hermano Cristian Cubi quien es la persona que siempre le voy a recordar y llevarlo en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Primer lugar a Dios quien con su infinito amor me ha guiado en todo el transcurso de mi vida.

A mis padres, mi más profundo agradecimiento y reconocimiento por su apoyo incondicional que han sido en todo momento mi fortaleza, razón suficiente para seguir adelante mirando el horizonte de superación en mi formación profesional.

A mi familia, quienes han sido mis amigos incondicionales en los que he podido confiar y apoyarme para salir adelante.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que me abrió sus puertas brindándome la oportunidad de mi formación académica para lograr obtener mi título profesional que lo defenderé con orgullo y dignidad su sagrado nombre.

A mis estimados docentes de la Carrera de Ingeniería Comercial quienes me brindaron sus conocimientos y compartieron sus experiencias, pero en especial al Ing. Patricio Moyano, al Ing. Diego Almeida y al Ing. Carlos García que más que profesores los considero unos amigos, por lo que me encuentro en deuda por el ánimo y la confianza en mi depositada, guiándome en el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de figuras.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de tablas	xii
Índice de anexos.....	xv
Resumen.....	xvi
Summary.....	xvii
Introducción	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.	3
1.2 Justificación del problema	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Evolución de las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador	5
2.1.1.1 Clases de cooperativas	8
2.1.2 Gestión.....	9
2.1.3 Crédito.....	10
2.2 Antecedentes Históricos.....	11
2.2.1 Filosofía Institucional.	12
2.2.1.1 Misión.....	12
2.2.1.2 Visión.....	13

2.2.1.3	Base Legal.....	13
2.2.1.4	Objetivos y finalidad.....	13
2.2.1.5	Organización.....	14
2.2.1.6	Organigrama estructural de la Cooperativa “Minga Ltda.”.....	16
2.3	Fundamentación teórica.....	18
2.3.1	La Gestión.....	18
2.3.2	Modelo de Gestión Comercial.....	19
2.3.3	Tipos de Modelos de Gestión.....	21
2.3.3.1	Modelo de gestión comercial (Boston Consulting Group).....	21
2.3.3.2	Modelo de gestión de Singer.....	22
2.3.3.3	Modelo de gestión de Customer Relationship Management (CRM).....	23
2.3.4	Indicadores de Gestión.....	24
2.3.4.1	¿Cómo se construyen los indicadores de gestión?.....	24
2.3.5	Proceso para construir un Modelo de Gestión Comercial.....	25
2.4	Proceso de crédito.....	26
2.4.1	Colocación de crédito.....	26
2.4.1.1	Trámite general para obtener un préstamo ordinario.....	27
2.4.2	Seguimiento de crédito.....	27
2.4.3	Recuperación de crédito.....	29
2.4.3.1	Periodo de morosidad y cobertura mínima de provisiones.....	30
2.5	Idea a defender.....	30
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		31
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.1.1	Cualitativo.....	31
3.1.2	Cuantitativo.....	31
3.2	Tipo de investigación.....	31
3.2.1	Investigación Bibliográfica.....	31
3.2.2	Investigación de Campo.....	31
3.2.3	Investigación Descriptiva.....	31
3.2.4	Investigación Exploratoria.....	31
3.3	Métodos, técnicas e instrumentos.....	32
3.3.1	Métodos.....	32
3.3.1.1	Método Estadístico.....	32

3.3.1.2	Método Deductivo.....	32
3.3.1.3	Método Analítico.....	32
3.3.2	Técnicas.....	32
3.3.2.1	Análisis Documental.....	32
3.3.2.2	Encuesta.....	32
3.3.3	Instrumentos.....	32
3.3.3.1	Cuestionario.....	32
3.4	Población y muestra.....	33
3.5	Análisis situacional.....	34
3.5.1	Análisis Externo.....	34
3.5.1.1	Macro entorno.....	34
3.5.1.2	Micro-entorno.....	38
3.5.1.3	Matriz (EFE) Evaluación de los Factores Externos.....	40
3.5.1.4	Análisis de la matriz EFE.....	41
3.5.2	Análisis Interno.....	42
3.5.2.1	Analisis Mix de la Cooperativa “Minga Ltda.”.....	42
3.5.3	Análisis de resultados (encuestas aplicadas).....	66
3.5.3.1	Actor 1: Socios (Usuarios de la Cooperativa “Minga Ltda.”).....	66
3.5.3.2	Actor 2: Servidores (Cooperativa “Minga Ltda.”).....	76
3.5.4	Matriz (EFI) Evaluación de los Factores Internos.....	84
3.5.5	Análisis de la matriz EFI.....	86
3.6	Matriz FODA.....	86
3.7	Verificación de la idea a defender.....	89
CAPITULO IV: LA PROPUESTA.....		92
4.1	DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION COMERCIAL.....	92
4.2	Objetivos.....	92
4.2.1	Objetivo General.....	92
4.2.2	Objetivos Específicos.....	92
4.3	Estrategia Corporativa.....	93
4.3.1	Táctica N° 01.....	93
4.3.2	Táctica N° 02.....	94
4.4	Estrategia Comunicacional.....	95
4.4.1	Táctica N° 01.....	95

4.4.2	Táctica N° 02.....	96
4.4.3	Táctica N° 03.....	97
4.4.4	Táctica N° 04.....	98
4.5	Estrategia de Políticas Crediticias	99
4.5.1	Táctica N° 01.....	99
4.6	Estrategia de Concientización Crediticia	111
4.6.1	Táctica N° 01.....	111
4.6.2	Táctica N° 02.....	112
4.7	Estrategia de Capacitación	113
4.7.1	Táctica N° 01.....	113
4.8	Estrategia de Captación de Inversiones.....	114
4.8.1	Táctica N° 01.....	114
4.8.2	Táctica N° 02.....	115
4.9	Estrategia de Confianza.....	116
4.9.1	Táctica N° 01.....	116
4.10	Cronograma y presupuesto de ejecución de estrategias	117
	CONCLUSIONES	118
	RECOMENDACIONES.....	119
	BIBLIOGRAFÍA	120
	ANEXOS..	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Personal Cooperativa "Minga Ltda."	14
Figura 2: Miembros de los Consejos de Vigilancia y Administrativo.....	15
Figura 3: Modelo de Gestion Boston.....	21
Figura 4: Modelo de Singer	22
Figura 5: Etapas del modelo de Singer	22
Figura 6: Modelo de gestión de Customer Relationship Management (CRM).....	23
Figura 7: Mingacard.....	58
Figura 8: Mingamático.....	58
Figura 9: Actividades de promoción Coop. “Minga Ltda.”.....	63
Figura 10: Pagina web Coop. “Minga Ltda.”	64
Figura 11: Macro localización de la cooperativa “minga ltda.”	65
Figura 12: Ubicación geográfica (matriz y agencia san francisco- Riobamba).....	65
Figura 13: Modelo para los afiches A3.....	95
Figura 14: Modelo de tarjetas de presentación.	96
Figura 15: Página de facebook.....	98
Figura 16: Presentación de los premios	115
Figura 17: Presentación de los estados financieros	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura organizacional de la Cooperativa “Minga Ltda.”.....	16
Gráfico 2: Proceso para construir un modelo de gestión comercial	25
Gráfico 3: Género	66
Gráfico 4: Ocupación.....	67
Gráfico 5: Servicios utilizados.....	68
Gráfico 6: Razones de preferencia.....	69
Gráfico 7: Capacitación	70
Gráfico 8: Departamento de crédito.....	71
Gráfico 9: Documentos solicitados.....	72
Gráfico 10: Medios de comunicación	73
Gráfico 11: Área de capacitación.....	74
Gráfico 12: Estrategia de comunicación	75
Gráfico 13: Cargo ocupacional	76
Gráfico 14: Tiempo laboral.....	77
Gráfico 15: Procesos crediticios	78
Gráfico 16: Colocación de crédito	79
Gráfico 17: Proceso de seguimiento de crédito	80
Gráfico 18: Recuperación de crédito	81
Gráfico 19: Recomendaciones de mejora	82
Gráfico 20: Área que recomiendan mejorar	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Miembros de los Consejos de Vigilancia y Administrativo	15
Tabla 2: Plana ejecutiva de la Cooperativa “Minga Ltda.”	16
Tabla 3: Actores claves de la Cooperativa “Minga Ltda.”	17
Tabla 4: Periodo de morosidad y cobertura mínima de provisiones.....	30
Tabla 5: Cargo función / actual.....	33
Tabla 6: Matriz del análisis del macro-entorno	35
Tabla 7: Matriz del análisis del micro-entorno	38
Tabla 8: Matriz EFE (evaluación de los factores externos.).....	41
Tabla 9: Ahorro Inver- minga.....	43
Tabla 10: Ahorro Mi -sueño	44
Tabla 11: Ahorro Minga-mirak (Colchon financiero personal).....	45
Tabla 12: Ahorro Mi organizacion	46
Tabla 13: Ahorro Mingui-ahorro	47
Tabla 14: Clasificacion de cartera de crédito Cooperativa “Minga Ltda.”	48
Tabla 15: Tipos de credito con sus montos.....	48
Tabla 16: “Microcréditos” Minga Ltda.	49
Tabla 17: Plazos de tiempos de entrega “microcrédito”	50
Tabla 18: Tasa de interes “Microcredito”	50
Tabla 19: Requisitos para acceder a “Microcréditos”	51
Tabla 20: “MInga-roles” Minga Ltda.	52
Tabla 21: Plazos y tiempos de entrega “Minga-roles”	53
Tabla 22: Orden de crédito “Mi negocio”	53
Tabla 23: “Mi negocio” plazos y tiempos de entrega	53
Tabla 24: Requisitos para acceder a “minga-roles”	54
Tabla 25: “Credi - móvil” Minga Ltda.	55
Tabla 26: Rangos de montos e interes “credi- móvil”	56
Tabla 27: Tasa de interes según el segmento “credi-movil”	56
Tabla 28: Requisitos para acceder a “credi- móvil”	57
Tabla 29: Tasa de interés activa efectiva Cooperativa “Minga Ltda.”	59
Tabla 30: Cuotas y formas de pago	60
Tabla 31: Plazos maximos de crédito Cooperativa “Minga Ltda.”	60

Tabla 32: Documentos de crédito cooperativa “Minga Ltda.”	61
Tabla 33: Crecimiento Institucional Cooperativa “Minga Ltda.” 1980-2013	62
Tabla 34: Actividades de promoción	63
Tabla 35: Género	66
Tabla 36: Ocupación	67
Tabla 37: Servicios utilizados	68
Tabla 38: Razones por las que prefiere los servicios de la Cooperativa.....	69
Tabla 39: Capacitación	70
Tabla 40: Departamento de crédito.....	71
Tabla 41: Documentos solicitados	72
Tabla 42: Medios de comunicación	73
Tabla 43: Área de capacitación.....	74
Tabla 44: Estrategia de comunicación	75
Tabla 45: Cargo ocupacional	76
Tabla 46: Tiempo laboral.....	77
Tabla 47: Procesos crediticios	78
Tabla 48: Colocación de crédito	79
Tabla 49: Seguimiento de crédito	80
Tabla 50: Recuperación de crédito	81
Tabla 51: Recomendaciones de mejora	82
Tabla 52: Área que recomiendan mejorar.....	83
Tabla 53: Matriz EFI (evaluación de los factores internos).....	85
Tabla 54: Matriz FODA.....	86
Tabla 55: Matriz cuadrática FODA	87
Tabla 56: Matriz estratégica FODA.....	88
Tabla 57: Análisis de la idea a defender	89
Tabla 58: Entidades financieras que han utilizan modelos de gestion comercial.....	90
Tabla 59: Desarrollo Estrategia Corporativa, táctica N° 01	93
Tabla 60: Elaboración de la Misión Estrategia Corporativa táctica N° 01	93
Tabla 61: Desarrollo Estrategia Corporativa, táctica N° 02.....	94
Tabla 62: Elaboración de la Visión Estrategia Corporativa táctica N° 02.....	94
Tabla 63: Desarrollo Estrategia Comunicacional, táctica N° 01.....	95
Tabla 64: Desarrollo Estrategia Comunicacional, táctica N° 02.....	96
Tabla 65: Desarrollo Estrategia Comunicacional, táctica N° 03.....	97

Tabla 66: Spot Publicitario, Estrategia Comunicacional, táctica N° 03	97
Tabla 67: Desarrollo Estrategia Comunicacional, táctica N° 04.....	98
Tabla 68: Proveedor y presupuesto, Estrategia Comunicacional, táctica N° 04.....	98
Tabla 69: Desarrollo Estrategia Políticas de crédito, táctica N° 01	99
Tabla 70: Desarrollo Estrategia de Concientización, táctica N° 01	111
Tabla 71: Propuesta de mensajes, Estratégica de Concientización, táctica N° 01	111
Tabla 72: Desarrollo Estrategia de Concientización, táctica N° 02	112
Tabla 73: Contenido de la carpeta personalizada	112
Tabla 74: Desarrollo Estrategia de Capacitación, táctica N° 01	113
Tabla 75: Capacitadores y presupuesto, Estrategia de Capacitación, táctica N° 01	113
Tabla 76: Desarrollo Estrategia de Captación de Inversiones, táctica N° 01.....	114
Tabla 77: Obsequios vs montos, Estrategia de Inversiones, táctica N° 01	114
Tabla 78: Desarrollo Estrategia de Captación de Inversiones, táctica N° 02.....	115
Tabla 79: Desarrollo Estrategia de Confianza, táctica N° 02.....	116
Tabla 80: Cronograma y presupuesto de ejecución	117

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1:.....	123
Anexo N° 2:.....	124
Anexo N° 3:.....	125
Anexo N° 4:.....	126
Anexo N° 5:.....	127
Anexo N° 6:.....	128

RESUMEN

La elaboración de un modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de crédito de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, periodo 2017, motivó la realización de un análisis situacional que permita desarrollar estrategias para distinguirse entre sus competidores permitiendo con ello captar mayor cantidad de socios y fidelizándolos con la misma. Se ha seleccionado una muestra de la población de estudio, a quienes se aplicó los cuestionarios respectivos y en base a ellos se pudo obtener un diagnóstico de las condiciones actuales de la entidad financiera con referencia a los procesos crediticios. La propuesta es el desarrollo integral de un Modelo de Gestión Comercial presentado por The Boston Consulting Group que a base del análisis situacional, le brinda una estructura formal a la entidad financiera, por medio de la planificación estratégica, lo cual permitirá mejorar dichos procesos contribuyendo al desenvolvimiento y crecimiento de la entidad financiera. Se recomienda realizar de forma continua estudios guardando con ella referencia acerca del comportamiento de los socios, para de esta manera identificar los problemas o necesidades suscitados, resolviéndolos de manera eficaz y eficiente.

Palabras claves: MODELO DE GESTIÓN, GESTIÓN COMERCIAL, THE BOSTON CONSULTING GROUP.

Ing. Hernán Patricio Moyano Vallejo
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The elaboration of a business management model to improve the credit placement, follow-up and recovery processes of the “Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.”, in the city of Riobamba, in the period 2017, motivated a situational analysis for developing strategies to distinguish it among its competitors allowing in this way to attract more members and creating loyalty to it. A sample of the study population was selected, to which the respective questionnaires were applied and based on them, a diagnosis of the current conditions of the financial institution could be obtained with reference to the credit processes. The proposal is the integral development of a Business Management Model presented by The Boston Consulting Group which, based on the situational analysis, provides a formal structure to the financial entity through strategies planning, which will allow to improve these processes by contributing to the development and growth of the financial institution. It is recommended to conduct continuous studies with reference to the behavior of partners, in order to identify the arising problems or needs, solving them effectively and efficiently.

Key words: MANAGEMENT MODEL, COMMERCIAL MANAGEMENT, THE BOSTON CONSULTING GROUP.

INTRODUCCIÓN

Con la elaboración de un modelo de gestión comercial, para mejorar los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, se desarrollara soluciones en el área comercial, optimizando un conjunto de aspectos en la cual se enfatiza un mejoramiento hacia dichos procesos crediticios,

El siguiente modelo de gestión comercial es un documento en donde se halla plasmado un conjunto de métodos, conocimientos y herramientas que ayudará a analizar, evaluar y ejecutar la información proveniente del mercado, para de esta manera diseñar estrategias para el mejoramiento de los servicios financieros, actividad crediticia, procesos administrativos y comerciales.

Con la ejecución de este presente modelo de gestión comercial se asegura el crecimiento y rentabilidad de la entidad financiera, para así lograr contar con un posicionamiento adecuado y efectivo, que les permitirá a los socios potenciales identificar con facilidad los productos y servicios que oferta, elevando de esta manera el nivel competitivo.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Minga Ltda.”, es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que nace en la cuna de la nacionalidad ecuatoriana, Colta, en la década de los 80’s, como resultado de la búsqueda de mejores condiciones de servicio de intermediación financiera a los que el pueblo no tenía acceso en la Banca Tradicional.

La Cooperativa “Minga Ltda.” desde su creación hasta la actualidad no cuenta con un Modelo de Gestión Comercial, enfocados en mejorar los procesos de Colocación, Seguimiento y Recuperación de Crédito que la Institución otorga.

Esto dificulta a la cooperativa en el cumplimiento de los procesos de crédito, por lo que es necesario el desarrollo de estrategias que permitan a esta financiera reducir sus falencias en su organización crediticia y por consiguiente contribuya en el desarrollo y crecimiento Institucional.

Frydman, Andrés (2012) en su libro Efectividad y Productividad Comercial afirma “como se está produciendo menos consumidores dispuestos a comprar se deberán modificar los modelos de gestión comercial, en las diferentes áreas que se encuentran relacionadas directamente con la atención, ventas y coaching al cliente”.

Esta afirmación nos permita tener una perspectiva de la importancia que es para una organización contar con un Modelo de Gestión Comercial independientemente de la actividad comercial a la que se dedique.

El siguiente trabajo contendrá procesos de crédito mejorados que constituyen una herramienta de apoyo en un mercado evolutivo cambiante, además es importante, ya que aportará con estrategias que permitan identificar y disminuir los puntos débiles de los servicios otorgados por la Institución, para así poder consolidarla como una cooperativa eficiente.

1.1.1 Formulación del Problema.

¿La Inexistencia de un Modelo de Gestión Comercial impide mejorar los niveles de eficiencia y eficacia, de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.”, de la ciudad de Riobamba?

1.1.2 Delimitación del Problema.

Tiempo: el siguiente trabajo se lo realizara en el periodo 2017.

Espacio:

- Macro localización: Provincia de Chimborazo.
- Micro localización: Cantón Riobamba.

Alcance Social: al mejorar los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de crédito de la cooperativa “Minga Ltda.” la población riobambeña podrá acceder a mejores servicios financieros cubriendo así las necesidades económicas que se les presente.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Un modelo de Gestión Comercial es un documento en donde se encuentra plasmado un conjunto de métodos, conocimientos y herramientas que ayuda a analizar, evaluar y ejecutar la información proveniente del mercado en este caso enfocados directamente a la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.” para de esta manera diseñar estrategias para el mejoramiento de los servicios financieros, actividad crediticia, procesos administrativos y comerciales.

Mejorar los procesos es precisamente una intervención sobre los factores que afectan la elaboración de un producto (un bien o un servicio), para poder realizar esta intervención se requiere de un Modelo de Gestión Comercial que logre sistematizar y estandarizar el análisis de estos procesos con el objetivo de hacer recomendaciones de cambios enfocados a optimizar el funcionamiento del proceso.

Para que los objetivos planteados por la Institución Financiera se cumplan en su totalidad todos los integrantes de esta Organización deben desempeñarse de acuerdo a los lineamientos que se encuentran plasmados en un Modelo de Gestión Comercial, el cumplimiento de la misma garantizará la eficiencia.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Modelo de Gestión Comercial para el mejoramiento de los procesos de Colocación, Seguimiento y Recuperación de Crédito que otorga la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.”

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente las características de un Modelo de Gestión Comercial que contribuya a mejorar los procesos crediticios de la cooperativa “Minga Ltda.”.
- Definir el Marco Metodológico que permita ratificar o descartar la idea a defender planteada en el presente trabajo de investigación.
- Efectuar la estructuración y revisión del Modelo de Gestión Comercial.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Evolución de las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

Vázquez, Germán (2004) en su libro cooperativismo destaca que el sentido de cooperación, ha sido muy notable en el Ecuador desde la prehistoria.

Sabemos que la minga existía antes que los incas.

Con la minga se convocaba y se sigue convocando a todos los vecinos de la comunidad para trabajar conjuntamente y construir obras comunitarias tan importantes como caminos, acequias, y edificios públicos.

Mientras transcurre el tiempo, en la época de la colonia, los indios se unen para poder defender sus tierras de la avería de los conquistadores dando paso al nacimiento de las “comunidades campesinas” que subsisten hasta la actualidad.

En la era republicana se crearon numerosas sociedades con fines de protección social.

Las primeras cooperativas que se formaron en Ecuador tuvieron lugar en el seno de los artesanos, obreros, comerciantes, empleados y patronos, gracias a las ideas de impulsores o promotores intelectuales, que se encontraban vinculados a los Partidos Socialistas y Liberal así como la iglesia Católica que dentro de su doctrina social habían asumido mediante contacto con la población.

Gutiérrez, García (2009) en su libro “Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y sus transformaciones durante los diez últimos años” afirma que la primera cooperativa ecuatoriana fue fundada en la ciudad de Guayaquil en el año 1910 con el nombre de “Compañía de Préstamos y Construcciones”, esta se inscribe con el nombre de “Asistencia social Protectora del Obrero” en el Registro General de Cooperativas que abrió el ministerio de Gobierno el 16 de septiembre de 1919.

Vásquez, Juan (2002) sostiene que el 12 de enero de 1928, Isidro ayora aprueba los primeros estatutos que corresponden a la Cooperativa de Consumo de la Hermandad Ferroviaria Guayaquil – Quito, que abrió almacenes en la capital. En 1938 se registra la primera cooperativa artesanal, como Cooperativa de Tejedores de Sombreros de Paja Toquilla de Taba cundo.

Jácome, J (2004) reitera que la Primera Ley de Cooperativas se expide el 30 de Noviembre de 1937, un año antes del Código de Trabajo.

El 9 de febrero de 1938 se complementa con la expedición del Reglamento General respectivo. En 1961 se crea la Dirección Nacional de Cooperativas y es ahí cuando el Ecuador ingresa al movimiento cooperativista mundial.

El 7 de septiembre de 1963 se emite la ley General de Cooperativas que soporta una reforma en 1966. En 1968 se emite el Reglamento de la ley General involucrando a cooperativas de gremios o asociaciones y otras con espacios más generales.

En 1985 la Junta Monetaria distingue a unas cuantas COAC como entes de intermediación financiera mediante Resolución que faculta a la Superintendencia de Bancos y Seguros para ejercer funciones de control y precautelar los intereses del público depositante.

Con la difusión del programa de los Estados Unidos de norte América llamado Alianza para el Progreso en Latinoamérica, que se los realizo en la década de los 50, 60 y 70, el Ecuador vivió un marcado desarrollo con la creación de las cooperativas, principalmente del sector rural.

Estas cooperativas crecieron gracias al apoyo de la Agencia Internacional de Desarrollo y el Cuerpo de Paz, con la participación activa de la Iglesia Católica para contrarrestar el efecto de la revolución cubana y la socialización del movimiento cooperativa en América Latina.

Se inspiraron en los conceptos de Solidaridad y ayuda mutua y se constituyeron como organizaciones sin ánimo de lucro, esto lo hicieron para ayudar al desarrollo del pueblo de zonas rurales ya que encontraban olvidadas.

Las organizaciones locales que se formaron para apoyar la gestión y el crecimiento de las cooperativas, mas las leyes que se crearon para normar su funcionamiento, contribuyendo a la conducción de las mismas.

Luego de la crisis bancaria que soportaba el país y la adopción del sistema de dolarización, en el año 2001 mediante derecho Ejecutivo N°. 2132, se deroga el Reglamento de 1998 y se establece el procedimiento para la incorporación de las COAC bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros a aquellas que registran un capital social superior a \$ 200.00.000 y se fija el coeficiente de capital (relación entre el patrimonio técnico y la suma ponderada de riesgo de los activos contingentes) en 12% (para los bancos es el 9%).

Mediante Decreto ejecutivo N° 354, en julio del 2005 se deroga el decreto Ejecutivo N° 2132 y las reformas emitidas en decreto Ejecutivo N° 3050 del año 2002 y se establece lo siguiente:

El reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público así como las cooperativas de segundo piso, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

De tal manera que la gestión del control de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se cumplen desde dos instancias:

1. La Dirección Nacional de Cooperativas, entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social, que califica la legalidad de la conformación de las cooperativas y controla a aquellos que cuyos activos son inferiores a un millón de dólares y depósitos del público menores a doscientos mil dólares norteamericanos.
2. La Superintendencia de Bancos y Seguros, que controla a aquello que superan estos valores, las cuales deben ser administradas con características similares a la de los bancos.

2.1.1.1 Clases de cooperativas

Vázquez, Germán (2004) en su libro denominado Cooperativismo enfatiza diferentes tipos de cooperativas los mismos que concuerdan con el texto contenido en la Ley y el Reglamento de Cooperativas del Ecuador en estos escritos destacan cuatro posibles clases de cooperativas los cuales presento a continuación:

1. **Cooperativas de Producción:** son aquellas en las cuales sus socios se dedican personalmente a actividades de producción lícitas, en una empresa manejada en común. Estas actividades pueden ser agrícolas, frutícolas, vinícolas, de huertos, familiares, de colonización, comunales, forestales pecuarias, lecheras, avícolas, de inseminación, avícolas, pesqueras, artesanales, industriales, de construcción, artísticas y de exportación e importación.
2. **Cooperativas de Consumo:** son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio. El consumo puede ser de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía, de vendedores autónomos, de vivienda urbana o rural.
3. **Cooperativas de Ahorro y Crédito:** son aquellas que reciben depósitos y ahorros, conceden descuentos y préstamos a sus socios, realizan cobros y reciben pagos. Pertenecen a este grupo las cooperativas de crédito agrícola, de crédito artesanal, de crédito industrial y las de ahorro y crédito.
4. **Cooperativas de Servicios:** son aquellas que sin pertenecer al tipo de las anteriores, buscan cubrir necesidades comunes de los socios o de la colectividad. Pertenecen a estos grupos las cooperativas de seguros, de transporte, de electrificación, de irrigación, de alquiler de maquinaria agrícola, de ensilaje de producto agrícolas, de refrigeración y conservación de productos, de asistencia médica, de funeraria y de educación.

Son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tiene por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios.

2.1.2 Gestión.

Al comienzo de las civilizaciones más antiguas el proceso de gestión se aplica en todos los tipos de negocios, la administración siempre ha existido como forma de organización de un grupo social y los pasos a seguir que se requieren para lograr que la empresa cuente con una buena organización, coordinación, dirección y control para poder evolucionar en el mercado al que está apuntada la empresa.

Podemos decir que la empresa es concebida como una unidad de producción de economía, tanto en países de libre mercado, como en aquellos países socialistas. La gestión es de gran importancia para todas las compañías sin importar a qué se dediquen las mismas, además suelen tener un gran impacto ya que se incluye absolutamente en todas las actividades que se llevan a cabo en una compañía, organización o empresa.

Jacques, E. (1992) en su libro *Critica de la Eficiencia* afirma que, Administración, management y gestión tienen significados y usos diferentes que varían de un país a otro, dependiendo de sus tradiciones técnicas y aplicación.

El termino management en la acepción norteamericana enfatiza más en la administración de los recursos humanos, la fijación de los objetivos, la movilización de las voluntades y la toma de decisiones, y se denomina manager a las personas que tienen la responsabilidad de una unidad de trabajo.

En Francia tal denominación se reserva solo a los directivos. Otras diferencias pueden hallarse en los conceptos y las estrategias orientadas por la calidad entre Japón y Estados Unidos, por un lado, y los países europeos, por otro.

Los consultores de gestión analizan los objetivos de una empresa, bien de nueva creación o ya constituida, cuestionan si la dirección estratégica de la misma debe continuar ejerciendo un estilo autocrático o por el contrario la línea que trazan los momentos actuales, deberemos recomendar una dirección estratégica participativa, ajustar su conducta al signo de los tiempos y más aún, alcanzar con ella resultados más positivos para los fines que persiguen.

El método para llegar a disponer de una buena estructura, se obtiene examinando el asunto desde un punto de vista funcional e identificando todas y cada una de las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

Este enfoque, corre el peligro de combinar las funciones que se consideraron necesarias en el pasado, y que, no pueden ser compatibles con las que se plantean para el futuro.

Por tanto es necesario analizar exactamente cuáles son los componentes esenciales de la organización y aquellas partes que realmente tienen un peso específico en los fines que persigue la misma.

