



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA RECUPERACIÓN DE LA
CARTERA VENCIDA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA. DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2021-
2026.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: JUAN CARLOS GADVAY LEÓN

DIRECTOR: Ph.D. ROBERTO ISAAC COSTALES MONTENEGRO

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Juan Carlos Gadvay León

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Juan Carlos Gadvay León, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 01 de junio de 2023



Juan Carlos Gadvay León

C.I: 060483814-4

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERIODO 2021-2026.**, realizado por el señor: **JUAN CARLOS GADVAY LEÓN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Katherin Alejandra Carrera Silva
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2023-06-01

Ph.D. Roberto Isaac Costales Montenegro
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-06-01

Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez
ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-06-01

DEDICATORIA

La actual tesis dedicado a dios ya que ha estado siempre acompañándome en los momentos buenos y malos que he atravesado durante mi vida, por darme serenidad, voluntad y sabiduría para enfrentar los problemas y obstáculos que se presentan al pasar los días. A mis padres, Narcisa Mirella León Reino y Segundo Ruperto Gadvay Moyota, quienes han sido mi apoyo y fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida, quien son mi ejemplo, mi fortaleza y sostén de mis sueños e ilusiones quienes con su amor paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir un sueño más a quienes quiero ver siempre sonreír, a mis hermanos José Luis Condo León y Edison Javier Gadvay León, quienes han sido cómplices de mis alegrías y tristezas

Juan

AGRADECIMIENTO

En estas líneas quiero agradecer a Dios por ser la luz incondicional que ha guiado mi camino, a mis padres por todo su amor y comprensión, pero sobre todo gracias infinitas por la paciencia que me han brindado. No encuentro palabras precisas para agradecerles las veces que me brindaron su apoyo en las decisiones que he tomado en el transcurso de mi vida, algunas buenas, otras malas, otras locas, gracias por darme esa libertad de desenvolverme como ser humano. A mis hermanos gracias por el apoyo incondicional que me han brindados, por las alegrías día tras día por esos consejos únicos que solo un hermano te puede brindar, por esos momentos únicos por esas peleas por esos gritos por todas gracias por siempre quedarse a mi lado a pesar de todo. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y en especial a la carrera de Finanzas, quienes me han abierto las puertas, para formarme como profesional, para poder enfrentar los desafíos del mundo presente. A todos los docentes con quienes he tenido el privilegio de educarme en el transcurso de la carrera gracias por los consejos y conocimientos. De manera especial al PhD. Costales Roberto y el Ing. Burbano Ángel quienes me han guiado para el desarrollo del trabajo. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Quien me han dado las facilidades de información para poder realizar el trabajo de investigación.

Juan

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. <i>Formulación del problema</i>	3
1.1.2. <i>Delimitación del problema</i>	3
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.3. Justificación.....	4
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	4
1.3.2. <i>Justificación metodológica</i>	4
1.3.3. <i>Justificación practica</i>	4

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes de Investigación.....	6
2.2. Marco teórico.....	6
2.2.1. <i>Fundamentación general de la planeación estratégica</i>	6
2.2.2. <i>Aspectos importantes de un Plan Estratégico</i>	10
2.2.3. <i>Etapas o Fases en el proceso de un plan estratégico</i>	11
2.2.4. <i>Etapas en el Proceso de un Plan estratégico</i>	11
2.2.5. <i>Las Estrategias y su importancia en una planeación</i>	12

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	14
3.1.	Enfoque de investigación	14
3.2.	Nivel de investigación	14
3.3.	Diseño de investigación	14
3.4.	Tipo de estudio	15
3.5.	Población y Planificación	15
3.5.1.	<i>Población</i>	15
3.5.2.	<i>Tipo de muestreo</i>	15
3.5.3.	<i>Cálculo de la muestra</i>	15
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	16
3.6.1.	<i>Métodos</i>	16
3.6.2.	<i>Técnicas</i>	16
3.6.3.	<i>Instrumentos</i>	17

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE RESULTADOS	18
4.1.	Resultados de la encuesta	18
4.1.1.	<i>Hallazgos</i>	28
4.2.	Entrevista	28

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	30
5.1.	Tema:	30
5.2.	Contenido de la propuesta.	30
5.2.1.	<i>Aplicación práctica de la propuesta</i>	30
5.2.2.	<i>Objetivo de la propuesta</i>	30
5.2.3.	<i>Antecedentes de la propuesta</i>	30
5.2.3.1.	<i>Breve historia de la cooperativa de Ahorro Y Crédito SUMAC LLACTA Ltda.</i>	30
5.2.4.	<i>Misión y Visión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA Ltda.</i>	31
5.2.4.1.	<i>Objetivo de la Cooperativa</i>	31
5.2.5.	<i>Valores Institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA Ltda.</i>	32

5.2.6.	<i>Principios organizacionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.</i>	33
5.2.7.	<i>Localización de la Cooperativa de Ahorro Y crédito Sumac Llacta Ltda.</i>	34
5.2.7.1.	<i>Macro localización</i>	35
5.2.7.2.	<i>Micro localización</i>	35
5.2.8.	<i>Organigrama estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.</i> ...	36
5.2.9.	<i>Análisis de la situación de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sumac Llacta Ltda.</i>	37
5.2.9.1.	<i>Análisis externo</i>	37
5.2.10.	<i>Planteamiento de Estrategias para la Recuperación de la Cartera Vencida de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sumac Llacta Ltda.</i>	54

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
6.1.	Conclusiones	71
6.2.	Recomendaciones	72

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1:	Partes de la Planeación Estratégica	8
Tabla 2-2:	Características de la Planificación Estratégica	9
Tabla 2-3:	Tapas de un plan estratégico	11
Tabla 2-4:	Etapas en la formulación de una Estrategia Empresarial	13
Tabla 4-1:	Tiempo siendo socio.....	18
Tabla 4-2:	Tipo de crédito que posee.....	19
Tabla 4-3:	Requisitos que solicita la entidad	20
Tabla 4-4:	Plazo establecido para pago	21
Tabla 4-5:	Calificación de asesoramiento de crédito.....	22
Tabla 4-6:	Frecuencia de pago.....	23
Tabla 4-7:	Motivos de incumplimiento	24
Tabla 4-8:	Notificación de la cooperativa.....	25
Tabla 4-9:	Medios de notificación	26
Tabla 4-10:	Opinión de los socios	27
Tabla 5-1:	Localización Coop Sumac Llacta Ltda.	34
Tabla 5-2:	Matriz análisis factor político legal	37
Tabla 5-3:	Matriz análisis factor económico.....	39
Tabla 5-4:	Matriz análisis factor socio cultural.	40
Tabla 5-5:	Matriz análisis factor tecnológico.	40
Tabla 5-6:	Matriz análisis factor ambiental.	40
Tabla 5-7:	Matriz de análisis del micro entorno.	41
Tabla 5-8:	Matriz EFI.	42
Tabla 5-9:	Matriz EFE.	43
Tabla 5-10:	Matriz de vulnerabilidad.	45
Tabla 5-11:	Matriz de Aprovechabilidad.....	48
Tabla 5-12:	Estructura de Activos de COAC Sumac Llacta Ltda.	51
Tabla 5-13:	Cartera de Créditos bruta por Vencimientos.	51
Tabla 5-14:	Cartera de créditos vencida de la COAC Sumac Llacta Ltda.	52
Tabla 5-15:	Morosidad por tipo de Cartera COAC Sumac Llacta Ltda.	53
Tabla 5-16:	Estrategia 1: Políticas de crédito y cobranzas.	55
Tabla 5-17:	Estrategia 2: Manual del proceso de concesión de créditos.	56
Tabla 5-18:	Manual del proceso de concesión de créditos	59
Tabla 5-19:	Estrategia 3: Manual de Cobranzas.	60
Tabla 5-20:	Estrategia 4: Diseño de un flujograma de procesos para la otorgación deCréditos.	

.....	63
Tabla 5-21: Estrategia 5: Diseño de un flujograma para el proceso de cobranza.	65
Tabla 5-22: Estrategia 6: Servicios adicionales de asesoramiento a socios.....	66
Tabla 5-23: Estrategia 7: Incentivos a socios que cancelen sus cuotas antes del vencimiento.	67
Tabla 5-24: Incentivo 1. Rebaja de intereses a socios.	68
Tabla 5-25: Estrategia 8: Capacitación al personal de crédito y cobranzas.....	68
Tabla 5-26: Cronograma de las estrategias propuestas para la recuperación de cartera vencida de la COAC Sumac Llacta Ltda.	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	Esquema de planificación estratégica.....	7
Ilustración 2-2:	Herramienta de planeación estratégica.....	9
Ilustración 2-3:	Proceso de elaboración de un Plan Estratégico	12
Ilustración 4-1:	Tiempo siendo socio.....	18
Ilustración 4-2:	Tipo de crédito que posee.....	19
Ilustración 4-3:	Requisitos que solicita la entidad.	20
Ilustración 4-4:	Plazo establecido para pago.....	21
Ilustración 4-5:	Calificación de asesoramiento de crédito.	22
Ilustración 4-6:	Frecuencia de pago	23
Ilustración 4-7:	Motivos de incumplimiento.....	24
Ilustración 4-8:	Notificación de la cooperativa.....	25
Ilustración 4-9:	Medios de notificación.	26
Ilustración 4-10:	Opinión de socios.	27
Ilustración 5-1:	Macro localización Coop Sumac Llacta Ltda.....	35
Ilustración 5-2:	Micro Localización Coop Sumac Llacta Ltda.	35
Ilustración 5-3:	Organigrama estructural de la COAC Sumac Llacta ltda.....	36
Ilustración 5-4:	Flujograma del proceso de otorgación de créditos	64
Ilustración 5-5:	Flujograma del proceso de cobranza	65
Ilustración 5-6:	Servicios adicionales de asesoramiento a socios.....	66

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA
- ANEXO B:** ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ACESORES DE CREDITO DE LA COOP SUMAC LLACTA LTDA.
- ANEXO C:** RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN CON ASESOR DE CRÉDITO.
- ANEXO D:** SEÑOR GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA
- ANEXO E:** RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE SOCIOS EN MORA
- ANEXO F:** RECOPIACION DE INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA
- ANEXO G:** COMUNICACIÓN CON SOCIOS DEL MOTIVO DE SU MORA EN SUS CRÉDITOS

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo el diseño de un plan estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia en la recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA Ltda., de la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo periodo 2021-2026, con el fin de crear estrategias que puedan servir a la cooperativa para la recuperación de la liquidez; para su desarrollo se utilizó la observación directa de los documentos financieros tales como el Balance General, la metodología empleada fue no experimental de tipo descriptivo y aplicada, ya que se realizó un diagnóstico para conocer tanto los factores internos como externos de dicha cooperativa, en cuanto a la recolección de la información se desarrolló a través de la realización de encuestas dirigidas a los asesores de crédito y a los socios de la cooperativa, por lo que se proponen nuevas políticas internas para la concesión de créditos, un manual y flujograma diseñado para agilizar los procesos en el área de crédito y cobranzas, y además capacitación y asesoramiento tanto a los empleados como a usuarios de la cooperativa. Mediante estas estrategias la Cooperativa tendrá una directriz para orientar sus decisiones, por tanto, se recomienda realizar un análisis periódico del riesgo crediticio de la entidad para que el gerente conjuntamente con sus colaboradores mejore la gestión de cobro de créditos en mora.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <RIESGO CREDITICIO>, <RECUPERACIÓN DE CARTERA>, <CARTERA VENCIDA>, <CONCESIÓN DE CRÉDITOS>.



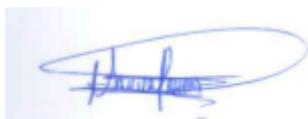
15-06-2023

1142-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

This research had as objective the design of a strategic plan to improve the efficiency and effectiveness in the recovery of the overdue portfolio in Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LACTA Ltda., of Riobamba city, Chimborazo Province period 2021-2026, in order to create strategies that can serve the credit union for the recovery of liquidity; for its development, there was direct observation of financial documents such as the balance sheet, the methodology used was non-experimental, descriptive and applied since a diagnosis was made to know both the internal and external factors of the credit union, to that extent, the collection of information was shown through surveys directed at credit advisors and members of the credit union, for which new internal policies for the credits granting, a manual and a flowchart designed to expedite the processes are proposed, processes in credit and collections, and also training and advice to both employees and users of the credit union. Through these strategies, the credit union will have a guideline to lead its decisions, therefore, it is recommended to carry out periodic analysis of the credit risk of the entity so that the manager together with his collaborators improves the management of non-paid credit collection.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <CREDIT RISK>, <PORTFOLIO RECOVERY>, <PORTFOLIO SOLD>, <LOAN GRANT>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla

0604108126

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Con el transcurso del tiempo, todos los mercados están cambiando debido a la globalización y la internalización de muchos mercados y corporaciones, por lo que ha cambiado la forma en que las empresas modernas hacen negocios con el objetivo de lograr economías de escala, necesarias para lograr costos bajos los cuales se requieren para ser competitivos.

A medida que las instituciones financieras crecen en los mercados globales, la gestión estratégica se vuelve cada vez más importante en el desarrollo y posicionamiento financiero para lograr una ventaja competitiva a largo plazo y acuerdos tanto comerciales como regionales con la Unión Europea, los mercados del sur, y los tratados de libre comercio de Sud América. Ya que los mismos están cambiando su forma de hacer negocios a nivel internacional, y comprender como las asociaciones regionales están obligando a las empresas a establecer estándares para vender y transferir servicios mediante el manejo efectivo de la cartera vencida para evitar pérdidas que podrían conducir a problemas financieros graves

En América latina la política crediticia se ajusta de acuerdo al plan monetario de cada país, por lo que en tiempos de crisis cuando el crédito se encarece sujeto a tasas de interés aun por encima de los niveles internacionales la cartera crediticia constituye una de las funciones fundamentales de la intermediación financiera, representando a los prestamos prestados por las instituciones a sus respectivas empresas especializadas en las diversas formas autorizadas, con recursos propios o fuentes de financiamiento internas y externas.

