



T69  
L8

**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

## **ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

**“GESTIÓN ESTRATÉGICA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y  
COBRANZA DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, EN LA  
CIUDAD DE QUITO”**

DISERTACION DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERA COMERCIAL CON MENSION EN PRODUCTIVIDAD

→ Administraciones de

**AUTOR:** DIANA CRISTINA LOPEZ MARIÑO

**Director:** EC. DIEGO PROAÑO CORDOVA



Ingreso: 005655

Precio: \$80.00

Manejo: Donación:  Compra:

Fecha de factura:

**Ambato – Ecuador**

**NOVIEMBRE – 2009**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**“GESTIÓN ESTRATÉGICA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y  
COBRANZA DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, EN LA  
CIUDAD DE QUITO”**


**Autor:**

**CRISTINA LOPEZ MARIÑO**


Diego Proaño Córdova, Ec.  
**DIRECTOR DE DISERTACION**

f. 

Anita Larrea Bustos. Dra.  
**CALIFICADOR**

f. 

Rubén Defaz Aguaysa Dr.  
**CALIFICADOR**

f. 

Jorge Nuñez Grijalva Ing.  
**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACION**

f. 

Pablo Poveda Mora Ab.  
**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.   


**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**  
**Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Diana Cristina López Mariño portadora de la cédula de ciudadanía No. 180357804-4 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



**Diana Cristina López Mariño**

**CI. 180357804-4**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco sobre todas las Cosas a Dios por siempre bendecirme en cada una de la cosas que realizo , a todos aquellos profesores de la Facultad de Administración de Empresas quienes impartieron sus sabios conocimientos durante mis años de estudios, en especial al Economista Diego Proaño Director del presente proyecto.

Al personal Administrativo quienes siempre estaban dispuestos a ayudarme cuando necesitaba, al Sr. Diego Peñaherrera Administrador de Supermaxi Caracol (Mi jefe), quien ha estado presto en ayudarme con el tiempo necesario para la realización de este proyecto, a mis compañeros de trabajo quienes me motivaban día tras día y en especial a mi familia ya que siempre han sido un motor para que pueda cumplir mis metas.

**CRISS**

## **DEDICATORIA:**

Este trabajo está dedicado a mi Madre, Hermanas y Abuelitos, en especial a mis Sobrinos quienes constituyen un motor vital en mi vida, y de manera especial quiero dedicar el presente trabajo al Sr. Paul Viteri quien es un pilar fundamental de mi vida y siempre en forma incondicional ha estado junto a mí en todo momento apoyándome.

***CON CARÍÑO:***

**CRISS**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objeto la realización de una Gestión Estratégica al Departamento de Crédito, a fin de mejorar la solvencia financiera de la Cooperativa.

La investigación efectuada en el presente trabajo es **Descriptiva** porque se trabaja sobre realidad de hecho.

En términos generales la propuesta planteada en esta investigación contiene herramientas importantes para la Cooperativa que permitirán un mejor desenvolvimiento organizacional, con metas claras y estrategias ejecutables, además logra un involucramiento de las personas responsables en el Departamento de Crédito, para que de esta manera puedan realizar su labor en forma ordenada, optimizando sus recursos, colaborando con la gestión financiera de la administración y el prestigio institucional.

La deficiente gestión estratégica en el Departamento de Crédito, dificulta el buen desempeño de la Cooperativa, la falta de funciones establecidas a los encargados, ocasiona reprocesos en el trámite crediticio, lo que disminuye la productividad del departamento y por ende el de la Cooperativa, los funcionarios carecen de manuales de procedimiento en el área de créditos que deben seguir para realizar su labor, por lo tanto se realiza una deficiente labor crediticia, tanto en el análisis de entrega como en la recuperación de cartera, ocasionando un alto índice de morosidad.

Por lo antes manifestado se recomienda que se ponga en práctica la Gestión Estratégica aquí planteada, para que los responsables ejecuten sus funciones en forma clara y a tiempo, el proceso de concesión de crédito sea uniforme y claro para el personal, se cumplan los procedimientos establecidos con anterioridad y sobre todo se haga un seguimiento constante de la atención que se brinda al socio.

Los resultados a obtener con la aplicación de la Gestión Estratégica será la disminución de la morosidad significativamente a través de un proceso ordenado de recuperación y de entrega de crédito con el menor riesgo posible.

## **ABSTRAC**

The present investigation work has like object the realization of a Strategic Administration to the Department of Credit, in order to improve the financial solvency of the Cooperative.

The investigation made work presently is Descriptive because one works in fact about reality.

In general terms the proposal outlined in this investigation contains important tools for the Cooperative that you/they will allow a better organizational development, with clear goals and executable strategies, it also achieves an of commitment responsible people in the Department of Credit, so that this way they can carry out its work in form ordinate, optimizing its resources, collaborating with the financial administration of the administration and the institutional prestige.

The faulty strategic administration in the Department of Credit, hinders the good acting of the Cooperative, the lack of established functions to those in charge, it causes bend processes in the one it processes credit, what diminishes the productivity of the department and for that of the Cooperative, the official lacks procedure manuals therefore in the area of credits that you/they should continue to carry out his work, he is carried out a faulty credit work, so much in the delivery analysis like in the wallet recovery, causing a high delinquency index.

For the before manifested it is recommended that he/she puts here into practice the Strategic Administration outlined, so that the responsible ones execute their functions in clear form and on time, the process of credit concession is uniform and clearing for the personnel, the established procedures are completed previously and mainly a constant pursuit of the attention is made that you offers to the partner.

The results to obtain with the application of the Strategic Administration will be significantly the decrease of the delinquency through an orderly process of recovery and of credit delivery with the smallest possible risk.

# **TABLA GENERAL DE CONTENIDOS**

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

1.1 Tema de Investigación .....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.1.1 Contexto Macro.....	1
1.2.1.2 Contexto Meso.....	10
1.2.1.3 Contexto Micro.....	21
1.2.1.4 Árbol de Problemas.....	22
1.2.2 Análisis Crítico.....	22
1.2.3 Prognosis.....	23
1.2.4 Formulación del Problema.....	23
1.2.5 Preguntas Directrices.....	24
1.2.6 Delimitación.....	24
1.3 Justificación.....	24
1.4 Objetivos.....	26
1.4.1 General.....	27
1.4.2 Específicos.....	27

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes Investigativos.....	28
2.1.1 Breve Reseña Histórica de la Cooperativa.....	29
2.1.1.2 Ubicación.....	30
2.1.1. Organigrama.....	30
2.1.1.4 Servicios que ofrecen la COAC.....	31
2.1.1.5 Clasificación de los clientes.....	26

2.2	<i>Fundamentación filosófica</i> .....	33
2.3	<i>Fundamentación legal</i> .....	34
2.4	<i>Categorías fundamentales</i> .....	35
2.4.1	<i>Planificación</i> .....	36
2.4.1.1	<i>Importancia de la Planeación</i> .....	37
2.4.1.2	<i>Principios de la Planeación</i> .....	38
2.4.1.3	<i>Tipos de planeación</i> .....	39
2.4.1.4	<i>Estilos de Planeación</i> .....	42.
2.4.2	<i>El Concepto de Planeación Estratégica</i> .....	51
2.4.3	<i>Proceso de la Planeación Estratégica</i> .....	64
2.4.3.1	<i>Definir la Misión y la Visión de la Organización</i> .....	64
2.4.3.2	<i>Establecer Objetivos</i> .....	65
2.4.3.3	<i>Analizar los Recursos de la Organización</i> .....	65
2.4.3.4	<i>Examinar el Entorno</i> .....	68
2.4.3.5	<i>Hacer Predicciones</i> .....	70
2.4.3.6	<i>Analizar Oportunidades y Riesgos</i> . ....	71
2.4.3.7	<i>Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas</i> .....	72
2.4.3.8	<i>Seleccionar una Estrategia</i> .....	73
2.4.3.9	<i>Instrumentar la Estrategia</i> . ....	72
2.4.4	<i>Dirección estratégica comercial</i> .....	74
2.4.5	<i>Herramientas para los procesos estratégicos</i> .....	75
2.4.6	<i>El Planeamiento estratégico</i> .....	79
2.4.7	<i>Tablero de mando</i> .....	80
2.4.8	<i>Solvencia Financiera</i> .....	81



2.5 Manuales.....	87
2.5.1 Manual de Crédito y Cobranzas.....	86
2.6 Hipótesis.....	87
2.7 Señalamiento de variables de la hipótesis.....	87
2.7.1 Variable Independiente.....	87
2.7.1 Variable Dependiente.....	87
2.8 Unidad de Observación.....	87

### CAPITULO III

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque.....	88
3.2 Modalidad Básica de Investigación.....	88
3.2.1 Investigación de Campo.....	88
3.2.2 Investigación Bibliográfica- Documental.....	88
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	89
3.4 Fuentes de Investigación.....	89
3.4.1 Fuentes Primarias.....	90
3.4.2 Fuentes Secundarias.....	90
3.5 Instrumentos de Recolección de Datos.....	90
3.6 Herramientas.....	91
3.7 Técnicas de Información.....	91
3.8 Operacionalización de Variables.....	94
3.9 Población y Muestra.....	97

### CAPITULO IV

#### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

4.1.1 Análisis de Respuestas al cuestionario aplicado a los Socios de la Cooperativa .....	97
4.1.2 Análisis de respuestas al cuestionario aplicado a los empleados de la Cooperativa.....	102
4.1.3 Análisis de Solvencia Financiera.....	109

**CAPITULO V**  
**MARCO PROPOSITIVO**

**PROPUESTA ESTRATEGICA AL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO.**

<b>5.1 Introducción.....</b>	<b>111</b>
<b>5.2 Justificación.....</b>	<b>112</b>
<b>5.3 Objetivos.....</b>	<b>115</b>
<b>5.4 Base Legal y Normativa.....</b>	<b>116</b>
<b>5.4.1 Base Legal.....</b>	<b>116</b>
<b>5.4.2 Base Normativa.....</b>	<b>116</b>
<b>5.5 Direccionamiento Estratégico.....</b>	<b>117</b>
<b>5.6 Análisis del entorno.....</b>	<b>120</b>
<b>5.6.1 Factores Económicos.....</b>	<b>120</b>
<b>5.6.2 Factores Políticos.....</b>	<b>121</b>
<b>5.6.2.1 Incertidumbre política-financiera.....</b>	<b>121</b>
<b>5.6.3 Análisis Interno.....</b>	<b>122</b>
<b>5.6.3.1 Factores Sociales.....</b>	<b>122</b>
<b>5.6.3.1.1 Sobreendeudamiento.....</b>	<b>122</b>
<b>5.6.3.2 Factores Legales.....</b>	<b>122</b>
<b>5.6.3.3 Factores Tecnológicos.....</b>	<b>122</b>
<b>5.6.3.3.1 Tecnología informática.....</b>	<b>122</b>
<b>5.6.4 Otros Factores.....</b>	<b>123</b>
<b>5.6.4.1 Instalaciones.....</b>	<b>123</b>
<b>5.7 Capacidad Directiva.....</b>	<b>123</b>
<b>5.7.1 Capacidad Competitiva.....</b>	<b>123</b>
<b>5.7.1.1 Productos y servicios.....</b>	<b>124</b>
<b>5.7.1.2 Mercado desatendido.....</b>	<b>124</b>
<b>5.7.1.3 Fuentes de financiamiento.....</b>	<b>124</b>
<b>5.7.1.4 Liquidación de socios.....</b>	<b>124</b>
<b>5.7.1.5 Morosidad.....</b>	<b>125</b>
<b>5.7.1.6 Servicios no financieros.....</b>	<b>125</b>
<b>5.7.1.7 Plan de mercadeo.....</b>	<b>126</b>
<b>5.7.1.8 Falta de publicidad.....</b>	<b>126</b>

<b>5.7.1.9 Atención al cliente despersonalizada</b> .....	<b>126</b>
<b>5.7.2 Capacidad Administrativa</b> .....	<b>126</b>
<b>5.7.2.1 Políticas crediticias</b> .....	<b>126</b>
<b>5.7.2.2 Estructura organizacional</b> .....	<b>127</b>
<b>5.7.2.3 Manuales</b> .....	<b>127</b>
<b>5.7.2.4 Tasa Pasiva Fija</b> .....	<b>127</b>
<b>5.7.2.5 Comisiones altas por descuentos bancarios</b> .....	<b>127</b>
<b>5.7.3 Capacidad Técnica y Tecnológica</b> .....	<b>128</b>
<b>5.7.3.1 Ubicación geográfica</b> .....	<b>128</b>
<b>5.7.3.2 Infraestructura</b> .....	<b>128</b>
<b>5.7.3.3 Hardware</b> .....	<b>128</b>
<b>5.7.3.4 Retraso en la información financiera</b> .....	<b>128</b>
<b>5.7.4 Capacidad del Recurso Humano</b> .....	<b>129</b>
<b>5.7.4.1 Personal Insuficiente</b> .....	<b>129</b>
<b>5.7.4.2 Desmotivación del personal</b> .....	<b>129</b>
<b>5.7.4.3 Falta de capacitación</b> .....	<b>129</b>
<b>5.8.- Análisis Foda</b> .....	<b>129</b>
<b>5.8.1 Fortalezas</b> .....	<b>129</b>
<b>5.8.2 Oportunidades</b> .....	<b>130</b>
<b>5.8.3 Debilidades</b> .....	<b>130</b>
<b>5.8.4 Amenazas</b> .....	<b>131</b>
<b>5.9 Misión , Visión , Objetivos y Directrices Estratégicas</b> .....	<b>131</b>
<b>5.10 Propuesta de Políticas de Calidad de la COAC</b> .....	<b>132</b>
<b>5.11 Propuesta de Estrategias</b> .....	<b>132</b>
<b>5.11.1 Objetivos Estratégicos</b> .....	<b>133</b>
<b>5.11.2 Estrategias</b> .....	<b>134</b>

<b>5.1.1.3 Programa Emergente de Cobranza de Cartera de Consumo.....</b>	<b>136</b>
<b>5.11.3.1 Plan de Acción.....</b>	<b>136</b>
<b>5.12 Mapa General de Procesos Propuesto a la Cooperativa.....</b>	<b>139</b>
<b>5.12.1 Mapa Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.....</b>	<b>148</b>
<b>5.12.2 Tablero de Mando.....</b>	<b>149</b>
<b>5.13 Gestion Estrategica al Departamento de Credito y Cobranza.....</b>	<b>150</b>
<b>5.13.2 Organigrama Estructural Propuesto para el Departamento de Crédito y Cobranza.....</b>	<b>150</b>
<b>5.14 Organigrama Funcional Propuesto.....</b>	<b>151</b>
<b>5.14.1 Analista de Crédito.....</b>	<b>151</b>
<b>5.14.2 Verificador – Notificador.....</b>	<b>153</b>
<b>5.14.3 Jefe de Crédito.....</b>	<b>153</b>
<b>5.14.4 Asesor Legal.....</b>	<b>154</b>
<b>5.14.5 Comisión de Crédito.....</b>	<b>155</b>
<b>5.15 Manual de Crédito y Cobranzas para el Apoyo a La Gestión de Cartera en la Cooperativa.....</b>	<b>157</b>
<b>5.15.1 Consideraciones generales para la otorgación de Créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.....</b>	<b>157</b>
<b>5.15.2 Requisitos para la Obtención del Crédito.....</b>	<b>160</b>
<b>5.15.3 Documentos Requeridos.....</b>	<b>161</b>
<b>5.15.4 Las Garantías.....</b>	<b>162</b>
<b>5.15.5 Política de Crédito.....</b>	<b>162</b>
<b>5.15.6 Frecuencia de Pago.....</b>	<b>162</b>
<b>5.15.7 Evaluación de Créditos.....</b>	<b>163</b>

<i>5.15.8 Verificación Domiciliaria y de Garantías.....</i>	<i>163</i>
<i>5.15.9 De la actualización de datos.....</i>	<i>163</i>
<i>5.15.10 Aprobación de Créditos.....</i>	<i>164</i>
<i>5.15.11 Niveles de Aprobación de Créditos.....</i>	<i>164</i>
<i>5.15.12 Autoridad de los Niveles de Aprobación.....</i>	<i>165</i>
<i>5.15.13 Créditos Emergentes.....</i>	<i>166</i>
<i>5.15.14 Información Personal y Crediticia.....</i>	<i>167</i>
<i>5.15.15 Aprobación de los Créditos.....</i>	<i>167</i>
<i>5.15.16 Entrega de subsiguientes, retenciones y Suspensiones de créditos.....</i>	<i>168</i>
<i>5.15.17 Tiempos máximos de respuesta.....</i>	<i>169</i>
<i>5.16 Plan de Créditos basado en Procesos.....</i>	<i>169</i>
<i>5.16.1 Proceso de Recepción.....</i>	<i>169</i>
<i>5.16.2 Proceso de Calificación.....</i>	<i>171</i>
<i>5.16.3 Proceso de Aprobación.....</i>	<i>173</i>
<i>5.16.4 Proceso de Desembolso.....</i>	<i>173</i>
<i>5.15.5 Proceso de Recuperación.....</i>	<i>173</i>
<i>5.16.6 De las Garantías.....</i>	<i>179</i>
<i>5.16.7 De las Condiciones del Crédito.....</i>	<i>180</i>
<i>5.16.8 De la Aprobación de las Solicitudes.....</i>	<i>180</i>
<i>5.16.9 El ingreso de la Información al sistema.....</i>	<i>180</i>
<i>5.16.10 De la investigación Crediticia.....</i>	<i>181</i>
<i>5.17 Política General de Crédito.....</i>	<i>181</i>
<i>5.17.1 Organismo Administrativo y de Control.....</i>	<i>181</i>

5.17.2 Sujetos d Crédito.....	182
5.17.3 Destino de los Créditos, Tipo, Montos, Plazo y Garantías.....	182
5.17.3.1Garantías.....	182
5.17.4 De los Intereses.....	183
5.17.5 Otras Disposiciones.....	183
5.18 De la prevención de la Morosidad.....	184
5.18.1 De las acciones de recuperación.....	184
5.18.2 Del análisis de la Morosidad.....	185
5.18.2.1 Notificaciones.....	186
5.18.2.2 Recaudadores Domiciliarios.....	187
5.18.2.3 Recaudadores Telefónicos.....	187
5.18.3 De la Negociación de Préstamos Morosos.....	188
5.18.3.1 Fases de Recuperación.....	188
5.18.4 Metodología de Cobranzas.....	188
5.18.5 Depuración de Cartera Vencida.....	188
5.18.5.1 Objetivos.....	189
5.18.5.1 Tipos de cartera Vencida para la agrupación de deudores.....	189
5.18.5.3 Recuperación de cartera vencida mediante renegociaciones.....	190
5.18.5.3.1Objetivos.....	190
5.18.5.3.2 Requisitos para realizar la Renegociación.....	191
5.18.5.4 Asignación de Créditos Vencidos al Departamento Legal.....	192
5.18.5.4.1 Objetivos.....	192
5.18.4.2 Procedimiento.....	192

<b>5.19 Impacto de la Aplicación de la Gestión</b>	
<i>Estratégica en el Departamento de Crédito y Cobranza.....</i>	<b>194</b>
<b>5.20 Factibilidad de la Gestión Estratégica en el</b>	
<i>Departamento de Crédito y Cobranza.....</i>	<b>195</b>
<b>5.21 Beneficiarios de la Aplicación de la Gestión</b>	
<i>Estratégica en el Departamento de Crédito y Cobranza.....</i>	<b>195</b>
<b>5.21.1 Beneficiarios Directos.....</b>	<b>196</b>
<b>5.21.2 Beneficiarios Indirectos.....</b>	<b>196</b>
<b>5.22 Administración de la Propuesta.....</b>	<b>197</b>

**CAPITULO VI**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>6.1.1 Conclusiones.....</b>	<b>198</b>
<b>6.1.2 Recomendaciones.....</b>	<b>199</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>202</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>205</b>

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

#### **1.1 Tema de Investigación**

Gestión Estratégica al departamento de crédito y cobranza de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, en la ciudad de Quito”

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **1.2.1.1 Contexto Macro.-**

En el marco de la globalización, las cooperativas, previa adaptación de sus estructuras y rendimiento, son la primeras que pueden aprovechar las ventajas de sus actividades locales en combinación con los servicios brindados por sus redes propias, tanto regionales como nacionales, para así contribuir considerablemente no sólo al fortalecimiento de sus socios sino también a las estructuras económicas locales regionales correspondientes.

La capacidad para ahorrar y tener acceso a créditos en las cooperativas de Ahorro y Crédito siempre ha ayudado a los socios a incrementar sus ingresos y a formar su patrimonio.

Esto ha sido particularmente cierto para los pobres que trabajan, los trabajadores autónomos y los pequeños productores, quienes a menudo obtienen una participación limitada en el crecimiento económico de sus países.

Las cooperativas de ahorro y crédito de todo el mundo han intensificado sus esfuerzos para dar acceso a servicios financieros a precios razonables, al tiempo que ayudan a sus socios a lograr un mejor acceso a los mercados. Las cadenas de valor, grandes y pequeñas, y los innovadores planes de factoraje posicionan a los pequeños productores para competir mejor en una economía globalizada.

Existen muchos ejemplos de cadenas de valor efectivas que actualmente están rindiendo frutos en todo el mundo. En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito han introducido relaciones tripartitas entre los proveedores de insumos, los pequeños productores independientes y las propias cooperativas. En un ejemplo, los proveedores de piel entregan su producto a manera de anticipo a los fabricantes de calzado, la cooperativa de ahorro y crédito le paga al proveedor y, a su vez, el productor paga a la cooperativa de ahorro y crédito. Las tres partes resultan beneficiadas de la relación: el proveedor resuelve sus restricciones de liquidez, el productor paga a la cooperativa de ahorro y crédito una tasa de interés menor a la que pagaba anteriormente por anticipos de materias primas recibidos directamente del proveedor, y la cooperativa de ahorro y crédito puede invertir su liquidez en

inversiones productivas de bajo riesgo que contribuyen al crecimiento económico local.

**En Perú**, los productores y comerciantes de café, cacao y pimentón entregan sus productos a los compradores de tiendas de abarrotes y fábricas, la atribución de poder financiero en la era de la globalización quienes entregan a los productores un recibo que los compromete a pagar en 60 días. El recibo de los comerciantes se convierte en la garantía de los productores ante la cooperativa de ahorro y crédito.

Esta última da al productor un anticipo del 75% del monto del recibo, en forma de préstamo. Después de 60 días, el comerciante paga a la cooperativa de ahorro y crédito el recibo. La cooperativa de ahorro y crédito conserva el 75% del capital más los intereses y deposita la diferencia en la cuenta de ahorros del productor.

**En Ruanda**, las cooperativas de ahorro y crédito financian la producción de café de sus socios y los ponen en contacto con cooperativas procesadoras de café, las cuales preparan y colocan su café en el mercado de exportación. El productor de café pide un préstamo a la cooperativa de ahorro y crédito para producir el cultivo y vende su cosecha a la cooperativa. En cuanto la cooperativa vende el café, paga el préstamo con el producto de la venta antes de pagar al productor agrícola.

**En China**, las cooperativas de ahorro y crédito rurales (RCCs, por sus siglas en inglés) financian la construcción y operación de invernaderos de sus socios. Luego, las RCCs enlazan a los agricultores con cooperativas de transporte, que ayudan a los agricultores a vender su producto en mercados en los que recibirán los mejores precios.

**En Argentina** las cooperativas se rigen por la Ley Nacional 20.337. El rol del cooperativismo en la Argentina es importantísimo en virtud que este sector solidario, de manera constante está a disposición de la comunidad para lo que fuere necesario. El organismo estatal de control actualmente es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Hay provincias en la Argentina que se observa una mayor organización del sector Cooperativo, pero no podemos decir que existan lugares donde un grupo de asociados no se organicen bajo este sistema.

En la actualidad Argentina posee más de 20.000 cooperativas de diferentes tipos: agropecuarias, de vivienda, de consumo, de crédito, de provisión, de servicios públicos, de trabajo, etc. Así también desde la segunda mitad de la década de los años 90s pero especialmente a partir del argentinazo (2001-2002) se produjo un movimiento de empresas recuperadas por sus trabajadores, quienes las ocuparon y pusieron a funcionar luego de su abandono por los accionistas de las mismas. Estas empresas (principalmente fábricas) en su mayoría han preferido convertirse en cooperativas autogestionadas.

**En Chile** existen una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas cooperativas en el mundo agrícola y ganadero. Suelen recibir apoyo estatal a través del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario, institución creada para el desarrollo de la agricultura durante la reforma agraria de los años 60'; sin embargo, la cooperativa agrícola más exitosa del país (Colún) es anterior a ese proceso, otra cooperativa reconocida a nivel nacional es Coopeuch, creada originalmente en 1967 por funcionarios de la Universidad de Chile y que hoy está presente en todo el país; y también Coopercarab (Cooperativa de Carabineros), una serie de multitiendas presentes en varias ciudades.

El organismo encargado de supervisar a las cooperativas y fomentar el crecimiento del sector cooperativo en Chile es el Departamento de Cooperativas, del Ministerio de Economía.

**En Colombia** aun cuando el cooperativismo como forma de las colectividades de gestionar sus intereses, traspasa las regulaciones nacionales, los distintos estados las han reconocido y regulado en sus ordenamientos jurídicos internos, habiéndolo hecho Colombia desde el gobierno de Enrique Olaya Herrera (1930-1934). Recientemente, la Ley 78 de 1989 y la Ley 454 de 1998, son las normas legales que regulan estas asociaciones de derecho privado en Colombia, en donde han tenido especial desarrollo, las cooperativas de transportadores, las cooperativas de trabajo asociado y las administraciones públicas cooperativas.