Este enfoque nos lleva a plantearnos algunas preguntas: A. ¿Si no se realizan algunas tareas esenciales en la organización, podría resentirse ésta? B. ¿Qué aspectos de la empresa requieren un nivel de ejecución excepcional para que ésta alcance sus objetivos?

Solo cuando el empresario pueda contestar a estas cuestiones preliminares, podrá intentar analizar detalladamente la estructura y sus funciones.

2.1.3 Crédito.

Gutiérrez, García (2009) en su libro “Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y sus transformaciones durante los diez últimos años” manifiesta que el Crédito es tan antiguo como la civilización, antes de la era cristiana, en la antigua Roma, encontramos los primeros signos de desarrollo crediticio.

Se sabe que sus créditos fluctuaban entre el 3% y 75% y aun cuando parezca elevados, se debe considerar que por las circunstancias de aquellas épocas el prestamista tenía grandes riesgos.

Hay constancias de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor que no cumplía o pactado con el acreedor, también existen documentos que indican penas variables como la confiscación de los bienes del deudor.

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros, su actividad era distinta, pues trabajaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos a sus clientes, cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban, a su vez, de pagar las deudas de los clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares. Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos, casi como los conocemos en la actualidad.

Los griegos y los romanos utilizaron la letra de cambio para evitar el traslado material del dinero, por frecuentes asaltos a las caravanas de mercaderes. Por ello, cuando un mercader tenía que viajar depositaba los fondos con el banquero de su ciudad, y ese le extendía un documento donde le amparaba el importe depositado, el cual cobraba en el sitio de destino.

Durante la edad media, con el desarrollo del comercio marítimo y la prosperidad de las grandes ciudades surgen importantes empresas bancarias como:

- Tabla de cambios-Barcelona-1401
- Banco de san Jorge-genova-1409
- Monte Vecchio-1482

El Modelo de Gestión Comercial que se elaborará en este trabajo de Titulación, se encuentra conocida y evaluada por los Directivos de la Cooperativa “Minga Ltda.”, por el Gerente General Ing. Daysi Duchi, por el Jefe Nacional de Negocios, el Ing. Franklin Mullo Yuquilema y el Jefe de Talento Humano la Ing. Verónica Polo Ramos, quienes a través de documentos adjuntos, indican que se ejecuta de una manera eficiente enfocada en mejorar los procesos de Colocación, Seguimiento y Recuperación de crédito de dicha entidad financiera.

2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Muchos años antes de ser “MINGA Ltda.”, nos identificamos y fuimos conocidos por nuestra Gente como SAC (Servicio de Ahorro y Crédito) y estaba desempeñándose dentro de la Asociación de Iglesias Indígenas Evangélicas de Chimborazo AIIECH, que nació, al igual que otras Cooperativas de Ahorro y Crédito en la década de los 80, específicamente en el año de 1984 y de cuya generación y clase (indígena de Chimborazo), fue la única en mantenerse viva.

Se constituyó como Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., el 30 de mayo de 1997 con el Acuerdo Ministerial No.0694 la cual arrastra los valores de la SAC tanto en sus Activos como en los Pasivos, y se independiza de la Asociación de Iglesias

Cristianas Evangélicas de Chimborazo, desde ese momento abre sus propias oficinas en la ciudad de Riobamba.

Desde su constitución en el año de 1997 son 19 años de vida como Cooperativa, pero más de 22 años, viviendo, trabajando hombro a hombro, financiando las iniciativas micro-empresariales de nuestros socios, forjando una cultura de ahorro con confianza y apoyo mutuo.

Replicando la tradición ancestral de darnos la mano el uno al otro. "Tukuykuna makita kunakushpa, tukuykunapak allipak"

Más tarde la Cooperativa extendió sus servicios e instaló una ventanilla de atención al cliente los días jueves en el Cantón Guamote, la misma que en la actualidad ya no está funcionando, y otra agencia más en el Cantón Colta.

Así mismo crea una agencia en el sector de la Estación, y otra al sur de la ciudad frente al Mercado Mayorista, con el propósito de brindar una atención más personalizada y sobre todo facilitar a sus socios el acceso rápido a los servicios que ofrece la misma.

Actualmente la Cooperativa "Minga Ltda." se halla controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuenta con 23.600 cuentas activas posee 69 empleados de los cuales 30 personas laboran en la ciudad de Riobamba los mismos que se desarrollan personal y profesionalmente.

2.2.1 Filosofía Institucional.

2.2.1.1 Misión

Somos la mejor institución micro financiera Kichwa solidaria, eficiente y solvente; estamos presentes en las principales ciudades del país; a través de un equipo humano talentoso y profesional ofrecemos diversos productos y servicios financieros de calidad y fácil acceso; así contribuimos al desarrollo socio-económico del país y prioritariamente del sector indígena - campesino.

2.2.1.2 Visión

Llegar a ser la mejor institución micro-financiera, eficiente y solvente de la zona central del País, con un crecimiento de cartera de crédito de al menos el 2% anual; a través de un equipo humano talentoso y profesional brindando servicios financieros de fácil acceso; así contribuimos al desarrollo socio-económico del país y prioritariamente del sector indígena – campesino.

2.2.1.3 Base Legal

La personería jurídica de la Cooperativa “Minga Ltda.”, se fundamenta en la Ley de Cooperativas y el Reglamento General.

Es reconocida a través del “Acuerdo Ministerial No.0694-MBSCH otorgado por el Ministerio de Bienestar Social, y para su funcionamiento se registra en el Registro Nacional de Cooperativas, quien le faculta operar con el público en la intermediación financiera de los recursos.

2.2.1.4 Objetivos y finalidad

- a) Fortalecer la institución mediante la implementación de herramientas y técnicas que permitan una mejora continua en la tecnología procedimental y sistemas que faciliten ser competitivos en el mercado financiero.
- b) Incentivar el ahorro e inversión familiares y de la comunidad, para reducir su dependencia de ser sujetos de crédito. Lo anterior con criterio de compartimiento, solidaridad y participación.
- c) Establecer servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus asociados mediante alianzas estratégicas, convenios institucionales y otros medios de cooperación y apoyo.
- d) Fomentar a través de sus servicios, los principios de la autoayuda, autogestión, autocontrol y equidad, como base de funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.
- e) Abrir nuevas agencias que permitan acceder a la cooperativa a sus asociados, facilitando el acceso de los servicios financieros ofrecidos sustentando lo anterior en los respectivos estudios de mercado.

2.2.1.5 Organización

La Cooperativa “Minga Ltda.”, es una organización financiera considera como “sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

La Cooperativa tiene una estructura funcional tradicional basada en organización vertical con profunda especialización por departamentos, dando muestra de la necesidades de una estructura del gobierno corporativo basado en la distribución de los derechos y responsabilidades de los grupos de interés identificados en la Cooperativa, los mismos que definan los objetivos, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

FIGURA 1: PERSONAL COOPERATIVA "MINGA LTDA."



Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.” 2014

La estructura de la Cooperativa comprende cinco niveles de gestión y administración:

- Asamblea General
- Consejo Administrativo
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia General
- Unidades de Control (Oficina de Cumplimiento y análisis de Riesgos)
- Asesoría(Asesor Legal y Comités)
- Jefaturas (Administrativa Financiera y de Negocios).

Al 25 de enero de 2014, la Cooperativa cuenta con una estructura organizacional conformada por la Asamblea General el cual es el Órgano Máximo. La Alta Dirección actúa dentro del marco normativo definido por el Consejo de Administración, así como cuenta con varios comités (Comunicación, Difusión y Asuntos Sociales) que se constituyen en organismos de control y toma de decisiones sobre las estrategias de negocio y consecuentemente los riesgos asumidos. Así también se cuenta con el Consejo de Vigilancia.

FIGURA 2: MIEMBROS DE LOS CONSEJOS DE VIGILANCIA Y ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA “MINGA LTDA.”



Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.” 2014

Tabla 1: MIEMBROS DE LOS CONSEJOS DE VIGILANCIA Y ADMINISTRATIVO DE LA COOP. “MINGA LTDA.”

CONSEJO ADMINISTRATIVO	DIGNIDAD	CONSEJO DE VIGILANCIA
José Luis Balla Quinche	Presidente	José Armando Janeta Ashqui
María Sandra Cabay Guamán	Vicepresidente	Mónica Eliana Brito Garzón
Mariela Rojas Rodríguez	Secretario	Pablo Chuquimarco Coro
Davis Naranjo Guamán	Vocal 1	Raúl Curichumbi Yupanqui
Julio Manuel Guaminga	Vocal 2	Josefa Parco Pilamunga
Damián Yumbillo Asacato	Vocal 3	
María Fabiola Caín Caranqui	Vocal 4	
Samuel Avemañay Yuquilema	Vocal 5	
Jaime Fabian Pino Mera	Vocal 6	

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”

Realizado por: El autor.

Es importante destacar que existe una independencia entre la Gestión del Consejo Administrativo y la Plana Ejecutiva, es decir, ninguno de los miembros de dicho consejo puede ocupar cargos ejecutivos.

Tabla 2: PLANA EJECUTIVA DE LA COOPERATIVA “MINGA LTDA.”

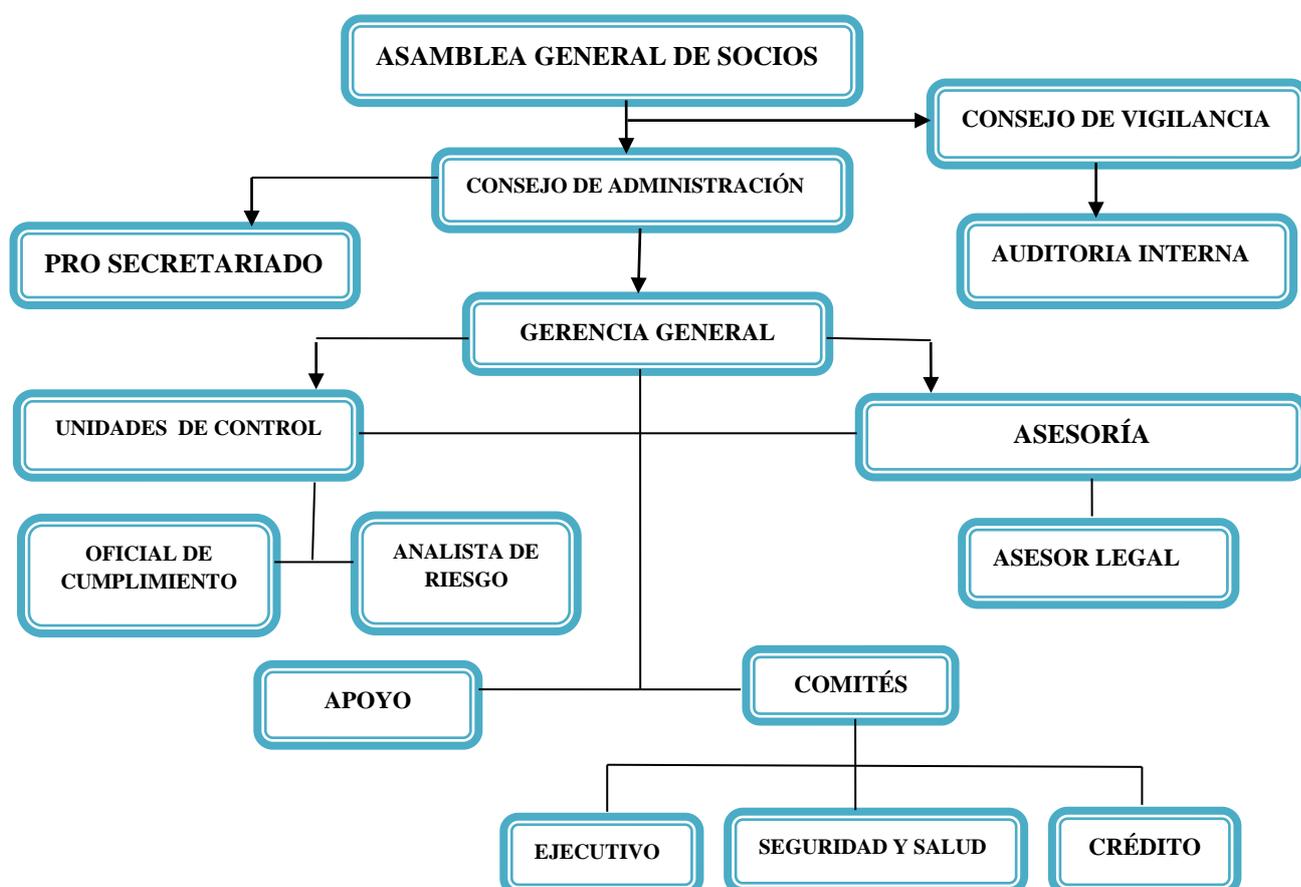
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
Daysi Pucha	Gerente
Iván Patricio Arias Gonzales	Jefe Financiero Administrativo
Franklin Mullo Yuquilema	Jefe Nacional de Negocios
Byron Duchi	Tesorero
David Pintag	Administrador de Sistemas
Jenny Naula Lema	Asistente de Sistemas
Ana Belén Guerrero	Contador General
Viviana Coronel	Asistente de Contabilidad
Pedro Quinche	Ejecutivo de Marketing

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”

Realizado por: El autor.

2.2.1.6 Organigrama estructural de la Cooperativa “Minga Ltda.”

Gráfico 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA “MINGA LTDA.”



Fuente: Consejo Administrativo de la Cooperativa “Minga Ltda.”

Elaborado por: Alex Cubi.

Tabla 3: ACTORES CLAVES DE LA COOPERATIVA “MINGA LTDA.”

ACTORES CLAVES DE LA COOPERATIVA “MINGA LTDA.”		
ACTORES	DETALLES	BIENES O SERVICIOS
USUARIOS	Empleados Públicos	Ahorros y Créditos
	Empleados Privados	Ahorros y Créditos
	Indígenas y Campesinos Agricultores	Ahorros y Créditos
	Microempresas: queseras, panaderías	Ahorros y Créditos
	Comerciantes en mercados y camales	Créditos
	Organizaciones	Ahorros y Créditos
	Cooperativas	Inversiones
	Vendedores ambulantes	Créditos
PROVEEDORES	CNT, Empresa Eléctrica, EMAP	Servicios Básicos
	AUMEI, SWITCHORM	Sistemas Informáticos
	Global office, librería éxito	Impresiones y Papelería
	CEDECOOP	Representatividad y asesoría
	RFR	Representatividad y asesoría
	CFN	Créditos
	Fundación MARCO	Créditos
	UCACCENTRO	Representatividad y asesoría
REGULADORES	MIES	Normativas
	SRI	Impuestos
COMPETIDORES	Bancos: Pro crédito, Pichincha, Solidario	Ahorros y Créditos
	COAC: Kullki Washi, Chibuleo, Mushuc Runa, 4 de Octubre, Riobamba, Fernando Daquilema	Ahorros, Créditos e Inversiones

Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa “Minga Ltda.” 2010-2013.

Elaborado por: Alex Cubi.

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1 La Gestión

Según Sergio Jorge Hernández y Rodríguez, (2011), “La gestión es el proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos de una unidad productiva, mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su qué hacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos”. (pág. 72)

Hernández, Maritza (1997) en su tesis de doctorado plantea que: “la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”. (pág. 49)

Paz, (2008), afirma que la “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”. (pág. 61)

El profesor Hugues, Jordán (1996) en los apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas, define la Gestión como “dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”.

Koontz y Weihrich, citado por Pavez, (2015) define el término gestión como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”.

De lo citado anteriormente, puedo enfatizar que gestión se la puede definir desde diferentes puntos de utilización y practica destacando que es un conjunto de actividades, tareas o diligencias enfocadas al cumplimiento de un objetivo previamente establecido o de un anhelo cualquiera, que requerirá de mucho esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

2.3.2 Modelo de Gestión Comercial

Ignacio, Hernando (2007), en su libro Modelo de Gestion Comercial: Optimizando las Fuerzas de Ventas afirma que “Un modelo de gestión comercial se define como una referencia a seguir, una representación compilada y relacionada de las actividades a desarrollar cíclicamente en un periodo de tiempo”. (pág. 64)

Escudero, María José (2011), manifiesta que “Se puede entender como modelo a una representación o propuesta o, más ampliamente, como un concepto ya sea proporcional o metodológico acerca de algún procesos o fenómeno.” (pág. 71)

El Instituto de Gestión Comercial (2009), define a “Gestión Comercial” como: La identificación y desarrollo de oportunidades de negocios y la gestión rentable de los proyectos y contratos, de principio a fin, manifestando que la Gestión Comercial influye tanto en la política comercial como en las transacciones.

Política Comercial: es el compromiso con las relaciones externas.

Transacciones: es la supervisión de las relaciones comerciales.

El Economista Nunes, Paulo (2015) define a la gestión comercial como una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing, incluyendo:

- El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas a fin de determinar las principales amenazas y oportunidades que se presentan a la organización y a fin de determinar sus fortalezas y debilidades.
- La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación.
- La gestión de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y la configuración de la estructuración.
- La relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta y gestión de reclamaciones.

Overlap, (2009) afirma que un modelo de gestión comercial es un esquema o un 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. (pág. 72)

Ettinger & Golieb, (2007) manifiesta que 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 aun 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)

Las entidades financieras tienen la necesidad de potenciar su negocio, buscando aumentar 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 centro de las estrategias de la entidad.

De lo citado anteriormente puedo enfatizar que “Gestión Comercial” se la puede definir como la identificación, análisis y desarrollo de oportunidades de negocios, la eficaz gestión rentable de los proyectos y contratos, a través de la cual permita crecer en el mercado puesto que mediante esta gestión podemos dar a conocer los servicios y productos que oferta la institución desarrollando políticas comerciales que es el compromiso con las relaciones externas y manteniendo una adecuada supervisión de las transacciones la cual nos garantiza mantener las relaciones comerciales con otras instituciones, asegurando el proceso comercial de principio a fin

Cabe destacar que para que un Modelo de Gestión Comercial tenga resultados positivos los administradores, empleados y socios deben sentirse involucrados con los objetivos que se desean alcanzar es por ello que para el desarrollo del presente trabajo de titulación se busca unificar o relacionar a todas las áreas que conforma la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, para de esta manera enfocarnos en las necesidades actuales que tiene la institución desarrollando estrategias eficientes para resolverlas.

2.3.3 Tipos de Modelos de Gestión.

2.3.3.1 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.

El modelo de gestión comercial de Boston Consulting Group, matriz BCG o matriz Crecimiento-Participación trata de una herramienta gráfica para analizar la cartera de negocios de una empresa u organización, desarrollada en la década de los años 70 por The Boston Consulting Group.

Esta matriz es un método de análisis estratégico especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa.

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 3: MODELO DE GESTION BOSTON



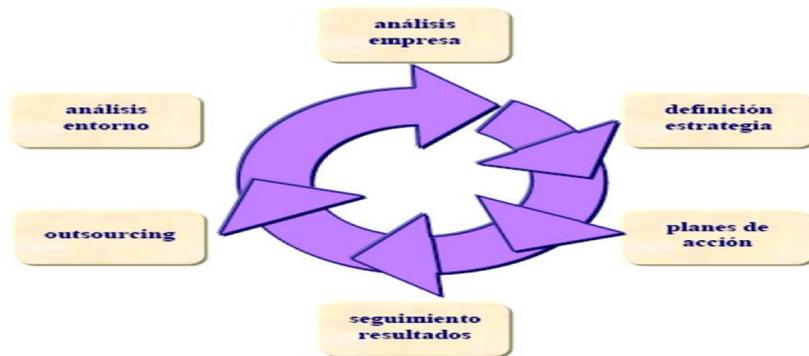
Fuente: Boston, (2014).

Elaborado por: Leonard D. Goodstein Timothy Nolan J. Willian Pfeiffer.

2.3.3.2 Modelo de gestión de Singer.

El modelo de 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 Viñegla.

FIGURA 4: MODELO DE SINGER



Fuente: Ciberconta, (2015).

Elaborado por: M. Hernandez.

Este sistema da respuesta a los problemas diferenciados en dos etapas:

La **primera** se centra en el 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 lineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.

La **segunda** fase es la identificación de los indicadores asociados a las variables claves de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.

FIGURA 5: ETAPAS DEL MODELO DE SINGER



Fuente: Ciberconia, (2015).

Elaborado por: M Hernandez.

Las etapas proporcionan 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.

2.3.3.3 Modelo de gestión de Customer Relationship Management (CRM)

Conocido como CRM es un sistema de gestión basado en implementar y beneficiarse de la gestión de la relación de los clientes. A partir de la década de los 60, los gurús del management como Peter Drucker y Theodore Levitt han estado predicando el evangelio del CRM que se puede resumir sencillamente así: el verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Para implementar el CRM se usa el método del marketing del cliente (Customer Marketing), que es un método estructurado de negocios usados para medir, gestionar y mejorar las actitudes de los clientes y la atención que su empresa le presta.

FIGURA 6: MODELO DE GESTIÓN DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)



Fuente: Juanjo Cortés Ripoll, (2011).

Elaborado por: Peter Drucker y Theodore Levitt.

La actitud de los clientes se mide según:

- El valor del cliente
- El comportamiento del cliente
- La satisfacción del cliente

Algunos de los elementos basados en el marketing del cliente son:

- Entrevistas con clientes.
- Equipos de clientes.
- Planificación de clientes de menor a mayor/de mayor a menor.
- Implicación de toda la empresa.

2.3.4 Indicadores de Gestión

Pérez, C. (2012) en su libro Los indicadores de gestión, indica que todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitor la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permitan evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Peter, Drucker (1984) afirma que los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance, o la ejecución de un proyecto de los planes estratégicos, entre otros, entre otros, y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y de forma oportuna.

De los conceptos citados podemos afirmar que un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que nos ayuda a observar de una manera amplia la situación y la tendencia de cambio generada en el objeto o fenómeno examinado, enfocadas a cumplir los objetivos y metas planteadas.

Los indicadores de gestión nos ayudan a observar el comportamiento a largo, mediano y corto plazo, permitiendo visualizar que sucede en el tiempo bajo ciertas circunstancias. Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de los Resultados de las Misiones, Objetivos y Metas de un determinado proceso.

2.3.4.1 ¿Cómo se construyen los indicadores de gestión?

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de:

- **Economía:** Manejo adecuado de los recursos financieros.
- **Eficacia:** Logro de los objetivos institucionales.
- **Eficiencia:** Ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos.
- **Calidad del Servicio:** Satisfacción de los requerimientos de los usuarios.

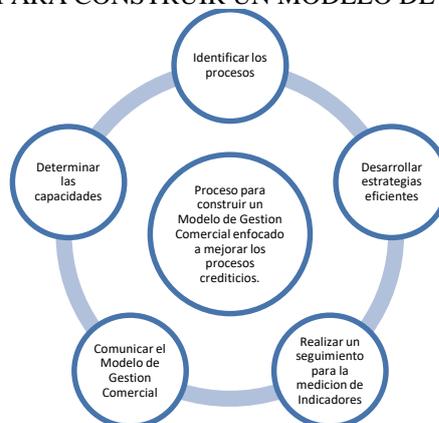
2.3.5 Proceso para construir un Modelo de Gestión Comercial.

Hernando, Ignacio (2007) Director General de Overlap Peru propone los siguientes pasos para construir un Modelo de Gestion Comercial:

- Identificar los procesos, diseñar las herramientas, establecer indicadores relacionados a estos procesos y definir estándares para los Gerentes de Ventas y Ejecutivos.
- Determinar las capacidades (aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades) y definir el alcance (funciones y responsabilidades) de las posiciones de Gerente y Ejecutivo.
- Comunicar el Modelo de Gestión Comercial a toda la red así como diseñar y realizar las acciones de formación para los Gerentes de Ventas y Ejecutivos.
- Definir el proceso de trabajo de los Gerentes de Ventas como impulsores del modelo, así como facilitar las herramientas para el entrenamiento, formación y desarrollo de ejecutivos.
- Diseñar un calendario de actividades para la implementación del Modelo Comercial, definir a los responsables de las tutorías y seguimiento y acompañar en el terreno.
- Realizar un seguimiento para la medición de indicadores así como definir los planes de comunicación y de mejora en función a la evolución de los indicadores.

Teniendo como guía lo propuesto por Hernando, Ignacio (2007) adaptare los pasos para construir un modelo de Gestión Comercial enfocado al mejoramiento de los procesos crediticios de la Cooperativa “Minga Ltda.”:

Gráfico 2: PROCESO PARA CONSTRUIR UN MODELO DE GESTION COMERCIAL



Fuente: Ignacio Hernando, (2007) Director General de Overlap Peru.
Elaborado por: Alex Cubi.

2.4 PROCESO DE CRÉDITO

La revista bestpractices, (2007), en el artículo Aspectos Generales de Riesgo de Crédito pone en manifiesto que “todas las operaciones o prestamos representan riesgos para las entidades financieras, porque siempre existe la posibilidad de sufrir pérdidas parcial o total del importe prestamos”.

Uribe, Zacarías (2003), manifiesta que “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 con el producto” (Pág. 13)

A fin de analizar las operaciones con la mayor objetividad posible y de reducir el riesgo asumido, las entidades financieras deben tener en cuenta los criterios de seguridad, liquidez, y rentabilidad.

2.4.1 Colocación de crédito.

Antonio Navarro Marquez, (2007), en su libro tecnicas de Credito y Cobranza afirma que “La función principal de las entidades financieras es intermediar los fondos disponibles, provenientes de las captaciones y recursos propios aportados por los accionistas y los generados por el negocio, a personas o empresas debidamente identificados y que son calificados como sujetos de crédito.” (pág. 46)

La selección de un cliente es un proceso amplio que muchas entidades financieras han sistematizado en procesos básicos, que comprende la calificación legal, referencias bancarias y comerciales, evaluación de la capacidad de pago y la definición de garantías que el cliente debe constituir para respaldar el crédito.

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 - financiera y garantías de los clientes.

2.4.1.1 Trámite general para obtener un préstamo ordinario:

- **La solicitud de préstamos:** La solicitud de préstamo es el formulario que presenta el socio a consideración de la Cooperativa y es conocida por la Comisión de Crédito para su estudio y aprobación. El formulario es llenado conjuntamente con el Gerente o Empleado correspondiente.
- **Estudio y aprobación de la solicitud:** Las solicitudes de los préstamos son conocidas en sesión legalmente constituida por la Comisión de Crédito, Organismo que en base de las normas del Reglamento de Prestaciones puede tomar las siguientes resoluciones: aprobarlas, rechazarlas o aplazarlas hasta que el solicitante llene ciertos requisitos indispensables.
- **Despacho del préstamo:** Las solicitudes aprobadas por la Comisión de Crédito, con las firmas de la mayoría de sus miembros, retoman a la Gerencia para la tramitación final y entrega del dinero. Previa la suscripción de obligaciones de parte del beneficiario y los garantes.

2.4.2 Seguimiento de crédito.

La revista bestpractices, (2007), en el artículo Aspectos Generales de Riesgo de Crédito manifiesta que el seguimiento de crédito es la fase en la cual se realiza la evaluación oportuna de la operación del cliente a fin que se cumpla con las previsiones contempladas al inicio del contrato para que se llegue a la cancelación total del préstamo en esta fase el analista de crédito debe establecer el periodo de seguimiento.

Técnicas para realizar un adecuado seguimiento de crédito.

- **Análisis en los compromisos adquiridos entre la institución y el cliente.**
Este es el primer paso que debe dar todo analista de crédito para conocer de la evolución financiera de la empresa y, sobre la base de esta información, detectar la necesidad de realizar un estudio más efectivo acerca de la posibilidad de pago de la empresa en cuestión.
- **Informes periódicos.**
A la luz de los cuales se compara la evolución real con la esperada por el cliente.
Este tipo de informe no requiere la realización de visitas programadas.

- **Visitas al cliente.**

Las visitas al cliente se realizan en forma periódica. Se considera este tipo de control para realizar informes de gestión con un grado mayor de estudio.

La definición de las fechas de las visitas se canaliza en la etapa de negociación.

- **Verificación física de las garantías.**

La verificación de garantías debe estar acordada en la etapa de negociación, pero, además la institución financiera se debe reservar el derecho de efectuar verificaciones no anunciadas. Si el analista mantiene visitas periódicas al cliente, se logra que se identifique la posibilidad de nuevos negocios entre el cliente y la institución.

Ante situaciones que indiquen que la empresa no podrá hacer frente a créditos en los términos establecidos, el comité de créditos, a sugerencia del analista a cargo de la colocación, puede verse obligado a tomar medidas especiales de control tales como:

- Aumentar garantías, con el fin de mejorar la posible recuperación de créditos, a través de su tercera fuente de pago.
- Disminuir la exposición o cuantía de montos otorgados al cliente, por medio de no renovar los créditos de corto plazo.
- Exigir la entrega de informes periódicos de la gestión de la empresa y nombrar a un auditor o interventor.
- Realizar la ejecución de garantías, como última de las medidas que puede adoptar la institución financiera.

