



**UNIDAD ACADÉMICA:**

OFICINA DE POSGRADOS

**TEMA:**

ESTRATEGIA DE *MARKETING* ESTRATÉGICO, PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de  
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación.**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

*Marketing*

**Clasificación técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autora:**

Aída Verónica Barrionuevo Caiza

**Directora:**

Zandra Elizabeth Altamirano León, Mg.

Ambato - Ecuador

Marzo 2019

**Estrategia de *marketing* estratégico, para la  
optimización de la cartera de crédito en la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC  
Pelileo Ltda**

Informe de Trabajo de Titulación  
presentado ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

por

Aída Verónica Barrionuevo Caiza

En cumplimiento parcial  
de los requisitos para el Grado de  
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación.



**Oficina de Posgrados**  
Marzo 2019

# Estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda

Aprobado por:

María Fernanda San Lucas Solorzano, Mg.  
Presidente del Comité Calificador  
Coordinadora de la Oficina de Postgrados

Elva Aídee Llerena Barreno, Mg.  
Miembro Calificador

Zandra Elizabeth Altamirano León, Mg.  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.  
Secretario General



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Ángel Rogelio Ortíz Del Pino, Mg.  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación: Marzo, 2019



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

## Ficha Técnica

**Programa:** Magister en Administración de Empresas Mención Planeación.

**Tema:** Estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autora:** Aída Verónica Barrionuevo Caiza

**Director:** Zandra Elizabeth Altamirano León, Mg.

### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** *Marketing*

**Secundaria:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

### Resumen Ejecutivo

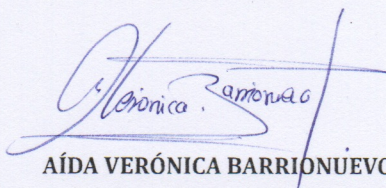
Dentro del proyecto de investigación se pudo establecer un proceso mediante el cual se diseña una estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera de crédito en una cooperativa de ahorro y crédito, debido a que se detalla el origen de la problemática, el cómo se analiza estadísticamente mediante el uso del *software* de análisis *SPSS* mediante su complemento de *marketing* directo para obtener una segmentación efectiva del segmento al cual atiende la organización, una vez realizado el estudio se procede a establecer un mejoramiento del proceso de concesión del crédito, así como su recuperación lo cual se lo realizó mediante herramientas de mejoramiento continuo e innovación. Determinado el proceso ideal a seguir se construyen los componentes necesarios para la ejecución del nuevo proceso, para lo cual se reformuló un manual de crédito y cobranzas, se diseñó un plan de comunicación interna, y se establecieron los beneficios de un sistema de georeferencia. Se debe indicar que dentro de la aplicación de la estrategia se debe realizar la evaluación de los resultados mediante la verificación de los resultados obtenidos en los indicadores y el análisis estadístico mediante el *SPSS*.

## Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, **AÍDA VERÓNICA BARRIONUEVO CAIZA**, con CC. 1803505948, autora del trabajo de graduación intitulado: **ESTRATEGIA DE MARKETING ESTRATÉGICO, PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA**, previa a la obtención del título de profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**, en la **OFICINA DE POSGRADO**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior; de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

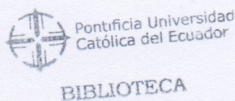
Ambato, Marzo 2019



Aída Verónica Barrionuevo Caiza

**AÍDA VERÓNICA BARRIONUEVO CAIZA**

**CC. 1803505948**



*Al culminar una etapa más de mi carrera profesional, quiero dedicar este trabajo a Dios, por ser la luz que ha iluminado mi camino en todo momento, por todas las bendiciones que ha derramado en mi vida.*

*A mi esposo Santiago, por ser una persona ejemplar, por su paciencia y comprensión. A mis hijos Anthony, Jennifer y Matias quienes son mi fuente de inspiración, mi alegría y la bendición más grande. A mis padres Ángel y Gladys quienes me han inculcado los valores y principios necesarios para ser una persona de bien.*

*Aída Verónica Barrionuevo Caiza*

## **Reconocimientos**

Quiero extender un reconocimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC, mi segundo hogar, donde día a día se puso en práctica los conocimientos adquiridos y pude desarrollarme profesionalmente. De la misma manera al señor gerente Dr. Ángel Toalombo por la apertura y el apoyo brindado durante este tiempo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a mis profesores, en especial a mi tutora Mg. Zandra Altamirano por su tiempo, dedicación y paciencia para culminar este proyecto de investigación.

A mis compañeros de aula quienes me brindaron su apoyo y amistad en todo momento, a los mismos que recordare siempre con mucho cariño.

Aída Verónica Barrionuevo Caiza

## Resumen

El objetivo principal del proyecto de investigación y desarrollo es proponer una estrategia de marketing estratégico, para la optimización de la cartera de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda. Con esta finalidad se aplicó como método general la investigación de carácter mixta que consiste en la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos dentro del proceso, asimismo se aplicó una encuesta a los socios de la entidad la misma que permitió establecer un diagnóstico efectivo, así como también, herramientas de mejoramiento continuo e innovación de procesos. En cuanto a los resultados se obtiene una estrategia integral que es adaptable para cualquier Cooperativa de Ahorro y Crédito, por ello se construyó varios componentes necesarios para la ejecución de un nuevo proceso, se reformuló el manual de créditos y cobranzas, se diseñó un plan de comunicación interna y se establecieron los beneficios de un sistema de georeferencia. Dentro de la aplicación de la estrategia se realizó la evaluación de resultados el mismo que se obtuvo de la tabulación de datos y el análisis estadístico mediante el software SPSS.

**Palabras claves:** marketing estratégico, cartera de créditos, procesos.

## **Abstract**

The aim of this study is to propose a strategic marketing strategy for the optimization of the credit portfolio of the Indigenous Savings and Loans Union SAC ltd. To this end, the general method applied was that of mixed, which consists of the collection, analysis and interpretation of the quantitative and qualitative data within the process; additionally a survey was given to the members of the institution, which made it possible to establish an effective diagnosis, as well as the tools for continuous improvement and process innovation. Regarding the results, an comprehensive strategy is obtained, which can be adaptable to any savings and loans union, therefore, several components, that are necessary for the execution of a new process, the credits and collections manual was re-written, an internal communication plan was designed and the benefits of a geo-referential system were established. Within the strategy application, the evaluation of results was carried out, which was obtained from the summary of data and statistical analysis using the SPSS software.

**Key words:** strategic marketing, credit portfolio, processes.

## Tabla de Contenidos

<b>Ficha Técnica</b> . . . . .	<b>III</b>
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad</b> . . . . .	<b>IV</b>
<b>Dedicatoria</b> . . . . .	<b>V</b>
<b>Reconocimientos</b> . . . . .	<b>VI</b>
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>VII</b>
<b>Abstract</b> . . . . .	<b>VIII</b>
<b>Lista de Tablas</b> . . . . .	<b>XI</b>
<b>Lista de Figuras</b> . . . . .	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1. Introducción</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1. Presentación del trabajo . . . . .	1
1.2. Descripción del documento . . . . .	2
<b>2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo</b> . . . . .	<b>3</b>
2.1. Información técnica básica . . . . .	3
2.2. Descripción del problema . . . . .	3
2.3. Preguntas básicas . . . . .	4
2.4. Formulación de meta . . . . .	4
2.5. Objetivos . . . . .	4
2.5.1. Objetivo general . . . . .	4
2.5.2. Objetivos específicos . . . . .	4
2.6. Delimitación funcional . . . . .	5
2.6.1. Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación? . . . . .	5
2.6.2. Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación? . . . . .	5
<b>3. Marco Teórico</b> . . . . .	<b>6</b>
3.1. Definiciones y conceptos . . . . .	6
3.1.1. <i>Marketing</i> . . . . .	6
3.1.2. <i>Marketing</i> estratégico . . . . .	6
3.1.3. Estrategia . . . . .	8
3.1.4. Análisis estratégico . . . . .	9
3.1.5. Plan operativo anual . . . . .	10
3.1.6. Cartera . . . . .	10
3.1.7. <i>Software SPSS</i> . . . . .	12
3.1.8. Mejoramiento de procesos . . . . .	14

3.1.9. Manual de cobranza . . . . .	22
3.1.10. Georeferenciación . . . . .	23
3.2. Estado del Arte . . . . .	23
<b>4. Metodología . . . . .</b>	<b>26</b>
4.1. Método(s) aplicado(s) . . . . .	26
4.1.1. Método general . . . . .	26
4.1.2. Método específico . . . . .	26
4.2. Materiales y herramientas . . . . .	27
4.3. Diagnóstico . . . . .	27
4.3.1. Análisis de consistencia . . . . .	28
4.3.2. Recopilación y Análisis de los datos . . . . .	29
<b>5. Resultados . . . . .</b>	<b>36</b>
5.1. Producto final del proyecto de titulación . . . . .	36
5.1.1. Proceso seguido para la construcción de la estrategia de <i>marketing</i> estratégico	36
5.1.2. Diagnóstico estratégico de la cooperativa . . . . .	37
5.1.3. Estrategia de diagnóstico de la cartera del año 2016 . . . . .	55
5.1.4. Análisis de los clústers mediante el <i>software SPSS</i> . . . . .	56
5.1.5. Estrategia de mejoramiento del proceso de crédito y cobranza . . . . .	62
5.1.6. Estrategia de comunicación interna . . . . .	108
5.1.7. Estrategia de georreferencia para la cooperativa SAC . . . . .	110
5.2. Evaluación preliminar . . . . .	113
5.2.1. Análisis de los nuevos clústers mediante el <i>software SPSS</i> . . . . .	113
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones . . . . .</b>	<b>116</b>
6.1. Conclusiones . . . . .	116
6.2. Recomendaciones . . . . .	117
 <b>APÉNDICES</b>	
<b>Apéndice A. — Solicitud de crédito . . . . .</b>	<b>118</b>
<b>Apéndice B. — Evaluación del crédito . . . . .</b>	<b>120</b>
<b>Apéndice C. — <i>Check list</i> y acta de aprobación . . . . .</b>	<b>122</b>
<b>Apéndice D. — Flujo mensual de ingresos y egresos para la producción agrícola . . . . .</b>	<b>123</b>
<b>Apéndice E. — Evaluación de crédito del garante . . . . .</b>	<b>124</b>

## Lista de Tablas

1.	Estadística de fiabilidad del instrumento . . . . .	28
2.	Conocimiento de productos financieros . . . . .	30
3.	Análisis del servicio brindado . . . . .	30
4.	Cambio logístico . . . . .	31
5.	Tiempo de realización de préstamos . . . . .	31
6.	Concordancia del plazo de crédito . . . . .	32
7.	Consideración para tener estrategias para cartera . . . . .	32
8.	Existencia de logística de cobranzas . . . . .	33
9.	Pagos de crédito . . . . .	33
10.	Razones de no pago puntual . . . . .	34
11.	Recordación de la fecha de pago . . . . .	34
12.	Gusto que la Cooperativa esté en el internet . . . . .	35
13.	Gusto de recibir comunicación digital . . . . .	35
14.	Evaluación de los factores externos . . . . .	40
14.	Evaluación de los factores externos (Continuación) . . . . .	41
14.	Evaluación de los factores externos (Continuación) . . . . .	42
15.	Oportunidades del sector cooperativo . . . . .	42
15.	Oportunidades del sector cooperativo (Continuación) . . . . .	43
16.	Amenazas del sector cooperativo . . . . .	43
16.	Amenazas del sector cooperativo (Continuación) . . . . .	44
17.	Resumen del impacto de las oportunidades y amenazas . . . . .	44
18.	Evaluación de factores internos . . . . .	46
18.	Evaluación de factores internos (Continuación) . . . . .	47
19.	Fortalezas de la cooperativa . . . . .	48
20.	Debilidades de la cooperativa . . . . .	48
20.	Debilidades de la cooperativa (Continuación) . . . . .	49
21.	Resumen del impacto de las fortalezas y debilidades . . . . .	49
22.	Resumen de la matriz FODA . . . . .	49
23.	Matriz de estrategias de la cooperativa . . . . .	52
24.	Matriz de prioridades globales de la cooperativa . . . . .	54
25.	Prioridad de cada estrategia . . . . .	55
26.	Cartera contaminada o en riesgo del año 2016 . . . . .	55
27.	Análisis de las medias . . . . .	59
28.	PEPSU del proceso de crédito y cobranza . . . . .	63
29.	5W'S +H . . . . .	65

30. Lluvia de ideas para solventar las causas a la problemática . . . . .	70
31. Cartera contaminada o en riesgo del año 2017 . . . . .	113

## Lista de Figuras

1.	Simbología de la hoja de trabajo . . . . .	17
2.	La flor de loto . . . . .	22
3.	Construcción de la estrategia de <i>marketing</i> estratégico . . . . .	36
4.	Matriz FODA de la cooperativa . . . . .	50
5.	Resumen del modelo . . . . .	56
6.	Importancia del predictor . . . . .	57
7.	Agrupaciones identificadas para el análisis . . . . .	58
8.	Análisis de las agrupaciones más representativas . . . . .	60
9.	Análisis de las agrupaciones menos representativas . . . . .	61
10.	Proceso a seguir para el mejoramiento del proceso de crédito . . . . .	62
11.	Proceso de crédito y cobranza de la cooperativa al año 2016 . . . . .	64
12.	Pareto al proceso aplicado con frecuencia . . . . .	66
13.	Espina de pescado del proceso de concesión de crédito de la cooperativa . . . . .	68
14.	<i>Impact Mapping</i> de la cooperativa . . . . .	69
15.	Matriz flor de loto . . . . .	71
16.	Proceso mejorado de crédito y cobranza de la cooperativa para el año 2017 . . . . .	73
17.	Plantilla para el correo institucional . . . . .	109
18.	Diseño de la cartelera para la cooperativa . . . . .	110
19.	Estrategia de georreferenciación explicada mediante el mapa de interacción de usuarios . . . . .	111
20.	Ubicación del socio por georreferencia . . . . .	112
21.	Estado del crédito del socio . . . . .	112
22.	Estado del ingreso del socio . . . . .	112
23.	Resumen del modelo del año 2017 . . . . .	114
24.	Importancia del predictor para el año 2017 . . . . .	114
25.	Análisis de las agrupaciones del año 2017 . . . . .	115

## Capítulo 1

# Introducción

### 1.1. Presentación del trabajo

La predicción del riesgo de impago en microfinanzas se debe abordar de manera distinta a la tradicional, debido al alto número de las cooperativas de ahorro y crédito dentro de la provincia de Tungurahua, es decir la competencia en el sector financiero se ha tornado agresiva y muchas veces desleal, lo que ha conllevado a que las empresas financieras otorguen microcréditos sin medir de manera eficiente el riesgo de colocar un crédito que se va a utilizar para emprender un negocio. Por todo lo antes indicado el que los usuarios no cumplan con sus obligaciones crediticias con las entidades financieras provoca una problemática de alto impacto que es la disminución de la recuperación de la cartera en un 15 % durante el año 2016, lo cual afecta varios indicadores financieros entre los más representativos: la morosidad, liquidez financiera, rentabilidad y patrimonio, limitando el crecimiento eficiente de la institución.

Elaborar una estrategia de *marketing* estratégico, que permita la optimización de la cartera de crédito en las cooperativas de ahorro, es necesario debido a que ello influirá directamente en el desarrollo y mejoramiento en la calidad de vida de los usuarios y la colectividad dentro de la provincia. Al realizar una colocación apropiada del microcrédito aporta de manera significativa a que el socio no tenga problemas en cumplir con el pago en el tiempo acordado con la institución.

En el proyecto de investigación se va a hacer lo detallado a continuación:

Cómo aporte científico se pretende desarrollar un proceso metodológico para la implementación de una estrategia de *marketing* estratégico donde el producto final estará compuesto por herramientas gerenciales, que aporten con información de alto valor para el desarrollo, ejecución y seguimiento de las estrategias planteadas.

Así también, el proporcionar una estrategia integral que contribuya a la disminución significativa de la cartera contaminada de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Pelileo Ltda. Para lo cual se aplicará el método mixto, en combinación con herramientas de mejoramiento continuo de Kaoru Ishikawa.

Por último, es necesario detallar que el alcance de la investigación es: implementar una estrategia de *marketing* estratégico para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

## **1.2. Descripción del documento**

El presente proyecto de investigación se encuentra compuesto por seis capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo uno, dentro de este es necesario destacar que se lo pudo desarrollar al culminar el proyecto de investigación debido a que es en este donde realiza una breve presentación de lo efectuado en el documento, para después realizar referencia breve del contenido en cada apartado.

En referencia al capítulo dos, se debe indicar que contiene la parte medular de la problemática, debido que es aquí donde se explica en detalle las preguntas claves de la investigación, se formula el alcance o la meta, se establece el objetivo general, así como también los específicos, para culminar con la respuesta a la pregunta: ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?.

En respecto al capítulo tres, se manifiesta que realiza la fundamentación teórica del proyecto de investigación, con la finalidad que se pueda comprender la base científica con la que se elaboró el documento, para fundamentarla también con el estado del arte que aporta a verificar las investigaciones previas.

Ahora en el capítulo cuatro, se lo desarrolla con la finalidad de definir e tamaño de la población y la muestra, para continuar con el detalle de los métodos aplicados dentro del desarrollo para alcanzar los resultados o el producto final, por último detallar los materiales y herramientas que fueron indispensables para culminar el trabajo.

El capítulo cinco, tiene ya la parte medular del proyecto de investigación debido a que se presenta el producto final o la solución que el investigador propone para el crecimiento de la cooperativa en el caso presente, dentro de este apartado es necesario describir qué está compuesto por un análisis estadístico, así como un mejoramiento de procesos mediante herramientas de Kaoru Ishikawa para terminar con el prototipado de las soluciones.

En el capítulo seis se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación, es decir se detalla en resumen lo que se alcanzó dentro del desarrollo.

Por último, el apartado de los apéndices es necesario para poner información relevante que aporta a un mejor entendimiento del proyecto de investigación.

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** Estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

#### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** *Marketing*

**Secundaria:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

### 2.2. Descripción del problema

El problema es la disminución de la recuperación de la cartera en un 15 % durante el año 2016 el cual se deriva de diferentes causas como:

- Gran cantidad de competencia en el aspecto financiero, como cooperativas, bancos, financieras, entre otras, ocasiona que un socio pueda sobre endeudarse con algunas instituciones.
- Carencia de modelamiento estratégico que permita analizar el tipo de cliente que tiene la cooperativa en estudio, causa una débil segmentación del mercado objetivo.
- No existe fidelización de clientes, provoca que los socios se vayan a otras instituciones financieras por otros servicios financieros.
- La administración tradicional que limita el crecimiento de la cooperativa.

Este proyecto se justifica trabajar debido a que es indispensable para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., pueda disminuir de manera significativa la cartera contaminada de los créditos, para así posteriormente poder llegar a tener un crecimiento considerable por medio de la competitividad, especialmente dentro del sector financiero. Es importante mencionar que según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015), la Cooperativa SAC Pelileo Ltda. se encuentra en el segmento 3, con un estado jurídico como organización activa, dentro de la zona 3 Ambato.

## 2.3. Preguntas básicas

### Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

- Existe una gran competencia en el mercado.
- Debido a la carencia de un modelo estratégico.
- Carencia de una estrategia enfocada a los clientes.

### Por qué se origina?

- Falta de una estrategia de *marketing* estratégico para medir el riesgo al momento de colocar un crédito en el mercado financiero.

### Qué lo origina?

- No Aplica

### Cuándo se origina?

- En los últimos cuatro años.

### Dónde se origina?

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Pelileo Ltda.

### Dónde se detecta?

- En el área de créditos y cobranzas.

## 2.4. Formulación de meta

Construir una estrategia de *marketing* estratégico para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

## 2.5. Objetivos

### 2.5.1. Objetivo general

- Proponer una estrategia de *marketing* estratégico para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

### 2.5.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los elementos de *marketing* estratégico y la optimización de la cartera de crédito.

- Establecer las características adecuadas que debe contener la estrategia de *marketing* estratégico para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.
- Aplicar la estrategia de *marketing* estratégico para la disminución significativa de la cartera contaminada de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.
- Evaluar la estrategia de *marketing* estratégico para la disminución significativa de la cartera contaminada de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

## **2.6. Delimitación funcional**

### **2.6.1. Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?**

- Aportar con un diagnóstico detallado sobre el riesgo que existe en la colocación de los créditos mediante el *marketing* estratégico, en determinados sectores productivos del cantón Pelileo.
- Mejorar de manera importante la concesión de los créditos en la Cooperativa SAC Pelileo.
- Establecer una estrategia de *marketing* estratégico para lograr la eficiencia de la cartera en riesgo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

### **2.6.2. Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?**

No aplica

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1. Definiciones y conceptos

#### 3.1.1. *Marketing*

El autor Howard (2015) indica respecto al tema tratado que:

Es el proceso de: 1) Identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa. 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor (p. 5).

Ahora también se debe destacar que, “El proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 33). Es por lo cual en base a este criterio se destaca que según Stanton et al. (2013) indican que:

El *marketing* es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de cada una de las organizaciones o empresas que lo requieran (p. 36).

En base a lo mencionado anteriormente se puede establecer que el proceso del *marketing* va más allá que solamente la parte publicitaria, es decir, permite descubrir las demandas de los consumidores, para de esta manera cubrir las necesidades que las personas tienen al momento de adquirir un producto o servicio en el mercado globalizado. Es importante destacar que en la economía digital las empresas deben estar dispuestas a mejorar su proceso de *marketing* de manera eficiente para alcanzar el liderazgo.

#### 3.1.2. *Marketing* estratégico

Para enfocar claramente al respecto se debe considerar lo que indican Kavoura et al. (2017) donde manifiestan que:

*Nowadays, there are discussions about crisis which the entire advertising sector is experiencing due to upcoming new trends in marketing communication in which there are new forms and means of communication constantly arising, whose charm and efficiency has been decreasing due to their mass use. Another problem is the gradual generation change, respectively, emergence of generation*

*Y. Companies that want to reach this group of potential customers by their marketing activities have to find other ways than traditional advertising. Young people are growing up in the digital culture, which is characterized by rapid change of information technology. They are not limited only by the possibilities of their workplace but they are discovering new ones through social networks in the online environment and they are creating communities. These are the main features of the environment in which the generation Y is developing and operating. These all explains why it is now important to talk about generation Y marketing (p. 11).*

Hoy en día, hay discusiones sobre crisis que todo el sector publicitario está experimentando debido a las próximas nuevas tendencias en la comunicación de marketing en las que constantemente surgen nuevas formas y medios de comunicación, cuyo encanto y eficacia ha ido disminuyendo debido a su uso masivo. Otro problema es el cambio gradual en la generación, respectivamente, de la aparición de la generación Y. Las empresas que desean llegar a este grupo de clientes potenciales mediante sus actividades de marketing deben buscar otras formas que la publicidad tradicional. Los jóvenes crecen en la cultura digital, que se caracteriza por el rápido cambio de la tecnología de la información. No están limitados sólo por las posibilidades de su lugar de trabajo, sino que están descubriendo otros nuevos a través de las redes sociales en el entorno en línea y están creando comunidades. Estas son las características principales del entorno en el que se desarrolla y opera la generación Y. Todo esto explica por qué ahora es importante hablar sobre la comercialización de la generación. (p. 11).

Es por lo cual respecto al *marketing* estratégico se debe destacar lo que el autor Espinosa (2016) indica:

El *marketing* estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de competidores. Además, menciona que para tener un buen *marketing* estratégico, es necesario que se establezca la misión, visión, valores corporativos, matriz DAFO, análisis de la competencia, consumidores, mercado en sí (p. 4).

En este mismo sentido los autores Tubón y Armijos (2015), manifiestan que para Muñera y Rodríguez: El *Marketing* estratégico se basa en tres pasos: Definición y análisis del mercado, diagnóstico y la formulación de estrategias. Es así que lo que se pretende es llegar a las estrategias mejoradas de acuerdo a las necesidades del segmento al cual está dirigido.

Al considerar lo antes mencionado, se puede concluir que el *marketing* estratégico aporta a generar soluciones ideales en cuanto al mercado, usuario y procesos dentro de una organización. En otras palabras, es importante fomentar la implementación de este *marketing* en la operación comercial de una institución, ello aportará de manera importante al liderazgo de esta en un mundo globalizado, donde no existen fronteras para llegar con un producto o servicio.

### 3.1.3. Estrategia

Dentro de la estrategia es necesario describir lo que indican los autores Chéreau y Meschi (2018) respecto a la importancia de la estrategia:

*What matters with strategy is not the strategy itself, but the collective energy and intelligence that its development and achievement enable including through disruptive moves that prove smart in the end because the whole organization is engaged and succeeds. This collective engagement is precisely what helps organization deal with greater business complexity. The more complex and turbulent the business world, the less we can rely on standard or predefined criteria for making important decisions (p. 7).*

Lo que importa con la estrategia no es la estrategia en sí, sino la energía colectiva y la inteligencia que su desarrollo y logro permiten, incluso a través de movimientos disruptivos que resultan ser inteligentes al final porque toda la organización está comprometida y tiene éxito. Este compromiso colectivo es precisamente lo que ayuda a la organización a lidiar con una mayor complejidad comercial. Cuanto más complejo y turbulento es el mundo de los negocios, menos podemos confiar en los criterios estándar o predefinidos para tomar decisiones importantes. (p. 7).

En este mismo sentido Espinosa (2015) menciona que:

El diseño de las estrategias de *marketing* es uno de los principales aspectos a trabajar dentro del *marketing*. Las estrategias de *marketing* definen cómo se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el *marketing mix* (producto, precio, distribución y comunicación) (p. 5).

Adicional a ello los autores López y Proaño (2013) indican que:

La Estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión (p. 71).

Por medio de la estrategia bien canalizada se puede alcanzar los objetivos esperados en la organización, es así que se debe priorizarlos. Se destaca que la misma no puede limitarse a las declaraciones generales, es así, que debe comunicar verdaderamente el reto que la organización está dispuesta a asumir para un cambio positivo dentro de la estructura misma de la organización.

### **3.1.4. Análisis estratégico**

El análisis estratégico puede contribuir en el proceso de una investigación sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular estrategias para la toma correcta de decisiones y el cumplimiento de todos los objetivos.

#### *3.1.4.1. Análisis de los factores internos de la empresa*

“Permite identificar las principales variables internas, es decir, asociadas a características de la propia empresa que influyen en las decisiones sobre la inversión en formación” (Guerras et al., 2015, p. 19). Así también es necesario destacar que, “...los factores internos en los que las compañías, empresas y negocios deben centrarse para lograr hacer despegar sus niveles de productividad” (Sánchez, 2014, p. 4).

Es por lo cual se determina la importancia del análisis de los factores internos para poder conocer de mejor manera el estado en el que se encuentra la empresa u organización. Respecto a los procesos a mejorar se destaca el análisis detallado con las respectivas actividades, responsables, tiempo de ejecución y tipo al que pertenece cada una de las actividades. Ello fomenta el descubrir una nueva forma de realizar las cosas en beneficio de la organización.

#### *3.1.4.2. Análisis de los factores externos de la empresa*

En cuanto al desempeño de una empresa es importante realizar un análisis externo por ello Álvarez (2013) menciona que:

Los factores externos es peculiar para cada empresa, es dependiente del comportamiento de las variables de los sectores económicos implicados y del resto de las organizaciones existentes en la sociedad y de las variables de la política económica. La trama de instituciones, de organizaciones, de empresas, de gobierno, de personas e infraestructura tiene una arquitectura propia para cada ciudad, provincia, región o continente que se expresa espacialmente como una ecoestructura. Se caracteriza por su dinamismo porque está en cambio permanente, pero que puede ser previsible para una empresa en particular (p. 5).

Dentro de este mismo lineamiento el autor Aaker (2014) aporta lo siguiente:

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos. El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la

planeación estratégica de una empresa; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que hoy en día nos vemos expuestos, para que una empresa se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente. Existen diversas formas de realizar un análisis externo. Una forma común es haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter, y otra es a través del siguiente proceso: determinar fuerzas claves del entorno, determinar fuentes de información, recolección, evaluación de información y tomar decisiones o formular estrategias (p. 10).

Se puede acotar la importancia del análisis externo en las organizaciones, debido a que, de esta manera se conoce el movimiento externo de las mismas. En este sentido el establecer un beneficio claro para los usuarios es importante debido a que permite la satisfacción y fidelización de los socios.

### **3.1.5. Plan operativo anual**

Dentro de una organización el plan operativo anual resulta ser altamente importante es por lo cual el autor Zabala (2015) menciona que:

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...) (p. 107).

En este sentido se destaca que el consolidar en una sola matriz un mapa mediante el cual la organización debe seguir para la eficiente ejecución y control de una estrategia. Se destaca que este debe contener el objetivo, responsables, fecha de inicio y fin, y el costo que va a estar destinado en la implementación.

### **3.1.6. Cartera**

Díaz y Ramírez (2014) indica que:

Un portafolio de créditos al menudeo está dividido en las tres subclases de activos usualmente identificadas por las instituciones bancarias de México; a saber: las exposiciones aseguradas por la vivienda del acreditado (sub portafolio hipotecario), las exposiciones revolventes (sub portafolio de tarjetas de crédito) y todas las demás exposiciones (sub portafolio de créditos al consumo) (p. 2).

Cabe mencionar que a la cartera en la parte financiera se le conoce también como portafolio, mismo que es el conjunto de cada una de las posiciones que tenga en el activo una persona natural o persona jurídica o empresa.

### *3.1.6.1. Concesión de crédito*

Gitman (2013) menciona que:

La cooperativa otorgará los siguientes tipos de crédito: Crédito Productivo (Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90 %, sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial). Crédito Comercial Ordinario, Crédito Comercial Prioritario, Crédito de Consumo Ordinario, Crédito de Consumo Prioritario, Crédito Educativo, Crédito de Vivienda de Interés Público, Crédito Inmobiliario, Microcrédito minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada (p. 21).

Dentro de este aspecto se debe considerar que la concesión del crédito por parte de la institución financiera debe ser responsable, es decir que a un socio no se le puede sobreendeudar de manera que esta no pueda pagar sus obligaciones. La fidelización del usuario debe estar basada en la satisfacción de crecimiento personal y empresarial, es por ello que se debe fomentar un proceso eficiente que aporte al crecimiento de las dos partes, tanto de la Cooperativa como de los socios.

### *3.1.6.2. Optimización de la cartera*

Gitman (2013) encontró lo siguiente:

El objetivo del administrador financiero es crear una cartera eficiente que maximice rendimiento para un nivel dado de riesgo o minimiza el riesgo para un nivel dado de rendimiento. El riesgo de una cartera de activos se puede reducir mediante la diversificación. Las nuevas inversiones se deben considerar a la luz de su efecto sobre el riesgo del rendimiento de una cartera. La correlación, que es la relación estadística entre los rendimientos del activo, afecta el proceso de diversificación, cuando más negativa sea la correlación entre los rendimientos del activo mayores serán los beneficios de la reducción del riesgo por la diversificación. Se puede utilizar la diversificación internacional para reducir aún más el riesgo de una cartera (p. 215).

Es necesario que una institución financiera se enfoque mediante un trabajo diario a la optimización de la cartera, es decir el proceso de gestión de riesgos debe ser controlado de manera integral, mediante el involucramiento de la gerencia, las unidades de negocio y el consejo de administración, para que sea evaluada la calidad por medio de auditorías periódicas, que fomenten la salud de la cartera.

### *3.1.6.3. Cartera contaminada*

Silva y Montero (2013) menciona que:

Entendida como la parte de los documentos y créditos que no ha sido pagados a la fecha de su vencimiento. Monto total de créditos otorgados por una persona física o moral y que se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos en mora (p. 35).

Se resalta que a la cartera contaminada se le conoce también como cartera vencida, la misma que proviene de una concesión de crédito ineficiente, debido a que la institución financiera no considera el mercado objetivo, así como también no verifica la información entregada por el socio, ello genera que los mismos no pueden cubrir sus obligaciones financieras en el tiempo estipulado.

### **3.1.7. Software SPSS**

Pedroza y Dicovskyi (2016) indican que:

Sistema de Análisis Estadístico con el *software Statistical Packet for Social Science (SPSS)*, proporcionará a las organizaciones mucha información valiosa, basado en datos confiables, para fundamentar las decisiones institucionales. El *SPSS* funciona como un verdadero sistema, ya que maneja de forma integrada un sistema de base de datos, con el que interactúan en conjunto ordenado de módulos de comandos, los cuales están estructurados y relacionados para efectuar los procedimientos estadísticos, sobre las entradas o variables y producir las salidas deseadas o reportes. Lo que el *SPSS* analiza como sistema son los elementos definidos por las variables de estudio y las relaciones entre ellas (p. 14).