El acceso al crédito es una herramienta de integración económica que permite el autoempleo de ocupaciones productivas, sin embargo, hay que tener en cuenta que el 55% de las familias no tienen un acceso tanto a créditos como prestamos en efectivo, por lo tanto, el 85% de los hogares acceden a un crédito productivo.

El presente trabajo de investigación se realizó por la urgente necesidad de mejorar el desarrollo de la cooperativa en las diversas actividades que enfrentan en un mercado cada vez más competitivo para lograr el éxito requerido mediante una correcta toma de decisiones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., en la actualidad no cuenta con un Diseño

de Plan Estratégico que mejore la eficiencia y eficacia de la cartera vencida, por lo cual causa un problema para la entidad financiera, lo cual causa una reducción en la liquidez por falta de seguimiento adecuado a los socios, que demuestran su capacidad de pago al momento de otorgarles un crédito.

Por lo tanto, crea complicaciones para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y en consecuencia para la prestación eficiente de los servicios a sus socios por lo tanto la presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico que mejore la eficiencia y eficacia en la recuperación de la cartera vencida la cual sirva como guía tanto para los asesores de crédito, como para otros miembros de la Cooperativa al momento de tomar decisiones.

1.1.1. *Formulación del problema*

¿El Diseño del Plan Estratégico permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., De la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo periodo 2021-2026?

1.1.2. *Delimitación del problema*

¿El presente diseño del plan estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia en la en la recuperación de la cartera vencida que se propone en la siguiente investigación se la desarrollara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., La cual se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba en las calles Olmedo 32-45 entre Francia y la Valle de la provincia de Chimborazo?

1.2. *Objetivos*

1.2.1. *Objetivo general*

Diseñar un plan estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia en la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo periodo 2021-2026.

1.2.2. *Objetivos específicos*

Realizar una investigación tanto interna como externa para conocer los estados de la cartera vencida de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA LTDA.

Utilizar distintos métodos y técnicas de investigación para poder establecer políticas de crédito y cobranza eficientes que permita optimizar recursos económicos, humanos y materiales en los distintos procesos de créditos.

Plantear estrategias de créditos y cobranzas para rescatar la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA LTDA.

1.3. Justificación

1.3.1. *Justificación teórica*

La realización de la presente investigación se fundamenta teóricamente con diversa información de instituciones financieras, conceptos básicos de tesis, análisis financieros y de varios documentos digitales, páginas web, entre otras. La información que se tomó en cuenta para esta investigación es la más actualizada la misma que servirá como soporte y respaldo en el diseño del plan estratégico que mejora la eficiencia y eficacia en la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA LTDA. Ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2021-2026

1.3.2. *Justificación metodológica*

El desarrollo del presente trabajo de titulación es de enfoque mixto, la misma que se encuentra basado en datos cuantitativos y varios aspectos cualitativos en la recopilación de información y tabulación de resultados, este trabajo de investigación consta de distintos niveles los cuales son: descriptivo, analítico y exploratorio se utilizó el método deductivo e inductivo para el análisis de los factores internos y externos. El tipo de estudio de la investigación es de campo y documental, también se trabaja directamente con la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA LTDA., para identificar la situación de la cartera vencida.

1.3.3. *Justificación practica*

El aporte practico y social del trabajo de investigación radica en que la cooperativa en estudio tuvo el conocimiento de su situación financiera en la que se encuentra por lo cual surge la necesidad de mejorar el desenvolvimiento de la cooperativa en las distintas actividades que debe afrontar en un mercado cada vez más competitivo para llegar al éxito con una correcta toma de decisiones.

La institución financiera en la que se basa el trabajo de investigación es la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA LTDA. Considerando el área de crédito como prioridad, por lo que se propone un plan estratégico ya que la cooperativa en la actualidad no cuenta con el mismo mediante el diseño del plan estratégico se propone lineamientos estratégicos que faciliten a la cooperativa la recuperación de su cartera, mediante una correcta toma de decisiones.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Investigación

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

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

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

2.2. Marco teórico

2.2.1. *Fundamentación general de la planeación estratégica*

Cómo es de conocimiento general la planificación estratégica a lo largo de la historia ha hecho parte del proceso administrativo, siendo así su aplicación desde las antiguas generaciones como por ejemplo en la creación de las pirámides de Egipto, o la construcción de la Muralla China en la cual se evidencia ya un sistema ambiguo de planeación, organización y control (González &

Rodríguez, 2019). Es por ello por lo que en la actualidad es de suma importancia su implementación como herramienta administrativa en las organizaciones sin importar su tamaño o actividad. Además, que permite ver la situación actual de una empresa, permite predecir a futuro o por lo menos centrar a la misma y tener un enfoque de posibles escenarios futuros donde se encuentre inmersa; para así prepararse a cambios sean externos o internos que se presenten (Rojas & Medina, 2012).

Es importante descartar que esta herramienta administrativa es el producto característico de la academia norteamericana que se vincula con la dirección de las empresas, misma que se ha convertido en las últimas décadas en la herramienta más utilizada por todo tipo de organización, para así lograr mayor eficiencia y mejores resultados en su actividad. Sin embargo, la esencia de la planeación o planificación estratégica se basa en identificar de manera sistemática las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan una base para que la empresa se enfoque en tomar mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar las amenazas (Lerma, 2012). Por otra parte, se considera también como un proceso que inicia con el establecimiento de las metas y objetivos organizacionales, con la finalidad de definir estrategias y políticas que permita alcanzar los fines establecidos. La idea no es que los planes deberían cambiarse diariamente, sino que la planeación se efectúe de manera continua y ser apoyada constantemente por acciones apropiadas cuando sea necesario (Mintzberg, 2012). En base a lo expuesto por los expertos del tema se considera a la planeación estratégica como un proceso constante, donde se desarrolla de manera sistemática el planteamiento de objetivos organizacionales, mismo que permite cubrir fines planteados sean a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, permite el desarrollo de una visión que adjunta el camino que debe seguir una organización para lograr alcanzar metas y objetivos establecidos, en definitiva, permite construir un puente entre la situación actual y el futuro deseado (Véase Ilustración 1).

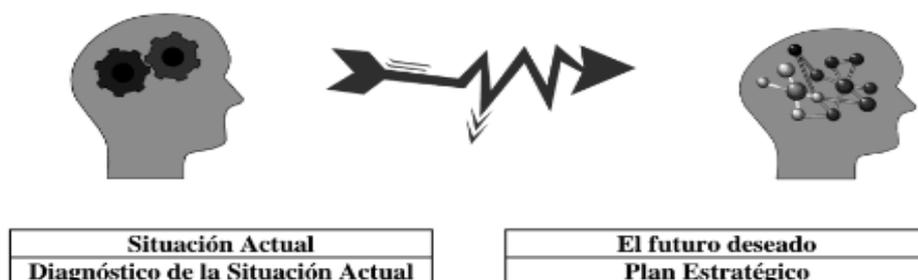


Ilustración 2-1: Esquema de planificación estratégica

Fuente: (Rodríguez, 2018).

La figura que antecede representa un esquema de la planificación estratégica, misma que demuestra una conexión o puente entre dos aspectos fundamentales, el primero un análisis de la situación actual para poder llegar a un futuro deseado en base a un plan estratégico bien definido.

Por ello, es importante destacar que el objetivo principal de esta herramienta administrativa es poder responder de una manera eficiente a los desafíos y oportunidades que se presenten para lograr avanzar de manera conjunta al cumplimiento de objetivos y metas planteadas con las acciones adecuadas. Inclusive tener una visión realista del futuro de una organización con un enfoque conjunto de esfuerzos complementarios (Santos , 2022). Es decir, tiene una orientación a la toma de decisiones de las empresas y a la distribución de sus recursos en un período de tiempo determinado, sea el mismo a corto, mediano y largo plazo (Rock Content, 2019). Tras la conceptualización por parte de estos autores se puede aclarar que las decisiones de todas las empresas no deben ser de manera empírica, las mismas deben de realizarse con una planeación previa. Seguir un proceso sistemático ordenado que vincule a todos los fragmentos, sean externos o internos. Para lo cual es necesario llevar un registro específico de las partes de la planeación estratégica (Véase Tabla 1)

Tabla 2-1: Partes de la Planeación Estratégica

Partes	Descripción
Fines	Especificar metas y objetivos
Medios	Elegir las políticas, programas, procedimientos y prácticas a utilizar para el cumplimiento de objetivos.
Recursos	Determinar tipos y cantidades de recursos, como se los adquiere y genera para asignar actividades.
Realización	Diseñar los procedimientos y como organizarlos para la toma de decisiones.
Control	Diseñar un procedimiento para detectar anticipadamente errores o fallas del plan, que permita prevenir y corregir los mismos.

Fuente: Según (Pérez, 2010) citado de (González & Rodríguez, 2019).

Realizado por: Gadway, J. (2022).

En base a la tabla anterior se puede detallar las partes fundamentales de una planeación estratégico como herramienta administrativa de una organización. Primeramente, es necesario definir de manera clara las metas y objetivos, para dar paso a la elección de políticas, programas, procedimientos y prácticas a utilizar en el cumplimiento de estos. Es importante a la vez determinar los recursos a utilizar para diseñar los procedimientos respectivos para la toma de decisiones, donde se vinculará un procedimiento específico para detectar de manera anticipada

los errores o fallas existentes para corregirlos en el tiempo adecuado. En definitiva, no se trata solo de adaptarse al entorno, sino también de crear un futuro deseado con la adaptación de herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro una organización (Véase Ilustración 2).

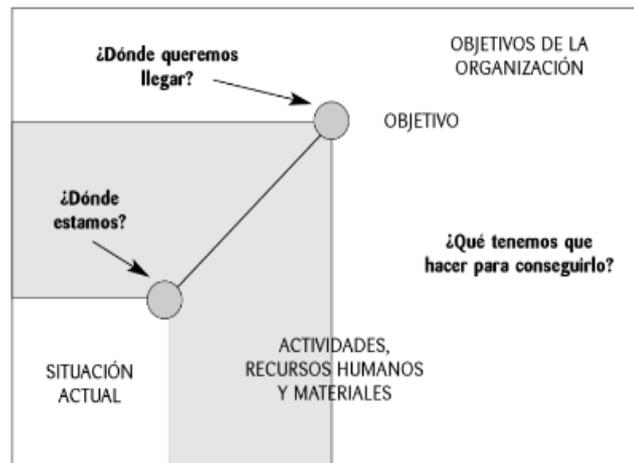


Ilustración 2-2: Herramienta de planeación estratégica

Fuente: (Navajo, 2009).

La planificación estratégica tiene relación directa con la previsión del futuro, en saber qué hacer para conseguirlo. Dejando claro que dirigir no es otra cosa que organizar los recursos de la organización para lograr alcanzar objetivos organizacionales netamente planteados. Son cinco las características de esta poderosa herramienta, que a continuación se presente de manera detallada (Véase Tabla 2)

Tabla 2-2: Características de la Planificación Estratégica

Características	Descripción
Formalidad	Es formal ya que conlleva un método complejo en su realización, aprobación, seguimiento y su resultado.
Globalidad	Es global ya que señala de manera conjunta sus objetivos y estrategias, y no solo a una de las partes.
Realismo	Es real ya que se toma como punto de referencia los objetivos posibles y alcanzables.
Flexibilidad	Es flexible por su capacidad de adaptación a los cambios del entorno, a las situaciones favorables o desfavorables que se presenten.
Continuidad	Es continua, porque se debe estar presente en el desarrollo de todo el proceso hasta el cumplimiento de los objetivos y si es necesario posteriormente.

Fuente: (París, 2007).

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Es importante dejar claro las características fundamentales de una planificación estratégica para hacer énfasis en la implementación y aplicación en las organizaciones, la misma debe ser formal, al saber que se lleva procesos complejos pero reales en todo el plan; a la vez, es flexible para adaptarse a todo cambio que se presente en el entorno; como también global al abarcar todas las partes inmersas en una organización.

2.2.2. Aspectos importantes de un Plan Estratégico

Hoy en día se escucha mucho hablar de los planes estratégicos como herramienta administrativa que permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva en el entorno en el cual se encuentra, sea externo o interno, esta herramienta es fundamental situarlo dentro del proceso de planificación global de la empresa y exponerlo sistemáticamente en las etapas que conviene seguir en todo el proceso de elaboración e implementación. Por esta razón se debe tener claro que en las empresas su actividad, su tamaño, sus características y políticas propias, su filosofía, su cultura, entre otros, son factores que hacen comprender la gran magnitud y diversidad de perfiles empresariales. Es por eso por lo que resulta muy poco práctico pensar en un único modelo o instrumento de planificación empresarial que sea válido para todos los casos. Ante todo, tiene mucha relevancia para el desarrollo y crecimiento de una organización, por eso es necesario tener claro los conocimientos de esta gran herramienta ya que permite tomar decisiones de una actividad en específico de una empresa; así como también ayuda a fijar específicamente la dirección de una organización, apunta a los resultados específicos que se procura conseguir, estableciendo un curso de acción para alcanzarlo (Pincay, Silva, & León Kelly, 2016).

En otras palabras, el valor de un plan estratégico se establece en determinar el camino a seguir de una organización. Se plasma un documento determinado que establece las medidas futuras que se van a tomar para disminuir los riesgos e incertidumbre en el mercado. Una vez que este clara la situación actual y cuáles son los objetivos organizacionales será mucho más fácil conducir a la empresa a un crecimiento y desarrollo potencial (Torres, 2022). De cualquier manera, en su forma más simple esta herramienta recoge lo que la organización quiere alcanzar para cumplir su misión y direccionarse al alcance de su visión (imagen futura). Entonces, ofrece un diseño y construcción del futuro de una empresa, aunque este sea imprevisible (Marciniak, 2013). Tras establecer conceptualizaciones por parte de expertos, se afirma que actualmente las herramientas administrativas son importantes para el desarrollo y crecimiento de una organización, aclarando que hoy en día el mercado es competitivo, dinámico y versátil las empresas buscan obtener una ventaja competitiva, es aquí donde el plan estratégico da mucho de qué hablar al facilitar varios procesos sistemáticos que ayudan a direccionar a la empresa por un camino específico al cumplimiento de sus objetivos.