Administraciones Públicas Cooperativas

Caracterizado el movimiento cooperativo por el auto gestionar de sus partícipes del ente asociativo creado para la solución de sus problemas comunes, la realidad de las dificultades —esencialmente económicas— que afrontaron algunos municipios pobres de Colombia, determinaron que se crearan a mediados del siglo XX allí, asociaciones de municipios que regidas bajo los principios cooperativos, vinieron a generar las que hoy se llaman Administraciones Públicas Cooperativas, orientadas a proporcionar soluciones a necesidades comunes de las territorialidades.

La idea inicial de aportaciones de los asociados en busca de realizar tareas de servicio común y bajo dirección colegiada de los miembros, permitió ciertamente el desarrollo de estas entidades, las que reconocidas expresamente en Colombia por el Decreto ley 1482 de 1989, con el tiempo sin embargo han planteado una encrucijada importante a la juridicidad de la Administración pública: ¿Puede una cooperativa de entidades públicas, regidas por el principio de que sólo pueden hacer lo que la ley les autorice (C.N. Art. 6), atender el principio de "autogestión" cooperativa, sin transgredir el derecho cooperativo y su propia naturaleza? No existe hoy todavía una solución autorizada sobre el punto, y las dificultades operativas que ha determinado esta tipología cooperativa, se resuelven con bandazos a veces inconcebibles, derivados de los órganos de control del Estado que pugnan por competencias discutibles frente a estos entes sociales.

**En Costa Rica** existen una gran cantidad de cooperativas, entre ellas las más reconocidas son: Cooperativa de Productores de Leche (Dos Pinos), las

Cooperativas de Electrificación Rural, las Cooperativas agrícolas para la exportación de productos y las Cooperativas de ahorro y crédito.

Las Cooperativas de Electrificación Rural se encuentran en Costa Rica, las cuales se dedican a la distribución y generación de energía eléctrica para sus asociados, en Costa Rica existen 4 cooperativas de este tipo, las cuales son:

- Coopelesca R.L.
- Coopeguanacaste R.L.
- Coopesantos R.L.
- Coopealfaroruiz R.L.

**En España** las cooperativas se hallan reguladas actualmente por diversas Leyes autónomas de cooperativas y por la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, la legislación fiscal divide a las cooperativas entre no protegidas, protegidas y especialmente protegidas.

Como referente histórico, las colectividades surgidas durante la Revolución Española de 1936 fueron una significativa experiencia de una sociedad cooperativista y auto gestionada, hoy en día se encuentra en España el mayor grupo cooperativista del mundo, Mondragón Corporación Cooperativa.

**En México**, Se iniciaron las Cooperativas en el año de 1902, impulsadas por la iglesia Católica y bajo el sistema alemán, pero con la persecución religiosa de 1926 pereció el movimiento de las Cooperativas. No fue sino hasta finales

del año 1951, por gestiones del secretariado Social Mexicano dirigido por el Padre Pedro Velásquez, después de publicar folletos sobre las cajas populares, que quedaron constituidas las tres primeras cooperativas en la Cd. de México.

La cooperativa Cruz Azul, es un claro ejemplo de éxito. Es fundada en 1881 como sociedad netamente mercantil y extranjera beneficiada por el inglés Henry Gibbon, ubicada en una parte de la antigua Hacienda de Jasso, en 1932 es expropiada por el Gobernador del Estado de Hidalgo, Bartolomé Vargas Lugo. Fue Don Guillermo Álvarez Macías con el que inicio el cooperativismo moderno y ahora la Cruz Azul sobrevive como empresa en un mundo globalizado.

La Sociedad Cooperativa de Consumo "El Grullo", SCL., es otro caso de éxito, fue fundada en 1974 y es la más grande cooperativa de consumo en México, cuenta con un registro de más de 4,300 socios, donde cada socio representa una familia; esto equivale al 75% de la población de El Grullo, Jalisco.

En la actualidad los Municipios Autónomos Zapatistas también han optado por promover este modelo empresarial para lograr una sociedad equitativa a través de los emprendimientos y la iniciativa.

**En Paraguay** es un movimiento muy fuerte dando alta competencia a financieras por sus bajas tasas y por su fuerte desempeño social, cabe destacar a las cooperativas:

- Cooperativa Villa Morra Ltda. Cooperativa Villa Morra Ltda.
- Cooperativa Universitaria
- Medalla Milagrosa
- San Cristobal *Cooperativa San Cristobal Ltda.*

**En el Reino Unido**, el Grupo Cooperativo, (Coop Group) anteriormente la Sociedad al por mayor Cooperativa (o "CWS"), posee muchos supermercados en todo el país y al mismo tiempo suministra bienes al por mayor a la mayoría de las cooperativas británicas de venta al público, proporcionando un branding y logo comunes. En algunas regiones hay sociedades independientes; por ejemplo, en el suroeste de Inglaterra, en Plymouth y en el sur la cooperativa Occidental posee una mayoría de los supermercados marcados de la Cooperativa. Existe además un banco y una aseguradora cooperativos. Hay varias empresas cooperativas que prestan otros servicios, por ejemplo, de viaje, funerarias, hoteles, etc. Finalmente, y a pesar que no son cooperativas, hay numerosas y exitosas "Asociaciones de la Vivienda" (Housing Associations), organizaciones sin fines de lucro que construyen y arriendan casas a sus miembros a cambio de una renta módica y estable.

## **Unión Europea**

El Cooperativismo se halla vertebrado a nivel de la Unión Europea en una confederación denominada Cooperatives Europe. Existen diferentes instancias públicas de la Unión Europea activas en materia de cooperativas

y economía social, como son el Intergrupo economía social del Parlamento Europeo y el Comité Económico y Social Europeo.

Estos son apenas unos cuantos de entre los muchos ejemplos que existen. Las cooperativas de ahorro y crédito han mostrado una y otra vez su creatividad para encontrar maneras de ofrecer a sus socios servicios financieros y vínculos con el mercado que les ayuden a competir mejor en los mercados globales de la actualidad. Este es el valor agregado que las cooperativas de ahorro y crédito aportan como instituciones impulsadas por los socios; en esto consiste la atribución del poder financiero.

#### **1.2.1.2 Contexto Meso.-**

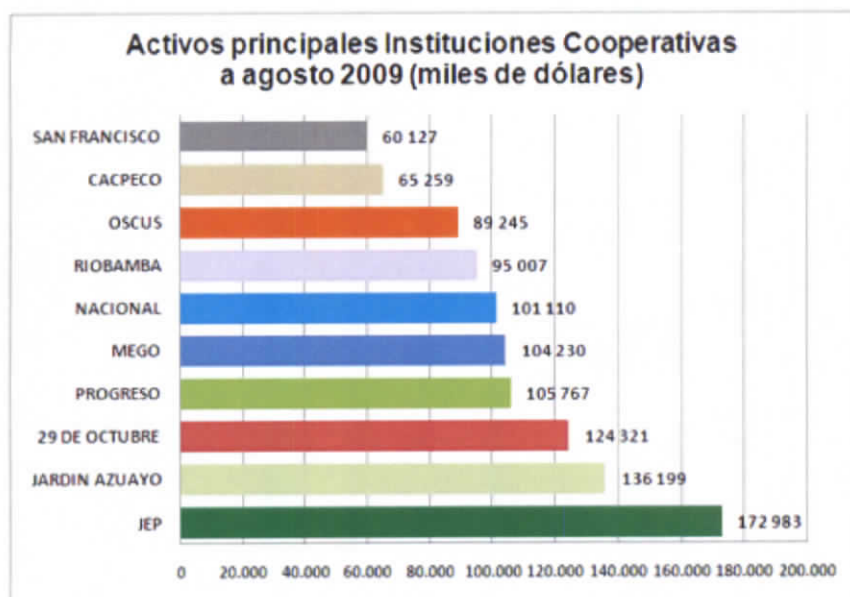
##### **Ranking cooperativo**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda., por su nivel de activos se ubica en el primer puesto entre las **treinta y seis** Cooperativas Controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

## Ranking de las 10 cooperativas de ahorro y crédito más Grandes del Ecuador (31 julio de 2009)

RANKING COOPERATIVAS AL 31 DE AGOSTO DE 2009		
ACTIVOS		
COOPERATIVA	PUESTO	ACTIVOS MILES DE DOLARES
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	1	172 983
JARDIN AZUAYO	2	136 199
29 DE OCTUBRE	3	124 321
PROGRESO	4	105 767
MEGO	5	104 230
NACIONAL	6	101 110
RIOBAMBA	7	95 007
OSCUS	8	89 245
CACPECO	9	65 259
SAN FRANCISCO	10	60 127

Fuente: Super Intendencia de Bancos y Seguros del Ecuador



Al momento existen 37 instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos (36 de primer piso y una de segundo piso), con activos por

1.619`623.000 dólares, con un patrimonio que alcanza los 282`309.000 dólares, que representan a más dos millones y medio de socios.

Existen alrededor de cien mil cooperativas bajo la dirección del Ministerio de Inclusión Social (MIES).

## **CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS**

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

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

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

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

### **Nota:**

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (R.O. 250, 23-I-2001) dispone que las cooperativas de ahorro y crédito que realizan

intermediación financiera con el público, están sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

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

Art. 68.- En cada uno de estos cuatro grupos se podrá organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones del Reglamento General; clasificación y disposiciones que podrán ser ampliadas o reformadas por el Ministerio de Bienestar Social, según las normas establecidas en esta Ley.

Art. 69.- Igualmente, en cualquiera de los cuatro grupos se podrá establecer cooperativas estudiantiles y juveniles, si su actividad no es incompatible con la calidad de los socios.

Art. 70.- Además de la actividad fundamental a que se dedique cada cooperativa, de acuerdo a su clase o línea, se podrá establecer en ella diferentes servicios adicionales que beneficien a los socios.

## **ORGANIZACIONES DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA**

Art. 71.- La integración del movimiento cooperativo se hará a través de las siguientes organizaciones: Las Federaciones Nacionales de Cooperativas y

la Confederación Nacional de Cooperativas; las Uniones y Asociaciones Cooperativas, y las Instituciones de Crédito Cooperativo.

Art. 72.- Son Federaciones Nacionales de Cooperativas las agrupaciones de segundo grado, que reúnen a todas las cooperativas de una misma clase o línea existentes en el país, y que tienen por objeto unificar, coordinar y fomentar el respectivo movimiento cooperativo, y realizar la labor de contraloría y fiscalización de sus afiliadas, a través de los organismos que se determina en el Reglamento General.

Art. 73.- No se podrá constituir más de una Federación Nacional de Cooperativas de cada clase o línea, salvo las excepciones constantes en el Título XI de esta Ley.

Art. 74.- La Confederación Nacional de Cooperativas es la agrupación de tercer grado, formada por todas las Federaciones Nacionales y por las cooperativas de las líneas en las que, por no alcanzar el número necesario, no se hallan constituidas en Federación.

Art. 75.- La Confederación Nacional de Cooperativas es el organismo máximo del movimiento cooperativo ecuatoriano.

Art. 76.- Las cooperativas de una misma clase se afiliarán obligatoriamente a la respectiva Federación, y las Federaciones se afiliarán, igualmente en forma obligatoria, a la Confederación Nacional de Cooperativas.

Art. 77.- La Confederación Nacional de Cooperativas y las Federaciones Nacionales se organizarán con el número de Federaciones o de cooperativas que señala el Reglamento General.

Art. 78.- Las Uniones son agrupaciones de dos o más cooperativas de una misma clase o línea, que se asocian, en forma circunstancial o permanente, para obtener mayor éxito en sus fines y defender o reforzar sus intereses económicos y sociales.

Art. 79.- Las Asociaciones son agrupaciones de dos o más cooperativas de distinta clase o línea, que se organizan, en iguales condiciones a las de las Uniones, con el fin de cumplir idénticos propósitos a los de éstas.

Art. 80.- Instituciones de Crédito Cooperativo son las que tienen por objeto establecer y facilitar el crédito a las organizaciones cooperativas, para el mejor cumplimiento de sus fines. Dichas instituciones son: las Cajas de Crédito Cooperativo, los Bancos Cooperativos y los Bancos Populares.

Art. 81.- Las Cajas de Crédito Cooperativo son uniones o asociaciones de cooperativas, que aúnan sus capitales y ahorros, con el fin de establecer un más amplio servicio de crédito entre ellas o en favor de sus socios. Dichas Cajas pueden ser locales, provinciales y la Central.

Art. 82.- Bancos Cooperativos son los que se organizan entre varias cooperativas de cualquier clase, cajas de crédito, uniones o asociaciones, con el fin de proporcionar crédito, con un interés bajo y en plazos y

condiciones convenientes, a las organizaciones cooperativas que reúnan los requisitos estipulados en los reglamentos de dichos bancos.

Art. 83.- Bancos Populares son las instituciones bancarias formadas entre Cooperativas de producción artesanal o industrial, sindicatos y sociedades de trabajadores o artesanos, en general, organizados cooperativamente, con el fin de hacer préstamos a dichas entidades y realizar con ellas o con sus socios cualquier clase de operaciones bancarias.

Art. 84.- Los Bancos Cooperativos, los Bancos Populares y la Caja Central de Crédito Cooperativo se regirán por esta Ley y el Reglamento General, por las leyes existentes sobre la materia y por las regulaciones especiales que dictará la Superintendencia de Bancos para facilitar su funcionamiento.

**Nota:**

La denominación actual de la Superintendencia de Bancos es Superintendencia de Bancos y Seguros (R.O. 465-S, 30-XI-2001).

Art. 85.- Las Cajas locales y provinciales de crédito cooperativo se regirán por las disposiciones constantes en esta Ley, en el Reglamento General y en sus estatutos y reglamentos internos.

Art. 86.- Las prohibiciones, beneficios y sanciones que esta Ley y el Reglamento General establecen para las cooperativas, regirán también para

todas las organizaciones de integración del movimiento, a que se refiere este título, en cuanto les sea aplicable.

Art. 87.- La forma de organización y las atribuciones y deberes de las Uniones, Asociaciones, Cajas de Crédito, Federaciones y Confederación Nacional de Cooperativas se determina en el Reglamento General.

Art. 88.- Las Uniones, las Asociaciones, las Cajas de Crédito, locales y provinciales, las Federaciones y la Confederación Nacional de Cooperativas adquirirán personería jurídica al constituirse de acuerdo a esta Ley y al Reglamento General, y serán registradas conforme lo establecen los artículos 7 y 8 de esta Ley.

## **SISTEMA FINANCIERO**

El Sistema Financiero en nuestra economía es una red de mercados donde se crean e intercambian activos y pasivos financieros, se prestan y se dan servicios financieros. Es un sector de la actividad económica que como todos los demás, tiene sus propias empresas, emplea factores de la producción y utiliza diferentes clases de insumos y maneja información de acuerdo a una tecnología apropiada a fin de prestar toda la gama de servicios.

Cumple además, en su contexto económico, el papel de intermediario entre los excedentarios del ingreso y los sectores deficitarios, canalizándolo a

través de las entidades financieras quienes lo requieren para destinarlo al consumo o a la ampliación del aparato productivo que en forma agregada se le conoce con el nombre de inversión.

En la actualidad el sistema financiero está afrontando algunos problemas entre ellos la falta de dinero para atender con sus créditos a los diferentes sectores de la producción. Este fenómeno se presenta por una serie de medidas antiinflacionarias tomadas por los gobiernos de turno lo que ha provocado una recesión económica.

## **PROBLEMAS DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANO**

### **GENERALES**

En sentido general se cree que las principales causas que obstaculizan el desarrollo de este sistema, son las siguientes:

- **Escasos proyectos innovadores.**- No existen proyectos presentados por los organismos de integración del sector a las autoridades de Gobierno. Quienes tienen a cargo la dirección de estas cooperativas han descuidado su creatividad, dinamismo e innovación desde su perspectiva cooperativista.
- **Caduca legislación.**- La falta de un marco legal adecuado determina que las Cooperativas no puedan tomar acciones efectivas para precautelar los

recursos e intereses de los socios y así evitar hechos lamentables posteriores.

- **Restricciones de Servicios Complementarios.**- Las cooperativas no cuentan con la tecnología moderna para competir con la Banca Privada. Carecen de servicios complementarios como por ejemplo: pago de cuentas personales por servicios públicos, servicios financieros, operaciones nocturnas etc.
- **Desconocimiento del Sistema Cooperativista.**- La falta de presencia de las cooperativas en el Mercado Financiero Nacional hace que muchos sectores de la población ignoren la potencialidad de este sistema.

## **ADMINISTRATIVOS**

- **Inadecuada de Integración Cooperativista.**- Existe poco interés por la integración en el accionar de todo el sistema cooperativista. La mayoría de las cooperativas se manejan en forma aislada sin lograr una verdadera unión.
- **Limitados esfuerzos de Capacitación.**- La falta de una capacitación masiva a los Directivos y Administradores y la deficiente educación a los socios. no ha permitido lograr cambios estructurales de fondo en forma oportuna.

- **Deficiente Control.**- Este sector adolece de deficiencias en los sistemas de control interno y externo a nivel administrativo financiero de acuerdo a lo que demandan los principios contables. No hay claridad normativa en quiénes deben ejercer el control, pues unas cooperativas están sujetas a la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social y otras a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## FINANCIEROS

- **Mal manejo de los Recursos.**- Producto del mal manejo de los recursos las cooperativas vienen perdiendo presencia en el mercado financiero y la confianza del público, motivo por el cual, los socios temen que sus pocos ahorros vayan a manos irresponsables.
- **Desigual Distribución de la Riqueza.**- La desigualdad económica y social que se ve o vive, no deja de ser un problema para las cooperativas. Lamentablemente el rico seguirá incrementando su poder económico, mientras que el pobre seguirá bajando su nivel de vida. La clase media acude a los servicios de las empresas más sólidas como son los bancos y la clase baja a las cooperativas, pero su capacidad de ahorro es cada vez menor.
- **Ahorro de Recursos Financieros.**- La falta de recursos financieros en las Cooperativas de Ahorro y Crédito afecta considerablemente a la economía de sus socios y aumenta la crisis al no poder cubrir la demanda de

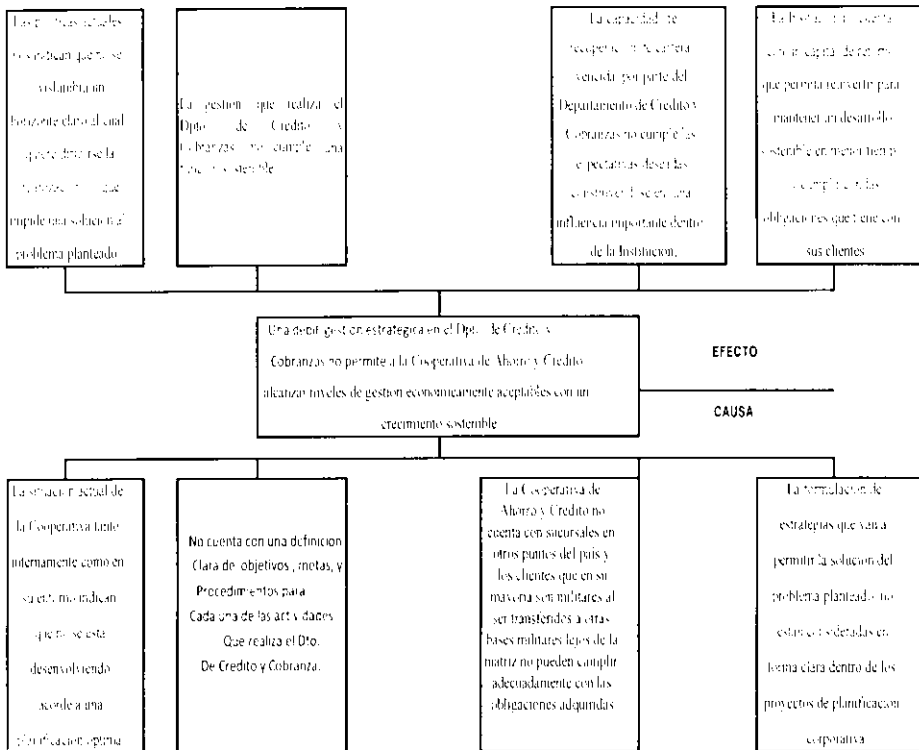
préstamos a bajo costo. No se han estudiado alternativas que permitan una mayor captación de recursos que a su vez amplíen sus operaciones crediticias.

### **1.2.1.3 Contexto Micro.-**

El incremento de Instituciones Financieras obliga a la Cooperativa a mejorar su calidad de servicio crediticio a desarrollar nuevas y atractivas maneras de captar nuevos clientes, a generar nuevos productos atractivos a los socios para de esta manera poder posicionarse en el sector Financiero.

Pero la situación actual del país , la crisis financiera que estamos viviendo y sobre todo la inestabilidad económica ha desarrollado una serie de barreras , para que la Cooperativa pueda desarrollarse de mejor manera y logre una expansión de sus servicios crediticios esto unido a la falta de un análisis en el proceso de crédito y cobranzas, en préstamos y en el seguimiento de la recuperación de cartera, además de la ausencia de procedimientos, normas y políticas claras en el Departamento, ha provocado un desbalance en el movimiento financiero de una importante Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Quito.

### 1.2.1.4 Árbol de Problemas.



### 1.2.2 Análisis Crítico.-

Para garantizar que los procesos operen con eficiencia, la organización deberá realizar un mapeo de los procesos actuales e incluir los cambios necesarios, así obtendrá como resultado nuevos procedimientos, normas de operación y políticas. Además se deberá diseñar nuevos procedimientos, normas y políticas para el intercambio de información del Departamento de Crédito y Cobranzas con las demás áreas de la Cooperativa.

Para garantizar un resultado más disciplinado es necesario implementar manuales para la cooperativa en general y un manual especial para los usuarios del sistema de crédito y cobranzas, con la idea de que los

resultados sean óptimos al trabajar dentro pero coordinadamente con los departamentos afines.

Debido a una situación particular de la Cooperativa, un gran porcentaje de sus socios pertenecen a la Institución militar y como tal de acuerdo a la disciplina existente, son trasladados frecuentemente de lugar, lo que dificulta la afluencia de pagos puntuales por la falta de una infraestructura de cobro para estos casos.

En la unidad de Crédito y Cobranzas de la institución no se utiliza un mecanismo para la evaluación del proceso de la misma, lo que no permite identificar claramente a los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quien afectan cuando no realizan sus trabajos correctamente y el valor de la tarea o su contribución al proceso.

Tampoco se ha podido evaluar cómo se están entrelazando las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son párales (simultáneas), o secuenciales (una tarea no puede realizar hasta tanto otra no se haya completado).

### **1.2.3 Prognosis**

La aplicación de la gestión estratégica en la COAC es muy importante debido a que se considera que si la Cooperativa continúa con este alto índice de cartera vencida no tendrá la liquidez para seguir en funcionamiento

y cumplir con las obligaciones que tiene con sus clientes, a su vez su crecimiento se estancaría.

No se cumpliría con su objetivo principal que es incrementar el número de socios, para poder ser controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros , la cooperativa se vería afectada también en la disminución de fuentes de trabajo, debido a que no contaría con los recursos para seguir manteniendo a todo el personal.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Una débil gestión estratégica en el Dpto. De Crédito y Cobranza, genera un alto porcentaje de Cartera vencida ocasionando una disminución del grado de liquidez en la COAC en el Primer Semestre 2009?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices.-**

- ¿De qué forma una débil gestión estratégica en el departamento de Crédito y Cobranzas afecta el movimiento financiero de la Cooperativa?
- ¿Existe algún sistema de Gestión Estratégica que se esté aplicando actualmente dentro de la Unidad de Crédito y Cobranzas?
- ¿Cuál son los procesos actuales en el Dpto. de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

#### **1.2.6 Delimitación.-**

El presente trabajo investigativo se realizó en el espacio urbano de la Ciudad de Quito, en una Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en la Cdla.

Kennedy, desde una perspectiva administrativa financiera enfocada al área de procesos. La investigación se desarrollara en el primer semestre del año 2009.

### **1.3 Justificación**

Actualmente la Cooperativa tiene procesos que no están bien definidos, lo cual no le ha permitido al Departamento de Crédito y Cobranzas tener los controles que se deben manejar para el buen funcionamiento del mismo, por esto razón se ha visto la necesidad de proponer un Plan de Gestión Estratégica en donde la Unidad tenga definido sus procesos, empezando por un levantamiento de los procesos actuales que se han venido llevando empíricamente hasta la fecha.

La poca planificación produce un débil control dentro de la organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. La falta de planificación también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, y a su vez, podría representar la falta de criterio para decidir las inversiones y gastos a realizar.

Una planificación estratégica bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia.

Según la teoría del autor Humberto Serna Gómez y su libro *Planificación y Gestión Estratégica*, indica el siguiente punto de vista cualitativo. La alta experiencia del autor en empresas nacionales y extranjeras permitirá que el diseño de las estrategias y el plan de acción lleven a una planificación de la teoría a la práctica. El modelo de planeación estratégica presentado por el libro, parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada lo que significa que se lo debe hacer entre todos los niveles de la empresa iniciando desde la planeación corporativa, seguida de la planeación funcional y la planeación operativa en los cuales se determina los valores, misión, visión, objetivos y estrategias de largo, mediano y corto plazo según el nivel.

Por otra parte para que una empresa opere con eficiencia debe realizar un mapeo de los procesos actuales para de esa manera permitir el flujo correcto de los procesos, asegurar la calidad de atención al cliente y garantizar una recuperación óptima de la cartera de clientes.