Nel (2014) indica que:

Este *software* ofrece un rápido entorno de modelación estadístico visual, que va desde lo más simple hasta lo más complejo, para crear modelos de manera interactiva y realizar cambios, utilizando técnicas analíticas probadas y acreditadas. Permite sacar el máximo provecho a los datos, por medio de una completa gama de herramientas estadísticas. Igualmente, su potente interfaz gráfica es muy sencilla de utilizar. Incluye todos los métodos de análisis y presentación de resultados que usted necesita, para llevar a cabo incluso los análisis más complicados (p. 15).

En la era de la economía digital, las organizaciones, sea cual sea el sector en el que se desempeñen, deben asumir el reto del manejo de las bases de datos con las que cuenta, aquí cabe señalar el adagio "La información es poder". Para fundamentar una eficiente toma de decisiones se la debe realizar en base a análisis científicos y estadísticos, y, esto lo proporciona el *Software SPSS*.

#### **3.1.7.1. Análisis Clúster**

Pedroza y Dicovskyi (2016) mencionan que:

El análisis *clúster* es la denominación de un grupo de técnicas multivariantes cuyo principal propósito es agrupar objetos basándose en las características que poseen. El análisis *clúster* clasifica objetos, es decir, encuestados, productos u otras entidades, de tal forma que cada

objeto es muy parecido a los que hay en el conglomerado con respecto a algún criterio de selección predeterminado. Los conglomerados resultantes, deberían mostrar un alto grado de homogeneidad interna dentro del conglomerado y un alto grado de heterogeneidad externa (entre conglomerado). Por tanto, si la clasificación es acertada, los objetos dentro de los conglomerados estarán muy próximos cuando se representen gráficamente y los diferentes grupos estarán muy alejados, es por esto que se los llama también agrupaciones o conglomerados (p. 12).

“ Es una técnica multivariante que permite agrupar los casos o variables de un archivo de datos en función del parecido o similitud existente entre ellos” (Nel, 2014, p. 191).

Nel (2014) menciona que:

Como técnica de agrupación de variables, el análisis de conglomerados es similar al análisis factorial; sin embargo, mientras que la factorización es más bien poco flexible en algunos de sus supuestos (linealidad, normalidad, variables cuantitativas, etc.) y siempre estima, de la misma manera, la matriz de distancias, la aglomeración es menos restrictiva en sus supuestos (no exige linealidad ni simetría, permite variables categóricas, etc.) y admite varios métodos de estimación de la matriz de distancias (p. 192).

Para dar inicio al proceso integral de crédito, es necesario e indispensable, identificar el segmento de mercado al que se va a direccionar el servicio financiero, es por ello que todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito deberían hacer uso de esta técnica multivariante, debido a que esta aporta a agrupar las características en común que tienen los socios.

#### *3.1.7.2. Características sociodemográficas*

“Son el conjunto de características biológicas, socioeconómicas culturales que están presentes en la población sujeta a estudio, tomando aquellas que puedan ser medibles” (Rabines & Vera, 2012, p. 8).

En un proceso eficiente de otorgamiento de crédito debido a que resulta altamente importante definir con claridad las características sociodemográficas de los socios porque permite disminuir de manera representativa el que un crédito se vuelva irrecuperable en la línea de tiempo.

#### *3.1.7.3. Herramienta de marketing directo*

Alet (2013) indica que:

Es un sistema interactivo de comunicación que utiliza uno o más medios, dirigido a crear y explotar una relación directa entre una empresa y su público objetivo ya sean clientes, clientes potenciales, canales de distribución u otras personas de interés, tratándose como individuos y generando tanto respuestas medibles como transacciones en cualquier punto (p. 29).

Nel (2014) indica que existe una opción de *Marketing* directo, tal cual como lo menciona:

La opción *Marketing* directo ofrece un conjunto de herramientas diseñadas para mejorar el resultado de campañas de *marketing* directo, identificando y adquiriendo características que definen a diferentes grupos de consumidores y dirigiéndose a grupos concretos para aumentar al máximo los índices de respuesta positivos (p. 19).

Es así que dentro del *Software SPSS*, la opción de *Marketing* directo sirve para analizar la base de datos de una organización, basándose en las características similares dentro de esta, es necesario indicar que no importa la cantidad de registros que contenga una base de datos, debido a que el *SPSS* fue diseñado específicamente para este tipo de estudios.

#### 3.1.7.4. Análisis RFM

Leathem et al. (2014) indica que:

La combinación de tres criterios de evaluación de los clientes Compra reciente, Frecuencia y monto, permite seleccionar otros importantes tipos de clientes: 1) Clientes perdidos hace mucho tiempo 2) Clientes no confirmados 3) Clientes regulares perdidos recientemente 4) Clientes recientes de poco valor 5) Clientes recientes de gran valor 6) Clientes regulares con compras descendentes 7) Clientes regulares de pequeño valor 8) Clientes regulares con compras crecientes 9) Muy buenos clientes regulares. Es decir, es una técnica de mercadeo que se emplea para determinar de manera cuantitativa cuáles clientes son los que intervienen más en una empresa. Esto se consigue examinando lo que el cliente ha comprado, utilizando tres factores (R) Compras recientes, (F) Frecuencia de compra y (M) Monto de la compra. Entre más recientes más frecuentes y de mayor monto hayan sido las últimas compras de un cliente, es más probable que vuelva a comprar en el futuro (p. 64).

#### 3.1.8. Mejoramiento de procesos

Rojas (2013) indica que:

Las técnicas básicas son: Anticipándose las necesidades cambiantes de los usuarios. Controlando el rendimiento de los procesos utilizando sistemas integrales de medición. Desarrollando los procesos a través de la perspectiva de los usuarios. Desarrollando los procesos a través de la perspectiva de eficacia, eficiencia y rotación. Haciendo innovaciones de alto nivel. Investigando continuamente actividades que no agreguen valor al producto o servicio. Manteniendo actitudes constructivas sobre el trabajo hecho. Usando *benchmarking* para mejorar la ventaja competitiva. Usando herramientas técnicas tales como control estadístico de procesos, diseño experimental. Viendo todo como un proceso no como actividades aisladas (p. 17).

Para que una institución sea eficiente y competitiva, es necesario que se aplique un mejoramiento continuo de los procesos de manera que se aplique la filosofía japonesa (Kaizen) armónica y

proactivamente, para de esta manera alcanzar los más altos niveles dentro de una organización. Al mejorar la calidad del proceso, se mejora la calidad del resultado.

#### *3.1.8.1. Proceso Concesión de crédito*

Gray (2014) indica que:

Cuando concedes crédito se sobreentiende que cliente tiene intención de pagar, Es capaz de pagar y que nada ocurriera que pudiera impedir que el cliente pague. Si asumes que la mayoría de clientes son sinceros y actúan de buena fe y con buenas intenciones. Puedes confundirte ya que un número de estas creencias pueden no ser correctas. La concesión de crédito puede llevar bastante tiempo y el papeleo administrativo (verificar referencias, Controlar y hacer un seguimiento de los clientes lentos en pagar) puede ser un proceso tedioso (p. 199).

Rubio (2016) indica que:

La concesión de crédito en situaciones de insolvencia irreversible genera una imagen artificial del deudor en el tráfico, al tiempo que retrasa la inevitable declaración de concurso, en perjuicio de todos los intereses implicados en el procedimiento concursal. La necesidad de atajar este tipo de operaciones, que sólo benefician al concedente, y reparar los perjuicios causados reclama una expresa declaración normativa de responsabilidad por concesión abusiva de crédito, ausente en nuestra legislación concursal, que especifique todos los extremos de este supuesto (p. 5).

En base a lo antes señalado se destaca que el proceso de crédito debe ser analizado de manera integral debido a que resulta ser de gran importancia en la actividad de una cooperativa de ahorro y crédito, se destaca que este es el que determina las obligaciones financieras de los socios.

#### *3.1.8.2. Valoración del cliente para una concesión de crédito*

Gray (2014) indica que:

Es importante tener mucho cuidado con la concesión de crédito a clientes. Se debería aplicar las siguientes pautas generales en tu negocio a) Desarrollar una política de crédito clara.. b) Desarrollar una hoja informativa de solicitud de crédito que tenga información necesaria c) Considera inscribir tengo una oficina de crédito y en una agencia de verificación del historial de crédito. d) Verifica las referencias de tu cliente cuando sea apropiado. e) Considera cuidadosamente la cantidad de crédito que vayas a conceder f) Si el trabajo que realizamos desde altamente especializado y tienes poca competencia tendrás bastante influencia en la naturaleza del crédito que concedas. g) Si el cliente es una gran institución o un organismo público entérate de tiempo normal que tardan en pagar sus deudas. h) Si el cliente pide que se les place cobro corres el riesgo de fraude u otros problemas. i) Considera el beneficio futuro de tu relación con el cliente potencial (p. 201).

Se destaca que la valoración del cliente para una concesión de crédito debe ser un proceso en el cual se debe resaltar de manera objetiva, debido a que este es donde el oficial de crédito debe establecer la factibilidad de conceder el crédito al socio o a su vez denegarlo para evitar contratiempos en la recuperación de la cartera.

#### *3.1.8.3. Herramienta PEPSU*

Ortega y Suárez (2014) mencionan que:

Se llama proceso a cualquier actividad o conjunto de actividades que emplean un insumo le agregan valor a suministrarle un producto a un cliente interno - externo. Conforme a la administración por procesos, los procedimientos son una secuencia de actividades en las que ciertos insumos adquieren valor adicional y se transforman en cuidados otorgados con la consiguiente satisfacción de las necesidades de los usuarios cabe aclarar que para poder definir con precisión las variables del proceso y delimitar responsabilidades, se deben analizar los elementos que las integran y ubicarlos en un esquema secuencial que se conoce como diagrama PEPSU: (P) Proveedores, (E) Entradas, (P) Procesos, (S) Salidas, (U) Usuarios (p. 23).

“Utilizar como herramienta el Diagrama de bloque PEPSU (proveedores, entradas, proceso, salidas, usuarios) el cual sirve para delimitar el procedimiento, identificando el inicio y el fin de éste” (Instituto Nacional de Administración Pública, 2012, p. 3).

Para dar inicio al mejoramiento de un proceso, es necesario comprender cuáles son los (P) Proveedores, (E) Entradas, (P) Procesos, (S) Salidas, (U) Usuarios, de manera que se defina con claridad los componentes y beneficio que presenta en el funcionamiento de la operatividad de una organización. Se destaca la necesidad de realizar este paso antes de cualquier otro.

#### *3.1.8.4. Hoja de trabajo*

Torres y Altamirano (2015) indican que:

Es una herramienta, que permite realizar la identificación de forma detallada, clara y en secuencia de las actividades que componen un determinado proceso en la organización, con los responsables de cada uno de ellos y los tiempos, se puede también identificar las áreas donde se presenta la oportunidad de mejorarlo (p. 7).

Es importante mencionar que existen símbolos especiales para la elaboración de la hoja de trabajo mismo que indican operación, traslado, demora, verificación, archivo y para evaluar la existencia de algún paso inútil o repetido en alguna transacción, como se observa en la figura 1







Actividad / Símbolo	Descripción
	Acceso cualquiera que agrega valor al proceso o hace adelantar en manera directa al proceso .
	Actividad cualquiera que desplaza información u objetos, incluyendo personas .
	Momento cualquiera de calma de las personas o de información, retrasos no programados.
	Incluye guías, revisiones, habilitaciones e inspecciones de calidad y cantidad.
	Almacenaje de información, que puede ser temporal o permanente durante todo el proceso.
	Cualquier paso inútil y repetido de la transacción.

Figura 1. Simbología de la hoja de trabajo

Fuente: Torres y Altamirano (2015)

#### 3.1.8.5. Herramienta 5 Ws +H

Torres y Altamirano (2015) :

Recomiendan utilizar esta herramienta para determinar de manera eficiente y detallada la causa de un problema específico, consiste en la realización de la pregunta ¿Por qué?, respondiendo 5 veces a la misma es posible identificar la verdadera causa, por lo tanto, obtener la verdadera solución utilizando: ¿Who? (¿Quién?), ¿What? (¿Qué?), ¿Where? (¿Dónde?), ¿When? (¿Cuándo?), ¿Why? (¿Por qué?), ¿How? (¿Cómo?) (p. 11).

Esta herramienta aporta una visión clara de la problemática desarrollada en el proceso deficiente, debido a que se responde seis preguntas esenciales que indican información relevante para plantear el camino a seguir ante el mejoramiento del proceso.

#### 3.1.8.6. Pareto

Para la aplicación de la teoría de Pareto es necesario considerar lo que indica el autor Noghin (2018) donde manifiesta que:

*An extremely wide and practically important class of choice problems concerns multicriteria choice problems, where the quality of an accepted alternative is assessed by several criteria simultaneously. Given a set of criteria, a common approach here employs the Edgeworth Pareto principle stating that the "best" alternatives are the Pareto optimal ones only. However, the Pareto set is often large, and the final choice within it seems difficult. This aspect leads to the so-called Pareto set reduction problem. The solution to this problem, i.e., the well-justified reduction of the Pareto set, is impossible without information about the decision-maker's preferences. A major source of*

*such information consists in the decision-maker's preference relation. In the elementary case, this information indicates which of two Pareto optimal alternatives is preferable for the decision-maker (DM). Such kind of information (known as an information quantum) serves for eliminating one of the two alternatives, thereby slightly facilitating further choice of the "final" alternative. By adopting some rather natural constraints (axioms) that regulate the DM's choice procedure, one can reduce much more Pareto optimal alternatives using a single quantum. At the same time, with a collection of information quanta available, one can expect to obtain a relatively narrow set appreciably simplifying the final choice (p. 5).*

Una clase extremadamente amplia y prácticamente importante de problemas de elección se refiere a problemas de elección multicriterios, donde la calidad de una alternativa aceptada se evalúa mediante varios criterios simultáneamente. Dado un conjunto de criterios, un enfoque común aquí emplea el principio de Edgeworth Pareto que establece que las "mejores" alternativas son las óptimas de Pareto solamente. Sin embargo, el conjunto de Pareto suele ser grande y la elección final dentro de él parece difícil. Este aspecto conduce al llamado problema de reducción del conjunto de Pareto. La solución a este problema, es decir, la reducción bien justificada del conjunto de Pareto, es imposible sin información sobre las preferencias del responsable de la toma de decisiones. Una fuente importante de dicha información consiste en la relación de preferencia del que toma las decisiones. En el caso elemental, esta información indica cuál de las dos alternativas óptimas de Pareto es preferible para el que toma las decisiones (DM). Este tipo de información (conocida como quantum de información) sirve para eliminar una de las dos alternativas, lo que facilita ligeramente una mayor elección de la alternativa "final". Al adoptar algunas restricciones más bien naturales (axiomas) que regulan el procedimiento de elección del DM, se pueden reducir muchas más alternativas de Pareto óptimo usando un solo quantum. Al mismo tiempo, con una colección de cuantos de información disponible, uno puede esperar obtener un conjunto relativamente estrecho simplificando considerablemente la elección final (p. 5).

En este sentido es necesario indicar lo que indica el autor Sales (2012) el cual indica que:

El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades (p. 1).

Basado en lo antes mencionado las autoras Torres y Altamirano (2015) mencionan al respecto:

El mismo que fue establecido tomando como principio que el 80 % de los problemas son provenientes de un 20 % de las causas, ello se representa en una gráfica de barras verticales de forma especial que tiene la finalidad de separar los problemas más importantes de los otros, estableciendo de una manera efectiva el orden de prioridades, adicional a ello, se puede evaluar

el comportamiento de un determinado problema, realizando una comparación del antes y el después de aplicar la herramienta de análisis (p. 9).

Por lo tanto, dentro de los aspectos mencionados se destaca la importancia del Diagrama de Pareto el mismo que fue creado por Kaoru Ishikawa, el mismo cumple la función de establecer que al trabajar sobre el 20 % de las causas, se puede alcanzar a solventar el 80 % de los resultados. Esta herramienta es usada a nivel de todo el mundo por las mejores empresas tales como: Telefónica, *Google*, *Microsoft*, entre otras; de allí la necesidad de aplicarla dentro de la estrategia de mejoramiento continuo de cualquier organización.

#### 3.1.8.7. *Espina de pescado*

Esta es otra herramienta de calidad total creado por Kaoru Ishikawa, la cual tiene la finalidad de detallar el problema como la cabeza del pescado, para enlistar las causas como la espina similar a la de un pez, lo cual genera un análisis visual que aporta a establecer soluciones a cada una de las causas y subcausas que generan la problemática. En base a esto se debe considerar el criterio del autor Pérez (2013) donde establece que:

A la hora de analizar un producto o servicio nos encontramos muchas características de calidad distintas y algunas más importantes que otras. En esta situación, resulta relevante identificar aquellas características que afectan directamente a la calidad, jerarquizándolas y clasificándolas por orden de importancia. Para esta finalidad existen herramientas con los diagramas de Ishikawa, diagrama de causa - efecto o diagrama de pescado, este diagrama se utiliza para representar gráficamente los factores que afectan a un problema de calidad con vistas a poder tomar acciones correctivas (p. 12).

Dentro de este concepto se destaca que es una herramienta de mejora continua que resulta ser de gran utilidad para entender la problemática que se desarrolla dentro de una organización, departamento o proceso. Su uso a parte de ser de gran importancia es de fácil aplicación.

#### 3.1.8.8. *Impact Mapping*

En cuanto a esta herramienta se debe considerar el punto de vista de su autor Adzic (2013) el mismo que indica en su libro la importancia del uso de este:

*Impact mapping helps to reduce waste by preventing scope creep and over-engineered solutions. It provides focus for delivery by putting deliverables in the context of they They are supposed to achieve. It enhances collaboration by creating a shared big-picture view for technical and business people. Similar approaches to impact mapping are used in many proven management styles, including US and UK military Mission Command and workplace empowerment in commercial organization, as well as several goal-oriented requirements engineering methods for software. Impact mapping has*

*several unique advantages over similar methods: It is based on a method invented by an interaction design agency and similar to a team-building method, which means that it facilitates collaboration and interaction. Item is significantly less bureaucratic and much easier to apply than many alternatives. It also facilitates the participation of groups of people from different backgrounds, including technical delivery experts and business users, helping organizations use the wisdom of crowds. It visualises assumptions. Alternative models mostly do not communicate assumptions clearly. Impact mapping does, and because of that it helps teams to make better decisions in rapidly changing environments such as IT. The visual nature of this method also facilitates effective meetings and supports big picture thinking, which provides organizational alignment (p. 1).*

El mapeo de impactos ayuda a reducir el desperdicio al evitar la fluencia del alcance y las soluciones sobre ingeniería. Proporciona enfoque para la entrega al poner entregables en el contexto de lo que se supone que deben lograr. Mejora la colaboración al crear una vista compartida de imagen grande para personas técnicas y comerciales. Se utilizan enfoques similares al mapeo de impactos en muchos estilos de gestión comprobados, incluidos el Comando de Misión militar de los EE. UU. Y el RU y el empoderamiento en el lugar de trabajo en organizaciones comerciales, así como varios métodos de ingeniería de requisitos orientados a objetivos para software. El mapeo de impacto tiene varias ventajas únicas sobre métodos similares: se basa en un método inventado por una agencia de diseño de interacción y similar a un método de formación de equipos, lo que significa que facilita la colaboración y la interacción. El artículo es significativamente menos burocrático y mucho más fácil de aplicar que muchas alternativas. También facilita la participación de grupos de personas de diferentes orígenes, incluidos los expertos en entregas técnicas y los usuarios comerciales, lo que ayuda a las organizaciones a utilizar la sabiduría de las multitudes. Visualiza suposiciones. Los modelos alternativos generalmente no comunican los supuestos con claridad. El mapeo de impacto lo hace, y por eso ayuda a los equipos a tomar mejores decisiones en entornos que cambian rápidamente, como las TI. La naturaleza visual de este método también facilita las reuniones efectivas y admite el pensamiento general, que proporciona una alineación organizacional (p. 1).

Dentro del uso de esta herramienta es un método sencillo de aplicar, pero que es altamente efectivo para establecer las mejores soluciones a una problemática para ello se debe responder las preguntas ¿Por qué ?, ¿Quién ? y ¿Qué?.

#### *3.1.8.9. Lluvia de ideas*

Ferreira (2014) menciona que:

La lluvia de ideas o *brainstorming* se basa en una discusión grupal que se genera a partir de una pregunta planteada por el moderador. Es una técnica que posibilita la creatividad, tiene un propósito exploratorio y puede llevarse a cabo tanto en escenarios formales como naturales. No existe una estructura de preguntas (p. 75).

Carter (2012) menciona que:

Dejar que la mente asocie libremente para dar con ideas o respuestas diferentes, también se conoce como pensamiento divergente. Comienzas con una pregunta y luego dejas que tu mente divague (vaya en muchas direcciones diferentes) en busca de soluciones. Piensa en la lluvia de ideas como un pensamiento creativo deliberado. Entrás en él totalmente consciente de que intentas crear nuevas ideas. Cuando tienes lluvia de ideas las generas sin pensar que tan útiles sean y evaluar su calidad después. La lluvia de ideas funciona bien en los grupos porque los miembros del grupo pueden inspirarse y hacer uso creativo de las ideas de otros (p. 24).

La técnica *brainstorming* aporta a que el equipo dispuesto a mejorar un determinado proceso, producto o servicio, puedan generar varias alternativas en base a la imaginación que cada uno tenga, es necesario indicar que todas las ideas generadas son importantes y no se debe menospreciar ninguno, porque es allí donde puede estar la solución a la problemática.

#### 3.1.8.10. Herramienta Flor de loto

Antonorsi (2012) indica que:

Esta técnica, creada por Yasuo Matsumura, proporciona un medio visual para registrar la relación entre un concepto central y los subconceptos asociados. Desarrolla el pensamiento analítico y puede fomentar el pensamiento creativo. A diferencia del mapa mental que comienza con una "hoja en blanco", sin estructura, la flor de loto tiene una estructura de 3 x 3 grandes cuadrantes, cada uno de los cuales tiene a su vez 3x3 casillas, para un total de 64 casillas. En la casilla central del cuadrante central se escribe el asunto. Alrededor de las ocho casillas circundantes se escriben los diversos aspectos que serán considerados (A, B, C, etc.), los cuales, a su vez, se ubican en la casilla central de cada uno de los ocho cuadrantes restantes. Hechas las cuentas, esto deja una flor de loto con ocho ramitas (1, 2, 3, etc.) que se pueden considerar, cada una con ocho pétalos (aspectos): en total, una flor de 64 pétalos (casillas) es bastante (p. 2).

En la figura 2, se puede evidenciar el proceso de la flor de loto.

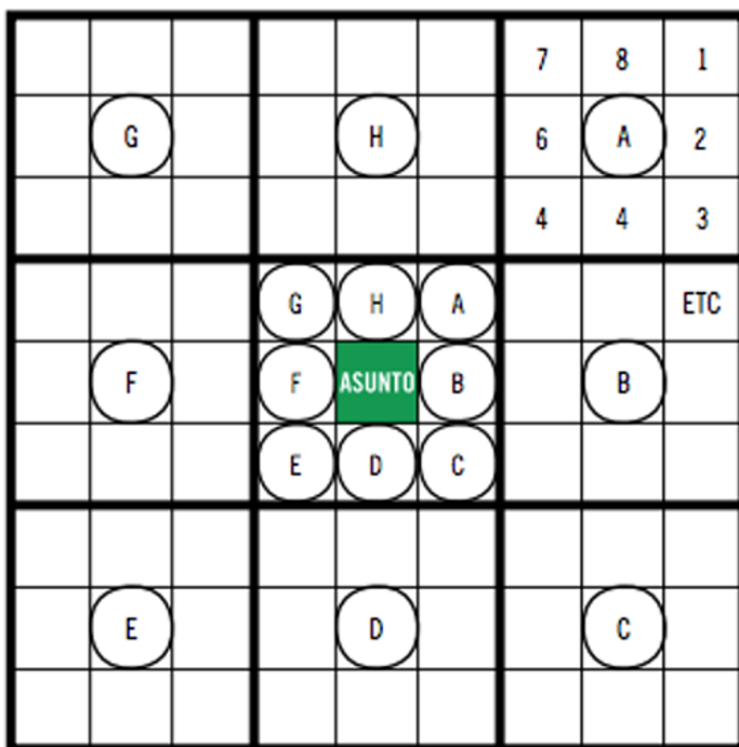


Figura 2. La flor de loto  
Fuente: Antonorsi (2014)

Dentro de la herramienta flor de loto se destaca su gran utilidad para encontrar soluciones que realmente aporten a solventar la problemática de una organización, proceso o departamento, así como también en el uso personal en situaciones de crisis.

### 3.1.9. Manual de cobranza

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016) indica que:

Dentro de los puntos que debe tener un manual de crédito, debe contener estos: Introducción, Objetivo General, Objetivos Específicos, Marco Legal, Glosario de Términos, Alcance, Aprobación, Divulgación y Actualización, Políticas Generales, Políticas de Crédito, Determinación de los Sujetos de Crédito, Plazos de las Operaciones de Crédito, Etapas en la Concesión de Créditos, Condiciones a Cumplir en la Concesión de Créditos, Análisis y Evaluación de un Crédito, Niveles de Aprobación, Responsabilidades de los Niveles de Aprobación, Excepciones, Fortalecimiento del Fondo Irrepartible de Reserva Legal, Tasas de Interés, Desembolsos, Seguimiento y Recuperación, Tratamiento de Garantías, Expedientes de Crédito, Custodia (p. 2).

El que una institución financiera cuente con un manual de crédito y cobranza, aporta al crédito responsable que debe tener una Cooperativa, razón por la cual, este debe ser socializado con todos y cada uno de los responsables dentro del proceso, con la finalidad de cumplir y hacer cumplir las políticas detalladas en este.

### 3.1.10. Georeferenciación

El Laboratorio de Información Geográfica CATIE (2012) indica que:

La georeferenciación es el uso de coordenadas de mapa para asignar una ubicación espacial a entidades cartográficas. Todos los elementos de una capa de mapa tienen una ubicación geográfica y una extensión específicas que permiten situarlos en la superficie de la Tierra o cerca de ella. La capacidad de localizar de manera precisa las entidades geográficas es fundamental tanto en la representación cartográfica como en SIG (sistema de información geográfico). La georeferenciación es un proceso muy importante ya que con él estamos pasando la información de unidades de mesa (pulgadas) a metros (p. 25).

En un mundo digitalizado, las organizaciones deben aprovechar las ventajas que ello representa al momento con el auge de las aplicaciones de georeferenciación, el ubicar una determinada dirección es fácil y rápido, dentro de este aspecto es recomendable que a más de ubicar la dirección de un determinado socio se logre gestionar la información de éste en tiempo real.

### 3.2. Estado del Arte

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se realiza un breve recuento de las investigaciones, innovaciones y/o desarrollos que ya se han realizado sobre la temática en el ámbito regional, nacional o internacional, así también se señala cuáles son los alcances de las mismas y su conexión con el presente proyecto de titulación.

En la temática en lo referente a la innovación en *marketing* Chuquilla y Altamirano (2016), indican que es necesario el elaborar un diagnóstico empresarial, dentro de este aspecto es necesario detallar el alcance que llegaron las autoras, el mismo que fue la implementación de una estrategia integral para la fidelización de los clientes de una Cooperativa, para ello se considera el análisis interno como una herramienta importante para aplicarla dentro del diagnóstico del sector cooperativo a realizar.

Así también en lo referente a plantear un análisis estratégico Caiza y Altamirano (2016), establecieron las características principales de una aplicación móvil, por medio de herramientas como matriz de empatía del cliente, análisis Pestel, cinco fuerzas de Porter, matriz de evaluación de los factores externos e internos, con la metodología *Business Model Canvas*. Adicionalmente cabe recalcar la importancia de utilizar la matriz de empatía del cliente debido a que por medio de esta se puede conocer más a fondo el pensamiento, es decir las alegrías y frustraciones de los clientes.

En cuanto a establecer un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, Martínez y Manzano (2015), manifiestan que el análisis estratégico es ideal para establecer la posición estratégica de una organización debido a que se analiza los factores internos y externos

que influyen en el éxito o fracaso de una organización, por lo tanto en cuanto a la estructura se refiere, se aplicará en su totalidad al presente trabajo de investigación.

Los autores Viscarra y Manzano (2015), detallan que el desarrollo de la teoría del océano azul, que se aplica mediante la matriz CREA, aporta información relevante sobre las consideraciones que se debe manejar al momento de proponer una solución que beneficie al modelo de negocio de una organización, debido a que se considera el crear valor, reducir recursos innecesarios, eliminar costos improductivos y añadir determinados factores para establecer el valor de un bien o servicio. Por ello se considera utilizar dicha matriz en el desarrollo del presente proyecto de investigación.

En cuanto al uso del *marketing* en una cooperativa los autores Proaño y Vaca (2015), describen que el manejo de riesgos para uso de Cooperativas de Ahorro y Crédito, apoyado en la necesidad de que las Cooperativas gestionan su accionar administrativo financiero fundamentado en principios éticos y socialmente responsables e implementen mecanismos de mitigación de riesgos inherentes al negocio, usando herramientas de autodiagnóstico, direccionando sus políticas y estrategias a la responsabilidad social con sus grupos de interés, impulsando la innovación y la mejora continua.

Así también los autores López y Proaño (2013), proponen herramientas con metas claras y estrategias ejecutables importantes para la Cooperativa, las cuales permitirán un mejor desenvolvimiento organizacional, dentro del Departamento de Crédito, de esta forma se pueda colaborar con la gestión financiera y así lograr tener un prestigio institucional. Los resultados obtenidos con la aplicación planteada de gestión estratégica, será la disminución de la morosidad, a través del proceso de recuperación y de entrega de crédito con el menor riesgo posible, es por esta razón que se utilizará un cuadro de estrategias en esta investigación.

En cuanto a la segmentación Tubón y Armijos (2015), indican que la elaboración de un modelo de *marketing* estratégico para fortalecer la imagen y el funcionamiento de las organizaciones, es importante utilizar elementos tales como: segmentación, identidad corporativa, cultura organizacional, identidad visual, para así lograr tener estrategias en base a la competencia y a la formación de los colaboradores, lo que permitirá mejorar la proyección de las instituciones. Adicionalmente consideran el modelo de comunicación AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) para de esta manera lograr comunicar la estrategia a desarrollar. Misma que se podrá considerar dentro de la investigación.

Por último Ortiz y Proaño (2013), mencionan que la investigación realizada se centra en un Plan Estratégico para la mejora de la Gestión Administrativa y Financiera de la Institución, enfocada a una herramienta moderna llamada *Balanced ScoreCard* ; esta ayuda a visualizar estrategias de manera práctica, con la cual se podrá, medir y controlar el desempeño de los indicadores, para dar seguimiento al cumplimiento de metas y logro de la visión institucional. "La investigación se enfoca en desarrollo de tres proyectos prioritarios que ayudarán a la mejora de la Gestión Administrativa

y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., siendo estos: primero: Implementación de un balcón de servicios, a través del sistema nacional de cobros interbancarios del Banco Central del Ecuador; segundo: Plantear un manual de procedimiento para la recuperación de cartera y tercero: Plan de capacitación al personal operativo, según los requerimientos de conocimientos y competencias en base al perfil de cargos”. Una vez obtenidos estos tres proyectos se puede obtener la creación de nuevos productos y/o servicios, para de esta manera poder recuperar la cartera vencida menor a un año.

## Capítulo 4

# Metodología

### 4.1. Método(s) aplicado(s)

#### 4.1.1. Método general

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se utilizará el método mixto, según Hernández et al. (2012), este implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos dentro de todo el proceso.

##### 4.1.1.1. Modalidad básica de la información

Dentro de este apartado es necesario destacar que se utiliza la investigación de campo la cual se destaca su importancia para obtener información altamente prioritaria para establecer la solución a la problemática, así como la bibliográfica documental, debido a que se caracteriza por trabajar directa o indirectamente sobre textos o documentos los cuales deben ser de fuentes calificadas.

##### 4.1.1.2. Procesamiento de la información

Se destaca que se realiza el proceso siguiente:

- Establecer la muestra a ser investigada mediante la fórmula de población finita.
- Elaborar la encuesta que se hacer aplicada, y realizar una prueba piloto de la aplicación.
- Realizar el análisis de consistencia mediante el *Alfa de Cronbach*, en el *software SPSSStatistics*.
- Aplicar una encuesta de manera que se puedan establecer las causas a la problemática.
- Tabular los resultados alcanzados en forma de tabla y de texto.