Las actividades que pueden llegar a implementar el comité de créditos no tienen por qué seguir algún orden establecido; ellas serán dependientes del nivel del problema en que se encuentre y, en algunas oportunidades, se podrá llevar adelante más de una de las medidas señaladas.

Un correcto seguimiento y control de los riesgos debe estar basado en hechos concretos, fundados en fuentes de información que permitan al analista defender su posición frente a sus superiores.

Por ello, una de las primeras medidas que se deben tomar ante la sospecha de una situación irregular de un crédito es corroborar la información a la mayor brevedad posible y contar con elementos tanto cuantitativos como cualitativos, que ratifiquen la situación particular de la colocación.

2.4.3 Recuperación de crédito.

Antonio Navarro Marquez, (2007), en su libro técnicas de Crédito y Cobranza da a conocer que “La recuperación de créditos es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplirlo”. (pág. 52)

Las entidades financieras antes de iniciar los procesos judiciales generalmente intentan contactarse con el deudor para saber los motivos del atraso de pago y consiguiente llegar a un acuerdo de un pago parcial de pago.

Si con estas medidas no ha llegado a ningún acuerdo entre la entidad financiera y el deudor lo siguiente es intentar una causa contra el deudor y seguir el camino jurídico hasta llegar al pago.

La fase de recuperación de créditos se denomina fase extrajudicial y, aun si acorta el tiempo de recuperación, prevé el consentimiento del deudor.

El banco o la financiera intenta comprender, con cartas y llamadas telefónicas, por qué la falta o el rechazo de pago y/o, luego vende su crédito a una sociedad encargada de la recuperación de deudas no pagadas.

Estas sociedades son las encargadas de llegar a un acuerdo con el deudor para que llegue a finalizar el préstamo, esto lo realizan mediante cartas, llamadas telefónicas, envío de correos, etc., al final con la recogida directa, es decir, mediante el envío de sus agentes directamente a la casa del deudor, para tratar de aclarar cualquier malentendido, y también para comprender las razones por las que no se paga la deuda.

Si esta serie de intentos resulta inútil, se adopta la así llamada 'puesta en mora', es decir, a través de una carta certificada con acuse de regreso se invita el deudor a pagar la deuda contrata, avisando que si falta el pago dentro de un determinado período de tiempo, se provocará el posible arranque de una acción legal comprendido el cargo de los gastos legales, en la cual se le compromete o se lo obliga a pagar por todos los gastos generados previo al cobro.

En este punto el deudor toma la decisión de pagar o no el préstamo, caso contrario la sociedad de recuperación de créditos puede empezar una serie de controles que le permita evaluar si iniciar una acción legal contra el deudor, la fase de evaluación es una etapa crucial para la sociedad de recuperación de crédito en la cual debe realizar un estricto estudio ya que en un caso el deudor no posea cosas embargables se debe tomar la decisión de iniciar o no acciones judicial a fin de evitar la posibilidad de pagar los gastos legales.

Si se decide a favor de la acción, comienza la fase judicial con la cual la sociedad de recuperación de créditos intentará de obtener un título ejecutivo para iniciar el embargo forzado de las cosas del deudor.

2.4.3.1 Periodo de morosidad y cobertura mínima de provisiones de la cooperativa “Minga Ltda.”

La calificación de riesgo es un proceso mensual, en este caso es la Comisión de Riesgo la cual tiene la responsabilidad de realizar la calificación de los activos.

Tabla 4: PERIODO DE MOROSIDAD Y COBERTURA MÍNIMA DE PROVISIONES

CATEGORÍA DE RIESGO	CRÉDITOS COMERCIALES		CRÉDITOS COMERCIALES		CRÉDITOS COMERCIALES		MICROCRÉDITO		PROVISIONES MÍNIMAS
	EN MESES		EN DÍAS		EN MESES		EN DÍAS		
	MAYOR A	HASTA	MAYOR A	HASTA	MAYOR A	HASTA	MAYOR A	HASTA	
Normal "A"		1		15		3		5	1%
Potencial "B"	1	3	15	45	9	5	5	30	5%
Deficiente "C"	3	5	45	90	12	30	30	60	20%
Dudoso Recaudo "D"	6	9	90	120	24	60	60	90	50%
Perdida "E"	9		12			90	90		100%

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

2.5 IDEA A DEFENDER

El Modelo de Gestión Comercial a través de la Estrategia mejora los procesos crediticios permitiendo crear valor contribuyente al aumento del impacto, la eficiencia y eficacia de los resultados de la cooperativa Minga Ltda.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Cualitativo: La investigación muestra la realidad Comercial de la Cooperativa “Minga Ltda.” lo cual es posible mediante la observación directa ya que se recopilarán datos que luego se analizan para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

3.1.2 Cuantitativo: Permitirá el análisis de los datos numéricos al aplicar las encuestas, en la misma se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos, datos comparativos, etc.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Bibliográfica: Permite recopilar fundamentos teóricos desde la visión y criterio de varios autores respecto a los modelos de gestión comercial, aquellos que corresponde al marco teórico de esta investigación.

3.2.2 Investigación de Campo: Se aplicará de forma directa en la Cooperativa “Minga Ltda.”, ya que es en donde se desarrollará el Modelo de Gestión Comercial, siendo el investigador el encargado de obtener información de primera fuente, útil y necesaria para encontrar los elementos trascendentes para solucionar el problema.

3.2.3 Investigación Descriptiva: Describe los conceptos de las variables de estudio, que facilitaran la elaboración del Modelo de Gestión Comercial así como también la descripción de los eventos que rodea al problema de investigación.

3.2.4 Investigación Exploratoria: Facilitará la elaboración de los procesos investigativos a utilizarse en el desarrollo del siguiente trabajo de titulación.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos

3.3.1.1 Método Estadístico: Permitirá realizar el análisis de los datos obtenidos en las encuestas que se aplicarán a los distintos socios y empleados de la Cooperativa. Para posteriormente procesar la información obtenida enfocada a obtener los resultados, conclusiones y recomendaciones.

3.3.1.2 Método Deductivo: Parte de afirmaciones generales para llegar a conclusiones de carácter particular; la Cooperativa “Minga Ltda.”, dispone de procesos crediticios eficientes enfocados al desarrollo de la entidad financiera que permite acceder con facilidad a los servicios ofertados garantizando con ello la confianza por parte de usuarios.

3.3.1.3 Método Analítico: Procedimiento riguroso formulado de manera lógica, para lograr la adquisición de conocimientos mediante la investigación de la forma como se maneja la información en la institución financiera.

3.3.2 Técnicas

3.3.2.1 Análisis Documental: Se lo efectuará a partir de los datos históricos que posee la Cooperativa “Minga Ltda.”, respecto a su historia de creación, a los procesos crediticios y a su vez al manual de crédito vigente.

3.3.2.2 Encuesta: Se lo aplicará a los socios y empleados de la Cooperativa la estructura de la misma se encuentra atendiendo un ordenamiento lógico.

3.3.3 Instrumentos

3.3.3.1 Cuestionario: Estará dirigida a los socios y colaboradores las mismas que están determinadas de una forma sencilla y clara con el propósito de obtener información y conocimientos útiles para la elaboración del modelo de Gestión Comercial que contribuirá al desarrollo de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el desarrollo de esta investigación se tomará como población a todos los Socios (Usuarios) que posee la Cooperativa “Minga Ltda.” de la ciudad de Riobamba.

Actualmente la Cooperativa “Minga Ltda.” posee 23.600 socios activos a nivel nacional y 7.900 socios activos en la ciudad de Riobamba la cual es el objeto de estudio.

Calculo del Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{(1,65)^2(0,5)(0,5)7900}{(0,05^2)(7900 - 1) + 1,65^2(0,5)(0,5)}$$
$$n = \frac{5376,94}{19,75 + 0.68}$$
$$n = \frac{5376,94}{20,43}$$
$$n = 263,31$$
$$n = 260 \text{ encuestas}$$

Para la aplicación de las encuestas a los colaboradores de la Cooperativa “Minga Ltda.”, se tomará en cuenta 12 cargos, las mismas que se encuentran relacionados directamente con los procesos de Colocación, Seguimiento y Recuperación de crédito, estos cargos son:

Tabla 5: CARGO FUNCIÓN / ACTUAL

CARGO/ FUNCIÓN ACTUAL		
Nombre	Cargo/ Función Actual	Nº de Encuestas
Franklin Mullo Yuquilema	Jefe Nacional de Negocios	1
Ana Belén Guerrero	Contador General	1
Verónica Polo Ramos	Jefe de Talento Humano	1
Ángel Ruiz Ramos	Jefe de Cobranza	1
Sandra Lugmani/Carlos Asqui	Jefe de Agencia	2
José Duchi	Oficial Agente de Crédito	1
Leonila Yuquilema/Samuel Bagua	Atención al Cliente	2
Raúl Mendoza/Diego Paguay	Asesor Micro- crédito	2
Nancy Yautibug	Recibidor / pagador	1
		12

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.5.1 Análisis Externo

3.5.1.1 Macro entorno

El Ecuador sufre constantes cambios debido a la crisis e inestabilidad ya sea política o económica, lo cual impide tomar decisiones de mejoramiento de la entidad financiera “Minga Ltda.” es por ello que es necesario analizar adecuadamente el macro entorno para poder determinar sus respectivas oportunidades y amenazas, esto además ayudará a identificar variables claves que permita que dicha entidad tenga la capacidad de respuesta frente a las adversidades tomando así las mejores decisiones, enfocadas en cumplir con los objetivos propuestos y crecer en el mercado.

Entre los principales factores externos del análisis del macro entorno se tienen los siguientes:

- Factor económico – demográfico: Importante para cualquier tipo de empresa u organización que exista una estabilidad económica ya que mediante estos indicadores se puede tomar decisiones eficientes.
- Factor político – legal: De mucha importancia para el desarrollo y control de las actividades que realiza las entidades financieras, la Cooperativa “Minga Ltda.”, cumple con todas las obligaciones tributarios y compromisos adquiridos con sus socios y clientes evitando así contra versiones y conflictos legales que perjudique la imagen institucional.
- Factor socio – cultural: Referente al comportamiento de la personas ya sea de manera individual o colectiva para organizar un sistema sostenible, dinámico y cultural que garantice la realización del buen vivir dentro de nuestro país.
- Factor tecnológico – ambiental: Hace referencia al desarrollo tecnológico institucional, existencia de tasas ecológicas, leyes medio ambientales, etc.

Tabla 6: MATRIZ DEL ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO					
FACTOR ECONÓMICO - DEMOGRÁFICO					
Factor	Comportamiento	Justificación	Manifestación	Fuente	Connotación
Inflación	Ecuador registro una inflación mensual de 0,36% en junio del 2016 frente al 0,41% registrado en junio del año anterior.	En el sexto mes del año el país registro una inflación anual de 1,59% y una acumulada del 1,29%. Dando acceso directo a las COAC.	Descendiente	Reporte del Banco Central del Ecuador 2016. http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion	Oportunidad
PIB	Actualmente existe inestabilidad nacional por el mínimo crecimiento de PIB.	Se estima un crecimiento del 0,4% del PIB para el 2016.	Inestable	Banco Central del Ecuador http://www.bce.fin.ec/	Amenaza
Inestabilidad Económica	El precio del barril de petróleo a inicios del año fue el más bajo, para Junio del 2016 el precio estimado es de 51,23 USD.	La inversión extranjera no desea introducirse en el Ecuador por la falta de garantías.	Inestable	Banco Central del Ecuador http://www.bce.fin.ec/	Amenaza
Tasa de Interés	Actualmente las tasas de interés activas que manejan las Cooperativas son atractivas para que los ciudadanos puedan invertir.	La tasa de interés activa es del 8,66% y la tasa de interés pasiva 6,00% a Junio del 2016	Estable	Reporte del Banco Central del Ecuador 2015. http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa	Oportunidad
Tasa de Morosidad	Las cifras son resultado de la desaceleración económica. En créditos de consumo el indicador subió a 9% y en microcréditos a 69%, en las cooperativas el índice llevo a 7%	La cartera impagada de 3,4% en marzo del 2015 aumento a 4,6% en el mismo mes del 2016.	Ascendente	Revista Lideres www.revistalideres.ec Revista de Negocios, Economía y Negocios.	Amenaza

Ingresos Familiares vs. Canasta Básica	Los ingresos de las familias ecuatorianas cubren e incluso superan el costo de la canasta básica familiar desde enero del 2015, algo que no ocurría desde 1982.	Los ingresos de las familias no eran suficientes para cubrir los gastos básicos del hogar. Pero según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el costo de la canasta básica familiar se ubicó en USD 628,27 mientras que el ingreso familiar promedio de los ecuatorianos alcanzó en USD 634,70 es decir USD 6,40 más.	Ascendente	Revista Lideres www.revistalideres.ec Revista de Negocios, Economía y Negocios.	Oportunidad
FACTOR POLÍTICO - LEGAL					
Factor	Comportamiento	Justificación	Manifestación	Fuente	Connotación
Estabilidad Política Nacional	La estabilidad política del Ecuador es aun atractivo para los inversionistas extranjeros. Así lo demuestra Wei Sonffan, presidente de la firma china Mantone.	En relación a las demás naciones latinoamericanas la estabilidad política es la principal carta de presentación que motiva a que inversores extranjeros deseen inyectar capitales en el país.	Estable	Revista Lideres www.revistalideres.ec Revista de Negocios, Economía y Negocios.	Oportunidad
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	No existe ningún cambio en la LOEPS	Se mantiene las mismas leyes por lo tanto existe una estabilidad con respecto a las Organismos de Control.	Estable	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria http://www.seps.gob.ec	Oportunidad
FACTOR SOCIO - CULTURAL					
Factor	Comportamiento	Justificación	Manifestación	Fuente	Connotación
Tasa de Crecimiento Poblacional	La población crece considerablemente lo cual es beneficioso para el país, para la entidades financiera le permitir Comportamientos tener clientes potenciales a futuro.	La tasa de natalidad es del 1,9% y del mortalidad es de 0,6% proyectado a el año 2015.	Ascendente	Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)	Oportunidad

Educación	Los resultados del Tercer Estudio Regional y Comparativo (Terce) aplicado por el laboratorio Latinoamericano de la Evaluación de Calidad de la Educación (Llece) de la Unesco evidencian una mejora significativa en el sistema educativo del Ecuador.	En su intervención Saadia Sánchez directora de la Unesco congratulo al Ecuador por la mejora en los resultados obtenidos ya que se ubica entre los países que más avances tuvieron en educación.	Ascendente	Revista Ecuador Económico http://www.politicaeconomica.gob.ec.ec/revista-ecuador-económico/	Oportunidad
Desempleo	En lo que va del año 2016, la tasa de desempleo se mantiene estadísticamente estable. Desagrado por áreas, la tasa de desempleo urbano se ubica en 6,7% y en el área rural en 2,6%	La Tasa de Desempleo a junio del 2016 se ubicó a 5,3% a nivel nacional	Descendiente	Revista Ecuador Económico http://www.politicaeconomica.gob.ec.ec/revista-ecuador-económico/	Oportunidad
Delincuencia	Entre mayo del 2012 y el mismo mes del 2013 se registró una reducción del 26,10% en los índices de robo a personas, robos a locales comerciales, asesinatos, y homicidios en todo el país.	Un segundo eje fue la desarticulación de bandas delictivas en todo el país, así lo asegura el Coronel Milton Zarate, director Nacional de la Policía Judicial CPJ).	Descendiente	Comisión Estadística de Seguridad Integral http://www.ministeriointerior.gob.ec/delitos-en-ecuador-continuan-bajando/	Oportunidad
FACTOR TECNOLÓGICO - AMBIENTAL					
Factor	Comportamiento	Justificación	Manifestación	Fuente	Connotación
Tecnología	La tecnología en el país está en constante innovación, incluyendo el de comunicación, estos crean mercados y oportunidades nuevas, por lo que es de esencial importancia renovar el portafolio de productos acorde con la nueva tecnología que existe en el mercado.	La Cooperativa "Minga Ltda." debe adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos que existe en el país ya que la tecnología también incide de manera directa de cómo son aprovechadas utilizándolas como herramienta fundamental para captar más mercado.	Ascendente	Revistas Tecnológicas	Oportunidad

Políticas Ambientales	Las cooperativas u organizaciones deben dar cumplimiento a la recolección de basura en un contenedor con tres compartimientos	La Cancillería y el Ministerio del Medio Ambiente del Ecuador adoptaron políticas que permite disminuir el impacto del cambio climático.	Estable	Constitución de la república del Ecuador.	Oportunidad
------------------------------	---	--	----------------	---	--------------------

Fuente: Análisis de Macro-entorno Cooperativa "Minga Ltda.".

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.1.2 Micro-entorno

Tabla 7: MATRIZ DEL ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO					
CLIENTES - PROVEEDORES - COMPETENCIA					
Factor	Comportamiento	Justificación	Manifestación	Fuente	Connotación
Clientes	La demanda de servicios financieros ha tenido un significativo crecimiento dentro de las Cooperativas desde hace varios años, ya que estas entidades han demostrado una estabilidad en el mercado y responsabilidad financiera. El tiempo que mantiene los clientes como proveedores financieros es al menos de tres años lo cual refleja fidelidad hacia las instituciones.	Esto es beneficioso ya que existe demanda la cual podría ser captada por la cooperativa "Minga Ltda." La entidad financiera en estudio debe establecer estrategias con la finalidad de captar nuevos clientes aumentando así su cartera de socios.	Ascendente	Cooperativa de Ahorro y Crédito "Minga Ltda."	Oportunidad

Proveedores	Los proveedores directos de la Cooperativa "Minga Ltda." son los inversionistas, accionistas y proveedores tecnológicos.	<u>Los inversionistas</u> invierten en diferentes activos los cuales pueden ser, bolsa de valores, divisas, materias primas, etc. Los cuales no están involucrados directamente con la entidad, pudiendo retirar su inversión en cualquier momento. <u>Los accionistas</u> a diferencia de los inversionistas tienen un porcentaje sobre la empresa, si la cooperativa perdiese valor el accionista pierde ya que es dueño de una parte y se encuentra involucrado directamente. <u>Los proveedores tecnológicos</u> procuran estar actualizados logrando así un servicio rápido y eficiente hacia los socios.	Ascendente	Cooperativa de Ahorro y Crédito "Minga Ltda."	Oportunidad
Competencia	Las Cooperativas que desarrollan sus actividades en la ciudad de Riobamba actúan en el mismo mercado por lo que ofrecen los mismos servicios y productos financieros, dentro de un mismo mercado competitivo o segmento.	Se puede considerar como competidores directos a todas las instituciones financieras que existen en la ciudad de Riobamba. Actualmente existen 26 Cooperativas las cuales se destacan por el acceso a los créditos de sus clientes. Esto exige a la Cooperativa "Minga Ltda." a desarrollar estrategias eficientes enfocadas a captar mayor números de socios.	Ascendente	Banco Central del Ecuador http://www.bce.fin.ec/	Amenaza

Fuente: Análisis de Micro-entorno Cooperativa "Minga Ltda."

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.1.3 Matriz (EFE) Evaluación de los Factores Externos: Oportunidades y Amenazas de la Cooperativa “Minga Ltda.”

La matriz EFE es una herramienta de gran utilidad en la cual puedo pronosticar, analizar y evaluar que situaciones son beneficiosas (Oportunidades) y cuales representan un obstáculo (Amenaza) para el correcto funcionamiento de la Cooperativa “Minga Ltda.”

Para realizar la siguiente evaluación se ha seguido el siguiente orden:

1. Ponderar cada uno de los factores externos identificados con la siguiente valoración.
 - a) De 0,0 = sin importancia
 - b) Hasta 1,0 = gran importancia

La suma de dichas ponderaciones debe sumar 1,0.

2. Clasificar de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa.
 - a) Una amenaza importante = 1
 - b) Una amenaza menor = 2
 - c) Una oportunidad menor = 3
 - d) Una oportunidad importante = 4
3. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación dada, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
4. Sumar los resultados ponderados de cada variable, a fin de evaluar el predominio de los factores según los siguientes principios.
 - a) Si el resultado es mayor a 2,5, esto indica que existe un predominio de las oportunidades.
 - b) Si el resultado es menor a 2,5, esto indica que existe un predominio de las amenazas.

Tabla 8: MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.)

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS				
OPORTUNIDADES	FUENTE	PESO	CALIF.	VALOR PONDERADO
La tasa de Inflación desciende	A. Macro-entorno	0,06	3	0,18
La tasa de interés activa es atractiva y la pasiva es poco para los usuarios.	A. Macro-entorno	0,06	4	0,24
Los ingresos familiares promedio de los ecuatorianos superan el costo de la canasta básica familiar.	A. Macro-entorno	0,06	3	0,18
La Estabilidad política del Ecuador	A. Macro-entorno	0,08	4	0,32
Estabilidad de las leyes en la LOEPS.	A. Macro-entorno	0,08	4	0,32
La tasa de crecimiento poblacional asciende	A. Macro-entorno	0,05	4	0,2
La educación en el Ecuador mejora significativamente	A. Macro-entorno	0,07	4	0,28
El desempleo en el Ecuador desciende	A. Macro-entorno	0,05	4	0,2
La delincuencia registra una reducción significativa	A. Macro-entorno	0,05	3	0,15
La tecnología presenta cambios e innovación constante	A. Macro-entorno	0,05	4	0,2
Cumplir a cabalidad las políticas ambientales	A. Macro-entorno	0,05	3	0,15
Existe mercado que aun no se ha explotado el cual puede ser captado por la entidad financiera	A. Micro-entorno	0,06	4	0,24
Los proveedores tecnológicos procuran estar actualizados logrando maximizar los sistemas de crédito	A. Micro-entorno	0,06	4	0,24
AMENAZAS				
Actualmente el PIB es inestable en el Ecuador	A. Macro-entorno	0,05	1	0,05
Inestabilidad económica	A. Macro-entorno	0,06	2	0,12
La tasa de morosidad en el Ecuador es ascendente	A. Macro-entorno	0,06	1	0,06
En la ciudad de Riobamba se crean nuevas entidades financieras por lo que la competencia crece.	A. Micro-entorno	0,05	1	0,05
TOTAL		1,00	53	3,18

Fuente: Análisis del macro y micro entorno Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.1.4 Análisis de la matriz EFE

Como se detalla en el cuadro anterior el total ponderado de la capacidad de respuesta de la Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.” es de 3,18, en lo que tiene que ver con el macro y micro entorno, esto demuestra que existe disponibilidad para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades que posee la entidad financiera.

3.5.2 Análisis Interno

La Cooperativa “Minga Ltda.” es una institución de carácter privado, esta considerada como una micro financiera solidaria, eficiente y solvente la cual realiza intermediación financiera en la provincia de Chimborazo y varias regiones del país.

Para conocer el entorno interno se realizara el analisis MIX y posteriormente se procede a tabular y analizar las encuestas aplicadas a los socios (usuarios) y colaboradores, de los cuales permitira descubrir las Fortalezas y Debilidades de la entidad financiera.

3.5.2.1 Analisis Mix de la Coperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”.

Para realizar el análisis MIX de la entidad financiera se comprende las siguientes variables controlables:

- **Productos y Servicios**
- **Precios.**
- **Promoción**
- **Plaza**

3.5.2.1.1 Productos y Servicios de la Cooperativa “Minga Ltda.”

3.5.2.1.1.1 Ahorros.

Ahorro es el excedente de cualquier actividad económica al final de un periodo de tiempo por lo tanto ahorrar es la diferencia que existe en el ingreso disponible y el gasto efectuado.

La Cooperativa de ahorro y Credito “Minga Ltda.” oferta varios tipos de ahorros los cuales estan destinados a personas naturales o juridicas que tengan disponibilidad para ahorrar asegurando su futuro, asumiendo como destino de la captacion la entrega de créditos a los usuarios de la entidad.

Los tipos de ahorro son:

3.5.2.1.1.1 Inverminga

Tabla 9: AHORRO INVER- MINGA

Nombre del Producto	INVER MINGA						
Tipo de Captación	Depósitos a plazo fijo						
Grupo meta	Personas Naturales o jurídicas que tengan disponibilidad de recursos económicos para invertir						
Destino de la Captación	Para la entrega de créditos de preferencia al crédito “Mi Negocio”						
Monto máximo	No existe limite			Monto mínimo		USD \$. 200.00	
% de interés que se pagara según el tiempo	TIEMPO	30 DÍAS	90 DÍAS	180 DÍAS	365 DÍAS	MAS DE 365 DÍAS	
	% MAX	7%	9%	10%	11%	11.50%	
	% MIN	6%	8%	9%	10%	11%	
	Se presentan los % máximos y mínimos que se deben pagar sin importar el monto Solo el plazo, en el caso de inversiones especiales se debe contar con la autorización de gerencia o a su vez jefe de negocios o jefe financiero. Por ningún motivo se puedo violar lo estipulado.						
Tasa de interés	Variables, depende del plazo						
Persona Responsable del proceso	Jefa de inversiones, jefe de agencia, cajero principal						
Documentos habilitantes de inversión	Ser socio o cliente de la institución Depositar los valores en la cuenta de ahorros Declarar la legitimidad de origen de fondos Negociación clara entre las partes previo el proceso de inversión						
Proceso para realizar inversiones	PROCESO Confirmar deposito en la cuenta Ingresar inversión con el usuario autorizado(Capital, plazo, % y quien puede reclamar la inversión) El cajero autorizado debe debitar el valor de la inversión Imprimir y firmar el certificado de plazo fijo Explicar al socio de las condiciones y beneficios de la inversión El responsable debe dar seguimiento a la inversión para renovación de la misma.						
Razones para una pre cancelación de inversión	La persona autorizada para las pre cancelaciones es el Sr. gerente por las siguientes razones: Emergencias de salud, educativo o inversión que no tiene espera o son emergentes La cancelación de la inversión se podrá reemplazar por un crédito emergente. Obtener un crédito inmediato sin base y sin garante hasta el 80% de la inversión mantenida en la institución Para futuros créditos solo se exigirá una base del 10*1 para cualquier monto						
Plazos de inversión	Mensual, Bimensual, Trimestral, semestral y anual						

Fuente: Unidad de Negocios Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.2.1.1.2 Mi- sueño

Tabla 10: AHORRO MI -SUEÑO

Nombre de Crédito	MI- SUEÑO				
Tipo de Captación	Depósito a plazo fijo con incremento de capital periódico para alcanzar un sueño				
Grupo meta	Personas naturales que tengan como meta hacer realidad sueños				
Propósito del ahorro	Establece alcanzar un sueño(Compra de bienes muebles, equipos de computación, micro-negocios y otros) y nosotros le asesoramos como lograrlo en un plazo de tiempo acorde a sus posibilidades, sin recurrir a un crédito				
Destino de la Captación	Para la entrega de créditos de preferencia al crédito “Mi Negocio”				
Monto máximo	Depende del sueño		Monto mínimo	Depende del sueño	
Plazos y % de interés		TIEMPO	6MESES	12 MESES	+ DE 1 AÑO
		%	4%	5%	6%
	Se presentan los % de interés que se pueden pagar dependiendo de los plazos				
Tasa de interés	Variables depende de los plazos				
Persona Responsable del proceso	Jefe de agencia, cajero principal, atención al cliente				
Documentos habilitantes del ahorro mi-sueño	Ser socio o cliente de la institución Declarar la legitimidad de origen de fondos Firmar el acuerdo para la realización de los depósitos				
Proceso para la cuenta MI SUEÑO	<p>PROCESO</p> <p>Confirmar deposito en la cuenta</p> <p>Firmar el contrato o acuerdo de un ahorro programado</p> <p>El cajero autorizado debe depositar en la cuenta MI-SUEÑO Imprimir en la libreta MI-SUEÑO</p> <p>Explicar al socio de las condiciones y beneficios de la cuenta</p> <p>El responsable debe dar seguimiento a los plazos para el cumplimiento y renovación de la misma.</p>				
Razones para una pre cancelación del ahorro	La persona autorizada para las pre cancelaciones es el Sr. gerente por las siguientes razones Emergencias de salud, educativo o inversión que no tiene espera				
Beneficios para el ahorrista	<p>Premios en fechas especiales</p> <p>Al finalizar el plazo acordado la cooperativa financiara el sueño acordado.</p> <p>Una vez acumulado el 50% del costo del sueño se puede financiar el valor restante con la base del 10*1</p>				
Plazos de ahorro programado	6 meses, 1 año y más de un año				
Formas de depósitos	El socio puede realizar depósitos diarios, semanales, mensuales o según la forma como se acuerde en el contrato de deposito				

Fuente: Unidad de Negocios Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.2.1.1.3 MingaMirak

Tabla 11: AHORRO MINGA-MIRAK (Colchon financiero personal)

Nombre de Crédito	MINGA-MIRAK colchón financiero personal		
Tipo de Captación	Ahorro Programado		
Grupo meta	Personas Naturales o jurídicas que tengan disponibilidad de recursos económicos para ahorrar y pensar en su futuro (problemas de salud, económicos, vejez y prepararse para las situaciones más inesperadas de la vida)		
Destino de la Captación	Para la entrega de créditos de preferencia al crédito “Mi Negocio”		
Monto máximo	No existe limite	Monto mínimo	USD \$. 20.00
Plazos y % de interés		TIEMPO	DE 1 A 5 AÑOS
		%	6%
Se presentan los % de interés que se pueden pagar dependiendo de los plazos			
Tasa de interés	Variables depende de los plazos		
Persona Responsable del proceso	jefe de agencia, cajero principal, atención al cliente		
Documentos habilitantes	Ser socio o cliente de la institución		
	Generar la cuenta Minga-Mirak en el sistema Declarar la legitimidad de origen de fondos Poseer la libreta MINGA-MIRAK		
Proceso para la cuenta MINGA-MIRAK	<p>PROCESO</p> <p>Confirmar deposito en la cuenta</p> <p>Firmar el contrato o acuerdo de un ahorro programado</p> <p>El cajero autorizado debe depositar en la cuenta MINGA-MIRAK</p> <p>Imprimir en la libreta MINGA-MIRAK</p> <p>Explicar al socio de las condiciones y beneficios de la cuenta</p> <p>El responsable debe dar seguimiento a los plazos para el cumplimiento y renovación de la misma.</p>		
Razones para una pre cancelación del ahorro programado	<p>La persona autorizada para las pre cancelaciones es el Sr. gerente por las siguientes razones:</p> <p>Emergencias de salud, educativo o inversión que no tiene espera</p> <p>La cancelación del contrato MINGA MIRAK se podrá reemplazar por un crédito emergente.</p>		
Plazos de ahorro programado	De 1 a 5 años		
Formas de depósitos	El socio puede realizar depósitos diarios, semanales, mensuales o según la forma como se acuerde en el contrato de deposito		

Fuente: Unidad de Negocios Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.2.1.1.4 Mi organización.