2.2.3. *Etapas o Fases en el proceso de un plan estratégico*

La importancia de la aplicación e implementación de esta grandiosa herramienta es adaptar este sistema a la razón social, actividad, características, política, cultura, entre otros de una organización. Realizar un estudio inicial previo que brinde las bases sólidas para el desarrollo consecuente del mismo, con la finalidad de cumplir todo lo que se desea a futuro. Aunque en pocas palabras, se define como un proceso complejo y de gran impacto, demanda también analizar las operaciones, considerar los recursos disponibles e incluso pensar en cómo sortear desafíos externos e internos, que se pueden o se presentan en el entorno (SAP Concur, 2022). Ahora que ya somos consciente del contexto que nos rodea veamos de manera generalizada las etapas para el desarrollo adecuado de un plan estratégico (Ver Tabla 3).

2.2.4. *Etapas en el Proceso de un Plan estratégico*

Tabla 2-3: Tapas de un plan estratégico

Etapas	Descripción
Primera	Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de la planificación.
Segunda	Diagnóstico de la situación. Se recomienda utilizar matrices como la DAFO y la de Perfil Competitivo.
Tercera	Sistema de objetivos corporativos. Se recoge decisiones estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos.
Cuarta	Elección de las estrategias, tanto corporativas, competitivas y funcionales.
Quinta	Decisiones operativas como planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control.

Fuente: (Sainz, 2017).

Realizado por: Gadway, J. (2022).

Es de suma importancia conocer las etapas para la realización y aplicación de un plan estratégico, para ello primero es necesario realizar un análisis de la situación inicial, aquí es fundamental enfocarse en la unidad objeto de estudio (sus aspectos externos e internos); por consiguiente se realiza un diagnóstico, por lo que se recomienda utilizar las matrices de estudio necesarias, que permitan plasmar los objetivos corporativos y así elegir las estrategias, mismas que serán corporativas, competitivas y funcionales. Finalmente, se recomienda plantear decisiones operativas que se direccionen en dar un seguimiento y control al plan. Para lo cual se considera tener presente que no solo se debe fijar a dónde va la empresa, si no también tomar en cuenta las acciones necesarias para ir progresando, para saber si tenemos éxito o no, para lo cual es necesario tener una característica continua en todo el proceso.

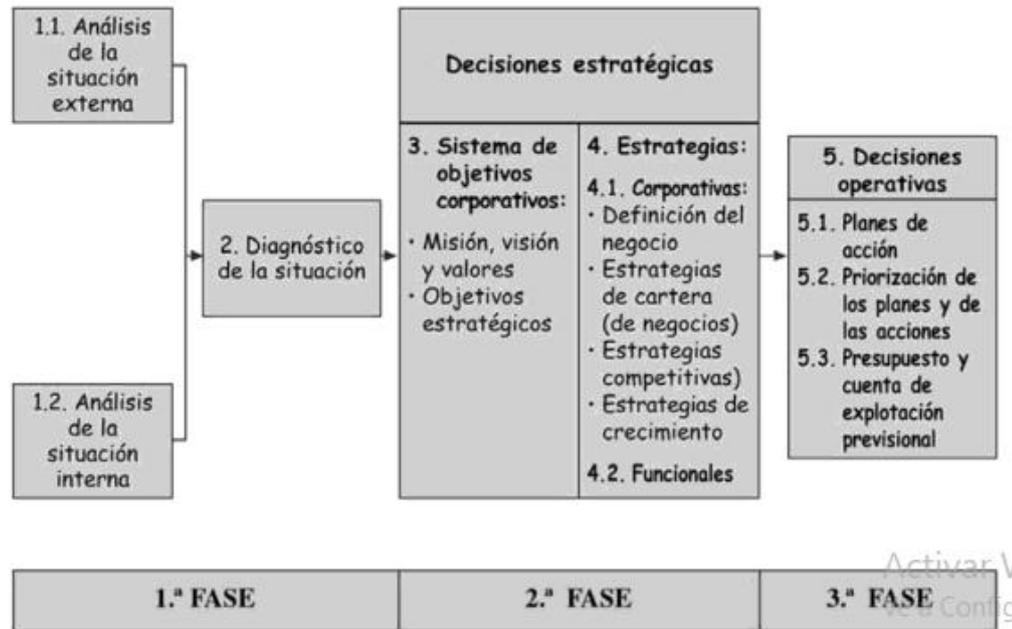


Ilustración 2-3: Proceso de elaboración de un Plan Estratégico

Fuente: (Sainz, 2017) b.

Un proceso debe ser sistemático y congruente en todo su desarrollo, en este caso la figura que antecede describe tres fases generales para el desarrollo de un plan estratégico. La primera se enfoca en un diagnóstico de la situación actual, para ello se realiza un respectivo análisis de ámbitos externos e internos; la segunda fase contiene las decisiones estratégicas, que va encaminado a la implementación de los objetivos y el planteamiento de estrategias (corporativas y funcionales). Para finalmente, dar paso a las decisiones operativas.

2.2.5. *Las Estrategias y su importancia en una planeación*

En la actualidad muchas organizaciones se enfrentan cada vez a entornos más complejos, dinámicos y altamente turbulentos, es por eso que lo esencial de una estrategia es poder relacionar el valor del análisis del entorno y la formulación estratégica con las condiciones del mismo. La estrategia determina que su formulación es responsabilidad de los altos directivos y se basa fundamentalmente en el trabajo integrado de todos los miembros de la organización; la misma depende de cada empresa, es única y consecuentemente no puede existir dos sistemas estratégicos netamente iguales. En definitiva, consiste básicamente en elegir un futuro deseable, definir como se llegará a él y actuar de modo tal que el futuro sea como lo esperamos (Delaux, 2017). Por eso, es necesario que se conozca y se tenga presente cuales son los objetivos o metas que se buscan alcanzar, ya que al tener dos tipos de estrategias, una competitiva y una corporativa se debe adaptar el plan a los objetivos que cada organización desee alcanzar, vinculando a la vez su

filosofía empresarial. Este tipo de estrategias son diferentes en sí, pero a la vez complementarias para dar énfasis a la estrategia empresarial a desarrollar.

Tabla 2-4: Etapas en la formulación de una Estrategia Empresarial

Etapas	Descripción	A qué debemos responder
Una	Formulación de misión y visión estratégica	¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Qué queremos hacer y cómo queremos llegar? ¿Cómo lo hacemos para llegar donde queremos llegar?
Dos	Elección de caminos de acción	¿Qué inversiones realizar? ¿Qué actividades llevar a cabo? ¿Cómo complementar las diversas actividades?
Tres	Resultados	¿Cómo obtener un resultado superior y cómo medirlo?

Fuente: (Tarziján, 2013).

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

La tabla que antecede describe etapas claras para el desarrollo de una estrategia empresarial, distribuidas en tres partes; la primera hace énfasis a la formulación de la misión y visión estratégica, donde lo primordial es conocer que somos, que hacemos y hacia donde queremos llegar como organización; por consiguiente, se debe plasmar los caminos de acción, por ende, es claro tener presente que actividades se realizará y cómo complementar las mismas. Para finalizar con los resultados, mismos que deben ser medidos mediante indicadores de gestión.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

En el presente trabajo investigativo se utilizará dos tipos de enfoque, uno cuantitativo y uno cualitativo.

- **Cuantitativo:** Aquí se realiza un análisis de datos numéricos y se lo aplica cuando nos direccionamos a interpretar, analizar y describir datos que nos arroja la investigación de campo (encuesta).
- **Cualitativo:** Surge cuando se recopila datos que son de tipos descriptivos, es decir, cuando se adjunta información relevante y necesario para la reestructuración del marco teórico en complemento con conceptos necesarios que vinculen al objeto de estudio.

3.2. Nivel de investigación

Se implementará en la investigación dos niveles, el exploratorio y el descriptivo.

- **Exploratorio:** Su aplicación se realiza al indagar en temas no investigados, o que existe poca información de este. Se vincula con un análisis en base a teorías o ámbitos bibliográficos y fuentes de información sean primarias o secundarias.
- **Descriptivo:** Se aplica por direccionarse a fuentes documentales, al momento de indagar en modelos de estudio ya sea de un plan estratégico o del diseño de estrategias empresariales. Para ello es primordial tener claro el objeto de estudio.

3.3. Diseño de investigación

Se piensa aplicar un diseño no experimental. A razón de que no existe una manipulación en las variables de estudio, se observa al fenómeno en su contexto natural y actual. Por ende, es necesario la vincular la investigación de campo tradicional con un número de encuestas establecidas a través de una muestra aplicada.

3.4. Tipo de estudio

Es de tipo transversal por la aplicación de métodos estadísticos para calcular la muestra en torno a la población de estudio. Donde se consolida información para el desarrollo de un plan estratégico para mejorar la eficacia y eficiencia en la recuperación de cartera vencida en la organización objeto de estudio.

También, la investigación es documental, por la aplicación de fuentes de información, mismas que nos dan una base sólida de información para el desarrollo del estudio investigativo. Es de campo por la obtención de datos de manera directa en el mercado actual. Y aplicada por el enfoque de un diseño propositivo que permite el cumplimiento de los objetivos planteados.

3.5. Población y Planificación

3.5.1. Población

La población de estudio lo conforman los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Que representa una parte de la Población Económicamente Activa de dicha provincia.

3.5.2. Tipo de muestreo

Se utilizó un muestro probabilístico aleatorio simple, a razón de que todos los individuos que se someten al estudio investigativo poseen las mismas características para representar a la población.

3.5.3. Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N=Tamaño de la muestra (Total de la Población)

q= Desviación estándar de la población que generalmente, suele utilizarse un valor de 0,5

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no tiene su valor, se lo toma en relación con el 95% de confianza equivale a 1,96

e= Limite aceptable de error muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, este queda a criterio del investigador, Margen de error 5%

p = Proporción esperada (en este caso 50%)

$$n = \frac{1.116 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2(1.116 - 1) + (1,96)^2 * (0,5)(0,5)}$$

$$n = 286$$

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula de cálculo para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% que equivale a 1,96 y un valor de error de estimación del 0,05 (5%). Dando así un resultado equivalente a 286 encuestas a realizar.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. *Métodos*

Es necesario la aplicación de tres métodos de investigación: el deductivo, el inductivo y el analítico.

- **Deductivo:** Por su aplicación investigativa de lo general a lo particular, se toma en cuenta las razones del porque se estudia el fenómeno, para que nos permita llegar y establecer conclusiones específicas.
- **Inductivo:** Surge por la importancia de observar los hechos y fenómenos con la finalidad de generar conocimientos nuevos en base al tema de estudio. Para luego establecer argumentos que bien son aceptados o rechazados en base a la teoría plasmada.
- **Analítico:** Se complementa a los métodos anteriores al determinar argumentos y factores que influyen en que un socio se encuentra o se direcciona a cartera vencida.

3.6.2. *Técnicas*

Se hizo uso de técnicas como la documental, encuesta y entrevista.

- **Documental:** Su aplicación radica al momento de estructurar el marco teórico y conceptual, por ende, se realizó una búsqueda exhaustiva en base al tema de estudio y sus variables de investigación.
- **Encuesta:** En esta investigación se considera a la encuesta como una de las técnicas más importantes y que mayor información brindó, por la facilidad de obtener información primaria del mercado real y actual.
- **Entrevista:** Su aplicación es de manera directa y permite obtener información relevante para

el caso en particular. En este caso se direcciona una entrevista a los asesores de crédito de la cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Lacta Ltda.

3.6.3. Instrumentos

- **Ficha bibliográfica:** Toda la información del trabajo de titulación se obtiene de fuentes bibliográficas como libros (físicos y digitales, revistas, repositorios de Universidades y Politécnicas, blogs y páginas web. Todo con la aplicación de las Normas APA actualizadas
- **Cuestionario:** Se aplica un cuestionario estructurado no disfrazado que estuvo dirigida a la muestra establecida. Misma se desarrolló con preguntas en base a las variables de estudio
- **Guía de entrevista:** Se realiza un documento sencillo donde contiene las preguntas a realizar a los asesores de crédito de la organización.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la encuesta

1. ¿Cuánto tiempo lleva siendo socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.?

Tabla 4-1: Tiempo siendo socio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1-2 años	73	26%
2-3 años	117	41%
3 años o mas	93	34%
Total	286	100%

Fuente: Coop. Sumac Llacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

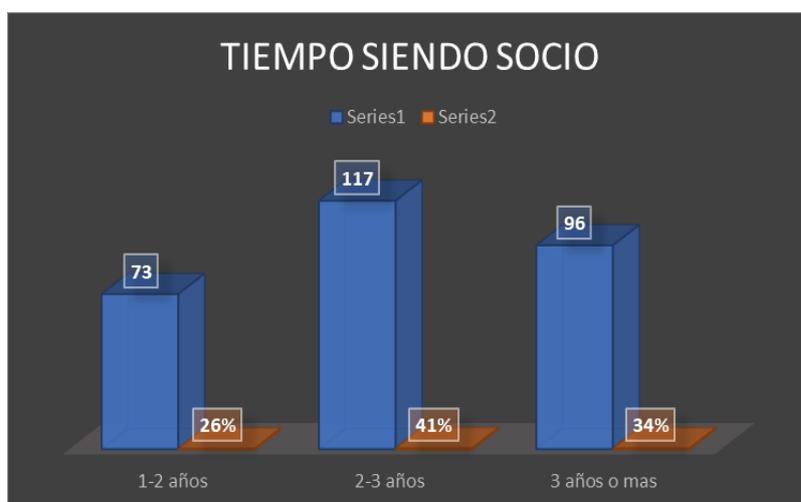


Ilustración 4-1: Tiempo siendo socio

Fuente: Coop. Sumac Llacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Análisis.

En las encuestas se pudo detectar que el 41% de los encuestados son socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta desde hace 2 y 3 años, mientras que el 34% pertenecen a la cooperativa más de 3 años.