#### 4.1.2. Método específico

Método de control de calidad el mismo que según el autor Ishikawa (2013) señala lo siguiente:

El control de calidad japonés que es una revolución en el pensamiento de la gerencia. Representa un nuevo concepto de la gerencia, Las normas industriales japonesas definen así el control de calidad: Un sistema de métodos de producción que económicamente generan servicios de calidad, acordes a los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico. Así también, practicar el control de calidad es desarrollar a diseñar y manufacturar para mantener un producto de calidad que sea el

más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta, es preciso que la empresa promueva y participe en el control de calidad incluyendo a esto a los altos ejecutivos así como todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados (p. 59).

En base a lo antes mencionado se procederá de la siguiente manera:

- Relacionar las variables incidentes en el entorno y la empresa.
- Realizar un estudio sobre las relaciones mediante las opiniones cualitativas para transformas en cuantitativas.
- Desarrollar la estrategia de *marketing* estratégico.
- Prototipar la solución.

## 4.2. Materiales y herramientas

En cuanto a los materiales y herramientas aplicadas dentro de la investigación es necesario detallar las siguientes:

En la fase de observación se hizo uso en primer lugar de una encuesta direccionada a los socios de la cooperativa la misma que aportó información altamente relevante, la tabulación de esta se la realizó en *Microsoft Excel*. En cuanto a la observación de los indicadores de cartera, se destaca que fueron necesarios los registros de la misma institución el análisis de este se lo realizó en el aplicativo antes mencionado.

Respecto al análisis de la base de datos de la cooperativa se hizo necesario el uso del software estadístico *SPSS*, el mismo que aportó con las agrupaciones o los segmentos de mercado que actualmente la cooperativa se encuentra atendiendo.

Para el mejoramiento de procesos se aplicaron herramientas de mejoramiento continuo, así como de innovación con el siguiente detalle: PEPSU, hoja de trabajo, *5W's+1H*, diagrama de Pareto, espina de pescado, *Impact Mapping*, lluvia de ideas y matriz flor de loto.

## 4.3. Diagnóstico

La población sujeta de estudio son 14.020 socio de la cooperativa de ahorro y crédito hasta el año 2017, según lo indicado anteriormente se aplica la fórmula de población finita como lo indica Mayrosas (2015), según la ecuación (1).

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(Z^2 \times P \times Q \times N) + (N \times e^2)} \quad (1)$$

Donde:

Población  $N = 14.020$

Nivel de confiabilidad  $Z = 95 \% = 0,475 = 1,96$

Probabilidad a favor  $P = 80 \% = 0,80$

Probabilidad en contra  $Q = 20 \% = 0,20$

Error de estimación  $e = 5 \% = 0,05$

Muestra  $n = 242$

Una vez desarrollada la fórmula, se contará con 242 datos muestrales.

Nota: Al conocer de antemano que la gran mayoría de socios necesitan tener una optimización de cartera de crédito para evitar inconvenientes y malestares al momento de cobro, es por esto que se consideró el 80 % de la probabilidad a favor indicada en el detalle anterior.

#### 4.3.1. Análisis de consistencia

Es necesario detallar que para la aplicación del instrumento fue necesario realizar el análisis de consistencia del mismo según lo indican los autores Ledesma, Molina, y Valero (2014) donde establecen que:

Dentro de la Teoría Clásica de los *Tests (TCT)* el método de consistencia interna es el camino más habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido. La principal ventaja de este método es que requiere sólo una administración de la prueba; además, los principales coeficientes de estimación basados en este enfoque son sencillos de computar y están disponibles como opción de análisis en los programas estadísticos más conocidos, como *SPSS, Statistica o SAS*. (p. 143).

Una vez realizado el análisis de consistencia mediante el software estadístico *SPSSStatistics*, se alcanza la tabla 1, donde se describe el *Alfa de Cronbach*, de todas las las preguntas. Donde se evidencia la factibilidad de las preguntas.

Tabla 1

##### *Estadística de fiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,901	12

Fuente: elaboración propia en base a *SPSSStatistics*

En base al resultado alcanzado en la tabla 1, el valor de *Alfa de Cronbach* de 0.901, donde se considera en gran medida el criterio de factibilidad de las preguntas en base a lo descrito a continuación.

- Coeficiente *alfa* < 0.5 es inaceptable.
- Coeficiente *alfa* > 0.5 es pobre.
- Coeficiente *alfa* > 0.6 es cuestionable.
- Coeficiente *alfa* > 0.7 es aceptable.
- Coeficiente *alfa* > 0.8 es bueno.
- Coeficiente *alfa* > 0.9 es excelente.

#### **4.3.2. Recopilación y Análisis de los datos**

Para poder recopilar la información necesaria se desarrolla una encuesta, la misma que consta de doce preguntas objetivas, es necesario destacar que la tabulación de los resultados se lo realizó en Microsoft Excel, los resultados de se muestran a manera de tabla a continuación.

**Pregunta 1.** ¿Conoce usted los productos financieros que tiene la Cooperativa SAC Pelileo?

Tabla 2

*Conocimiento de productos financieros*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	7,02 %
A veces	66	27,27 %
Nunca	159	65,70 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Cuestionario de encuesta

Que importante que es poder conocer la opinión de los socios de la Cooperativa SAC Pelileo, en este caso mencionan la mayoría que nunca conocen los productos financieros que ofrece la misma, lo que se debe tomar en cuenta para poderlos publicitar de manera diferente, como se visualiza en la tabla 2.

**Pregunta 2.** ¿El servicio que brinda la Cooperativa considera que es eficiente? considere que 1 es pésimo y 5 Excelente

Tabla 3

*Análisis del servicio brindado*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	170	70,25 %
2	26	10,74 %
3	23	9,50 %
4	16	6,61 %
5	7	2,89 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Encuesta

Se debe mejorar día a día y más aún al conocer que la gran mayoría de personas o socios indican que el servicio que brinda la Cooperativa es pésimo, como se visualiza en la tabla 3.

**Pregunta 3.** ¿Dentro de los dos últimos años, ha visto algún cambio logístico en la Cooperativa?

Tabla 4

*Cambio logístico*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	5,79 %
A veces	59	24,38 %
Nunca	169	69,83 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Encuesta

La mayoría de socios mencionan que la Cooperativa no ha tenido ningún cambio logístico, es por esta razón que de inmediato se debe considerar este punto y tratar de innovar la misma, como se visualiza en la tabla 4.

**Pregunta 4.** ¿Cada qué tiempo realiza préstamos en la Cooperativa SAC?

Tabla 5

*Tiempo de realización de préstamos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cada seis meses	11	4,55 %
Cada año	36	14,88 %
Cada 2 años	37	15,29 %
Más de 2 años	158	65,29 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Encuesta

Al no tener buen trato la mayoría de socios, no refieren hacer préstamos en la Cooperativa, a pesar de eso realizan algún tipo de préstamo en el tiempo considerable de cuarenta y ocho meses en adelante, como se visualiza en la tabla 5.

**Pregunta 5.** ¿Está de acuerdo usted con el plazo de crédito que otorga la Cooperativa SAC?

Tabla 6

*Concordancia del plazo de crédito*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	3,72 %
A veces	73	30,17 %
Nunca	160	66,12 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Encuesta

El plazo de crédito que otorgan las entidades financieras es muy importante para poder enganchar a los socios, pero en la Cooperativa el plazo es diferente para lo que solicitan, es por eso que se debe buscar una estrategia diferente para mejorar dicho plazo, como se visualiza en la tabla 6.

**Pregunta 6.** ¿Considera usted que la Cooperativa debe implementar estrategias nuevas para optimizar la cartera de crédito?

Tabla 7

*Consideración para tener estrategias para cartera*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	117	48,35 %
A veces	67	27,69 %
Nunca	58	23,97 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Encuesta

Muchas de las personas indican la importancia de que la Cooperativa deba crear nuevas estrategias que permitan la optimización de la cartera de crédito, es así que este ítem debe considerarse como primordial, como se visualiza en la tabla 7.

**Pregunta 7.** ¿Considera que existe logística de cobranzas en la Cooperativa SAC?

Tabla 8

*Existencia de logística de cobranzas*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	4,55 %
A veces	63	26,03 %
Nunca	168	69,42 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Encuesta

Como es evidente la Cooperativa no cuenta con ningún tipo de logística en el ámbito de cobranzas, es por este motivo que sigue en aumento la cartera de cobranza, como se visualiza en la tabla 9.

**Pregunta 8.** ¿Normalmente usted realiza los pagos de su crédito?

Tabla 9

*Pagos de crédito*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Puntualmente	23	9,50 %
Antes del vencimiento	52	21,49 %
Posterior a la fecha de pago	167	69,01 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Encuesta

Para muchas de las personas pagar puntualmente los créditos es dificultoso, debido a la economía del país en si, es así que no alcanzan a pago puntual y existen demasiados retrasos en los pagos, como se visualiza en la tabla 9.

**Pregunta 9.** ¿De las siguientes razones cuál considera usted que es la principal para no efectuar sus pagos a tiempo?

Tabla 10

*Razones de no pago puntual*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Corto plazo	49	20,25 %
No alcanza a cubrir la totalidad del pago	28	11,57 %
No recuerda la fecha de pago	48	19,83 %
Dificultad de pagar en instituciones financieras	117	48,35 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Encuesta

Como se visualiza en la tabla 10, se presenta que los socios tienen serias dificultades para pagar sus obligaciones financieras con la cooperativa, lo cual aporta al riesgo de la cartera vencida, por lo tanto, es necesario buscar una solución respecto a la problemática desarrollada.

**Pregunta 10.** ¿La Cooperativa le recuerda oportunamente el vencimiento de sus cuotas mensuales?

Tabla 11

*Recordación de la fecha de pago*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	7,44 %
A veces	51	21,07 %
Nunca	173	71,49 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Encuesta

Muchas personas opinan que nunca les han recordado la fecha de vencimiento de las cuotas lo que dificulta a la cobranza a tiempo de las mismas, como se visualiza en la tabla 11.

**Pregunta 11.** ¿Le gustaría que la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Pelileo esté en el internet?

Tabla 12

*Gusto que la Cooperativa esté en el internet*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	178	73,55 %
No	64	26,45 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Encuesta

Hoy en día es importante que las empresas se encuentren en internet, es así que esta Cooperativa no puede ser la excepción, es así que los socios piden que se lo implemente como se visualiza en la tabla 12.

**Pregunta 12.** ¿Le gustaría recibir información sobre los productos financieros por los medios de comunicación digital?

Tabla 13

*Gusto de recibir comunicación digital*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	164	67,77 %
A veces	49	20,25 %
Nunca	29	11,98 %
Total	242	100,00 %

Fuente: Encuesta

Como ya se mencionó anteriormente, es importante que la Cooperativa SAC Pelileo, se mantenga de acuerdo al avance de la tecnología, es por esto que los socios solicitan no dejar de lado la comunicación digital, como se visualiza en la tabla 13.

## Capítulo 5

# Resultados

### 5.1. Producto final del proyecto de titulación

#### 5.1.1. Proceso seguido para la construcción de la estrategia de *marketing* estratégico

En la figura 3, se detalla el proceso seguido para la construcción de la estrategia de *marketing* estratégico para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., con la finalidad de visualizar los componentes, así como también su funcionamiento.

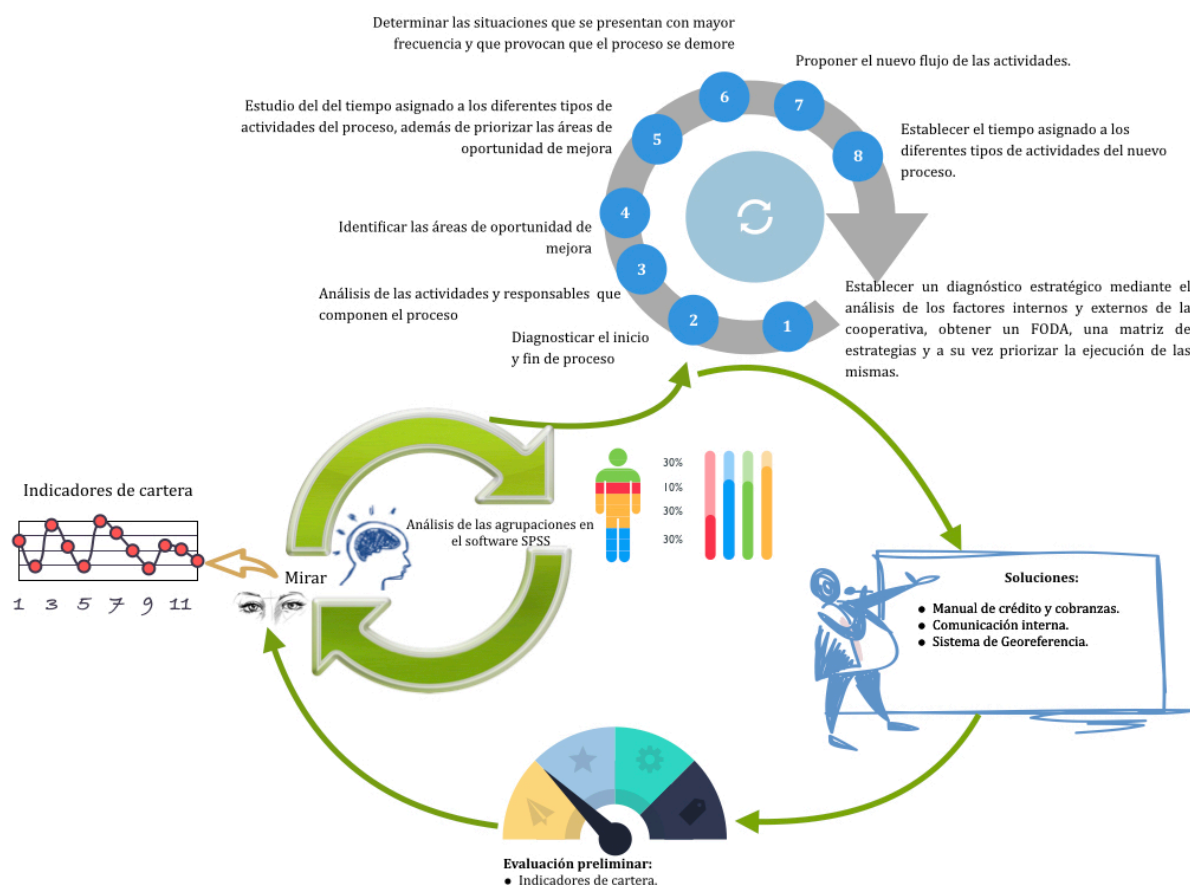


Figura 3. Construcción de la estrategia de *marketing* estratégico

Fuente: Elaboración propia

El proceso ideal detallado en la figura 3, se destaca que se construyen cuatro componentes necesarios para la ejecución del nuevo proceso, el mismo que inicia con la observación de la problemática en la recuperación de la cartera, para pasar a realizar un análisis estadístico mediante

el *software SPSS*, concluido ello se procede a realizar un mejoramiento de procesos mediante la aplicación de herramientas basadas en la calidad total, así como la innovación, ello aporta a alcanzar el proceso ideal a implementar. La tercera fase es el mostrar las soluciones: manual de crédito y cobranzas, plan de comunicación interna y los beneficios de un sistema de georreferencia. Por último realizar la evaluación de los resultados mediante la verificación de los resultados obtenidos en los indicadores y el análisis estadístico mediante el *SPSS*.

### **5.1.2. Diagnóstico estratégico de la cooperativa**

Es necesario detallar que se procede a realizar un análisis estratégico de la cooperativa, para lo cual se realiza un estudio de los factores críticos internos y externos de la organización. Dónde se aplican herramientas apropiadas para alcanzar un diagnóstico aproximado a la realidad.

#### *5.1.2.1. Análisis de los factores externos*

Cambios ambientales no anticipados: la cooperativa tiene una baja concesión en créditos para la agricultura, lo cual representa una ventaja.

Desperdicios de la elaboración de Jeans: en la actualidad los productores de Jean no cuentan con una política que regule los desperdicios de Jeans.

Activos de las cooperativas: los activos del subsistema cooperativas han presentado un crecimiento promedio 30,37 % en el periodo de análisis, pero con una desaceleración en los últimos años. A la fecha de corte, los activos crecieron 10,15 % en el periodo interanual entre septiembre de 2014 y septiembre de 2015, frente al decremento de 3,23 % presentado por los bancos privados al considerar el mismo periodo. Históricamente, la cartera ha constituido el rubro más importante en los activos, acorde con su actividad económica es la intermediación financiera. A la fecha de corte, la cartera fue USD 4.345 millones y presentó concentración en dos segmentos Consumo (54,38 %) y Microcrédito (36,41 %), situación que se mantiene en el periodo histórico y es inherente a la estructura del sector.

Cobertura de la cartera en riesgo: el promedio de la cobertura de la cartera en riesgo que ha manejado en los últimos cinco años el segmento tres de cooperativas es 133,75 %, no obstante tiende a deteriorarse y en septiembre de 2015 se ubicó en 106,31 %. Pese, al crecimiento del saldo de provisiones, la cartera de créditos que no devenga intereses y la cartera vencida tuvieron un incremento mayor, lo cual influyó en la disminución en el nivel de cobertura. Es importante mencionar que la cobertura que manejan las cooperativas es inferior a la de los bancos privados (168,92 %). Los gastos de provisiones del segmento uno crecieron un 13,64 % interanual, y se ubicaron en USD 58,60 millones, no obstante los indicadores de rentabilidad se mantuvieron dentro de sus históricos.

Crecimiento de los ingresos financieros de las cooperativas: históricamente, la tasa de

crecimiento de los ingresos financieros de las cooperativas del segmento uno ha sido superior a la de bancos privados, situación que no es distinta a septiembre de 2015, en que los ingresos financieros se ubicaron en USD 519,39 millones, un 12,81 % superior a similar período de 2014(+11,19 % Bancos Privados). Los ingresos se encuentran respaldados en los segmentos en que se enfocan (consumo y microcrédito) y las tasas de mercado que manejan, cabe recalcar que el regulador en el país establece techos a las tasas, de manera que las instituciones pueden competir hasta ese límite. El margen neto de intereses de las cooperativas se ubicó en 59,00 % inferior al promedio histórico (63,80 %). Vale especificar que puede obedecer a factores de estacionalidad, dado que al considerar similar período de 2014, el indicador fue 58,74 %. Por su parte, el margen neto de intereses ha presentado una tendencia hacia la baja, que a partir del 2013 se estabiliza en alrededor del 10,00 %, particular que se mantiene a la fecha de corte, en donde el margen se ubicó en 10,20 %. En lo relacionado a la eficiencia operacional, medido por el indicador (Gastos de Operación/Margen Financiero Bruto), se evidenció una mejora, al pasar de 66,53 % en septiembre de 2014 a 64,46 % en septiembre de 2015. La utilidad neta del subsistema de cooperativas fue de USD 306 millones y registró un crecimiento interanual de 10,74 %. En términos generales, la rentabilidad, tanto por activo y por patrimonio, es ligeramente inferior al promedio de los últimos cinco años.

Depósitos en el sistema financiero: ante la contracción de depósitos en el sistema financiero los bancos han optado por disminuir las colocaciones a fin de preservar liquidez. En el caso de las cooperativas, el escenario es ligeramente distinto, ya que mantienen captaciones y colocaciones crecientes. El indicador que relaciona Activos Líquidos/Total Depósitos a septiembre 2015 se ubicó en 20,02 %, bajó su promedio histórico de 23,82 % y del sistema de bancos privados (24,87 %). Si bien las coberturas de los 25 y 100 mayores depositantes fueron de 248,27 % y 164,12 % respectivamente, son inferiores en relación a su promedio histórico, estas se mantienen holgadas. El subsistema presenta niveles estables de liquidez, que mitigan el riesgo de la coyuntura actual de desaceleración económica. Las cooperativas, si bien manejan niveles de liquidez dentro de lo histórico, es importante que cuenten con el Fondo de Liquidez.

Desempleo: Instituto nacional de Estadística y Censos (INEC), que explicó que la tasa de desempleo en el primer trimestre de 2016 se ubicó en 5,7 %, por lo que hay 448.990 personas sin un empleo. Si se compara el dato de marzo de 2016 con el de marzo de 2015, se puede ver la progresión del desempleo.

Morosidad del subsistema cooperativas: a partir de diciembre 2013, la morosidad del subsistema cooperativas se ha mantenido sobre los niveles de 5,00 %. Para septiembre de 2015, el indicador se ubicó en 5,24 %, inferior al similar período de 2014 (5,49 %), pero superior al promedio histórico (4,07 %) y al sistema de bancos privados (4,02 %). Es preciso indicar que en los últimos cinco años, la morosidad de los bancos privados del país ha sido menor a la de cooperativas, debido al peso

ponderado de la morosidad del sector comercial, que constituye la cartera más representativa de los bancos y que es el segmento que presenta menor riesgo de contraparte. En el sector cooperativo, el segmento de crédito con la morosidad más alta fue microempresa (7,03 %), que se mantuvo en niveles similares a septiembre de 2014 (7,04 %). Por su parte, la cartera más representativa (consumo) presentó un indicador de 4,47 %, y la reducción fue de 0,26 puntos porcentuales en relación a similar periodo de 2014. No obstante, al comparar con los bancos privados se observa que la morosidad de la cartera de consumo tuvo un incremento de +1,87 % (hasta 7,54 %) en el mismo periodo de análisis.

Pasivos de las cooperativas: en los últimos cinco años, los pasivos presentaron un crecimiento estable (promedio de 20,98 %). A la fecha de corte, se ubicaron en USD 4.621 millones, de los cuales el 91,60 % correspondió a obligaciones con el público, donde el rubro más importante fueron los depósitos a plazo (55,71 %), seguido de depósitos a la vista (33,79 %). El total de los depósitos crecieron, influenciados especialmente por los depósitos a plazo que se incrementaron en 5,74 %, puesto que los depósitos a la vista se redujeron en 0,04 %. Este comportamiento es contrario a lo observado en los bancos privados, implica una ventaja en las actuales condiciones; entre diciembre de 2014 y septiembre 2015 los depósitos en los bancos privados registraron una reducción de USD 3.058 millones. El crecimiento de las obligaciones con el público en el subsistema de cooperativas se explica en cierta forma por el precio más atractivo que paga por las captaciones, respecto a los bancos privados. Otro factor a considerar en las cooperativas es que los pasivos con el público crecen de acuerdo al incremento de socios, que pueden ser socios en dos o más instituciones a la vez. Aspectos adicionales que podrían influir son el manejo de encaje para préstamos y los montos de los depositantes. De continuar el actual entorno, la competencia por captar dinero será más fuerte vía tasa pasiva, ya se observa un incremento a partir del primer trimestre del año en las cooperativas de acuerdo al siguiente gráfico. Lo que podría reducir los márgenes y por lo tanto tener un límite

Patrimonio técnico del subsistema de cooperativas: el patrimonio técnico del subsistema de cooperativas fue de USD 772,11 millones a septiembre de 2015, un 12,59 % más respecto a similar período de 2014, impulsado por el crecimiento del patrimonio técnico primario, específicamente del capital social y por la cuenta de reservas que crecieron 25,38 % y 8,96 % respectivamente. El capital social crece en función de las captaciones de socios. Por su parte, los activos y contingentes ponderados por riesgo registraron USD 4.573,87 millones y crecieron de manera interanual en 6,01 %. La mejora en el patrimonio se traduce en mayor solvencia para las cooperativas. El índice de solvencia de Patrimonio Técnico Constituido, creció de 15,89 % en septiembre de 2014 a 16,88 % en septiembre de 2015, porcentajes que superan el mínimo requerido de 9,00 %, el índice mejora por el crecimiento a un mayor ritmo del patrimonio técnico constituido que los activos y contingentes ponderados por riesgo. Por otro lado, el capital ajustado de las 6 cooperativas fue de 213,51 %,

lo que brinda soporte para riesgos no esperados. Cabe indicar que estos índices de solvencia se comparan de forma favorable respecto al sistema de bancos privados.

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”: las cooperativas tienen la obligación de enlazar su operación financiera a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

Ley de Economía Popular y Solidaria: las cooperativas de ahorro y crédito se han limitado mucho en su crecimiento, por la cantidad de controles que existe en la ley.

Políticas sociales de responsabilidad social: en el sector cooperativista se está manejando de mejor manera el aspecto de la responsabilidad social por los entes de control.

Cultura de compra de las personas: la tendencia de los consumidores de un crédito, es la necesidad de acceder al dinero de manera rápida, sin importarle los costos adicionales que ello represente.

Interculturalidad: dentro de este aspecto es necesario destacar que en la provincia de Tungurahua existe más población mestiza que indígena.

Tendencias en la promoción y publicidad: el uso de los medios digitales de comunicación está en crecimiento.

Costos de asumir nuevas tecnologías: la implementación de sistemas informáticos para el sector cooperativista es bastante alto.

Innovación de las Tic’s: no existe innovación de nuevas tecnologías para el sector cooperativista del Ecuador.

Uso del internet y redes sociales: según las cifras del Ministerio de Telecomunicaciones (2016), hasta diciembre del año 2015 el 50,50 % del total de la población ha utilizado internet.

Realizado el análisis detallado de los factores externos se procede a aplicar la matriz de evaluación de factores externos como se puede evidenciar en la tabla 14.

Es necesario destacar que la ponderación aplicada es de 0 a 10, con la finalidad que se pueda evidenciar de una manera clara el impacto que ejerce cada uno de los factores críticos sobre el sector cooperativo.

Tabla 14

*Evaluación de los factores externos*

Detalle de los factores por su tipo	Pond.	Porc.	Total
Oportunidades			
Cientes: Poder negociador de los clientes	4	0,053	0,211
Competencia: Amenaza de nuevos competidores entrantes	10	0,066	0,658

Continúa en la siguiente página

Tabla 14

*Evaluación de los factores externos (Continuación)*

Detalle de los factores por su tipo	Pond.	Porc.	Total
Ecológicos: Cambios ambientales no anticipados	2	0,007	0,013
Económicos: Activos de las cooperativas	8	0,066	0,526
Económicos: Cobertura de la cartera en riesgo	5	0,053	0,263
Económicos: Crecimiento de los ingresos financieros de las cooperativas	8	0,053	0,421
Económicos: Depósitos en el sistema financiero	7	0,053	0,368
Económicos: Morosidad del subsistema cooperativas	7	0,053	0,368
Económicos: Pasivos de las cooperativas	7	0,053	0,368
Económicos: Patrimonio técnico del subsistema de cooperativas	8	0,053	0,421
Legales: El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”	1	0,013	0,013
Políticos: Políticas sociales de responsabilidad social	1	0,020	0,020
Productos sustitutos: Relación precio/valor de sustitutos	3	0,053	0,158
Sociales: Cultura de compra de las personas	5	0,039	0,197
Sociales: Interculturalidad	8	0,033	0,263
Sociales: Tendencias en la promoción y publicidad	8	0,066	0,526
Tecnológicos: Uso del internet y redes sociales	10	0,066	0,658
Amenazas			
Competencia: Diferenciación del producto	3	0,020	0,059
Competencia: Economías de escala	2	0,020	0,039
Ecológicos: Desperdicios de la elaboración de Jeans	2	0,020	0,039
Económicos: Desempleo	3	0,020	0,059
Legales: Ley de Economía Popular y Solidaria	3	0,020	0,059

Continúa en la siguiente página

Tabla 14

*Evaluación de los factores externos (Continuación)*

Detalle de los factores por su tipo	Pond.	Porc.	Total
Productos sustitutos: Costo de cambio del usuario	3	0,020	0,059
Productos sustitutos: Productos sustitutos	5	0,020	0,099
Proveedores: Poder negociador de los proveedores	5	0,013	0,066
Rivalidad entre competidores: Rivalidad entre competidores	5	0,013	0,066
Tecnológicos: Costos de asumir nuevas tecnologías	2	0,020	0,039
Tecnológicos: Innovación de las Tic's	1	0,020	0,020
TOTAL	139	1,000	6,059

Fuente: Elaboración propia

En base al resultado alcanzado en la matriz de evaluación de los factores externos se evidencia que el sector cooperativo se encuentra por encima del promedio ponderado, que en este caso es 5,5, en consideración de esto se evidencia que existe varias oportunidades que la cooperativa SAC puede aprovechar, mediante el mejoramiento del proceso de crédito y cobranza, ello debido a que al momento ello representa desventaja en el mercado.

Una vez aplicada la matriz de evaluación de factores externos se procede a identificar las oportunidades y amenazas del sector cooperativo como se puede evidenciar en las tablas 15 y 16.

Tabla 15

*Oportunidades del sector cooperativo*

Núm	Factores	Impacto	Porcentaje	Clase
1	Poder negociador de los clientes	4	4 %	Clientes
2	Amenaza de nuevos competidores entrantes	10	10 %	Competencia
3	Cambios ambientales no anticipados	2	2 %	Ecológicos
4	Cobertura de la cartera en riesgo	5	5 %	Económicos

Continúa en la siguiente página

Tabla 15

*Oportunidades del sector cooperativo (Continuación)*

Núm	Factores	Impacto	Porcentaje	Clase
5	Depósitos en el sistema financiero	7	7 %	Económicos
6	Morosidad del subsistema cooperativas	7	7 %	Económicos
7	Pasivos de las cooperativas	7	7 %	Económicos
8	Activos de las cooperativas	8	8 %	Económicos
9	Crecimiento de los ingresos financieros de las cooperativas	8	8 %	Económicos
10	Patrimonio técnico del subsistema de cooperativas	8	8 %	Económicos
11	El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”	1	1 %	Legales
12	Políticas sociales de responsabilidad social	1	1 %	Políticos
13	Relación precio/valor de sustitutos	3	3 %	Productos sustitutos
14	Cultura de compra de las personas	5	5 %	Sociales
15	Interculturalidad	8	8 %	Sociales
16	Tendencias en la promoción y publicidad	8	8 %	Sociales
17	Uso del internet y redes sociales	10	10 %	Tecnológicos
	TOTAL	102	100 %	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

*Amenazas del sector cooperativo*

Núm	Factores	Impacto		Clase
1	Diferenciación del producto	4	9 %	Competencia
2	Economías de escala	5	11 %	Competencia

Continúa en la siguiente página

Tabla 16

*Amenazas del sector cooperativo (Continuación)*

Núm	Factores	Impacto		Clase
3	Desperdicios de la elaboración de Jeans	6	13 %	Ecológicos
4	Desempleo	4	9 %	Económicos
5	Ley de Economía Popular y Solidaria	4	9 %	Legales
6	Productos sustitutos	2	4 %	Productos sustitutos
7	Costo de cambio del usuario	4	9 %	Productos sustitutos
8	Poder negociador de los proveedores	2	4 %	Proveedores
9	Rivalidad entre competidores	2	4 %	Rivalidad entre competidores
10	Costos de asumir nuevas tecnologías	6	13 %	Tecnológicos
11	Innovación de las Tic's	8	17 %	Tecnológicos
	TOTAL	47	100 %	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17, se presenta el resumen del impacto de las oportunidades y amenazas de la cooperativa.

Tabla 17

*Resumen del impacto de las oportunidades y amenazas*

Resumen de impacto	Impacto	Porcentaje
Oportunidades (17)	102	68 %
Amenazas (11)	47	32 %
Totales	149	100 %

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2.2. *Análisis de los factores internos*

Servicio atención cliente: los servicios de la cooperativa que presta a la comunidad se realizan de manera ágil y oportuna, por ello los socios prefieren que le otorgue su crédito en el menor tiempo posible.

Alianzas estratégicas: al momento se encuentra la cooperativa con tres aliados estratégicos: FINANCOOP, CONAFIPS, BANCO DE DESARROLLO Y LA COOPERATIVA INTERANDINA.

Análisis de socios: en la actualidad se tiene un análisis de socios que comprende diferentes indicadores, los mismos que aporta información relevante al momento de colocar un crédito en el mercado.

Capacitación: la institución realiza eventos de capacitación dos días al mes en diferentes temáticas.

Apoyo de instituciones gubernamentales: la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) presta un apoyo permanente con el plan de fortalecimiento y monitoreo continuo de los indicadores financieros.

Gestión para otorgar crédito: dentro de este aspecto es necesario resaltar que la institución no ha generado diferentes indicadores donde se pueden medir el riesgo de colocación del crédito.