Mediante la presente investigación se verá beneficiada la Cooperativa de Ahorro y Crédito ya que se dejarán sentadas bases para futuras mejoras en el resto de los Departamentos de la misma. A partir de un adecuado mapa de procesos orientado a la venta de servicios financieros, otorgamiento de cobros aumentara la liquidez, la rentabilidad dentro de la misma, además de que habrá un crecimiento sostenido, mayor gama de productos bancarios e incremento del número de socios.

Este proyecto de investigación es factible ya que se cuenta con los recursos operativos, técnicos y económicos necesarios. Al implementar los procesos dentro de la Unidad seleccionada se emplea los recursos humanos idóneos para que participen durante la operación del proyecto, respaldados por las herramientas, conocimientos, habilidades y experiencias del personal interno y externo necesario. Para el efecto se cuenta con un presupuesto destinado a garantizar el éxito del mismo.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

- Desarrollar una Propuesta de Gestión Estratégica para el Departamento de Crédito y Cobranzas para mejorar la rentabilidad, la solvencia financiera de una Cooperativa de Ahorro y Crédito ciudad de Quito.

### **1.4.2 Específicos**

- Realizar un Diagnóstico estratégico tomando en cuenta el análisis interno y externo de la organización así como el análisis situacional de la Cooperativa.
- Determinar el grado de disminución de liquidez, para conocer el flujo de efectivo.
- Proponer una gestión estratégica para optimizar el funcionamiento del Dpto. de Crédito y Cobranza en cuanto a su organización administrativa interna así como su relación con el entorno de la organización con la finalidad de incrementar el grado de liquidez de la Cooperativa , mediante la recuperación oportuna de la Cartera Vencida.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Revisada la bibliografía de la Universidad Católica y Técnica de Ambato no se ha encontrado tesis que tengan relación con el Tema en estudio.

En la Cooperativa no se ha realizado ninguna investigación similar o parecida al tema planteado para esta tesis.

En la Universidad “Unidades”, se han encontrado tesis relacionadas a Cooperativas y el manejo de Cartera Vencida, consultando: **“Manual de Cobranzas para un adecuado manejo de la Cartera Vencida”**, realizada por la Lcda. Verónica Mayora quien concluye que : “Siendo el socio el eje principal de todo negocio , y la razón de ser del proceso interno , se confirma que en los procesos actuales vigentes en el área de créditos , no se da la atención con agilidad , lo que genera perdida de valioso tiempo para los socios , y deteriora la imagen de la Institución.”

Pero no se han encontrado Tesis de Gestión Estratégica al Departamento de Créditos y Cobranzas de ninguna Cooperativa, por lo que se concluye que el tema investigado y el planteamiento de nuestra propuesta servirá como una herramienta administrativa innovadora para el resto de Cooperativas.

### **2.1.1 Breve Reseña Histórica de la Cooperativa**

La conformación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la que se va a desarrollar la investigación se inicia allá por los años 70, luego de que un pequeño grupo de oficiales del Arma de Transmisiones como se los denominaba en esa época, vieron la necesidad de que sus oficiales contaran con un organismo que les permitiera ahorrar su dinero para que puedan acceder a pequeños créditos y que al retirarse de la institución armada puedan ser acreedores a una mini cesantía. Es así que se inicia con el Club de Oficiales del Arma de Transmisiones.

Posteriormente cambia su denominación a Club de Oficiales de Comunicaciones manteniendo la misma filosofía de atención a oficiales de Transmisiones, su sede se encontraba ubicada en el Comando de Apoyo Logístico Electrónico "CALE".

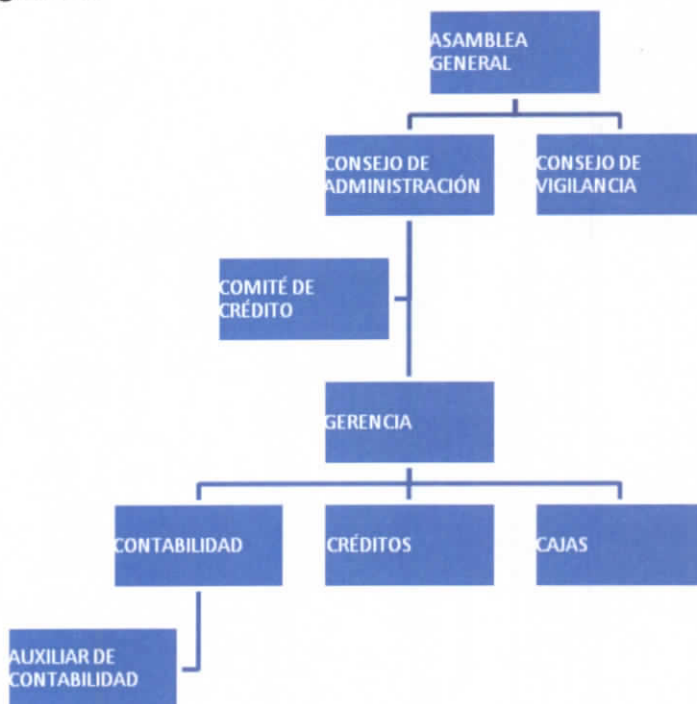
En 1993 los directivos tuvieron la visión de que al club debía transformarse en una Institución financiera que canalice y garantice los recursos económicos de todos los miembros el Arma de comunicaciones, por lo que éste servicio se extendió al personal de voluntarios y empleados civiles. Actualmente esta cooperativa brinda servicio al personal militar en servicio activo, pasivo y servidores públicos de la Fuerza Terrestre y FAE. El Ministerio de Bienestar Social con fecha 26 de Abril de 1993, expide el Acuerdo de aprobación del Estatuto de la Cooperativa, calificando a 30 socios fundadores y dando personería jurídica con domicilio en la ciudad de

Quito, Provincia de Pichincha, ordenando la inscripción en el Registro General de Cooperativas y su publicación en el Registro Oficial.

### 2.1.1.2 Ubicación.-

La cooperativa de ahorro y crédito está ubicada al Norte de la ciudad de Quito, en la ciudadela Kennedy, interior de un Fuerte Militar.

### 2.1.1.3 Organigrama.-



### Recursos Humanos.-

#### Organismos Directivos:

Consejo de Administración. 9 personas

Consejo de Vigilancia 5 personas

Comité de Crédito 3 personas

**Ejecutivo:**

Gerente General	1 persona
-----------------	-----------

**Operativo:**

Contadora	1 persona
-----------	-----------

Cajero	2 personas
--------	------------

Jefe de crédito	1 persona
-----------------	-----------

Analista Crédito	2 personas
------------------	------------

Auxiliar Contable	2 personas
-------------------	------------

Verificador- Notificador	1 persona
--------------------------	-----------

**Personal con contrato sin relación de dependencia**

Mensajero	1 persona
-----------	-----------

Limpieza	2 personas
----------	------------

Publicista	1 persona
------------	-----------

**2.1.1.4 Servicios que ofrecen la COAC.****Ahorro a la vista.-**

Son los depósitos efectuados por el socio y que se encuentran a su disposición en todo momento. Se incrementan con los intereses que son acreditados en sus cuentas.

**Ahorro especial.-**

Es un ahorro programado para períodos específicos, cumplido el cual el socio tiene a su disposición.

**Inversión a plazo.-**

A 30, 60, 90, 180, 360 días o más y no se requiere ser socio para invertir.

**Créditos.-**

De acuerdo a la misión, son los servicios más importantes para la solución de las necesidades básicas del socio. Se realizan descuentos a través de los bancos General Rumiñahui y Pichincha, además por intermedio de PADE o, ISFFA, se ofrecen los siguientes servicios:

**Emergentes.-**

Préstamo inmediato que sirve para solucionar contingencias del socio o su familia con montos desde \$50 hasta \$200. Sin garantes, plazo hasta 6 meses con una cuota mensual de \$37,00.

**Ordinario.-**

Sirve para cualquier actividad que requiera el socio, con montos de \$201 a \$1.000. Con un garante, plazo hasta 1 año y un cuota mensual de \$ 96,00.

**Extraordinario.-**

Destinado para cubrir cualquier necesidad del socio o su familia, con montos de \$2.001 a \$5.000. Se requiere de dos garantes, un plazo hasta 36 meses y una cuota mensual de \$180,00

## **Servicios cooperativos**

### **Fondo mortuario.-**

Ayuda económica que se entrega al socio o familiares. La ayuda se entrega por muerte del socio \$200, esposa e hijos \$150 y padres \$100. El beneficiario debe presentar su solicitud en el lapso de 30 días de ocurrido el fallecimiento.

### **Suites.-**

A disposición de los socios 2 suites en Tonsupa, totalmente amobladas, piscina, garaje, guardia a precios cómodos. Se incluye en valor adicional a los no socios.

### **Incentivos.-**

Se realizan sorteos anuales que son entregados a fin de año a los socios en reconocimiento a la confianza depositada en la cooperativa

### **Planes corporativos de celulares.-**

Se ofrece la posibilidad de obtener uno o varios equipos y líneas telefónicas con descuentos mensuales en su rol de pagos o descuento del banco, durante un año renovable.

#### **2.1.1.5 Clasificación de los clientes.-**

Sector geográfico: Todas las fuerzas armadas en servicio activo y pasivo excepto la marina.

Capacidad adquisitiva: Sector medio – bajo.

## 2.2 Fundamentación filosófica

La actividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito está fundamentada en la filosofía de trabajo que es la de educar socios íntegros , honestos , auténticos en su actitud , fieles a los ideales del sistema de cooperativas , a su compromiso ineludible de participar democráticamente de las propuestas de autogestión , autocontrol y gobierno autónomo , teniendo siempre presente el respeto , la comprensión , la práctica de la verdad , la acción común hace el beneficio de todos sus socios y la ciudadanía en general.

Su filosofía principal se sustenta en la ayuda mutua y una interrelación constante que existe entre todos los socios.

## 2.3 Fundamentación legal

Se sustenta en los Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito i, artículo 79 en lo respectivo al Gerente, funciones y atribuciones, literal A que manifiesta:

“... que la recaudación de los ingresos de la cooperativa y el cobro de las sumas que a ellas le adeuden aplicando el sistema de morosidad establecida por el Consejo de Administración será función del Gerente”

También en lo que respecta a la Comisión de Crédito artículos 92 a 97 se contemplan la concesión de créditos y sus procedimientos.

Además también se dispone de:

- Reglamento Interno de Crédito.
- Ley de Cooperativas
- Constitución - Cooperativas

## **2.4 Categorías fundamentales**

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990). Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

(<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>).

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y

analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

**2.4.1 Planificación:** Es la determinación de fines y la disposición de los medios necesarios para sus realizaciones. Incluye una disposición para cooperar entre las partes o miembros de una unión funcional en un esfuerzo destinado a conseguir el rendimiento pleno de esas partes o de los miembros de un proyecto deseable para el bienestar de un grupo o de la colectividad.

Se consideran cuatro características o propiedades esenciales:

La planificación es toma de decisiones a priori, es proactiva: Las empresas de estos días deben tomar sus decisiones para enfrentar determinadas situaciones antes de que estas ocurran. La administración actual exige un comportamiento proactivo y no reactivo y el ser proactivo es planificar la toma de decisiones con un margen de tiempo adecuado que permita evaluar la decisión tomada con el fin de evaluarla y/o mejorarla.

La planificación implica un sistema de decisiones: La complejidad de los sistemas y los problemas en las organizaciones actuales impide que una decisión pueda hacer frente a todo un problema estratégico.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1990. Vélez V., Raúl. Veinte guías para la práctica de la planeación estratégica, Medellín: Revista Universidad Eafit, N° 68, 1987, Págs. 17-27. Koontz, Harold " Administración: una perspectiva global ", Mc Graw - Hill, 1998

Ocurre en un contexto dinámico: el realizar un modelo o un plan hoy en día implica tener que mantener el plan en constante actualización y adaptación al medio, dado los constantes y profundos cambios que pueden generarse en medio ambientes como el nuestro en los que los factores políticos, económicos y sociales ejercen elevada influencia en el comportamiento de las organizaciones; si a esto le sumamos el hecho de que como organización también se tiene factores internos que motivan que cambie, entonces, se puede decir que una de las características que debe tener todo plan es la de poder adaptarse a estos constantes cambios sin perder su efectividad o sin perder de vista lo que se quiere lograr ya que de lo contrario lo más recomendable sería formular un nuevo plan basado en la nueva realidad.

#### **2.4.1.1 Importancia de la Planeación**

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.

Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

---

Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.

Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.

La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.

Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

#### **2.4.1.2 Principios de la Planeación**

**Factibilidad:** debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

**Objetividad y cuantificación:** basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.

**Flexibilidad:** es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

**Unidad:** todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.

**Del cambio de estrategias:** cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

### 2.4.1.3 TIPOS DE PLANEACIÓN

<u>ALCANCE</u>	<u>NIVELES</u>	<u>TIPO DE PLANEACIÓN</u>	<u>OBJETO</u>
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

**Cuadro No. 1. Fuente: Administración "Procesos Administrativos" - Idalberto Chiavenato. Segunda Edición. 1998**

**Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:**

- ✓ Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- ✓ Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- ✓ Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- ✓ Se maneja información fundamentalmente externa.
- ✓ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- ✓ Normalmente cubre amplios períodos.

- ✓ No define lineamientos detallados.
- ✓ Su parámetro principal es la efectividad.

**Planeación táctica** - Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro.

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

La planeación estratégica se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar; la planeación táctica se relaciona con el período más corto que sea válido considerar. Ambos tipos de planeación son necesarios. Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, para estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito.

La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

**Algunas de las características principales de la planeación táctica son:**

- ✓ Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.

- ✓ Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- ✓ Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- ✓ Se maneja información externa e interna.
- ✓ Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- ✓ Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

**Planeación Operativa** - Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio.

Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

### **Las características más sobresalientes de la planeación operacional**

**son:** Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.

- ✓ Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- ✓ Trata con actividades normalmente programables.
- ✓ Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- ✓ Normalmente cubre períodos reducidos.
- ✓ Su parámetro principal es la eficiencia.

#### **2.4.1.4 Estilos de Planeación**

Aunque por lo general se le asocia exclusivamente con la elaboración de planes, la planeación es un sistema o proceso de transformación dirigido a obtener lo deseable y evitar lo indeseable, caracterizado por:

- ✓ Relacionarse con el presente, que se extiende en el futuro para darle mayor sentido a las decisiones actuales.
- ✓ Racionalidad en la generación, el análisis y la selección de opciones.
- ✓ Adopción de prioridades socio-económicas.
- ✓ Énfasis en la asociación de metas y objetivos a través de estrategias y programas de acción específicos.
- ✓ Consideración de la viabilidad política del proceso mismo.

En el ambiente privado como en el público se hace planeación de maneras muy distintas, dependiendo de la esencia de las decisiones y su relación con la planeación, conforme a la figura 2 en la siguiente página.

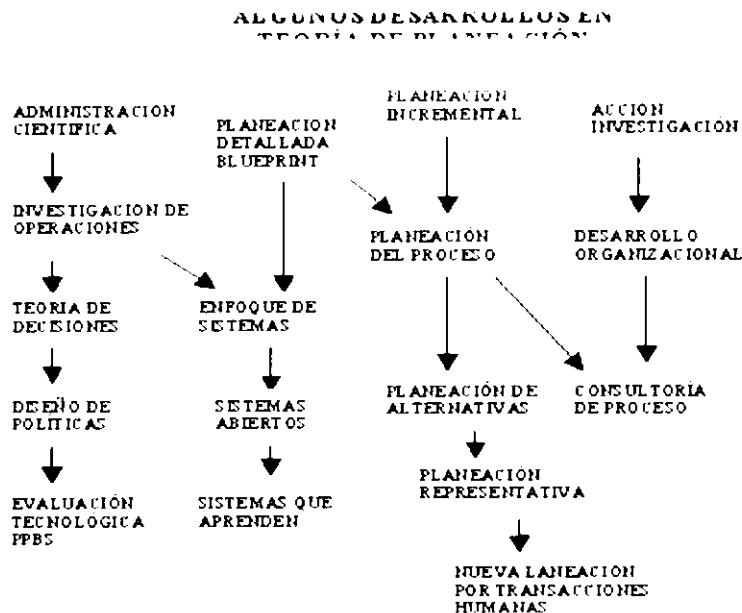
**MANERAS DE PRACTICAR LA PLANEACION SEGUN  
EL AMBIENTE DE LA TOMA DE DECISIONES**

DECISIONES	PLANEACION
Coyunturales. —————→	Apoyo para fines específicos inmediatos en la justificación de decisiones tomadas
Con base en proyectos. —————→	Programas de inversión.
Por objetivos. —————→	Planes de acción.
Para desarrollo. —————→	Toma de decisiones anticipadas.

**FIGURA 2**

Este modo de ver la planeación en términos del ambiente de toma de decisiones, se presenta en función de cuatro de sus formas polares, pero en la práctica se encuentran maneras de planear fuera de estos cuatro tipos. Lo que sucede es que éstos definen un espectro dentro del que se ubican gran parte de las modalidades del uso de la planeación en nuestro medio.

En el primero de estos tipos, la planeación se justifica sólo cuando sus resultados pueden sustentar decisiones tomadas. Las organizaciones cuyos contextos de operación son muy dinámicos y están sujetas a prioridades de corto plazo, son los exponentes más fieles de esta primera forma de hacer la planeación.



**FIGURA 1**

En términos teóricos, la evolución de las diferentes corrientes de planeación puede representarse como se muestra en la figura 1. Las distintas posturas originales se han mantenido, dando lugar a una práctica actual tal vez más diferenciada que al principio, incluso al interior de cada orientación.

Quizá contribuyendo más a la confusión reinante, pueden identificarse similitudes entre ellas en función de:

- ✓ El ambiente decisonal.
- ✓ La percepción del presente, pasado y futuro de la organización.

### **Las Circunstancias.**

Por otro lado, cuando las decisiones se toman esencialmente como medio para llevar a cabo ciertos proyectos considerados cruciales para la organización, la planeación consiste en una programación de medios y actividades. En esta segunda modalidad, se entiende planeación como la programación de medios (por lo general económicos) y de acciones, con base en un banco de planes y proyectos. No se cuestionan los proyectos ni los recursos disponibles o los criterios para su distribución. El producto de esta planeación es un programa de inversiones y un catálogo de acciones calendarizado.

En tercer término, cuando las decisiones se orientan al logro de objetivos preestablecidos, entonces se planea para elaborar los planes de acción para alcanzar esos objetivos. Las organizaciones que así lo hacen, usan la planeación en la preparación de los planes de acción para cierto horizonte temporal. Los planes se elaboran con base en prioridades establecidas por los cuadros directivos, o conforme a necesidades determinadas a partir de la operación en los niveles medios o inferiores. En ambos casos, se tiene al final del ejercicio de planeación un voluminoso informe conteniendo los planes a seguir, documento que generalmente resulta incomprensible, incoherente y en ocasiones irrealizable. En esta modalidad, los planes son la razón de ser de la planeación. Sin embargo, frecuentemente se encuentran planes de desarrollo de una institución, que sirvan básicamente para justificar su estado actual o sustentar peticiones económicas para su futuro quehacer, pero que tienen poca o nula relación con el desarrollo de sus actividades.

Cabe señalar que los cuatro tipos de planeación presentados no son mutuamente excluyentes. En la figura 3, se muestra la conjunción más común entre ellos.

Puede decirse que la planeación por proyectos incluye a la coyuntural. Cuando se planea por objetivos, queda implícito que en los casos que así lo ameriten, se planea por proyectos e incluso para fines específicos de muy corto plazo, en donde poco o nada puede hacerse previamente a la toma de decisiones; finalmente, la planeación prospectiva incluye a los demás modos anteriores de planear, practicándose uno, otro o varios, dependiendo el nivel de que se trate o de la situación que enfrenta la organización.

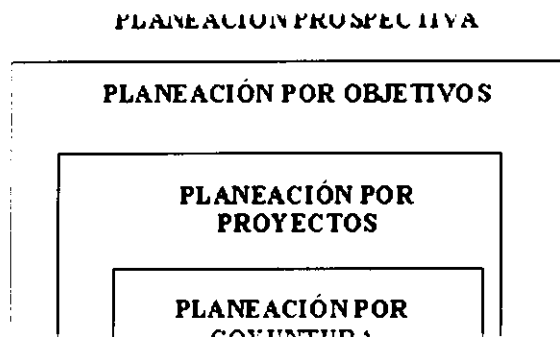
### El Destino.

Con base en distintas actitudes hacia el presente, pasado y futuro de una organización, pueden identificarse cuatro estilos de planeación, esquematizados en la figura 4.

**ESTILOS DE PLANEACIÓN  
TÉRMINOS DE LAS ACTITUDES HACIA EL  
PRESENTE, EL PASADO O EL FUTURO DE LA  
ORGANIZACIÓN Y SU MEDIO**

	PASADO SATISFACTORIO	PASADO INSATISFACTORIO
PRESENTE SATISFACTORIO	INACTIVISMO (1) futuro irrelevante	
PRESENTE INSATISFACTORIO	REACTIVISMO (2) restablecimiento del pasado en el futuro	Preactivismo (3) futuro inevitable
		Proactivismo (4) futuro construido

FIGURA 4



**FIGURA 3**

Por último, si las decisiones son tan o más importantes que el resto de las actividades orientadas al esclarecimiento y consecución de fines, mismos que se refieren al mejoramiento de una organización, la planeación resulta ser entonces una actividad anticipada y anticipatoria de toma de decisiones. Esta modalidad generalmente se practica entre los integrantes de los sectores más dinámicos de la actividad pública y privada. Para éstos, la planeación es un sistema de actividades de toma de decisiones anticipadas, bajo incertidumbre, en donde se planea, con y no para la entidad. El principal producto es el proceso, esto es, el proceso continuo y adaptativo de producir, implantar, evaluar y modificar, tanto objetivos y políticas, como medios, planes y programas.

Desde esta postura, planeación es más un medio de implantación y control de cambios, que un procedimiento de generación de planes.

La primera de estas posturas de planeación se caracteriza por el hecho de que el estado actual de la organización y su medio ambiente se consideran adecuados. Además, el pasado puede o no añorarse y no preocupa el futuro, resultado que no hay necesidad de planeación, excepto dejar que las cosas continúen como van. A quienes se encuentran en esta postura puede denominárseles "inactivistas".

En el segundo de estos enfoques sobre la planeación, se considera que todo tiempo pasado fue mejor. Existe asimismo un estado de insatisfacción con respecto al funcionamiento actual de la institución y a las circunstancias que la rodean. La planeación se orienta entonces a la "re-creación" del pasado, esto es, el "re-establecimiento" del pasado en el futuro. Sus practicantes se denominan "reactivitas".

En la tercera postura se toma el futuro como lo más importante, pero se piensa predecible. No interesa volver al pasado o mantener la situación actual. Se planea para prepararse y sacar el mejor provecho de ese futuro inevitable. Quienes enfocan la planeación de esta manera pueden llamarse "preactivistas".

Finalmente, se considera que el futuro es lo más importante y depende de lo que se haga en el presente; entonces se planea diseñando primero un futuro deseado que sea factible y que involucre en principio únicamente medios actualmente disponibles, para luego preparar, seleccionar, implantar y controlar maneras de hacerlo posible. Quienes así planean puede tomárseles como "interactivistas", "proactivistas" o "prospectivistas".

## **La Prospectiva.**

En diferentes términos son usados por los estudiosos para referirse al estilo de planeación prospectiva. Planeación estratégica, normativa, adaptativa, interactiva, corporativa y transaccional son algunos de ellos.

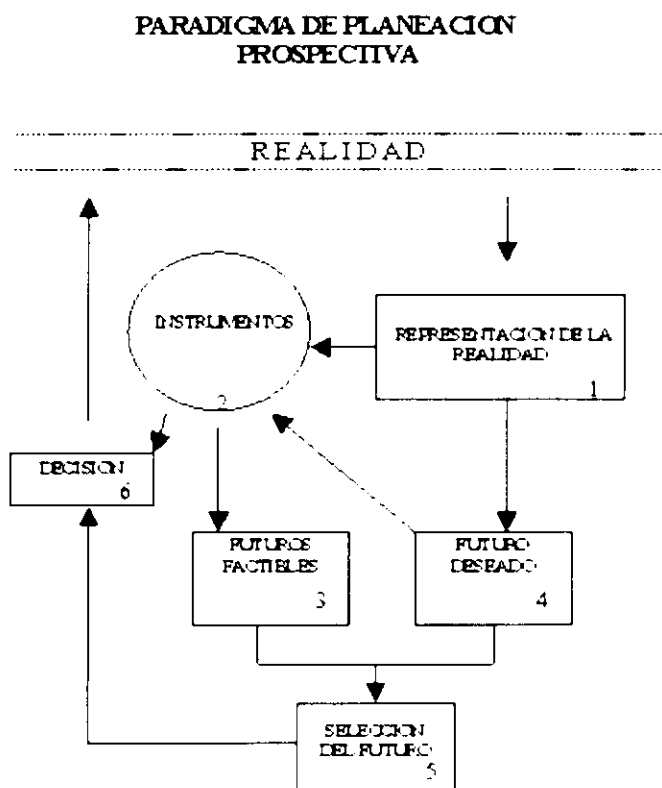
Lo que distingue a la planeación prospectiva es el énfasis en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible, a la luz de un proceso de planeación que se extiende desde la formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de la elaboración e implantación de decisiones individuales.

El proceso de planeación prospectiva se sintetiza en la figura 5. El paso de la realidad al bloque 1 representa la elaboración de un modelo no necesariamente formal, de la entidad en donde se planea y su circunstancia, que sirve de base para el trabajo de los involucrados en el esfuerzo de planeación.