Tabla 12: AHORRO MI ORGANIZACION

Nombre de Crédito	MI- ORGANIZACIÓN
Tipo de Captación	Ahorro a la Vista
Destino de la Captación	Para la entrega de créditos de preferencia al crédito “Mi Negocio”
Monto máximo	No existe limite
Monto mínimo	USD \$. 20.00
Tasa de interés	4%
Persona Responsable del proceso	Jefe de agencia, cajero principal, atención al cliente
Documentos habilitantes del ahorro mi organización	Ser socio o cliente de la institución Generar la cuenta Mi-Organización en el sistema Declarar la legitimidad de origen de fondos Poseer la libreta MI-Organización
Requisitos para la apertura de la cuenta	Acta de elección o nombramiento de la directiva Acta donde decidan aperturar la cuenta y quiénes serán los responsables Documentos personales de las personas responsables \$6 por apertura de cuenta
Es importante	Que la cuenta se genere con firmas conjuntas Que presenten el acta donde se manifieste quienes serán los responsables de la cuenta. Los responsables de la cuenta sean presidente y tesorero
Beneficios para el grupo de ahorristas	Se capacitaran en temas diversos, técnicos como teológicos Tendrán prioridad al momento de gestionar auspicios Si el grupo de personas es considerable se puede entregar servicios adicionales(pago del bono, créditos grupales y otros)
Formas de depósitos	El socio puede realizar depósitos diarios, semanales, mensuales o según la forma como se acuerde en el contrato de deposito

Fuente: Unidad de Negocios Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.2.1.1.5 Mingui Ahorro

Tabla 13: AHORRO MINGUI-AHORRO

Nombre de Crédito	MINGUI-AHORRO
Tipo de Captación	Ahorro a la vista
Grupo meta	Niños y niñas entre los 0 a 12 años
Propósito del ahorro	Sembrar la cultura de ahorro en los niños y que los padres planifiquen los gastos
Destino de la Captación	Para la entrega de créditos
Monto máximo	No existe limite
Monto mínimo	USD \$. 1.00
Tasa de interés	4%
Persona Responsable del proceso	Jefe de agencia, cajero principal, atención al cliente
Documentos habilitantes de inversiones	Ser socio o cliente de la institución Generar la cuenta Mingui-Ahorro en el sistema Poseer la libreta MIngui-Ahorro
Requisitos para apertura de cuenta	Documentos personales del representante del niño o niña Copia de la cedula del niño \$6 por apertura de cuenta
Es importante	Todo retiro será con la firma de representante y acompañado del mismo El niño solo puede depositar
Beneficios para el grupo de ahorristas	Se entregaran útiles escolares a los mejores minguí-ahorristas Programas especiales en el día del niño y navidad Entregar la alcancía Minga

Fuente: Unidad de Negocios Cooperativa “Minga Ltda.”.
Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.2.1.1.2 CRÉDITOS:

La Cooperativa de ahorro y Credito “Minga Ltda.” oferta varios tipos de credito para de esta forma poder cubrir de una mejor manera las necesidades financieras de sus socios.

Tabla 14: CLASIFICACION DE CARTERA DE CRÉDITO COOPERATIVA “MINGA LTDA.”

FUENTE DE RE-PAGO	CLASIFICACIÓN DE CARTERA
Ingresos de negocios propios (informales)	Microempresa
Ingresos de empleo fijo	Consumo
Ingresos de negocios (personas jurídicas)	Comercial
Construcción, adquisición de vivienda	Vivienda

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

La Cooperativa mantiene la política que los montos seran analizados de forma racional de tal manera que sean montos suficientes de acuerdo a los requerimientos, capacidad de pago del socio, así como los riesgos a los que el prestatario se pueda enfrentar en el transcurso de sus actividades, viabilidad del sector economico en el que se desarrolla la actividad economica, garantias y estabilidad economica.

Tabla 15: TIPOS DE CREDITO CON SUS MONTOS

TIPOS DE CRÉDITO	Monto Máximo
1. Crédito de Consumo	Hasta USD \$ 15.000
2. Crédito para la Vivienda	Hasta USD \$ 10.000
3. Microcréditos	
3.1. Microcrédito Acumulación o amplia	Hasta USD \$ 20.000
3.2. Microcrédito Acumulación simple	Hasta USD \$ 10.000
3.3. Microcrédito minorista	Hasta USD \$ 3.000

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Los Créditos que otorga la Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda” son:

3.5.2.1.1.2.1 MICROCRÉDITOS.

Tabla 16: “MICROCRÉDITOS” MINGA LTDA.

Nombre de Crédito	"MICROCRÉDITOS"			
Tipo de Crédito	MICROCRÉDITOS			
Grupo meta	Créditos otorgados a personas naturales quienes destinan sus recursos a actividades productivas es decir dedicadas a financiar actividades en pequeña escala, cuya fuente principal de pago le constituye el producto de las ventas o ingresos por dicha actividad.			
Destino del crédito	Actividades Productivas			
Monto máximo	USD \$. 20,000.00			
Monto mínimo	USD \$. 300.00			
Orden de Crédito		DE	A	ORDEN DE CRÉDITOS
		300.00	5,000.00	PRIMER CRÉDITO
		5,000.00	10,000.00	SEGUNDO CRÉDITO
		10,000.00	20,000.00	TERCER CRÉDITO
	Al ser un socio con un buen historial crediticio en la central de riesgo y su solvencia justifique montos superiores el análisis quedara a cargo del respectivo comité de crédito.			
Relacion del encaje en numero	Se solicitara un encaje del 10 * 1 primeros créditos y socios con buen historial de crédito no necesitan depositar encaje			
Garantía requerida y requisitos especiales		DE	A	GARANTÍAS SOLICITADAS
		500	2000	SIN GARANTE
		2000	6000	UN GARANTE
		6000	15000	DOS GARANTES
	15000	20000	HIPOTECARIOS	
	El asesor de negocios definirá las garantías a solicitar según el riesgo de crédito			
Forma de Desembolso	Acreditación a libreta de ahorros o transferencia interbancaria al cual solicite y autorice nuestros socios			
Niveles de Aprobación		DE	A	GARANTÍAS SOLICITADAS
		500	1500	Asesor de Negocio
		1500	3500	Asesor y Jefe de Negocio
	3500	20000	Comité de Crédito Central	
Amortización	Mensual, Quincenal, Semestral			

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”

Elaborado por: Alex Cubi.

Plazos y tiempos de entrega “Microcrédito”.

Tabla 17: PLAZOS DE TIEMPOS DE ENTREGA “MICROCRÉDITO”

	RANGOS DE MONTOS	CONDICIONES	
		Plazos en meses	Tiempo de aprobación
PLAZOS Y TIEMPOS DE ENTREGA	200 a 500	6	5 días laborables
	501 a 1000	10	5 días laborables
	1001 a 1500	15	5 días laborables
	1501 a 2000	18	5 días laborables
	3001 a 4000	24	5 días laborables
	5001 a 8000	30	5 días laborables
	8001 a 15000	36	5 días laborables
	15001 a 20000	44	Depende del trámite de la hipoteca

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Tasa de interes “Microcrédito”

Tabla 18: TASA DE INTERES “MICRCREDITO”

	SEGMENTO DE CRÉDITO	Montos de Crédito	Tasa de interés
TASA DE INTERÉS	Microcrédito A. Ampliada	Max. 10.000,000	15.20%
	Microcrédito A. Simple	Max. 10.000,000	10.75%
	Microcrédito Minorista	M. <= 20.000,000	22.30%

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Tabla 19: REQUISITOS PARA ACCEDER A “MICROCRÉDITOS”

REQUISITOS	<p>PARA MONTOS DE \$ 2000</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tener buen historial crediticio▪ Copia de documentos personales (deudor y conyugue)▪ Documento que habilite solvencia y capacidad de pago (certificado de gravamen, Ruc, Roles de pago).▪ Croquis del domicilio▪ Garante con los mismos requisitos. <p>PARA MONTOS DE HASTA \$ 15000</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tener buen historial crediticio▪ Copia de documentos personales (deudor y conyugue)▪ Poseer nombramiento o contrato▪ Documento que habilite solvencia y capacidad de pago (certificado de gravamen, Ruc, Roles de pago).▪ Croquis deudor y garante▪ Declaración de impuestos.▪ Garante(s) con las mismas características del deudor <p>PARA MONTOS DE HASTA \$15000 (siempre a socios con más de tres créditos con pagos puntuales y garantía hipotecaria)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tener buen historial crediticio▪ Copia de documentos personales (deudor y conyugue)▪ Documento que habilite solvencia y capacidad de pago (certificado de gravamen, Ruc, Roles de pago).▪ Croquis deudor y garante▪ Garante(s) con las mismas características del deudor
-------------------	--

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.2.1.1.2.2 MINGA-ROLES

Tabla 20: “MINGA-ROLES” MINGA LTDA.

Nombre de Crédito	“MINGA-ROLES” Créditos para socios que cobran sus sueldos en nuestra institución a través de convenios o mediante el SI			
Tipo de Crédito	CONSUMO			
Grupo meta	Personas Naturales que presenten capacidad y voluntad de pago en las obligaciones financieras adquiridas y cuyo historial de créditos sea calificación A, enfocado a socios que cobren sus sueldos en nuestra institución a través de convenios o mediante el SPI			
Destino del crédito	Crédito de Consumo			
Monto máximo	USD \$. 15,000.00			
Monto mínimo	USD \$. 500.00			
Orden de Crédito		DE	A	ORDEN DE CRÉDITOS
		500.00	5,000.00	PRIMER CRÉDITO
		5,000.00	8,000.00	SEGUNDO CRÉDITO
		8,000.00	15,000.00	TERCER CRÉDITO
En el caso de ser socio con historial crediticio en nuestra institución, se tomara en cuenta sus montos anteriores para un crédito “MINGA ROLES”				
Tasa de Interés	15.20%			
Relacion del encaje en numero	Se solicitara un encaje del 10 * 1			
Garantía requerida y requisitos especiales		DE	A	GARANTÍAS SOLICITADAS
		500	2000	SIN GARANTE
		2000	6000	UN GARANTE
		6000	15000	DOS GARANTES
El asesor de negocios definirá las garantías a solicitar según el riesgo de crédito				
Forma de Desembolso	Acreditación a libreta de ahorros o transferencia interbancaria al cual solicite y autorice nuestros socios			
Niveles de Aprobación		DE	A	GARANTÍAS SOLICITADAS
		500	1500	Asesor de Negocio
		1500	3500	Asesor y Jefe de Negocio
		3500	20000	Comité de Crédito Central
Amortización	Mensual			

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Tabla 21: PLAZOS Y TIEMPOS DE ENTREGA “MINGA-ROLES”

PLAZOS Y TIEMPOS DE ENTREGA		
RANGOS DE MONTOS	CONDICIONES	
	Plazos en meses	Tiempo de aprobación
200 a 500	4	Depende la liquidez
501 a 1000	8	Depende la liquidez
1001 a 1500	10	Depende la liquidez
1501 a 2000	12	Depende la liquidez
2001 a 3000	15	Depende la liquidez
3001 a 4000	18	Depende la liquidez
4001 a 5000	20	Depende la liquidez
5001 a 8000	24	Depende la liquidez
8001 a 10000	30	Depende la liquidez

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Tabla 22: ORDEN DE CRÉDITO “MI NEGOCIO”

DE	A	ORDEN DE CREDITO
500.00	2,000.000	PRIMER CRÉDITO
2,000.000	5,000.000	SEGUNDO CREDITO

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi

Tabla 23: “MI NEGOCIO” PLAZOS Y TIEMPOS DE ENTREGA

DE	A	PLAZOS MÁXIMOS			TIEMPO DE ENTREGA
		DÍAS	SEMANAS	MESES	
500.00	1,000.000		16	4	AL INSTANTE
1,000.000	2,000.000		24	6	AL INSTANTE
2,000.000	3,000.000		32	8	24 HORAS
3,000.000	4,000.000		40	10	24 HORAS
4,000.000	5,000.000		44	12	24 HORAS

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Tabla 24: REQUISITOS PARA ACCEDER A “MINGA-ROLES”

REQUISITOS	<p>PARA MONTOS DE \$2000</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener buen historial crediticio ▪ Copia de documentos personales (deudor y conyugue) ▪ Poseer nombramiento o contrato ▪ Documento que habilite solvencia y capacidad de pago (certificado de gravamen, Ruc, Roles de pago). ▪ Croquis del domicilio ▪ Cobrar su sueldo en nuestra institución(mínimo 1 acreditación recibida) <p>PARA MONTOS DE HASTA \$6000</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener buen historial crediticio ▪ Copia de documentos personales (deudor y conyugue) ▪ Poseer nombramiento o contrato ▪ Documento que habilite solvencia y capacidad de pago (certificado de gravamen, Ruc, Roles de pago). ▪ Croquis deudor y garante ▪ Cobrar su sueldo en nuestra institución(mínimo 1 acreditación recibida) ▪ Garante(s) con las mismas características del deudor <p>PARA MONTOS DE HASTA \$15000 (siempre a partir del segundo crédito)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener buen historial crediticio ▪ Copia de documentos personales (deudor y conyugue) ▪ Poseer nombramiento o contrato ▪ Documento que habilite solvencia y capacidad de pago (certificado de gravamen, ▪ Ruc, Roles de pago). ▪ Croquis deudor y garante ▪ *Cobrar su sueldo en nuestra institución(mínimo 1 acreditación recibida) ▪ Garante(s) con las mismas características del deudor <p>Para aspirar a un crédito de consumo obligatoriamente debe recibir su remuneración en la cooperativa, mínimo una acreditación recibida para aspirar a un crédito.</p>
------------	--

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.2.1.1.2.3 CREDI - MÓVIL

Tabla 25: "CREDI - MÓVIL" MINGA LTDA.

Nombre de Crédito	"CREDI - MÓVIL"			
Tipo de Crédito	MICROCRÉDITOS			
Grupo meta	Créditos otorgados a personas naturales o jurídicas que tengan actividades comerciales a pequeña y mediana escala y cuya giro de negocio sea diario, semanal o cuya solvencia financiera respalde la adquisición de este tipo de crédito			
Destino del crédito	Capital de trabajo: Negocios o personas que necesitan recursos económicos urgentes.			
Monto máximo	USD \$. 10,000.00 (Hasta \$ 20,000.000 tasa de crédito móvil)			
Monto mínimo	USD \$. 200.00			
Orden de Crédito		M. Máximo		ORDEN DE CRÉDITOS
		3,000.000		PRIMER CRÉDITO
		5,000.000		SEGUNDO CRÉDITO
		10,000.000		TERCER CRÉDITO
Garantía requerida y requisitos especiales		DE	A	GARANTÍAS SOLICITADAS
		500	1000	SIN GARANTE
		1000	2000	UN GARANTE
		2000	3000	UN GARANTE
		3000	4000	UN GARANTE
		4000	5000	UN GARANTE
	5000	10000	DOS GARANTES	
El asesor de negocios definirá las garantías a solicitar según el riesgo de crédito				
Forma de Desembolso	Acreditación a libreta de ahorros.			
Niveles de Aprobación		DE	A	GARANTÍAS SOLICITADAS
		500	1500	Asesor de Negocio
		1500	3500	Asesor y Jefe de Negocio
	3500	20000	Comité de Crédito Central	
Amortización	Semanal y Mensual			
Recaudación	El oficial de captación se encargara de recibir depósitos todos los días en el negocio o actividad económica del socio previo diseño de una hoja de ruta.			
Principales criterios de evaluación	<p>Se determina los gastos e ingresos, del flujo de caja integral del negocio, considerando inclusive los gastos e ingresos que se generan fuera del ámbito de negocio.</p> <p>La estabilidad del negocio y experiencia del propietario será un factor determinante en la decisión del asesor de crédito.</p> <p>Que el deudor mantenga una calificación de A o B en la Central de Riesgo</p>			

Fuente: Cooperativa "Minga Ltda.".

Elaborado por: Alex Cubi.

Tabla 26: RANGOS DE MONTOS E INTERES “CREDI- MÓVIL”

	RANGOS DE MONTOS	% INTERÉS	CONDICIONES	
			Semanas	Meses
PLAZOS DE CRÉDITO	de 100 a 300	26.90%	40	10
	200 a 500		12	3
	501 a 1000		20	5
	1001 a 1500		28	7
	1501 a 2000		34	8
	2001 a 3000		40	10
	de 3001 a 10000	24.50%	96	24
	3001 a 4000		48	12
	4001 a 5000		56	14
	5001 a 8000		72	18
	15001 a 20000		96	24

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Tasa de interés “credi- móvil”

Tabla 27: TASA DE INTERES SEGÚN EL SEGMENTO “CREDI-MOVIL”

TASA DE INTERÉS SEGÚN EL SEGMENTO DE CRÉDITO	SEGMENTO DE CRÉDITO	T.E MAX.	Rangos de Montos	Tasa de interés
	Microcrédito A. Ampliada	25.50%	M. <= 20.000,00	22.90%
	Microcrédito A. Simple	27.50%	M. <= 10.000,00	24.50%
	Microcrédito Minorista	30.50%	M. <= 3.000,00	26.90%%

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Tabla 28: REQUISITOS PARA ACCEDER A “CREDI- MÓVIL”

REQUISITOS	<p>PARA MONTOS DE \$3000</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC, Patente, Permisos de funcionamiento o documentación que respalde el desempeño de alguna actividad comercial (uno de los documentos mencionados).▪ Copia de la Cédula de Ciudadanía y certificado de votación del deudor y conyugue▪ Garante con los mismos requisitos anteriormente descritos.▪ Croquis del negocio y fotos del mismo▪ Certificado de referencias bancarias y comerciales(opcional)▪ Una foto <p>PARA MONTOS DE HASTA \$5000</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC, Patente, Permisos de funcionamiento o documentación que respalde el desempeño de alguna actividad comercial (uno de los documentos mencionados).▪ Copia de escritura, matrícula de vehículo, pago del impuesto predial o certificado de gravamen.▪ Croquis del domicilio y fotos del mismo▪ Un Garante con los mismos requisitos anteriormente descritos.▪ Certificado de referencias bancarias y comerciales(opcional)▪ Una foto <p>PARA MONTOS DE HASTA \$10000 (siempre a partir del segundo crédito)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC, Patente, Permisos de funcionamiento o documentación que respalde el desempeño de alguna actividad comercial (uno de los documentos mencionados).▪ Copia de escritura, matrícula de vehículo, pago del impuesto predial o certificado de gravamen obligatorio▪ Croquis del domicilio y fotos del mismo▪ Dos Garantes con los mismos requisitos anteriormente descritos.▪ Certificado de referencias bancarias y comerciales(opcional)▪ Una foto <p>El asesor de negocios definirá todos los requisitos necesarios que se debe solicitar según el riesgo de crédito.</p>
-------------------	--

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Para cubrir de una mejor manera las necesidades financieras de los socios la Cooperativa “Minga Ltda.” a implementado otros tipos de créditos diferentes a los tradicionales detallandolos a continuacion:

Minga Ya: Crédito emergente sin base y sin garante.

MingaCard: Tarjeta de débito que permite a los clientes disponer de dinero de una manera sencilla, rapida y segura a cualquier hora en todo el país mediante la red de cajeros automáticos BANRED.

Los requisitos para la adquisición son:

1. Tener una cuenta en la institucion.
2. Llenar la solicitud.
3. Firmar el convenio.

FIGURA 7: MINGACARD



Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

MingaMático: La nueva red de cajeros automaticos le permite disponer de dinero en cualquier momento, mediante tu tarjeta de débito MingaCard.

FIGURA 8: MINGAMÁTICO



Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

MingaOnline: Con tan solo un Click podras tener a tu Cooperativa en donde estés.

3.5.2.1.2 Precio

El precio está sujeto a muchas variables, la selección obedece al tipo de competencia de mercado y el costo de la mezcla del marketing que los clientes no siempre otorga el mismo valor, en estas se considera principalmente variables como la calidad en la atención al cliente, capacitación antes del uso del servicio, crecimiento institucional forjando así garantías financieras, cumpliendo con el objetivo institucional que considera que el margen de beneficios que se produzca en la concesión de créditos genere una utilidad representativa para la institución.

3.5.2.1.2.1 Tasas de Interés

A partir de la promulgación de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo de Crédito, quedan insubsistentes las comisiones y otros valores que se gravaba sobre los créditos otorgados.

Por tanto, la tasa vigente se calculara de acuerdo a la disposición del Banco Central del Ecuador, el mismo que fija las Tasas máximas las mismas que no podrán ser superadas en ningún caso. Dichas tasas serán publicadas mensualmente por medio de la prensa y se denominaran “Tasa de Interés Activa Efectiva”.

Tabla 29: TASA DE INTERÉS ACTIVA EFECTIVA COOPERATIVA “MINGA LTDA.”

TASA E.M.	MÁXIMO	TASA NORMAL SEGÚN ENCAJES			AHORRO OBLIGATORIO
		0	10 A 1	5 A 1	
16.30%	Max. 10.000,000	15.20%	13.15%	11.15%	NO
11.33%	Max. 10.000,000	10.75%	9.55%	8.30%	NO
25.50%	M. <= 20.000,000	22.30%	19.00%	15.60%	SI
27.50%	M. <= 10.000,000	23.45%	20.00%	15.80%	SI
30.50%	M. <= 3.000,000	23.45%	19.30%	15.20%	SI
25.50%	M. <= 20.000,000	22.90%	19.50%	16.15%	NO
27.50%	M. <= 10.000,000	24.50%	20.85%	17.20%	NO
30.50%	M. <= 3.000,000	26.90%	22.80%	18.75%	NO

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.2.1.2.2 Cuotas y formas de pago.

Las cuotas y formas de pago se establecen en la negociación del crédito en función a la capacidad de pago del solicitante y el tipo de actividad económica que desarrolle.

La frecuencia de pagos de los préstamos se determina de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 30: CUOTAS Y FORMAS DE PAGO

TIPO DE CRÉDITO	FRECUENCIA DE PAGO
1. Crédito de Consumo	Quincenal, Mensual
2. Créditos para la Vivienda	Mensual
3. Microcréditos	Diario, semanal, quincenal, mensual, o de acuerdo al ciclo productivo y al vencimiento.

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.2.1.2.3 Plazos.

En la estructura de plazos de la cartera de crédito de la Cooperativa “Minga Ltda.” se busca que la misma se determine acorde al riesgo de la liquidez de la misma, necesidades del mercado y el plazo promedio ponderado de las captaciones.

Tabla 31: PLAZOS MAXIMOS DE CRÉDITO COOPERATIVA “MINGA Ltda.”

DE	A	PLAZOS MÁXIMOS			TIEMPO DE ENTREGA
		DÍAS	SEMANAS	MESES	
500.00	1,000.000		16	4	AL INSTANTE
1,000.000	2,000.000		24	6	AL INSTANTE
2,000.000	3,000.000		32	8	24 HORAS
3,000.000	4,000.000		40	10	24 HORAS
4,000.000	5,000.000		44	12	24 HORAS

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.2.1.2.4 Documentos de Crédito.

Los Documentos que detallamos a continuación son obligatorios para solicitar un crédito en la Cooperativa “Minga Ltda.”:

Tabla 32: DOCUMENTOS DE CRÉDITO COOPERATIVA “MINGA LTDA.”

REQUISITOS	CONSUMO	MICROEMPRESA	VIVIENDA
Solicitud de Crédito	X	X	X
Copia de cedula de identidad	X	X	X
Certificado de trabajo	X	X	X
Rol de Pagos	X	X	X
Copia de Matricula de vehículo (si lo tiene)	X	X	X
Copia del impuesto predial de casa o terreno (si lo tiene)	X	X	X
Copia de legalización de propiedad	X	X	X
Carta de agua, luz o teléfono	X	X	X
Jubilado o Montepío	X	X	X
Pensiones	X	X	X
Copia del RUC		X	X
Copia de las dos últimas declaraciones del IVA		X	X
Certificado original de proveedores		X	X
Alquiler de Propiedades	X	X	X
Honorarios profesionales		X	X
Ingresos por comisiones		X	X
Giros del exterior	X	X	X

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.2.1.2.5 CRECIMIENTO INSTITUCIONAL

Tabla 33: CRECIMIENTO INSTITUCIONAL COOPERATIVA “MINGA LTDA.” 1980-2013

	1980 - 1997	1997 A : 2005	2006 A 2013
Nombres:	SAC – AIIECH	COAC. MINGA Ltda.	
Tiempo transcurrido:	17 años	8 años	8 años
		(4 Gerencias)	(1 Gerencia)
Edad:	17 años	16 años	
Total Activo:	\$836.498		\$13'701.646
Variación:			\$12'865.148
Promedio anual de crecimiento:	\$33.459		\$1'712.705
Socios/as	3000		21000
Empleados:	5		48

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

La Cooperativa “Minga Ltda.” inicio sus actividades con el nombres de SAC (Servicio de Ahorro y Crédito), en el año de 1980 hasta el año de 1997 la cual se desempeñaba dentro de la Asociación de Iglesias Indígenas Evangélicas de Chimborazo (AIIECH) y de cuya generación y clase es la única en mantenerse viva.

Al final del año 1997 presento en total de activos \$ 836,498, el promedio anual de crecimiento fue de \$ 33,46, la institución contaba con 3000 socios y 5 empleados.

Se constituyó como Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., el 30 de mayo de 1997 con el Acuerdo Ministerial No.0694 la cual arrastra los valores de la SAC tanto en sus Activos como en los Pasivos.

Dentro de los años de 1997 al 2005 ha presentado 4 cambios gerenciales la cual le impide su desarrollo adecuado, pero a partir del año 2006 hasta la actualidad ha existido una solo Gerencia institucional.

Los resultados financieros presentados por la institución a finales del 2013 son en el total de activos con \$ 10.231.029 la cual tiene una variación de \$ 9 .394.530 con respecto a los 8 años anteriores, esto es evidente ya que sus socios crecieron a 22000 y el número de colaboradores a 55 personas.

3.5.2.1.3 Promoción

En la actualidad la cooperativa cuenta con la campaña promocional MINGA 2016, desarrollada por parte de la institución la cual se mantendrá vigente desde el 01 de Febrero hasta el 16 de Diciembre del 2016, promoción que trata de comunicar información financiera entre la Cooperativa, los socios y otros miembros del canal logrando que influyan en el comportamiento y actitudes de futuros socios y clientes potenciales.