Indicadores financieros: el manejo de los cuatro indicadores clave: solvencia, liquidez, rentabilidad y morosidad, son manejado de manera eficiente por ello se cuenta con una buena calificación con la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. Se debe resaltar que se presenta un análisis detallado en el Apéndice G.

Marca: la marca de la institución tiene 10 años de trayectoria de un manejo ético y responsable.

Motivación a los empleados: no existe políticas que permitan incentivar a un mejor desempeño del talento de los colaboradores.

Número de socios: la cantidad de socios a la fecha es representativo.

Personas y habilidades: el número de profesionales que tiene la cooperativa es una cifra del 33 %, dentro de este aspecto los directivos aspiran a llegar a un 60 % en los 4 años próximos.

Sistema de información gerencial: el sistema que maneja la institución no aporta información en tiempo real para la toma de decisiones.

Comunicación digital: la Cooperativa de ahorro y crédito no cuenta con un plan de comunicación digital, que le permita posicionarse en los diferentes medios de comunicación digital, eso representa una gran debilidad con respecto a la competencia que se encuentra el mismo segmento.

Clima Laboral: el clima laboral se encuentra en un periodo de transición, debido a diferentes factores de retroalimentación.

Dirección Estratégica: en la actualidad no existe un plan estratégico de la institución que le permita anticiparse a los cambios del mercado financiero.

Diversificación de productos: en la actualidad no cuenta con un modelo que le permita innovar los productos financieros acorde a la velocidad que demanda el socio en el mercado nacional.

Fidelización de socios: en la institución no se ha estructurado un programa dinámico y efectivo de fidelización, de manera que se pueda generar retanqueo del crédito.

Gestión de cobranzas: existe cartera vencida e incobrable que representa un desfinanciamiento para la institución.

Infraestructura: los locales que se encuentran arrendados por la institución no son adecuados para una financiera.

Morosidad en la cartera: la cooperativa no tiene una tendencia decreciente a la morosidad, las campañas de recuperación no han logrado el efecto deseado, de tal manera se ha reducido la morosidad hasta los índices requeridos, por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.

Seguimiento del crédito: la cooperativa tiene una tendencia decreciente a la morosidad, las campañas de recuperación han logrado el efecto deseado, de tal manera se ha reducido la morosidad hasta los índices requeridos, por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.

Tecnología Digital: no existe plataformas digitales que le permitan a la institución aprovechar las oportunidades de negocios que se generan dentro de este mercado.

Estrategia de marketing estratégico, para la optimización de la cartera de crédito: la cooperativa al momento no cuenta con una estrategia de marketing estratégico, lo cual aporta de manera significativa al limitado crecimiento que al momento tiene la organización.

Proceso de crédito y cobranza: es necesario destacar la prioridad de mejorar el proceso de crédito y cobranza debido a que en la actualidad presenta varias dificultades al momento de recuperar las obligaciones financieras de los socios.

Tabla 18

*Evaluación de factores internos*

Detalle de los factores por su tipo	Pond.	Porc.	Total
Fortalezas			
Motivación a los empleados	2	0,038	0,075
Personas y habilidades	2	0,027	0,054
Apoyo de instituciones gubernamentales	3	0,022	0,065
Alianzas estratégicas	4	0,038	0,151
Indicadores financieros	4	0,022	0,086
Marca	5	0,038	0,188
Número de socios	5	0,038	0,188

Continúa en la siguiente página

Tabla 18

*Evaluación de factores internos (Continuación)*

Detalle de los factores por su tipo	Pond.	Porc.	Total
Sistema de información gerencial	5	0,038	0,188
Capacitación	6	0,043	0,258
Servicio atención cliente	7	0,048	0,339
Análisis de socios	8	0,043	0,344
Debilidades			
Comunicación digital	1	0,054	0,054
Dirección Estratégica	1	0,048	0,048
Diversificación de productos	1	0,048	0,048
Fidelización de socios	1	0,048	0,048
Gestión para otorgar crédito	1	0,038	0,038
Morosidad en la cartera	1	0,054	0,054
Tecnología Digital	1	0,054	0,054
Estrategia de marketing estratégico, para la optimización de la cartera de crédito	1	0,054	0,054
Proceso de crédito y cobranza	1	0,054	0,054
Gestión de cobranzas	2	0,032	0,065
Infraestructura	2	0,043	0,086
Seguimiento del crédito	3	0,048	0,145
Clima Laboral	5	0,032	0,161
TOTAL	72	1	2,84

Fuente: Elaboración propia

En base al resultado alcanzado en la matriz de evaluación de los factores internos se evidencia que el sector cooperativo se encuentra por debajo del promedio ponderado, que en este caso es 5,5, en consideración de esto se evidencia que se debe potencializar las fortalezas para disminuir representativamente el impacto de las debilidades, con lo cual la cooperativa tiene la posibilidad de contar con un crecimiento representativo en la línea del tiempo.

Una vez aplicada la matriz de evaluación de factores internos se procede a identificar las fortalezas y debilidades de la organización como se puede evidenciar en las tablas 19 y 20.

Tabla 19

*Fortalezas de la cooperativa*

Núm	Factores	Impacto	Porcentaje	Clase
1	Motivación a los empleados	2	4 %	Factores Internos
2	Personas y habilidades	2	4 %	Factores Internos
3	Apoyo de instituciones gubernamentales	3	6 %	Factores Internos
4	Alianzas estratégicas	4	8 %	Factores Internos
5	Indicadores financieros	4	8 %	Factores Internos
6	Marca	5	10 %	Factores Internos
7	Número de socios	5	10 %	Factores Internos
8	Sistema de información gerencial	5	10 %	Factores Internos
9	Capacitación	6	12 %	Factores Internos
10	Servicio atención cliente	7	14 %	Factores Internos
11	Análisis de socios	8	16 %	Factores Internos
	TOTAL	51	100 %	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

*Debilidades de la cooperativa*

Núm	Factores	Impacto	Porcentaje	Clase
1	Clima Laboral	2	2 %	Factores Internos
2	Seguimiento del crédito	4	4 %	Factores Internos
3	Infraestructura	5	5 %	Factores Internos
4	Gestión de cobranzas	6	6 %	Factores Internos
5	Dirección Estratégica	7	7 %	Factores Internos
6	Gestión para otorgar crédito	7	7 %	Factores Internos
7	Diversificación de productos	8	8 %	Factores Internos
8	Fidelización de socios	9	9 %	Factores Internos
9	Comunicación digital	10	10 %	Factores Internos
10	Estrategia de marketing estratégico, para la optimización de la cartera de crédito	10	10 %	Factores Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 20

*Debilidades de la cooperativa (Continuación)*

Núm	Factores	Impacto	Porcentaje	Clase
11	Morosidad en la cartera	10	10 %	Factores Internos
12	Proceso de crédito y cobranza	10	10 %	Factores Internos
13	Tecnología Digital	10	10 %	Factores Internos
	TOTAL	98	100 %	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

*Resumen del impacto de las fortalezas y debilidades*

Resumen de impacto	Impacto	Porcentaje
Fortalezas (11)	51	34 %
Debilidades (13)	98	66 %
Totales	149	100 %

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20, se presenta un resumen FODA, en cambio en la figura 5, se presenta la matriz FODA con sus respectivos factores.

Tabla 22

*Resumen de la matriz FODA*

Resumen de impacto	Impacto	Porcentaje
Oportunidades (17)	102	34 %
Amenazas (11)	47	16 %
Fortalezas (11)	51	17 %
Debilidades (13)	98	33 %
Totales	298	100 %

Fuente: Elaboración propia

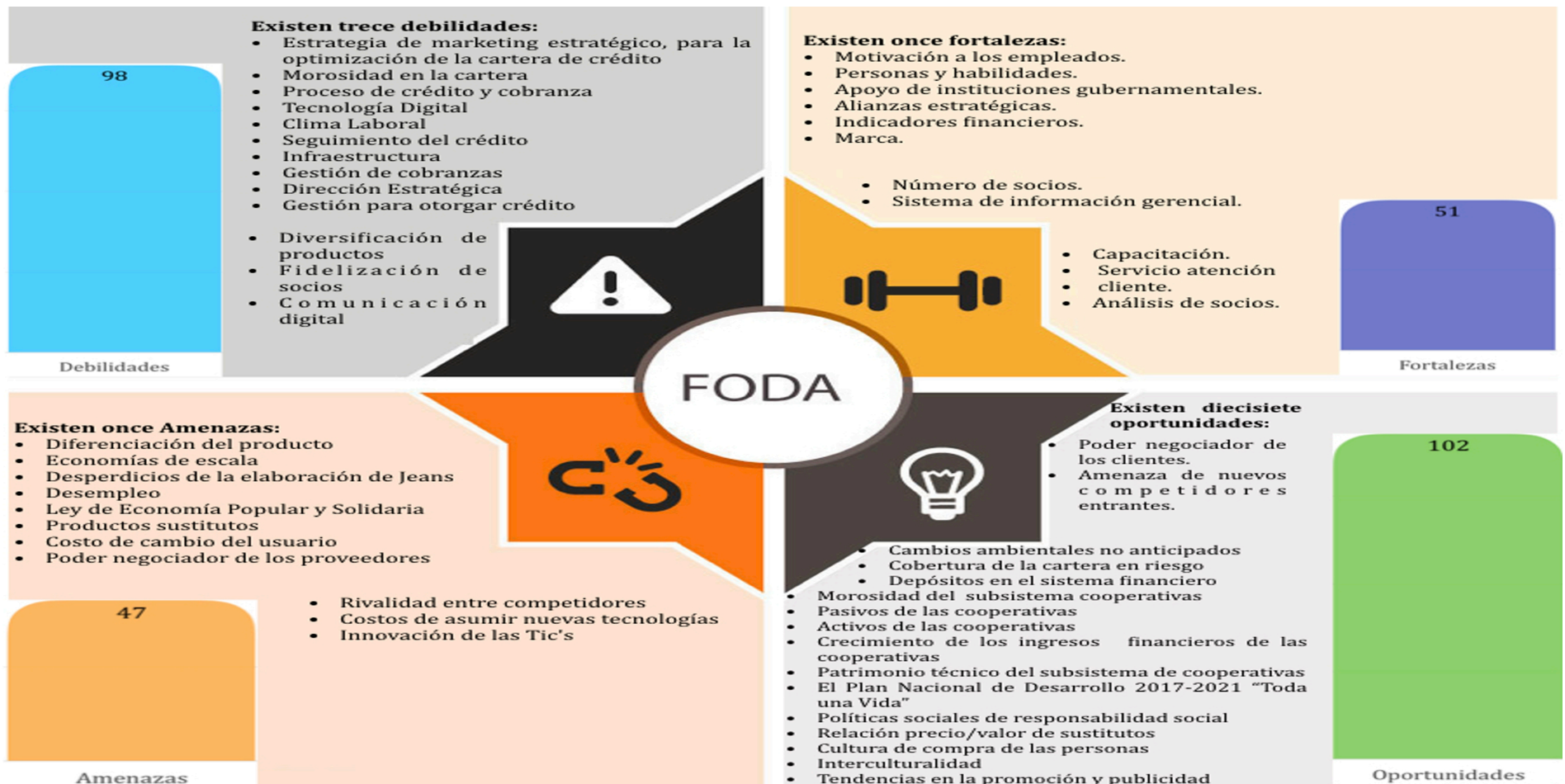


Figura 4. Matriz FODA de la cooperativa  
Fuente: Elaboración propia

Dentro del diagnóstico FODA desarrollado se puede evidenciar la necesidad de realizar un mejoramiento en el proceso de crédito y cobranza debido a que ello representa un alto impacto en cuanto a las debilidades de la organización, lo que no aporta a que la institución pueda aprovechar las oportunidades de crecimiento que la momento brinda el sector cooperativo.

Una vez determinada la matriz FODA que se la puede evidenciar en la figura 4, se procede a desarrollar una matriz de estrategias la misma que se la puede visualizar en la tabla 23.

Tabla 23

*Matriz de estrategias de la cooperativa*

Tipo	Nombre de la estrategia	Objetivo	Fecha Inicial	Fecha Final	Responsable
Estrategia FO	Estrategia de georreferencia para la cooperativa SAC.	Mejorar la gestión de las cuentas por cobrar de la cooperativa.	1/10/18	31/10/18	Departamento de crédito y cobranzas, Investigadora
Estrategia DO	Estrategia de mejoramiento del proceso de crédito y cobranza.	Mejorar de manera significativa la recuperación de la cartera.	1/5/18	31/5/18	Departamento de crédito y cobranzas, Investigadora
Estrategia FA	Estrategia de diagnóstico de la cartera del año 2016.	Conocer el segmento de mercado con el que se está trabajando actualmente.	1/4/18	30/4/18	Departamento de crédito y cobranzas, Investigadora
Estrategia DA	Estrategia de comunicación interna.	Mejorar el flujo de comunicación interna de la cooperativa.	1/3/18	30/3/18	Marketing, Investigadora

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2.3. *Análisis de prioridad de las estrategia*

Se va a aplicar el análisis multicriterio donde es necesario destacar que App Icon-512AHP (*Analytic Hierarchy Process*) es una técnica matemática multicriterio que le permite analizar decisiones complejas. Este proceso emplea un esquema de ponderación de 1 a 9 con comparaciones por pares. Si no está familiarizado con el proceso AHP, hay muchos libros y recursos en Internet que describen el proceso AHP. Puede leer la página de ayuda: Proceso de AHP, para una breve descripción del proceso AHP con la Decisión AHP.

La decisión AHP le permite gestionar un conjunto de matrices jerárquicas con el cálculo automático de todos los valores de matriz y submatriz cada vez que se cambia un elemento. El cambio de valores de celda se realiza a través de menús contextuales, por lo que todo lo que tiene que hacer es hacer clic en la celda que desea y elegir un nuevo valor. La navegación a través de la jerarquía de matrices es simple como apuntar y hacer clic.

Una vez obtenida la matriz FODA, se debe determinar la priorización de las estrategias que aporten al crecimiento de la realidad actual de la organización, para lo cual se realiza un análisis multicriterio mediante la metodología (AHP), mediante el siguiente proceso:

Establecer una pregunta de estudio: ¿Cuál es la importancia para la implementación de cada estrategia propuesta?

#### **Detallar las estrategias a ser priorizadas**

- Estrategia de georreferencia para la cooperativa SAC.
- Estrategia de mejoramiento del proceso de crédito y cobranza.
- Estrategia de diagnóstico de la cartera del año 2016.
- Estrategia de comunicación interna.

#### **Establecer la matriz de prioridades globales**

En la tabla 24, se detalla la matriz de prioridades globales, con la finalidad de cruzar las variables que permitan establecer la priorización de implementación de las estrategias.

Tabla 24

*Matriz de prioridades globales de la cooperativa*

Estrategias	Estrategia de diagnóstico de la cartera del año 2016.	Estrategia de mejoramiento del proceso de crédito y cobranza.	Estrategia de georreferencia para la cooperativa SAC.	Estrategia de comunicación interna.	Prioridad
Estrategia de diagnóstico de la cartera del año 2016.	1	0,333	2	3	0,243
Estrategia de mejoramiento del proceso de crédito y cobranza.	3	1	4	3	0,511
Estrategia de georreferencia para la cooperativa SAC.	0,5	0,25	1	2	0,144
Estrategia de comunicación interna.	0,333	0,333	0,5	1	0,102
Proporción de consistencia:	0,057				

Fuente: Elaboración propia, en base a software AHP Decision

Es necesario destacar que en la tabla 24, se presenta el detalle de cada uno de los factores considerados en la priorización de las estrategias, para ello se utiliza el *software AHP Decision*. Ahora en la tabla 25, se presenta la priorización de manera ordenada por su prioridad de de cada estrategia propuesta.

Tabla 25

*Prioridad de cada estrategia*

Alternativas	Prioridad
Estrategia de diagnóstico de la cartera del año 2016.	24,3 %
Estrategia de mejoramiento del proceso de crédito y cobranza.	51,1 %
Estrategia de georreferencia para la cooperativa SAC.	14,4 %
Estrategia de comunicación interna.	10,2 %

Fuente: elaboración propia

Una vez realizada la priorización de estrategias mediante el análisis de AHP, se procede a desarrollar cada una de las estrategias antes analizadas.

**5.1.3. Estrategia de diagnóstico de la cartera del año 2016**

En primer lugar se establece la necesidad de realizar un diagnóstico detallado sobre la disminución de la recuperación de la cartera en un 15 % durante el año 2016. Para ello, en la tabla 26, se detallan los porcentajes de la cartera contaminada o en riesgo de la cooperativa del año 2016, de manera de establecer la realidad, es necesario destacar que la información se presenta en porcentajes debido a la confidencialidad de la información.

Tabla 26

*Cartera contaminada o en riesgo del año 2016*

Mes	Año 2016
Enero	20,0 %
Febrero	18,7 %
Marzo	20,8 %
Abril	19,7 %
Mayo	18,8 %
Junio	21,0 %
Julio	20,4 %
Agosto	19,5 %
Septiembre	18,59 %
Octubre	19,76 %
Noviembre	19,56 %
Diciembre	18,98 %

Fuente: Elaboración propia en base a la información facilitada por la Cooperativa SAC (2017)

En la información detallada en la tabla 26, se evidencia que la cartera contaminada o en riesgo del año 2016, tiene una morosidad superior al del sistema financiero que pone en riesgo, el portafolio de la cartera de créditos de la cooperativa, lo cual afecta a todos los indicadores financieros y por ende a la salud institucional. Para ello, se debe resaltar que entre los principales indicadores están: morosidad, solvencia, liquidez, cobertura de provisiones y resultados.

#### 5.1.4. Análisis de los clústers mediante el *software SPSS*

En referencia al análisis de la cartera contaminada o en riesgo del año 2016, se puede identificar la necesidad del desarrollo de una estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., para lo cual se realiza un diagnóstico de los créditos concedidos en el año 2016, mediante el análisis de la base de datos de la cooperativa para ello se utiliza el *software SPSS*, mediante el componente de *marketing* directo, mediante la técnica: segmentar mis contactos en clústers. Todo ello con la finalidad de establecer de manera clara el segmento de usuarios, al que tiene créditos con la cooperativa.

Se realiza una segmentación de contactos, a la base de datos de allí se obtiene el resumen del modelo que se lo puede visualizar en la figura 5.

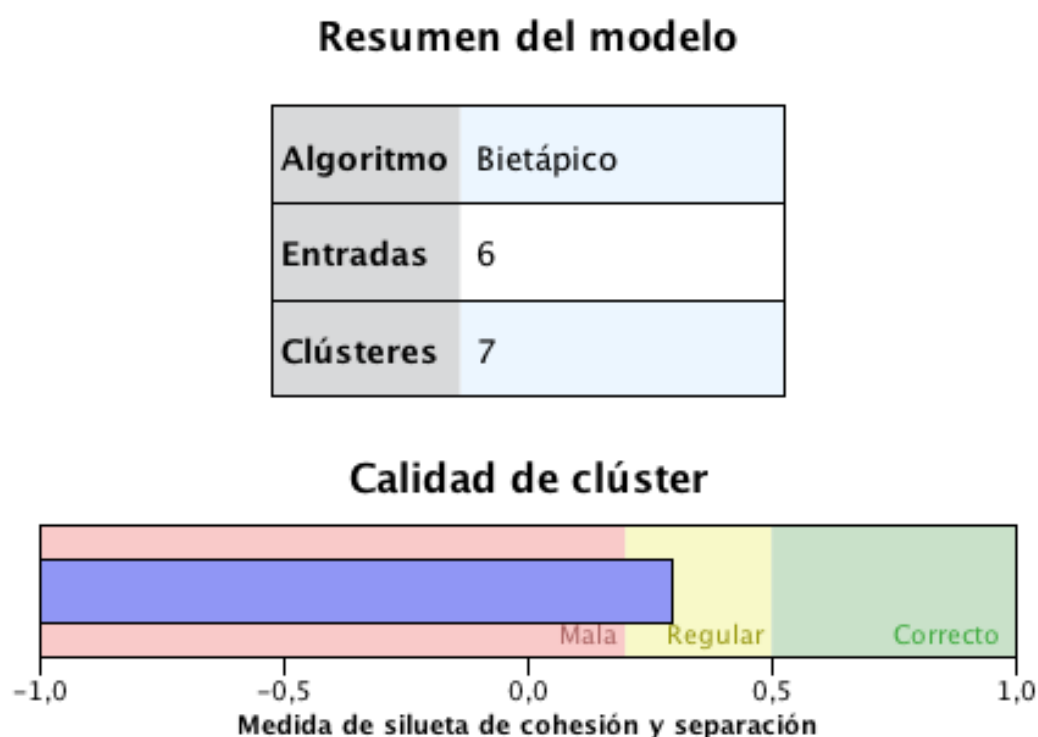
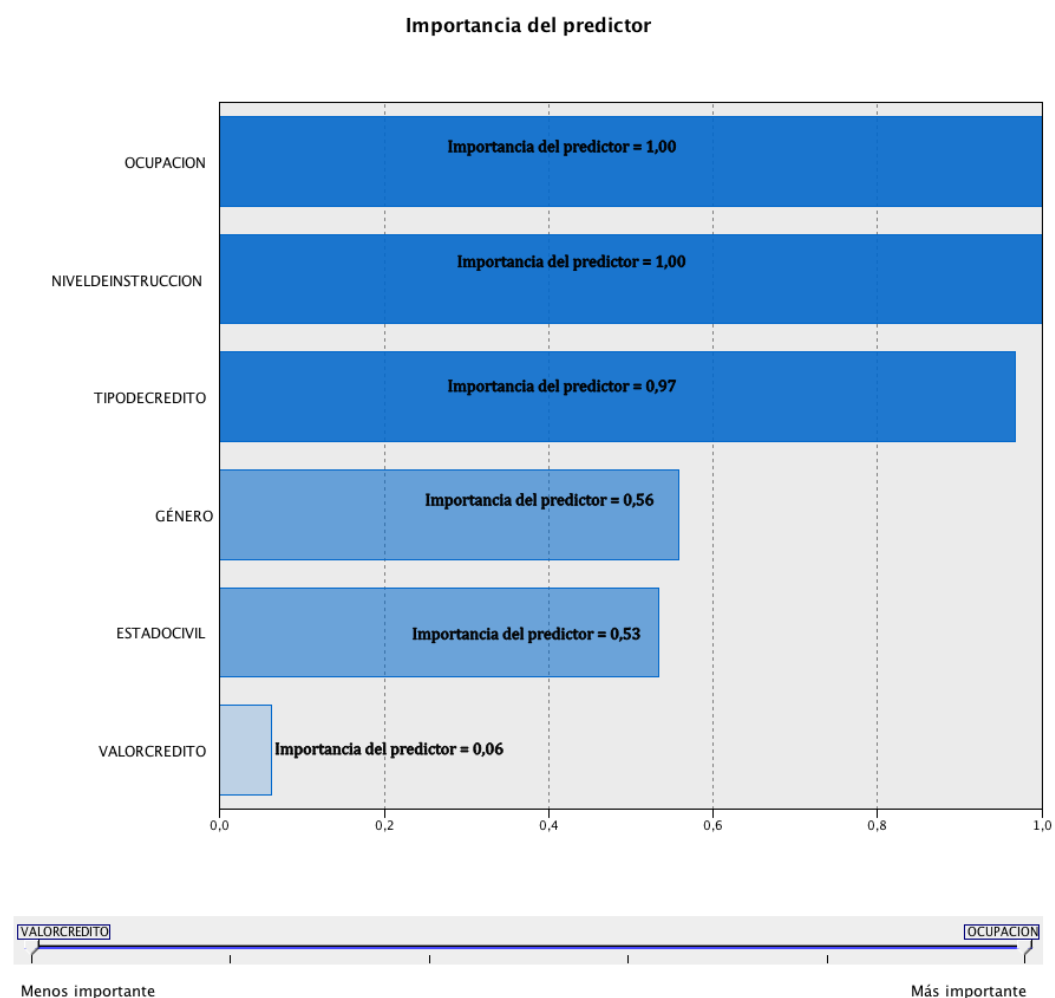


Figura 5. Resumen del modelo

Fuente: Elaboración propia en base a *software SPSS*

En la figura 5, muestra que el modelo es viable debido a que la cohesión y separación es mayor a 0,01, es por ello que se procede a analizar los datos de manera detallada, con la finalidad de establecer las relaciones relevantes a la afectación de la cartera en morosidad.

Para el análisis de los clústers es importante establecer la importancia del predictor, el mismo que se lo puede visualizar en la figura 6.



*Figura 6.* Importancia del predictor

Fuente: Elaboración propia en base a *software SPSS*

Dentro de la figura 6, se identifica que la ocupación, nivel de educación, tipo de crédito, género y estado civil, son factores relevantes en cuanto al análisis de las agrupaciones.

A continuación, se procede a establecer los clústers de los datos analizados, donde se evidencian siete los cuales se los puede visualizar a detalle en la figura 7.

### Clústeres

Importancia de entrada (predictor)    Importancia de entrada (predictor)

■ 1,0 ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0    ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0

Clúster	7	1	4	6	3	2	5	2	5
Etiqueta									
Descripción									
Tamaño	16.9%	15.1%	15.1%	14.8%	14.6%	11.9%	11.7%	11.9%	11.7%
Entradas									
NIVELDEINSTRUCCION	N Primaria (100,0%)	N Secundaria (100,0%)	N Primaria (100,0%)	N Primaria (100,0%)	N Primaria (54,6%)	N Primaria (92,7%)	N Primaria (100,0%)	N Primaria (92,7%)	N Primaria (100,0%)
OCUPACION	Comerciante (79,7%)	Comerciante (100,0%)	Comerciante (61,8%)	Agricultor (100,0%)	Textil (49,2%)	Comerciante (76,5%)	Comerciante (100,0%)	Comerciante (76,5%)	Comerciante (100,0%)
TIPODECREDITO	MD (97,8%)	MD (83,9%)	NM (100,0%)	MD (100,0%)	MD (89,0%)	MD (59,4%)	MD (100,0%)	MD (59,4%)	MD (100,0%)
GÉNERO	Masculino (66,5%)	Masculino (77,6%)	Masculino (100,0%)	Masculino (57,2%)	Masculino (74,0%)	Femenino (95,4%)	Masculino (100,0%)	Masculino (95,4%)	Masculino (100,0%)
ESTADOCIVIL	Casado (100,0%)	Soltero (66,7%)	Soltero (52,1%)	Casado (55,4%)	Soltero (56,1%)	Soltero (83,5%)	Soltero (100,0%)	Soltero (83,5%)	Soltero (100,0%)
VALORCREDITO	3.168,66	2.789,99	2.525,43	1.908,67	2.549,88	4.166,86	3.088,60	3.166,86	3.088,60

Figura 7. Agrupaciones identificadas para el análisis  
Fuente: Elaboración propia en base a *software SPSS*

En base a la agrupación de los clústers detallada en la figura 7, se procede a realizar un análisis de la comparación de las medias, ello con la finalidad de identificar a los grupos más representativos. Para lo cual se procede a utilizar la herramienta de comparación de las medias, para analizar el valor del crédito y el grupo del clúster, los resultados se los pueden visualizar en la tabla 27.

Tabla 27

*Análisis de las medias*

Grupo Clúster	Media	N	Desviación estándar
1	2789,99	330	2336,99
2	4166,85	261	5229,31
3	2549,87	319	1781,81
4	2525,42	330	2765,09
5	3088,59	256	2316,19
6	1908,66	325	2040,22
7	3168,65	370	2558,56
Total	2847,30	2191	2900,27

Fuente: Elaboración propia a partir de *software SPSS*

En la tabla 27, se identifica que las medias más representativas se encuentran ubicadas en los clúster: dos, cinco, siete y uno. Ahora se procede a realizar una comparación de los conglomerados con la finalidad de establecer las relaciones entre estos, para ello se utiliza el visor de modelos del *software SPSS*.

En la figura 8, se presentan los resultados de las agrupaciones: dos, cinco, siete y uno.

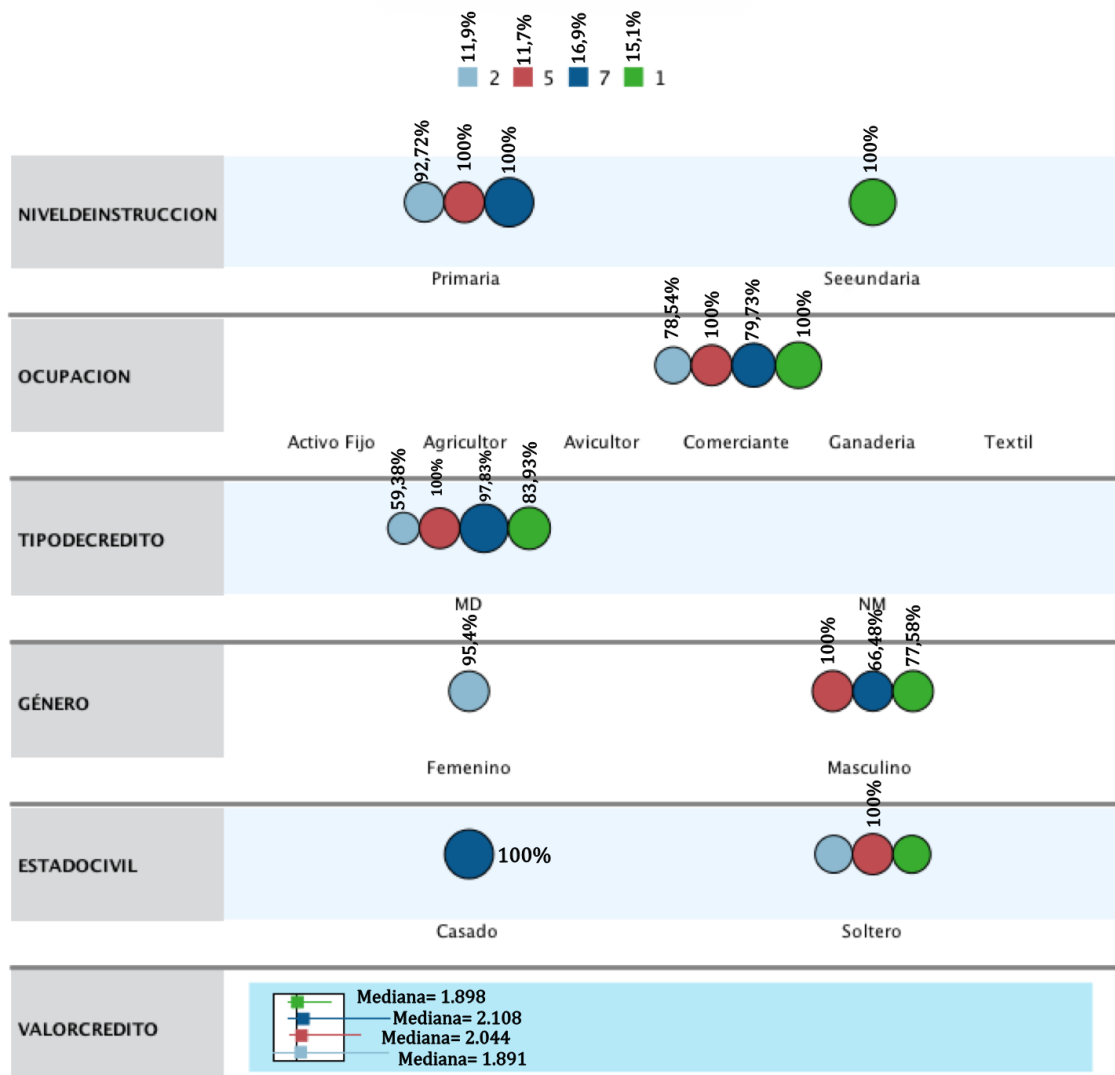


Figura 8. Análisis de las agrupaciones más representativas  
Fuente: Elaboración propia en base al software SPSS

Como se puede evidenciar en la comparación de las agrupaciones más representativas, existen características referentes al nivel de educación que es primaria, adicionalmente en la ocupación indica que en su mayoría son comerciantes, en cuanto al género se visualiza que son masculinos, adicionalmente existe una tendencia importante en cuanto al estado civil soltero. Referente al tipo de crédito se debe destacar que en el tipo de crédito la característica fundamental es para el uso de agricultor.

Ahora en lo referente a la comparación de las agrupaciones menos importantes: cuatro, seis y tres, se las presenta en la figura 8.