El conocimiento de la realidad y su dinámica, resumidos en el modelo que la representa, condiciona en buena medida el tipo de instrumentos o medios de los que se echará mano para modificar la realidad tratando de aproximarla a lo deseado. También a partir de la representación de la realidad se diseña el futuro deseado del bloque 4. Considerando en seguida tanto lo que se desea como los medios disponibles y las implicaciones de sus diferentes usos, se preparan los futuros factibles del bloque 3.

En el siguiente paso, el futuro deseado sirve de aliciente para extender el alcance de los instrumentos e incluso para enriquecerlos. A partir de un proceso generalmente difícil y único en cada esfuerzo de planeación, puede entonces seleccionarse el futuro al que se orientará el resto de las tareas de planeación.

Por último, en el bloque 6 se representa la decisión no menos difícil y única en cuanto a la manera (el cómo) de alcanzar ese futuro, misma que lleva a la organización de la implantación, es decir, de "lo que se va a hacer", para terminar en la realización de las acciones y aspirar a la modificación de la realidad, encarnada por los futuros deseables y factibles



**FIGURA 5**

## 2.4.2 El Concepto de Planeación Estratégica

**Alfred D. Chandler**, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- ✓ La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- ✓ La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- ✓ La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, **Dan E. Schandel y Charles W. Hofer**, en su libro "Strategy Formulación: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- ✓ La de análisis o planeación estratégica y
- ✓ La de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo

que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la P.E. no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Una conceptualización a mi criterio bastante precisa es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP, FGV:

"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación"

### ***¿Qué es Planeación Estratégica?***

- ✓ PE. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- ✓ Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

- ✓ Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- ✓ Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- ✓ Es identificar y llevar a la practica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

La Planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

La planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados, decide de antemano qué tipo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Se considera como un proceso continuo, porque la planeación se debe efectuar en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Con relación a la formulación de estrategias, incluye cinco problemas interrelacionados que con frecuencia se dan en organizaciones de muchos tipos y tamaños:

1. La empresa no parece tener una visión o misión clara ó carece de misión ó la comunicación en la empresa con relación a un objeto común es poco definida o ambigua.

2. Existe un compromiso muy débil con la visión o se carece de éste. Existe evidencia de descontento entre los trabajadores más diestros y los mejores gerentes.

3. El rendimiento de toda una organización compleja, se mide a través de una norma simplista, como resultados netos, el puntaje que no prueba el número de clientes ó el volumen de los negocios.

4. Se da atención excesiva a problemas y temas internos a corto plazo y a los detalles, pasando por alto el conjunto. Generalmente se encuentra en esa organización un ambiente en el que es difícil convencer a las personas de que hagan algo en forma diferente a lo tradicional.

5. Se presta demasiado énfasis a los detalles del producto; de investigación, de propuestas, a los casos ó a los estudiantes, pasando por alto, la necesidad de participación y crecimiento a un plazo más largo. La empresa no aprende de su experiencia.

Las empresas que se resisten a los cambios y que se obsesionan con el corto plazo, se limitan a sobrevivir.

Uno de los propósitos de las técnicas de planificación estratégica, es contribuir al aprendizaje innovador.

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

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

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

En la primera perspectiva la estrategia "es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en practica su misión". En esta definición el vocablo Programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es "El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo". Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia.

***K. I. Hatten, 1987. Strategic Management. Analysis and Action.***

Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

***H. Mintzberg, 1987. Fine Ps for strategy.***

La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

1. Plan Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

2. Maniobra (Utiliza la palabra "Play") dirigida a derrotar un oponente o competidor.

3. Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. Posición identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
5. Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo llena a adoptar determinados cursos de acción.

***F. David, 1994. Gerencia Estratégica.***

Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial.

***J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context. Cases.***

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

***H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.***

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión

básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

***C. H. Besseyre.***

La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.

***Theodore A. Smith.***

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

***A. Chandler J.***

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas.

***Stephenhamill Wheeler, Davis.***

La estrategia puede ser definida con un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.

***Kenneth, Andrew.***

La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse.

***G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección.***

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales y estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

Expresar la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro

- ✓ El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- ✓ La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- ✓ Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- ✓ La definición de términos o plazos temporales.
- ✓ ¿Cómo que tan centralizada o descentralizada debe ser la autoridad de toma de decisiones?
- ✓ ¿Qué clase de patrones de departamentos son los apropiados?
- ✓ ¿Deben ser utilizadas estructuras de organización en matriz?
- ✓ ¿Cómo diseñar puestos Staff?

Como es natural, la estructura de organización proporciona el sistema de papeles relaciones que ayudan a las personas a lograr sus objetivos.

De personal: Pueden haber muchas estrategias en el área de recursos humanos y relaciones publicas tratan de asuntos, tales como:

- ✓ Relaciones Laborales
- ✓ Compensación
- ✓ Selección
- ✓ Contratación
- ✓ Capacitación
- ✓ Evaluación, así como también, con áreas especiales de enriquecimiento de puestos.

**Relaciones Públicas:** Es difícil que las estrategias áreas sean independientes, pero deben apoyar a otras estrategias y esfuerzos

importantes. Deben diseñarse a la luz del tipo de negocio de la compañía, su cercanía de al público y su susceptibilidad de regulación por parte de las agencias gubernamentales.

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

**Sallenave (1991)**, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

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

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

### **2.4.3 Proceso de la Planeación Estratégica**

(Robbins, 1987, pág. 140-145; Pérez Llanes, 1996, pág. 68-73).

En la Figura 6 se presenta un esquema del proceso secuencial de la Planeación Estratégica.

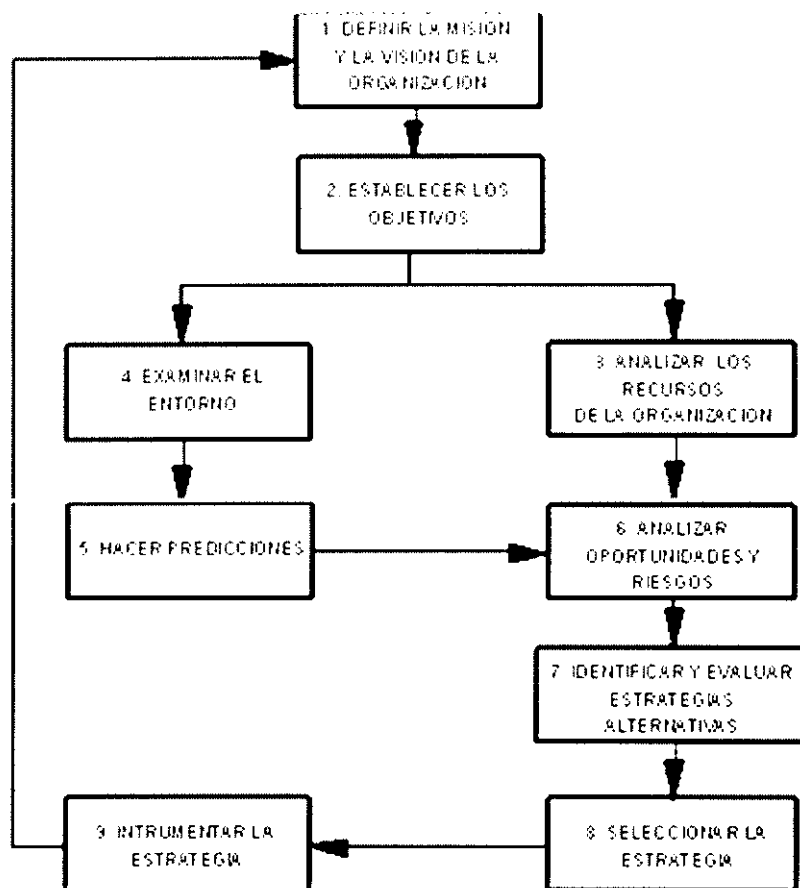


Figura 6. Proceso de la Planeación Estratégica

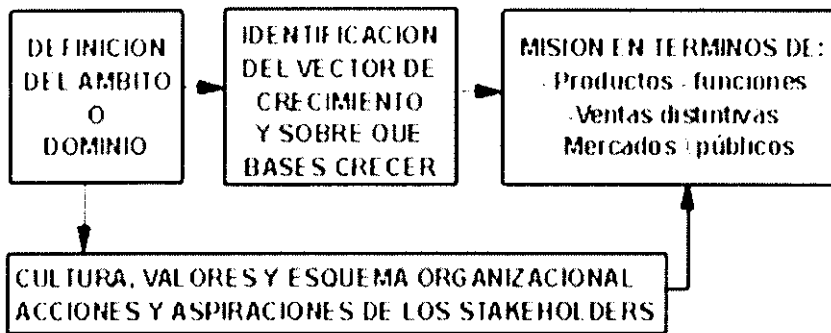
**2.4.3.1 Definir la Misión y la Visión de la Organización:** Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Por causa de la apertura económica la mayoría de las empresas en el Ecuador están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto (Menguzzato, 2001, pág. 231-232), plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión (Ver: Figura 7) y de la visión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobre todo en las crisis.

**2.4.3.2 Establecer Objetivos.** Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. «La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos» para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

**2.4.3 3. Analizar los Recursos de la Organización.** Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos: humanos, financieros o físicos. Es muy importante que una organización sea capaz de saber cuales recursos posee, en qué medidas y cómo los usa. El hacer está limitado por el poder hacer.

Es por eso que se deben analizar cada uno de los recursos reales de la organización. Al analizar los recursos de la organización se debe especificar cuales son las ventajas comparativas (el tener los recursos) y las ventajas competitivas (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnología) presentes y futuras. Al evaluar los recursos también se deben analizar las debilidades, pues el conocer los puntos débiles ayudará a mejorarlos o por lo menos a evitarlos.



**Figura 7. Proceso de conformación de la Misión Organizacional**

Hay varios caminos para conducir el análisis de la situación interna, uno de ellos es el procedimiento que aparece en la Figura 8.

Este procedimiento destaca cuatro elementos principales:

**Análisis financiero.** La base informativa (cantidad, tipo y calidad de la información) debe conducir a hacer énfasis en el saneamiento financiero de la empresa.

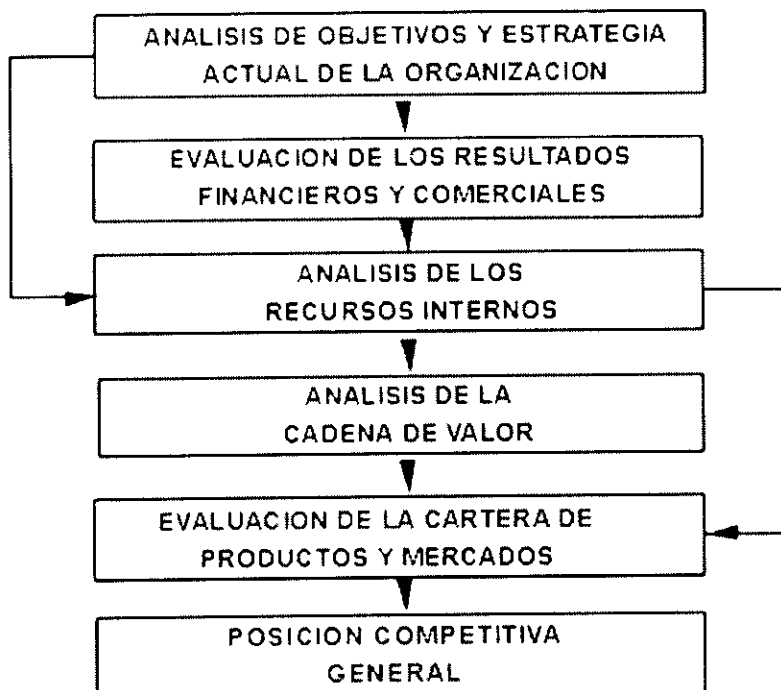


Figura 8. El análisis o escrutinio interno

**Análisis de situación interna.** Puede hacerse indistintamente empleando el enfoque de recursos (comerciales, técnicos, gerenciales, financieros, humanos y estructurales) o la cadena de valor (actividades básicas en la generación de valor como son: logística de entrada y calidad, las operaciones, marketing y ventas, servicio posventa y actividades de apoyo a la generación de valor, a saber, infraestructura gerencial, sistema de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento). Por su sencillez el primero ofrece elementos para una apreciación inicial, que puede ser desarrollada luego con más profundidad para la búsqueda de ventajas competitivas usando la cadena de valor. El análisis efectivo de la situación interna requiere de una cuidadosa evaluación del aspecto humano de la organización, entendido este en su diversidad de estilos de dirección, formas

y procesos de solución de conflictos, tipo de cultura y subculturas prevalecientes, sistemas de recompensa, comunicaciones formales e informales, etc.

**Análisis de cartera de los productos mercados.** Como uno de los estudios finales, supone un nivel de integración de elementos procedentes tanto del análisis interno como externo, y con ello se convierte en un medio adecuado para encauzar el proceso de asignación de recursos. Este enfoque recibió gran atención en los años ochenta, con el desarrollo de los enfoques matriciales del Boston Consulting Group (BCG, 1988), la Consultora McKinsey y el Grupo de Consultoría Tecnológica Arthur D'Litle. Todos estos métodos buscan establecer con base en el ciclo de vida de los productos y la tecnología, el crecimiento de las ventas y los mercados, su potencial de rentabilidad y de crecimiento, la fortaleza de negocios y productos respecto al atractivo del mercado. En concordancia con ésto se adoptaría un rumbo inversionista o una estrategia particular.

**Análisis de la posición competitiva general.** Busca una comparación de la organización respecto a sus competidores en los factores claves del éxito en el sector, como la vía más idónea para desarrollar ventajas competitivas defendibles.

**2.4.3.4 Examinar el Entorno.** La gerencia necesita saber cómo se relaciona la organización con su ambiente, ayudándose con la teoría de sistemas debe saber en qué la afectan los cambios geopolíticos, políticos, económicos o sociales; cómo un cambio de tecnología o un cambio de

gustos pueden influenciar a la empresa. Como ejemplo citemos el método de análisis de la General Electric. Ellos dividen su análisis ambiental en tres medios: (1) Provisiones Sectoriales, (2) Análisis cruzado de impacto y (3) Diseño de Escenarios. Primero se analizan los sectores individualmente, a esto sigue un análisis donde se cruzan los impactos que cada sector pueda ocasionar a la organización; por último, por medio de las probabilidades se elaboran escenarios distintos dependiendo de la potencialidad de ocurrencia de cada impacto.

El modelo que propone la Figura 9 enfatiza la necesidad de examinar primeramente, el llamado ámbito de tarea o de sector industrial (clientes, competidores, suministradores, substitutos y entrantes potenciales). La comprensión de la dinámica general del sector y su etapa de desarrollo, son importantes como elementos contextuales para definir las oportunidades de negocios y las amenazas.

**La gerencia necesita saber cómo se relaciona la organización con su ambiente, ayudándose con la teoría de sistemas debe saber en que la afectan los cambios geopolíticos, políticos, económicos o sociales; cómo un cambio de tecnología o un cambio de gustos pueden influenciar a la empresa.**

La experiencia empresarial aconseja profundizar posteriormente en tres direcciones: los clientes, los competidores y la estructura de mercado. Para ello los estudios de demanda (cuantificación) y los de comportamiento del consumidor (aspectos cualitativos) son una responsabilidad principal del área de mercadeo, de igual modo que lo es la obtención de información sobre los canales de distribución y comercialización.

El resto de los análisis incumbe más a la alta gerencia, sobre todo los estudios de los competidores y el establecimiento del perfil estratégico de éstos. La herramienta de diagnóstico «grupos estratégicos» es de ayuda en la focalización del esfuerzo competitivo de la empresa.

Los análisis de escenarios son más convenientes organizarlos con la ayuda de consultores externos especializados.

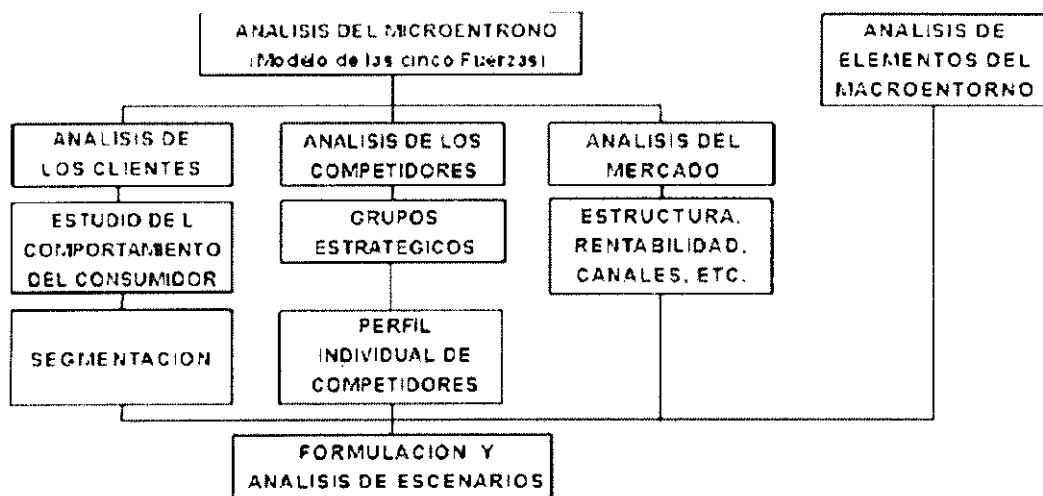


Figura 9. Estructura para conducir la Situación Externa

**2.4.3.5 Hacer Predicciones.** Aquí se analizan datos del punto anterior, así como factores internos. Se hacen predicciones de la posible ocurrencia de

eventos futuros. Se toman en consideración factores como el recurso humano, las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos, los requerimientos de capital. etc. El poder tener predicciones exactas de factores internos o externos es una manera de aventajar a la competencia. Esto no es fácil, clara evidencia es el hecho de que casi nunca el gobierno acierta en sus predicciones sobre factores como la inflación, a pesar de dedicarle sumas millonarias a dichos estudios. Es por esto que dichas predicciones son útiles hasta cierto punto, y se deben usar con cautela, y basarse en ellas para ver tendencias, patrones o predecir posibles recesiones o caídas de mercado.

**2.4.3.6 Analizar Oportunidades y Riesgos.** El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una base de datos con los cuales los gerentes pueden estudiar las posibles oportunidades o los posibles riesgos. Un mismo ambiente puede ser la oportunidad para una organización y una amenaza para otra en la misma industria, debido a recursos diferentes. Una vez identificados los riesgos y las oportunidades, se deben buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación: podemos seguir como estábamos, cambiar o consolidarnos para fortalecernos.

En este punto se abordan los principales enfoques, métodos y técnicas que se usan en el mundo, para desarrollar el análisis de situación (escrutinio externo e interno) y se propone un modelo integrado y comprensible, para su realización. Este modelo incluye los enfoques de Porter, la Escuela francesa

de la prospectiva y la Escuela norteamericana del marketing (Day, Kotler, Lambin, Aaker, etcétera).

Por el análisis de situación ha de entenderse el estudio que las organizaciones dirigidas estratégicamente, realizan previo al trazado de sus objetivos, estrategias y planes. Este análisis, se puede clasificar en escrutinio interno cuando se refiere a conocer e inventariar sus recursos, sus puntos débiles y sus fortalezas; es un escrutinio externo cuando se enfoca hacia el ambiente en que está insertada: clientes, competidores, suministradores, tendencias del mercado y la tecnología, etc.; todo ello en busca de oportunidades, amenazas y riesgos.

**2.4.3.7 Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas.** Una vez identificada una oportunidad o amenaza, la gerencia debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación. ¿Continuamos con lo que hemos hecho en el pasado?. Sí no, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Buscamos nuevos mercados?. Sí es así, ¿Debemos incursionar en el Mercado adquiriendo otra empresa o iniciamos otra?. Tal vez debamos retraernos o consolidarnos.

**2.4.3.8 Seleccionar una Estrategia.** Utilizando el modelo de Toma de Decisiones (Paz, 2005, pág. 21-29), la gerencia debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con sus capacidades.

**2.4.3.9 Instrumentar la Estrategia.** Este es el último paso, y puede ser el más importante, porque la mejor estrategia puede fallar si la gerencia no es

Naturaleza de las variables	Unidireccionales:	Multidireccionales:
	Técnico-económicas	Económico-tecnológicas Socio-culturales Político-legales

Figura 10. Planeación Estratégica Vs. Dirección Estratégica(Adaptado de Manso, F., 1991, pág. 109)

#### 2.4.4 Dirección estratégica comercial

La generación de una cultura estratégica en las organizaciones empresariales es consecuencia de la creación de una cultura de marketing; sin embargo, es una equivocación y un costoso error tratar de implantar estrategias de mercadeo sin haber inicialmente desarrollado un proceso estratégico que abarque a toda la organización. Ver Figura 11.



Figura 11. Estrategia en los Negocios

capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y en planes operativos a corto y largo plazo, necesarios para llevarla a cabo.

Se necesita una total integración de las distintas áreas de la organización, así como una completa vocación de los encargados de implementarla, si alguien no lleva a cabo su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo. Planeación estratégica vs. Dirección estratégica.

La dirección estratégica es aquella que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de las ventajas competitivas (Jarillo, 1991). Tanto la planeación como la dirección estratégica han sido respuestas adecuadas a momentos y entornos diferentes en el tiempo y de cierta forma son una construcción teórica continua.

La Figura 10, muestra los principales conceptos de la dirección estratégica en comparación con la planeación estratégica.

CONCEPTOS	PLANEACIÓN	DIRECCIÓN
Como sistema	Proceso estructurado de previsión	Proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista
Horizonte	Definido y a largo plazo	Cambiante, a corto, mediano y largo plazo
Elaboración y adopción de las decisiones	Centralizadas en los altos niveles de la organización y por unidades de expertos	Descentralizadas, proceso participativo e integrativo de toda la organización
Perfil del proceso directivo	Racional tecnocrático	Creativo y flexible
Estructuras Organizativas	Mecanicistas	Orgánicas
Enfoque de los cambios del entorno	Estático: los cambios son parámetros esperados	Proactivo, incorpora los cambios como oportunidades

"El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de (los clientes) individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades" (Lambin, 1994, pág. 5).

Para Kenichi Ohmae, estrategias son las acciones para alcanzar las ventajas competitivas en una compañía. " Una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente" (Ohmae, 1984, pág. 96).

No obstante, como consecuencia del encerramiento por causa de la prolongada política de substitución de importaciones del modelo cepalino, es también realidad la insuficiente experiencia de la gerencia colombiana en ambientes competitivos, por lo cual es imprescindible que en corto plazo sean capaces de asimilar una tecnología de gestión que combine y asimile de manera creativa lo mejor de las técnicas de planificación y de marketing en un mercado globalizado con los modernos enfoques financieros.

#### **2.4.5 Herramientas para los procesos estratégicos**

##### **Matriz de Participación en el Crecimiento (Robbins, 1987, pág. 148-149)**

El grupo consultivo de Boston (**BCG, 1988**) introdujo la idea de que los grupos o negocios de productos de la organización podrían ser representados en una matriz de dos por dos, cuyas abscisas muestran la

participación en el mercado y en las ordenadas se representa el crecimiento esperado de los mercados, Ver la Figura 12. Esto crea cuatro grupos de negocios:

**Estrellas** (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.

**Signos de Interrogación - Dilemas -** (Alto crecimiento, baja participación). Tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.

**Vacas en Efectivo.** (Bajo crecimiento, alta participación). Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado

**Perros.** (Bajo crecimiento, baja participación). Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.

La generación de una cultura estratégica en las organizaciones empresariales es consecuencia de la creación de una cultura de marketing; sin embargo, es una equivocación y un costoso error tratar de implantar estrategias de mercadeo sin haber inicialmente desarrollado un proceso estratégico que abarque a toda la organización.

La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantiene una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna

inversión, sólo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.



Figura 12. Matriz de Participación en el Crecimiento (BCG, 1988)

Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación unos se deben vender y otros volverlos estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia sólo quiere tener algunos para no especular. Los perros no generan problemas estratégicos: deben ser vendidos.

La matriz de participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación. La cartera de productos mercados puede tener un número abrumador de «dilemas» (productos de alto atractivo de mercado, pero a un bajo potencial competitivo) y «perros pobres» (productos de escaso o nulo atractivo comercial y muy débil potencial competitivo). De igual forma se puede apreciar la carencia de «generadores de efectivo» (productos de fuerza competitiva hoy, pero de bajo atractivo comercial para el futuro) y «estrellas»

(productos de gran atractivo comercial y potencial competitivo pero que requieren de fuertes inversiones para seguir creciendo).

La nueva matriz BCG parte de tres supuestos: (1) una compañía tiene que alcanzar una ventaja competitiva para ser rentable; (2) el número de maneras con las que se puede obtener ventajas y el tamaño potencial de la ventaja varía entre industrias, y (3) las industrias evolucionan, lo que altera la magnitud y naturaleza de la ventaja. Las características fundamentales de una industria pueden determinarse al considerar el número de maneras como se puede obtener una ventaja y el tamaño de ésta.

### **¿Cómo se puede efectuar la alineación estratégica a través de modelos de gestión?**

Para poder entender el manejo del tema y su importancia es necesario precisar en primer lugar que es lo que propone cada modelo para permitirnos efectuar alineación, sostenibilidad y competitividad en la gestión organizacional.