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

Tabla 4-2: Tipo de crédito que posee.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Crédito de consumo	62	22%
Crédito de vivienda	48	17%
Crédito Comercial	146	51%
Microcrédito	30	10%
Total	286	100%

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

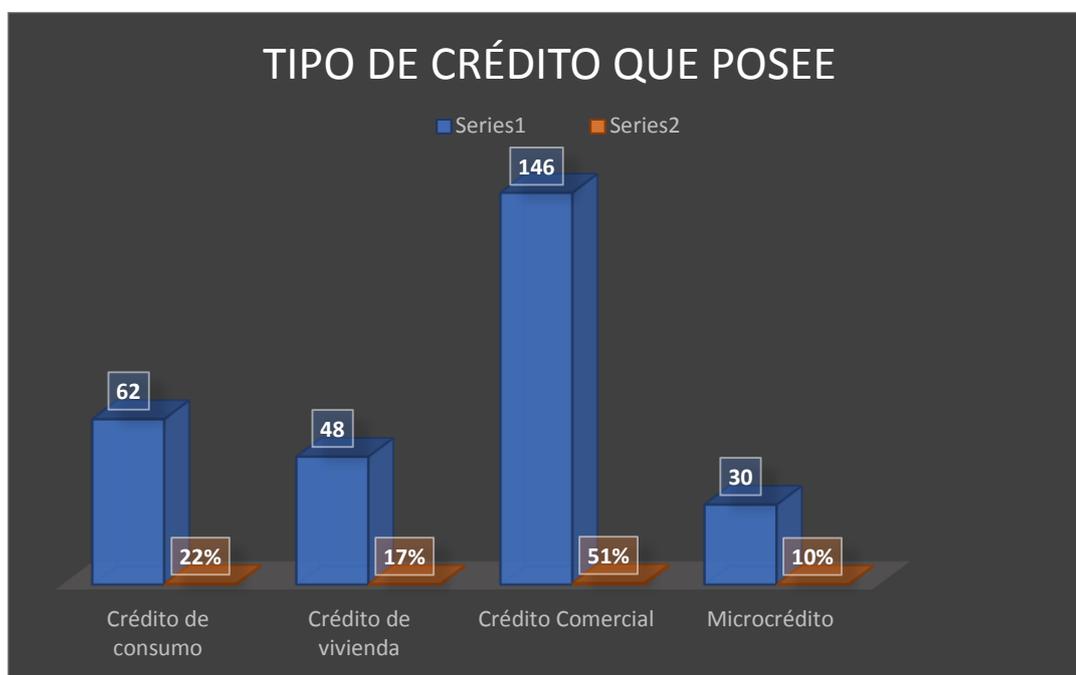


Ilustración 4-2: Tipo de crédito que posee

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Análisis.

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que la mayoría de encuestados tienen y disponen de crédito comercial en la institución financiera

3. ¿Está de acuerdo con los requisitos que la Cooperativa solicita para ser beneficiario de un crédito?

Tabla 4-3: Requisitos que solicita la entidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	166	58%
No	120	42%
Total	286	100%

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

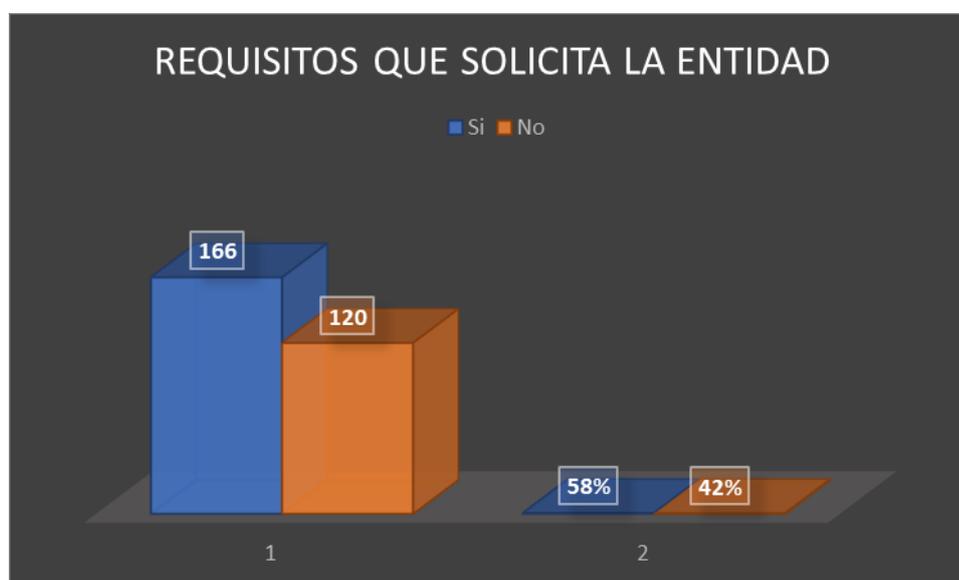


Ilustración 4-3: Requisitos que solicita la entidad.

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Análisis.

El 58% de los socios está de acuerdo con todos los requisitos que solicita la cooperativa para poder ser beneficiario de un crédito, mientras que el 42% de socios están en desacuerdo por tanto requisito solicitado por la misma.

4. ¿Los plazos establecidos para el pago de sus créditos, están acorde con sus ingresos?

Tabla 4-4: Plazo establecido para pago

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	129	45%
No	157	55%
Total	286	100%

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

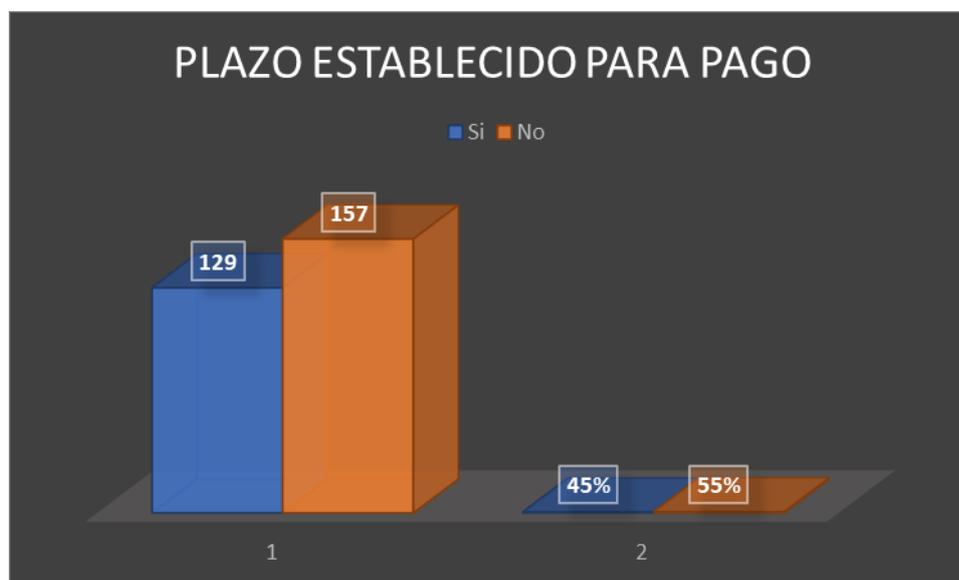


Ilustración 4-4: Plazo establecido para pago

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Análisis.

Mediante la aplicación de las encuestas se puede detectar que el 55% de los socios no están de acuerdo con el plazo establecido para cancelar la deuda ya que no está de acorde con su capacidad de pago.

5. Al instante de solicitar un crédito, ¿Qué tan bueno Considera usted el asesoramiento otorgado por parte del asesor de crédito?

Tabla 4-5: Calificación de asesoramiento de crédito.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	65	23%
Bueno	109	38%
Malo	78	27%
Regular	34	12%
Total	286	100%

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

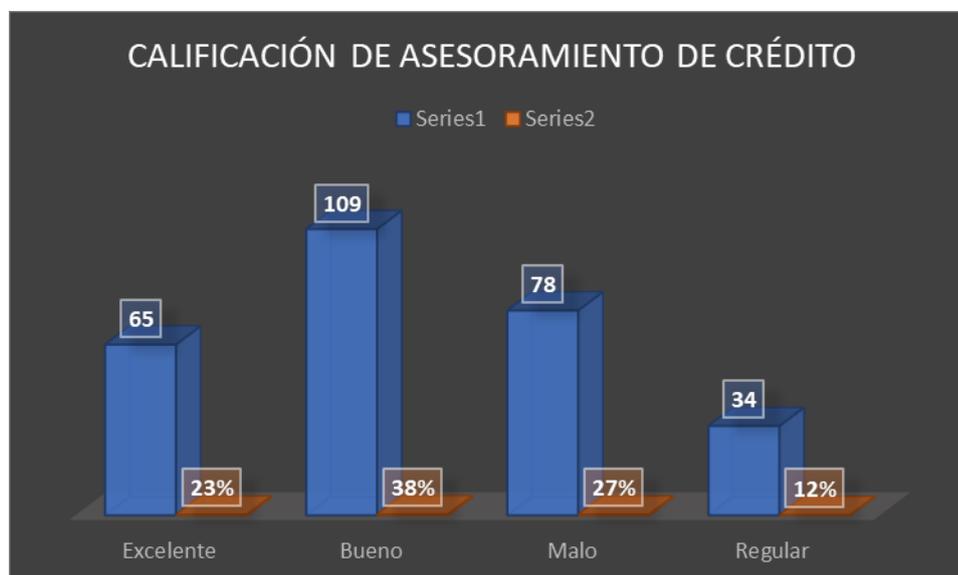


Ilustración 4-5: Calificación de asesoramiento de crédito.

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Análisis.

Los socios encuestados en un 38% afirma que el asesoramiento otorgado por el asesor de crédito es bueno, saben cómo llegar al socio sin tanto rodeo, pero un 27% de los socios indica que el asesoramiento es malo por lo que se debería mejorar algunos puntos a tratar con el socio.

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

Tabla 4-6: Frecuencia de pago

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	156	55%
No	130	45%
Total	286	100%

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

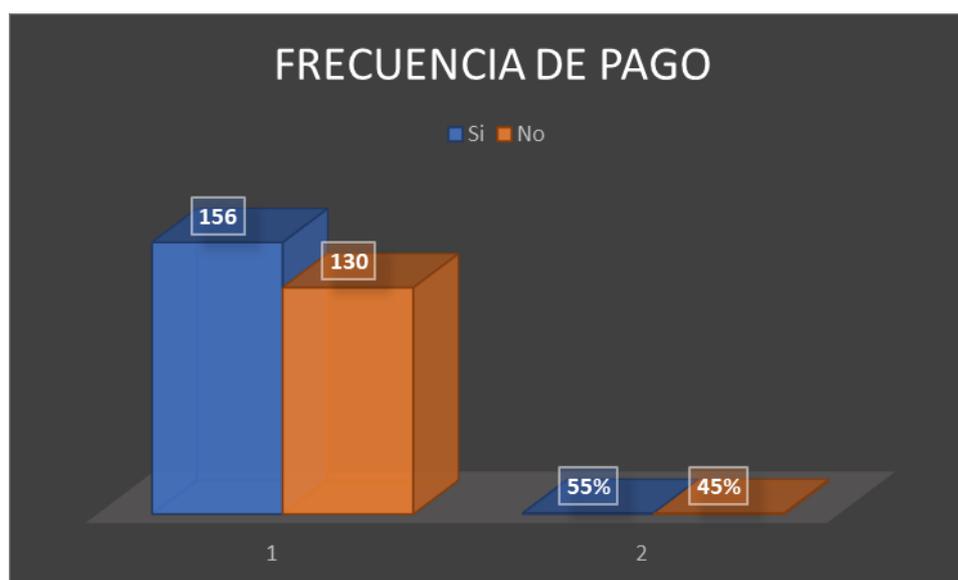


Ilustración 4-6: Frecuencia de pago

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Análisis.

Con las encuestas realizadas a los socios un 55% tiene mora en sus pagos de cuotas esto debido a que perdieron sus trabajos, mientras que el 45% de socios no tiene mora en los pagos de sus cuotas.

7. ¿Qué motivos le han impedido cumplir a tiempo con sus pagos?

Tabla 4-7: Motivos de incumplimiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Desempleo	76	27%
Calamidad domestica	56	20%
Crisis económica	106	37%
Otras	48	17%
Total	286	100%

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

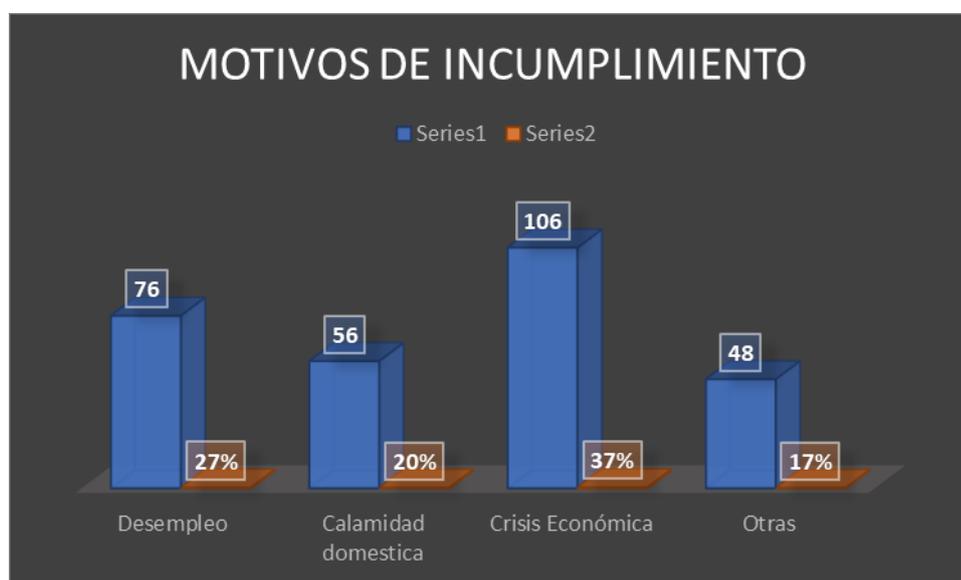


Ilustración 4-7: Motivos de incumplimiento

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Análisis.

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que uno de los motivos más importantes que le impidió al socio cumplir con el pago en la fecha establecida de sus cuotas fue la crisis económica con un 37%

8. ¿La Cooperativa le recuerda oportunamente el vencimiento de sus cuotas a pagar?