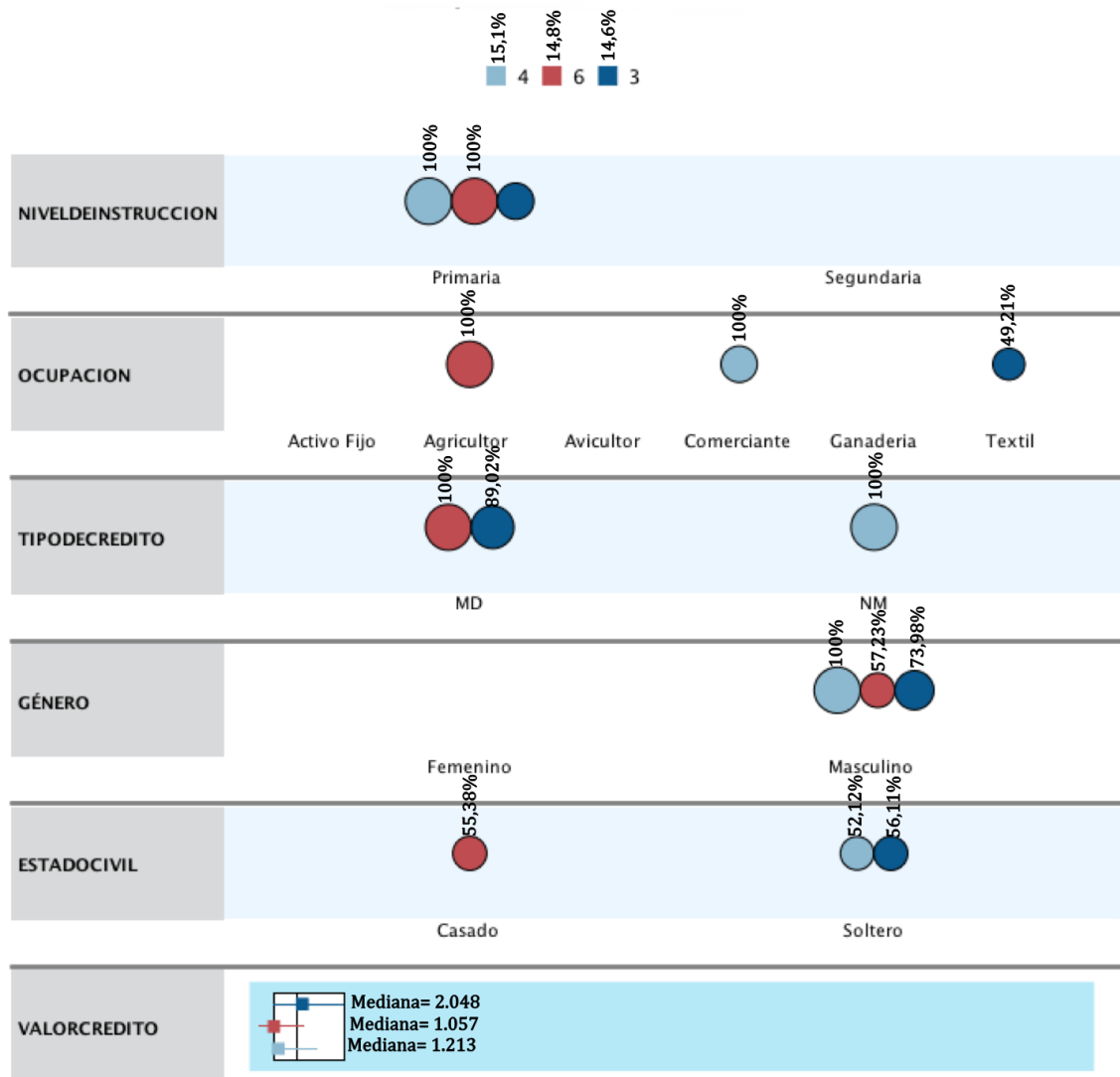


Figura 9. Análisis de las agrupaciones menos representativas

Fuente: Elaboración propia en base al software SPSS

Como se puede evidenciar en la comparación de las agrupaciones menos representativas, existen características referentes al nivel de educación que es primaria, en cuanto al género se visualiza que son masculinos, adicionalmente existe una tendencia importante en cuanto al estado civil soltero.

Como conclusión del análisis en la comparación de los clústers importantes en la figura 8 y menos importantes en la figura 9, se puede establecer que las características que inciden en la disminución de la recuperación de la cartera en un 15 % durante el año 2016, son el género, el estado civil, el nivel de instrucción y la mediana del crédito.

Es por ello que una vez identificadas las características relevantes y en común en cuanto a las agrupaciones, se establece la necesidad prioritaria de generar una política de crédito donde se dé preferencia a características siguientes:

- Estado civil casado, con hijos.

- Nivel de instrucción secundaria (bachiller).
- De ocupación comerciante o textil.
- De género femenino.

Bajo la experiencia del jefe de agencia, así como también el jefe de negocios estas cuatro características aportan a disminuir el riesgo de la cartera, es decir los socios que adquieran un crédito y que cumplan con lo antes mencionado existe una alta probabilidad de que el crédito sea recuperado en su totalidad, así como que se genere un nuevo préstamo al mismo socio.

### 5.1.5. Estrategia de mejoramiento del proceso de crédito y cobranza

Para el mejoramiento del proceso lo realizará mediante la aplicación del proceso detallado en la figura 10, para de esta manera alcanzar una eficiente recuperación de la cartera de la cooperativa.

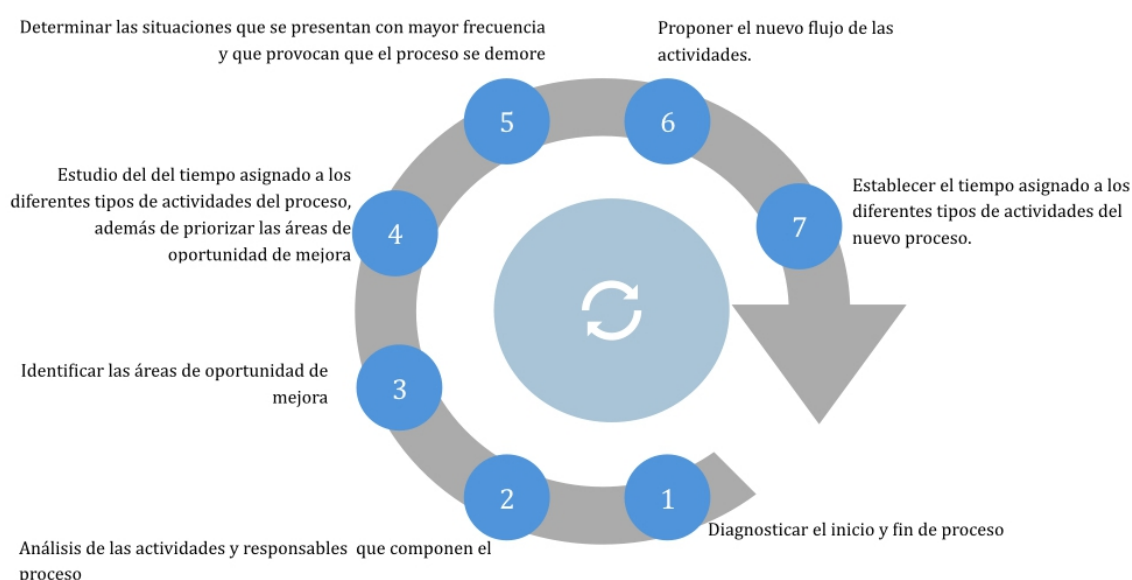


Figura 10. Proceso a seguir para el mejoramiento del proceso de crédito

Fuente: Elaboración propia

Ahora una vez que se han determinado las características claves que deben tener los socios al momento de conceder un crédito se procede a analizar el proceso de concesión para el crédito, de manera que se pueda mejorar la eficiencia, así como también ajustarlo a las necesidades actuales de la organización. Para lo cual se aplica el proceso detallado en la figura 10.

#### 5.1.5.1. Diagnóstico del inicio y fin de proceso

Para iniciar con el trabajo del mejoramiento del proceso de crédito se debe establecer: el proveedor, entrada, proceso, salida y usuario, para lo cual se aplica la herramienta PEPSU, la cual tiene la finalidad de describir todo el proceso a analizar, así como también el establecer a los principales involucrados. En la tabla 28, se puede visualizar el resultado.

Tabla 28

*PEPSU del proceso de crédito y cobranza*

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
Socio	Solicitud de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de la solicitud de crédito.</li> <li>▪ Afectación contable en la cooperativa.</li> <li>▪ Generación de cheques o depósitos en la cuenta del socio.</li> </ul>	Crédito autorizado para el beneficio del socio.	Área de negocios. Socio.

Fuente: Elaboración propia

*5.1.5.2. Análisis de las actividades y responsables que componen el proceso*

Una vez que se ha determinado el proceso a mejorar, se procede a registrar las actividades que componen el proceso seleccionado, para lo cual se aplica la hoja de trabajo, debido a que la misma permite identificar de manera clara las actividades que: generan valor, los tiempos de cada una y los responsables. Ello con la finalidad de determinar los tiempos muertos que se generan dentro del proceso.

Es necesario destacar que para el desarrollo de la hoja de trabajo se la realizó con cada uno de los responsables con la finalidad de recabar la información necesaria, para brindar una solución eficiente, en la figura 11, se detalla el proceso deficiente.

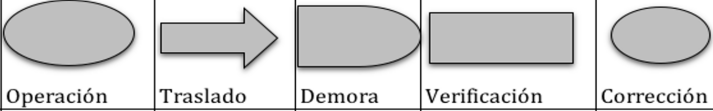
Orden	Detalle de la actividad a realizar dentro del proceso	Símbolo de flujo	Tiempo (en horas laborables)		Área responsable					
						Operación	Traslado	Demora	Verificación	Corrección
1	Socio va a la cooperativa	Operación	1,00	HORAS	Socio	1,00				
2	Entregar solicitud de crédito	Operación	1,00	HORAS	Asistente de negocios	1,00				
3	Socio llena la solicitud de crédito según su conveniencia	Operación	10,00	HORAS	Socio	10,00				
4	Socio entrega la solicitud del crédito	Traslado	0,50	HORAS	Socio		0,50			
5	Verificación de la información del socio en la solicitud	Verificación	0,25	HORAS	Oficial de crédito				0,25	
6	Inspección del domicilio del socio	Traslado	2,00	HORAS	Oficial de crédito		2,00			
7	Análisis empírico de la operación de crédito	Demora	1,00	HORAS	Oficial de crédito			1,00		
8	Aprobación empírica del crédito	Demora	0,50	HORAS	Oficial de crédito			0,50		
9	Firma de documentos de garantía	Operación	3,00	HORAS	Socio y secretaria de	3,00				
10	Acreditación en la cuenta del socio	Operación	3,00	HORAS	Secretaría de crédito	3,00				
11	Socio retira de la cuenta el dinero	Operación	3,00	HORAS	Socio	3,00				
12	Archivo de documentos del socio	Demora	0,25	HORAS	Secretaría de crédito			0,25		
13	Gestión de recuperación del crédito después del vencimiento	Demora	320,00	HORAS	Oficial de crédito			240,00		
14	Gestión extrajudicial	Demora	450,00	HORAS	Oficial de crédito			120,00		
15	Gestión judicial	Demora	450,00	HORAS	Abogado			120,00		
<b>TOTALES</b>			1245,50	HORAS		<b>21,00</b>	<b>2,50</b>	<b>481,75</b>	<b>0,25</b>	<b>0,00</b>

Figura 11. Proceso de crédito y cobranza de la cooperativa al año 2016

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.5.3. Identificar las áreas de oportunidad de mejora

Dentro de esta etapa es necesario aplicar varias herramientas, las mismas que aporten información relevante para identificar las diferentes oportunidades de mejora dentro del proceso defectuoso. En primer lugar se realiza la aplicación del método de las 5W'S y 1H, la misma apoya a la identificación de los factores que inciden directamente en la ineficiencia del problema.

Tabla 29

#### 5W'S +H

5W'S +H	Análisis
<i>WHO</i> = QUIEN - Participa en el problema	Socios, asistente de negocios, oficial de crédito, secretaría de crédito y abogado
<i>WHAT</i> = QUÉ - Es el Problema	El rendimiento en la recuperación de cartera: socios insatisfechos, cuentas incobrables, largos plazos en la recuperación de cartera, morosidad superior al sistema financiero.
<i>WHEN</i> = CUÁNDO - Ocurre el problema	El problema en la recuperación de la cartera empezaron en la provincia de Tungurahua desde el año 2016, lo cual ha ocurrido de forma más continua, probablemente se genere con un grado más alto si no se interviene.
<i>WHERE</i> = DÓNDE - Ocurre el problema	En los créditos concedidos en la provincia de Tungurahua.
<i>WHY</i> = PORQUÉ - Ocurre el problema y cual es la ruta	Existe un decremento importante en la recuperación de la cartera del 15 %, lo cual genera el que la morosidad sea superior al sistema financiero lo que pone en riesgo el portafolio de cartera de créditos afectando al resto de indicadores financieros y por ende a la salud institucional.
<i>HOW</i> = CÓMO - Ocurre el problema	Al momento que el oficial de crédito no verifica la información del socio, adicional a ello no se cuenta con un manual ni políticas de crédito.

Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.4. Priorización de las áreas de mejora

Para efectuar la priorización de las áreas de mejora se aplicará, el diagrama de Pareto el mismo que aporta a verificar de manera gráfica la relación del tiempo asignado a los diferentes tipos de actividades del proceso. En la figura 12, se presenta el análisis mencionado.

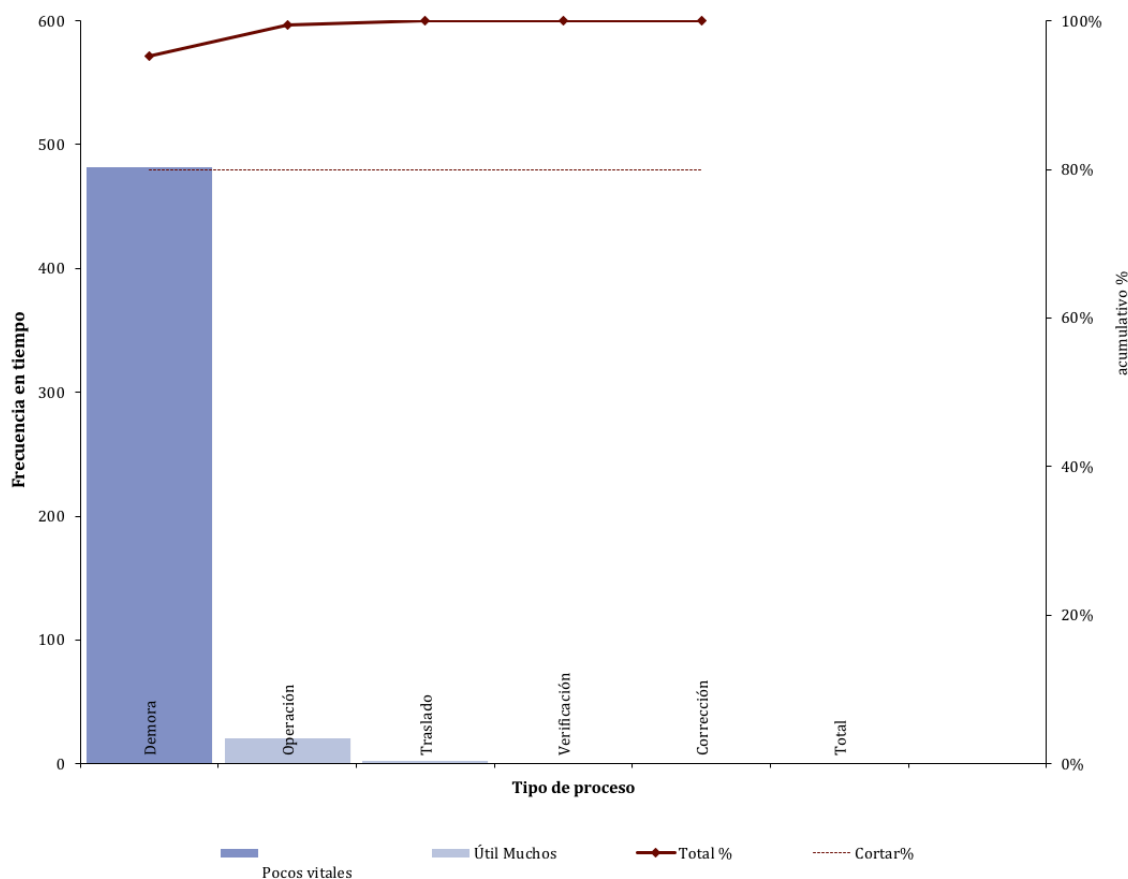


Figura 12. Pareto al proceso aplicado con frecuencia

Fuente: Elaboración propia

Cómo se puede evidenciar las actividades de tipo: demora, cubre el 95 % del total de la frecuencia del tiempo, es decir que se debe establecer de manera clara soluciones que aporten a generar cambios importantes dentro de la eficiencia del proceso analizado.

Como aporte adicional se puede evidenciar que el tiempo del proceso del ciclo es muy elevado para la emisión de un crédito, así como su recuperación se identifican quince actividades que se deben realizar, que entre las más complejas son las de pre legal y judicial. El total del proceso en horas laborables es de 505,5, ello para saber la cantidad de días o meses se debe realizar la operación considerando 8 horas laborables.

Ahora dentro de este apartado se procede a realizar el cálculo de la eficiencia del proceso la misma que lo realiza de la siguiente manera:

$$Eficiencia = \frac{\sum Actividades.Operation}{\sum Total.proceso}$$

$$Eficiencia = \frac{21horas}{505,5horas}$$

$$Eficiencia = 4,15 \%$$

El indicador muestra que la capacidad que tiene el proceso de concesión de crédito, así como recuperar un crédito, tiene una eficiencia del 4,15 %, lo cual es una desviación negativa que representa preocupación para la gerencia de la cooperativa. Es necesario resaltar que dicha ineficiencia es causada principalmente debido a que el proceso existente no lo han socializado, adicionalmente los oficiales de crédito no realizan una eficiente verificación de la información que el socio entrega, otro aspecto es que se entrega un crédito a personas con las siguientes características: soltero, masculino, formación primaria.

*5.1.5.5. Determinación de las situaciones que se presentan con mayor frecuencia y que provocan que el proceso se demore*

Dentro de este apartado va a determinar algunas de las situaciones que se presentan en las diferentes dependencias, para ello se aplicará el diagrama causa - efecto. Los resultados se los puede evidenciar en la figura 13.

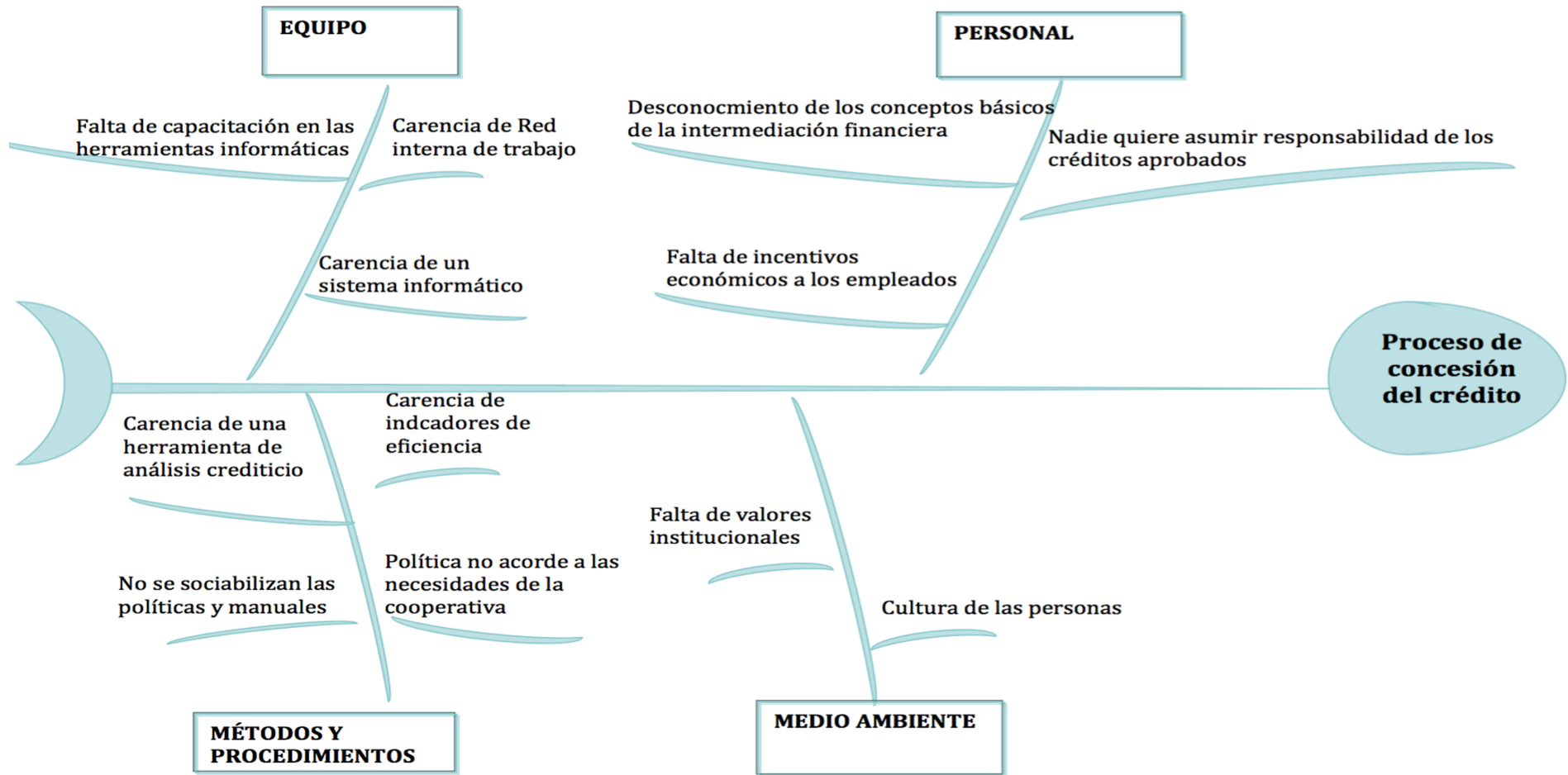


Figura 13. Espina de pescado del proceso de concesión de crédito de la cooperativa  
Fuente: Elaboración propia

Adicional a la espina de pescado aplicada al proceso se hace uso de la herramienta *Impact Mapping*, la misma que aporta a visualizar el: porque, quién, cómo y qué, de la problemática desarrollada. En la figura 14, se puede visualizar los resultados.

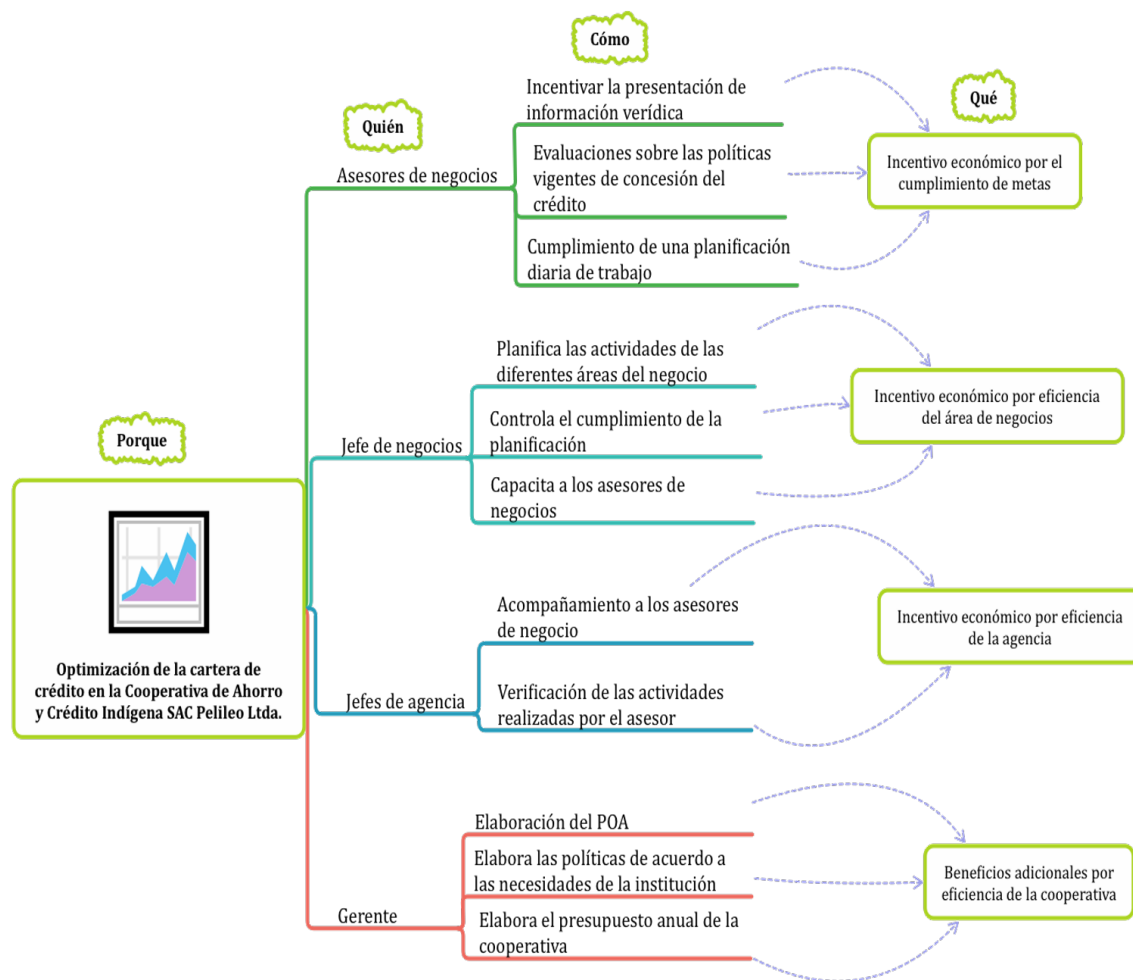


Figura 14. *Impact Mapping* de la cooperativa  
Fuente: Elaboración propia

Una vez aplicadas las dos herramientas, las mismas que aportan identificar las diferentes acciones para disminuir el impacto de las causas que generan la problemática, es necesario destacar que el resolver los tiempos, así como también las ineficiencias del proceso actual generaría un gran impacto en el crecimiento de la organización.

Ahora con un conocimiento de todas y cada una de las causas de la problemática se procede a realizar la técnica denominada de lluvia de ideas, ello con la finalidad de identificar las acciones o posibles soluciones que se pueden ejecutar para disminuir el impacto de las causas identificadas.

Es necesario resaltar qué se escoge esta herramienta debido a que, el límite es la imaginación de los participantes en la mesa de trabajo, los resultados se lo pueden evidenciar en la tabla 30.

Tabla 30

*Lluvia de ideas para solventar las causas a la problemática*

Ideas
Diseñar un manual de cobranza
Evaluaciones sobre las políticas vigentes de concesión del crédito.
Incentivo económico por el cumplimiento de metas.
Controlar el cumplimiento.
Adquirir un <i>software</i> de georreferencia.
Capacitación a los asesores de negocios.
Elaboración del POA.
Mejorar la comunicación entre los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la lluvia de ideas se procede a aplicar la técnica denominada: flor de loto, la misma que aporta a expandir ideas e interrelaciones que se puedan generar sobre cada una de las ideas generadas anteriormente.

Es necesario destacar que la intención de establecer las relaciones, es que se pueda obtener una estrategia diseñada específicamente a las necesidades de la organización, de manera que se pueda atacar el problema generado, pero a la vez conseguir el crecimiento de la cooperativa. En la figura 14, se puede visualizar los resultados, alcanzados con dicha técnica.

Se debe resaltar que se han generado ocho ideas que aportan a generar la solución a la problemática que se desarrolla actualmente, pero para cada una de estas se realiza varias opciones que se puedan desarrollar en base a la principal, lo cual aporta a generar un mapa a seguir en la propuesta del nuevo proceso.

6 Prospección y ventas	3 Administración crediticia	7 Procesos de crédito	6 Captaciones de inversiones	3 Indicador de morosidad la tendencia debe ser a la baja	7 Captación de ahorros	6 Definir los responsables en la ejecución de las actividades	3 Actividades realizar por los involucrados	7 Convivencia con los emprendedores de la cooperativa
2 Riesgos de crédito	F Capacitación a los asesores de negocios	4 Productos crediticios	2 Cumplimiento de metas mínimo el 90%	C Incentivo económico por el cumplimiento de metas.	Número de operaciones de crédito, mínimo 25 4	2 Estrategias a ejecutar	G Elaboración del POA	4 Establecer indicadores relacionados con la gestión
5 Gestión comercial	1 Metodología crediticia	8 Evaluación crediticia	5 Administración de la cartera de crédito, tendencia al crecimiento	1 Factores proporcionales	8 Captación de nuevos socios	5 Cronograma de cumplimiento y ejecución	1 Desarrollo de objetivos específicos y operativos	8 Pero al emprendedor que es puntual en los pagos
6 Cuando enviar al centro de mediación el crédito	3 Llamadas preventivas	7 Tasas de interes	F Capacitación a los asesores de negocios	C Incentivo económico por el cumplimiento de metas.	G Elaboración del POA	6 Verificar la captación de nuevos socios	3 Verificar la captación de créditos concedidos	7 Verificar la captación de nuevos socios
2 Requisitos del crédito	B Evaluaciones sobre las políticas vigentes de concesión del crédito	4 Citaciones al socio y garante	B Evaluaciones sobre las políticas vigentes de concesión del crédito	Optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa	D Controlar el cumplimiento	2 Verificaciones de las captaciones	D Controlar el cumplimiento	4 Verificar la captación de inversiones
5 Llamadas al centro de mediación	1 Cuestionario de preguntas	8 En el comité de crédito los montos autorizado	E Adquirir un software de georeferencia	A Diseñar un manual de cobranza	H Comunicación interna a los colaboradores	5 Verificar la captación de Ahorros	1 Seguimiento al cumplimiento de las metas	8 Mejorar el proceso e crédito
6 Aplicación móvil	3 Mejorar la interacción digital	7 Apoyo de una geolocalización de los socios en tiempo real	6 Responsabilidades de los niveles de aprobación	3 Etapas de la concesión del crédito	7 Exepciones a considerar	6 Capacitación sobre las buenas relaciones de trabajo	3 Mail institucional	7 Información de la gestión de cobranza en tiempo real
2 Integrar las tecnologías digitales para brindar un mejor control de los	E Adquirir un software de georeferencia	4 Que los gestores de cobranza puedan acceder a la información en tiempo real	2 Determinación de las características de los sujetos de créditos	A Diseñar un manual de cobranza	4 Condiciones a cumplir en la concesión del crédito	2 Recepción de documentos en el trabajo	H Comunicación interna a los colaboradores	4 Digitalización de información
5 Mejorar el apoyo tecnológico a la gestión de cobranzas	1 Mejorar infraestructura tecnológica	8 Alianzas estratégicas con empresas	5 Análisis y evaluación de un crédito	1 Generar políticas generales de los créditos	8 Límites normativos e institucionales	5 Control del POA por medio de la aplicación ALFILPRO	1 Cartelera para las comunicaciones internas	8 Establecer procesos digitales

Figura 15. Matriz flor de loto  
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.6. Propuesta del nuevo flujo de actividades

Una vez que se ha recabado toda la información referente al proceso a mejorar, se puede concluir que se deben eliminar las actividades que no contribuyen a la eficiencia, es decir que no son consideradas como operación.

Mediante la aplicación de la hoja de análisis de los procesos, se puede establecer cuáles son las actividades que aportan a generar el servicio, para ello se incorporan las acciones y soluciones detectadas al momento de aplicar cada una de las herramientas de mejora.

En la figura 16, se presenta el nuevo flujo de actividades propuesto para mejorar la eficiencia del proceso.

Para determinar la eficiencia del proceso se procede a realizar el cálculo de la siguiente manera:

$$Eficiencia = \frac{\sum Actividades.Operation}{\sum Total.proceso}$$

$$Eficiencia = \frac{43,25horas}{44,25horas}$$


$$Eficiencia = 97,74\%$$

Como se puede evidenciar el nuevo cálculo de la eficiencia tiene un resultado de 97,74 % lo cual es una desviación positiva que representa una oportunidad en la capacidad que tiene el proceso de crédito y cobranzas, para entregar, así como recuperar un crédito. Es necesario resaltar que dicha eficiencia en el proceso existente se considera altamente importante se debe realizar la verificación de la información que el socio entrega, así como también el considerar las nuevas características a las cuales se debe direccionar el crédito como son: casado, femenino, formación secundaria.