**La siguiente tabla nos facilitará efectuar este análisis:**

<u>Modelo</u>	<u>Objetivo de gestión</u>	<u>Enfoque</u>	<u>Aporte</u>	<u>Beneficios</u>
1.Planeamiento estratégico	Planear las acciones organizacionales en alineamiento a su visión y misión	Plan	Planeamiento Organizacional	Contar con una planificación que permita conseguir objetivos estratégicos

2. Tablero de mando	de Efectuar una gestión estratégica balanceada	Plan, Proceso, Liderazgo	gerencial	Mejorar resultados financieros en base a una gestión balanceada
3. Gestión de Conocimiento	de Optimizar recursos y añadir innovación a procesos y resultados	Plan, Proceso, Generación	de	Convertir el conocimiento en valor
4. Gestión de Talento	del Liderar el mercado	Plan, Proceso, resultado	Atracción y retención de los mejores talentos	Generar creatividad e innovación
5. Gestión de competencias	de Conducir a la organización al éxito	Plan, Proceso, Resultado	Conseguir mayor competitividad organizacional	Orientar al éxito organizacional
6. Gestión de Calidad: Malcolm Baldrige	de Competir en mercados globales	Proceso	Efectuar procesos de gestión en base a normas de excelencia	Alcanzar competitividad de global
7. Gestión de Capital Intelectual	del Contabilizar y capitalizar las perspectivas de capital humano, clientes, etc.	y Resultado	Ampliar la base de activos con los intangibles	Aumentar el valor financiero de la organización

## 2.4.6 El Planeamiento estratégico

Smith Cavalie (2000) del Centro de Investigaciones Sociales Económicas y Tecnológicas- CYNSEYT perteneciente a la Fundación Honrad Adenauer nos dice que el planeamiento estratégico es un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación estratégica...cuando se establece un sistema de planeamiento estratégico se produce una demanda incremental de información que debe ser suministrada por las diversas áreas

operativas de la organización... en efecto, una de las tareas es establecer metas concretas para cada unidad de la organización, que si se cumplen la dirección sabe que la empresa avanza en la dirección deseada...como consecuencia el establecimiento de un sistema formal de planeamiento estratégico, hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización-.

Se produce pues un involucramiento de todos con la estrategia general ya que han formado parte de su formulación y formarán parte de su implementación que conducirá a la empresa al cumplimiento de los objetivos planteados para un periodo determinado. A su vez estos objetivos planteados son estratégicos en la medida en que van a producir para la organización una ventaja competitiva sostenible.

#### **2.4.7 Tablero de mando**

Kaplan (1997) el creador del tablero de mando nos dice con respecto a como conseguir alcanzar la alineación estratégica: de arriba abajo:

El desarrollo del cuadro de mando debe empezar por el equipo ejecutivo. La construcción y el compromiso del equipo ejecutivo son una parte esencial para obtener beneficios procedentes del cuadro de mando. Pero son sólo el primer paso. Para obtener el máximo beneficio, el equipo ejecutivo debe compartir su visión y estrategia con toda la organización y con los agentes exteriores clave. Al comunicar la estrategia y vincularla a las metas personales, el cuadro de mando crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización.

Cuanto todo el mundo comprenda los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para alcanzar estos objetivos, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación. Los individuos pueden ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. La alineación de una organización con una visión compartida y una dirección común es un proceso complejo y se deben utilizar tres mecanismos diferenciados: Programas de comunicación y formación, programas de establecimiento de objetivos y vinculación del sistema de incentivos.

#### **2.4.8 SOLVENCIA FINANCIERA.**

Se entiende por solvencia a la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Para que una empresa cuente con solvencia, debe estar capacitada para liquidar los pasivos contraídos, al vencimiento de los mismos y demostrar también mediante el estudio correspondiente que podrá seguir una trayectoria normal que le permita conservar dicha situación en el futuro.

Se debe diferenciar el concepto de solvencia con el de liquidez, debido a que

liquidez es tener el efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos.

Solvencia es contar con los bienes y recursos suficientes para respaldar los adeudos que se tengan contraídos, aún cuando estos bienes sean diferentes al efectivo.

Es decir, liquidez es cumplir con los compromisos y solvencia es tener con que pagar esos compromisos, para tener liquidez se necesita tener solvencia previamente.

También lo anterior nos conduce a que la solvencia es la posesión de abundantes bienes para liquidar deudas pero si no hay facilidad para convertir esos bienes en dinero o efectivo para hacer los pagos entonces no existe la liquidez.

### **Qué es un indicador financiero?**

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

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Mencione cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones.

Los cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

Estándares mentales del analista, comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.

Los registros históricos de la empresa; es decir indicadores de otros años.

Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.

Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

### **¿Qué son y cuál es la utilidad de los indicadores de liquidez?**

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.

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

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

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

*Razón Corriente*: También denominado *relación corriente*, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay

Nombre del índice	Formula	Como se calcula
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\text{Balance General Total Activo Corriente}}{\text{Balance General Total Pasivo Corriente}}$

que tener en cuenta que es de corto plazo.

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

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

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

Analice el comportamiento de los indicadores de liquidez para:

Empresa comercial: para el comportamiento de los indicadores de liquidez hay que tener en cuenta tres aspectos, en primer lugar los inventarios por ser el rubro más importante, las ventas de contado, debido que es la que mayor manejan este tipo de empresas, lo que simboliza que la cartera no es significativa y por ultimo la inversión es a corto plazo; ya que esta maneja un periodo mas corto.

Empresa manufacturera: en este comportamiento de los indicadores de liquidez, se debe recordar que este tipo de empresas utilizan un periodo de tiempo más largo, se tiene en cuenta los inventarios pero no están significativa, las cuentas por cobrar es un aspecto importante para estas, y la inversión ya es a largo plazo.

Empresa de servicios: en el comportamiento de los indicadores de liquidez de estas empresas, los inventarios ya no tienen importancia, por lo general no se tienen en cuenta para indicar el rendimiento de la empresa, pero las cuentas por cobrar toman más importancia y la convertibilidad en efectivo de estas y su inversión es fija.

Si la empresa objeto de análisis está en marcha, ¿qué factores han de tenerse en cuenta para el estudio de la liquidez?

Los factores en tener en cuenta para el estudio de la liquidez son: la calidad de los activos corrientes, esto quiere decir el término de convertibilidad en efectivo; el siguiente aspecto es la flexibilidad de los pasivos corrientes, este tiene que ver la comparación de los activos corrientes con los pasivos corrientes; y por último la estacionalidad de las ventas; se refiere como influye el nivel de cartera.

### **¿Qué son y para qué sirven los indicadores de endeudamiento?**

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

### **¿Qué es un índice de apalancamiento?**

El índice de apalancamiento o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cual de las dos partes corre mayor riesgo.

Nombre del índice	Fórmula	Como se calcula
<b>Apalancamiento Financiero</b>	<b>Pasivo Total / Patrimonio Total</b>	<b>Pasivo Total Balance General / Patrimonio Total Balance General</b>

## 2.5 Manuales

Breve tratado de carácter administrativo que contiene en forma ordenada y sistemática , información sobre sus políticas , historia , guías de acción , organización , fases de un proceso , funciones y procedimientos a seguir por parte del personal y manera de ejecutar determinadas actividades u operaciones de una entidad o empresa determinada . Por el vasto campo de acción que puede comprender y por la diversidad de actividades que pueden abarcar un manual , por lo general , toma la denominación particular del tema que se propone analizar específicamente.(Dávalos , Arcentales Nelson CPA. Enciclopedia básica de Administración Contabilidad y Auditoria.1984.Pag 356)

### 2.5.1 Manual de Crédito y Cobranzas:

- ✓ Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad .Entre los aspectos mas importante que pueden contener este tipo de manual están las siguientes:
- ✓ Operaciones de Crédito y Cobranza
- ✓ Control y Cobro de las Operaciones

## **2.6 Hipótesis**

La aplicación de la Gestión Estratégica en el Departamento de Crédito y Cobranzas mejorara la solvencia financiera de la COAC en la ciudad de Quito.

## **2.7 Señalamiento de variables de la hipótesis**

### **2.7.1 Variable Independiente**

Gestiona Estratégica en el Departamento de Crédito y Cobranzas .

### **2.7.1 Variable Dependiente**

Solvencia financiera.

## **2.8 Unidad de Observación**

Departamento de Crédito y Cobranzas

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **3.1 Enfoque**

La presente investigación es predominante cuantitativo para medir la eficacia de los procesos actuales de ventas de servicios financieros, concesión de crédito y seguimiento de cobro.

#### **3.2 Modalidad Básica de Investigación**

Las modalidades de investigación serán las siguientes:

##### **3.2.1 Investigación de Campo**

Esta permite estudiar la situación actual de la unidad de Crédito y Cobranzas para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos adquiridos con fines prácticos (Investigación Aplicada).

##### **3.2.2 Investigación Bibliográfica- Documental**

Es la condición que permite brindar mayor soporte para lo que se pretende investigar y eso hará que el tema no sea igual a otras investigaciones, permite además analizar de mejor forma la temática seleccionada.

Se hizo una revisión teórica y conceptual relacionada con el marketing y la planeación estratégica empresarial en los documentos que dispone la entidad , los informes de la estructura de control interno de la cooperativa para conocer el estado del departamento de crédito y cobranzas y tomar elementos para elaborar la propuesta. Además se revisaron documentos o registros realizados sobre papel, relacionados con datos relevantes de la Cooperativa.

### **3.3 Nivel o tipo de investigación**

La investigación efectuada en el presente trabajo es **Descriptiva** porque se trabaja sobre realidad de hecho, en este caso demostrar que si se sigue de forma adecuada los pasos de la gestión estratégica se lograrán organizar y mejorar el Departamento de Crédito y Cobranzas para mejorar la capacidad de Operación de la Cooperativa.

### **3.4 Fuentes de Investigación**

Podría definirse como el conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir su fin. Sin embargo el nivel del método no tiene nada en común con el de las técnicas, entendiéndose a estas como procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles y susceptibles de ser aplicados repetidas veces en las mismas condiciones.

**3.4.1 Fuentes Primarias:** personas, grupos o instituciones quienes proporcionaron información aplicando como técnicas la observación, receptadas en la guía de observación.

**3.4.2 Fuentes Secundarias:** Las diversas fuentes en donde se obtuvieron documentos para estudio como son: bibliotecas, internet, archivos, etc.

### 3.5 Instrumentos de Recolección de Datos

Los Instrumentos de recolección de datos han sido:

- **Entrevista.** Fue una entrevista estructurada, las preguntas han estado relacionadas con las actividades que conforman una adecuada planificación estratégica , permitiéndonos indagar sobre las ventajas y desventajas competitivas que tiene la Cooperativa, y que comprendió tanto a las actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing , ventas y servicios) y a las de apoyo (infraestructura y gestión, administración de Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo Tecnológico y Administración de Materiales) y se efectuó, con una duración aproximada de una hora a:
  - Presidente, Vicepresidente del Consejo de Administración.
  - Gerente General de la Cooperativa.
- **Cuestionario por encuestas.** Estuvo dirigida a los empleados con 7 preguntas y clientes con 5 preguntas.

- **Observación directa.** Se efectuó en los entornos interno y externo de la Cooperativa, estuvo relacionada con la recopilación de datos acerca de la infraestructura que posee, atención que brinda a sus clientes , tiempo de atención y ejecución de trámites , ambiente de trabajo , comunicación entre empleados , herramientas tecnológicas que posee.
- **Análisis Documentario.** Mediante el análisis de Informes Anuales, libro de Actas del Consejo y Auditorias.

### 3.6 Herramientas

Cuestionarios para encuestas, guía de entrevistas y de observación, formato de Observación, grabadora.

### 3.7 Técnicas de Información

Existen varias técnicas para la Investigación Documental. Gran parte de los materiales que deben ser investigados por administradores, contadores y economistas son documentos. Por ello en esta investigación se emplearon técnicas por medio de las cuales pueden estudiarse estos materiales ya sea

parte de la investigación o del estudio. Se entiende por documentos los registros realizados sobre papel, relacionados con datos relevantes de la Cooperativa.

Además para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se emplearon las técnicas de Gestión Estratégica para desarrollar una propuesta que ayude a la Cooperativa a mejorar su nivel operacional, partiendo de bases sólidas para encaminar las actividades al desarrollo de este proyecto.

De acuerdo a la realidad estudiada se aplicó la siguiente metodología:

- Recolección de información actual de la empresa: misión, visión, objetivos, cultura organizacional, funciones, procedimientos, organigrama.
  
- Análisis del ambiente externo e interno de la empresa.
  
- Elaboración del plan estratégico de manera formal.
  
- Misión / Visión propuestos.
  
- Objetivos organizacionales propuestos.
  
- Determinación de las metas.

- Variables ambientales (externas e internas): Reconocimiento de las fortalezas y debilidades (variables internas) y de las oportunidades y amenazas (variables externas).
- Diagnóstico: Construcción de la matriz FODA
- Escenarios: Marco, amplitud o ámbito donde se desarrollará el plan.
- Estrategia: Incluye la determinación de las directrices estratégicas y las directrices operativas.
- Tácticas.
- Presupuestos Generales.
- Programación y coordinación de acciones.
- Establecimiento de controles

### **3.7 Operacionalización de Variables**

**VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTION ESTRATEGICA**

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Consta del desarrollo de una planificacion en donde se debe plantear mision y la futura direccion de una compania, de objetivos de desempeno de corto y largo alcance , asi como de una estrategia.	<b>Institucional</b>	Satisfaccion a cliente desempeno Financiero	Se encuentra satisfecho con el servicio de credito que le presta la Cooperativa?	Encuesta a Cliente
			Piensa Ud. que el servicio que presta a sus clientes es bueno?	Encuesta a Empleados
			Considera ud. que la Coop. Esta cumpliendo sus metas financieras?	Encuestas a empleados
			Considera Ud. que la Coop. Le brinda la confianza financiera que necesita?	Encuesta a cliente
	<b>Intermedio</b>	Eficacia Procesos	Considera Ud. que el tiempo de tramite crediticio es el adecuado?	Encuesta a cliente y empleados
			Conoce ud. en forma clara las funciones de su puesto de trabajo?	Encuesta a empleado
			Existe una cultura organizacional congruente con la estructura y funciones establecidas?	encuesta a empleado
			Considera ud. que la empresa esta organizada adecuadamente?	Encuesta a empleados
	<b>Operacional</b>	Mejora continua Efectividad	Conoce ud. la mision de la empresa?	Encuesta a empleados
			Tiene una guia adecuada por parte del funcionario para la realizacion del tramite de credito?	Encuesta a cliente
			Cree Ud. Que es necesario implemetar politicas en el dto. Credito para mejorar la atencion al socio?	Encuesta a cliente

VARIABLE:

SOLVENCIA FINANCIERA

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
		capital de trabajo	Activo Cte. - Pasivo Cte	
Situacion empresarial de liquidez.		razon corriente	Activo Cte. / Pasivo Cte.	
Capacidad de convertirse rapidamente en dinero.	corto plazo(semanal)			
normalmente los actvos de la empresa son considerados como liquidos		prueba acida	Activo Cte. - Inventarios	
cuando estan en las partidas de caja o valores cotizables.		nivel de endeudamiento	Pasivo Corriente	OBSERVACION A LOS ESTADOS FINANCIEROS
	largo plazo(mensual)		Pasivo Corriente	2008
		apalacamiento por colocacion	Pasivo Total con Terceros	
			Relacion Cartera Total	
			Depositos	
		rotacion de cartera	Creditos en el periodo	
			Creditos x cobrar	

### 3.9 Población y muestra

Se procede a realizar la investigación, segmentando la gente para poder obtener de las mismas la información que nos interesa , en el ámbito externo vamos a encuestar solo a los socios que actualmente tienen préstamos con la cooperativa , mientras que en el interno encuestaremos a todos los empleados de la COAC , como lo describimos en el siguiente cuadro:

#### POBLACION

DETALLE	CANTIDAD
DIRECTIVOS	17
EJECUTIVOS	1
OPERATIVOS	9
SOCIOS CON PRESTAMO	734
<b>TOTAL</b>	<b>761</b>

Se procederá a establecer la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + N(0,01)}$$

$$n = \frac{734}{1+734(0,01)}$$

$$n = 88$$

Los elementos a investigar son 88 socios de la COAC que poseen préstamo.

## CAPITULO IV

### 4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

#### 4.1.1 ANALISIS DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO APLICADO A LOS SOCIOS DE LA COAC

**1-Se encuentra satisfecho con el servicio de crédito que le presta la Cooperativa?**

RESPUESTA	NUMERO	%
SI	50	57
NO	38	43
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



A esta pregunta el 57% de los socios encuestados respondieron que si se encuentran satisfechos con el servicio de crédito que presta la COAC , mientras que el 43% respondió que no , porcentaje que indica que se deben tomar correctivos para mejorar el servicio.

**2-Considera Ud. que la Coop. le brinda la confianza financiera que necesita?**

RESPUESTA	NUMERO	%
SI	83	94
NO	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



Casi en su totalidad los socios responden que si consideran que la COAC le brinda confianza financiera , apenas el 6% responde que no , este indicador resulta muy alentador para poder plantear estrategias que permitan mantener esa confianza y sobre todo aumentarla.

### 3-Considera Ud. que el tiempo de trámite crediticio es el adecuado?

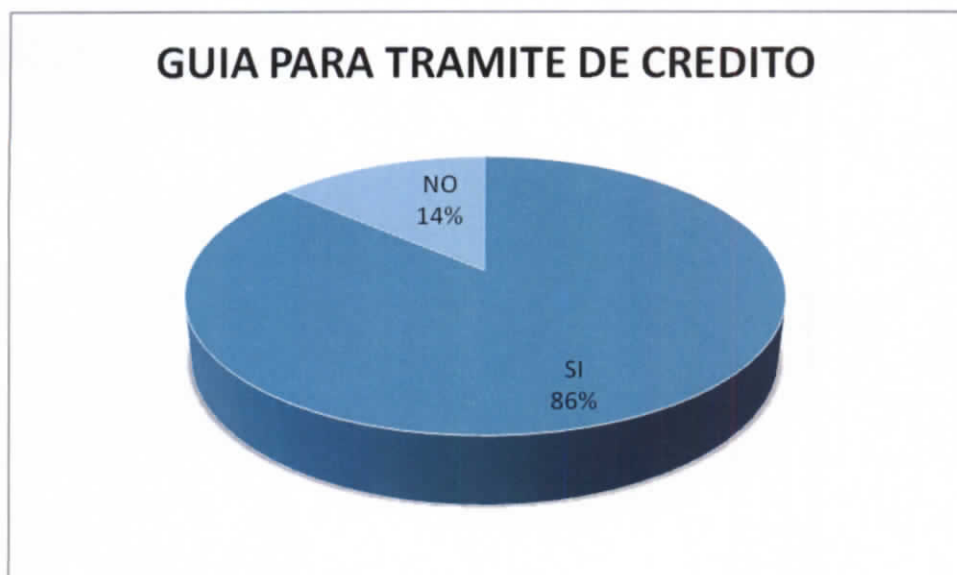
RESPUESTA	NUMERO	%
SI	18	20
NO	70	80
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



El 80% de los socios consideran que existe mucha demora en los procedimientos que se deben cumplir previa la obtención de un préstamo, el 20% indican que están conformes con el tiempo que lleva obtener un crédito, por lo que se debe mejorar tiempos y plantear procesos óptimos para las dos partes.

**4-Tiene una guía adecuada por parte del funcionario para la realización del trámite de crédito?**

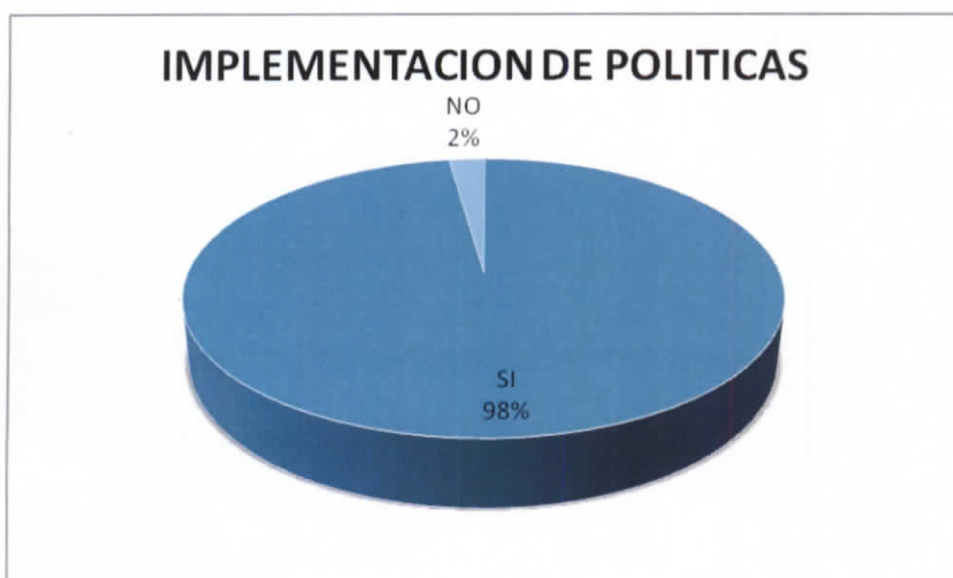
RESPUESTA	NUMERO	%
SI	76	86
NO	12	14
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



De los 88 socios encuestados , el 86% manifiesta que se si cuenta con una adecuada guía para la obtención de servicios crediticios , mientras que el 14% indica que no , esto debido a que no toda los empleados conocen de forma clara los procesos obligatorios previo la obtención de créditos.

5-Cree Ud. Que es necesario implementar políticas en el dto. Crédito para que mejore la atención al socio?

RESPUESTA	NUMERO	%
SI	86	98
NO	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	100



El 98% de los socios encuestados consideran que es necesario la implementación de nuevas políticas en el departamento para mejorar el servicio que prestan , mientras que apenas el 2% no lo considera necesario.

#### 4.1.2 ANALISIS DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA COAC

1-Piensa Ud. que el servicio que presta a sus clientes es bueno?

RESPUESTA	NUMERO	%
SI	20	74
NO	7	26
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>



De los 27 empleados encuestados el 74% considera que el servicio que presta la COAC es bueno , mientras que el 26% considera que se debe mejorar.

2-Considera Ud. que la Coop. está cumpliendo sus metas financieras ?

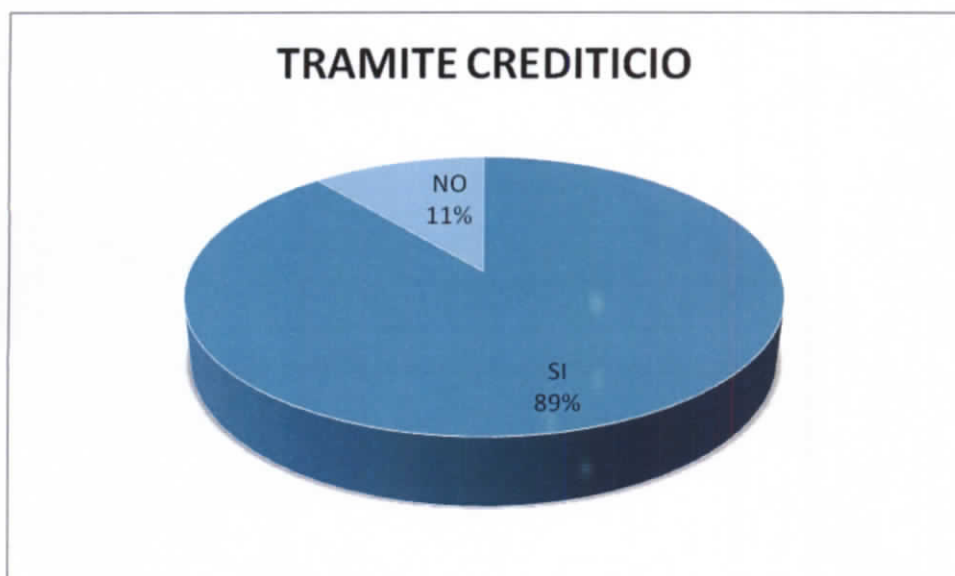
RESPUESTA	NUMERO	%
SI	19	70
NO	8	30
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>



A esta pregunta del total de empleados encuestados el 70% respondió que si se encuentran cumpliendo con sus metas financieras , mientras que el 30% considera que no.

**3-Considera Ud. que el tiempo de trámite crediticio es el adecuado?**

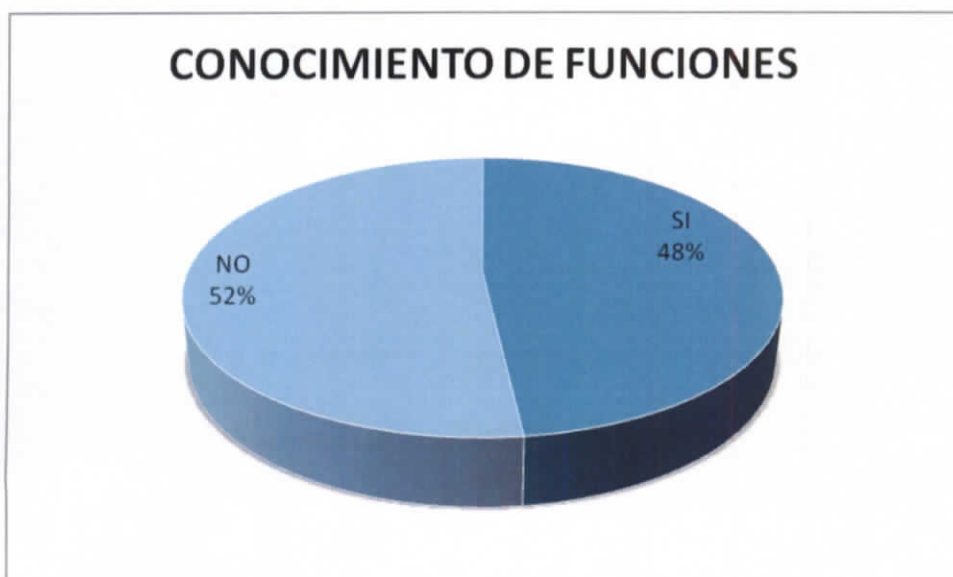
RESPUESTA	NUMERO	%
SI	24	89
NO	3	11
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>



En esta pregunta el 89% de los empleados encuestados consideran que el tiempo en el trámite crediticio es el adecuado, mientras que el 11% considera que no lo es y que se debe mejorar.