Tabla 4-8: Notificación de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	75	26%
A veces	180	63%
Nunca	31	11%
Total	286	100%

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

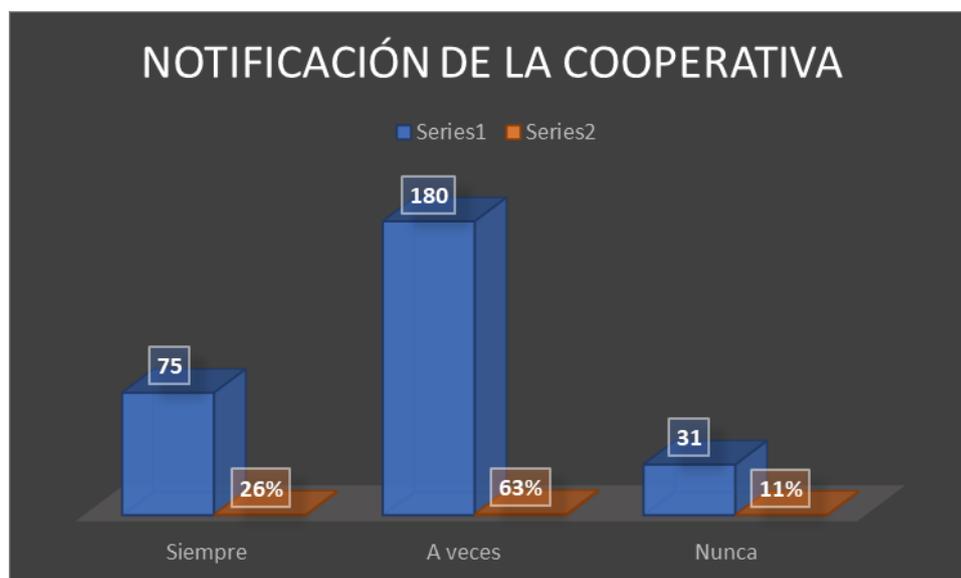


Ilustración 4-8: Notificación de la cooperativa.

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Análisis.

Mediante las encuestas se pudo detectar que la mayoría de los socios encuestados consideran que la institución financiera les recuerda oportunamente el pago de su deuda a veces mensual.

9. ¿De qué forma le gustaría que la Cooperativa? le recuerde oportunamente el pago de su deuda?

Tabla 4-9: Medios de notificación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Llamada telefónica	156	55%
E-mail	44	15%
Mensaje de texto	86	30%
Total	286	100%

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

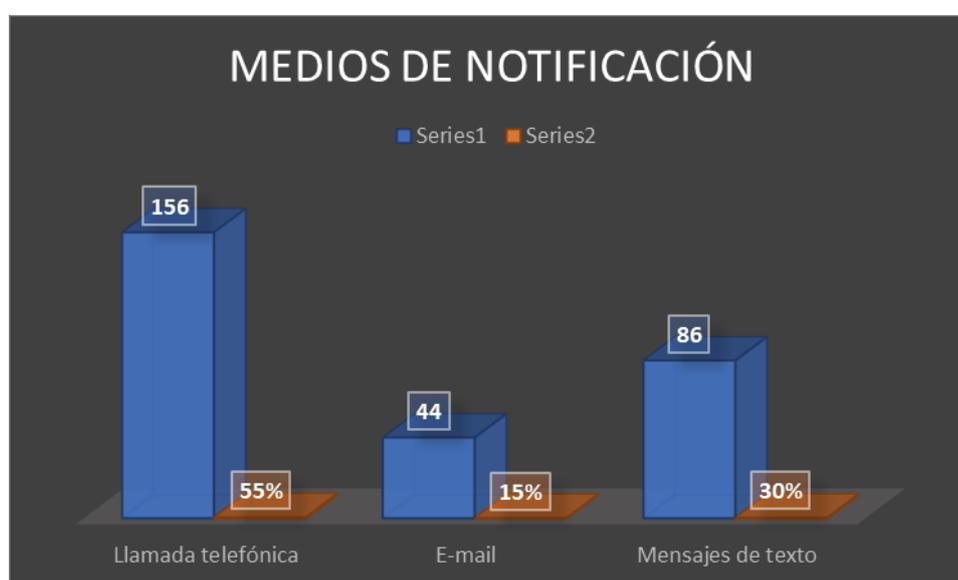


Ilustración 4-9: Medios de notificación.

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Análisis.

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo detectar que un 55% de los socios les gustaría que le recuerden el vencimiento de su deuda con una llamada telefónica por el motivo que es más fácil para ellos, por inconvenientes como no saber usar un correo electrónico o no tener saldo en sus celulares para poder tener acceso a los mensajes enviados.

10. ¿Cree usted que la Cooperativa? debe mejorar el proceso para la otorgación de créditos?

Tabla 4-10: Opinión de los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	156	55%
No	130	45%
Total	286	100%

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

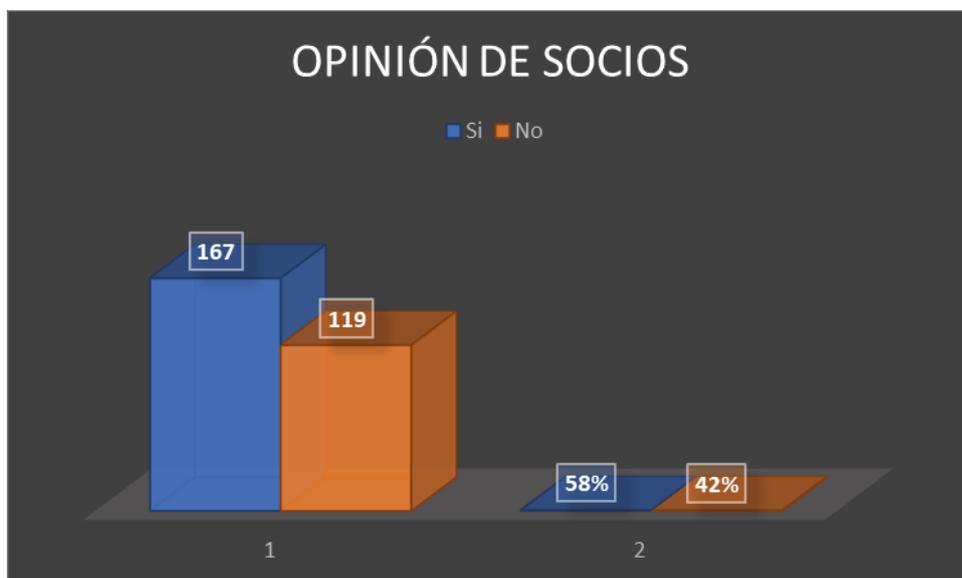


Ilustración 4-10: Opinión de socios.

Fuente: Coop. Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Análisis.

Mediante las encuestas se pudo detectar que un 55% de los socios consideran que si se debería mejorar o cambiar el proceso para la otorgación de créditos de la Coop Sumac Lacta Ltda. Porque consideran que el proceso es lento y complicado con tanto documento que solicitan.

4.1.1. Hallazgos

Hallazgo 1: En la pregunta 2 la mayoría de los socios encuestados manifiestan que poseen un crédito comercial, estos créditos se invierten en pequeñas o medianas empresas.

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

Hallazgo 3: En la pregunta 6 la mayoría de los encuestados manifiestan que cancelan su crédito de acuerdo con su disponibilidad de dinero, es decir no cumplen mensualmente como lo estipula las políticas de la Cooperativa.

Hallazgo 4: En la pregunta 7 la mayoría de los socios manifiestan que tienen crédito en mora debido a desempleo, y por la crisis económica que se generó por la pandemia del COVID-19.

Hallazgo 5: En la pregunta 9 la mayoría de los encuestados manifiestan que les gustaría que les recuerden el pago de su crédito mediante una llamada telefónica.

4.2. Entrevista

DIRIGIDA A LOS ACESORES DE CREDITO DE LA COOP SUMAC LLACTA LTDA.

1. ¿Cuál es el proceso de concesión de crédito que tiene actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.

La concesión de crédito sale directamente desde gerencia una vez aprobado el crédito se realiza la liquidación.

2. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Tiene políticas, manuales o reglamentos por escrito a los que se rijan actualmente?

La cooperativa si cuenta con políticas, manuales, y reglamentos que los asesores de crédito y demás trabajadores deben umplir.

3. ¿Cuál es el proceso que actualmente tiene la Cooperativa de Ahorro y Credito Sumac Llacta Ltda. Para la recuperación de los créditos en mora?

Por el momento la cooperativa cuenta con los procesos de mensajería, llamadas, notificación prejudicial, notificación judicial.

4. ¿Qué porcentaje de los créditos que actualmente tiene la cooperativa están en mora?

La cooperativa esta con una mora del 11.81

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

La calificación que considero es buena por lo que posee una morosidad no obstante sigue siendo competitiva y es aceptada por sus socios.

6. ¿Cuentan con estrategias para recuperar la cartera?

No contamos con estrategias oportunas para la recuperación de cartera vencida

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

El incumplimiento en el pago de los créditos afecta a la cooperativa en todas sus áreas debido a que existen mora y no hay fondos suficientes para poder realizar otros créditos.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Tema:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERIODO 2021-2026.

5.2. Contenido de la propuesta.

5.2.1. *Aplicación práctica de la propuesta*

La presente propuesta, producto del trabajo de investigación puede ser implementada, ya que podría llegar a constituir una alternativa viable y factible al momento de capacitar al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. al momento de ofrecer sus servicios, lo cual generaría un impacto positivo en el ámbito económico y en su desarrollo, debido a que ante la creciente competitividad y velocidad para realizar negocios.

5.2.2. *Objetivo de la propuesta*

Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia en la recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y crédito Sumac Llacta Ltda de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo periodo 2021-2026.

5.2.3. *Antecedentes de la propuesta.*

5.2.3.1. *Breve historia de la cooperativa de Ahorro Y Crédito SUMAC LLACTA Ltda.*

La Cooperativa de Ahorro Crédito Sumac Llacta Ltda., Fue fundada el 08 de febrero de 1983 con Acuerdo Ministerial N.º 00219 del Ministerio de Bienestar Social con registro N.º 3559 Dirección Nacional Cooperativas Luego de una recesión económica el 30 de marzo del año 2003 inicia sus actividades financieras bajo de los principios cristianos su propia identidad cultural.

A los primeros días del mes de diciembre del 2004 se firma el convenio para un préstamo no reembolsable entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta y la secretaria de implementación del Programa de Apoyo Alimentario USDA- PL-480- Ecuador, para la ejecución del “proyecto de fortalecimiento de desarrollo económico de los pequeños productores agropecuarios y artesanales con otorgamiento de crédito en la provincia de Chimborazo.

En el año 2011, la Cooperativa Sumac Llacta se logró calificar como institución pagadora de Bono de Desarrollo Humano y Pensiones del Ministerio de Inclusión Social MIES “Programa de Protección Social” PPS que autoriza para la operatividad con el integrador tecnológico de BANRED.

En el año 2011, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta se integra a la “Red Transaccional Cooperativa S.A (RTC) Red Conecta para acceder a los productos y servicios transaccionales. En especial para brindar el servicio de Pago de Remesa del Exterior.

En el año 2014 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta se califica en la Corporación Nacional de Finanzas Popular y Solidaria para obtener líneas de Financiamiento para crédito.

En el año 2016 adquiere un terreno para la construcción de un edificio propio en pleno centro de la ciudad con ventajas como: sector comercial, sector bancario, estacionamiento de tren, plaza de toros de una gran afluencia de las personas. En este mismo año inicia la construcción del edificio moderno de 4 pisos: planta baja servicio al socio, área de ventanilla, primer piso oficina operativa, segundo piso oficinas administrativas, tercer piso auditorio con capacidad para 150 personas cuarto piso área de cafetería de servicios.

En el mismo año la Cooperativa Sumac Llacta se integra a la Unión Provincial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia de Chimborazo “UPROCACH. En año 2017 la Cooperativa Sumac Llacta Inaugura el propio edificio moderno de cuatro pisos y pone al servicio de los socios/as y público general.

5.2.4. Misión y Visión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA Ltda.

5.2.4.1. Objetivo de la Cooperativa

Promover y procurar el desarrollo socio económico de los socios, sus familias y la comunidad de las zonas en las que su presencia tiene influencia, especialmente la población vulnerable de los

cantones Alausí, Colta, Guamote y Riobamba en la provincia de Chimborazo, con un enfoque especial en el fomento y desarrollo de las microfinanzas.

Visión

Hasta el 2020, ser una cooperativa solidaria aliada a nuestros socios, generando soluciones financieras integrales basadas en el enfoque de la Economía Popular, Solidaria y Ambiental para el logro de la sostenibilidad de las actividades socioeconómicas, productivas y ambientales.

Misión

Somos una empresa financiera consolidada para atender las necesidades de los socios a través de la prestación de servicios financieros y no financieros dentro de los valores y principios cooperativos para contribuir al desarrollo socio económico de socias y socios y la colectividad.

Objetivos estratégicos

- Establecer relaciones de cooperación y convenio con socios.
- Aplicar los mejores modelos comerciales.
- Expandir nuestras sucursales a nuevas ciudades.
- Cumplir con los valores corporativos

Servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA Ltda.

- ✓ Sistema de Pagos Interbancarios
- ✓ Pago Bono Desarrollo Humano
- ✓ Giros Internacionales Y remesas
- ✓ Pago de SOAT y Servicios bancarios
- ✓ Recargas Electrónicas.

5.2.5. Valores Institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA Ltda.

La cooperativa cuenta con los siguientes valores institucionales.

- 1. Honestidad:** Implica básicamente proteger los intereses de propiedad de los socios que vendrían a ser sus inversiones, exigir en su normativa de trabajo el notificar y hablar claramente con los socios sin reservas las condiciones y características de los productos

financieros y los servicios que la cooperativa ofrece; manejar los procesos de la cooperativa respetando sus tiempos y espacios a pesar de no tener vigilancia de un superior, se requiere respetar el material ajeno tanto de la Cooperativa como de los socios y sus compañeros.