Núm.	Pasos	Símbolo de flujo	Tiempo (en horas laborables)		Área responsable	Diagrama de flujo				
						Operación	Traslado	Demora	Verificación	Corrección
1	Promoción de los servicios de crédito	Operación	4,00	HORAS	Asesores de negocio	4,00				
2	Entrega de solicitud de crédito al socio en la cooperativa o en campo	Operación	0,25	HORAS	Asesores de negocio	0,25				
3	Recolección de la documentación	Demora	1,00	HORAS	Socio			1,00		
4	Verificación en el campo de los datos proporcionados por el socio	Operación	2,00	HORAS	Asesores de negocio y socio	2,00				
5	Análisis de las 5C del crédito	Operación	2,00	HORAS	Asesores de negocio	2,00				
6	Evaluación en la matriz crediticia	Operación	2,00	HORAS	Asesores de negocio	2,00				
7	Ingreso de la carpeta en el comité de créditos	Operación	2,00	HORAS	Asesores de negocio y Comité de créditos	2,00				
8	Aprobación del crédito	Operación	1,00	HORAS	Jefe de agencia	1,00				
9	Legalización de documentos	Operación	2,00	HORAS	Asistente de negocios	2,00				
10	Desembolso del crédito	Operación	0,25	HORAS	Asistente de negocios	0,25				
11	Retiro del dinero	Operación	1,00	HORAS	Socio	1,00				
12	Seguimiento de la inversión	Operación	2,00	HORAS	Asesores de negocio	2,00				
13	A los clientes de categoría "A" se oferta una nueva operación y otros productos. (Con el 50% de las cuotas pagadas se oferta un nuevo crédito)	Operación	20,00	HORAS	Asesores de negocio	20,00				
14	A los clientes con vencimiento de 1 a 3 día, se realiza seguimiento de mora	Operación	0,25	HORAS	Asesores de negocio	0,25				
15	Pasado 4 días del vencimiento se notifica al socio de manera física	Operación	0,25	HORAS	Asesores de negocio	0,25				
16	Pasado los 6 días se realiza llamadas telefónicas y se notifica al garante	Operación	0,25	HORAS	Asesores de negocio	0,25				
17	De los 30 a los 60 días de vencimiento se realiza acuerdos extrajudiciales	Operación	1,00	HORAS	Asesores de negocio	1,00				
18	Pasados los 90 días se realiza Gestion Judicial	Operación	3,00	HORAS	Asesores de negocio	3,00				
<b>TOTALES</b>			<b>44,25</b>	<b>HORAS</b>		<b>43,25</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Figura 16. Proceso mejorado de crédito y cobranza de la cooperativa para el año 2017

Fuente: Elaboración propia

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

## 1. Introducción

Con la finalidad de mantener una adecuada Gestión de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., es necesario contar con un Manual que establezca procedimientos y políticas para la colocación de los recursos económicos disponibles, cumpliendo con las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

## 2. Objetivo general


Mitigar el riesgo crediticio de la cooperativa a través de la creación de políticas y procedimientos que constituyen los lineamientos principales para administrar la cartera de créditos correctamente.

## 3. Objetivos específicos

- Establecer políticas y procedimientos de crédito, estandarizados, claros y de fácil comprensión para el personal de la cooperativa.
- Fomentar el orden en los procesos de colocación de crédito.
- Realizar una colocación de créditos con calidad, tanto en el servicio brindado a los solicitantes de crédito como para el personal de la cooperativa.
- Fortalecer la coordinación del personal relacionado con la colocación de crédito.
- Definir criterios metodológicos para un manejo eficiente de la cartera.


## 4. Marco legal

- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.
- Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, emitido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Estatuto social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.


	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

## 5. Glosario de términos


- **Administradores:** Los miembros del consejo de administración, sus representantes legales y los responsables de las áreas involucradas en el proceso de crédito, serán considerados administradores.
- **Cartera por vencer:** Es el saldo total neto de la cartera de crédito que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad a una fecha de corte.
- **Cartera vencida:** Es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.
- **Cartera que no devenga intereses:** Es la diferencia entre el saldo del capital pendiente de pago y la cartera vencida.
- **Cartera improductiva:** Es el resultado de sumar la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida.
- **Crédito:** Corresponde a un activo de la cooperativa generado por la colocación de recursos, siendo responsabilidad de la entidad velar por la recuperación de los mismos.
- **Crédito preferencial:** Aplica para socios que presenten buen comportamiento de pago interno y no hayan incrementado el nivel de endeudamiento en el sistema financiero. Tiene como ventaja el generar un crédito “automático”, inclusive se puede brindar una tasa preferencial si se cuenta con los fondos de los organismos de apoyo.
- **Estrategia de gestión de riesgos de crédito:** Es el conjunto de acciones concretas que se implementarán en la administración del riesgo de crédito de la entidad, con el objetivo de lograr el fin propuesto.
- **Exposición al riesgo de crédito:** Corresponde al saldo total de operaciones de crédito y contingentes comprometidos con el deudor.
- **Contrato de crédito:** Instrumento por el cual la entidad se compromete a entregar una suma de dinero al cliente y éste se obliga a devolverla en los términos y condiciones pactados.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- **Excepciones:** Condiciones del otorgamiento del crédito cuyo perfeccionamiento posterior a la aprobación y desembolso no representan riesgo para la cooperativa, y no afectan al cumplimiento oportuno del pago de la obligación.
- **Garantía:** Es cualquier obligación que se contrae para la seguridad de otra obligación propia o ajena. Se constituyen para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el deudor.
- **Garantías Adecuadas:** Para aplicación de lo dispuesto en el artículo 210 del Código Orgánico Monetario y Financiero, son las siguientes:
  - a) **Garantías auto-liquidables:** Constituyen la pignoración sobre depósitos de dinero en efectivo u otras inversiones financieras, efectuadas en la misma entidad, así como bonos del estado, certificados de depósito de otras entidades financieras entregados en garantías y títulos valores que cuenten con la calificación de riesgo otorgadas por empresas inscritas en el Catastro de Mercado de Valores;
  - b) **Garantía personal:** Es la obligación contraída por una persona natural o jurídica para responder por una obligación de un tercero.
  - c) **Garantía solidaria:** Es aquella en la que se puede exigir a uno, a varios o a todos los garantes el pago total de la deuda.
  - d) **Garantía de grupo:** Es aquella constituida por los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. Esta garantía será solidaria.
  - e) **Garantía hipotecaria:** Es aquella constituida a favor del acreedor sobre bienes inmuebles, para respaldar las obligaciones contraídas por el deudor.
  - f) **Garantía prendaria:** Es aquella constituida a favor del acreedor sobre bienes muebles, para respaldar las obligaciones contraídas por el deudor.
- **Incumplimiento:** No cumplir la obligación dentro del plazo estipulado; o hacerlo después de dicho plazo o en condiciones diferentes a las pactadas.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- **Línea de crédito:** Cupo de crédito aprobado a un socio, por un monto determinado que puede ser utilizado dentro de un plazo establecido, mediante desembolsos parciales o totales.
- **Manual de crédito:** Documento que contiene procedimientos y políticas que se debe considerar en la colocación de recursos, para mantener una adecuada Gestión de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- **Mercado objetivo: Sector** al cual la cooperativa se enfoca para colocar sus recursos y ofrecer sus servicios financieros.
- **Nivel de aprobación:** Corresponde a una instancia que aprueba o rechaza las solicitudes de crédito de acuerdo a la información recibida y al cupo que se le haya asignado.
- **Pagaré:** Título valor que contiene una promesa incondicional de pago.
- **Plazo crediticio:** Es el tiempo establecido para la recuperación de un crédito, que inicia desde el desembolso del efectivo en la cuenta del solicitante hasta el pago del último dividendo.
- **Proceso de crédito:** Comprende las etapas de otorgamiento; seguimiento y recuperación. La etapa de otorgamiento incluye la evaluación, estructuración donde se establecen las condiciones de concesión de la operación, aprobación, instrumentación y desembolso. La etapa de seguimiento comprende el monitoreo de los niveles de morosidad, castigos, refinanciamientos, reestructuraciones y actualización de la documentación. La etapa de recuperación incluye los procesos de recuperación normal, extrajudicial o recaudación judicial, las mismas que deben estar descritas en su respectivo manual para cumplimiento obligatorio de las personas involucradas en el proceso.
- **Riesgo de crédito:** Es la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte.
- **Riesgo normal:** Corresponde a las operaciones con calificación A1, A2 o A3.
- **Riesgo potencial:** Corresponde a las operaciones con calificación B1 o B2.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- **Riesgo deficiente:** Corresponde a las operaciones con calificación C1 o C2.
- **Riesgo dudoso recaudo:** Corresponde a las operaciones con calificación D.
- **Riesgo pérdida:** Corresponde a las operaciones con calificación E.
- **Sustitución de deudor:** Cuando se traspasa las obligaciones de un crédito de un determinado deudor a una tercera persona que desee adquirirle, quien evidenciará capacidad de pago y presentará garantías de ser el caso, en condiciones no inferiores a las pactadas en el crédito original.
- **Tasa de interés:** Es el costo del dinero resultante de una operación crediticia, se expresa en porcentaje respecto al capital que lo produce.
- **Tecnología crediticia:** Es la combinación de recursos humanos, factores tecnológicos, procedimientos y metodologías que intervienen en el proceso de crédito.


## 6. Alcance

Las disposiciones contenidas en el presente manual de crédito son de cumplimiento obligatorio para todo el personal involucrado en el proceso de aprobación y otorgamiento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

## 7. Aprobación, divulgación y actualización

El manual de crédito deberá ser aprobado por el Consejo de Administración, debiendo ajustarse permanentemente a las disposiciones de la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; entrará en vigencia al inicio del siguiente mes, después de su aprobación y deberá ser puesto en conocimiento del personal por el jefe de negocios.

El presente manual será revisado y actualizado por el Jefe de negocios al menos trimestralmente, en función del comportamiento de la cartera de crédito y la planificación de la cooperativa.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017


## 8. Políticas generales

- a. Los préstamos se otorgarán a personas naturales y jurídicas, para actividades lícitas dentro de los segmentos establecidos por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera.
- b. Los créditos podrán ser otorgados a socios de la Cooperativa de acuerdo a la capacidad de pago de estos.
- c. La colocación de crédito deberá evitar la concentración en pocos socios, en sectores o actividades susceptibles al riesgo de incumplimiento.
- d. La gestión de cobranza deberá realizarse antes de las fechas de vencimiento y en forma permanente, al menos mediante medios telefónicos o electrónicos, evidenciado de alguna manera la gestión realizada
- e. Las tasas de los créditos que conceda la Cooperativa no podrán superar los máximos establecidos para cada segmento por el Banco Central del Ecuador.
- f. Los créditos concedidos deberán basarse en un análisis adecuado de la capacidad de pago del socio, garantizando el cumplimiento oportuno de la obligación adquirida.
- g. El jefe de negocios evaluará de forma mensual la calidad de la cartera e emitirá un informe.
- h. Todas las operaciones deberán estar garantizadas.
- i. El manual de crédito deberá estar disponible para el conocimiento de todo el personal de la Cooperativa.
- j. Este manual deberá dar cumplimiento obligatorio a los límites fijados por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, y a las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

## 9. Políticas de crédito

La cooperativa otorgará los siguientes tipos de crédito:

- **Crédito de Consumo Prioritario:** Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario,

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

incluidos los créditos prendarios de joyas.

- **Microcrédito:** Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100.000, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.

Para el Microcrédito se establecen los siguientes sub-segmentos de crédito:

**a. Microcrédito Minorista.-** Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero, sea menor o igual a USD 1.000, incluyendo el monto de la operación solicitada.


**b. Microcrédito de Acumulación Simple.-** Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD 1.000 y hasta USD 10.000, incluyendo el monto de la operación solicitada.

**c. Microcrédito de Acumulación Ampliada.-** Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD 10.000, incluyendo el monto de la operación solicitada.

#### **10. Determinación de los sujetos de crédito**

Son sujetos de crédito las personas naturales y jurídicas, que reúnen condiciones y requisitos establecidos por la Ley. No serán sujeto de crédito las personas naturales o jurídicas que tengan impedimento legal para contratar, presenten antecedentes penales, tengan un mal historial crediticio.

El mercado objetivo al cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., enfoca su producto crediticio corresponde a personas cuya fuente de ingresos se originan en la prestación de servicios personales en relación de dependencia y microempresarios del sector urbano y marginal que se dedican a las actividades de comercio, producción y

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

servicios ubicados en las provincias donde tiene presencia física las oficinas de la cooperativa. El tiempo de experiencia mínima en la actividad económica para otorgar un crédito es la siguiente:

- Microempresa.- 12 meses.
- Consumo.- Haber laborado por lo menos 1 año, en la misma empresa.

\*\* No aplica créditos para iniciar ninguna actividad económica.

### 11. Plazos de las operaciones de crédito


Para determinar los plazos de las operaciones de crédito, se debe considerar que hay destinos que no requieren de plazos largos, por lo que es necesario manejar dividendos prudenciales dependiendo el monto otorgado y el ciclo de la actividad. Los plazos máximos establecidos por tipo de crédito se presenta a continuación:

Tipo de Crédito	Plazo máximo
Microcrédito minorista	12 meses
Microcrédito acumulación simple hasta \$5000	30 meses
Microcrédito acumulación simple hasta \$10.000	36 meses
Microcrédito acumulación ampliada hasta \$ 20.000	48 meses
Consumo prioritario hasta	48 meses

De acuerdo al destino del crédito los plazos serán lo siguiente:

- a)** Capital de trabajo (hasta 18 meses)
- b)** Activo fijo (hasta 48 meses)
- c)** Gastos familiares (12 meses)
- d)** Crédito emergente (hasta 6 meses, pago al vencimiento)

Ningún crédito podrá superar los plazos establecidos, salvo en excepciones debidamente justificadas con la aprobación del Consejo de Administración.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017


## 12. Etapas en la concesión de créditos

- a) Evaluación y visita a solicitantes: Una vez receptada la solicitud de crédito, se procede con la recolección de información, documentos y datos necesarios para realizar los análisis pertinentes como económico, financiero, de moralidad del socio, entre otros. En esta etapa se deberá verificar la consistencia y veracidad de la información obtenida, pudiendo incluir visitas personalizadas.
- b) Propuesta y recomendación para aprobación de créditos: Posterior a la etapa de evaluación y visita, si el ejecutivo de negocios recomienda la aprobación del mismo, realizará la propuesta al correspondiente nivel de aprobación. Si el ejecutivo de negocios no recomienda la aprobación de la solicitud, entonces finaliza el proceso. La propuesta deberá encontrarse documentada y contener como mínimo:
- Condiciones del financiamiento
  - Análisis de la información financiera y capacidad de pago, presentada por el solicitante.
  - Determinación de la voluntad de pago
  - Historial de crediticio
  - Justificación del patrimonio.
- c) Decisión de aprobación: La aprobación o negación de las solicitudes se realizará de acuerdo a los niveles establecidos en este manual.
- d) Seguimiento y recuperación: Posterior al desembolso del crédito se deberá realizar las gestiones de seguimiento y recuperación de la operación concedida de forma permanente, evitando el vencimiento de las cuotas pactadas en los plazos establecidos.


## 13. Condiciones a cumplir en la concesión de créditos

Para la concesión de créditos, se debe cumplir como mínimo con las siguientes condiciones:

- Contar con una solicitud de crédito debidamente llena y firmada por el solicitante de crédito.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- Verificar en toda operación la cédula de identidad original del solicitante, garante y sus cónyuges, si los tuviere.
- Para la evaluación de una solicitud de crédito se deberá contar con los datos actualizados de créditos vigentes y garantías.
- Comprobar los ingresos que el solicitante declara con todos los documentos originales de respaldo necesarios, los mismos que deberán ser confiables y encontrarse actualizados.
- En caso de créditos aprobados bajo condiciones especiales, debe contar con la constancia de la aprobación del Consejo de Administración.
- Contar con el reporte que demuestre el análisis realizado de la solicitud de crédito y las conclusiones acerca de su aprobación o rechazo.
- Para el otorgamiento del crédito es necesario que se haya realizado inspecciones y verificaciones sobre la actividad productiva o comercial del socio.
- Realizar el desembolso solo después de aprobado el crédito por el nivel correspondiente.
- Si el solicitante registra atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones con la cooperativa, mayor a 15 días promedio, no se deberá otorgar un crédito.
- Todo crédito aprobado será desembolsado en la cuenta del socio.
- Para realizar el desembolso del préstamo en la cuenta del socio, se deberá tener previamente firmados los documentos de crédito; esto es, el contrato de préstamo y la tabla de pagos o el pagaré según sea el caso, y de acuerdo a las condiciones del crédito aprobado.
- Para otorgar un crédito los socios deben depositar un encaje del 10 por uno (del crédito) incluido certificados de aportación. En créditos con garantía hipotecaria solicitar el 15 por uno (7.5% del crédito), y en crédito por primera vez el 20 por uno.
- La edad mínima será 19 años y máximo 70 años.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017


- En créditos que se financian para activos fijos, la contraparte o aporte del socio debe ser mayor al 20% del valor del crédito; el valor indicado deber ser justificado con documentos de respaldo.
- Se debe justificar la inversión mediante la presentación de: proforma, promesa de compraventa, contratos, detalle de inversión por parte del asesor, etc.

#### **14. Análisis y evaluación de un crédito**

Los niveles de aprobación deberán evaluar como mínimo los siguientes aspectos:

- Estabilidad del socio y de la actividad que constituye la fuente de pago.
- Estabilidad del garante, si lo tuviere, y de la actividad económica que realiza.
- Naturaleza del negocio.
- Referencias bancarias, personales o comerciales.
- En el caso de Personas Jurídicas, estados financieros y análisis de los mismos, principales indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad, flujo de efectivo donde se incluya todas las obligaciones que tiene el solicitante de crédito y se determine la capacidad de pago.
- Historial crediticio en la cooperativa y en el sistema financiero.
- Condiciones financieras:
  - a. Monto.- El monto a concederse debe encontrarse relacionado a la capacidad de pago, a la viabilidad de la actividad a financiar y a las garantías. El monto otorgado a una misma persona natural o jurídica no deberá superar el 20% del patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.


Los dividendos (capital e intereses) se cobrarán de acuerdo al tipo de crédito concedido y podrán devengarse mensualmente trimestral o al vencimiento del crédito.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- b. Plazo.- Los plazos deberán ser coherentes con el destino de crédito, con el monto y tipo de crédito, los cuales no podrán superar los máximo establecidos en el presente manual.
- c. En cuanto a los días promedio de atraso interno se considerará lo siguiente:
- Hasta 7 días es cliente "A" incremento monto.
  - Hasta 15 días es cliente "B" monto similar al crédito anterior.
  - Mayor a 16 días se niega el crédito. \*\*
  - \*\* Debe mover la cuenta por lo menos 3 meses para realizar un nuevo análisis.
- Otros aspectos que determinen los niveles de aprobación o en Consejo de Administración.
  - Monto del crédito hasta el 70% del patrimonio
  - Avalúo de la propiedad en caso de hipoteca (Hasta el 70% del avalúo de la propiedad)

### **15. Niveles de aprobación**

Los montos de aprobación determinados por el Consejo de Administración son los siguientes:

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

Integrantes de los niveles de aprobación	Monto de aprobación	
	Desde	Hasta
Jefe de agencia, Asesor y asistentes de negocios	500	5.000
Jefe de negocios, jefe de agencia y asesor de negocios	5.001	15.000
Gerencia general, Jefe de negocios y asesor de negocios	15.000	20.000
Consejo de administración, Gerente general y Jefe de negocios.	Montos mayores a \$20.000 Reestructuraciones. Créditos a Empleados con monto mayor a \$20.000	


Toda operación de crédito que exceda en monto de los límites definidos será presentada por el Gerente General para conocimiento del Consejo de Administración, instancia que aprobará o rechazará la solicitud de crédito.

El Gerente General y Jefe de negocios podrá aprobar operaciones de crédito con excepciones a las políticas de la cooperativa

## 16. Responsabilidades de los niveles de aprobación

### 16.1. consejo de administración

- Aprobar las operaciones de crédito y contingentes con personas naturales o jurídicas vinculadas, en el rango que corresponda.
- Reportar al consejo de vigilancia las operaciones de crédito y contingentes con personas vinculadas, el estado de los mismos y el cumplimiento del cupo establecido.
- Aprobar refinanciamientos y reestructuraciones.
- Aprobar las operaciones de crédito por sobre los límites establecidos para la administración.
- Conocer el informe de gestión de crédito presentado por el área de crédito.
- Aprobar el manual de crédito.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017


- Definir los límites de endeudamiento sobre la capacidad de pago de los empleados de la entidad.
- Conocer y disponer la implementación de las observaciones y recomendaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Las demás establecidas en los estatutos de la entidad.

#### **16.2. Gerente**

- Proponer las tasas de interés de los créditos que otorgue la cooperativa, en función a un análisis técnico realizado; con la frecuencia que defina el Consejo de Administración.
- Velar por el cumplimiento normativo de las tasas de interés en los créditos vigentes y nuevos de la cooperativa.
- Vigilar la adecuada administración de la cartera de crédito y la gestión de cobranza.
- Velar porque los documentos de crédito estén actualizados, cumplan con la normativa legal vigente y las políticas de la cooperativa.
- Autorizar las excepciones que el Consejo de Administración le permita y vigilar su regularización en un plazo prudencial.
- Recomendar al Consejo de Administración la actualización y ajustes del manual de crédito, los procedimientos y las políticas de crédito.
- Velar para que los funcionarios de crédito cuenten con los medios suficientes para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera.
- Vigilar que el proceso de avalúo se realice de forma adecuada, cumpliendo con las condiciones establecidas en la normativa legal vigente y dentro de los plazos previstos.

#### **16.3. Jefe de Negocios y Jefes de agencia**

- Evaluar las solicitudes de crédito y aprobar, suspender o negar aquellas dentro de su cupo asignado.
- Administrar adecuadamente la cartera y gestionar con su equipo la cobranza, con el fin de mantener un bajo nivel de morosidad.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- Llevar un control de las posibles excepciones y los plazos en que deben ser regularizadas, sin prórroga.
- Velar para que los funcionarios de crédito ejecuten todas las acciones pertinentes y oportunas para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera.
- Establecer un sistema permanente de análisis de su cartera, bajo conocimiento del Gerente, con el fin de determinar potenciales riesgos e implementar correctivos inmediatos que permitan limitar la exposición de riesgo de la cartera.
- Analizar y proponer ajustes al manual de crédito, los procedimientos y las políticas de crédito


#### **16.4. Ejecutivos de negocios**

- Analizar las solicitudes de crédito y el entorno, con el objetivo de asegurar la recuperación oportuna y determinar los posibles riesgos.
- Demostrar la capacidad de pago del solicitante de crédito y de sus garantes si los tuviere.
- Analizar el destino de crédito, de acuerdo a la política y segmento de atención de la Cooperativa.
- Respalda cada operación con la documentación completa.
- Recomendar la aprobación, suspensión o negación de las operaciones, sustentando técnicamente su recomendación.

#### **16.5. Todos los niveles de aprobación**

Son responsabilidades de todos los niveles de aprobación, sin perjuicio de las disposiciones legales y estatutarias:

- Cumplir y hacer cumplir los requisitos reglamentarios y legales, en el proceso de aprobación de créditos.
- Aprobar o negar las solicitudes de crédito de acuerdo a los montos asignados por el Consejo de Administración y a la normativa legal vigente.
- Respetar y mantener el carácter confidencial de la información.
- Mantener la objetividad en su análisis.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- Mantener las actas de aprobación por fecha de las operaciones aprobadas y mantener actualizado el archivo de las mismas.

#### 16.5.1. Acta de aprobación

La constancia de las actuaciones de los niveles de aprobación, así como la decisión adoptada frente a las solicitudes de crédito, deberán constar en el acta correspondiente, la misma que deberá contener como mínimo la siguiente información:


- a. Fecha, hora y responsables.
- b. Descripción de las solicitudes de crédito presentadas, identificación y nombre del solicitante, tipo de crédito, detalle de la garantía, plazo, monto solicitado, monto aprobado y plazo aprobado.
- c. Comentarios de los participantes y decisión final de aprobación o negación.
- d. Firmas de los participantes.

#### 17. Excepciones

El Gerente y/o jefe de negocios podrá autorizar las siguientes excepciones:

- a) Firma del cónyuge en el pagaré:
  - En créditos solicitados de hasta USD 1000.
  - Cuando el deudor principal hipoteque o de en garantía un bien que no forme parte de la sociedad conyugal, siempre y cuando tenga personalmente suficiente capacidad de pago.
- b) Déficit de cobertura:
 

Se podrá excepcionar un déficit temporal de cobertura de garantías, siempre y cuando se encuentre en proceso la constitución de las mismas y que por razones

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

especiales previamente justificadas no se efectuaron en el tiempo previsto. El plazo otorgado para la regularización no podrá superar los 60 días.

c) Endeudamiento:

Se podrá aprobar un exceso temporal de corto plazo en el cupo de crédito que un socio tenga en la cooperativa y mantenga un nivel de endeudamiento moderado en el sistema, pero que su capacidad de pago le permita hacer frente a una nueva obligación y no afecte su liquidez.


d) Se puede exceptuar la concesión de un crédito con antecedentes de morosidad por los siguientes motivos:

- Que haya transcurrido al menos 3 años de cancelado un crédito en el que un socio haya registrado un record crediticio negativo en la cooperativa, pero que su situación económica actual le permite atender oportunamente la obligación.
- Por mora en casas comerciales o en el sector no regulado, y servicios básicos cuyo valor no exceda los USD *menor o igual a \$1000*
- Cuando en su historial crediticio se registre una calificación adversa se considerará lo siguiente:
  - Hasta 30 días de mora presenta recibo de pago.
  - Más de 30 días certificado de cancelación de cuota.
  - Potenciales socios y garantes que presenten créditos castigados y con demanda judicial no aplican.

**Score**

- 701 en adelante no necesita justificación.
- De 700 puntos hacia arriba justificar con documento.

e) Se podrá aceptar avalúos de peritos calificados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que se encuentren en el listado de aprobados por el Consejo de Administración, cuya fecha de elaboración no sea más antigua de 60 días.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

## 18. Límites

### 18.1. límites normativos


- La concesión de operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica no podrá exceder el 10% del patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.
- Los cupos de crédito y garantías de grupo al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, no podrán superar individualmente el 1% del patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

### 18.2. Límites institucionales

- **Concentración de cartera**

Con la finalidad de evitar la concentración de cartera en un determinado número de socios, no se podrá superar los límites que se presentan a continuación:

Sujeto de Crédito	Tipo de Crédito	Producto	Límite
Crédito Individual	Consumo	Consumo	<b>10%</b>
Crédito individual	Microempresa	Microempresa	Comercio 30% Producción 30% Servicios 30 %
Crédito individual	Microempresa	Microempresa	Máximo 2 créditos por unidad familiar

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- **Morosidad**

Por cada tipo de crédito se ha establecido el máximo nivel de tolerancia de la morosidad, el mismo que se define a continuación:

Tipo de Crédito	Límite de morosidad
Microcrédito	10 %
Consumo	5%

- **Activos improductivos**

La cooperativa deberá monitorear trimestralmente el nivel de activos improductivos en relación a los activos de la entidad, el cual no podrá ser superior al 10 % de los mismos.

- **Créditos vinculados**

Como política interna se ha determinado que los cupos de crédito para los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, no podrán superar individualmente el 1 % del patrimonio

### 19. Fortalecimiento del fondo irrepartible de reserva legal

Tipo de Crédito	Monto otorgado		Porcentaje
	Desde	Hasta	
Microcrédito con respaldo DPF	500	30.000	0%
Microcrédito con otro tipo de garantía	500	30.000	2%

Cuando el plazo sea menor a 12 meses se aplicará el porcentaje proporcional de la tasa.


### 20. Tasas de interés

- En función a las recomendaciones técnicas del Gerente, el Consejo de Administración ha fijado las siguientes tasas de interés:

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

Tipo de Crédito	Tasa efectiva	Plazo	
		Desde	Hasta
Microcrédito subsistencia	30,50%	3 meses	1 año
Microcrédito Acumulación simple	27,50%	3 meses	3 años
Microcrédito Acumulación ampliada	25,50%	3 meses	4 años
Consumo prioritario	17,30%	3 meses	4 años

- Las tasas de interés siempre serán las vigentes a la fecha de la aprobación de la operación.
- No se cobrarán intereses sobre intereses.
- Los intereses se contabilizarán de acuerdo a las especificaciones del CUC de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Los gastos adicionales de instrumentación del crédito podrán ser incluidos en la deuda total del solicitante, solo si estos fueron considerados en el análisis de capacidad de pago.
- Para los créditos que incurran en mora, se deberá aplicar la tasa de interés por mora vigente publicada en la página del Banco Central del Ecuador.
- La cooperativa informará a sus socios sobre la tasa nominal y efectiva anual que cobra en las operaciones de crédito, así como las tasas de interés por mora y otros costos o cargos adicionales.
- No se realizará la eliminación de intereses moratorios, las excepciones solamente se harán con la aprobación del Consejo de Administración, siempre y cuando no se contraponga a la Ley.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

## 21. Desembolsos

El proceso de desembolso es parte del proceso de crédito, y consiste en la entrega del dinero a la cuenta del socio, después de pasar por el análisis y la aprobación del mismo.

Para efectuar el desembolso se deberá:


- Verificar coincidencia de firmas con las cédulas de identidad.
- Verificar coincidencia en números y letras en el pagaré o en el contrato de crédito.
- Verificar la coincidencia de información del pagaré o contrato de crédito con información proporcionada en la solicitud de crédito.
- Verificar firmas en la tabla de amortización.
- Verificar consistencia de condiciones del crédito, entre la tabla de amortización y el contrato de crédito.
- Verificar las autorizaciones de débito, si aplica.

Una vez verificada la información se procederá al desembolso de la operación, dinero que deberá ser acreditado en la cuenta del socio. El proceso de desembolso termina con la entrega de la documentación del crédito al responsable de custodia de documentos y la firma de una bitácora para seguimiento y registro.

## 22. Seguimiento y recuperación

El seguimiento debe ser altamente dinámico y para ello deberán contar con un plan de recuperación establecido por el jefe de negocios que incluya llamadas telefónicas, visitas específicas, utilización de correo electrónico, mensajes de texto, entre otros. Es importante anotar que el seguimiento tiene como propósito principal la recuperación de lo adeudado; sin embargo, es responsabilidad del funcionario del crédito verificar que el plan de inversión se haya ejecutado.

La finalidad de estas gestiones realizadas es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la calidad de la cartera. Si un crédito ha caído en mora, es necesario primero conocer la causa y dependiendo de la misma diseñar las estrategias más adecuadas para su recuperación.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017


A continuación se detalla las acciones a realizar:

- a) Llamada preventiva 3 día antes.
- b) Llamada de seguimiento hasta los 3 días
- c) Llamada al garante a partir de 7mo día
- d) Visitas al deudor desde el 4to día.
- e) Visita al garante al 7mo día.
- f) A los 60 días llevar a mediación.
- g) A los 120 días traspaso a cobranza judicial COSTO POR GESTIÓN DE MORA**
  - a) llamada telefónica \$ 1.00
  - b) Cargo por gestión de cobranza extrajudicial

Rango de días vencidos				
Rangos	a. de 3a 30 días	b. de 31 a 60 días	c. de 61 a 90 días	d. más de 90 días
<b>a. menor a 100</b>	7.15	18,18	25,95	28,63
<b>b. de 100 a 199</b>	8.23	18,44	26,71	29,84
<b>c. de 200 a 299</b>	8,87	19,97	28,30	32,51
<b>d. de 300 a 499</b>	8.32	22,78	30,72	36,65
<b>e. de 500 a 999</b>	9.67	26,87	33,98	42,22
<b>f. Mayor a 1.000</b>	9,95	32,23	38,09	49,27

### 23. Tratamiento de garantías

- La cooperativa Indígena SAC Pelileo Ltda. aceptará las siguientes garantías: garantías hipotecarias, prendarias, auto-liquidables, personales o garantías solidarias, grupales, fianzas solidarias, garantías o avales otorgados por entidades financieras nacionales o extranjeras de reconocida solvencia.
- a) Sin garante con patrimonio justificado hasta (\$2000) (créditos recurrentes, a partir del 2 operación)
  - b) Sin garante (hasta \$ 5000)\*
  - c) Quirografaria\*\*
    - 1 Garante hasta 5.000
    - 2 Garante hasta \$ 15.000 \*\*\*
  - d) Prendaria (60% del valor comercial, más seguro contra accidentes y robo).