**4-Conoce Ud. en forma clara las funciones de su puesto de trabajo?**

RESPUESTA	NUMERO	%
SI	13	48
NO	14	52
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>



El 48% de los empleados encuestados respondieron a esta pregunta que si conocen en forma clara cuales son sus funciones en la empresa mientras que el 52% respondió que no las conoce.

**5-Existe una cultura organizacional congruente con la estructura y funciones establecidas?**

RESPUESTA	NUMERO	%
SI	9	33
NO	18	67
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>



Respecto a esta pregunta el 67% de los encuestados consideran que no existe una cultura organizacional congruente con la estructura establecida, mientras que el 33% considera que si la hay.

**6-Considera Ud. que la empresa está organizada adecuadamente?**

RESPUESTA	NUMERO	%
SI	6	22
NO	21	78
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>



El 22% de los encuestados consideran que la COAC cuenta con una organización adecuada , mientras que el 78% considera que no existe una adecuada organización .

### 7-Conoce Ud. la misión de la empresa?

RESPUESTA	NUMERO	%
SI	16	59
NO	11	41
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>



Del total de empleados encuestados el 59% respondió que conoce la misión de la empresa mientras que el 41% no conoce la misión de la empresa.

## SOLVENCIA FINANCIERA

**Nota:** No se realiza comparaciones con resultados obtenidos por cooperativas bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas, por no existir publicadas ningún tipo de estadísticas. Se toma como referencia promedios del sistema de las cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros con corte a Diciembre de 2.008

**Liquidez.-** El promedio de liquidez de la cooperativa reflejado durante el año 2008 fue del 22.20% , porcentaje superior al promedio del sistema. Esto nos demuestra la capacidad de la cooperativa para cumplir las obligaciones a corto plazo.

**Calidad de activos productivos.-** Los activos productivos cubre en el 1.02 veces los pasivos con costo, lo que demuestra que la cooperativa sin considerar su propiedad planta y equipo tiene para cubrir sus obligaciones. La cooperativa propenderá a mejorar éste índice a una relación 2 a 1.

### **Morosidad.-**

El promedio presentado en la cooperativa durante el año 2008 fue del 19.11%, índice alto comparado con la media del sistema que rige a la entidades Financieras. A enero/2008 la cooperativa inició con el 24.01%

terminando en diciembre con el 13.37%. Deberá elaborarse un plan emergente de recuperación.

**Eficiencia microeconómica.-** La relación de gastos de operación frente al margen financiero refleja el 97%, que se encuentra dentro del promedio del sistema financiero.

**Rentabilidad.-** Los resultados del ejercicio 2008 frente al patrimonio es el 3% y con relación al activo el 0.40%, índices bajos en relación al promedio del sistema financiero, esto refleja la política de la administración enfocada al servicio y no rentabilidad.

**Tasa de interés activa.-** Los créditos que otorga la cooperativa se encuentran en la clasificación de consumo, la tasa de interés aplicada por la cooperativa es del 12% anual, misma que frente al promedio del sistema financiera fluctuó entre el 14.47 y 21.24%.

**Comisiones.-** El porcentaje por las comisiones por costos de la entrega del crédito es del 4%.

## CAPITULO V

### MARCO PROPOSITIVO

#### **PROPUESTA DE GESTION ESTRATEGICA AL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO.**

##### **5.1 Introducción.-**

El Ecuador ha sufrido variaciones importantes debido a la inestabilidad política que lamentablemente deja importantes secuelas en los indicadores financieros.

Los precios han caído bruscamente y la inestabilidad ha aumentado de forma considerable, mostrando los riesgos por delante, ejemplo de estos son los derivados del petróleo, que han experimentado los mayores descensos, y también las exportaciones de alimentos.

El mayor reto para el país constituye la reducción de la pobreza, incrementada por un estancamiento de su economía registrado en los últimos años del siglo XX.

Para el sector cooperativista constituye un reto poder mantenerse y más en tiempos de crisis financiera, es por esto que se necesita de una innovación permanente y del uso de herramientas que aumenten un nivel competitivo en el sector financiero, por lo tanto es necesario que la Cooperativa cuente con

una planificación estratégica adecuada para un mejor funcionamiento haciendo un énfasis en el departamento de crédito y cobranzas que constituye el corazón del negocio

El siguiente trabajo investigativo ha recogido las necesidades de los clientes y empleados de la institución con la finalidad de satisfacer en forma eficiente las necesidades de los socios y sobre todo mejorar el servicio crediticio , y al estar elaborado en base a estas necesidades se garantiza que la propuesta tenga los sustentos necesarios para su aplicación , siendo el Consejo de Administración y el personal de la empresa quienes lo ejecuten.

Con esta propuesta se resolverá el problema presentado en la cooperativa , y contando con una adecuada gestión estratégica se mejorará la solvencia financiera de la misma.

## **5.2 Justificación.-**

La Planeación Estratégica es el proceso por el cual el gobierno corporativo de una organización se anticipa al futuro y desarrolla las acciones necesarias para enfrentarlo. Este proceso supone el expreso reconocimiento de la necesidad de guiar a la entidad en una dirección perfectamente definida y hacia la consecución de objetivos predeterminados. La planeación estratégica, en consecuencia, permite que los miembros de la organización orienten su energía tras una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden alcanzarla.

En este contexto, el plan estratégico se convierte en un instrumento eficaz para definir la VISION y MISIÓN INSTITUCIONAL. sobre la base de un análisis crítico, respecto a la necesidad de proveer de productos y servicios que demandan los actuales y potenciales clientes, permitiendo un equilibrio entre la relación oferta y demanda de los bienes o servicios.

En la construcción del plan estratégico institucional se deben identificar con claridad las fortalezas evidentes que permitirán continuar con los servicios y con aquellos que las circunstancias del entorno establezcan que deben ser provistos conforme a la redefinición de la misión, incorporando las nuevas demandas.

Precisa además reconocer las deficiencias que pudiesen comprometer el éxito de la misión. En este aspecto es imprescindible revisar la forma de gestionar los negocios, la asignación de recursos, el rediseño organizacional y los medios de infraestructura tecnológica y física.

Los servicios de intermediación financiera se realizan en un ambiente altamente sensible que debe ser cuidadosamente estudiado y que de hecho es permanentemente monitoreado por la autoridad de control a efecto de desechar eventos que puedan vulnerar la confianza pública y el interés nacional.

Se debe intentar visualizar todos aquellos aspectos claves que puedan favorecer la actuación de la organización, para soportar en ellos las

estrategias a desarrollar. Como resultado de este análisis, aparecerán factores cuya evolución dificultará la marcha del servicio, para ello también es necesario construir estrategias y definir líneas de acción que permitirán allanar las soluciones que se propondrán.

Al adoptar estas estrategias, se determinarán las tareas que los servicios y productos deberán cumplirse en el plazo u horizonte de planificación, lo que impulsará y facilitará el cumplimiento de la nueva misión y, al mismo tiempo, permitirá establecer indicadores de éxito, cuyo diseño y valorización hará que las metas institucionales sean explícitas y concretas.

La administración debe estar consciente que para alcanzar estos objetivos, es posible que deberán introducirse importantes cambios organizacionales y de asignación de recursos. Los objetivos estratégicos una vez asumidos deben transformarse en Programas y Proyectos, ordenados por años y prioridad en el período asignado al Plan. Se precisa además asignar las responsabilidades de ejecución, y definir con claridad la autoridad de control del proceso estratégico.

En la medida en que la formulación del Plan se realice con absoluta seriedad y dedicación, es esperable que el ejercicio de planificación sea exitoso, y por supuesto se logre una oportuna transformación de los servicios y su calidad, lográndose el fortalecimiento de la imagen institucional y el reconocimiento público que constituye el mejor indicador de éxito.

De esta manera, el Plan Estratégico se constituye en un documento clave que fija el futuro institucional, teniendo como consecuencia natural un análisis crítico de su Misión, en particular en aquellos aspectos que tienen relación con los observados como debilidades de control interno, deficiencias de la estructura administrativa, tecnológica, de control de riesgos, destacados por la autoridad del sistema financiero nacional.

En este nuevo escenario, el Plan Estratégico creará y robustecerá la planificación válida y permanente, intensificará la modernización y optimización en la ejecución de las funciones, para obtener alta calidad en los resultados, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y para propender a la autosuficiencia económica en su gestión.

### **5.3 Objetivos.-**

- ✓ Promover el desarrollo y fortalecimiento institucional en un horizonte de corto, mediano y largo plazo, proveyendo a la organización de las orientaciones, estrategias, instrumentos y sistemas que le permitan cumplir con eficiencia y eficacia la misión y visión institucional y garantizar su permanencia en el mercado financiero.
- ✓ Determinar los procedimientos a seguir en el proceso de aprobación y entrega de los créditos, para que la atención sea más rápida y sobre todo en una forma fácil para el empleado y el socio.

## 5.4 Base Legal y Normativa.-

**5.4.1 Base Legal:** El presente trabajo de investigación se sustenta en la siguiente base legal:

- ✓ Constitución de la República
- ✓ Ley de Cooperativas
- ✓ Código de Trabajo

**5.4.2 Base Normativa:** La base normativa es la siguiente:

- **Estatutos:** Es la normativa principal de la Cooperativa y es en donde se tiene todo lo concerniente a su creación y administración propia de la Cooperativa.
- **Resoluciones:** Son disposiciones de carácter interno que son emitidas por la Asamblea General de socios y por el Consejo de Administración para que sean acatadas por todos y que pasan a ser parte de la normativa general.
- **Reglamentos:** Es la normativa que rige para la concesión de créditos a los socios de la institución, en donde se determinan las responsabilidades de los funcionarios involucrados y los diferentes tipos de créditos que se ven a otorgar, sus términos y condiciones.

## **5.5 Direccionamiento Estratégico.-**

La cooperativa es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio. Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan.

El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.

El cooperativismo, como movimiento y doctrina, cuenta con seis valores básicos. Estos son:

**I Ayuda Mutua.**

**II Responsabilidad.**

**III. Democracia.**

**IV. Igualdad.**

**V. Equidad.**

**VI. Solidaridad.**

Como complemento de los valores señalados, los principios básicos del cooperativismo son siete:

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, radical o de sexo.

**1-Membrecía  
abierta y  
voluntaria.**

**2- Control  
democrático de los  
miembros**

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Al menos una parte de los activos es, por regla general, propiedad común de la cooperativa. Normalmente reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio

**3- Participación  
económica de los  
miembros.**

#### 4-Autonomía e Independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.

Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

#### 5-Educación, entrenamiento e información

#### 6- Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, según los criterios aprobados por los socios.

#### 7-Compromiso por la comunidad

## **5.6 Análisis del entorno.-**

La cooperativa se desenvuelve dentro de un ambiente dinámico y cambiante, los factores económicos, políticos, sociales, legales y tecnológicos influyen a favor o en contra de su gestión. Como estrategias hay que identificar los factores claves del entorno que amenazan a la cooperativa y los factores que nos brindan una oportunidad, con el propósito de aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Este análisis posibilitará a la cooperativa la capacidad de reaccionar frente a los cambios del entorno.

### **5.6.1 Factores Económicos.-**

**Dolarización.-** Fue implementada para frenar una gran devaluación de la moneda y una elevada inflación, así como para reducir los egresos estatales y aumentar las exportaciones.

A nivel macroeconómico, el balance de la dolarización no es tan abiertamente positivo.

El gobierno ha subido muy fuertemente el gasto público y al inicio de la crisis dicta un alza de salario mínimo de 9%, a la vez que ha tornado más rígido al régimen laboral. Esto agrava la crisis.

La situación fiscal del país es complicada y afecta a todos los sectores, incluyendo el financiero.

**Tasa de interés activa promedio del Sistema Financiero.-** La tasa de interés activa promedio del sistema financiero para préstamos en moneda nacional fluctuó entre enero y abril del 2009 del 20.73 y 22.33%. Los créditos de consumo, de acuerdo al Banco Central del Ecuador, se encuentran entre el 15.77 y 21.24% a Abril/2009.

Esto implica que la cooperativa tiene una oportunidad para incrementar el volumen de créditos en el mercado, los socios ven un atractivo al acceder a nuestros préstamos con la tasa del 12%.

**Salarios.-** El sueldo básico de un trabajador en general está en \$210,00 mientras que la canasta básica promedia los \$500,00., por lo que la mayoría de los ecuatorianos tienen poca capacidad de destinar parte de sus ingresos al ahorro.

## **5.6.2 Factores Políticos.-**

**5.6.2.1 Incertidumbre política-financiera.-** Las pugnas entre los partidos políticos, la desconfianza en el gobierno de continuar o no con el dólar, el incremento de la tasa del desempleo, la falta de políticas claras en el sector financiero causan inseguridad que ha llevado a la gente a limitar sus inversiones creando a la vez incertidumbre financiera.

### **5.6.3 Análisis Interno**

Este análisis permite evaluar las fortalezas y debilidades de la cooperativa, en relación a las oportunidades y amenazas del entorno. Se puede diagnosticar cual es la situación presente y la capacidad de la cooperativa.

#### **5.6.3.1 Factores Sociales**

**5.6.3.1.1 Sobreendeudamiento.-** El segmento militar tiene un comportamiento particular respecto a sus ingresos, el promedio mensual es de \$950,00 valor que casi duplica la canasta básica, sin embargo la gran masa presentan un sobreendeudamiento que disminuye la capacidad de pago y del ahorro.

#### **5.6.3.2 Factores Legales**

Control de la Dirección Nacional de Cooperativas.- La Cooperativa cumple con todos los requisitos que la ley dispone, transformándose en una fortaleza institucional.

#### **5.6.3.3 Factores Tecnológicos**

**5.6.3.3.1 Tecnología informática.-** El Hardware, Software, las telecomunicaciones, son la base del desarrollo de las empresas y su rol es el más importante en las Instituciones Financieras, permite agilidad y seguridad en los procesos, mejora la comunicación y facilita tener al cliente satisfecho.

La Cooperativa adquirió un nuevo software en el año 2009, se requiere el desarrollo del 100% del aplicativo, la capacitación necesaria al personal, la persona especializada para que administre el sistema y dé las soluciones informáticas, como los incrementos de productos y servicios a través de la página Web.

#### **5.6.4 Otros Factores**

**5.6.4.1 Instalaciones.-** Un riesgo inminente de la cooperativa se presenta con el pedido de desocupación del local por parte de las autoridades del Cuartel. Será prioridad analizar el sitio para la reubicación.

### **5.7 Capacidad Directiva**

**Toma de decisiones:** Los miembros del Consejo de Administración no realizan análisis de la información necesaria que les permita delinear políticas y directrices a seguir por la Entidad. Los grados jerárquicos del área militar limita la participación de todos los miembros de éste Consejo.

**Política de comunicación:** Se carece de una comunicación adecuada entre el Presidente de la Cooperativa, miembros de los Consejos, comités, gerencia y personal operativo. Las disposiciones que se emiten son a nivel personal del Presidente y en su mayoría no constan por escrito.

## **5.7.1 Capacidad Competitiva**

**5.7.1.1 Productos y servicios .-** Los montos de créditos que otorga la competencia son superiores a los de la cooperativa; sin embargo se contrarresta con las políticas de crédito vigentes que beneficia a los socios, como: tiempo de encaje, garantías, entrega de crédito inmediato a la apertura de la cuenta, facilidad de cobros por ventanilla, descuentos bancarios, rol de pagos FAE o ISSFA.

**5.7.1.2 Mercado desatendido.-** Existen recintos militares desatendidos a nivel nacional, lo que representa una oportunidad para la cooperativa de captar nuevos socios. En el presente año debe realizarse un estudio de factibilidad para establecer los lugares de creación de agencias.

**5.7.1.3 Fuentes de financiamiento.-** Ubicar organismos externos que canalicen recursos financieros a las cooperativas de ahorro y crédito. Hay que desarrollar proyectos que permita conseguirlos y colocar en el mercado.

**5.7.1.4 Liquidación de socios.-** Todo cambio genera una reacción. La suspensión de descuentos por la Comandancia a partir de diciembre del 2007 afectó a todas las cooperativas que mantenían éste tipo de recaudación. La gran mayoría de socios no disponían de autorización para realizar descuentos a través del banco provocando reacciones a nivel general, presentando masivamente solicitudes de liquidación, las que fueron controladas por la cooperativa fijando montos a despacharse mensualmente.

**5.7.1.5 Morosidad.-** La cooperativa presenta niveles altos de morosidad a lo largo del año 2008. Si bien presenta una disminución representativa a diciembre, es necesario tomar medidas urgentes para disminuir éste índice.

La razón del incremento de la morosidad fundamentalmente se debe a la suspensión de descuentos por la Comandancia desde diciembre/2007 y la falta de autorizaciones para ser descontados a través de los bancos, situación que se solucionó en el segundo semestre del 2008.

El sistema de cobros a través de descuentos bancarios es compleja debido a que hay que considerar factores de buena fe del socio, esto requiere una atención diaria y personalizada del encargado de la recuperación, gestión que realiza la misma analista de crédito dando prioridad a la colocación de la cartera descuidando la cobranza.

El Consejo de Administración delegó una persona de entre sus miembros para reforzar la recuperación , lo cual no dio el resultado esperado.

La cooperativa tiene que elaborar un plan emergente de recuperación.

**5.7.1.6 Servicios no financieros.-** Los servicios no financieros que otorga la cooperativa, si bien constituyen un valor agregado para el socio, no son lo suficientemente atractivos por falta de publicidad. El desconocimiento hace no rentable a los inmuebles y los intangibles no tienen mucha demanda. Esto hace necesario un plan de publicidad masivo.

**5.7.1.7 Plan de mercadeo.-** No existe un plan de mercadeo que identifique mercados, productos a implementar, servicios que ofrecer y las herramientas para atacar éstos mercados, con la finalidad de incrementar las captaciones, los créditos y otros servicios, identificando los costos en cada uno y la rentabilidad estimada.

**5.7.1.8 Falta de publicidad.-** No se realiza ningún tipo de publicidad para promover a la cooperativa y sus servicios dentro de las unidades militares. Es necesario iniciar con una campaña agresiva estableciendo un cronograma de visitas a nivel nacional asignando las personas responsables y los costos que esto represente.

**5.7.1.9 Atención al cliente despersonalizada.-** El trato al socio no es personalizado. Hay que profundizar en el personal la atención al socio con calidad . Los directivos y empleados deben adquirir un compromiso de atención al cliente, creando un ambiente agradable para los socios y colaboradores de la cooperativa.

## **5.7.2 Capacidad Administrativa**

**5.7.2.1 Políticas crediticias.-** El reglamento de crédito marca las pautas para la recepción, análisis y entrega de los créditos; sin embargo al modificarse el estatuto y creado el reglamento interno, deberá ser

actualizado el reglamento y las políticas crediticias, a la vez incluir todas las disposiciones que al respecto ha aprobado el consejo de administración.

**5.7.2.2 Estructura organizacional.-** Se identifica la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y personal operativo. Sin embargo, no se cuenta con una orgánico funcional que identifique la responsabilidad y las funciones de cada miembro de la cooperativa.

**5.7.2.3 Manuales.-** No existe el manual de contabilidad, de procedimientos, los que son prioridad elaborarlos.

**5.7.2.4 Tasa Pasiva Fija.-** Al mantener la tasa pasiva fija para todos los montos, la cooperativa no hace atractivo el ahorro. Es necesario establecer las tasas de acuerdo a rangos.

**5.7.2.5 Comisiones altas por descuentos bancarios.-** El pago de comisiones al Banco del Pichincha y General Rumiñahui por los descuentos que realizan a las cuentas de los socios representan costos elevados para la cooperativa. Es necesario realizar un proyecto de costos administrativos a ser trasladados a los socios.

### **5.7.3 Capacidad Técnica y Tecnológica**

**5.7.3.1 Ubicación geográfica.-** La cooperativa no cuenta con instalaciones propias para sus oficinas. Se encuentran situadas en el interior del Fuerte Militar con un comodato que se vence en el año 2050.

**5.7.3.2 Infraestructura.-** El espacio físico de las instalaciones es muy limitado. El archivo se encuentra encargado en una de las bodegas del cuartel.

**5.7.3.3 Hardware.-** Algunos de los equipos requieren ser actualizados

**Software.-** Se requiere realizar la recepción del nuevo software y poder explotarlo de la mejor manera posible, al igual que incrementar los servicios vía página Web, Internet, etc.

**5.7.3.4 Retraso en la información financiera.-** Al concentrarse las funciones en una sola persona del área de contabilidad, no se cuenta con información financiera actualizada en el nuevo sistema. Además es importante realizar revisiones de algunos datos migrados especialmente de intereses sobre los créditos otorgados.

## 5.7.4 Capacidad del Recurso Humano

**5.7.4.1 Personal Insuficiente.-** La cooperativa requiere analizar las funciones y el manual de procesos para determinar la necesidad de contratar personal ocasional o definitivo por la aplicación del nuevo sistema informático.

**5.7.4.2 Desmotivación del personal.-** Falta de incentivos y reconocimiento por parte de los niveles directivos, desmotivando el compromiso para alcanzar los objetivos institucionales.

**5.7.4.3 Falta de capacitación.-** No existe un calendario de capacitación a nivel directivo y operativo que permita actualizar los conocimientos para el buen desempeño de las funciones.

## 5.8.- Análisis Foda

Constituyen elementos internos y externos de la organización que tienen la capacidad de aportar o dificultar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De la evaluación realizada por Gerencia se definen los siguientes:

### 5.8.1 FORTALEZAS:

- Políticas crediticias ventajosas
- Informes al día en los organismos de control
- Servicios no financieros disponibles para los socios

- Contar con un Software financiero ágil que permite realizar las operaciones con mayor seguridad.

### **5.8.2 OPORTUNIDADES:**

- Incrementar servicios y productos financieros, líneas de crédito, alianzas estratégicas y clientes.
- Dar a conocer nuestra nueva imagen mediante herramientas de publicidad
- Ampliar nuestros servicios a nuevas plazas como es el sector de la Fae, Marina y público en general.
- Promover programas habitacionales en zonas de mayor influencia.
- Incrementar servicios a través de la página Web.

### **5.8.3 DEBILIDADES:**

- Falta de manual de funciones y de contabilidad.
- Desactualización de políticas y procedimientos.
- Falta de gestión en la recuperación de cartera vencida
- Falta capacitación y motivación al personal.
- Inexistencia de áreas de mercadeo
- Débil análisis del crédito por parte del comité de crédito.
- Falta difusión de la imagen institucional.
- Falta soporte técnico informático
- Inexistencia del plan de mercadeo

#### **5.8.4 AMENAZAS:**

- Fuerte competencia.
- Incertidumbre política-financiera debido al ingreso de nuevas reformas y políticas gubernamentales
- Sobreendeudamiento de los clientes que disminuye la capacidad de pago y del ahorro.
- Salida de las instalaciones del fuerte militar Rumiñahui.

### **5.9 Misión, Visión, Objetivos y Directrices Estratégicas**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito se esfuerza día y día poniendo mucha fe en el trabajo, como actividad enaltecedora del ser humano que ayuda al crecimiento de sus asociados.

#### **MISION**

**“Fomentar el bienestar y desarrollo socio-económico, brindando la mayor calidad de servicio al socio, con el apoyo de un equipo de colaboradores altamente productivo, competitivo y motivado”.**

#### **VISION**

**“Mejorar nuestros servicios y crear productos que cubran las necesidades de los asociados; para ser más competitivos en el mercado, utilizando técnicas y herramientas óptimas, atención personalizada y eficiente, proyectándonos al crecimiento de la**

**Institución, con sujeción a la ley, reglamentos y estatutos que rigen al sistema cooperativo nacional.”**

## **5.10 Propuesta de Políticas de Calidad de La Cooperativa de Ahorro y Crédito.**

La calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito está orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos e internos, mejorando continuamente procesos para el logro de su misión, enmarcada dentro de los principios de vocación social.

Su filosofía se cimentará en los siguientes principios fundamentales:

1. Escuchar a los clientes, estableciendo mecanismos de investigación que permitan conocer en forma permanente sus necesidades.
2. Estar convencidos de que la capacitación, la educación y el entrenamiento de los colaboradores son una inversión prioritaria de la Cooperativa que exige de todos nosotros un continuo desarrollo empresarial e individual.
3. El control y el mejoramiento continuo de todos los procesos son un objetivo empresarial dinámico y permanente.

## **5.11 Propuesta de Estrategias**

Como resultado del análisis FODA, del Entorno Socio-económico, la Cooperativa de Ahorro y Crédito se propone ejecutar las siguientes estrategias, las cuáles derivarán en diversas líneas de acción que permitirán concretar los respectivos proyectos:

### 5.11.1 Objetivos Estratégicos

#### Generales

- Crear nuevos proyectos destinados especialmente a la vivienda, dentro y fuera de la Provincia del Pichincha, para el crecimiento de la Cooperativa y de su socios.
- Innovar negocios, productos y servicios.
- Impulsar el desarrollo potencial de todos los colaboradores, con miras a lograr el crecimiento de la Institución.
- Renovar la imagen institucional.

#### Específicos

- Promover nuevas líneas de negocio, para impulsar proyectos de vivienda y fortalecer los que actualmente tienen.
- Mejorar la calidad del servicio y atención personalizada al cliente.
- Actualizar permanentemente los datos personales de los socios para una mejor comunicación.