Con estas acciones promocionales atrae la aceptación de la población de la ciudad de Riobamba y sus lugares aledaños en función de la buena comunicación, ya que permite darles a conocer el producto financiero adecuado para las necesidades financieras existentes.

La promoción puede desarrollarse mediante la venta personal, venta masiva (publicidad y publicidad no pagada) y promoción no pagada.

Las actividades promocionales que desarrolla la Cooperativa “Minga Ltda.” responde a:

Tabla 34: ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN

DIRIGIDO A SOCIOS POTENCIALES	Regalos, cupones, reuniones, exhibiciones comerciales, materiales promocionales en las sucursales.
DIRIGIDO A POSIBLES SOCIOS (MERCADO FUTURO)	Eventos patrocinados, eventos deportivos, exhibiciones comerciales, premios promocionales.
DIRIGIDO AL PERSONAL DE CRÉDITO	Bonos, reuniones, concursos, capacitaciones.

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

FIGURA 9: ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN COOP. “MINGA LTDA.”



Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

3.5.2.1.3.1 Publicidad

La campaña publicitaria que actualmente desarrolla la Cooperativa “Minga Ltda.” es a través de la difusión televisiva y su página web (<http://www.coopminga.com>) dando como necesidad desarrollar nuevas estrategias que permita posicionar la marca de la entidad financiera, facilitando conocer los productos y servicios dentro y fuera de la ciudad de Riobamba a fin de mantenerse y desarrollarse institucionalmente.

FIGURA 10: PAGINA WEB COOP. “MINGA LTDA.”



Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Para la realización de la publicidad se lo hará con materiales que existentes y que estén dentro del presupuesto institucional tales como:

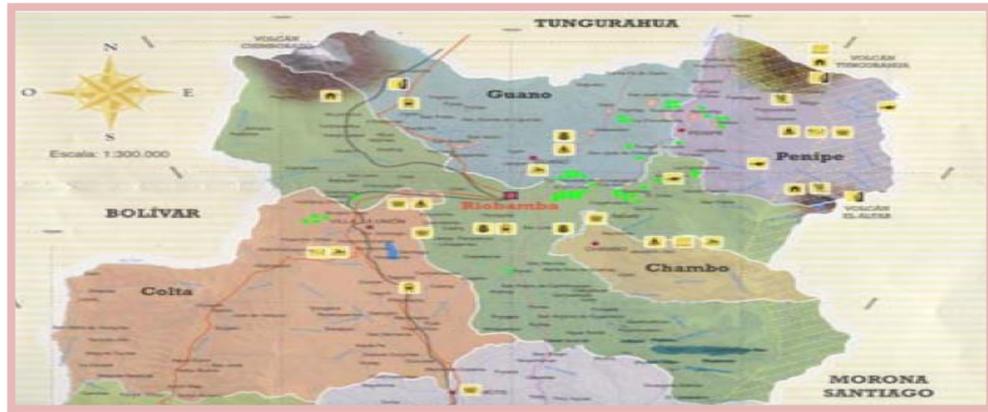
- Hojas
- Volantes
- Afiches
- Calendarios
- Jingles y otros materiales que permitan promocionar a los productos y servicios que oferta actualmente la cooperativa “Minga Ltda.”.

El objetivo de la promoción y publicidad es estimular e influir en el comportamiento del mercado meta (población del cantón Riobamba), para que prefieran los productos y servicios financieros que oferta la Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”.

3.5.2.1.4 Plaza-Distribución (Cobertura Geográfica)

3.5.2.1.4.1 Macro localización.

FIGURA 11: MACRO LOCALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA “MINGA LTDA.” EN EL CANTÓN RIOBAMBA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” Ecuador / 2009.

3.5.2.1.4.2 Micro localización.

Las oficinas Administrativas de la ciudad de Riobamba están ubicadas en las calles Río Chanchan 18-33 entre Chile y Villarroel. Telf.: 032 961 390

La agencia de la Estación está ubicada en las calles Olmedo y Juan Montalvo esquina. Telf.: 032 955 280

La agencia San Francisco está ubicada en la Juan de Velasco entre 10 de Agosto y Primera Constituyente. Telf.: 032 945 123

FIGURA 12: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA AGENCIA DEL CANTÓN RIOBAMBA (Matriz y Agencia San Francisco)



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” .

3.5.3 Análisis de resultados (encuestas aplicadas). Anexo N° 01

3.5.3.1 ACTOR 1: Socios (Usuarios de la Cooperativa “Minga Ltda.”)

Información General:

- Género

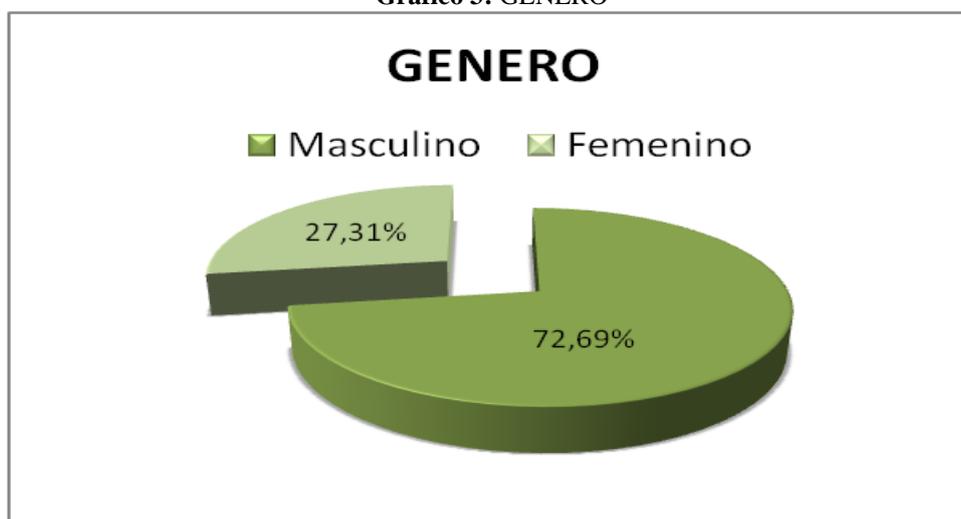
Tabla 35: GÉNERO

GÉNERO			
N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Masculino	189	72,69%
2	Femenino	71	27,31%
TOTAL		260	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi

Gráfico 3: GÉNERO



Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Del total de los encuestados, la mayoría corresponde al género masculino, lo cual se encuentra reflejado puesto que las personas pertenecientes a este grupo muchas de las veces son padres de familia y buscan generar ingresos para mantener a las mismas es por ello la Cooperativa “Minga Ltda.” otorga créditos sin distinción de género.

- **Ocupación**

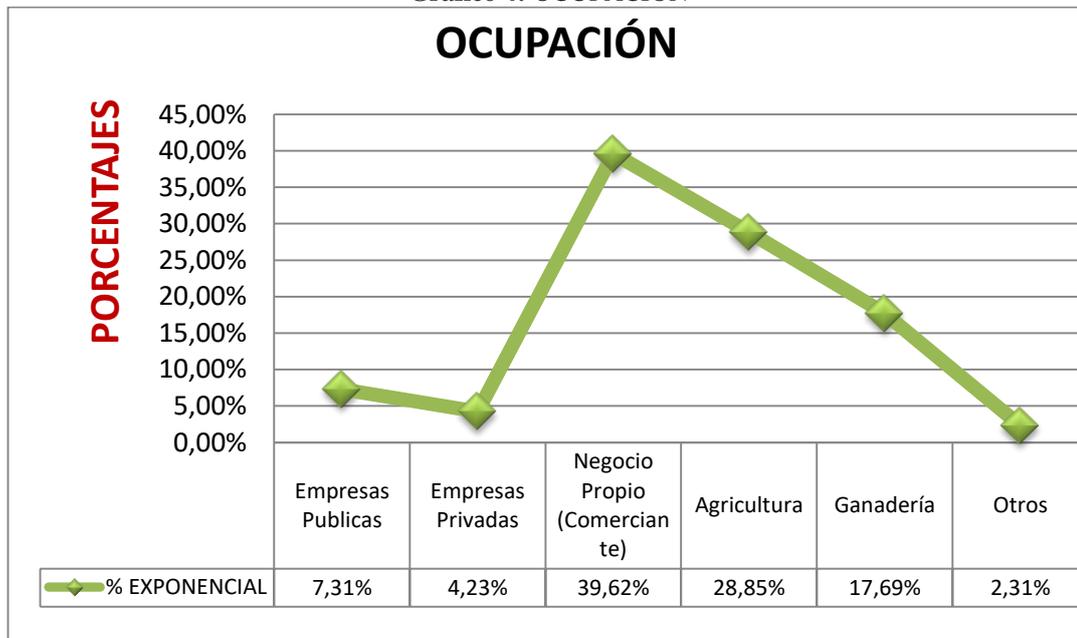
Tabla 36: OCUPACIÓN

OCUPACIÓN			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Empresas Publicas	19	7,31%
2	Empresas Privadas	11	4,23%
3	Negocio Propio (Comerciante)	103	39,62%
4	Agricultura	75	28,85%
5	Ganadería	46	17,69%
6	Otros	6	2,31%
TOTAL		260	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 4: OCUPACIÓN



Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

La ciudad de Riobamba ha mostrado un notable crecimiento en el desarrollo de emprendimientos específicamente en negocios propios, dato que es confirmado con las encuestas aplicadas a los usuarios de la Cooperativa “Minga Ltda.” en él se visualiza que la mayoría pertenecen a personas que se dedican al comercio los cuales generan ingresos dependiendo de la temporada y economía riobambeña.

1. ¿Qué servicios ha utilizado usted en la Cooperativa “Minga Ltda.”?

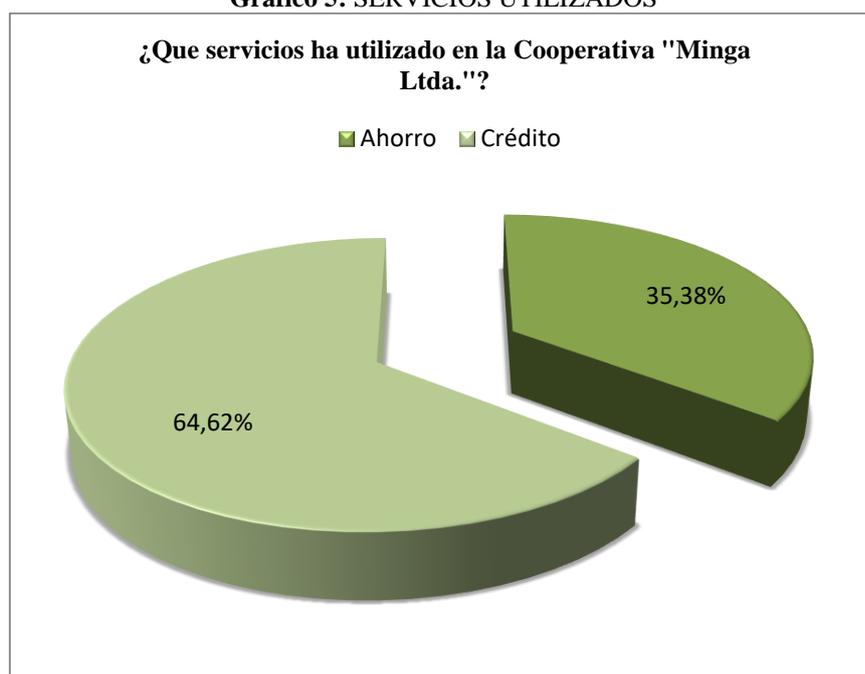
Tabla 37: SERVICIOS UTILIZADOS

¿Qué servicios ha utilizado en la Cooperativa "Minga Ltda."?			
N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Ahorro	92	35,38%
2	Crédito	168	64,62%
TOTAL		260	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 5: SERVICIOS UTILIZADOS



Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Del total de los encuestados, la mayoría pertenece a usuarios que han realizado algún tipo de crédito, estos datos se reflejan en socios potenciales que requieren impulso financiero para poder desarrollar sus pequeños negocios, cubrir deudas personales o gastos imprevistos, lo cual fomentará la adopción de una adecuada cultura de ahorro.

2. ¿Por qué razón prefiere los servicios de la Cooperativa “Minga Ltda.”?

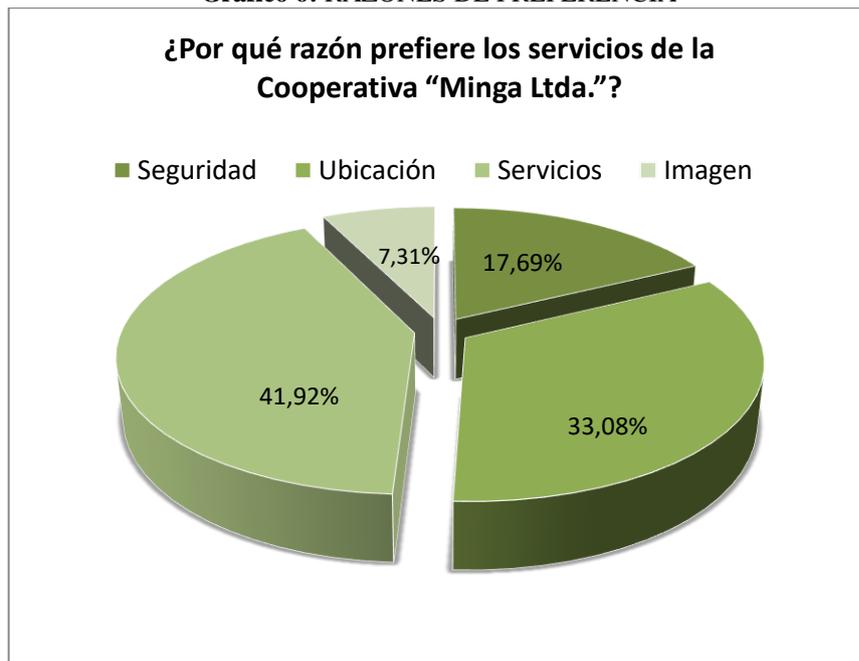
Tabla 38: RAZONES POR LAS QUE PREFIERE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA

¿Por qué razón prefiere los servicios de la Cooperativa “Minga Ltda.”?			
N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Seguridad	46	17,69%
2	Ubicación	86	33,08%
3	Servicios	109	41,92%
4	Imagen	19	7,31%
TOTAL		260	100%

Fuente: Socio de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 6: RAZONES DE PREFERENCIA



Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

La razón por la cual los usuarios prefieren a la Cooperativa “Minga Ltda.” en su mayoría son por la variedad de financiamiento que oferta ya los cuales pueden ser elegidos de acuerdo a la necesidad económica que se desee cubrir, siempre y cuando el monto no exceda su capacidad de pago.

3. ¿Considera que el personal está capacitado al servicio del cliente de forma?

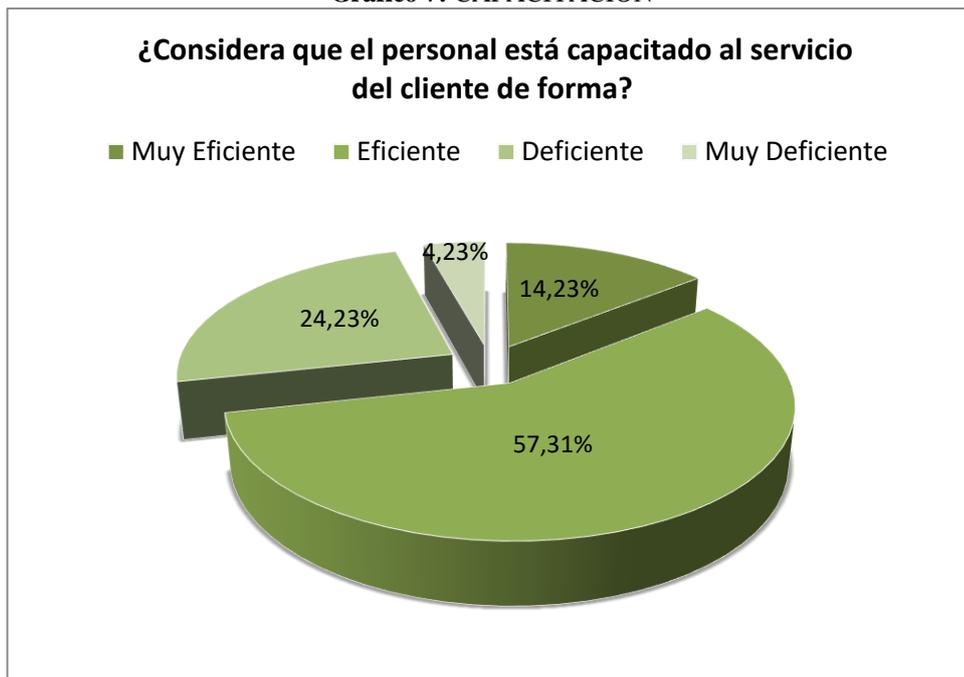
Tabla 39: CAPACITACIÓN

¿Considera que el personal está capacitado al servicio del cliente de forma?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy Eficiente	37	14,23%
2	Eficiente	149	57,31%
3	Deficiente	63	24,23%
4	Muy Deficiente	11	4,23%
TOTAL		260	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 7: CAPACITACIÓN



Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Los resultados de las encuestas aplicadas dan a conocer que la mayoría de los usuarios consideran que el Talento Humano se encuentra capacitado de forma eficiente, esto se debe a que el Talento Humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”, han recibido cursos enfocados a mejorar el servicio al cliente.

4. ¿Considera que la atención que brinda el departamento de Crédito es?

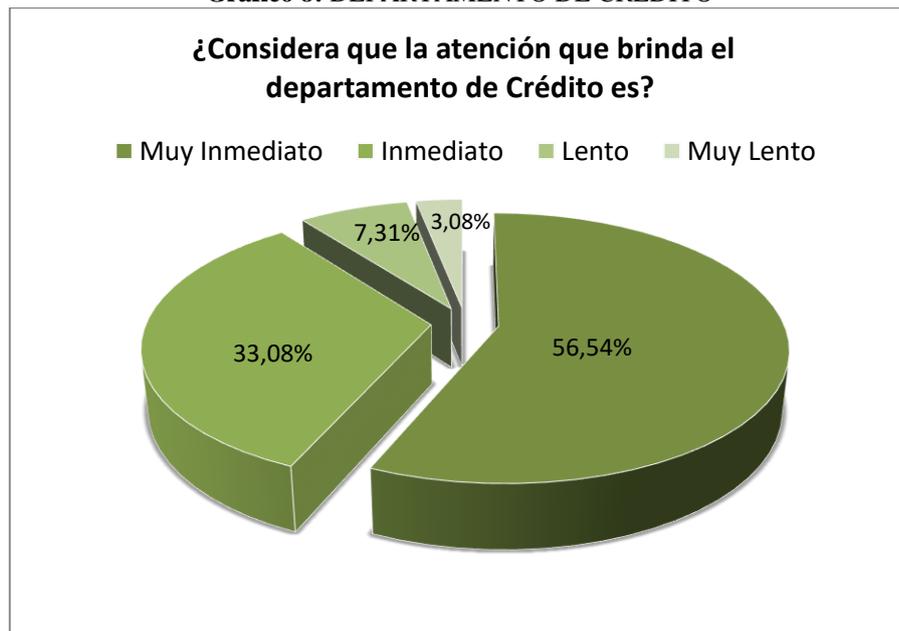
Tabla 40: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

¿Considera que la atención que brinda el departamento de Crédito es?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy Inmediato	147	56,54%
2	Inmediato	86	33,08%
3	Lento	19	7,31%
4	Muy Lento	8	3,08%
TOTAL		260	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 8: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO



Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios de la Cooperativa revelan que la mayoría considera que la atención que brinda el departamento de crédito es eficaz esto se debe a que la institución posee un tiempo límite para el análisis, aprobación y desembolso de un crédito.

5. ¿Considera que los documentos solicitados para acceder a un crédito son?

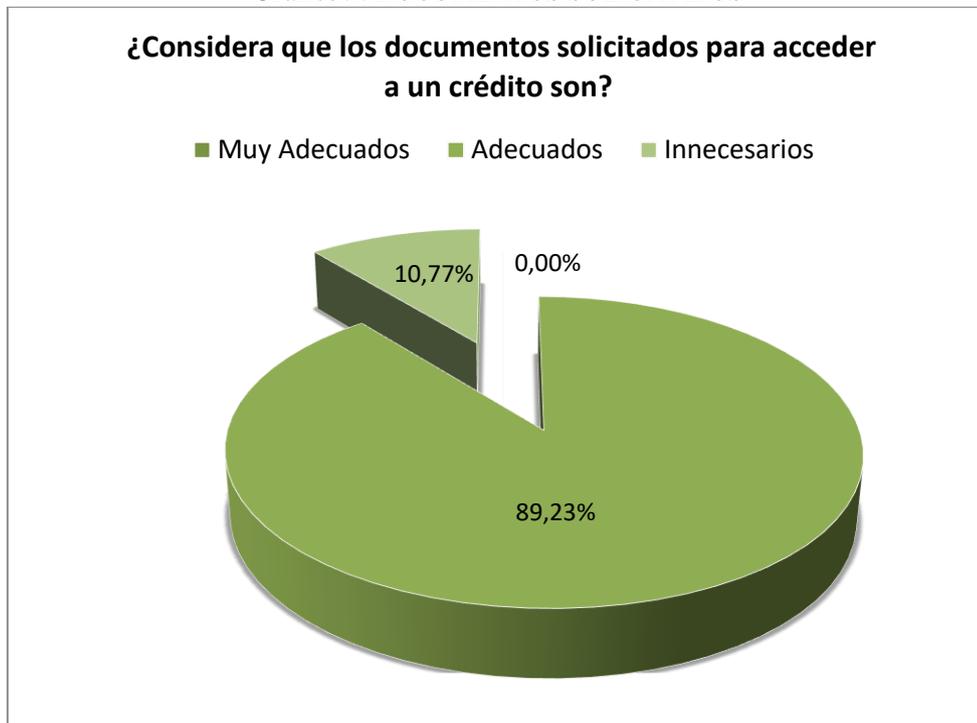
Tabla 41: DOCUMENTOS SOLICITADOS

¿Considera que los documentos solicitados para acceder a un crédito son?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy Adecuados		0,00%
2	Adecuados	232	89,23%
3	Innecesarios	28	10,77%
TOTAL		260	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 9: DOCUMENTOS SOLICITADOS



Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios de la Cooperativa “Minga Ltda.”, revelan que la mayoría considera que los documentos solicitados para acceder a un crédito son adecuados, esto se debe a que la institución solicita solo los documentos establecidos en el Manual de Crédito Vigente.

6. ¿Por qué medios le gustaría enterarse de los servicios que oferta la institución?

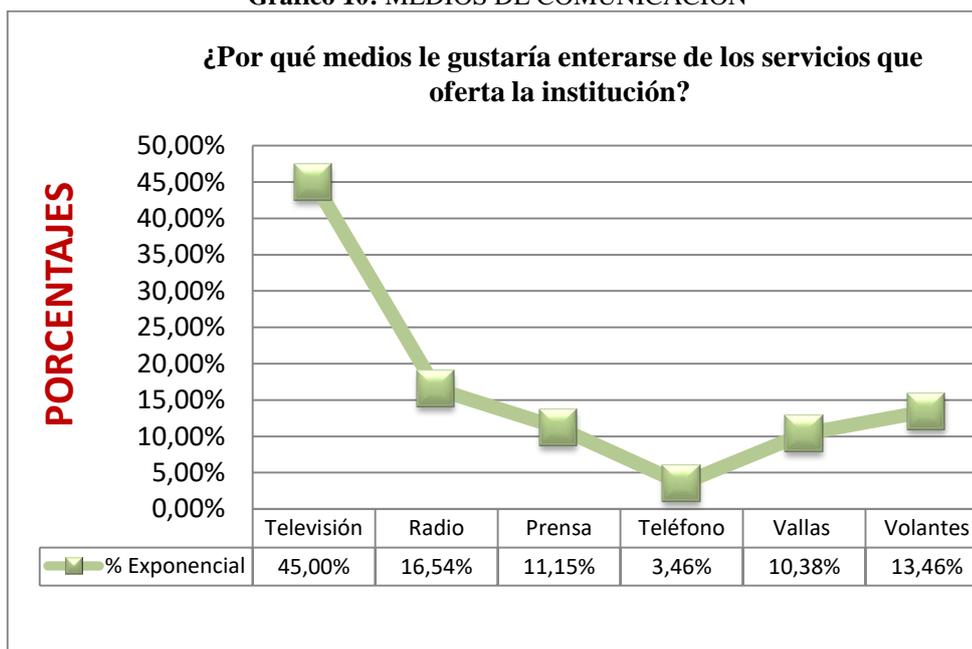
Tabla 42: MEDIOS DE COMUNICACIÓN

¿Por qué medios le gustaría enterarse de los servicios que oferta la institución?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Televisión	117	45,00%
2	Radio	43	16,54%
3	Prensa	29	11,15%
4	Teléfono	9	3,46%
5	Vallas	27	10,38%
6	Volantes	35	13,46%
TOTAL		260	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 10: MEDIOS DE COMUNICACIÓN



Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

La mayoría de los usuarios encuestados afirma que le gustaría enterarse de los servicios ofertados por la cooperativa a través de la televisión, ya que mediante ella se puede verificar su infraestructura, el lugar donde se encuentra ubicada, su veracidad, sus colaboradores, sus administradores, etc.

7. ¿En qué área le gustaría recibir capacitación por parte de la Cooperativa “Minga Ltda.”?

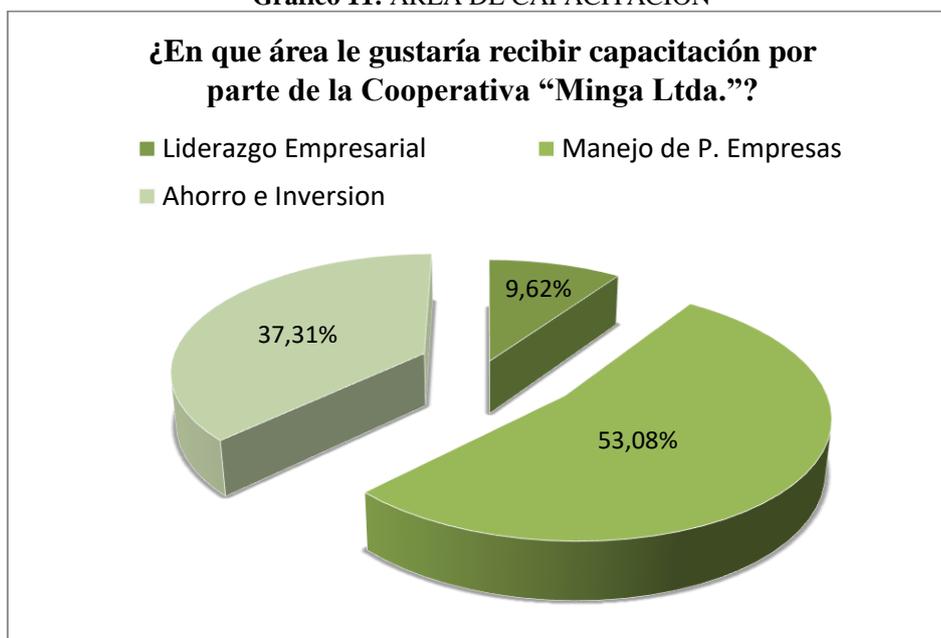
Tabla 43: ÁREA DE CAPACITACIÓN

¿En qué área le gustaría recibir capacitación por parte de la Cooperativa “Minga Ltda.”?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Liderazgo Empresarial	25	9,62%
2	Manejo de P. Empresas	138	53,08%
3	Ahorro e Inversion	97	37,31%
TOTAL		260	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 11: ÁREA DE CAPACITACIÓN



Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Del total de las encuestas aplicadas en la Cooperativa “Minga Ltda.”, reflejan que a la mayoría de los usuarios les gustaría recibir capacitación en el manejo de pequeñas empresas, datos verificados a través de los usuarios que están enfocados en desarrollar sus propios negocios aportando así el incremento de la Población Económicamente Activa (PEA).

8. ¿Qué estrategia de comunicación socio-cooperativa le gustaría utilizar?

Tabla 44: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

¿Qué estrategia de comunicación socio-cooperativa le gustaría utilizar?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Buzón de Quejas	136	52,31%
2	Reuniones	79	30,38%
3	Redes Sociales	45	17,31%
TOTAL		260	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 12: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



Fuente: Socios de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Se pudo verificar mediante las encuestas aplicadas a los usuarios de la Cooperativa “Minga Ltda.”, que la estrategia de comunicación socio-cooperativa más aceptada es el buzón de quejas, pues por medio de él pueden expresar los inconvenientes actuales de una manera rápida, económica y precisa.