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

e) Hipotecaria (70% de avalúo de la propiedad).

f) Cash colateral (90% del valor de la póliza), los originales del DPF debe ser archivados junto al pagaré.

\* Siempre y cuando tenga casa propia justificada y hasta dos créditos en otras instituciones.

\*\* Los garantes deben cumplir similares o mejores características que el titular.

\*\*\* Presentar 2 garantes que justifiquen casa propia y que tengan hasta 3 créditos, verificar el valor de los bienes del garante.

- No se acepta garantías cruzadas.
- No se acepta garantes dentro del primer grado de consanguinidad, que tengan interdependencia.
- No pueden ser garantes cuando exista vinculación económica.
- Todos los créditos deberán estar garantizados al menos por el 100% de la obligación
- Los créditos con monto aprobado hasta USD 5.000 podrán otorgarse sin necesidad de constituir garantía, puesto que la experiencia con el socio, y la solidez de la nuestra tecnología crediticia utilizada en la institución se considera como respaldo para estos créditos y se ve reflejado en el comportamiento de cobro de la cartera.

La tecnología crediticia que utiliza la cooperativa corresponde a un análisis de las 5 C's de crédito y corroborando con el score de evaluación del sistema financiero.

- Se deberá tener en cuenta en todo momento la relación garantía/obligación del socio.
- Se deberán considerar el total de obligaciones directas e indirectas que el socio mantenga con la cooperativa.
- Los garantes deben ser personas mayores de edad, con ingresos y estabilidad laboral, preferentemente deberán poseer algún bien inmueble.
- El análisis de la capacidad de pago de los garantes también deberá encontrarse documentado, aplicando los mismos criterios que los deudores principales.
- Los niveles de aprobación podrán recomendar en función al análisis realizado, el tipo de garantía para una operación de crédito.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- Las garantías hipotecarias y prendarias deberán constituirse en forma abierta, conforme a las disposiciones legales pertinentes y respaldarán todos los préstamos del mismo socio, se tomará únicamente el Valor de Realización del Avalúo.
- Se podrá verificar el estado de los bienes constituidos como garantía, si se considera pertinente, y exigir la reposición de los mismos con otros bienes equivalentes, si se determina que estos se han deteriorado.

### **23.1. Valoración de las garantías**

Todos los inmuebles que sean entregados en garantía o en dación en pago, serán valorados mediante un avalúo realizado por un perito evaluador, debidamente calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.


El avalúo deberá contemplar valor de mercado, valor de reposición y valor de realización. El perito evaluador deberá presentar el informe de avalúo en el tiempo determinado y con la respectiva firma de responsabilidad.

No se podrá realizar trabajos de peritaje para un solicitante de crédito que se encuentre dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad.

### **24. Expedientes de crédito**

Los documentos que integrarán los expedientes de crédito de los socios, son:

- a. Matriz de decisión crediticia u Hoja de inspección en el cual constará: monto solicitado, monto aprobado, nivel de aprobación, fecha de concesión, fecha de vencimiento, destino del crédito, plazo, tasa, factor de ajuste de tasa, información de la garantía, ventas anuales, indicadores financieros del negocios, etc.
- b. Solicitud de crédito, que contiene información actualizada y veraz del sujeto de crédito.
- c. Matriz de decisión crediticia u Hoja de inspección en el cual constará: monto solicitado, monto aprobado, nivel de aprobación, fecha de concesión, fecha de vencimiento, destino del crédito, plazo, tasa, factor de ajuste de tasa, información de la garantía, ventas anuales, indicadores financieros del negocios, etc.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- d. Básicos: ( cedula, papeleta votación, Planilla servicio básico)
- e. Documentos que justifique ingresos (RUC, Rol de pagos o certificado, copia de facturas, carné asociación, declaración de impuesto)
- f. Documentos que justifique Patrimonio: (copia escritura, pago predio, título de propiedad, matrícula vehicular)
- g. Otros: (Buró de crédito, etc)


Nota: Los files de créditos deben estar en orden

- h. En el libro de actas deberá estar suscrito por quienes aprobaron la operación de crédito, en caso de existir una línea de crédito deberá considerar el monto total de línea aprobada, su utilización, y monto disponible.
- i. Copias de documentos de respaldo legal de las garantías
  - \* Para créditos superiores a \$5000 se solicitará documentos originales como respaldo del crédito.

## 25. Custodia

El responsable de la custodia mantendrá en orden, bajo condiciones de estricta seguridad y acceso restringido la documentación legal que ampara las operaciones de crédito, siendo estos los siguientes:

- a. Pagaré debidamente suscrito por deudores, codeudores, garantes y demás obligados al pago.
- b. Tabla de amortización debidamente suscrita por deudores, codeudores, garantes y demás obligados al pago. (en la carpeta)
- c. Documentos originales de escrituras de hipotecas a favor de la cooperativa y el avaluo correspondiente. (en bóveda)
- d. Certificado original del Registro de la Propiedad o Mercantil según corresponda, en el que conste la constitución de la caución a favor de la cooperativa. (en carpeta)
- e. Documentos legales habilitantes originales que hayan permitido el otorgamiento del crédito tales como poderes, disolución de sociedad conyugal, nombramientos de Gerente, autorizaciones de Directorio o Consejo de Administración. (en carpeta)

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- f. Copia certificada de los estatutos actualizados en caso de personas jurídicas. (en carpeta)

## 26. Crédito con fondos CONAFIPS


Los créditos con fondos de la Corporación de Finanza Populares (CONAFIPS), reciben un tratamiento especial, por lo cual se especifica los siguientes criterios

- Monto mínimo a colocar: \$1020
- Monto máximo: \$9270.
- Plazo máximo: 36 meses
- Tasa Referencial: 20%
- No aplica base o encaje.
- Aplica para socios nuevos y preferenciales.
- Se colocará créditos en zonas tipo "C" y tipo "B", de acuerdo al listado proporcionado por la CONAFIPS

**Razón:** Se sienta razón que el presente Manual de Créditos es aprobado por el Consejo de Administración en sesión del 10 de Febrero del 2016, Así lo certifico:

Sr. Espiritu Quinatoa  
**Presidente**

Andrés Pilamunga  
**Secretario**

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

## RESUMEN MANUAL DE CREDITO

### COAC SAC LTDA

a) Microcrédito

- Minorista \$1.000
- Simple \$10.000
- Ampliada \$30.000

b) Consumo prioritario \$30.000

c) Microcrédito con fondos CONAFIPS \$9270

d) Créditos con garantía DPF hasta el 90% del valor

#### **Monto**

- Mínimo \$ 500
- Máximo \$ 30.000
- Monto primera vez, de acuerdo a la capacidad de pago, máximo \$20.000

#### **Plazo**

- Mínimo 3 meses
- Máximo 48 meses
  - 500 – 1000 hasta 12 meses
  - 1001 – 3000 hasta 18 meses
  - 3001 – 5000 hasta 30 meses
  - 5001 – 10000 hasta 36 meses
  - 10001 – 30000 hasta 48 meses

\*\* En reestructuraciones y refinanciamiento se ampliará el plazo de acuerdo a la capacidad de pago del socio.


#### **Tasas efectivas**

Para el Microcrédito y consumo se establecen las siguientes tasas:

Microcrédito Minorista: 30.50%

Microcrédito de Acumulación Simple: 27.50%

Microcrédito de Acumulación Ampliada: 25.50%

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

Crédito de Consumo Ordinario se establece la tasa de 17.30%

Socios tipo "A" se reducirá el 2% de la tasa establecida.

Créditos para personas que mantienen inversiones con la COAC 5% adicional a la tasa contratada a lo del DPF, con endoso.

#### **Garantías (Riesgo total)**

- g) Sin garante con patrimonio justificado hasta 2000 (créditos recurrentes, a partir de la 2 operación)
- h) Sin garante (hasta \$ 5000) con casa propia
- i) Quirografaria\*\*
  - 1 Garante hasta 10000
  - 2 Garante hasta \$ 15.000 \*\*\*
- j) Prendaria (60% del valor comercial, más seguro contra accidentes y robo.)
- k) Hipotecaria (70% de avalúo de la propiedad del valor de oportunidad) de preferencia vivienda.
- l) Cash colateral (90% del valor de la póliza) Los originales del DPF debe ser archivados junto al pagaré.

\*\*Los garantes deben cumplir similares o mejores características que el titular.

\*\*\* Presentar 2 garantes que justifiquen casa propia y que tengan hasta 3 créditos


- No se acepta garantías cruzadas.
- Se aceptará garantes dentro del primer grado de consanguinidad cuando presenten vivienda (vivienda) distinta al titular y tengan negocios distintos
- No pueden ser garantes cuando exista vinculación económica (sociedad)

#### **Encaje**

- El socio realizará un aporte voluntario hasta el 3% del valor del crédito que será para fondos de reserva irrepetibles de la institución.

#### **Destino de crédito**

- a) Capital de trabajo (hasta 18 meses)

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- b) Activo fijo (hasta 48 meses)
- c) Gastos familiares (12 meses)
- d) Crédito paralelo (hasta 6 meses)

**Justificación por calificación central de riesgos y páginas judiciales**

- a) Hasta 30 días de mora presenta recibo de pago.
- b) Más de 30 días certificado de cancelación de cuota.
- c) Potenciales socios y garantes que presenten créditos castigados y con demanda judicial no aplican.
- d) Por cheques protestados, presentar certificado de la Superintendencia de Bancos
- e) No aplican personas con problemas legales por estafas, cobros de pagarés, etc.

**Score**

- 700 en adelante no necesita justificación.
- Menos de 699 puntos justificar con documento. (certificado médico, o documentos que justifique la calamidad)

**Relación cuota liquidez**

- a) Microempresa 70%
- b) Consumo 60%


**Edad**

- a) Mínima 19 años
- b) Máxima hasta 70 años. (se exceptiona socios AAA), \*\*en el caso de socios o garantes mayores a 70 años sin cobertura del seguro de desgravamen.

**Tiempo de experiencia**

- a) Microempresa.- 1 año.
- b) Consumo prioritario.- Haber laborado por lo menos 1 año, en la misma empresa.

\*\* No aplica créditos para iniciar ninguna actividad económica.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

#### **Días promedio de atraso**

- a) Hasta 5 días es cliente "A" incremental monto.
- b) Hasta 15 días es cliente "B" monto similar al crédito anterior.
- c) Mayor a 16 días se niega el crédito. \*\*

\*\* Debe mover la cuenta por lo menos 3 meses para realizar un nuevo análisis.

#### **Re préstamos (renovación)**

- Debe haber pagado mínimo el 50% de las cuotas del crédito en forma normal.

#### **Refinanciamiento. (Socios que se encuentren hasta 35 días de mora)**

Por lo menos se mantiene la garantía, siempre y cuando justifique la reducción de la capacidad de pago.

#### **Reestructuración. (SOCIOS QUE SE ENCUENTRA EN MORA < 35 días)**

- Que este vencido más de una cuota, debe cancelar los intereses y notificaciones.\*\*
- Debe presentar solicitud por escrito firmada justificando la reestructuración, adjuntando la copia de cedula.


\*\* Se refuerza la garantía.

#### **Frecuencia y forma de pagos**

- Mensuales y trimestral (solo agricultura)
- Todo pago deber ser en efectivo, en caso de recibir pagos en cheque se cancelará una vez efectivizado.

#### **Créditos preferenciales. (Aplica a partir de 2do crédito)**

- Aplica para socios tipo "A"
- Se mantiene garantías.
- Aplica mismo monto y mismo plazo
- El riesgo crediticio en la central de riesgo no tiene que haberse incrementado con respecto al análisis anterior.
- Se actualizará los datos de socio y garante en el momento del desembolso.
- Únicamente deberán presentar la documentación básica.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017


- La base se generará mensualmente, los primeros días del mes y estará a cargo de las asistentes de negocios y la entrega de las cartas a cargo de los asesores de negocios.

#### **Documentación. (y archivo de documentos)**

- a) Básicos: ( cedula, papeleta votación, Planilla servicio básico)
- b) Que justifique ingresos (RUC, Rol de pagos mecanizado del IESS, carné asociación, declaración de impuesto Formulario 104 de los 3 últimos meses)
- c) Que justifique Patrimonio: (copia escritura, pago predio, título de propiedad, matrícula vehicular, copia de minuta de hipoteca con avalúo)
- d) Otros: (Buró de crédito, consulta paginas judiciales, databook, etc)
- e) Fotografía actualizada
- f) Solicitud de crédito totalmente llena socio y garante donde se detalle el croquis de ubicación.
- g) Para el caso de los créditos hipotecarios deben presentar: escritura original, pago predio actualizado, certificado de gravámenes no mayor a 15 días de emisión. Deben presentar avalúo de la propiedad realizado por el perito de la institución.

#### **Tipo y orden de documentos en la carpeta de crédito (check list)**

- a) Copia del pagaré
- b) Copia de la tabla de amortización.
- c) Liquidación de crédito (favor apuntar saldo de cuentas de ahorro, programado, encaje, certificados).
- d) Adendum informativo
- e) Autorización de la transferencia a la cuenta de "Reservas para el fondo irrepartible".
- f) Impresión de la transferencia a la cuenta de "Reserva para el fondo irrepartible"
- g) Licitud de fondos para créditos mayor a \$5000
- h) SCORE de evaluación de crédito (sistema Financial)
- i) Hoja de inspección o Matriz de decisión crediticia, colocar en sentido reverso.
- j) Solicitud crédito.
- k) Copia de la cédula con la papeleta de votación.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- l) Copia de pago de servicio básico
- m) Justificación de ingresos (rol de pagos, certificado de trabajo, Ruc, Rise, Patente, databook etc)
- n) Justificación de patrimonio (Copia de escritura y pago predio, copia de la matrícula de vehículo, títulos de propiedad, etc.)
- o) Consulta de buró de crédito.
- p) Revisión de las páginas judiciales
- q) Copia de hipoteca con avalúo de propiedad, contrato de prenda industrial con póliza de los seguros (robo y accidente)

**Para los garantes el orden de los documentos será similar a la del deudor, desde el literal g)**

#### **Seguimiento de mora**


- h) Llamada preventiva o envió de sms 3 día antes.
- i) Llamada de seguimiento hasta los 3 días
- j) Llamada al garante a partir de 7mo día
- k) Visitas al deudor desde el 4to día.
- l) Visita al garante al 7mo día.
- m) A los 60 días llevar a mediación.
- n) A los 120 días traspaso a cobranza judicial

#### **Comité de crédito y elaboración del acta**

- a)** Hasta \$5000 aprueban (jefe de agencia y asesor proponente)
- b)** Desde \$5151 Hasta \$15000- aprueban (Jefe de negocios, jefe de agencia y asesor proponente)
- c)** A partir de \$15000 aprueban (Gerencia General, Jefe de negocios, jefe de agencia y asesor proponente)

#### **Horarios de gestión campo**

- Salida al campo 10:00 a.m.
- Entrada a la oficina por la tarde a las 16:00 p.m.

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: 01-06-2017
		Fecha de Aprobación 30-08-2017
		Fecha de Modificación: 30-09-2017

- Comité de crédito desde las 16:30 p.m.
- Desembolso de créditos hasta las 17 horas

#### **Relación patrimonio / crédito y endeudamiento.**

- Monto del crédito hasta el 70% del patrimonio
- Avalúo de la propiedad en caso de hipoteca (Hasta el 70% del avalúo de la propiedad)
- Máximo 3 deudas en el sistema financiero (no se considera deudas de casas comerciales cuando el monto es inferior a \$800)
- Máximo 2 garantías otorgadas, máximo 4 en el IFIS

#### **Revisión de política**

- Cada 3 meses

#### **Incumplimiento de la política**


- Sanción de acuerdo a la gravedad del perjuicio ocasionado a la Cooperativa.

#### **Seguimiento**

- Créditos mayores a \$ 5000 deben ser verificadas in situ por parte del nivel aprobación (jefes de agencia). (FORMATO ADJUNTO)
- Todo crédito superior a \$3000 deben ser visitado luego de 30 días para verificar la inversión realizada y debe ser registrada en la carpeta.
- Toda excepción debe ser aprobada por el Comité de Riesgos.

#### **Contraparte y plan de financiamiento**

- En créditos que se financia para activos fijos, la contraparte o aporte del socio debe ser mayor al 20% del valor del crédito; el valor indicado debe ser justificado documentadamente.
- La inversión que se realizará con el crédito, debe ser justificado (proforma, promesa de compra y venta, contratos, detalle de inversión por parte del asesor, etc.)

	<b>Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.</b>	Fecha de Elaboración: <i>01-06-2017</i>
		Fecha de Aprobación <i>30-08-2017</i>
		Fecha de Modificación: <i>30-09-2017</i>

**NOTA:**

- Para incrementar montos se debe considerar los saldos promedios de ahorro a la vista y ahorro programado.
- No se financiaran actividades que atenten contra la moral y las buenas costumbres.
- El tiempo máximo para otorgar o negar un crédito es de 3 días.
- El aporte del 3% del monto del crédito del fondo irrepitable de Reserva Legal y el seguro de desgravamen no es parte de la TEA.
- Se otorgará créditos únicamente a uno de los conyugues y no debe superar a dos operaciones; máximo tres titulares por familia.
- En caso de presentar el documento de disolución conyugal se verificará que el titular y conyugue no convivan, se identificará a nombre de quiénes están las propiedades.
- Para personas que no firman deben presentar poder especial, no mayor a 3 años.

Dentro del manual de crédito se considera integrar nuevos formularios en cuanto al siguiente detalle:

- Solicitud de crédito, se lo puede visualizar en el Apéndice A.
- Evaluación del crédito, se lo puede visualizar en el Apéndice B.
- Check list y acta de aprobación, se lo puede visualizar en el Apéndice C.
- Flujo mensual de ingresos y egresos para la producción agrícola, se lo puede visualizar en el Apéndice D.
- Evaluación de crédito del garante, se lo puede visualizar en el Apéndice E.

#### **5.1.6. Estrategia de comunicación interna**

Dentro de la estrategia de comunicación interna se establece que la misma está dirigida a todos y cada uno de los colaboradores de la cooperativa, es necesario destacar que esta nace para dar respuesta a la necesidad de motivar y mantener informado al talento humano.

Se destaca que se considera que la presente estrategia es indispensable para coordinar las actividades diarias, del departamento de crédito y cobranzas, así también, fomentar la confianza y transparencia de los colaboradores hacia la empresa. A continuación se procede a detallar la estrategia de comunicación interna.

##### *5.1.6.1. Objetivo*

Crear compromiso y pertenencia de los colaboradores hacia la concesión y recuperación de cartera de la Cooperativa SAC Ltda.

##### *5.1.6.2. Audiencia a impactar*

Todos los colaboradores de la Cooperativa SAC Ltda.

##### *5.1.6.3. Tácticas de estrategia*

#### **Correo electrónico**

Dentro del manejo de este medio, se debe resaltar que este es ideal para contar con una mayor rapidez en el proceso de comunicación, debido a que se puede enviar el mensaje a uno o varios destinatarios lo cual depende del nivel de confidencialidad que tenga el mensaje, así como también se pueden adjuntar archivos lo cual aporta a disminuir representativamente los costos en papelería e impresiones. En la figura 17, se muestra la estructura que debe contener el mensaje.

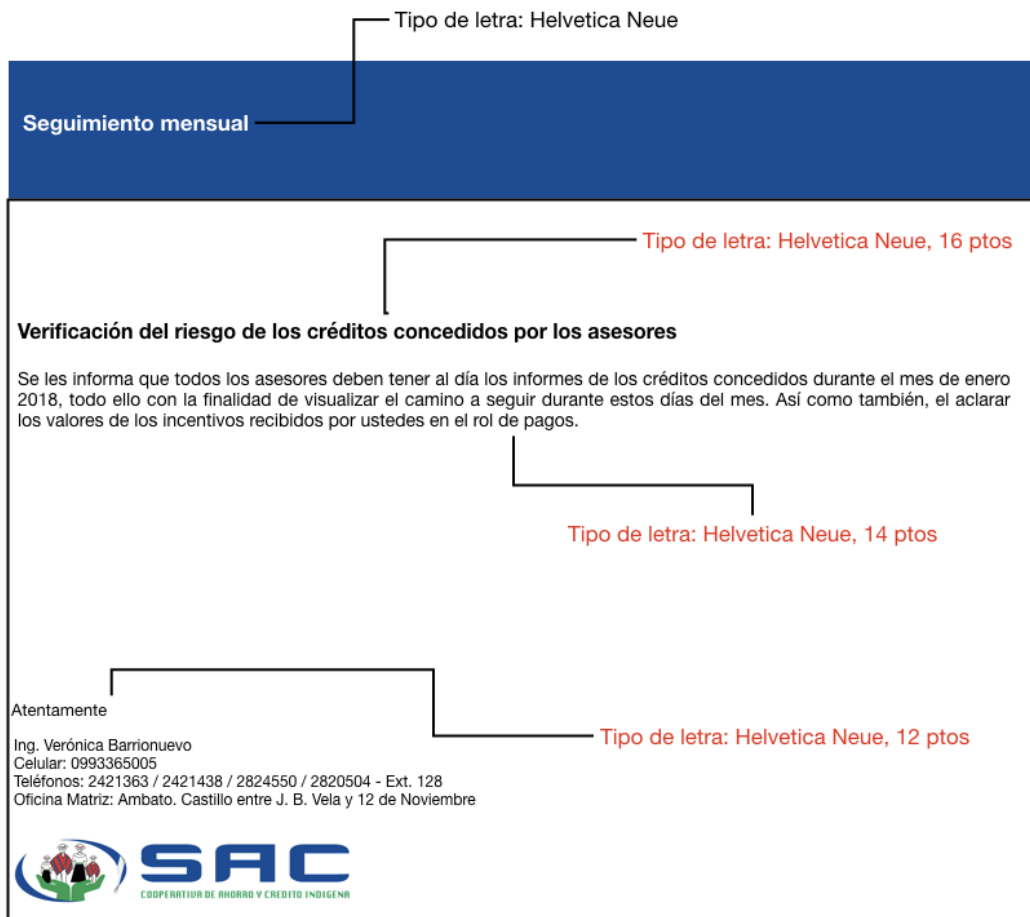


Figura 17. Plantilla para el correo institucional

Fuente: Elaboración propia

### Reuniones

La finalidad de incentivar y fortalecer las reuniones entre los colaboradores de la cooperativa es el juntar a las personas con el objetivo común de disminuir el volumen de cartera vencida, ello aporta a generar compromisos comunes para alcanzar las metas propuestas. Dichas reuniones se llevarán a cabo mínimo una vez al mes y máximo dos veces al mes, para lo cual se considerarán los siguientes puntos relevantes:

- **Planificación:** las reuniones serán planificadas con un mínimo de 4 días, para ello se fija el día, hora y motivo, la persona encargada de comunicar las reuniones será la secretaria, la misma utilizará el calendario de *Microsoft Outlook*, de manera que la convocatoria sea confirmada por cada uno de los participantes. Por último se establece la duración de la reunión.
- **Horario:** las reuniones deben iniciar de manera puntual a la hora acordada en la convocatoria, lo que conlleva a generar respeto y equidad para todas las personas.
- **Celulares:** los asistentes a la reunión deberán tener su teléfono celular apagado de manera que no se interrumpa por ningún motivo.

- Registro de los acuerdos: la secretaría será la encargada de registrar en una acta los acuerdos llegados, así como las soluciones acordadas, con la finalidad que la información sea clara y no se preste a confusiones.

### **Cartelera**

Este espacio es necesario para dar a conocer a todos los colaboradores de la cooperativa los objetivos y metas, así como el estado en la gestión de la concesión y recuperación de la cartera. Es importante destacar que este es el único medio autorizados para la comunicación escrita. En la figura 18, se presenta el diseño recomendado a utilizar.



*Figura 18.* Diseño de la cartelera para la cooperativa

Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.7. Estrategia de georreferencia para la cooperativa SAC**

En consideración a esta fase se destaca que dentro de la cooperativa se detecta que actualmente los asesores no cuentan con información en tiempo real de los valores adeudados por los socios, ello provoca que no se gestione de manera adecuada la cartera vencida, en la figura 19, se detalla por medio de un mapa de interacción de usuarios el beneficio el contar con una aplicación que brinde los beneficios de la georreferenciación.

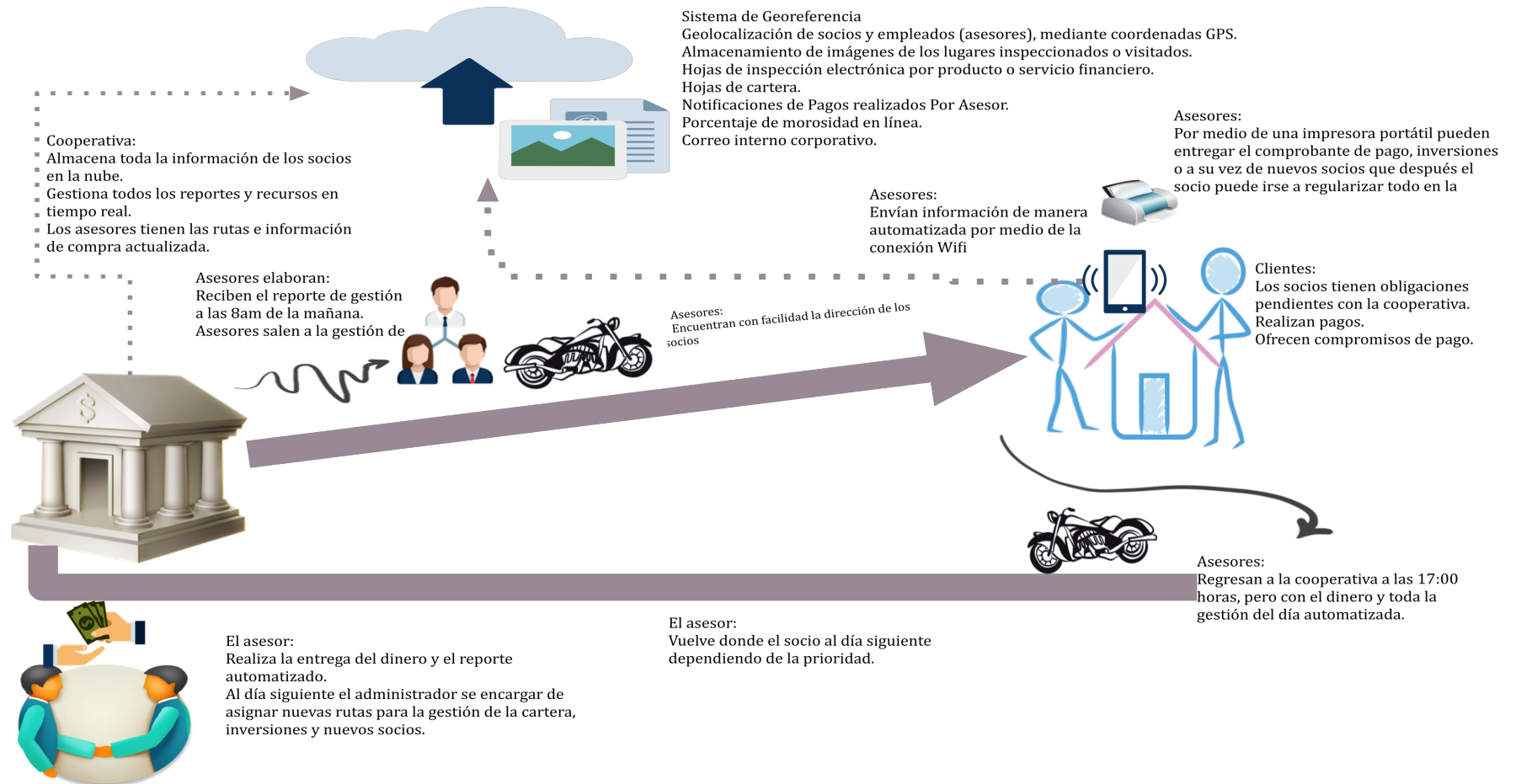


Figura 19. Estrategia de georreferenciación explicada mediante el mapa de interacción de usuarios

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el sistema de georreferencia propuesto para gestionar de manera más eficiente la información de cada uno de los socios. Como se lo puede visualizar en las figuras 20, 21 y 22.

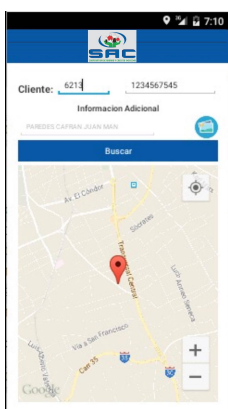


Figura 20. Ubicación del socio por georreferencia  
Fuente: Cooperame (2018)

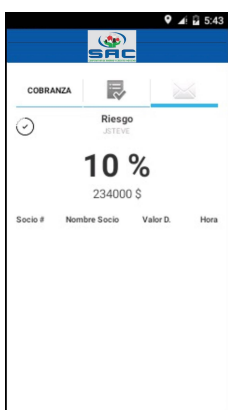


Figura 21. Estado del crédito del socio  
Fuente: Cooperame (2018)

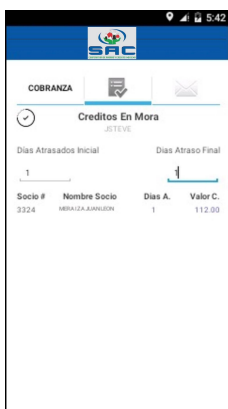


Figura 22. Estado del ingreso del socio  
Fuente: Cooperame (2017)

## 5.2. Evaluación preliminar

Una vez aplicada la estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., se obtienen los indicadores detallados en la tabla 31.

Tabla 31

*Cartera contaminada o en riesgo del año 2017*

Mes	Año 2017
Enero	20,04 %
Febrero	20,84 %
Marzo	20,02 %
Abril	19,65 %
Mayo	19,45 %
Junio	19,67 %
Julio	18,65 %
Agosto	17,38 %
Septiembre	15,46 %
Octubre	13,69 %
Noviembre	11,87 %
Diciembre	9,76 %

Fuente: Elaboración propia en base a la información facilitada por la Cooperativa SAC (2017)

Como se puede evidenciar en la tabla 31, a diciembre 2017 la cartera contaminada termina con un porcentaje de 9,76 %, lo cual representa una oportunidad de crecimiento interesante para la cooperativa.

Una vez detallados los indicadores a diciembre 2017 se procede a detallar el análisis en el software SPSS, con la finalidad de establecer los cambios realizados en la concesión del crédito.

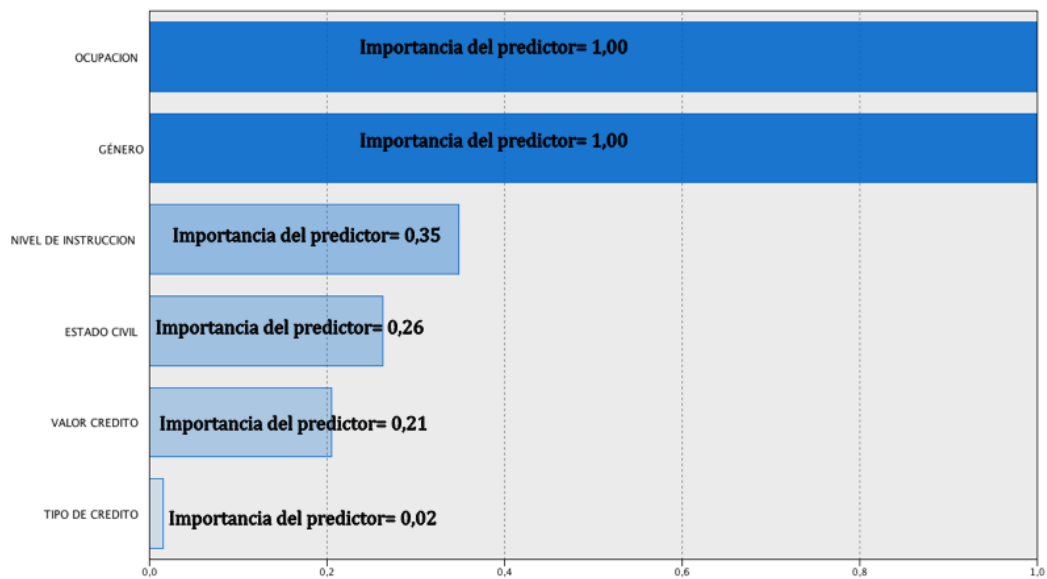
### 5.2.1. Análisis de los nuevos clústers mediante el software SPSS

En referencia al análisis cartera contaminada o en riesgo del año 2017, se puede identificar que al momento que se realiza el análisis se presentan tres segmentaciones dentro del software SPSS, en la figura 23, se presenta el resumen del modelo.