- Promover los productos y servicios a través de técnicas de comercialización y visitas permanentes a clientes.
- Capacitar y motivar permanentemente al personal para un mejor desempeño en las áreas de trabajo.
- Ejecución de campañas publicitarias que realcen la solvencia y presencia de la entidad.
- Depurar el proceso crediticio de tal forma que se incluyan políticas desde la colocación hasta la recuperación del crédito..
- Actualizar constantemente la tecnología y los productos en base a las necesidades del mercado y la competencia.

### **5.11.2 Estrategias**

- Realizar un Estudio de Mercado que nos permita conocer información relacionada con los clientes potenciales, análisis de la competencia y segmentación con miras a creación de nuevos productos y mejoramiento de los existentes.
- Impulsar el desarrollo potencial de todos los colaboradores, con miras a lograr el crecimiento de la Institución mediante programas de

capacitación, motivación, evaluación y planes de incentivos por metas.

- Fortalecer las áreas críticas de la entidad con aplicación de políticas y procedimientos.
- Promover proyectos inmobiliarios y vigilar continuamente su ejecución utilizando sistemas de venta en planos para obtener mayor liquidez.
- Promover los productos y servicios a través de técnicas de comercialización e incentivos como son: sorteos, rifas, campañas publicitarias y página Web.
- Control adecuado de gastos y optimización de recursos utilizando niveles de autorización y políticas adecuadas.
- Iniciar una campaña de actualización de datos con la participación de todo el personal con la colaboración de áreas financieras donde reposa ésta información.

### **5.1.1.3 PROGRAMA EMERGENTE DE COBRANZA DE CARTERA DE CONSUMO**

**La Cooperativa de Ahorro y Crédito durante el año 2.008, ha mantenido un ritmo lento de recuperación de su cartera vencida, los indicadores hasta el mes de diciembre son altos frente al promedio del sistema.**

La cooperativa ha emprendido una campaña con el afán de recuperar la cartera vencida para lo cual realizó contrataciones con empresas recaudadoras buscando disminuir la cartera problemática.

El nuevo sistema informático aplica en su módulo de créditos, parámetros dispuestos por la Superintendencia de bancos, hablamos de riesgos, calificación de la cartera, manejo diferente al sistema anterior, lo cual conlleva incremento de provisiones en el presente período aumentando el gasto y limitando el crecimiento de los activos productivos de la entidad.

Dentro de las cifras presupuestadas se plantea tener una morosidad hasta fines del presente ejercicio promedio de 6%..

#### **5.11.3.1 PLAN DE ACCION**

**A realizar con la empresa recaudadora.**

1.- Actualizar direcciones y datos de localización de deudor, garantes y cónyuges.

2. Efectuar llamadas telefónicas y visitas a clientes morosos con la finalidad de proponer alternativas de pago, puede ser mediante el refinanciamiento de la deuda, recibiendo un porcentaje mínimo de abono del 10% al capital vencido y la diferencia refinanciando a un plazo no mayor a 12 meses. Esto dependerá de que el cliente cuente con garantías adecuadas de pago y tenga ingresos estables.

3. Realizar llamadas con el apoyo de todo el personal de la entidad buscando contener la cartera vencida.

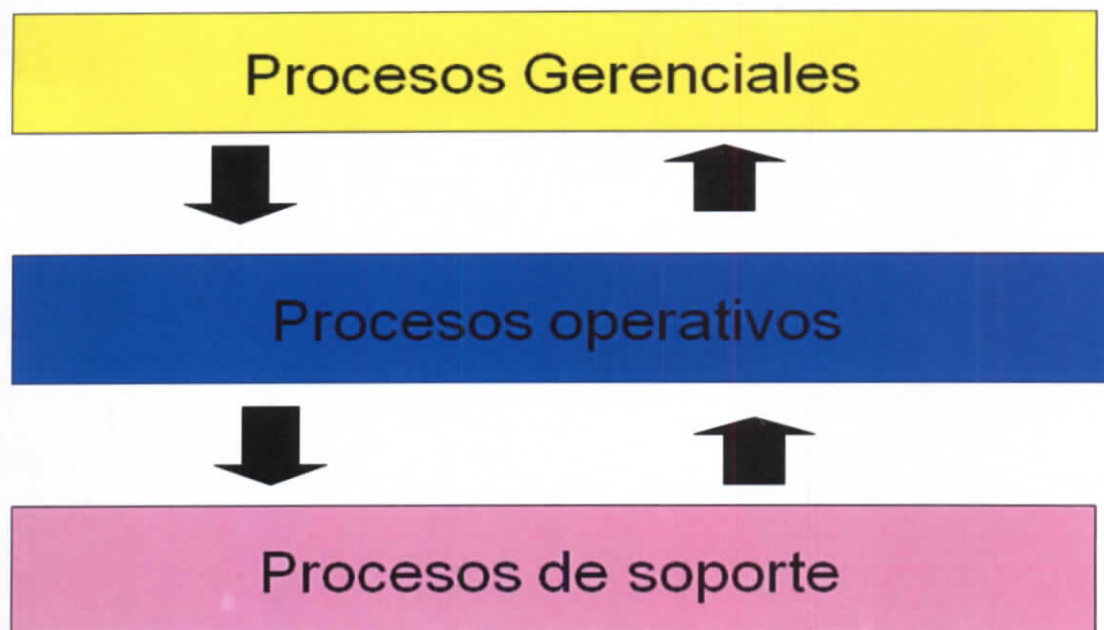
4. Mejorar el proceso concesión de nuevos créditos utilizando fichas de verificación , depuración de análisis de capacidad de pago con el fin de establecer una TECNOLOGÍA CREDITICIA adecuada.

5.- Mejorar el proceso de envío de descuentos con el compromiso de todo el personal.

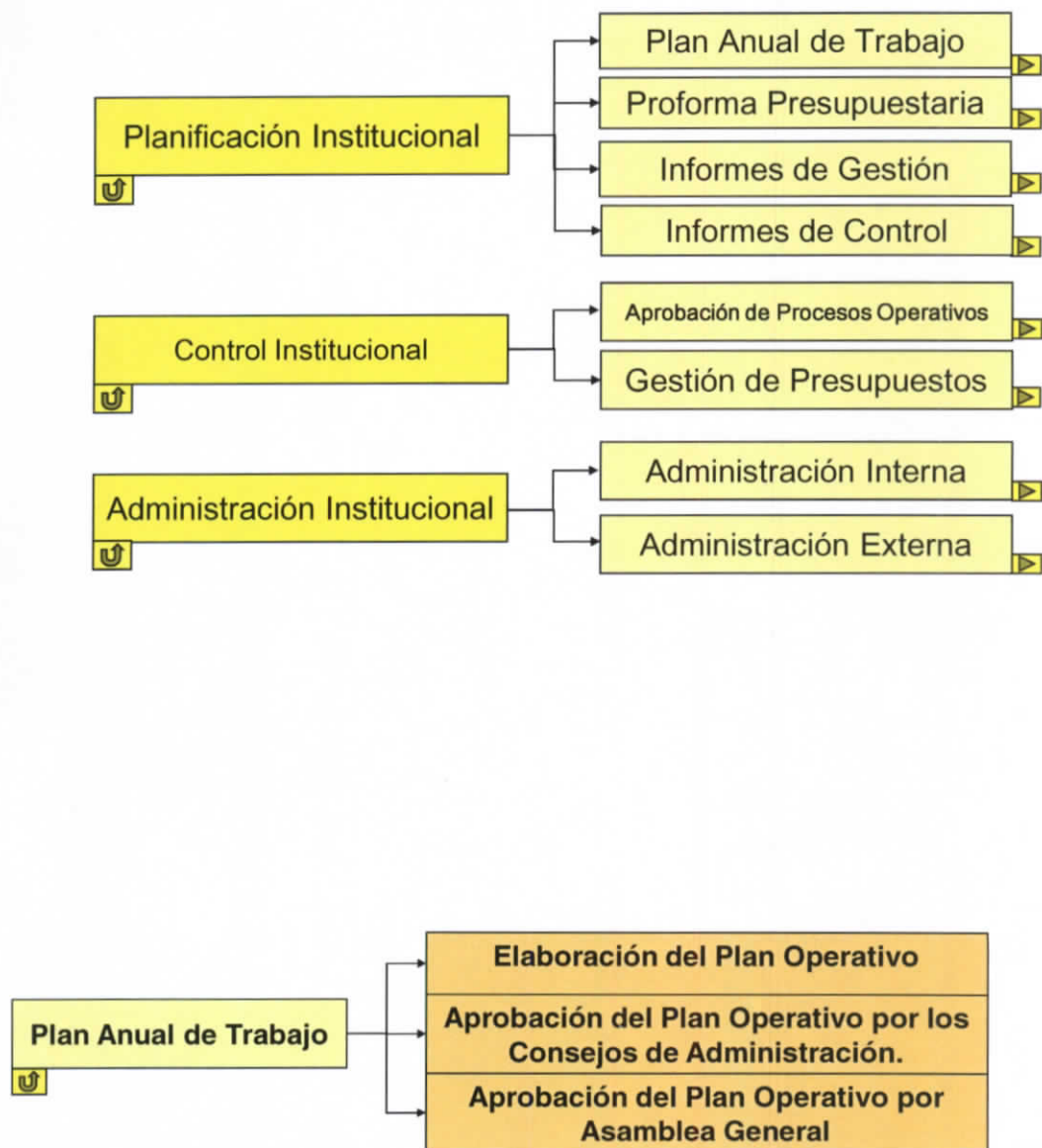
6. Agilidad en el proceso de cartera en Demanda Judicial con el propósito de presionar al cliente para que se acerque a solucionar su pago.

Los numerales 4 y 5 son exclusivos del personal de la cooperativa.

## 5.12 Mapa General de Procesos Propuesto a la Cooperativa



## PROCESOS GERENCIALES

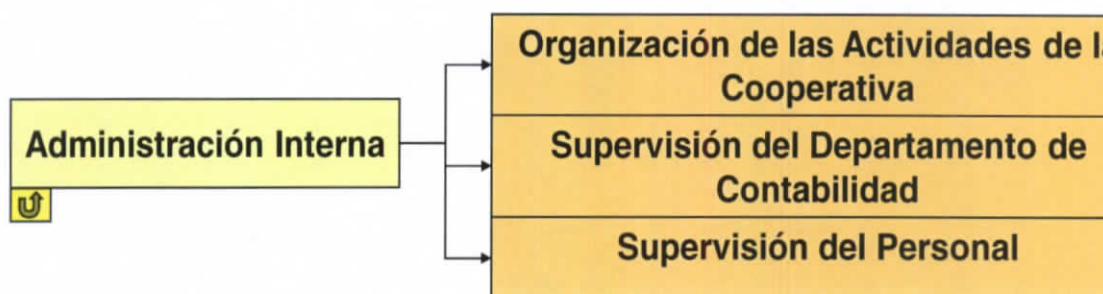
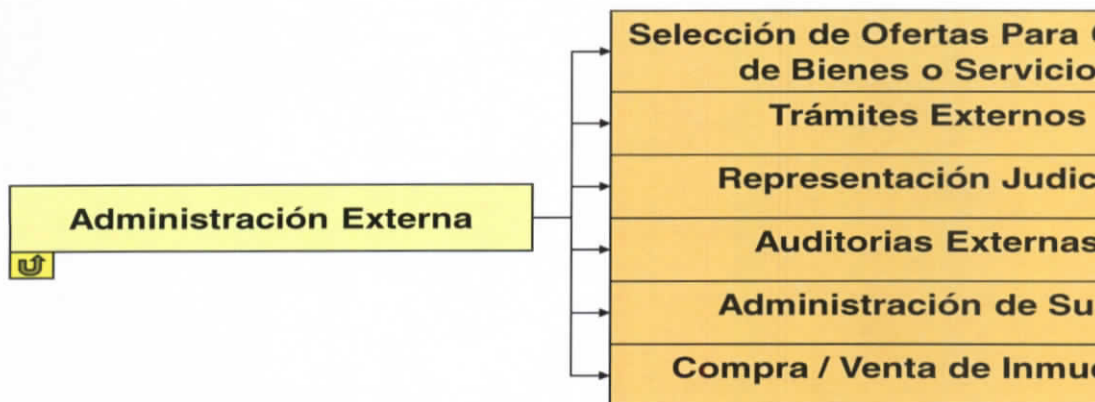


**Aprobación de Procesos Operativos**

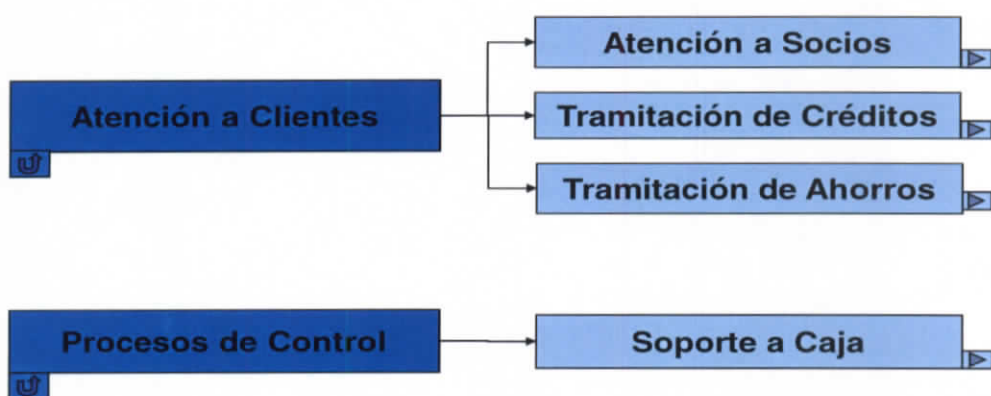


**Autorización de Transferencias bancarias**

**Aprobación de Créditos Ordinario  
Especiales y Extraordinarios**



## PROCESOS OPERATIVOS



## Atención a Socios

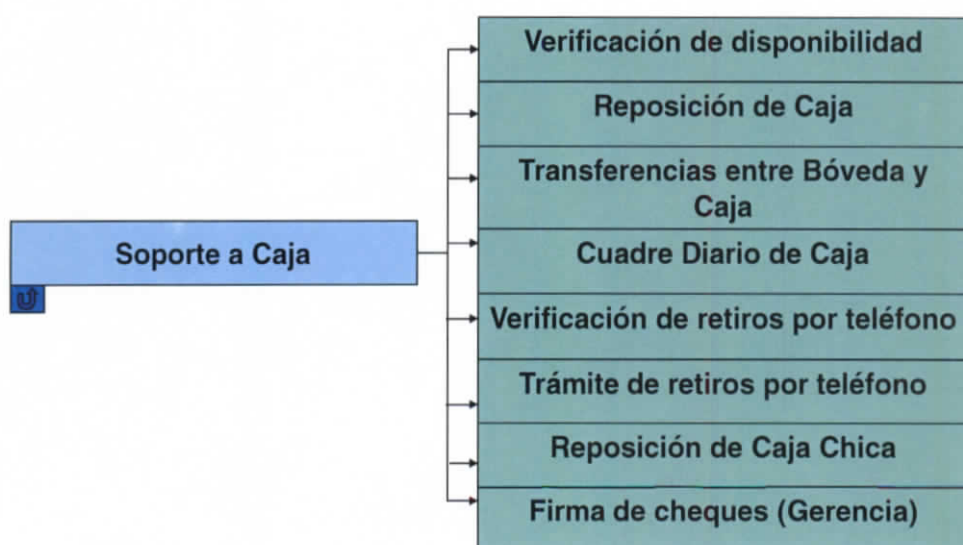
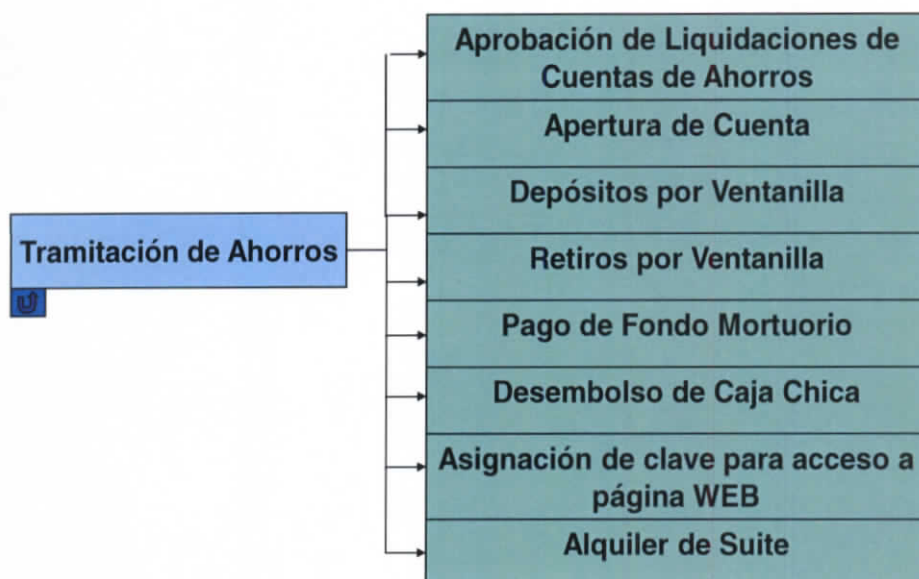
10

Atención Telefónica a Clientes y Socios (GG)
Atención Personal a Clientes y Socios (GG)
Atención a Clientes (CJ)
Entrega de Certificados a los Socios (GG)
Emisión de Certificados (CJ)
Retiros por Teléfono (CJ)
Consultas de Socios Vía Telefónica (CC)
Trámites de Socios Vía FAX (CC)
Certificados Socios Vía Telefónica (CC)
Trámites de Socios Vía Telefónica (CC)
Entrega de Certificados a los Socios (CC)
Entrega de Documentos Solicitud de Crédito (CC)
Recepción Solicitudes Ordinario, Especial y Extraordinario (CC)
Recepción y trámite de Solicitudes de Crédito Emergente (CC)
Trámite Telefónico Recuperación de Cartera (CC)
Trámite Personal Recuperación de Cartera (CC)

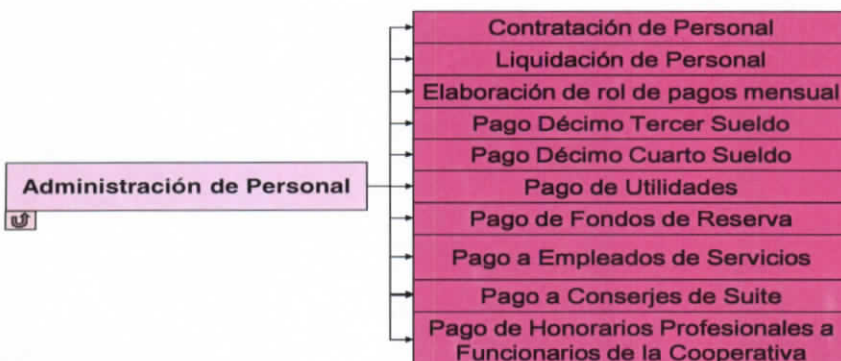
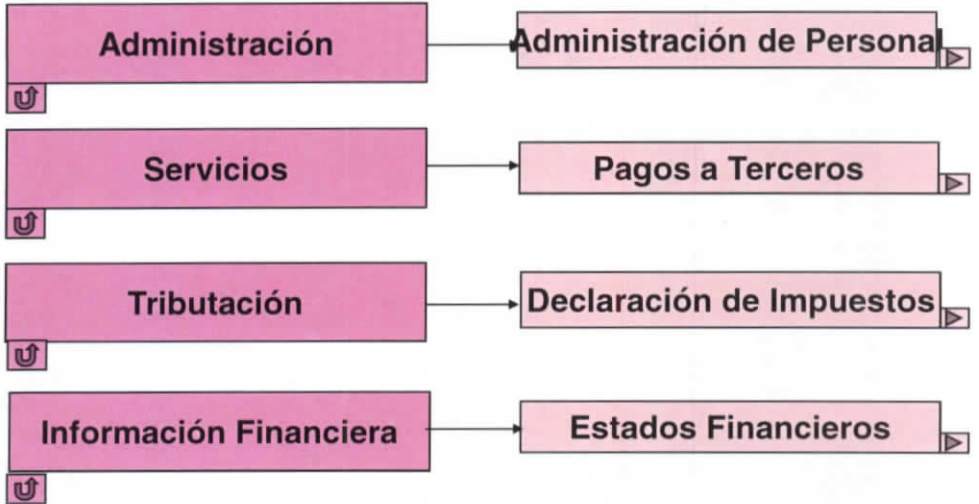
## Tramitación de Créditos

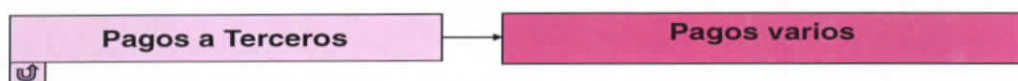
11

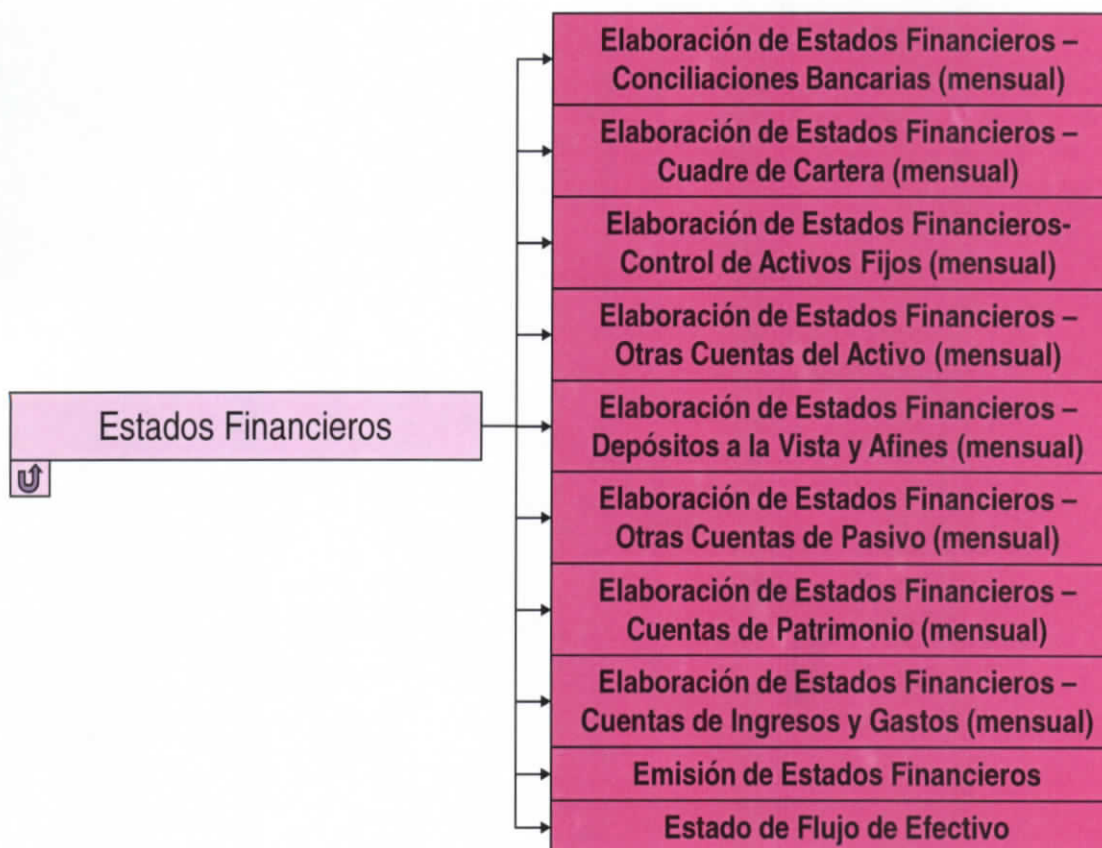
Desembolso de Crédito Emergente
Cobro a Créditos
Negociación de Depósitos a Plazo Fijo
Recepción de Depósitos a Plazo Fijo
Recuperación de deudas Movistar
Recuperación vía Cash Management
Recuperación ISSFA, FAE, PADE
Trámite de créditos Ordinarios, Especiales y Extraordinarios
Desbloqueo y/o desglose de encajes
Revisión de cuentas para recuperación automática de cartera
Emisión de reporte de morosidad
Reporte para Recaudadora
Cobranza por Recaudadora
Reporte para Buró de Crédito
Reportes para Consejo de Administración