3.5.3.2 ACTOR 2: Servidores (Cooperativa “Minga Ltda.”) Anexo N° 02

Información General:

- Cargo Ocupacional

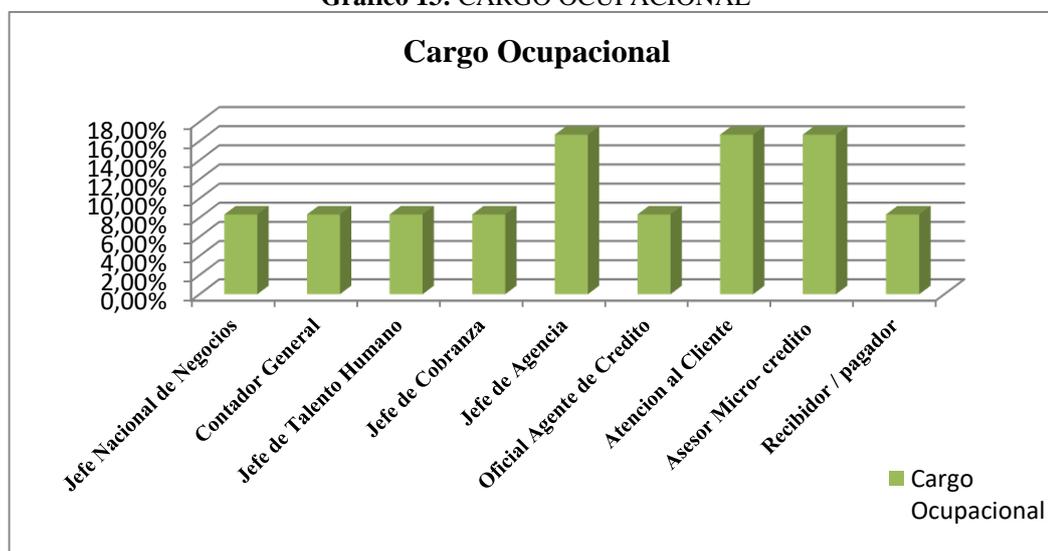
Tabla 45: CARGO OCUPACIONAL

CARGO OCUPACIONAL			
N°	CARGO/ FUNCIÓN ACTUAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Jefe Nacional de Negocios	1	8,33%
2	Contador General	1	8,33%
3	Jefe de Talento Humano	1	8,33%
4	Jefe de Cobranza	1	8,33%
5	Jefe de Agencia	2	16,67%
6	Oficial Agente de Crédito	1	8,33%
7	Atención al Cliente	2	16,67%
8	Asesor Micro- crédito	2	16,67%
9	Recibidor / pagador	1	8,33%
TOTAL		12	100,00%

Fuente: Talento Humano de la Cooperativa 2Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 13: CARGO OCUPACIONAL



Fuente: Talento Humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Las encuestas aplicadas en la Cooperativa “Minga Ltda.” fueron a 12 servidores que desempeñan cargos ocupacionales los cuales se relacionan directamente con los procesos de Colocación, Seguimiento y Recuperación de crédito.

- **Tiempo Laboral**

Tabla 46: TIEMPO LABORAL

Tiempo Laboral			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	de 1 a 2 años	2	16,67%
2	de 2 a 3 años	6	50,00%
3	de 3 a 5 años	2	16,67%
4	de 5 en adelante	2	16,67%
TOTAL		12	100%

Fuente: Talento humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 14: TIEMPO LABORAL



Fuente: Talento Humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

La Cooperativa “Minga Ltda.” ha brindado sus servicios hace 19 años es por ello que ha tenido varios empleados a su disposición, la mayoría de sus empleados ha trabajado por más de tres años, en la cual han crecido profesionalmente pudiendo así ascender a cargos de mayor Jerarquía ya que la institución les brinda el apoyo necesario.

1. ¿Considera que los procesos crediticios actuales de la Cooperativa “Minga Ltda.” son?

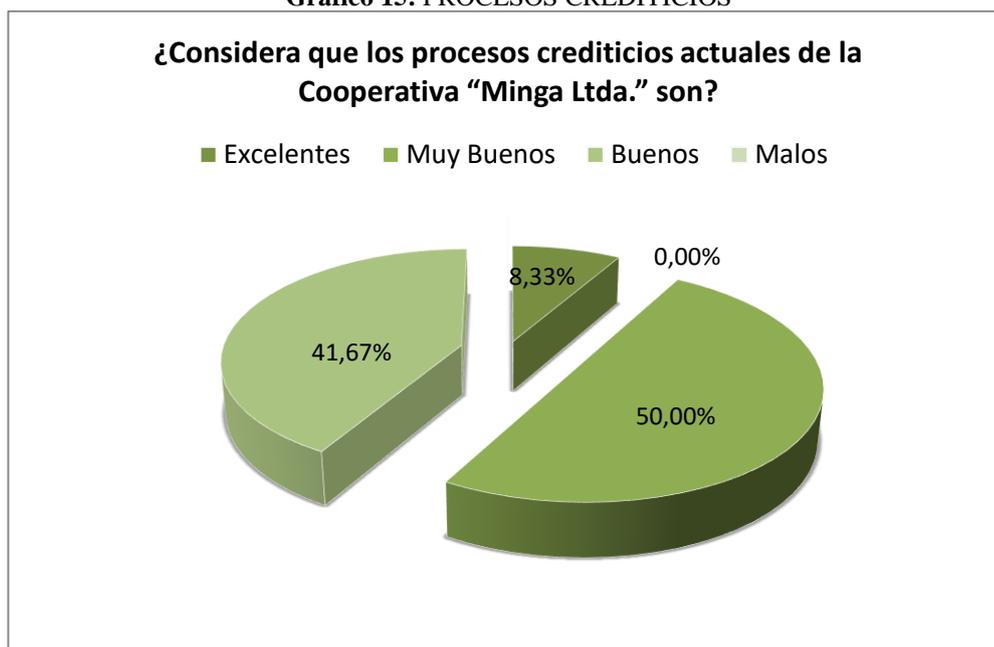
Tabla 47: PROCESOS CREDITICIOS

¿Considera que los procesos crediticios actuales de la Cooperativa “Minga Ltda.” son?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelentes	1	8,33%
2	Muy Buenos	6	50,00%
3	Buenos	5	41,67%
4	Malos		0,00%
TOTAL		12	100%

Fuente: Talento Humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 15: PROCESOS CREDITICIOS



Fuente: Talento Humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

La mayoría de los servidores encuestados asegura que los procesos crediticios actuales son adecuados esto se ve reflejado porque la Gerencia de la Cooperativa “Minga Ltda.” no se ha actualizado hace varios años disminuyendo así el impacto esperado en los resultados de la institución.

2. ¿Considera que el proceso actual de Colocación de crédito es?

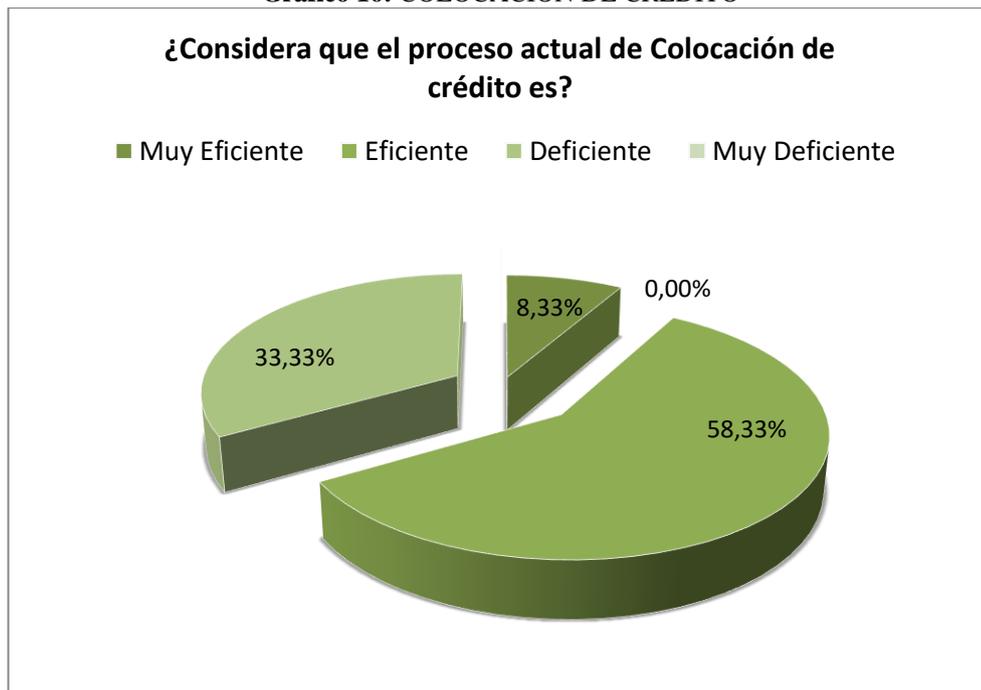
Tabla 48: COLOCACIÓN DE CRÉDITO

¿Considera que el proceso actual de Colocación de crédito es?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy Eficiente	1	8,33%
2	Eficiente	7	58,33%
3	Deficiente	4	33,33%
4	Muy Deficiente		0,00%
TOTAL		12	100%

Fuente: Talento Humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 16: COLOCACIÓN DE CRÉDITO



Fuente: Talento Humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Del total de las encuestas aplicadas a los servidores de la entidad financiera la mayoría sustenta que los procesos de colocación de crédito son eficientes, esto se debe a que no se han actualizado reduciendo la carga de logro de los objetivos establecidos.

3. ¿Considera que el proceso actual de Seguimiento de crédito es?

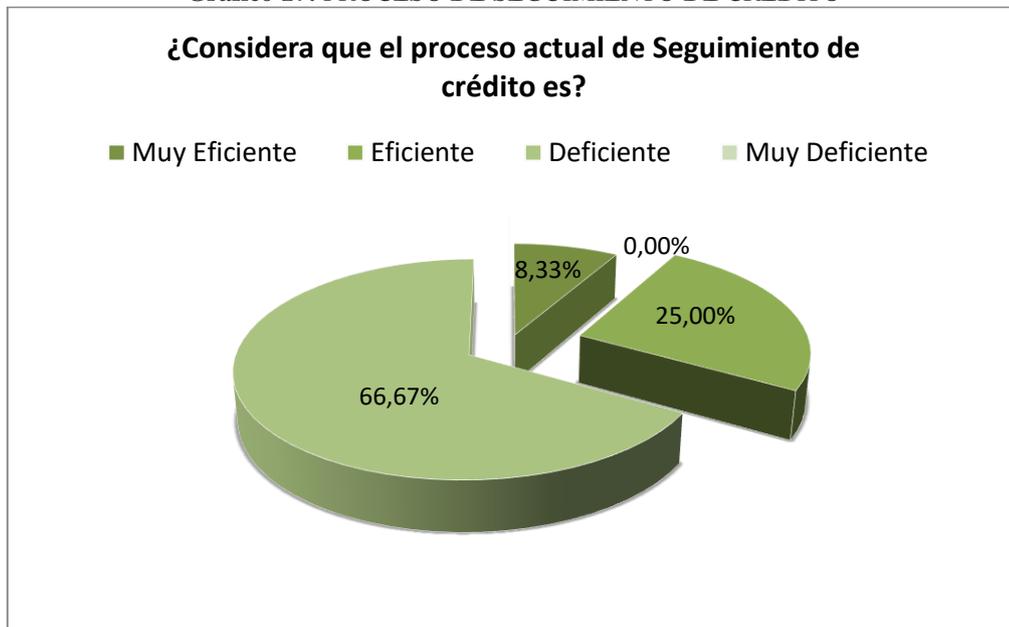
Tabla 49: SEGUIMIENTO DE CRÉDITO

¿Considera que el proceso actual de Seguimiento de crédito es?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy Eficiente	1	8,33%
2	Eficiente	3	25,00%
3	Deficiente	8	66,67%
4	Muy Deficiente		0,00%
TOTAL		12	100%

Fuente: Talento Humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 17: PROCESO DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO



Fuente: Talento Humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Del total de las encuestas aplicadas a los servidores de la entidad financiera la mayoría de ellos asegura que los procesos de seguimiento de crédito son deficientes, esta información obedece a que la institución no ha desarrollado medidas eficientes enfocadas a mejorar el proceso de seguimiento de crédito, contribuyendo así a la disminución del porcentaje de la tasa de morosidad.

4. ¿Considera que el proceso actual de Recuperación de crédito es?

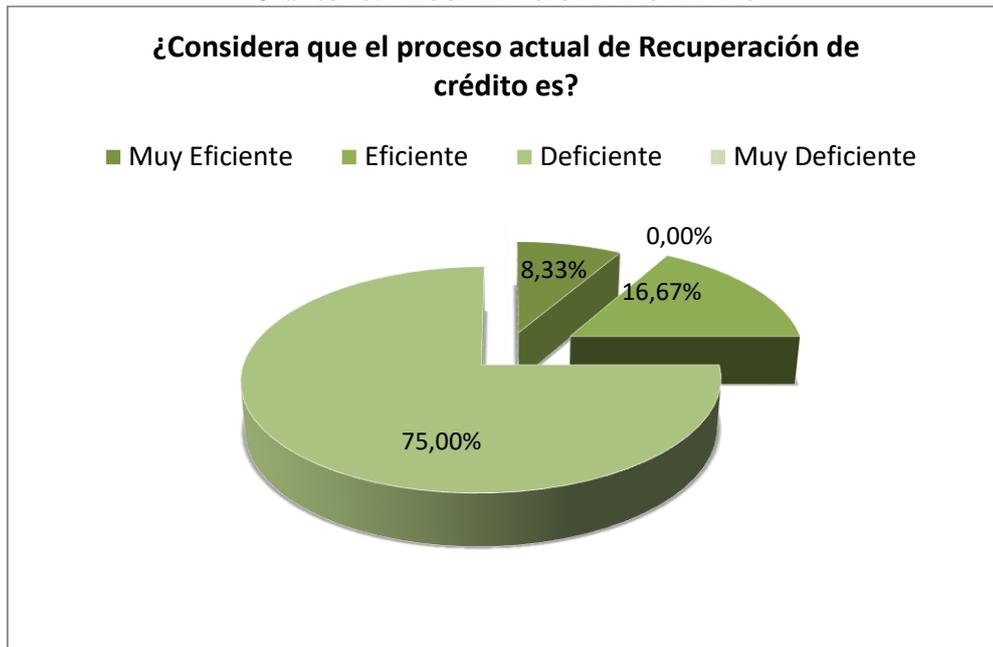
Tabla 50: RECUPERACIÓN DE CRÉDITO

¿Considera que el proceso actual de Recuperación de crédito es?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy Eficiente	1	8,33%
2	Eficiente	2	16,67%
3	Deficiente	9	75,00%
4	Muy Deficiente		0,00%
TOTAL		12	100%

Fuente: Talento Humano de la Coperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 18: RECUPERACIÓN DE CRÉDITO



Fuente: Talento Humano de la Coperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Del total de las encuestas aplicadas a los servidores de la entidad financiera, la mayoría de ellos asegura que los procesos de recuperación de crédito son deficientes, esta información obedece a que la institución no ha desarrollado medidas eficientes enfocadas a mejorar el proceso de recuperación de crédito contribuyendo así a la disminución del porcentaje de cartera vencida.

5. ¿Qué recomendaría usted para mejorar los procesos de crédito que actualmente se utilizan en la Cooperativa “Minga Ltda.”?

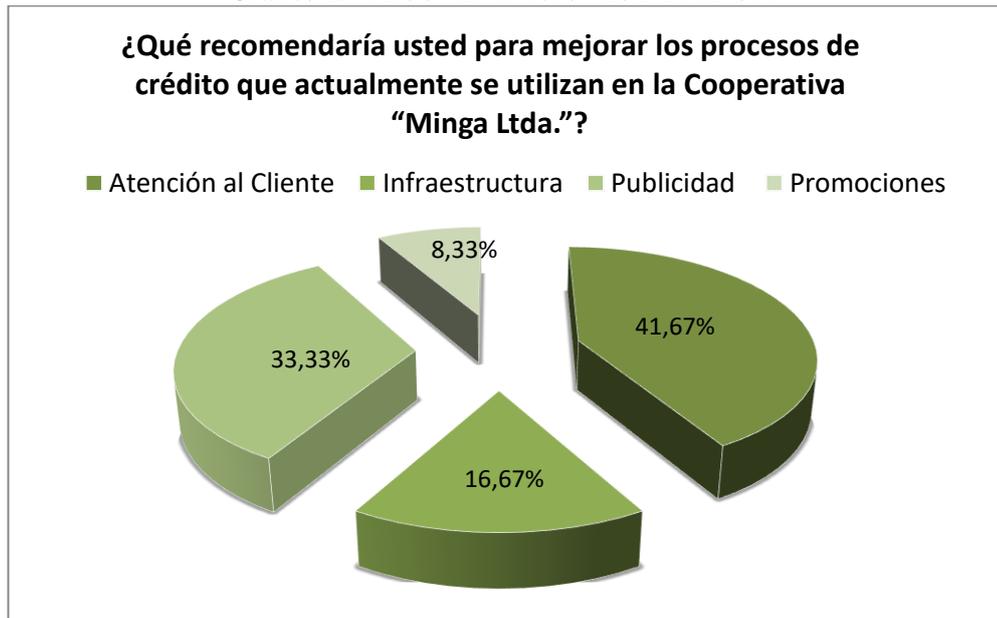
Tabla 51: RECOMENDACIONES DE MEJORA

¿Qué recomendaría usted para mejorar los procesos de crédito que actualmente se utilizan en la Cooperativa “Minga Ltda.”?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Atención al Cliente	5	41,67%
2	Infraestructura	2	16,67%
3	Publicidad	4	33,33%
4	Promociones	1	8,33%
TOTAL		12	100%

Fuente: Talento Humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 19: RECOMENDACIONES DE MEJORA



Fuente: Talento Humano de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

La mayoría de los servidores de la entidad financiera, recomiendan mejorar la atención al cliente porque al mejorar estas variables se desplegara una ventaja competitiva logrando así maximizar el impacto de los resultados institucionales frente a la ciudadanía riobambeña.

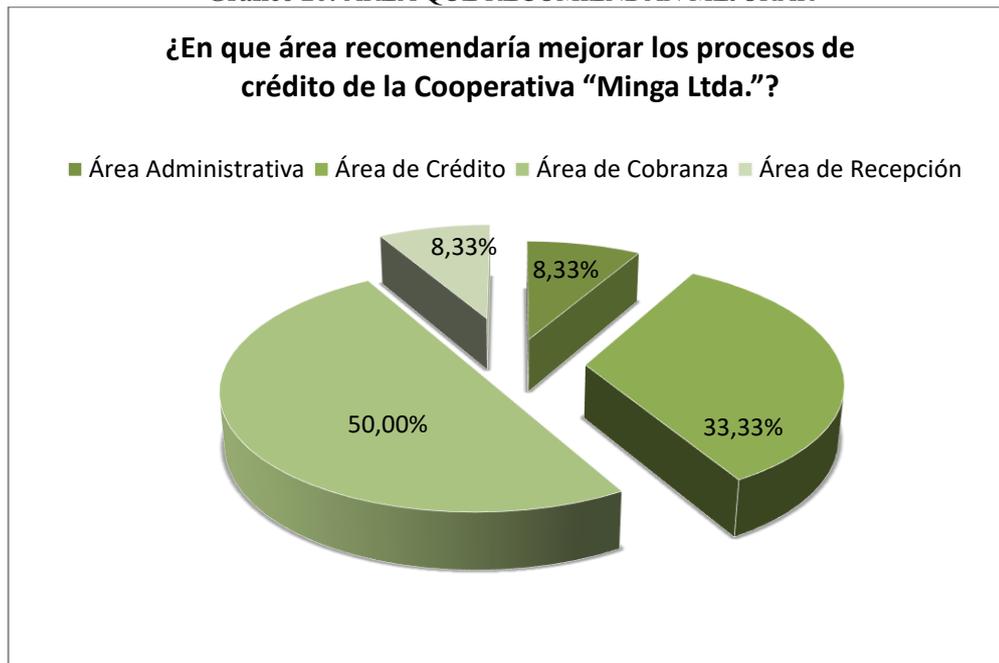
6. ¿En qué área recomendaría mejorar los procesos de crédito de la Cooperativa “Minga Ltda.”?

Tabla 52: ÁREA QUE RECOMIENDAN MEJORAR

¿En qué área recomendaría mejorar los procesos de crédito de la Cooperativa “Minga Ltda.”?			
Nº	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Área Administrativa	1	8,33%
2	Área de Crédito	4	33,33%
3	Área de Cobranza	6	50,00%
4	Área de Recepción	1	8,33%
TOTAL		12	100%

Fuente: Talento Humano de la Coperativa “Minga Ltda.”.
Elaborado por: Alex Cubi.

Gráfico 20: ÁREA QUE RECOMIENDAN MEJORAR



Fuente: Talento Humano de la Coperativa “Minga Ltda.”.
Elaborado por: Alex Cubi.

Análisis:

Del total de las encuestas aplicadas a los servidores de la entidad financiera, la mayoría recomienda mejorar en el área de cobranza, estos resultados son evidentes, pues los procesos crediticios se encuentran incluidos directamente en el área de crédito y cobranza, en las cuales se deben implementar estrategias eficientes.

3.5.4 Matriz (EFI) Evaluación de los Factores Internos: Fortalezas y Debilidades de la Cooperativa “Minga Ltda.”

La matriz EFI es una herramienta para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para realizar la siguiente evaluación se ha seguido el siguiente orden:

1. Ponderar cada uno de los factores internos identificados con la siguiente valoración.
 - a) De 0,0 = sin importancia
 - b) Hasta 1,0 = gran importancia

La suma de dichas ponderaciones debe sumar 1,0.

2. Clasificar de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa.
 - a) Una debilidad importante = 1
 - b) Una debilidad menor = 2
 - c) Una fortaleza menor = 3
 - d) Una fortaleza importante = 4
3. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación dada, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
4. Sumar los resultados ponderados de cada variable, a fin de evaluar el predominio de los factores según los siguientes principios.
 - a) Si el resultado es mayor a 2,5, esto indica que existe un predominio de las fortalezas.
 - b) Si el resultado es menor a 2,5, esto indica que existe un predominio de las debilidades.

Tabla 53: MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS).

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS				
FORTALEZAS	FUENTE	PESO	CALIF.	V. PONDERADO
Amplia gama de productos y servicios de crédito.	Análisis MIX Encuesta P(2) Socios	0,07	4	0,28
Ubicación, variedad en cuotas y formas de pago.	Análisis MIX Encuesta P(2) Socios	0,07	4	0,28
Infraestructura física y departamentos adecuados para el desarrollo de las actividades financieras.	Análisis MIX Encuesta P(5-6) Colaboradores	0,07	4	0,28
Capacitación al personal y horario de trabajo adecuado.	Encuesta P(3-4) Socios P(6) Colaboradores	0,07	4	0,28
Estabilidad laboral.	Encuestas Inf. General Colaboradores	0,06	3	0,18
Tasa de interés activa legalmente establecida.	Análisis MIX	0,06	3	0,18
Tiempo de entrega de créditos.	Análisis MIX Encuesta P(4) Socios P(1) Colaboradores	0,07	4	0,28
Verificación destinos de crédito	Análisis MIX	0,05	3	0,15
Requisitos adecuados para acceder a un crédito	Análisis MIX Encuesta P(5) Socios	0,07	4	0,28
Muy buena atención al público y calidad en el servicio	Análisis MIX Entrevista Gerente	0,07	4	0,28
DEBILIDADES				
Procesos de créditos desactualizados.	Encuesta P(1) Colaboradores	0,07	1	0,07
Publicidad con débil impacto.	Análisis MIX Encuesta P(6) Socios	0,07	1	0,07
Promociones.	Encuesta P(5) Colaboradores	0,06	1	0,06
Estrategias para la colocación, seguimiento y recuperación de créditos.	Análisis MIX Encuesta P(2-3-4) Colaboradores	0,07	1	0,07
Retrasos en el pago de los créditos.	Análisis MIX Entrevista Gerente	0,07	1	0,07
TOTAL		1,00	42	2,81

Fuente: Análisis MIX y encuestas aplicadas en la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.5.5 Análisis de la matriz EFI.

Como se detalla en el cuadro anterior el total ponderado de la capacidad de respuesta de la Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.” es de 2,81, en lo que tiene que ver con el análisis interno, esto demuestra que existe disponibilidad para contrarrestar las debilidades y aprovechar las fortalezas que posee la entidad financiera.

3.6 MATRIZ FODA RECOPIACIÓN DE LOS HALLAZGOS

Tabla 54: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Amplia gama de productos y servicios de crédito.</p> <p>F2. Ubicación, variedad en cuotas y formas de pago.</p> <p>F3. Infraestructura física y departamentos adecuados para el desarrollo de las actividades financieras.</p> <p>F4. Capacitación al personal y horario de trabajo adecuado.</p> <p>F5. Estabilidad laboral.</p> <p>F6. Tasa de interés activa legalmente establecida.</p> <p>F7. Tiempo de entrega de créditos.</p> <p>F8. Verificación destinos de crédito.</p> <p>F9. Requisitos adecuados para acceder a un crédito.</p> <p>F10. Muy buena atención al público y calidad en el servicio.</p>	<p>O1. La tasa de Inflación desciende</p> <p>O2. La tasa de interés activa es atractiva y la pasiva es poco atractiva para los usuarios.</p> <p>O3. Los ingresos familiares promedio de los ecuatorianos superan el costo de la canasta básica familiar.</p> <p>O4. Estabilidad de las leyes en la LOEPS</p> <p>O5. La educación en el Ecuador mejora significativamente.</p> <p>O6. La delincuencia registra una reducción significativa.</p> <p>O7. La tecnología presenta cambios e innovación constante.</p> <p>O8. Existe mercado que aún no se ha explotado el cual puede ser captado por la entidad financiera.</p> <p>O9. Los proveedores tecnológicos procuran estar actualizados logrando maximizar los sistemas de crédito.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Procesos de créditos desactualizados.</p> <p>D2. Publicidad con débil impacto.</p> <p>D3. Escasas Promociones.</p> <p>D4. Estrategias para la colocación, seguimiento y recuperación de créditos.</p> <p>D5. Retrasos en el pago de los créditos.</p>	<p>A1. Actualmente el PIB es inestable en el Ecuador.</p> <p>A2. Inestabilidad económica.</p> <p>A3. La tasa de morosidad en el Ecuador es ascendente.</p> <p>A4. En la ciudad de Riobamba se crean nuevas entidades financieras por lo que la competencia crece.</p>

Fuente: Análisis externo e interno de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Se establece una relacion directa o indirecta entre cada una de las manifestaciones presentadas en la matriz FODA,; para ello se contempla la siguiente escala de valoracion: relacion alta 5, relacion media 3, relacion baja 1 y relacion nula 0.