*Figura 23.* Resumen del modelo del año 2017  
Fuente: Elaboración propia en base a *software SPSS*

En cuanto a la importancia del predictor se presentan cambios para el análisis realizado en el año 2017 los mismos que se pueden visualizar en la figura 24.



*Figura 24.* Importancia del predictor para el año 2017  
Fuente: Elaboración propia en base a *software SPSS*

Para el año 2017 la figura 24, se identifica que la ocupación, género, el nivel de instrucción y estado civil, son factores más relevantes en cuanto al análisis de las agrupaciones.

En la figura 25, se detallan las agrupaciones realizadas por el *software SPSS*, donde se evidencian cambios representativos.

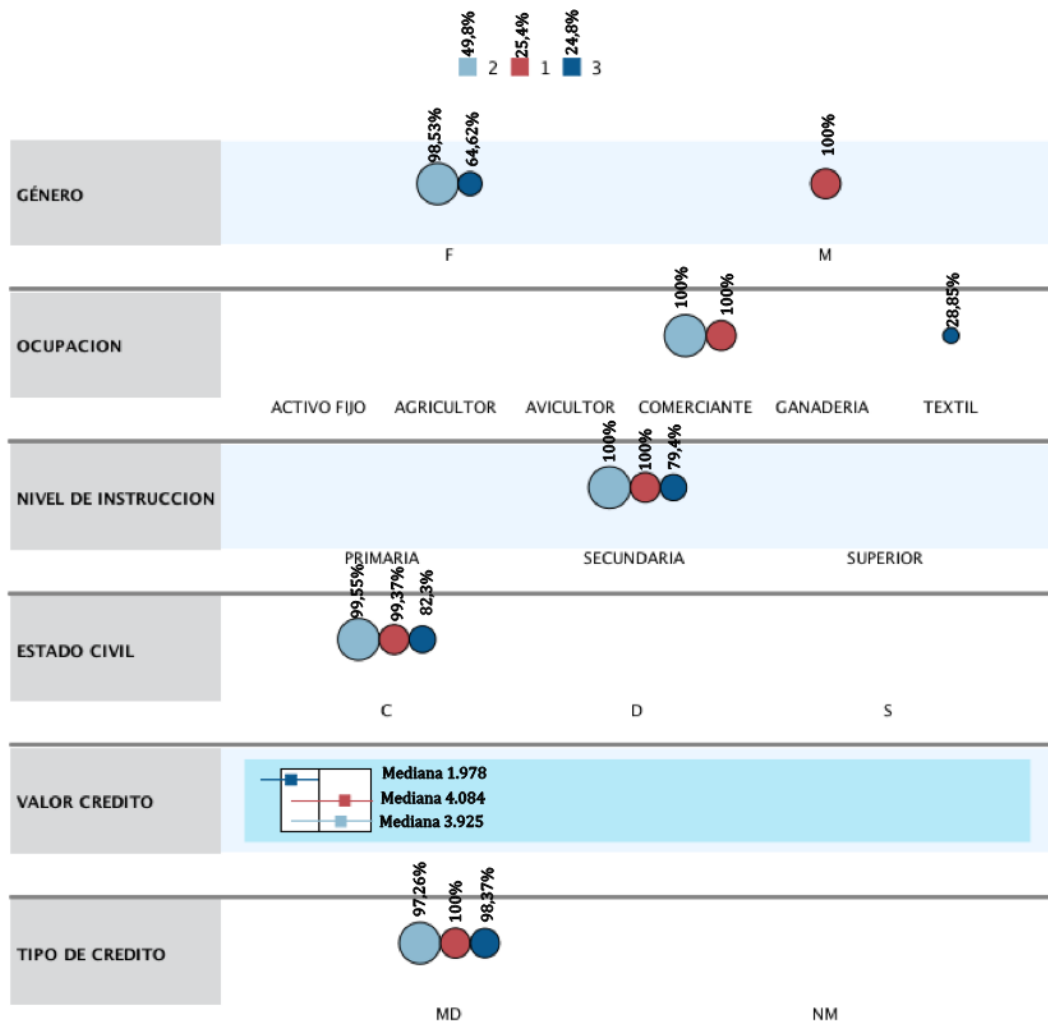


Figura 25. Análisis de las agrupaciones del año 2017  
Fuente: Elaboración propia en base a *software SPSS*

Como conclusión del análisis de la figura 25, se puede establecer que efectivamente las características que aportan al decremento de la cartera en riesgo son :

- Estado civil casado, con hijos.
- Nivel de instrucción secundaria (bachiller).
- De ocupación comerciante o textil.
- De género femenino.

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- El desarrollo del presente proyecto de investigación le permite a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., contar con una estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa, la misma que tiene cuatro componentes necesarios: observación de la problemática en la recuperación de la cartera, para pasar a realizar un análisis estadístico mediante el software SPSS, concluido ello se procede a realizar un mejoramiento de procesos mediante la aplicación de herramientas basadas en la calidad total, así como la innovación, ello aporta a alcanzar el proceso ideal a implementar. La tercera fase es el mostrar las soluciones: manual de crédito y cobranzas, plan de comunicación interna y los beneficios de un sistema de georeferencia. Por último realizar la evaluación de los resultados mediante la verificación de los datos obtenidos en los indicadores y el análisis estadístico mediante el SPSS.
- En cuanto a la fundamentación teórica de los elementos de *marketing* estratégico y la optimización de la cartera de crédito, se debe destacar que fue parte importante para el desarrollo y comprensión de la misma debido a que mediante esta se alcanzó a dar sentido al problema de investigación, así como también a clasificar y sistematizar el fenómeno estudiado. Dentro de este se debe dar un realce a los conceptos de mejoramiento de un proceso, así como las herramientas de análisis de SPSS y la recuperación de cartera.
- Dentro del diagnóstico de la cartera contaminada o en riesgo del año 2016, se debe indicar que tiene una morosidad superior a la del sistema financiero que pone en riesgo en el portafolio de la cartera de créditos de la cooperativa, lo cual afecta a todos los indicadores financieros y por ende a la salud institucional. Ahora en cuanto al análisis en la comparación de los clústers importantes en la figura 8 y menos importantes en la figura 9, se puede establecer que las características que inciden en la disminución de la recuperación de la cartera en un 15 % durante el año 2016, son el género, el estado civil, el nivel de instrucción y la mediana del crédito.
- La alta colaboración de los directivos y de la gerencia para el desarrollo, así como en la aplicación del proyecto de investigación fue vital, debido a que ello representó una ventaja


competitiva a respecto de otras organizaciones de similares características.

## **6.2. Recomendaciones**

- Se debe considerar que la base de datos de los socios para la construcción de la estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., debe ser analizada mediante el *software* estadístico *SPSS*, debido a que este permite fundamentar de manera científica las decisiones de segmentación o agrupación del mercado atendido de la institución.
- Ahora en cuanto a la aplicación de la estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera en otra cooperativa se debe considerar en gran medida las agrupaciones alcanzadas mediante el análisis estadístico, así como también el apoyo de la gerencia y los directivos para alcanzar los cambios prioritarios y llegar a la meta propuesta.
- Se recomienda que la estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera de crédito sea mejorada de manera continua, para ello se deben aplicar herramientas de calidad total e innovación, con la finalidad de establecer un proceso fuerte y pionero dentro de las cooperativas del mismo segmento.

## Apéndice A

# Solicitud de crédito



## SAC

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

SOLICITUD DE CRÉDITO

OFICINA:

---

Deudor 
N° Cuenta 
Garante 
N° Cuenta 
Fecha de solicitud

Estos datos proporcionados por usted son sujetos a verificaciones de encontrarse falsedad su solicitud no se procesará.

### DATOS DEL CRÉDITO

<b>VALOR SOLICITADO:</b> \$ <input style="width: 100px;" type="text"/> dólares  Plazo (meses) <input style="width: 100px;" type="text"/>	<b>TIPO DE GARANTÍA:</b> Quirografario <input type="checkbox"/> Hipotecario <input type="checkbox"/> Prendario <input type="checkbox"/> Título valor <input type="checkbox"/>	<b>FORMA DE PAGO:</b> Cuotas semanales <input type="checkbox"/> Cuotas mensuales <input type="checkbox"/> Cuotas trimestrales <input type="checkbox"/> Al vencimiento <input type="checkbox"/>	¿Cuanto puede pagar? \$ <input style="width: 100px;" type="text"/>  Día propuesto de pago <input style="width: 100px;" type="text"/>
<b>DESTINO DEL CRÉDITO:</b> <input style="width: 100%;" type="text"/>			

### DATOS DEL SOLICITANTE / GARANTE

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ C.C.: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ años Nivel de estudio: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Domicilio: Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_

Comunidad: \_\_\_\_\_ Sector / Barrio: \_\_\_\_\_ Ciudadela: \_\_\_\_\_

Dirección (calles): \_\_\_\_\_ N° casa: \_\_\_\_\_

Referencia del domicilio: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_ Cel.: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ N° de hijos: \_\_\_\_\_ Cuantos hijos estudian: \_\_\_\_\_ ¿Existen separación de bienes? SI ( ) NO ( ) Vivienda: Propia ( )

Familiar ( ) Arrendada ( ) Otros ( ) Nombre del propietario: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_ Tiempo de residencia: \_\_\_\_\_ años

Tiene algún familiar laborando en esta cooperativa? SI ( ) NO ( ) Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_

### OCUPACIÓN EN CASO DE SER EMPLEADO

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ Actividad de la empresa: \_\_\_\_\_ Dirección de la Empresa: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Sector: \_\_\_\_\_

Telf. de la empresa: \_\_\_\_\_ Tiempo que trabaja: \_\_\_\_\_ años Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Sueldo que percibe \$: \_\_\_\_\_

### OCUPACIÓN EN CASO DE TENER NEGOCIO PROPIO

Nombre del negocio: \_\_\_\_\_ Actividad del negocio: \_\_\_\_\_ Dirección del negocio: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Sector: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_

Telf. del negocio: \_\_\_\_\_ Tiempo del negocio: \_\_\_\_\_ años Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Utilidad mensual que percibe \$ \_\_\_\_\_

Referencia del lugar: \_\_\_\_\_ # de empleados \_\_\_\_\_ Local: Propio ( ) Familiar ( ) Arrendado ( ) Otros ( )

### DATOS DEL CÓNYUGE

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ C.C.: \_\_\_\_\_ Nivel de estudio: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ años Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Ocupación: Empleado ( ) Negocio Propio ( ) Nombre de la empresa / negocio: \_\_\_\_\_ Actividad de la empresa / negocio: \_\_\_\_\_

Dir. de la empresa/negocio: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_

Sector: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Tiempo que trabaja: \_\_\_\_\_ años Ingreso que percibe\$: \_\_\_\_\_

### INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

ACTIVOS	PASIVOS	INGRESOS	GASTOS
1 Efectivo \$	1 Cuentas por pagar \$	1 Sueldos/Honorarios \$	1 Alimentación \$
2 Bancos/cooperativas \$	2 Deudas en Bancos \$	2 Sueldo cónyuge \$	2 Arriendo \$
3 Muebles y Enseres \$	3 Deudas en cooperativas \$	3 Remesas \$	3 Servicios básicos \$
4 Inventario/Mercaderías \$	4 Proveedores \$	4 Arriendos \$	4 Transporte \$
5 Vehículos/Maquinarias \$	5 Casas comerciales \$	5 Utilidad del negocio \$	5 Educación \$
6 Casa y Terrenos \$	6 Prestamistas \$	6 Otros \$	6 Salud \$
7 Otros activos \$	<b>TOTAL PASIVOS</b> \$		7 Vestuario \$
	<b>PATRIMONIO (Activos- Pasivos)</b>		8 Cuotas de préstamos \$
<b>TOTAL ACTIVOS</b> \$		<b>TOTAL INGRESOS</b> \$	9 Otros \$
			<b>TOTAL GASTOS</b> \$
			<b>DISPONIBLE (Ingresos - Gastos)</b>
			\$

REFERENCIAS PERSONALES				
Nombres y Apellidos	Dirección	Teléfono	Parentesco	Tiempo que conoce
1				
2				

DETALLE DE ACTIVOS (Todo lo que posee)							
CASAS Y TERRENOS							
Descripción	Provincia	Cantón	Parroquia	Barrio / Sector	Extensión (m <sup>2</sup> )	Valor comercial	Hipotecado
1						\$	SI ( ) NO ( )
2						\$	SI ( ) NO ( )
3						\$	SI ( ) NO ( )

MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS							
Descripción	Marca	Año	Modelo	Placa	Valor comercial	Prendado	
1					\$	SI ( ) NO ( )	
2					\$	SI ( ) NO ( )	
3					\$	SI ( ) NO ( )	

Otros activos (muebles, enseres, semovientes, otros) describe: \_\_\_\_\_ Valor \$: \_\_\_\_\_

DETALLE DE PASIVOS (Todo lo que debe)						
Nombre del Banco o Cooperativa	Fecha del préstamo	Valor del préstamo	Tiempo del préstamo	Cuota mensual	Fecha de pago	Saldo actual
1		\$		\$		\$
2		\$		\$		\$
3		\$		\$		\$

CROQUIS UBICACIÓN DOMICILIO Y/O TRABAJO	
DOMICILIO SOCIO	TRABAJO SOCIO
CARACTERÍSTICAS DE LA CASA: _____	DETALLE EL LUGAR DE TRABAJO: _____

AUTORIZAMOS A LA COOPERATIVA SAC	
<p>1. Efectuar el análisis y la verificación de los datos personales proporcionados a efectos de realizar el proceso de precalificación crediticia.</p> <p>2. Obtener de cualquier fuente de información, incluida la Central de riesgos, mi (nuestras) referencias e información personal(es) sobre mi (nuestro) comportamiento crediticio, manejo de mi(s) cuenta (s) tarjeta (s) de crédito, etc. y en general sobre el cumplimiento de mi (nuestras) obligaciones y demás activos, pasivos y datos personales en cualquier tiempo.</p> <p>3. Utilizar, transferir o entregar dicha información a autoridades competentes, organismos de control. Burda de información crediticia y otras instituciones o personas jurídicas legal o reglamentariamente facultadas.</p> <p>4. Enviar futuras notificaciones en forma escrita, electrónicas (correos, redes sociales, sms) y telefónicas.</p> <p>5. Realizar cualquier débito de mi cuenta de ahorros y la pre cancelación de depósitos a plazo fijo con la finalidad de cumplir con las obligaciones directas o indirectas en caso de encontrarse en mora con la cooperativa.</p> <p>6. Realizar las gestiones pertinentes a cobranza fuera del horario reglamentario.</p> <p>7. Conocer(es) de las penas de perjurio, declaro (amos) bajo juramento que toda la información contenida en esta solicitud es correcta. Así mismo y conforme a lo previsto en la ley de prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y financiamiento de delitos, manifiesto (amos), que todo el Patrimonio a sido adquirido en forma lícita.</p>	
FIRMA ( SOCIO ) _____ C.C.: _____	FIRMA (CÓNYUGE) _____ C.C.: _____


PARA USO INTERNO DE LA COOPERATIVA					
1 Saldo en certificados de aportación	4 Tiempo de encaje	Nombres y Apellidos de quien recibe los documentos.			
2 Saldo ahorros	5 Scoring (puntos)	Nombre: _____		Fecha: _____	
3 Depósito a plazo fijo	6 N° de Créditos en otras instituciones				
<b>MICROCREDITO</b> TIPO DE CREDITO: Minorista <input type="checkbox"/> Simple <input type="checkbox"/> Ampliado <input type="checkbox"/>		<b>CONSUMO</b> Ordinario <input type="checkbox"/> Prioritario <input type="checkbox"/>		<b>PRODUCTIVO</b> PYMES <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/>	
		Estado de Operación: Original <input type="checkbox"/> Novada <input type="checkbox"/> Refinanciada <input type="checkbox"/> Reestructurada <input type="checkbox"/>			





## Apéndice C

# Check list y acta de aprobación

CHECK LIST Y ACTA DE APROBACIÓN							
		NOMBRE DEL SOCIO		CUENTA No.	NOMBRE ASESOR DE CRÉDITO		
MONTO		TIPO DE GARANTÍA		TIPO DE CRÉDITO (NUEVO, RENOVACIÓN, REESTRUCTURACIÓN)			
DOCUMENTACIÓN OBLIGATORIA				SEGURO	GARANTE 1	GARANTE 2	OBSERVACIONES
				SI	NO	SI	
1	SCORE DE EVALUACIÓN DEL CRÉDITO DEL SISTEMA FINANCIAL						
2	HOJA DE INSPECCIÓN O EVALUACIÓN DE CRÉDITO						
3	SOLICITUD DE CRÉDITO DEBIDAMENTE LLENADO Y FIRMADO						
4	COPIA DE CÉDULA DE CIUDADANÍA						
5	COPIA DE LA PAPELETA DE VOTACIÓN ACTUALIZADA						
6	COMPROBANTE DE PAGO DE SERVICIO BÁSICO						
7	JUSTIFICACIÓN DE INGRESOS (FOL. DE PAGOS, CERTIFICADO DE TRABAJO, MECANISADO, RUC, RISE, PATENTE, FOTOGRAFÍA, DATA BOOK, ETC)						
8	JUSTIFICACIÓN DE PATRIMONIO (COPIA DE ESCRITURA Y PAGO DE PIEDO, COPIA DE MATRÍCULA DE VEHÍCULO, TÍTULOS DE PROPIEDAD, ETC.)						
9	CONSULTA DE BURO DE CRÉDITO						
10	REVISIÓN DE PÁGINAS JUDICIALES						
11	PROFORMA O PLAN DE INVERSIÓN PARA CRÉDITOS MAYOR A \$5150						
12	AVALÚO DE LA PROPIEDAD O BIEN (PARA CRÉDITOS HIPOTECARIOS Y PRENDARIOS)						
13	CERTIFICADO DE GRAVAMEN O DE PRENDA INDUSTRIAL (LEGALIZACIÓN DE LA HIPOTECA O PRENDA)						
DOCUMENTACIÓN DE DESEMBOLSO							
14	COPIA DEL PAGARÉ						
15	COPIA DE LA TABLA DE AMORTIZACIÓN						
16	LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO						
17	FORMULARIO DE LICITUD DE FONDOS (CRÉDITOS MAYOR A \$5000)						
18	AUTORIZACIÓN DE TRANSFERENCIA A LA CUENTA RESERVA PARA FONDOS IRREPARTIBLES						
19	IMPRESIÓN DE LA TRANSFERENCIA A LA CUENTA RESERVA PARA FONDOS IRREPARTIBLES						
20							
21							
INFORME DEL ASESOR PARA APROBACIÓN							
EXPERIENCIA CREDITICIA		DESCRIPCIÓN DEL SOCIO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA					
NUM. DE CRÉDITOS ANTERIORES							
PROMEDIO DE MONTO CRÉDITO							
VALOR ÚLTIMA CUOTA							
DÍAS PROMEDIO MORA							
SALDO CRÉDITO ACTUAL							
SALDO PROMEDIO CTA. AHORRO							
SALDO CERTIFICADO - ENCAJE							
PROPUESTA		DETALLE DE PLAN DE INVERSIÓN (DESTINO DEL CRÉDITO)					
MONTO CRÉDITO							
PLAZO							
CUOTA PROYECTADA		DETALLE DE GARANTÍA OFRECIDA					
Fecha primera cuota							
PROPUESTA		RESOLUCIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO					
		APROBADO <input type="checkbox"/>	NEGADO <input type="checkbox"/>	SUSPENDIDO <input type="checkbox"/>			
PLAZO							
MONTO							
PLAZO							
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD (COMITÉ DE CRÉDITO)							
Asesor de negocios		Revisado por:		Aprobado por:			
Nombre:		Nombre:		Nombre:			
				Fecha de resolución:			
				N° Acta:			
SEGUIMIENTO DE RUTA DE DOCUMENTOS		NOMBRE	FIRMA	FECHA			
1	RECEPCIÓN DE SOLICITUD						
2	INFORMES DE CRÉDITO						
3	INSPECCIÓN SOCIO ECONÓMICA						
4	AREA DE OPERACIONES / CHECK LIST						
5	COMITÉ DE CRÉDITO						
6	PROCESAMIENTO DE CRÉDITO						
7	DESEMBOLSO						
8	RECEPCIÓN DE CARPETA PARA ARCHIVO						
9							


## Apéndice D

# Flujo mensual de ingresos y egresos para la producción agrícola

ANEXO FLUJO MENSUAL DE INGRESOS Y GASTOS: PRODUCCION AGRICOLA Y PEDIJARIA																					
DETALLE DE PRODUCTOS AGRICOLAS Y PECUARIAS		SUMA																			
PRODUCTOS	Unid.	Canti.	Rendim.	Total	Precio U.	TOTAL	MES 0:	MES 1:	MES 2:	MES 3:	MES 4:	MES 5:	MES 6:	MES 7:	MES 8:	MES 9:	MES 10:	MES 11:	MES 12:		
P1:																					
P2:																					
P3:																					
P4:																					
<b>TOTAL INGRESOS</b>																					
<b>COSTOS Y GASTOS</b>																					
P1:																					
P2:																					
P3:																					
P4:																					
<b>TOTAL COSTOS</b>																					
Flujo de Actividades Productivas																					
(*) Ingresos Familiares (ALBANIL)																					
(-) Gastos Familiares																					
Total de Unidad Productiva																					
Margen Seguridad (%)																					
Capacidad de Pago																					

## Apéndice E

# Evaluación de crédito del garante



**EVALUACIÓN DE CRÉDITO - GARANTE**

**NOTA.-** Los datos por usted proporcionados son de carácter confidencial y sujetos de comprobación cualquier dato comprobado como falso será causa suficiente para negar el crédito

SOCIO No.:  FECHA DE EVALUACIÓN:

NOMBRE DEL GARANTE:  NOMBRE DEL SOCIO:

NOMBRE DEL ASESOR DE CRÉDITO:  AGENCIA:

DIRECCIÓN DEL GARANTE:

MONTO SOLICITADO:  PARENTESCO CON DEUDOR:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:  DETALLE OTR INGRESOS:

**DATOS DEL CREDITO / SOCIO**

ACTIVIDAD DE COMERCIO, PRODUCCIÓN Y SERVICIO							
No.	UNID	DETALLE DEL PRODUCTO	VENTAS			COMPRAS	
			CANTIDAD	PRECIO VENTA	TOTAL VENTAS	CANTIDAD	TOTAL COMPRAS
1							
2							
3							
4							
5							
6							
		<b>TOTALES</b>					

**BALANCE GENERAL**

CUENTAS	SUB-TOTAL	TOTALES
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja-Bancos		
Cuentas por Cobrar		
Inversiones		
Inventarios		
<b>ACTIVO FIJO</b>		
Muebles y Enseres		
Terreno		
Vivienda		
Vehículos		
Maquinaria y Equipo		
Semovientes		
Otros		
Otros Activos		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		
<b>PASIVO</b>		
Proveedores		
Deuda (Detalle) IFIS		
Otros		
<b>TOTAL PASIVOS</b>		0
<b>PATRIMONIO</b>		0
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		0

**FLUJO INTEGRAL MENSUAL**

CUENTAS	SUB-TOTAL	TOTALES
<b>VENTAS</b>		
(-) Costo de ventas (Compras)		
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS DEL NEGOCIO</b>		
Gastos de Personal		
Otros Materiales / Insumos		
Alquiler		
Servicios públicos		
Transportes (Combustible)		
Deudas del negocio (cuota mes)		
Otros		
<b>LIQUIDEZ DEL NEGOCIO</b>		
<b>(+) Otros Ingresos Familiares</b>		
Sueldo y Comisiones		
Sueldo Conyugue		
Arriendos		
Otros		
<b>(-) Gastos Familiares</b>		
Alimentación		
Educación		
Servicios Básicos		
Pago deudas (cuota mes)		
Vivienda		
Salud		
Vestimenta		
Otros		
<b>DISPONIBLE UNIDAD SOCIO ECONÓMICA</b>		
% Sensibilización Final		
<b>CAPACIDAD DE PAGO</b>		

**COMENTARIOS DE LAS REFERENCIAS PERSONALES**

APELLIDOS Y NOMBRE	PARENTESCO	TELEFONO	OBSERVACIONES

**COMENTARIOS SOBRE LA SITUACIÓN ECONÓMICA FAMILIAR DEL GARANTE**

**IMPLICACION DEL GARANTE O DEUDOR SOLIDARIO:** ES LA PERSONA QUE SE COMPROMETE SOLIDARIAMENTE A CUMPLIR LA OBLIGACIÓN ANTE UN EVENTUAL INCUMPLIMIENTO DE PAGO DEL DEUDOR PRINCIPAL.

**FIRMA GARANTE MICROEMPRESARIO**

**FIRMA ASESOR DE CRÉDITO**

## REFERENCIAS

- Aaker, D. (2014). Análisis externo: oportunidades y amenazas.
- Adzic, G. (2013). *Impact Mapping: Making a Big Impact with Software Products and Projects* . Provoking Thoughts.
- Alet, J. (2013). *Marketing Directo E Interactivo 2 Edic* (Segunda). ESIC Editorial.
- Álvarez, H. F. (2013). Factores externos en la crisis de la empresa.
- Antonorsi, M. (2012). Creatividad práctica herramientas para pensar, actuar y lograr resultados creativos. *Debates IESA* , 17 (1).
- Caiza, S., & Altamirano, Z. (2016). *Estrategia de marketing móvil, para la promoción de servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.*
- Carter, C. (2012). *Orientacion Educativa* . Pearson Educación.
- CATIE. (2012). *Laboratorio de Sistemas de Informacion Geografica* . Bib. Orton IICA / CATIE.
- Chereau, P., & Meschi, P. (2018). *Strategic Consulting* . Cham: Springer International Publishing.  
<https://doi.org/10.1007/9783319644226>
- Chuquilla, L., & Altamirano, Z. (2016). *Modelo de Gesti & #769;on Estrat & #769;egico para desarrollar Ventajas Competitivas en la empresa Comercial Alexis*. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1670/1/76183.pdf>
- Diaz, A., & Ramírez, J. (2014). Una metodología basada en cópulas y valores extremos para estimar el capital económico requerido de un portafolio de créditos al menudeo. *Revista de Análisis Económico* , 24 (2), 95-132. <https://doi.org/10.4067/S071888702009000200004>
- Espinosa, R. (2015). Estrategias de Marketing. Concepto, tipos y ejemplos. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- Espinosa, R. (2016). Marketing Estratégico: Concepto, funciones y ejemplos. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>
- Ferreira, M. (2014). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud: cursos GRAAL 5* . Universidad Autónoma de Barcelona.
- Gitman, L. J. (2013). *Principios de administración financiera* . Pearson Educación.
- Gray, D. A. (2014). *Crea y rentabiliza tu negocio trabajando con tu ordenador* . Marcombo.
- Guerras, L., García, S., & Rico, M. (2015). *Análisis de los factores internos que influyen en las decisiones de formación en la Empresa*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). *Metodología de la investigación*. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Howard, J. (2015). Marketing. Recuperado de <https://marketingzaragoza.es/>
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2012). Revista de administración pública.

- Ishikawa, K. (2013). *Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa* . Editorial Norma. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=MWGOXKteTQwC&printsec=frontcover&dq=Que+es+el+control+total+de+calidad?:+la+modalidad+japonesa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjH8J791ancAhW0tVkKHUYQAWwQ6AEIjAA#v=onepage&q=Que%20es%20el%20control%20total%20de%20calidad%3F%3A%20la%20modalidad%20japonesa&f=false>
- Kavoura, A., Sakas, D., & Tomaras, P. (Eds.). (2017). *Strategic Innovative Marketing* . Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/9783319338651>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Recuperado de [https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing\\_kotler\\_armstrong.pdf](https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler_armstrong.pdf)
- Leathem, N., Lebon, Y., & Durand Mégret, B. (2014). *La Caja de Herramientas? Mercadotecnia* . Grupo Editorial Patria.
- López, D., & Proaño, D. (2013). *Gestión estratégica al departamento de crédito y cobranza de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Quito*.
- Martínez, E., & Manzano, J. (2015). *Diseño de un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una Empresa Avícola*. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1358/1/75745.pdf>
- Mayrosas, J. (2015). *Estadística*. Recuperado de <http://gerradmayrosas.blogspot.com/2015/09/juan-de-dios-may-rosas-grupo-506-nl-24.html>
- Nel, Q. (2014). *Estadística con SPSS 22* . Editorial Macro.
- Noghin, V. (2018). *Reduction of the Pareto Set* (Vol. 126). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/9783319678733>
- Ortega, M., & Suárez, M. (2014). *Manual de evaluación de la calidad del servicio en enfermería / Manual Evaluation of Service Quality in Nursing: Estrategias para su aplicación / Strategies for its Application* . Ed. Médica Panamericana.
- Ortiz, C., & Proaño, D. (2013). *Plan estratégico enfocado al balanced score card, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta LTDA*. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/670/1/75490.pdf>
- Pedroza, H., & Dicovskyi, L. (2016). *Sistema de Análisis Estadístico con SPSS* . IICA Biblioteca Venezuela.
- Pérez, M. (2013). *Metodología Seis Sigma a través de Excel* . RC Libros.
- Proaño, J., & Vaca, J. (2015). *Diseño de un modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos en Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1377/1/75766.pdf>

- Rabines, A., & Vera, M. (2012). *Factores de Riesgo para el consumo de tabaco en una población de adolescentes escolarizados*. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/Tesis/Salud/Rabines\\_J\\_A/t\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/Tesis/Salud/Rabines_J_A/t_completo.pdf)
- Rojas, J. (2013). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Rubio, P. (2016). Concesión abusiva de crédito y concurso. *Revista de derecho concursal y paraconcursal: Anales de doctrina, praxis, jurisprudencia y legislación*, (8), 247-274. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2535778>
- Sales, M. (2012). Diagrama de Pareto, 15.
- Sánchez, M. (2014). Ránking de los factores internos que más afectan a la productividad. Recuperado de <https://www.aguaeden.es/blog/ranking-de-los-factores-internos-que-mas-afectan-la-productividad>
- SEPS. (2016). Manual de crédito Cooperativas de Ahorro y Crédito SEPS.
- Silva, P., & Montero, A. (2013). *Bases para una Modificación del Régimen de Cobranza Coactivo en el Tributario Chileno*. Patricio Silva Riesco Ojeda.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta).
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). Sector Cooperativo. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>
- Torres, L., & Altamirano, Z. (2015). *Diseño de un modelo de procesos para servicio al usuario basado en el principio de Kaoru Ishikawa para la Unidad Educativa "Santo Domingo de Guzmán" Ambato* (Master's Thesis). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Tubón, D., & Armijos, E. (2015). *Marketing estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Tierra, para fortalecer la imagen institucional*. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1205/1/76046.pdf>
- Viscarra, C., & Manzano, J. (2015). *Diseño de un modelo para la creación de marca en Instituciones Públicas de Educación Superior mediante la herramienta de social media marketing*. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1360/1/75747.pdf>
- Zabala, H. (2015). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*.

## **Resumen Final**

Estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda

Aída Verónica Barrionuevo Caiza

127 páginas

Proyecto dirigido por: Zandra Elizabeth Altamirano León, Mg.

Dentro del proyecto de investigación se pudo establecer un proceso mediante el cual se diseñó una estrategia de *marketing* estratégico, para la optimización de la cartera de crédito en una cooperativa de ahorro y crédito, debido a que se detalla el origen de la problemática, el cómo se analiza estadísticamente mediante el uso del *software* de análisis *SPSS* mediante su complemento de *marketing* directo para obtener una segmentación efectiva del segmento al cual atiende la organización, una vez realizado el estudio se procede a establecer un mejoramiento del proceso de concesión del crédito, así como su recuperación lo cual se lo realizó mediante herramientas de mejoramiento continuo e innovación. Determinado el proceso ideal a seguir se construyeron los componentes necesarios para la ejecución del nuevo proceso, para lo cual se reformuló un manual de crédito y cobranzas, se diseñó un plan de comunicación interna, y se establecieron los beneficios de un sistema de georeferencia. Se debe indicar que dentro de la aplicación de la estrategia se debe realizar la evaluación de los resultados mediante la verificación de los resultados obtenidos en los indicadores y el análisis estadístico mediante el *SPSS*.