2. **Responsabilidad:** Implica básicamente mantener una normativa de trabajo, respetar los procesos operativos, trabajar dentro de los horarios establecidos, cumplir con un buen trato al socio acatando su tiempo y su proceso al solicitar un servicio.
3. **Compromiso:** Resulta del accionar desinteresado de los trabajadores de la cooperativa, que más allá de su beneficio propio se enfocan en un esfuerzo que no mide ni tiempo ni impone condiciones en busca del desarrollo y crecimiento tanto del socio como de la institución.
4. **Solidaridad:** Implica responder con responsabilidad y apoyo incondicional a impulsar los proyectos y sueños del socio para que puedan plasmarse en realidad a través de la mano de la cooperativa y su labor, haciendo lo que es correcto hacer por encima de lo que se quiere que se haga.
5. **Profesionalismo:** Que se expresa en la permanente condición de buscar la excelencia personal a través de la formación integral, esto es conocimientos teóricos, pero sobre todo prácticos que realizan su trabajo para aportar al cumplimiento de objetivos claros en el compromiso de brindar siempre un mejor servicio.

5.2.6. Principios organizacionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.

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

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

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

5.2.7. Localización de la Cooperativa de Ahorro Y crédito Sumac Llacta Ltda.

Tabla 5-1: Localización Coop Sumac Llacta Ltda.

Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
No. Ruc	0690042495001
Razón Social	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.
Representante Legal	Lcdo. José Luis Guairacaja Copa
Obligado a llevar contabilidad	Si
Dirección	Olmedo 32-45 entre Francia y Lavalle
Teléfono	0996603045
Email.	gerencia@coocsumacllacta.fin.ec
Sector	Privado

Fuente: Coop Sumac Llacta, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

5.2.7.1. Macro localización

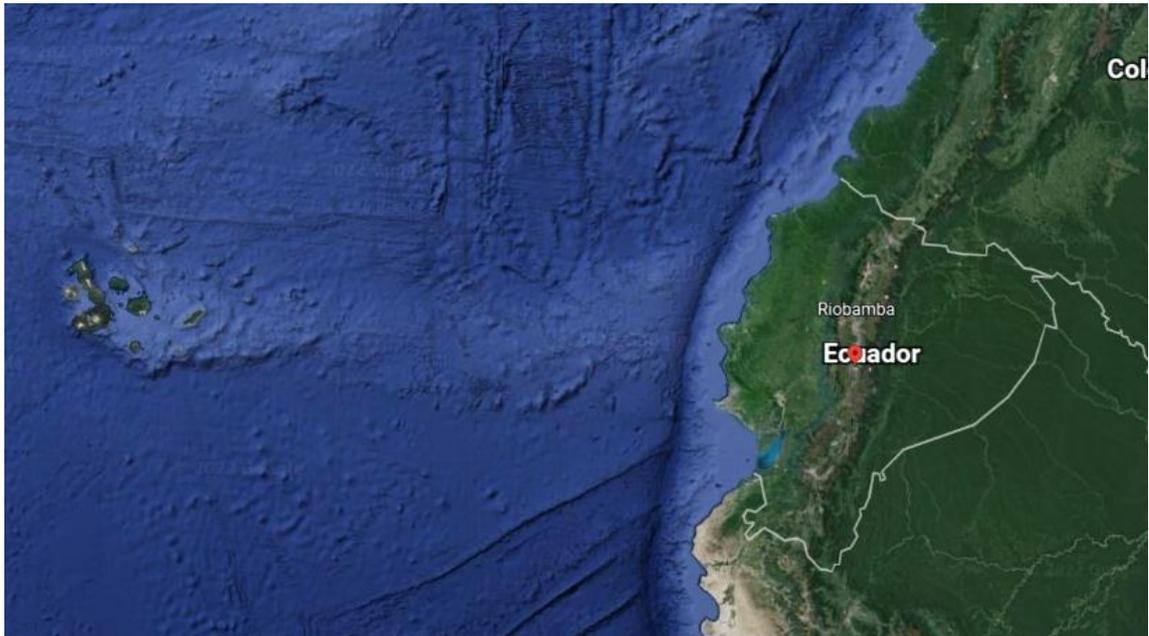


Ilustración 5-1: Macro localización Coop Sumac Llacta Ltda.

Fuente: Google Earth, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

5.2.7.2. Micro localización



Ilustración 5-2: Micro Localización Coop Sumac Llacta Ltda.

Fuente: Google Earth, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

5.2.8. Organigrama estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.

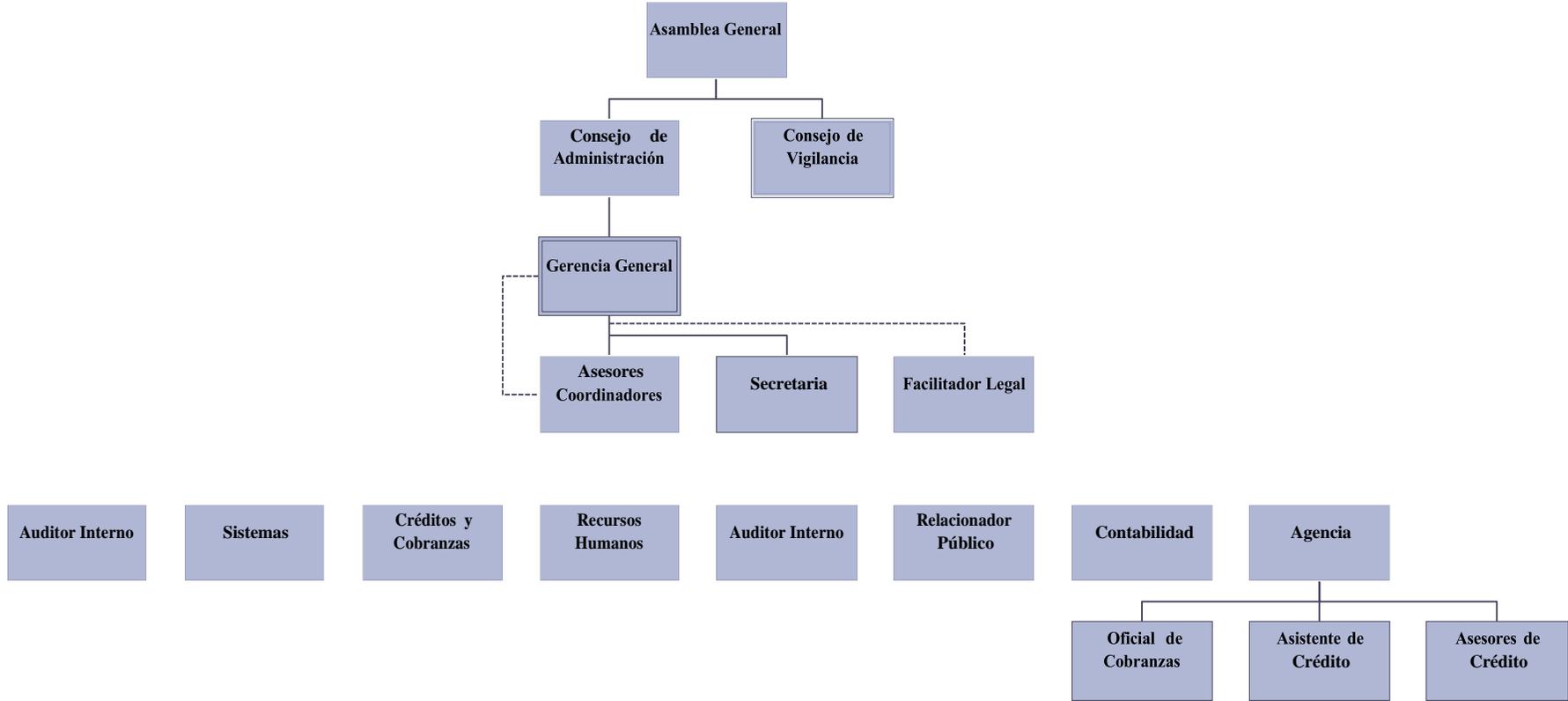


Ilustración 5-3: Organigrama estructural de la COAC Sumac Llacta ltda.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadway,,J. 2022.

5.2.9. Análisis de la situación de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sumac Lacta Ltda.

5.2.9.1. Análisis externo

a) Análisis del macro entorno

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

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

Tabla 5-2: Matriz análisis factor político legal

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

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

Fuente: BCE, SRI, IESS, 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

Tabla 5-3: Matriz análisis factor económico.

Clave	Factor Evaluado	Condición Actual	Información Relevante	Impacto Sobre la Organización	Organismo Evaluador
FE.1	Producto Interno Bruto (PIB)	Descendente	Decrecimiento del PIB global para el 2016, de 3,5 al 3,3% ante una desalentadora situación económica en la Eurozona.	Afecta a la economía del Ecuador, siendo un círculo económico que llegaría afectar el pago de los socios que tienen créditos en la cooperativa.	Banco Mundial (BM) Banco Central del Ecuador (BCE)
FE.2	Inflación	Descendente	La inflación a marzo del 2015 fue de 3,76% y a marzo del 2016 ha descendido a 2,32%.	El poder de adquisición de las personas aumenta.	Banco Central del Ecuador (BCE)
FE.3	Tasa de interés activa	Ascendente	En comparación con abril del 2015 la tasa ha incrementado de 8,09% a 9,03% para el 2016.	La tasa de interés aumentó, podría afectar el acceso a créditos por parte de la ciudadanía.	Banco Central del Ecuador (BCE)
FE.4	Tasa de interés pasiva	Ascendente	La tasa de interés incrementó de 5,39% al 5,85%.	El incremento del interés atraerá a los socios para que inviertan su dinero.	Banco Central del Ecuador (BCE)
FE.5	Desemple	Ascendente	Se registró una tasa de desempleo de 5,7% en marzo del 2016, en comparación con el 3,8% del año pasado.	Puede afectar la economía de las familias y existir retraso en los pagos de los créditos.	Revista Líderes Fuente del INEC.

Fuente: Banco Central del Ecuador, Banco Mundial, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

Tabla 5-4: Matriz análisis factor socio cultural.

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

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

Tabla 5-5: Matriz análisis factor tecnológico.

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

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

Tabla 5-6: Matriz análisis factor ambiental.

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

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

a) Análisis del microentorno

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

Tabla 5-7: Matriz de análisis del micro entorno.

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

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

Análisis interno

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

a) **Matriz EFI**

Tabla 5-8: Matriz EFI.

Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos)			
Factor Determinante del Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
La COAC cuenta con 34 años de experiencia en el mercado local, lo cual ha generado un buen posicionamiento en el mismo.	0,11	3	0,33
Cumple con estándares nacionales de calidad según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	0,11	4	0,44
La empresa cuenta con información importante acerca de la cartera vencida y de los socios con altos índices de morosidad.	0,05	3	0,15
Existe capacidad de trabajo en equipo.	0,06	3	0,18
Buen ambiente laboral de acuerdo al criterio de los colaboradores de la empresa.	0,05	3	0,15
Variedad de productos financieros para sociosexigentes.	0,05	4	0,20
La empresa cuenta con administradores capacitados de acuerdo a los requerimientos del sistema cooperativo nacional.	0,09	3	0,27
DEBILIDADES			
Falta de planeación estratégica que ayude en la recuperación de la cartera vencida.	0,12	1	0,12
Demora en la entrega de los productos financieros adquiridos por los socios.	0,11	2	0,22
Capacitación deficiente al personal de crédito y cobranza.	0,09	2	0,18
Ausencia de mecanismos que midan productivamente la capacidad de pago de los socios de créditos.	0,08	2	0,16
Seguimiento deficiente a los socios reales para lograr su fidelización.	0,08	1	0,08
Total	1		2,48

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

- **Análisis de la matriz EFI**

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

b) Matriz EFE

Tabla 5-9: Matriz EFE.

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

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

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

- **Análisis de la matriz EFE**

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

Matriz de vulnerabilidad

Tabla 5-10: Matriz de vulnerabilidad.

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

productivamente la capacidad de pago de los socios de créditos						
Seguimiento deficiente a los Socios reales paralograr su fidelización	3	1	1	1	1	7
Total	19	5	7	5	7	

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

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

- **Análisis de la matriz de vulnerabilidad**

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

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

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

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

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

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

Matriz de Aprovechabilidad

Tabla 5-11: Matriz de Aprovechabilidad.

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

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

Fuente: Sumac Llacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

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

- **Análisis de la matriz de aprovechabilidad**

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

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

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

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

Análisis de la cartera de crédito de la COAC Sumac Llacta Ltda.

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

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

Tabla 5-12: Estructura de Activos de COAC Sumac Llacta Ltda.

CÓDIGO	CUENTA	2020	2021
11	Fondos disponibles	1.160.661,27	1.917.342,89
13	Inversiones	663.650,64	427.481,84
14	Cartera de Créditos	7.695.715,00	9.845.829,08
16	Cuentas por cobrar	675.157,22	643.534,58
18	Propiedades y Equipo	377.025,57	1.657.942,07
19	Otros Activos	2.017.736,54	3.780.770,20
TOTAL ACTIVOS		12.589.946,24	18.272.900,66

Fuente: Balance General COAC Sumac Llacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

La cartera de créditos neta representa el 53,88% del total de los activos en el año 2021(a diciembre del 2020 fue el 61,13%), lo que representa una buena contracción en el negocio principal de la entidad que son sus créditos.

A diciembre del 2020 y 2021 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Presentó los siguientes saldos:

Tabla 5-13: Cartera de Créditos bruta por Vencimientos.

CARTERA BRUTA	CARTERA 2020	CARTERA 2021	% CRECIMIENTO
Por vencer	7.503.906,62	9.210.253,92	22,74
Que no devenga interés	259.536,83	503.945,07	94,17
Vencidos	58.949,41	288.481,83	389,37
TOTAL	7.822.392,86	10.002.680,82	27,87
PARTICIPACIÓN			
CARTERA BRUTA	% PARTICIPACIÓN		
	2020	2021	
Por vencer	95,93	92,08	
Que no devenga interés	3,32	5,04	
Vencidos	0,75	2,88	
TOTAL	100	100	

Fuente: Balance General COAC Sumac Llacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

En donde cuenta con una cartera de créditos bruta de \$ 7.822.392,86 dólares al cierre del año 2020 y con \$ 10.002.680,82 dólares en el 2021, que representa un crecimiento del 27,87% de su cartera total con respecto al año 2020.