Tabla 55: MATRIZ CUADRÁTICA FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS										DEBILIDADES					SUMA	PROMEDIO
		F1: Amplia gama de productos y servicios de	F2: Ubicación, variedad en cuotas y formas de pago.	F3: Infraestructura física y departamentos adecuados par	F4: Capacitación l y horario adecuado.	F5: Estabilidad laboral.	F6: Tasa de interés activa legalmente establecida.	F7: Tiempo de entrega de créditos.	F8: Verificación destinos de crédito.	F9: Requisitos adecuados para acceder a un crédito.	F10: Muy buena atención al público y calidad en el servicio.	D1: Procesos de créditos desactualizados.	D2: Publicidad con débil impacto.	D3: Escasas Promociones.	D4: Estrategias para la colocación, seguimiento y recuperación de créditos.	D5: Retrasos en el pago de los créditos.		
OPORTUNIDADES	O1. La tasa de Inflación desciende	3	3	3	3	3	5	1	3	3	3	1	3	3	3	5	45	3,00
	O2. La tasa de interés activa es atractiva y la pasiva es poco atractiva para los usuarios.	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	1	3	3	3	0	44	2,93
	O3. Los ingresos familiares promedio de los ecuatorianos superan el costo de la canasta básica familiar.	1	1	1	0	0	3	3	1	1	0	0	1	0	0	1	13	0,87
	O4. Estabilidad de las leyes en la LOEPS	3	3	3	1	0	1	0	0	3	1	0	1	0	0	1	17	1,13
	O5. La educación en el Ecuador mejora significativamente.	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	7	0,47
	O6. La delincuencia registra una reducción significativa.	0	1	3	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	8	0,53
	O7. La tecnología presenta cambios e innovación constante.	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	5	3	5	1	43	2,87
	O8. Existe mercado que aun no se ha explotado.	5	5	5	3	1	5	5	3	5	5	3	5	5	5	0	60	4,00
	O9. Los proveedores procuran estar actualizados.	3	1	1	0	3	1	1	0	0	3	0	1	1	0	1	16	1,07
AMENAZAS	A1. Inestabilidad del PIB	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	7	0,47
	A2. Inestabilidad económica.	1	1	1	0	3	1	0	0	0	0	0	1	1	1	5	15	1,00
	A3. La tasa de morosidad en el Ecuador es ascendente.	1	1	1	1	0	3	1	3	3	1	3	1	1	3	5	28	1,87
	A4. Se crean nuevas entidades financieras por lo que la competencia crece.	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	3	3	55	3,67
SUMA		28	26	30	18	19	29	20	19	30	26	15	27	24	24			
PROMEDIO		2,15	2,00	2,31	1,385	1,46	2,23	1,54	1,46	2,31	2,00	1,15	2,08	1,85	1,85			

Fuente: Análisis externo e interno de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

Tabla 56: MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<p>F1. Amplia gama de productos y servicios</p> <p>F2. Ubicación, cuotas y formas de pago.</p> <p>F3. Infraestructura física y departamentos..</p> <p>F4.Capacitación y horario adecuado.</p> <p>F5.Estabilidad laboral.</p> <p>F6. Tasa de interés activa</p> <p>F7. Tiempo de entrega de créditos.</p> <p>F8.Verificación destinos de crédito.</p> <p>F9. Requisitos adecuados .</p> <p>F10. Calidad y buena atencion</p>	<p>D1. Procesos de créditos desactualizados.</p> <p>D2. Publicidad con débil impacto.</p> <p>D3. Escasas Promociones.</p> <p>D4. Estrategias para la colocación, seguimiento y recuperación de créditos.</p> <p>D5. Retrasos en el pago de los créditos.</p>
OPORTUNIDADES (O)	<p>O1. La tasa de Inflación descende</p> <p>O2. La tasa de interés activa es atractiva</p> <p>O3. Los ingresos familiares promedio de los ecuatorianos superan el costo de la canasta básica familiar.</p> <p>O4. Estabilidad de las leyes en la LOEPS</p> <p>O5. La educación en el Ecuador mejora significativamente.</p> <p>O6. La delincuencia registra una reducción significativa.</p> <p>O7. La tecnología presenta cambios e innovación constante.</p> <p>O8. Existe mercado que aun no se ha explotado el cual puede ser captado por la entidad financiera.</p> <p>O9. Los proveedores tecnológicos procuran estar actualizados</p>	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
		<p>✓ Estrategia Corporativa.</p> <p>✓ Estrategia Comunicacional..</p> <p>Maximizar las F y aprovechar las O</p>	<p>✓ Políticas de colocación, seguimiento y recuperación de crédito.</p> <p>✓ Estrategia de concientización crediticia.</p> <p>✓ Estrategia de capacitación al personal.</p> <p>Minimizar las D y aprovechar las O</p>
AMENAZAS	<p>A1. Actualmente el PIB es inestable en el Ecuador.</p> <p>A2. Inestabilidad económica.</p> <p>A3. La tasa de morosidad en el Ecuador es ascendente.</p> <p>A4. En la ciudad de Riobamba se crean nuevas entidades financieras por lo que la competencia crece.</p>	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
		<p>✓ Estrategia de captación de inversiones.</p> <p>Maximizar las F y evitar las A</p>	<p>✓ Estrategia de Confianza.</p> <p>Minimizar las D y evitar las A</p>

Fuente: Matriz cuadratica FODA.

Elaborado por: Alex Cubi.

3.7 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Tabla 57: ANÁLISIS DE LA IDEA A DEFENDER

No.	DESCRIPCIÓN	DE ACUERDO		DESACUERDO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	Se cumple con las Políticas de Crédito	1	12.5%	1	8.33%
2	Se cumple con el Manual de Crédito	1	12.5%	1	8.33%
3	Se realiza la clasificación y control de los Créditos otorgados por la Institución	2	25%	-	-
4	Se compromete al Personal relacionado con los Procesos de Crédito y Cobranza	1	12.5%	1	8.33%
5	Existe una adecuada infraestructura para el Departamento de Crédito y Cobranza	-	-	2	16.66%
6	Existe procedimiento y seguridad para el desembolso de un Crédito	-	-	2	16.66%
7	Existen restricciones para el acceso a los archivos del Departamento	1	12.5%	1	8.33%
8	Aplican una agenda de mantenimiento para los equipos y sistemas utilizados en el Departamento.	-	-	2	16.66%
9	Existe un plan de contingencia para prevenir futuros acontecimientos	1	12.5%	1	8.33%
10	Cuenta con asesoría especializada (profesional) para el Departamento.	1	12.5%	1	8.33%
	TOTAL	8	100.00%	12	100.00%

Fuente: Cuadro de referencia aplicado al Departamento de Crédito y Cobranza.

Elaborado por: Alex Cubi.

En el análisis del cuadro anterior se determinó que tiene 8 puntos en acuerdo, los mismos que representan el 40% y con 12 puntos en desacuerdo las cuales en porcentaje son el 60% esto nos quiere decir que no existe concordancia con los actuales procesos crediticios de la Cooperativa “Minga Ltda.”, la misma que se minimizarán si se aplican las recomendaciones sugeridas al Gerente General de la Institución.

Para un mejor entendimiento de lo que se plantea en el presente trabajo de Titulación, desarrolle el siguiente cuadro en el cual se observa la utilización de Modelos de Gestión Comercial por parte de otras entidades financieras y a qué conclusiones llegaron después de su aplicación.

Tabla 58: ENTIDADES FINANCIERAS QUE HAN UTILIZAN MODELOS DE GESTION COMERCIAL

ENTIDAD FINANCIERA	CONCLUSIONES
<p>COOPERATIVA “MUSHUC-RUNA”</p>	<p>El Modelo de Gestión Comercial fue desarrollado por la Ing. Mercedes Torres en el año 2012 fue conocida y evaluada por los directivos de la Cooperativa “Mushuc Runa” Gerente General, Jefe de Negocios, Gerente de control informático, quienes a través de documentos adjuntos, indican que se ejecutó este Modelo de Gestión y además se lo remitió a la estrategia Comercial de la Cooperativa , tal trabajo conllevó una mejora en los procesos crediticios de esta entidad financiera</p>
<p>COOPERATIVA “RIOBAMBA</p>	<p>La Cooperativa “Riobamba Ltda.”, al acoger el Modelo de Gestión Comercial presentado por el Ing. Benito Calle permitió aumentar la Colocación de Crédito por parte de esta Institución Reducir la posibilidad del aumento de la tasa de morosidad ya que se le daba un adecuado seguimiento para poder recuperar de manera eficiente los créditos que se otorgaban en un periodo de tiempo determinado. Prevención en el aumento de Cartera vencida para evitar inconvenientes al momento de la Auditoria Institucional por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</p>
<p>COOPERATIVA “SAN JORGE”</p>	<p>La entidad financiera adopta un Modelo de Gestión Comercial desarrollada por el Ing. Marcelo Mora enfocado en mejorar los servicios otorgados por parte de la institución, para que aborde los productos que oferta de una forma metódica, documentada y basada en unos objetivos claros de evaluación y mejora de dichos productos para de esta manera poder crear un valor agregado a sus servicios. De esta manera garantizar el desarrollo Institucional</p>

Fuente: www.google.com/ www.registrooficial_ecuador.com

Elaborado por: Alex Cubi.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”



Modelo de gestión comercial para mejorar los proceso de colocación, seguimiento y recuperación de crédito de la “Cooperativa de ahorro y crédito Minga Ltda.” de la ciudad de Riobamba, período 2017.

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

CAPITULO IV: LA PROPUESTA

4.1 DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION COMERCIAL

El Diagnostico situacional realizado hace referencia a la falta de un modelo de gestión comercial, poca comunicación con sus clientes, procesos crediticios no actualizados, baja promoción, falta de actividades con la finalidad de fidelizar o incentivar al socio, lo cual impide mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la institución financiera.

Las estrategias planteadas contemplan lo siguiente:

Estrategia corporativa elaborar la misión y visión actualizada para la cooperativa.

Estrategia comunicacional permite una relación directa con los socios.

Elaboración de las políticas de colocación, seguimiento y recuperación de crédito necesarias para el adecuado desenvolvimiento del Departamento de Crédito – Cobranza.

Estrategia de concientización proporciona la importancia de la puntualidad en el pago de sus créditos.

Estrategia de capacitación permite mantener un servicio de calidad.

Estrategia de captación de inversiones permite tener el flujo financiero necesario.

Estrategia de confianza aumenta la confianza y fidelidad de los socios.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo General

- Fortalecer estratégicamente los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de crédito de la Cooperativa “Minga Ltda.”, de la ciudad de Riobamba.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar estrategias que permita aprovechar las fortalezas y oportunidades logrando disminuir las debilidades y amenazas en base al análisis situacional realizado.
- Establecer estrategias comerciales, capacitación al personal y concientización a los socios de la cooperativa.
- Contrarrestar las amenazas que afecta a la entidad financiera mediante estrategias que incentiven a los socios a invertir desarrollando tácticas que genere confianza en los mismos.

4.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA

4.3.1 Táctica N° 01

Misión Corporativa.

OBJETIVO

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

Tabla 59: DESARROLLO ESTRATEGIA CORPORATIVA, TÁCTICA N° 01

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	ALCANCE
F. INICIO	F. TERMINACIÓN	Sr. Alex Cubi (Promotor del presente trabajo de titulación)	PROPIO	AJENO	Incremento de la imagen corporativa.	A todos los socios y colaboradores.
03/04/2017	03/04/2018		\$ 20,00	-		

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

Permanente

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Diseño y creación de la misión corporativa de forma profesional
- Comunicar la misión al gerente general de la cooperativa “Minga Ltda.”.
- Difundir la misión corporativa a los socios y colaboradores de la institución.

Tabla 60: ELABORACIÓN DE LA MISIÓN ESTRATEGIA CORPORATIVA TÁCTICA N° 01

COMPONENTES	PREGUNTAS	RESPUESTAS	PROPUESTA DE LA MISIÓN
IDENTIDAD	¿Quiénes somos?	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.” somos una institución financiera intercultural.	Somos una institución financiera intercultural dedicada a satisfacer las necesidades económicas-financieras, brindando productos y servicios oportunos, accesibles y de calidad mediante créditos, ahorros, inversiones entre otros con enfoques claros de innovación, transparencia y mejora continua, dirigida a la ciudadanía riobambeña, apoyando el desarrollo socioeconómico demostrando compromiso, respeto y responsabilidad.
PROPÓSITO	¿Para que existimos?	Satisfacer las necesidades económicas-financieras de nuestros socios/as.	
ACCIONES INSTITUCIONALES	¿Qué hacemos?	Brindando productos y servicios oportunos, accesibles y de calidad.	
PRODUCTOS	¿Cuáles son los productos más relevantes?	Créditos, ahorros e inversiones con enfoques claros de innovación, transparencia y mejora continua.	
BENEFICIARIOS DIRECTOS	¿Para quienes trabajamos?	Dirigida a la ciudadanía riobambeña.	
PRINCIPIOS	¿Por qué lo hacemos?	Apoyando el desarrollo socioeconómico de los asociados demostrando compromiso, respeto y respeto y responsabilidad.	

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

4.3.2 Táctica N° 02

Visión Corporativa.

OBJETIVO

Proponer la visión que permita a todos los que conforman la cooperativa conocer hacia donde desea llegar la misma en el futuro.

Tabla 61: DESARROLLO ESTRATEGIA CORPORATIVA, TÁCTICA N° 02

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	ALCANCE
F. INICIO	F. TERMINACIÓN	Sr. Alex Cubi (Promotor del presente trabajo de titulación)	PROPIO	AJENO	Incremento de la imagen corporativa.	A todos los socios y colaboradores.
03/04/2017	03/04/2018		\$ 20,00	-		

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

Permanente

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Diseño y creación de la visión corporativa de forma profesional
- Comunicar la visión al gerente general de la cooperativa “Minga Ltda.”.
- Difundir la visión corporativa a los socios y colaboradores de la institución.

Tabla 62: ELABORACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATEGIA CORPORATIVA TÁCTICA N° 02

COMPONENTES	PREGUNTAS	RESPUESTAS	PROPUESTA DE LA VISIÓN
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD	¿Cómo deseamos que la organización sea vista en el futuro?	Ser para el 2020 una institución financiera intercultural líder en el servicio de ahorro y crédito eficiente, sólida y confiable	Minga Ltda. “La Cooperativa que quiere a la gente” será para el 2020 una institución financiera intercultural líder en el servicio de ahorro y crédito; eficiente, sólida y confiable brindando una atención de calidad en constante crecimiento y expansión, comprometidos en contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios.
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	¿Cómo esperamos que sean los productos y servicios de la organización?	Atención de calidad, variedad de productos en constante crecimiento y expansión constante.	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD EN RELACION A LA ORGANIZACIÓN INTERNA	¿Con que tipo de personal esperamos contar?	Personal capacitado al servicio al cliente.	
BENEFICIARIOS	¿Cuáles son los beneficiarios?	Mejorando la calidad de vida de nuestros socios.	

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

4.4 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

4.4.1 Táctica N° 01

Afiches A3

OBJETIVO

Pegar los afiches A3 en locales comerciales para que la ciudadanía conozca de los productos y servicios que oferta la cooperativa.

DESARROLLO

Tabla 63: DESARROLLO ESTRATEGIA COMUNICACIONAL, TÁCTICA N° 01

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN
F. INICIO	F. TERMINACIÓN	Jefe del Departamento de Marketing	PROPIO	AJENO	Incremento en la apertura de cuentas de ahorro de la institución
01/05/2017	01/07/2017		\$ 360,00 Anexo N° 03	-	

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

8 veces durante 2 meses.

ALCANCE

A todos los socios potenciales de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Seleccionar información idónea para el contenido de los afiches de publicidad.
- Contratar a la agencia publicitaria para ella elaboración del diseño e impresión de los 2000 afiches.
- Organizar al personal de marketing para las visitas a los locales comerciales y peguen los afiches publicitarios.
- Difundir los afiches A3 en sitios estratégicos de la ciudad de Riobamba.

PRESENTACIÓN DE LOS AFICHES A3

FIGURA 13: MODELO PARA LOS AFICHES A3



Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

4.4.2 Táctica N° 02

Tarjetas de presentación.

OBJETIVO

Brindar información relevante de la cooperativa “Minga Ltda.” y de inversiones para la colocación y captación de efectivo.

DESARROLLO

Tabla 64: DESARROLLO ESTRATEGIA COMUNICACIONAL, TÁCTICA N° 02

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN
F. INICIO	F. TERMINACIÓN		PROPIO	AJENO	
03/04/2017	03/04/2018	Jefe del Departamento de Marketing	\$ 300,00 Anexo N° 03	-	Incremento en la colocación de crédito de la institución.

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

2 veces cada mes durante 1 año.

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Seleccionar información necesaria para el contenido de los tarjetas de presentación.
- Contratar a la agencia publicitaria para ella elaboración del diseño e impresión de las 5000 tarjetas de presentación.
- Organizar al personal de marketing para la entrega de estas tarjetas en lugares transcurridos (mercados locales, ferias de autos, etc.)
- Proveer las tarjetas de presentación a los socios de la institución.

PRESENTACIÓN MODELO DE TARJETAS

FIGURA 14: MODELO DE TARJETAS DE PRESENTACIÓN.



Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

4.4.3 Táctica N° 03

Spot publicitario radial.

OBJETIVO

Llegar con el mensaje de los productos y servicios que oferta la cooperativa “Minga Ltda.” a los ciudadanos riobambeños a través de un spot publicitario en una radio local.

DESARROLLO

Tabla 65: DESARROLLO ESTRATEGIA COMUNICACIONAL, TÁCTICA N° 03

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN
F. INICIO	F. TERMINACIÓN	Jefe del Departamento de Marketing	PROPIO	AJENO	Incremento en la colocación de crédito de la institución.
03/04/2017	03/04/2018		\$ 2200,00 Anexo N° 04	-	

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

4 veces durante 1 año.

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Seleccionar información necesaria para el contenido de spot publicitario de presentación.
- Proponer el contenido para el spot publicitario.
- Elegir la radio local para transmitir el spot publicitario.
- Difundir el spot publicitario a los socios de la cooperativa “Minga Ltda.”.

PRESENTACIÓN DEL SPOT PUBLICITARIO

Tabla 66: SPOT PUBLICITARIO, ESTRATEGIA COMUNICACIONAL, TÁCTICA N° 03

LEAD	CUERPO	CIERRE
Necesitas dinero para emprender, incrementar o renovar tu negocio o deseas obtener tu casa, terreno, auto etc. No pierdas más tu tiempo ven y visítanos pues la solución la tenemos nosotros.	Somos cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.” nos caracterizamos por brindar créditos de todo tipo a una tasa de interés atractiva, y si deseas invertir tu dinero con nosotros recibirás excelentes beneficios.	Te esperamos en Riobamba, en las calles Olmedo y Juan Montalvo esquina o ccontáctenos en nuestras redes sociales somos “Minga Ltda.” la cooperativa que quiere a la gente.

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

4.4.4 Táctica N° 04

Redes sociales.

OBJETIVO

Aumentar el número de me gusta de la página de Facebook que posee la cooperativa.

Tabla 67: DESARROLLO ESTRATEGIA COMUNICACIONAL, TÁCTICA N° 04

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	ALCANCE
F. INICIO	F. TERMINACIÓN		PROPIO	AJENO		
03/04/2017	03/04/2018	Jefe del Departamento de Marketing.	\$ 998,40	-	Incremento de las visitas y me gusta en la página de Facebook de la cooperativa.	A todos los socios actuales y potenciales.

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

8 veces cada mes durante 1 año.

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales de la Cooperativa “Minga Ltda.”.

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 4 publicaciones al mes durante 1 año aumentando el número de fans a través de los me gusta.

PROVEEDOR Y PRESUPUESTO

Tabla 68: PROVEEDOR Y PRESUPUESTO, ESTRATEGIA COMUNICACIONAL, TÁCTICA N° 04

PROVEEDOR	DETALLE MENSUAL		PRESUPUESTO ANUAL
CREADORES DE FACEBOOK	Promocionar la página de Facebook 4 veces al mes estima un incremento de 2249 a 8996 me gusta.	\$ 83,20	\$ 998,40

Fuente: Pagina de facebook.

Elaborado por: Alex Cubi.

FIGURA 15: PÁGINA DE FACEBOOK.



Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”

Elaborado por: Pagina de facebook.

4.5 ESTRATEGIA DE POLÍTICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

4.5.1 Táctica N° 01

Políticas de colocación, seguimiento y recuperación de crédito.

OBJETIVO

Establecer políticas, límites y restricciones para el departamento de crédito y cobranza con la finalidad de fortalecer “.la colocación, seguimiento y recuperación de crédito que otorga la cooperativa “Minga Ltda.”.

Tabla 69: DESARROLLO ESTRATEGIA POLÍTICAS DE CRÉDITO, TÁCTICA N° 01

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	ALCANCE
F. INICIO	F. TERMINACIÓN		PROPIO	AJENO		
03/04/2017	03/05/2017	Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza	\$ 30,00	-	Disminución de la tasa de morosidad y de la cartera de crédito vencida	Personal del Departamento de Crédito y Cobranza.

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”	Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO	Pág.: 1/6
Objetivo: Establecer políticas para el otorgamiento de créditos generales, de las garantías ya sean líquidos, hipotecarios, prendarios y quirografarios.		
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO		
POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO		
a. De los créditos en general		
1. Se otorga 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. Un socio puede dar hasta tres garantías		
4. El monto del primer crédito a un socio nuevo será máximo cuatro salarios básicos.		
Aprobado por: Gerente General		Ing. Daysi Pucha

	<p align="center">Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”</p>	<p align="center">Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016</p>
	<p align="center">POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO</p>	<p align="center">Pág.: 2/6</p>
<p align="center">DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 5. Las personas que deseen ser garantes y no sean socias de la cooperativa obligatoriamente deberán ser empleados públicos o privados, con una antigüedad de dos años de servicio. 6. Los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comité de Crédito, funcionarios, empleados y sus conyugues no podrán prestar garantías en operaciones de crédito que otorgue la cooperativa 7. La cooperativa concederá créditos a socios que analizando su situación financiera, buros de crédito califiquen como sujetos de crédito. 8. Para solicitar un crédito, obligatoriamente el socio deberá tener un mes una cuenta de ahorro, a partir de ese momento se dará paso al tramite a la solicitud de crédito. 9. Si un socio tiene un promedio de retraso de hasta 15 días en micro crédito y 30 días en créditos de consumo, no tendrá opción a incrementar el monto, con relación al crédito concedido. 10. Si un socio tiene un promedio de retraso de hasta 15 días en micro crédito y 30 días en créditos de consumo, se lo bajara el monto del crédito al 70% con relación al último crédito 11. Si un socio consta en la central de riesgo y se halla con un score menor al 70%, este no sea sujeto de crédito, así presente certificaciones de haber cancelados dichas deudas. 12. Los socios que se encuentren en algún tipo de trámites judiciales estos ya no serán sujetos de crédito en la institución, salvo el caso que justificadamente se realice una renovación restauración previo el informe del Departamento de Crédito y Departamento jurídico. 13. Todas las actualizaciones a los datos de los socios que tienen créditos deberán ser registrados en el sistema informático que posee la institución. 14. Los créditos serán otorgados previo al cumplimiento de los requisitos establecidos 		
<p>Todo proceso que implique un riesgo para la institución debe contar con lineamientos claros y con los respectivos responsables para que las actividades se las realice de forma ordenada y transparente. De hallarse vacíos en el presente documento este será debatido por el comité de créditos para tomar la mejor decisión por mayoría o unanimidad y en el mejor de los casos reformar estas políticas hasta ajustarlas a las necesidades de la cooperativa “Minga Ltda.”.</p>		
<p>Aprobado por: Gerente General</p>	<p align="right">Ing. Daysi Pucha</p>	

	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”	Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO	Pág.: 3/6
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO		
<p>b. De las garantías</p> <p>1. Las garantías que respalden las operaciones de crédito deben tener las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser de fácil realización. ✓ No se aceptan garantías hipotecarias que tengan gravamen. ✓ Constituirse sobre bienes que no sean del negocio. ✓ Que el valor de la garantía sea suficiente para cubrir el monto del crédito. ✓ Las garantías prendarias deben estar endosadas a favor de la cooperativa. ✓ Para el caso de las garantías personales deben demostrar solvencia económica. ✓ Los tipos de garantías que acepta la cooperativa, se clasifican en tres grupos, dependiendo de su calidad y grado de realización. <p>2. Garantías Liquidadas. En este caso de garantías se incluyen los depósitos en efectivo, en cuenta de ahorro y certificados de depósito que el socio tiene en la cooperativa.</p> <p>3. Garantías prendarias e hipotecarias. Este tipo de garantías se las consideran de lenta realización y se las describe de la siguiente manera:</p> <p>Prendaria: La prenda que respalde el crédito puede ser sobre bienes inmuebles, industriales. En ambos casos el propietario deberá acreditar su legitimidad y que este libre de todo gravamen.</p> <p>Las garantías prendarias deben cumplir los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Solo se aceptará garantía prendaria sobre bienes inmuebles que estén libres de todo tipo gravamen. 		
Aprobado por: Gerente General	Ing. Daysi Pucha	

	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”	Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO	Pág.: 4/6
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La garantía prendaria deberá cubrir como mínimo el 150% del monto del crédito. ➤ Los bienes objeto sujetos de prenda están sujetos al avalúo por personas especializadas, designadas por la cooperativa ➤ Las garantías prendarias quedara formalizada con la inscripción en el registro de la propiedad. <p>Hipotecaria: Esta se encuentra constituida sobre bienes inmuebles, tales como terrenos, casas, departamentos, edificios, fincas, etc. Los cuales se encuentran ubicados dentro del radio de influencia operativa de la cooperativa.</p> <p>La garantía hipotecaria debe cumplir los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El propietario del bien a hipotecar, debe acreditar su propiedad y que esté libre de todo gravamen. ➤ El inmueble presentado como garantía debe ser avaluado por peritos especializados designados por la cooperativa, los evaluadores deben tomar como referencia los precios del mercado de la fecha y las condiciones de los mismos. ➤ La garantía hipotecaria se registra al valor que determine un perito evaluador. El valor estimativo determinado al avalúo debe cubrir como mínimo el 150% del monto del crédito. ➤ La garantía hipotecaria se materializa con la inscripción de la garantía a favor de la cooperativa, ante el registro de la propiedad. <p>4. Garantías Quirografarias.</p> <p>Este tipo de garantías, consiste en el respaldo que se le da a los préstamos por medio de los 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. Estas garantías también son conocidas como garantías sobre firmas o aval personal o solidario, en estos casos puede ser socio o no de la cooperativa. Si el garante es empleado dependiente, se solicitara su certificado de trabajo, que se adjuntará al expediente de crédito y si es un microempresario independiente se debe realizar la evaluación económica respectiva.</p>		
Aprobado por: Gerente General		Ing. Daysi Pucha

	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”	Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO	Pág.: 5/6
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO		
<p>5. Garantías No aceptadas.</p> <p>Son alternativas que los socios presenten y que la cooperativa después del análisis y la evaluación no las califique como tales, dado que presentan un grado de riesgo según el periodo por deterioro o porque su valor para la venta en el mercado no es atractivo si quisiera hacerse efectiva la venta para la adjudicación a la institución. En todo caso, la solicitud que presente la observación anterior, quedara sin efecto.</p> <p>6. Avalúo de garantías, solicitudes e informes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las garantías deben 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 de área legal. ✓ Los costos incurridos para evaluar serán cubiertos por los socios y no son reembolsables. <p>7. El informe deberá contener como mínimo los siguientes datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La descripción detallada del bien objeto del avalúo, incluyendo los antecedentes legales que respalden la propiedad, los gravámenes que pesen sobre el mismo y su localización física. ✓ El valor actual de mercado del bien avaluado, considerando su venta inmediata. ✓ El estado actual del bien, incluyendo la estimación de los costos de mantenimiento y reparación que deberá 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 análisis detallado de la valoración y el precio del avalúo total del bien. ✓ El análisis comparativo del precio de venta actual de bienes similares. ✓ La recomendación sobre la posibilidad y alternativa de venta del bien. ✓ Fotografía del bien avaluado. <p>El jefe de crédito previo a remitir la documentación al comité de crédito deberá revisar el informe evitando sobrevaloraciones del bien avaluado.</p>		
Aprobado por: Gerente General		Ing. Daysi Pucha

	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”	Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016
	POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO	Pág.: 6/6
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO		
<p>8. Desembolsos.</p> <p>Consiste en la entrega del dinero a la cuenta del socio, después de pasar por el análisis y la aprobación del comité de crédito.</p> <p>Para efectuar el desembolso del mismo se deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar coincidencias de firmas con la cedula de identidad. ✓ Verificar coincidencias en números y letras en el pagare o en el contrato de crédito ✓ Verificar la coincidencia de información del pagare o contrato de crédito con información proporcionada en la solicitud de crédito. ✓ Verificar tablas en la tabla de amortización. ✓ Verificar consistencias de condiciones del crédito, entre la tabla de amortización el contrato de crédito. <p>La cooperativa puede ampliar o modificar la lista que se presenta a continuación en el siguiente documento de acuerdo a los procesos que se realice los cuales se ajusten a su necesidad y realidad.</p> <p>Una vez verificada la información se procederá al desembolso de la operación, dinero que deberá ser acreditado a la cuenta del socio.</p> <p>El proceso de desembolso termina con la entrega de la documentación del crédito al responsable de custodia del documento y la firma de una bitácora para el respectivo seguimiento y registro.</p>		
Aprobado por: Gerente General		Ing. Daysi Pucha

	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”	Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016
	POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO	Pág.: 1/3
Objetivo: Establecer políticas para el correcto seguimiento de lo adeudado por parte del Departamento de Crédito y Cobranza.		
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO		
POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO		
<p>El seguimiento debe ser altamente dinámico y para ello deberán contar con un plan de recuperación establecido por el Gerente General de la institución.</p> <p>a. Del seguimiento de crédito.</p> <p>1. Análisis de los compromisos adquiridos entre la cooperativa y el socio.</p> <p>Análisis que se lo realiza para conocer la evolución de nuestro socio o empresa y sobre la base de esta información, detectar la necesidad de realizar un estudio más efectivo, acerca de la posibilidad de pago del socio en cuestión.</p> <p>2. Informes periódicos.</p> <p>Se compara la evolución real con la esperada por el cliente, para este tipo de informes no es necesaria la realización de visitas programadas.</p> <p>3. Visitas al Cliente.</p> <p>Se las realiza en forma periódica, se considera este tipo de control para realizar informes de gestión con un grado mayor de estudio.</p>		
<p>La finalidad de estas gestiones es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la calidad de la cartera, si un crédito a caído en mora, es necesario primero conocer la causa y dependiendo de la misma diseñar las estrategias más adecuadas para su recuperación.</p>		
Aprobado por: Gerente General	Ing. Daysi Pucha	