Dentro del período 2021, la cartera de créditos vencida alcanzó un 389,37%, mostrando una tendencia a subir con relación al año 2020. Los créditos que no devengan intereses

crecieron en un 94,17% y los créditos por vencer crecieron en un 22,74% con respecto al año 2020, evidenciando una falta de gestión en la recuperación de los créditos, pues el monto vencido en el año 2021 creció cuatro veces más de lo esperado en el año anterior.

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

Tabla 5-14: Cartera de créditos vencida de la COAC Sumac Lacta Ltda.

Cartera de créditos vencida	Cartera 2020	Cartera 2021	% Crecimiento
Comercial	130.248,34	159.748,84	18,47
Consumo	63.574,30	64.182,40	0,96
Vivienda	17.753,39	18.636,56	4,74
Microempresa	774.814,54	869.901,01	10,93
TOTAL	1.111.860,71	986.998,67	11,23
PARTICIPACIÓN			
Cartera de créditos vencida	Participación 2020	Participación 2021	
Comercial	13,20	14,37	
Consumo	6,5	5,72	
Vivienda	1,68	1,8	
Microempresa	78,24	78,5	
TOTAL	100	100	

Fuente: Balance General COAC Sumac Lacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Del total de la cartera de créditos vencida en relación al año 2020 – 2021, esta incrementó en un 11,23%, en donde los créditos vencidos de mayor representación para la Cooperativa son aquellos destinados para la microempresa que tuvieron un incremento de 10,93%, seguido por el crédito comercial con un 18,47% en relación al año anterior.

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

Estos datos nos indican que la cartera vencida que posee la Cooperativa se incrementó en el año 2021, debido al alto porcentaje de morosidad, por lo que se debe poner especial atención en los procesos de cobro con el fin de disminuir la cartera vencida que presenta la Institución, además de reducir el riesgo crediticio.

Tabla 5-15: Morosidad por tipo de Cartera COAC Sumac Llacta Ltda.

CÓDIGO	CARTERA DE SOCIO	2020	2021
COMERCIAL			
1402	Por vencer	0,00	0,00
1412	Que no devenga interesas	0,00	305,60
1422	Vencida	5570,88	75946,59
1499	Provisión	-9005,45	-9005,45
INDICADORES FINANCIEROS			
Morosidad		100,00	99,60
Morosidad global		100,00	100,00
Cobertura de cartera		-161,65	-11,81
CONSUMO			
1402	Por vencer	117074,56	29956,46
1412	Que no devenga interesas	16576,83	23155,38
1422	Vencida	26.100,77	36.939,60
1499	Provisión	-7.177,09	-15.782,25
INDICADORES FINANCIEROS			
Morosidad		16,34	41,02
Morosidad global		26,71	66,73
Cobertura de cartera		-16,82	-26,26
VIVIENDA			
1403	Por vencer	1033,95	120000,00
1413	Que no devenga interesas	1447,55	579,17
1423	Vencida	10145,74	10567,62
1499	Provisión	-7438,34	-8638,34
INDICADORES FINANCIEROS			
Morosidad		80,35	8,06
Morosidad global		91,81	8,05
Cobertura de cartera		-64,16	-77,50
MICROCRÉDITO			
1404	Por vencer	7385798,11	9060297,46
1414	Que no devenga interesas	241512,45	479904,92
1424	Vencida	28273,78	165028,02
1499	Provisión	-103056,98	-123425,70
INDICADORES FINANCIEROS			
Morosidad		0,37	1,70
Morosidad global		3,52	6,65
Cobertura de cartera		-38,20	-19,14

Fuente: Balance General COAC Sumac Llacta Ltda. 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

En cuanto se refiere a la morosidad global de la cartera, a diciembre del 2021, se ubicó en 8,05%, posición menos alentadora a la registrada en el año anterior (4,14%), esto se debe a que la cartera problemática aumentó en \$ 229.532.42 dólares, donde la morosidad se encuentra por encima del promedio del sistema. Su cobertura de cartera, alcanzó en el año 2021 un 19,79%, menor a las presentadas en el 2010 (39,77%). En el año 2021 el crédito comercial es el de mayor morosidad con un 100,00%, en relación a los otros créditos que la Cooperativa otorga, esto se debe a que tiene una gran cantidad de créditos vencidos.

Los créditos comerciales tienen una morosidad del 100,00% en el 2021, debido a que los créditos se encuentran vencidos en su mayoría, y tienen una cobertura de cartera de créditos de -11,81% en caso de incumplimiento.

La morosidad de la cartera de créditos de consumo en el año 2021 alcanzó el 66,73% en relación al año 2020 (26,71%), su cobertura de cartera, alcanzó en el año 2021 un 26,26%, mayor a las presentadas en el 2014 (16,82%).

La morosidad de la cartera de créditos de vivienda en el año 2021 alcanzó el 8,05% y su cobertura de cartera el -77,50% (-64,16 en el 2010), posición mejor a la alcanzada el año anterior.

La morosidad de los créditos para la microempresa en el año 2021 presenta un leve incremento del 6,65% comparado con la del año 2014 (3,52%), con lo que se concluye que la morosidad de la cartera de créditos aumento en el último año y su cobertura disminuyó gradualmente.

5.2.10. Planteamiento de Estrategias para la Recuperación de la Cartera Vencida de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sumac Llacta Ltda.

Las siguientes estrategias que se proponen en el presente trabajo de titulación son en base al análisis FODA realizado anteriormente, con el objetivo de recuperar la cartera vencida, lo cual involucra directamente al departamento de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito **Sumac Llacta** Ltda. Al ser la naturaleza de la presente investigación, el planteamiento de estrategias para la recuperación eficaz y eficiente de la cartera vencida, se limita solamente en dar énfasis a lo que compete, mas no en diseñar estrategias que abarquen otros propósitos como pueden ser la comercialización de productos financieros o la promoción de los mismos

Estrategia 1: Definir políticas de crédito y cobranzas

Tabla 5-16: Estrategia 1: Políticas de crédito y cobranzas.

Definir políticas de crédito para la COAC Sumac Llacta Ltda.	
OBJETIVO:	Establecer las pautas para la gestión de créditos en la COAC Sumac Llacta Ltda.
RESPONSABLE:	Jefe de Agencia Riobamba
TIEMPO:	Permanente
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES :	Socializar con los colaboradores de la COAC Sumac Llacta la situación interna de la misma. Implementar políticas la gestión de crédito.
RECURSOS:	Talento humano Tiempo Materiales de oficina Equipo de oficina
PRESUPUESTO:	100 USD anual

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Las políticas que se proponen se detallan a continuación:

Políticas de crédito:

1. Para el otorgamiento del crédito se deberá realizar un análisis exhaustivo del sujeto de crédito, el que deberá ser capaz de contraer obligaciones, haber cancelado sus obligaciones sin acción judicial y ser socio de la Cooperativa.
2. Los créditos otorgados por la Cooperativa buscarán el desarrollo social y económico de los asociados
3. Para una adecuada concesión de créditos se establecerán procesos y procedimientos que satisfagan la demanda crediticia de forma eficiente, eficaz y segura.
4. Aplicación de las 5 “C” de crédito (carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral) el cual será un factor delimitante para la evaluación del crédito, y permitirá determinar la fuente de pago del capital e intereses en los plazos pactados en el contrato.
5. La Comisión de Crédito será el encargado de autorizar o aprobar el crédito solicitado, verificando el cumplimiento de todos los requisitos necesarios para el crédito.
6. Las renovaciones serán evaluadas y autorizadas por el jefe de agencia.
7. El Consejo de Administración será el encargado de fijar las tasas de interés que estarán bajo los parámetros establecidos en la ley.

Políticas de cobranzas:

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

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

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

Tabla 5-17: Estrategia 2: Manual del proceso de concesión de créditos.

	MANUAL DEL PROCESO DE CRÉDITO		Página 1/3
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA.		
Nombre del Proceso:	Concesión de créditos	Responsables:	Jefe de Crédito, Oficial de Crédito, Jefe de Agencia
Objetivo: Garantizar que el proceso de otorgación de crédito sea ejecutado de Manera eficiente y eficaz.			
Alcance: El proceso de otorgación de crédito comienza con la recepción de la solicitud de crédito y termina con el archivo de documentos del crédito que certifican la concesión del crédito.			
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Promocionar los créditos	Informar las características, condiciones, beneficios, costos, requisitos y documentos necesarios para acceder al crédito	Oficial de Crédito

2	Solicitud de crédito	Recepción de la solicitud de crédito	Jefe de crédito
3	Verificar que la solicitud este correctamente llenada	La solicitud de crédito deberá estar adjuntada con todos los requisitos exigidos por la COAC y firmados por el solicitante y garante	Jefe de crédito
4	Entrevista, registro de datos y validación de la información	Todos los datos y referencias proporcionadas por el solicitante deberán ser confirmados a través de una entrevista personal o visita personal	Oficial de Crédito

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

Estrategia 2: Manual del proceso de concesión de créditos

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

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

Tabla 5-18: Manual del proceso de concesión de créditos

	MANUAL DEL PROCESO DE CRÉDITO		Página 3/3
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA.		
Nombre del Proceso:	Concesión de créditos	Responsables:	Jefe de Crédito, Oficial de Crédito, Jefe de Agencia
Objetivo: Garantizar que el proceso de otorgación de crédito sea ejecutado de manera Eficiente y eficaz.			
Alcance: El proceso de otorgación de crédito comienza con la recepción de la solicitud de crédito y termina con el archivo de documentos del crédito que certifican la concesión del crédito.			
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
8	Formalización del Crédito	Las firmas del contrato de crédito se lo realizarán en las oficinas de la Cooperativa.	Jefe de Crédito
9	Desembolso	Cuando ya se haya aprobado el crédito, se procederá a la acreditación del crédito en la cuenta del socio.	Jefe de Crédito,
10	Archivo de documentos	Para finalizar, se procede a archivar todos los documentos en el expediente del socio para su constancia y control, y será actualizado de acuerdo a los abonos que realice el deudor.	Oficial de Crédito
<p>Indicador de Gestión en el proceso de Crédito: Este indicador nos permitirá medir cuán eficiente es el proceso de créditos en la Cooperativa.</p> <p style="text-align: center;"># Créditos aprobados * 100 # Créditos solicitados</p>			
<p>Control Interno: Las actas de crédito y los reportes que deberá elaborar el Jefe de Crédito, permitirá tener una visión clara y definida de los créditos y montos aprobados, que en conjunto con los reportes del sistema garantizarán la razonabilidad de los saldos Presentados en los balances.</p>			

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Estrategia 3: Realizar un Manual del proceso de cobranzas

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

Tabla 5-19: Estrategia 3: Manual de Cobranzas.

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

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Estrategia 3: Manual de Cobranzas

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

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadway, J. (2022).

Estrategia 3: Manual de Cobranzas

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

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

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

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

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

Tabla 5-20: Estrategia 4: Diseño de un flujograma de procesos para la otorgación de créditos.

Flujograma para la otorgación de Créditos de la COAC Sumac Lacta Ltda.	
OBJETIVO:	Establecer las pautas para la gestión de créditos en la COAC Sumac Lacta Ltda.
RESPONSABLE:	Jefe de Agencia Riobamba
TIEMPO:	Permanente
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Socializar con los colaboradores de la COAC Sumac Lacta el flujograma para la gestión de crédito. Implementar el flujograma para la gestión de crédito.
RECURSOS:	Talento humano Tiempo Materiales de oficina Equipo de oficina
PRESUPUESTO:	100 USD anual

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

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

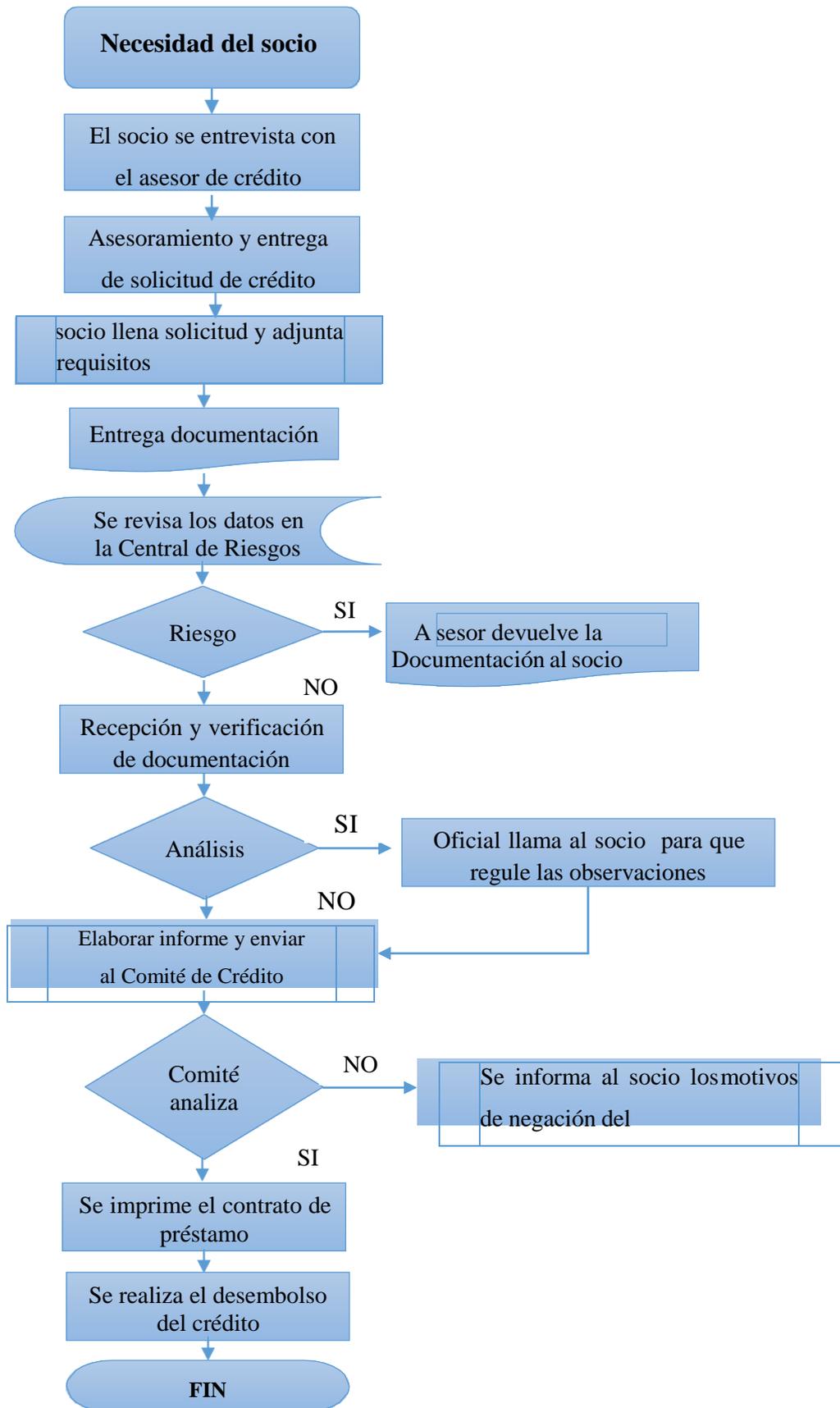


Ilustración 5-4: Flujograma del proceso de otorgación de créditos

Estrategia 5: Diseñar un flujograma para el proceso de cobranza

Tabla 5-21: Estrategia 5: Diseño de un flujograma para el proceso de cobranza.

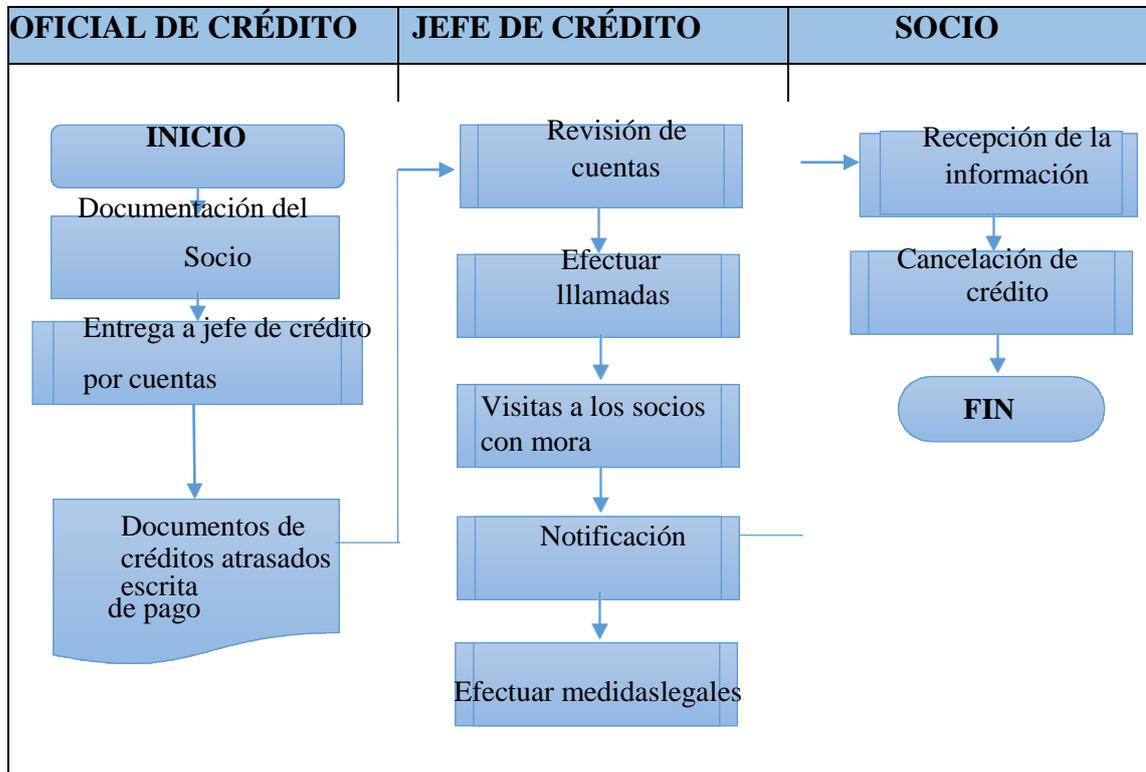
Flujograma para el proceso de cobranza en la COAC Sumac Llacta Ltda.	
OBJETIVO:	Establecer las pautas para la gestión de cobranzas en la COAC Sumac Llacta Ltda.
RESPONSABLE:	Jefe de Agencia Riobamba
TIEMPO:	Permanente
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES :	Socializar con los colaboradores de la COAC Sumac Llacta el flujograma para la gestión de cobranzas. Implementar el flujograma para la gestión de cobranzas.
RECURSOS:	Talento humano Materiales de oficina Equipo de oficina
PRESUPUESTO:	100 USD anual

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

A continuación, se detalla el flujograma que se propone para el proceso decobranza:

Ilustración 5-5: Flujograma del proceso de cobranza



Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Estrategia 6: Ofertar servicios adicionales de asesoramiento a socios.

Tabla 5-22: Estrategia 6: Servicios adicionales de asesoramiento a socios.

ESTRATEGIA 6: Ofertar servicios adicionales de asesoramiento a los socios	
OBJETIVO:	Asesorar a los socios para que puedan invertir positivamente su dinero conseguido en préstamo.
RESPONSABLE:	Jefe de crédito
TIEMPO:	Trimestralmente
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES :	Se dictarán charlas gratuitas “Emprendo e invierto” sobre la buena inversión de su dinero conseguido en préstamo, ya que muchos de ellos fracasan en sus negocios por la mala utilización que le dan al mismo. La capacitación se dictará el segundo sábado del mes, de 9:00am a 13:00 Elaboración de afiches 15x10 cm a color Se entregarán afiches invitando a los socios interesados de la COAC. Se realizará en las instalaciones de la COAC Sumac Lacta Ltda., tercer piso. Preparación de coffe breaks para los socios asistentes.
RECURSOS:	Talento humano Materiales de oficina Equipo de oficina Instalaciones de la COAC Recursos económicos
PRESUPUESTO:	650 USD trimestral

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).



Oficina Riobamba: Olmedo 32-45 entre Francia y Lavalle Telf. 032-963865
Oficina Guamote: 10 de agosto y Riobamba Telf. 032-916194

Ilustración 5-6: Servicios adicionales de asesoramiento a socios

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Estrategia 7: Incentivos a socios puntuales.

Tabla 5-23: Estrategia 7: Incentivos a socios que cancelen sus cuotas antes del vencimiento.

Incentivos a los socios que cancelen sus cuotas antes del vencimiento.	
OBJETIVO:	Incentivar a los socios para que cancelen las cuotas de crédito antes del vencimiento y así recuperar la cartera.
RESPONSABLE:	Jefe de agencia
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES :	Organizar eventos sociales tales como rifas y bingos en fechas especiales: Aniversario de la COAC en el mes de Junio. Fiestas de Riobamba en el mes de Abril. Navidad y fin de año. Entregar boletos para participar en rifas y bingos si el socio cancela 3 meses antes de la fecha de vencimiento. Entregar pases de cortesía para dos personas a Restaurante si el socio cancela 1 mes antes de la fecha de vencimiento. Entregar un bono de compra de \$100 en SUPERMAXI si el sociocancela 2 meses antes de la fecha de vencimiento. Contratar los servicios de una imprenta para la elaboración de los boletos, pases de cortesía, etc.
RECURSOS:	Talento humano Tiempo Recursos económicos
PRESUPUESTO:	10,000 USD anuales

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

a) Incentivo 1. Rebaja de intereses a socios puntuales de la COAC Sumac Llacta Ltda.

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

Tabla 5-24: Incentivo 1. Rebaja de intereses a socios.

TIPO DE CRÉDITO	% DE DESCUENTO
Comercial	30%
Consumo	20%
Vivienda	40%
Microcrédito	10%

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

b) Incentivo 2. Premios económicos a socios puntuales de la COAC Sumac Llacta Ltda.

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

Estrategia 8: Capacitación al personal de crédito y cobranzas

Tabla 5-25: Estrategia 8: Capacitación al personal de crédito y cobranzas.

Capacitación al personal de crédito y cobranzas	
OBJETIVO:	Capacitar a los colaboradores para que realicen una correcta gestión de créditos y cobranzas.
RESPONSABLES:	Jefe de crédito y Jefe de cobranzas
TIEMPO:	Una vez trimestralmente
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:	Se dictarán capacitación para lo cual el tema central será la gestión de créditos y cobranzas. La capacitación se dictará el primer sábado del mes, de 13:00pm a 17:00pm en la ciudad de Ambato. Se realizará en las instalaciones de la COAC Sumac Llacta Ltda., agencia matriz, tercer piso. La capacitación será dirigida por el Lcdo. Iván Ramos, Jefe de RRHH de la COAC Sumac Llacta Ltda., agencia matriz. Preparación de coffee breaks para los asistentes.
RECURSOS:	Talento humano Tiempo Materiales de oficina Equipo de oficina Instalaciones de la COAC Recursos económicos
PRESUPUESTO:	350 USD trimestral

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

Tabla 5-26: Cronograma de las estrategias propuestas para la recuperación de cartera vencida de la COAC Sumac Llacta Ltda.

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

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

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Gadvay, J. (2022).

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Mediante el análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., se pudo detectar que debido al incremento de su cartera de créditos en los años 2020 – 2021, se debe realizar un mayor control de la misma en especial de su cartera vencida, pues esta constituye un mayor riesgo para la Institución. Para ello el análisis del riesgo crediticio adecuado y oportuno, permitirá a la Cooperativa identificar de forma oportuna cualquier debilidad que pudiese presentarse y de esta manera tomar medidas correctivas para hacer frente a los problemas crediticios, como la morosidad elevada de la cartera.

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

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

6.2. Recomendaciones

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

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

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

BIBLIOGRAFÍA

- Delaux, S. (2017). *Planeamiento Estratégico y Creación de Valor: Reestructurar en Crisis*. Madrid: Redactum.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual Práctico de Planeación Estratégico*. Bogotá: Díaz de Santos.
- Lerma, A. (2012). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: Mc Graw-Grill.
- Marciniak, R. (2013). *¿Qué es un plan estratégico?* Recuperado de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/comment-page-1/>
- Mintzberg, H. (2012). *Planeación estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea.
- París, F. (2007). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas* (4ª ed.). Madrid: Paidotribo.
- Pincay, G., Silva, R., & León Kelly. (2016). *La importancia de un Plan Estratégico en las Microempresas*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/plan.html>
- Rock Conten. (2019). *¿Cómo hacer una planeación estratégica para tu empresa?* Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/planeacion-estrategica/>
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sainz, J. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Santos, D. (2022). *Planeación estratégica: qué es, elementos, etapas y ejemplos*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-planificacion-estrategica>
- SAP Concur. (2022). *¿Qué es la planeación estratégica, cuáles son sus fases y cómo implementarla?* Recuperado de: <https://www.concur.pe/news-center/planeacion-estrategica>
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial* (4ª ed.). Chile: Universidad Católica de Chile.
- Torres, D. (2022). *Qué es el plan estratégico de una empresa, cómo crearlo y ejemplos*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-plan-estrategico-empresa>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DECHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS
ENCUESTA

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

Instrucciones: a) Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con sinceridad.

a) Marque con una X las preguntas que se presentan a continuación.

Anexo 1: Encuesta a los socios de la cooperativa de Ahorro y crédito Sumac Llacta Ltda.

1. ¿Cuánto tiempo lleva siendo socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1-2 años		
2-3 años		
3 años o mas		
Total		

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

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Crédito de consumo		
Crédito de vivienda		

Crédito Comercial		
Microcrédito		
Total		

3. ¿Está de acuerdo con los requisitos que la Cooperativa solicitan para ser beneficiario de un crédito?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si		
No		
Total		

- 4 ¿Los plazos establecidos para el pago de sus créditos, están acorde con sus ingresos?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si		
No		
Total		

- 5 Al instante de solicitar un crédito, ¿Qué tan bueno Considera usted el asesoramiento otorgado por parte del asesor de crédito?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente		
Bueno		
Malo		
Regular		
Total		

- 6 ¿Actualmente tiene mora en el pago de su crédito?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si		
No		
Total		

7 ¿Qué motivos le han impedido cumplir a tiempo con sus pagos?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Desempleo		
Calamidad domestica		
Crisis económica		
Otras		
Total		

8 ¿La Cooperativa le recuerda oportunamente el vencimiento de sus cuotas a pagar?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre		
A veces		
Nunca		
Total		

9 ¿De qué forma le gustaría que la Cooperativa? le recuerde oportunamente el pago de su su deuda?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Llamada telefónica		
E-mail		
Mensaje de texto		
Total		

10 ¿Cree usted que la Cooperativa? debe mejorar el proceso para la otorgación de créditos?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si		
No		
Total		

**ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ACESORES DE CREDITO DE LA COOP
SUMAC LLACTA LTDA.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DECHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS
ENCUESTA**

1. ¿Cuál es el proceso de concesión de crédito que tiene actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.
2. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Tiene políticas, manuales o reglamentos por escrito a los que se rijan actualmente?
3. ¿Cuál es el proceso que actualmente tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Para la recuperación de los créditos en mora?
4. ¿Qué porcentaje de los créditos que actualmente tiene la cooperativa están en mora?
5. ¿Cuál es la calificación que la usted le da a la cartera de crédito de la cooperativa?
6. ¿Cuentan con estrategias para recuperar la cartera?
7. ¿De qué forma considera usted que afecta la mora de los créditos a la cooperativa?

**ANEXO D: SEÑOR GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC
LLACTA**



ANEXO E: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE SOCIOS EN MORA



ANEXO F: RECOPIACION DE INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA



ANEXO G: COMUNICACIÓN CON SOCIOS DEL MOTIVO DE SU MORA EN SUS CRÉDITOS





esPOCH

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 15 / 06 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JUAN CARLOS GADVAY LEÓN
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



1142-DBRA-UPT-2023