	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”	Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016
	POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO	Pág.: 2/3
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO		
<p>4. Verificación de las garantías físicas</p> <p>La verificación de las garantías debe estar acordada en la etapa de negociación, pero además la institución financiera se debe reserva el derecho de efectuar verificaciones no anunciadas. Si el analista visita periódicamente al cliente, se logra que se identifiquela posibilidad de nuevos negocios entre el cliente y cooperativa.</p> <p>b. Situaciones de posibles NO PAGOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar garantías, con el fin de mejorar la posible recuperación de créditos, a través de su tercera fuente de pago. 2. Disminuir la exposición o cuantía de montos otorgados al cliente, por medio de no renovar los créditos de corto plazo. 3. Exigir la entrega de informes periódicos de la actividad económica del socio y nombrar a un auditor o interventor. 4. Realizar la ejecución de garantías, como última de las medidas que puede adoptar la institución financiera. <p>c. Situaciones irregulares</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la situación del socio, concluyendo respecto a si los problemas detectados son temporales o son consecuencia de alguna situación extraña arrastrada en el tiempo y que esta se mantendrá o si crecerá. 		
Aprobado por: Gerente General		Ing. Daysi Pucha

	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”	Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016
	POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO	Pág.: 3/3
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO		
<p>2. De ser un problema circunstancial, el analista dispondrá de elementos cualitativos y cuantitativos que le permitirá prever si esta situación se mantendrá, y presar el apoyo que el socio requiera.</p> <p>3. De ser una situación irregular de carácter permanente, se deberá cuantificar y establecer la calidad de las garantías vigentes a favor de la institución, además de estudiar de nuevo la situación y calidad de los documentos ejecutivos y de cobertura que fueron elaborados en la etapa de negociación.</p> <p>Una adecuada vigilancia permite mantener una cartera de clientes sana y selecta, e influye de forma decisiva en una recuperación de las colocaciones crediticias como también en los plazos y condiciones inicialmente establecidos. Las primeras medidas que se debe tomar ante la sospecha de una situación irregular de un crédito es corroborar la información a la mayor brevedad posible ratificando la situación particular de la colocación.</p> <p>d. Para el cobro.</p> <p>1. Llamadas telefónicas, al vencimiento de una cuota el encargado de la cuenta llama al cliente para recordarle que se le ha vencido el pago.</p> <p>2. Cartas, la cooperativa de no ser pagada la cuota en un periodo de 5 días solicitará el pago inmediato para evitar cargos por mora.</p> <p>3. Visitas personales, el cobrador visita personalmente al cliente siendo uno de los procedimientos más eficaz, ya que el pago puede ser efectuado en el mismo instante de la visita.</p>		
Aprobado por: Gerente General		Ing. Daysi Pucha

	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”	Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016
	POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITO	Pág.: 1/3
Objetivo: Establecer políticas para la correcta recuperación de créditos, cancelación de obligaciones, morosidad, castigo de créditos, de la central de riesgo y de las provisiones.		
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITO		
POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITO		
a. De la recuperación de crédito.		
<p>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 los 90 días deberán ser entregados al Departamento Jurídico o profesionales externos para su recuperación por la vía judicial o extra judicial, sin deslindarse por este hecho de su responsabilidad de seguimiento en la recuperación, el Departamento de Crédito llevará un control exhaustivo de estas operaciones.</p>		
<p>2. La Cooperativa “Minga Ltda.”, podrá contar por comisiones con profesionales o empresas de cobranza para que realicen acciones de recuperación. Los costos por notificaciones serán de acuerdo a los siguientes porcentajes de una salario básico vigente:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llamadas telefónicas 0;005% ➤ Notificaciones urbanas 0;010% ➤ Notificaciones rurales 0,014% a 0,023 según la distancia. ➤ Notificaciones fuera del área de influencia 0,023% en adelante. 		
b. De la cancelación de obligaciones.		
<p>Si por situaciones extraordinarias debidamente justificadas, el socio dejare de cumplir sus obligaciones, este deberá recurrir a la institución para procurar llegar a una solución que le permita continuar cancelando en la forma más conveniente para la institución.</p>		
Aprobado por: Gerente General	Ing. Daysi Pucha	

	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”	Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016
	POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITO	Pág.: 2/3
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO		
<p>c. De la morosidad de la cartera.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La morosidad de cartera será castigada según la disposición 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 incurra 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 realizara con el codeudor. 3. En caso de mora de dos o más dividendos por parte de ellos, será facultativo de la Cooperativa “Minga 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 microcréditos y agro productivos cuya forma de pago es al término del plazo y al encontrarse por más de 60 días, se procederá a ejecutar el cobro por la vía judicial. <p>d. De la morosidad de los Consejos de Administración, vigilancia, comité de crédito, empleados y representantes de la Asamblea General.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los miembros del Consejo de administración, vigilancia, comité de crédito y representantes de la Asamblea General de socios, perderán su calidad de tales si mantuvieran obligaciones vencidas con la institución por más de 60 días, sin necesidad de ningún trámite lo que deberá ser comunicado por el Gerente y/o Departamento de Crédito al Consejo de Administración. 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 incumpliere con sus obligaciones. 		
Aprobado por: Gerente General	Ing. Daysi Pucha	

	Cooperativa de ahorro y crédito “Minga Ltda.”	Fecha: Riobamba 07 de Octubre del 2016
	POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITO	Pág.: 3/3
DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO		
<p>e. Del castigo de crédito.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El valor de todo préstamo cuyo deudor estuviese en mora de tres años o más será obligatoriamente castigado y registrado contablemente castigado según el catalogo 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. <p>f. De la central de riesgos</p> <p>Los socios que presenten morosidad en el pago de sus obligaciones conforme a los establecido en la Ley y en las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, serán inscritos en la central interna de riesgo o al organismo que se encargue de dicho registro y no podrán volver a ser sujetos de crédito.</p> <p>g. De las provisiones de cartera.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La constitución de provisiones para la calificación de los activos de riesgo se registrarán por lo que disponga el catálogo de cuentas emitido por la Superintendencia de Economía popular y Solidaria. 2. Para la calificación y constitución de provisiones en las operaciones refinanciadas se aplicara las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Su reglamento y demás estamentos de Ley. 3. La constitución de las provisiones para la calificación de los activos de riesgo, en ningún caso significa, que la cooperativa renuncie a gestión de recuperación de la cartera morosa provisional y castigada. 		
Aprobado por: Gerente General		Ing. Daysi Pucha

4.6 ESTRATEGIA DE CONCIENTIZACIÓN CREDITICIA

4.6.1 Táctica N° 01

Mensajes de Texto.

OBJETIVO

Recordar a los socios la importancia de pagar el crédito a tiempo y el próximo pago de su crédito con una frase clara y precisa de concientización.

DESARROLLO

Tabla 70: DESARROLLO ESTRATEGIA DE CONCIENTIZACIÓN, TÁCTICA N° 01

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN
F. INICIO	F. TERMINACIÓN	Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza	PROPIO	AJENO	Disminución en el porcentaje la tasa de morosidad
03/04/2017	03/04/2018		\$ 55,00	-	

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

Permanente

ALCANCE

A todos los socios que poseen créditos en la institución.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Proponer una lista de mensajes de concientización crediticia.
- Transmitir la lista al personal de marketing y crédito – cobranza para que sean incluidos en los mensajes que se envían a los socios que poseen créditos.

Tabla 71: PROPUESTA DE MENSAJES, ESTRATÉGICA DE CONCIENTIZACIÓN CREDITICIA, TÁCTICA N° 01

N ^a	MENSAJES
1	Sabías que pagar tu crédito a tiempo te permitirá acceder a un crédito emergente.
2	Pagar tu crédito a tiempo es incrementar automáticamente tu monto para el próximo crédito.
3	Pagar puntualmente tu crédito habla por si solo del grado de responsabilidad que tienes.
4	Un gran valor del ser humano es pagar responsablemente sus deudas.
5	La garantía se la gana con tan solo pagar a tiempo sus deudas.
6	Evita cargos adicionales por notificaciones, paga tu cuota a la fecha.
7	Siembra responsabilidad y cosecharas confianza.
8	Caer en la central de riesgo perjudica tu solvencia.

Fuente: Alex Cubi.

Elaborado por: Alex Cubi.

4.6.2 Táctica N° 02

Carpetas personalizadas.

OBJETIVO

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

Tabla 72: DESARROLLO ESTRATEGIA DE CONCIENTIZACIÓN, TÁCTICA N° 02

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN
F. INICIO	F. TERMINACIÓN	Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza	PROPIO	AJENO	Disminución en los atrasos de los pagos de créditos.
03/04/2017	01/12/2017		\$ 24,00 Anexo N° 03, 06	-	

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

Permanente

ALCANCE

A todos los socios que soliciten un crédito en la institución.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Establecer las ventajas y desventajas de pagar los créditos a tiempo.
- Contratar la agencia publicitaria para el diseño e impresión de una carpeta en la que se halle contemplada las ventajas y desventajas de pagar un crédito a tiempo.
- Capacitar a los asesores de crédito para que antes de firmar la aprobación, les dé una explicación rápida al solicitante de las ventajas y desventajas de pagar a tiempo la cuota mensual, y como constancia hacerle firmar la copia del documento mencionado posteriormente archivándola en la carpeta del socio.
- Entrega de las carpetas personalizadas al personal del Departamento de Crédito y Cobranza.

Tabla 73: CONTENIDO DE LA CARPETA PERSONALIZADA

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">◆ Incrementar el monto requerido.◆ Acceso inmediato al crédito emergente.◆ Le permite acceder a más créditos.◆ Recibe beneficios al final del pago.◆ Poseer una calificación muy buena	<ul style="list-style-type: none">◆ Cae en la central de riesgo.◆ Pierde la posibilidad de acceder a créditos futuro.◆ Debe pagar el costo de las notificaciones.◆ No puede ser garante.◆ No recibe ningún beneficio.

Fuente: Alex Cubi.

Elaborado por: Alex Cubi.

4.7 ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

4.7.1 Táctica N° 01

Capacitaciones.

OBJETIVO

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

Tabla 74: DESARROLLO ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN, TÁCTICA N° 01

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	ALCANCE
F. INICIO	F. TERMINACIÓN	Gerente General Ing. Daysi Pucha	PROPIO	AJENO	Control de asistencias, evaluaciones y reportes de los capacitadores.	A todo el personal de la Cooperativa "Minga Ltda.".
01/05/2017	01/05/2017		\$ 1100,00	-		
10/07/2017	10/07/2017					
04/09/2017	04/09/2017					

Fuente: Cooperativa "Minga Ltda.".

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

Una vez al año.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Organizar las fechas para las diversas capacitaciones según el cronograma establecido por la cooperativa.
- Contactar y contratar a los profesionales que ofrezcan estas capacitaciones.

Tabla 75: CAPACITADORES Y PRESUPUESTO, ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN, TÁCTICA N° 01

CAPACITADOR	DIRECCIÓN	CONTACTO	DETALLE	PRESUPUESTO
Sr. Alex Cubi	Av. Leónidas Pro año y Río Paute Riobamba - Ecuador	Telf.: 0979359157 Email: alex.bdm3@yahoo.com	Modelo de gestión comercial (Autor del presente trabajo de titulación).	\$ 300,00
Ing. Rodrigo Abarca	Primera Constituyente y Vargas Torres Riobamba - Ecuador	Telf.: 032-946 860	Motivación y atención al cliente.	\$ 400,00
Lic. David Yuquilema	Av. Leónidas Pro año y Río Paute Riobamba - Ecuador	Telf.: 0999040429 Email: marioyuquil@yahoo.com	Importancia de pertenecer al departamento de crédito y cobranza.	\$ 400,00
TOTAL				\$ 1100,00

Fuente: Alex Cubi.

Elaborado por: Alex Cubi.

4.8 ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN DE INVERSIONES

4.8.1 Táctica N° 01

Promoción Directa

OBJETIVO

Motivar a los socios y a la ciudadanía riobambeña en general a invertir su dinero en la cooperativa “Minga Ltda.”.

DESARROLLO

Tabla 76: DESARROLLO ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN DE INVERSIONES, TÁCTICA N° 01

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN
F. INICIO	F. TERMINACIÓN	Jefe del Departamento de Inversiones.	PROPIO	AJENO	Incremento de las inversiones por parte de los socios.
03/04/2017	03/04/2018		\$ 4575,00 Anexo N° 03, 05, 06	-	

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

Permanente

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales de la institución.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Establecer los obsequios en relación a los montos de inversión.
- Seleccionar al Centro Comercial o distribuidora donde podamos adquirir los obsequios para la entrega respectiva.
- Coordinar la recepción de los obsequios con el Departamento de Inversiones de la institución.
- Coordinar la entrega de los obsequios con el Departamento de Marketing de la institución..

PRESENTACIÓN DE LOS OBSEQUIOS VS LOS MONTOS

Tabla 77: OBSEQUIOS VS MONTOS, ESTRATEGIA DE INVERSIONES, TÁCTICA N° 01

N°	MONTOS EN DÓLARES	OBSEQUIOS
01	500 a 2000	Gorra + juego de vasos
02	2001 a 5000	Camiseta + juego de vajillas.
03	5001 en adelante	Camiseta + gorra + juego de vajillas

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

4.8.2 Táctica N° 02

Promoción Indirecta.

OBJETIVO

Estimular a los socios a invertir en la cooperativa a través de la entrega de boletos para la rifa

DESARROLLO

Tabla 78: DESARROLLO ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN DE INVERSIONES, TÁCTICA N° 02

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN
F. INICIO	F. TERMINACIÓN		PROPIO	AJENO	
03/04/2017	03/12/2017	Jefe del Departamento de Inversiones.	\$ 1375,00 Anexo N° 03, 05	-	Incremento del número de socios en la Cooperativa.

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

Una vez al año.

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales de la institución.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Definir los premios para la promoción.
- Contratar la agencia publicitaria para el diseño e impresión de 5000 boletos.
- Coordinar la entrega de boletos conjuntamente con el departamento de inversión.
- Posteriormente el departamento de marketing se encargara de la rifa y entrega de los premios.

PRESENTACIÓN DE LOS PREMIOS

FIGURA 16: PRESENTACIÓN DE LOS PREMIOS



Fuente: Proveedores

4.9 ESTRATEGIA DE CONFIANZA

4.9.1 Táctica N° 01

Reflejar los Estados Financieros de la institución financiera en la pagina web, redes sociales y medios impresos locales.

OBJETIVO

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

DESARROLLO

Tabla 79: DESARROLLO ESTRATEGIA DE CONFIANZA, TÁCTICA N° 02

TIEMPO		RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN
F. INICIO	F. TERMINACIÓN		PROPIO	AJENO	
03/04/2017	03/042017	Jefe del Departamento de Marketing.	\$ 447,04	-	Incremento del número de socios en la Cooperativa.

Fuente: Cooperativa “Minga Ltda.”.

Elaborado por: Alex Cubi.

PERIODICIDAD

Una vez al año.

ALCANCE

A todos los socios actuales y potenciales de la institución.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

- Solicitar los estados financieros al Departamento de Contabilidad de la cooperativa.
- Entregar dichos documentos al Departamento de Marketing para los diseños respectivos.
- Publicar la información en los diferentes medios ya mencionados.

PRESENTACIÓN DEL MODELO DE PUBLICACIÓN

FIGURA 17: PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS



Fuente: Diario “La Prensa”.

4.10 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 80: CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN

N°	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	DURACIÓN	IMPACTO	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO
				COOPERATIVA "MINGA LTDA."												
				2° Trimestre			3° Trimestre			4° Trimestre			1° Trimestre			
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
1	<i>PROPUESTA DE LA MISIÓN Y VISIÓN</i>	Permanente	<i>ALTO</i>													\$ 40,00
2	<i>COLOCACIÓN DE AFICHES FORMATO A3</i>	8 veces durante 2 meses	<i>MEDIO</i>													\$ 360,00
3	<i>ENTREGA DE TARJETAS DE PRESENTACIÓN</i>	2 veces cada mes durante 1 año	<i>ALTO</i>													\$ 300,00
4	<i>SPOT PUBLICITARIO RADIAL</i>	4 veces durante 1 año	<i>ALTO</i>													\$ 2.200,00
5	<i>FORTALECIMIENTO DE LAS REDES SOCIALES</i>	8 veces al mes durante 1 año	<i>ALTO</i>													\$ 998,40
6	<i>POLÍTICAS DE COLOCACIÓN, SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS.</i>	Permanente	<i>ALTO</i>													\$ 30,00
7	<i>FORTALECIMIENTO DE LOS MENSAJES DE TEXTO HACIA LOS SOCIOS QUE TIENEN CRÉDITOS.</i>	Permanente	<i>MEDIO</i>													\$ 55,00
8	<i>ELABORACIÓN DE CARPETAS</i>	Permanente	<i>ALTO</i>													\$ 24,00
9	<i>CAPACITACIONES</i>	1 vez al año	<i>ALTO</i>													\$ 1100,00
10	<i>OBSEQUIOS POR INVERSIONES</i>	Permanente	<i>ALTO</i>													\$ 4.575,00
11	<i>SORTEO DE PREMIOS</i>	1 vez al año	<i>ALTO</i>													\$ 1.375,00
12	<i>PUBLICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS</i>	1 vez al año	<i>ALTO</i>													\$ 447,04
TOTAL												\$ 11.502,44				

Fuente: Estrategias y tácticas planteadas.

Elaborado por: Alex Cubi.

CONCLUSIONES

- ✓ Al concluir la siguiente investigación se verificó que la entidad financiera presenta un crecimiento constante desde el año 2006, por cuanto oferta una gran variedad de ahorro y créditos, sus matrices están ubicadas en zonas estratégicas de la ciudad de Riobamba lo cual facilita que la entrega de los créditos sean inmediatos y la atención al cliente sean oportunas motivando con ella la satisfacción de los socios.
- ✓ Adicionalmente se constató que la mayoría de los socios considera que los requisitos solicitados para acceder a un crédito son adecuados, la tasa de interés los plazos y la cuota de pago cubren oportunamente sus expectativas facilitando de esta manera el posicionamiento de la institución.
- ✓ La presente investigación permitió constatar que dichos procesos crediticios no han sido actualizados impidiendo realizar acciones de mejora continua, por cuanto no se ha logrado reducir significativamente la cartera vencida que actualmente mantiene la institución.
- ✓ Se evidenció que existe escasa difusión y promoción de los productos financieros que brinda a la cooperativa, lo cual ha impedido que los socios actuales y potenciales no se encuentran adecuadamente informados de las actividades que realiza la institución, impidiendo los niveles de eficiencia y eficacia así como también el reconocimiento social.
- ✓ Finalmente se pudo verificar que un gran número de socios tiene retrasos en el pago de sus cuotas lo que representa un problema para la entidad financiera por cuanto disminuye la liquidez institucional, aumenta la tasa de morosidad ocasionando con ello potenciales observaciones en la auditoria que periódicamente realiza la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda analizar los hallazgos encontrados en el diagnóstico de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, con la finalidad de adoptar medidas correctivas enfocadas en la optimización de los métodos y procesos, que contribuya al crecimiento y desarrollo de la entidad financiera..

- ✓ Proponer alternativas que garanticen la satisfacción de los socios con relación a la colocación, seguimiento y recuperación de crédito, realizar estudios paulatinamente de lo mencionado para tener presente el comportamiento de los mismos, resolviendo de forma inmediata las necesidades o requerimientos encontrados.

- ✓ Se recomienda a la Gerencia General de la institución aplicar en su totalidad el presente modelo de gestión comercial, puesto que es necesario continuar en la innovación constante del mercado financiero que es tan competitivo, buscando satisfacer al cliente en todo momento, siempre y cuando se respete las normas legales.

- ✓ Ejecutar cada una de las estrategias tales como: la estrategia corporativa, comunicacional, políticas de colocación, seguimiento y recuperación de crédito, concientización crediticia, capacitación al personal, captación de inversiones y de confianza, cada una con tácticas diferentes que permita alcanzar el objetivo planteado.

- ✓ Finalmente se recomienda capacitar al Talento Humano de la entidad financiera acerca del presente modelo de gestión comercial, puesto que en él se hallan plasmados métodos, técnicas y herramientas, que contribuirán a mejorar los servicios financieros, actividades crediticias y procesos comerciales maximizando el ejercicio, posicionamiento y rentabilidad de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Avellana, C. (2009). *Diccionario Bilingüe de términos financieros*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dávalos, N. (2010), *Diccionario de Contabilidad, Administración y Auditoría*. Quito: EdiAbaco.
- Frydman, A. (2012). *Efectividad y Productividad Comercial*. La Plata ESAMA.
- Brenes. (2002). *Gestión de Comercialización*. 2º ed. San José: Costa Rica: Universidad a Distancia San José.
- Galarza, G. V. (2004). *Cooperativismo*. 13º ed. Quito: EdiAbaco
- Hernández, I. (2007), *Modelo de Gestión Comercial: Optimizando las fuerzas de venta*. Lima: Chirre
- Estupiñan, R. (2006), *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Escudero, M. (2011), *Gestión Comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, S. (2011), *Introducción a la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Kothler, P. Armstrong, G. (2008), *Fundamentos de Marketing*. 8º ed. México: Pearson Educacion.
- Munch, L. (2007), *Administración: Escuelas, procesos administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. 1º ed. México: Pearson Educación.
- Mullins, J. (2005), *Administration de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Uribe, Z. (2003), *El crédito Educativo y su Proyección hacia el siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Paz, H. (2008), *Canales de distribución, gestión comercial y Logística*. 3º ed. Buenos Aires: Editorial Lectorom-Ugerman.
- Valderrey, P. (2008), *Investigación Comercial, métodos y aplicaciones*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Dolan, S. L. (2003), *La gestión de los Recursos Humanos*. 2º ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Rosse, C. (2006), *La gestión telefónica de los cobros*. 2º ed. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Banco central del Ecuador (2015), *Colocación del Sistema Financiero*. Recuperado de: [http://www. bcentral.cl/Colocaciones_sistema_financiero.p](http://www.bcentral.cl/Colocaciones_sistema_financiero.p).

- Boston, (2014), *Modelo de gestión BCG*. Recuperado de: <http://rentamarciniak.wordpress.com/tag/matriz-boston-consulting-group/>.
- Ciberconta, (2015), *Control de gestión*. Recuperado el 28 de septiembre del 2015, de <http://ciberconta.unizar.es/lección/cmando/INICIO.HTML>.
- Gonzales, O. (2011), *Cartera de crédito*: Recuperado de: http://www.cartera.decrédito_gonzales.html.
- Martínez, A. (2013), *Desarrollo y definición de un modelo de gestión comercial como paso previo para la innovación empresarial*. Recuperado de: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4.
- Puchol, L. (2005), *Dirección y gestión de recursos humanos*. Recuperado de: <http://www.nuevos-casos-en-direccion-y-gestion-de-recursos-humanos.html>.
- Rengifo, I. (2015), *Modelo de Gestión Comercial*. Recuperado de: <http://www.web.overlap.net/...modelos-de-gestión-comercial>.
- Overlap. (2009), *Modelos de Gestión Comercial*. Recuperado de: <http://www.web.overlap.net/modelos-de-gestión-comercial>.
- Registro Oficial, (2015), *Tipos de créditos*. Recuperado de: http://www.registrooficial_ecuador_2015.gob.ec/

ANEXOS

Anexo N° 1
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“MINGA LTDA.”

OBJETIVO:

Determinar el nivel de satisfacción de los socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, con la atención que reciben por parte de la institución.

INFORMACIÓN GENERAL:

Ocupación: Genero: M F

CUESTIONARIO

1. **¿Qué servicios ha utilizado usted en la Cooperativa “Minga Ltda.”?**

Ahorro Crédito

2. **¿Por qué razón prefiere los servicios de la Cooperativa “Minga Ltda.”?**

Seguridad Ubicación Servicios Imagen

3. **¿Considera que el personal está capacitado al servicio del cliente de forma?**

Muy Eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

4. **¿Considera que la atención que brinda el departamento de Crédito es:**

Muy Inmediato Inmediato Lento Muy Lento

5. **¿Considera que los documentos solicitados para acceder a un crédito son?**

Muy Adecuados Adecuados Innecesarios

6. **¿Por qué medio le gustaría enterarse de los servicios que oferta la institución?**

Televisión Radio Prensa Teléfono Vallas Volantes

7. **¿En qué área le gustaría recibir capacitación por parte de la Cooperativa “Minga Ltda.”?**

Liderazgo Empresarial Manejo de Pequeñas Empresas Ahorro e Inversión

8. **¿Qué estrategia de comunicación socio- cooperativa le gustaría utilizar?**

Buzón de Quejas Reuniones Redes Sociales

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 2
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“MINGA LTDA.”

OBJETIVO:

Determinar el nivel de desempeño de los servidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., con los procesos de Colocación, Seguimiento y Recuperación de crédito que actualmente utiliza la institución.

INFORMACIÓN GENERAL:

Cargo Ocupacional: Tiempo Laboral:
Fecha:

CUESTIONARIO

1. **¿Considera que los procesos crediticios actuales de la Cooperativa “Minga Ltda.” son:**

Excelentes Muy Buenos Buenos Malos

2. **¿Considera que el proceso actual de Colocación de crédito es?**

Muy Eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

3. **¿Considera que el proceso actual de Seguimiento de crédito es?**

Muy Eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

4. **¿Considera que el proceso actual de Recuperación de crédito es?**

Muy Eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

5. **¿Que recomendaría usted para mejorar los procesos de crédito que actualmente se utilizan en la Cooperativa “Minga Ltda.”**

Atencion al Cliente Publicidad
Infraestructura Promociones

6. **¿En qué área recomendaría mejorar los procesos de crédito de la Cooperativa “Minga Ltda.”?**

Area Administrativa Área de Crédito
Área de Recepción Área de Cobranza

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



expoVALLAS

MARKETING & PUBLICIDAD

Tu nueva impresión...

ORDEN
DE PRODUCCIÓN: No. —

0000241

PROFORMA

Cliente: ALEX CUI / CONE YINGA LTDA Telf: _____

Riobamba: 7 Enero 2017

CANT.	DETALLE	V. UNIT.	V. TOTAL
2	MILLARES AFICHES A3	180	360
	TOLL COLOR		
5	MILLARES DE TARJETAS	60	300
	DE PRESENTACION		
150	GORRAS PERSONALIZADAS	2,50	375
150	CAMUSETAS PERSONALIZADAS	3,00	450,00
12	CARPETA PERSONALIZADAS	2,00	24,00
5	MILLARES DE BOLETOS	25,00	125
	A UN COLOR. NUMERADOS		
		Total	—
		Anticipo	—
		Saldo	—

expoVALLAS

Firma Autorizada: _____

MARKETING & PUBLICIDAD

* Documento NO comercial * NO ACEPTA REGULARIDAD

DIRECCION CENTRAL DE RIOBAMBA Y OLMEDO

Total —

Anticipo —

Saldo —

Riobamba: Carabobo y Olmedo (Diagonal al semáforo)

0987 956 709 032 394 536

expovallas@hotmail.com

RADIO ANDINA FM. 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:

03-2963152

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 fructífera 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 mínimo 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 II.
GERENTE GENERAL

radio.andina@yahoo.es

Anexo N° 6



Misión

Somos una institución financiera intercultural dedicada a satisfacer las necesidades económicas-financieras, brindando productos y servicios oportunos, accesibles y de calidad mediante créditos, ahorros, inversiones entre otros con enfoques claros de innovación, transparencia y mejora continua, dirigida a la ciudadanía riobambena, apoyando el desarrollo socioeconómico demostrando compromiso, respeto y responsabilidad.

Visión

Llegar a ser la mejor institución micro-financiera, eficiente y solvente de la zona central del País, con un crecimiento de cartera de crédito de al menos el 2% anual, a través de un equipo humano talentoso y profesional brindando servicios financieros de fácil acceso, así contribuimos al desarrollo socio-económico del país y prioritariamente del sector indígena - campesino.

www.coopminga.com

Cooperativa Minga




Al pagar tu crédito puntualmente:

VENTAJAS

- Incrementar el monto requerido
- Acceso inmediato a créditos emergentes
- Le permite acceder a más créditos
- Recibe beneficios al final del pago
- Poseer una calificación muy buena

DESVENTAJAS

- Caer en la Central de Riesgos
- Pierde la posibilidad de acceder a créditos futuros
- Debe pagar el costo de las notificaciones
- No puede ser garante
- No recibe ningún beneficio

Cooperativa Minga