## PROCESOS DE SOPORTE



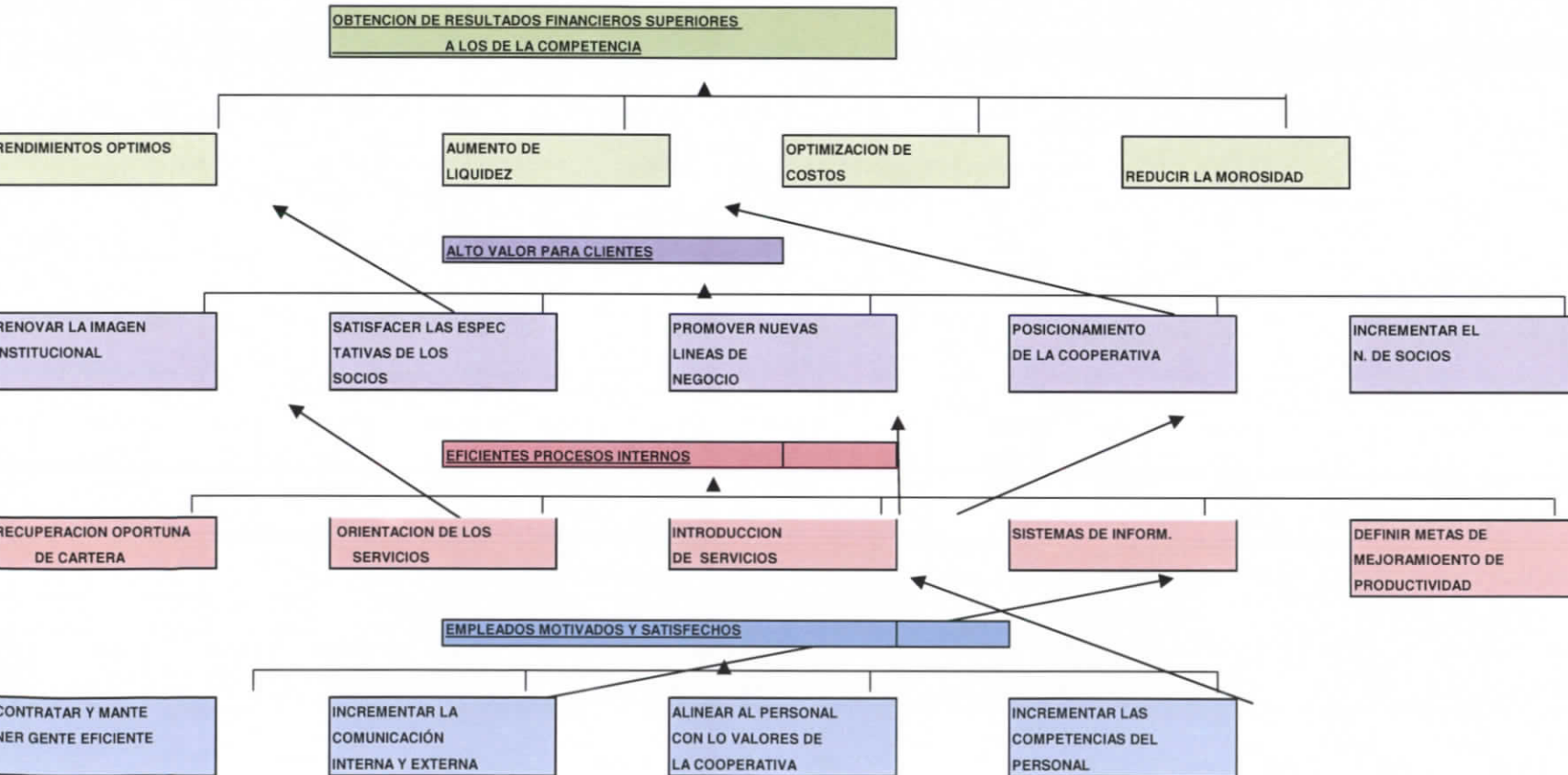




6.12.1 MAPA ESTRATEGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

VISION: PROYECTARSE COMO UNA INSTITUCION INNOVADORA Y COMPETITIVA , SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS

ESTRATEGIA: INCREMENTAR EL NUMERO DE SOCIOS CON EL AFAN DE CONSOLIDAR A LA COOPERATIVA EN EL SECTOR FINANCIERO OFRECIENDO A NUESTROS SOCIOS SERVICIOS INNOVADORES Y SEGUROS



### 6.13.4 TABLERO DE MANDO DE LA COOPERATIVA

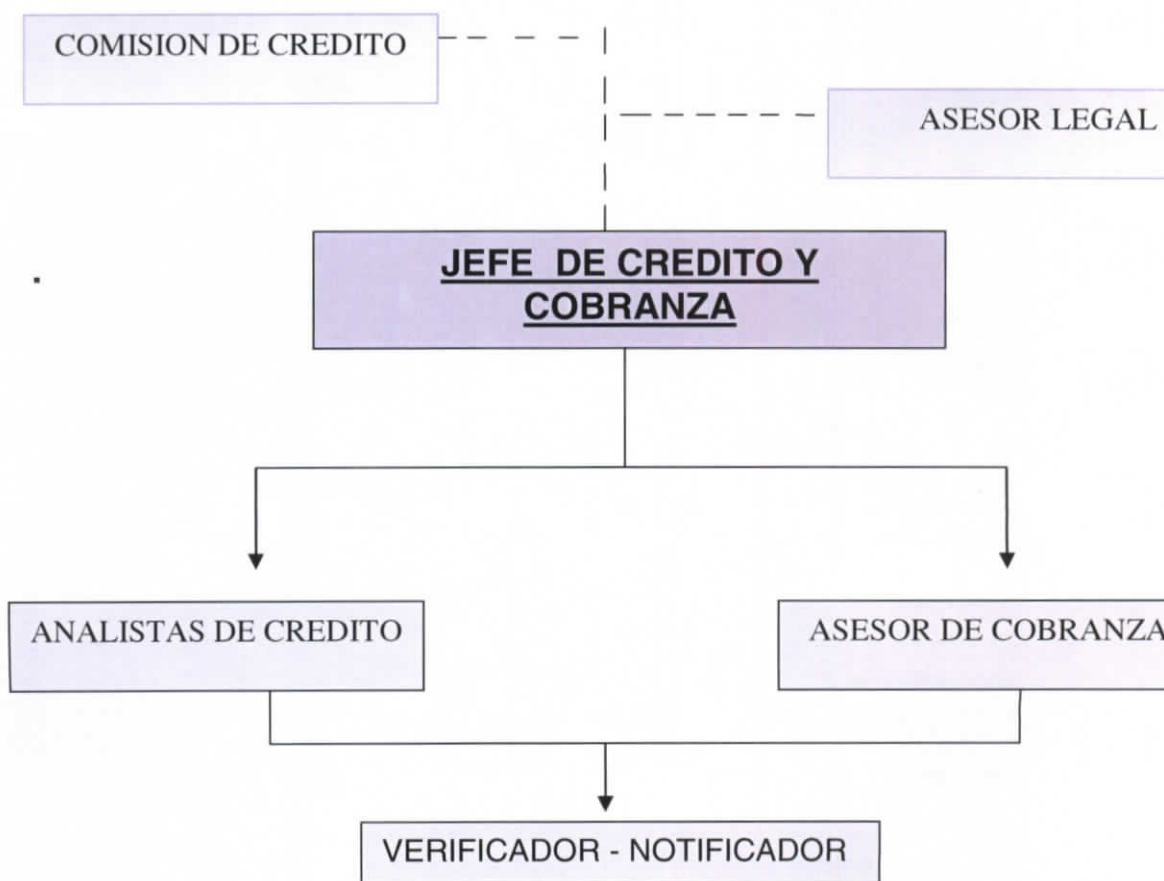
PERSPECTIVA	OBJ ESTRATEGICO	INDICADORES	SITUACION ACTUAL	META	PLAN DE ACCION	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
FINANCIERA	APALACAMIENTO POR COLOCACION	RELACION CARTERA TOTAL / DEPOSITOS	70%	80%	INCREMENTAR EL NUMERO DE SOCIOS HACIENDO ENFASIS EN LAP UBLICIDAD	MENSUAL	DEPARTAMENTO FINANCIERO
		ROTACION DE CARTERA	CREDITOS EN EL PERIODO / CREDITOS.X COBRAR	85%	90%	DIFUCION DE OFERTAS Y PROMOCIONES	
	REDUCCION DE MOROSIDAD	CARTERA VENCIDA/CARTERA TOTAL	20%	10%	APLICACION MANUAL DE CREDITO	DIARIO	GERENCIA
CLIENTE	RENOVAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL	NUEVA IMAGEN / ACEPTACION DEL SOCIO	50%	70%	MANEJAR ENCUESTAS A SOCIOS	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE MERCADO
	SATISFACER LAS ESPECTATIVAS DE LOS SOCIOS	INDICE DE SERVICIO AL CLIENTE	50%	75%	ENCUESTAS DE SATISFACCION.%DE PRODUCTIVIDAD.	DIARIO	
	PROMOVER NUEVAS LINEAS DE NEGOCIO	REQUERIMIENTOS DE SOCIOS/SERVICIOSPRESTADOS	50%	65%	MEJORAR SERVIVIO.UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA ENCUESTAS DE SATISFACCION.	QUINCENAL	
	POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA	N. DE NUEVOS SOCIOS	20%	25%	PUBLICIDAD MASIVA	MENSUAL	
PROCESO INTERNO	RECUPERACION OPORTUNA DE CARTERA	APLICACION DE MANUAL/CREDITOS	50%	70%	CAPACITAR AL PERSONAL ENCARGADO PARA LA APLICACION DE TECNICAS DE RECUPERACION EN FORMA OPORTUNA.	MENSUAL	DTO.DE CREDITO
		MAJORAR CALIDAD Y ORIENTACION DE SERV	REQUERIMIENTOS DE SOCIOS/SERVICIOSPRESTADOS	50%	65%	MONITOREO DE NECESIDADES FINANCIERAS	DIARIO
	INTRODUCCION EFICAZ DE SERVICIOS	NUEVO SERVICIO/CONOCIMIENTO DEL SOCIO	10%	15%	PUBLICIDAD MASIVA	MENSUAL	DTO.DE MERCADO
	SISTEMA DE INFORMACION EFICAZ	%MANEJO DE LA INFORMACION	80%	100%	APLICACION DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS	DIARIO	DTO.DE SISTEMAS
APRENDIZAJE	CONTRATAR Y MANTENER GENTE EFICIENTE	COLABORADORES CAPACITADA/PROCESOS	23%	50%	CAPACITACION SOBRE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	SEMANAL	DEPARTAMENTO DE RRHH
	MEJORAR TECNOLOGIA	RECURSOS TECNOLOGICOS/SERVICIOS	65%	80%	SISTEMATIZACION EN PROCESOS	MENSUAL	
	ALINEAR AL PERSONAL CON VALORES DE LA COOPERATIVA	PERSONAL INVOLUCRADO/PERSONAL TOTAL	50%	80%	APLICACION DE TEST	MENSUAL	

## 5.13 GESTION ESTRATEGICA AL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.

### 5.13.1 Misión:

Desarrollar un trabajo eficiente, involucrando a todo el personal para la ejecución de buenas políticas crediticias , y de técnicas adecuadas de recuperación de cartera , ofreciendo un servicio oportuno y adecuado para nuestros socios.

### 5.13.2 Organigrama Estructural Propuesto para el Departamento de Crédito y Cobranza.



## **5.14 Organigrama Funcional Propuesto.**

Las funciones del personal de la unidad de crédito y cobranza serán las siguientes:

### **5.14.1 Analista de Crédito**

- ✓ Recepta y procesa la información de las solicitudes de crédito e investiga su solvencia económica y financiera en la central de riesgos utilizando CREDIT REPORT.
- ✓ Ejecuta y supervisa el control sobre la cancelación de préstamos, así como en el cobro de cartera vencida.
- ✓ Elabora y presenta informes técnicos sobre el accionar del área crediticia
- ✓ Establece estrategias de crecimiento, seguimiento y control para análisis de créditos y cobranzas
- ✓ Registra las transacciones, emite reportes estados de cuenta, anexos y más datos que faciliten el análisis de créditos
- ✓ Supervisa y coordina la información relacionada a créditos
- ✓ Legaliza las órdenes de pagos de las operaciones crediticias
- ✓ Controla y evalúa las operaciones de préstamos y estadísticas de créditos
- ✓ Tramita la documentación y los requisitos exigidos para créditos
- ✓ Supervisa que el archivo de la documentación que sustenta los registros de créditos, se mantenga actualizado

- ✓ Actualiza diariamente los datos de los socios (dirección vivienda, teléfono, correos referencias etc.)
- ✓ Obtiene el reporte de créditos otorgados en el día.
- ✓ Archiva las Letras de Cambio y la apertura de carpetas para socios nuevos.
- ✓ Revisa los correos que envían los socios, cuando son depósitos contestar con el recibido e imprimir el comprobante.
- ✓ Contesta los correos enviados por Recaudadora y Credit Report. Y respaldos enviar a gerencia y contabilidad
- ✓ Toma contacto, realizar acuerdos con las personas que se encuentran en mora y notificar a la gerencia
- ✓ Verifica en el sistema, en la central de riesgo, la liquidez e historial crediticio del socio.
- ✓ Atiende consultas telefónicas de los socios sobre; saldos, créditos, transferencias, retiros.
- ✓ Desbloquea el encaje cuando los créditos ya están cancelados.
- ✓ Recapta documentos, de los socios que quedaron pendientes algunos papeles para los créditos de este mes.
- ✓ Contabiliza y revisa los Créditos para el presente mes.
- ✓ Cuadra los depósitos emitidos por Recaudadora. (cantidad abonada al préstamo, separar la comisión y lo demás se acreditar al pagaré.)
- ✓ Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo y las que sean asignadas por su jefe inmediato.

### 5.14.2 Verificador - Notificador

- ✓ Realiza las verificaciones de las solicitudes de crédito recibidas por el respectivo analista de crédito y emite el informe correspondiente.
- ✓ Coordinar con el analista de crédito la recuperación de morosidad , entregando las respectivas notificaciones a socios y garantes.
- ✓ Imprimir las notificaciones para socios y garantes
- ✓ Informar diariamente al analista de crédito sobre los labores realizadas y los acuerdos llegados con el socio , entregando para el archivo de los socios las notificaciones realizadas.
- ✓ Informar al socio y garante(S) notificados sobre el proceso a seguirse en la cancelación del crédito.
- ✓ Colaborar con el Asesor legal para los tramites judiciales de recuperación de cartera .
- ✓ Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

### 5.14.3 Jefe de Crédito:

- ✓ Informar y asesorar a los socios y potenciales socios sobre los servicios crediticios que brinda la cooperativa.
- ✓ Entrevistar a los solicitantes de crédito y negociar las condiciones del mismo.
- ✓ Recibir las solicitudes de crédito con la documentación de respaldo.
- ✓ Revisar de las solicitudes de crédito recibidas y emitir el informe correspondiente.

- ✓ Evaluar y calificar a los socios y garantes si los mismos son sujetos de crédito.
- ✓ Aprobar los créditos hasta el límite de su competencia.
- ✓ Canalizar los créditos que sobrepasan el límite de su competencia.
- ✓ Coordinar con gerencia la entrega de créditos.
- ✓ Emitir los créditos aprobados.
- ✓ Responsabilizarse con su firma los documentos emitidos por el crédito.
- ✓ Llenar correctamente los pagares de los créditos entregados.
- ✓ Informar al socios la instancia en que se encuentra el crédito.
- ✓ Emitir los reportes de créditos diarios y mensuales.
- ✓ Llevar el archivo de las solicitudes de crédito , entregadas en forma secuencial por número de socio.
- ✓ Entregar diariamente los pagares debidamente legalizados al custodio de los mismos.
- ✓ Realizar los seguimientos correspondientes de los créditos entregados .
- ✓ Emitir los estados de morosidad y realizar las gestiones de recuperación de las mismas.
- ✓ Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo y las que sean asignadas por su jefe inmediato.

#### **5.14.4 Asesor Legal**

- ✓ Realiza las recuperaciones de recuperación de cartera morosa entregada por la vía judicial.
- ✓ Informar a la gerencia sobre los avances de los juicios a su cargo.

#### **5.14.5 Comisión de Crédito**

- ✓ Revisar y aprobar las solicitudes de crédito que se encuentran dentro de su nivel.
- ✓ Ratificar las solicitudes de crédito aprobadas de menor cuantía a su nivel.
- ✓ Coordinar sus actividades con la unidad de crédito.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las resoluciones del Consejo de Administración e informar sobre las novedades informadas.
- ✓ Presentar semestralmente a la Asamblea de Socios un informe de las labores desarrolladas.

#### **ARTICULOS DEL ESTATUTO DE LA COOPERATIVA**

- ✓ Art. 89.- La comisión estará constituida por tres miembros; un representante del Consejo de Administración, el Gerente General o su delegado y un socio de la Cooperativa versado en materia crediticia elegido por el Consejo de Administración. La Comisión tendrá dos suplentes que reemplazarán al principal en el orden de sus designaciones.
- ✓ Art. 90.- Los suplentes reemplazarán definitivamente al Miembro del Cornil' que cese en su cargo antes del término de su mandato. Actuarán en el orden de sus designaciones.
- ✓ Art. 91.- El Comité de Crédito se constituirá dentro de los ocho días después de su elección designando de su seno un Presidente y un Secretario. El

Comité se reunirá por lo menos una vez por semana y en forma extraordinaria cada vez que sea necesario. La Totalidad de sus miembros constituirán quórum, sustituyendo el suplente al miembro titular que esté ausente.

- ✓ Art. 92.- El Comité de Crédito resolverá las solicitudes de préstamos de los socios de conformidad con las normas establecidas en el Reglamento respectivo, con excepción de aquellos casos de Consejeros o miembros del mismo Comité que soliciten préstamos en ex ceso a sus aportaciones.
  
- ✓ Art. 93.- El Comité de Crédito aprobará los préstamos por escrito y por unanimidad de todos sus miembros, teniendo en cuenta los fondos disponibles y las pautas generales sobre préstamos previamente aprobados.
  
- ✓ Art. 94.- El Comité de Crédito estará autorizado para realizar todas las investigaciones, solicitar toda la información que crea necesario para llegar a una conclusión Justa e imparcial sobre cada solicitud que le corresponda resolver. De producirse un veto, el socio podrá recurrir al Consejo de Vigilancia como última instancia.
  
- ✓ Art. 95.- El Comité de Crédito preparará las normas para la concesión de préstamos, las cuales someterá al Consejo de Administración para su aprobación.

- ✓ Art. 96.- El Comité de Crédito determinará en cada caso la naturaleza de la garantía que el prestatario está obligado a rendir y fijará los plazos en que el préstamo debe ser cancelado. De ser necesario para cada préstamo presentará un plan de pago individual.
  
- ✓ Art. 97.- Cuando haya solicitudes de préstamos en exceso a los fondos disponibles se dará preferencia a los préstamos de menor cuantía y considerando el factor necesidad, emergencia y el orden de presentación de solicitudes.
  
- ✓ Art. 98.- Anualmente, rendirá un informe de sus actividades al Consejo de Administración, o cuando éste lo solicite, haciendo las observaciones y recomendaciones necesarias para el mejoramiento del servicio crediticio de la Cooperativa.

## **5.15 Manual de Crédito y Cobranzas para el Apoyo a La Gestión de Cartera en la Cooperativa.**

### **5.15.1 Consideraciones generales para la otorgación de Créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.**

#### **SOCIOS:**

Art. 6.- Serán admitidos como socios las personas que llenen los siguientes

Requisitos.

- a) Presentar al Consejo de Administración una solicitud de Ingreso
- b) Pagar la cuota de entrada fijada por el Consejo de Administración. Mínimo el equivalente a un Certificado de Aportación y máximo el equivalente al monto que tenga un Socio Fundador a la fecha de Ingreso del nuevo socio;
- c) Que el nuevo socio tenga el vínculo común Indicado en el Art.1. y:
- d) Cumplir con los requisitos que establece la Ley y el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Art. 7.- También podrán ser admitidos como socios las personas jurídicas que con su Ingreso a la Cooperativa no persigan fines de lucro y que se sometan al presente Estatuto.

Art. 8.- El Consejo de Administración resolverá sobre la admisión de socios

Art. 9.- Los Socios tendrán los siguientes derechos:

- a) Realizar las operaciones de crédito contempladas en el respectivo Reglamento de la Cooperativa;
- b) Asistir a todas las Asambleas de la Cooperativa en las cuales tendrán derecho a un voto;
- c) Elegir y ser elegido para cargos administrativos;
- d) Participar de los beneficios que otorgue la Cooperativa y decidir, en Asamblea la forma de distribución de los excedentes;

- e) Fiscalizar la gestión económica de la Cooperativa, y;
- f) Presentar al Consejo de Administración cualquier proyecto o Iniciativa que tenga por objeto mejoramiento de la Cooperativa.

Art. 10.- Los Socios tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Cumplir puntualmente sus compromisos para con la Cooperativa;
- b) Desempeñar con responsabilidad los cargos para los cuales fueren elegidos;
- c) Asistir a todos los actos y reuniones a los cuales sean convocados;
- d) Aceptar las disposiciones de la Ley y del Reglamento General de Cooperativas, éstos Estatutos y los Reglamentos Internos de la Cooperativa, y;
- e) Acatar las resoluciones de la Asamblea General y de los Consejos de Administración y de Vigilancia, siempre que éstos hubieren sido tomados legalmente.

Art. 11.- La calidad de socio se pierde por las siguientes causas:

- a) Por retiro voluntario;
- b) Por pérdida de alguno o algunos de los requisitos Indispensables para tener la calidad de socio, exceptuándose lo Indicado en el literal c) del Art. 6;
- c) Por exclusión, expulsión, y;
- d) Por fallecimiento.

rt. 12.- El socio de la Cooperativa podrá retirarse voluntariamente, en cualquier tiempo, para lo cual deberá presentar por escrito una solicitud al Consejo de Administración, él mismo que podrá negar el retiro, cuando el pedido proceda de confabulación o cuando el peticionario haya sido previamente sancionado con pena de exclusión y/o expulsión, por el Consejo de Administración o por la Asamblea General.

rt. 13.- La fecha en que el socio presente la solicitud de retiro voluntario ante el Consejo de Administración determinará la pérdida de su calidad de Socio. Si dentro de quince días de presentada la solicitud de retiro el Consejo de Administración nada decidiera sobre ella, se entenderá tácitamente aceptada.

#### **Artículos del Estatuto de la Cooperativa**

##### **5.15.2 Requisitos para la Obtención del Crédito**

El cliente deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser socio de la Cooperativa.
- b) Presentar los 3 últimos roles de Pagos.
- c) Ser mayor de 18 años, tener documentos de identidad, y tener vivienda propia.
- d) Presentar la solicitud de crédito con anterioridad al departamento de crédito.
- e) Depositar la base del crédito dependiendo del monto solicitado (8\*1)
- f) Para créditos de hasta \$5000 se analizará la solvencia presentada para

los requerimientos de garantes.

### **ARTICULOS DEL ESTATUTO DE LA COOPERATIVA**

Art. 34.- Tendrán derecho a solicitar préstamos aquellos Socios que:

- a) Se encuentren al día en sus obligaciones para con la Cooperativa,
- b) Los que habiendo tenido un préstamo anterior hayan cumplido con el pago puntual de por lo menos el 50% del mismo, y:
- c) Los que tengan saldos pendientes de otro préstamo anterior, por pedido expreso del Consejo de Administración y únicamente por motivos especiales.

#### **5.15.3 Documentos Requeridos**

- ✓ Fotocopia de la Cédula de Identidad del titular y de su cónyuge y/o concubina. De igual forma debe adjuntar el certificado de votación vigente.
- ✓ Presentar la tarjeta militar
- ✓ Fotocopia del último recibo cancelado de luz, agua o teléfono, o cualquier documento emitido por Bancos, instituciones financieras, cooperativas, municipios, entidades gubernamentales, Policía, asociaciones gremiales, en donde conste la dirección del cliente. Además si alquila, el recibo corriente de alquiler.
- ✓ Documentos del o los garantes.
- ✓ Croquis del lugar de su domicilio.

#### 5.15.4 Las Garantías

Los tipos de garantía a considerar para el otorgamiento de créditos según niveles de riesgo, son los siguientes:

- a) Fiador o codeudor solidario.
- b) Un garante o dos garantes dependiendo del monto de crédito y que sean socios de la Cooperativa.

#### 5.15.5 Política de Crédito

La política de créditos establece la fijación de un monto mínimo de \$200.00.

<b>Frecuencia de pago</b>	Mensual, trimestral, semestral y/o anual
<b>Tasa de Interés Corriente</b>	Tasa Variable, hasta el "techo" establecido por la Ley, será revisada con la frecuencia de la cooperativa estime conveniente.
<b>Tasa Interés Moratorio</b>	Hasta el "techo" establecido por ley.
<b>Comisiones</b>	Gastos de registro 2% anticipado De comisiones ganadas y seguros de desgrávame
<b>Garantías</b>	Fianza, Prenda sin Desplazamiento de Posesión, Hipoteca Inmobiliaria.

#### 5.15.6 Frecuencia de Pago

Las frecuencias de pago para el otorgamiento de los créditos son mensuales.

### **5.15.7 Evaluación de Créditos**

De acuerdo a la metodología de evaluación de créditos existen dos Tipos de Evaluación: A y B. La aplicación de cada tipo de evaluación se realizará de acuerdo a los criterios establecidos .

### **5.15.8 Verificación Domiciliaria y de Garantías**

El Asesor de Crédito después de la evaluación del socio, efectuará la verificación domiciliaria y de garantías dependiendo del monto de su recomendación de créditos, tal como se indica:

- a) Para montos iguales a US 200.00 no será necesaria la verificación de las garantías.
- b) Para montos mayores a US 200.00 deberá realizar la verificación domiciliaria y de garantías del solicitante, si fuera el caso.
- c) Cuando el cliente cambie de lugar de residencia o se produzcan variaciones en el valor de las garantías, el asesor de crédito deberá realizar nuevamente la verificación.

### **5.15.9 De la actualización de datos:**

- a) En cada evaluación crediticia, el asesor de créditos deberá averiguar cambios en la información consignada en la Ficha Única de Datos (F.U.D.), en caso de existir, deberá actualizar dicha información llenando una nueva F.U.D. que trasladará a operaciones para su ingreso en el Sistema.

Si hay cambios representativos en la información del socio, esta información debe actualizarse sin esperar el siguiente préstamo. b) Deberá además,

solicitar a los socios una copia del último recibo de luz, agua o teléfono, **en cada renovación** a fin de mantener actualizado el registro de residencia de sus clientes.

#### 5.15.10 Aprobación de Créditos

Un crédito podrá ser procesado siempre y cuando en la investigación crediticia realizada no se detecten las siguientes situaciones:

VARIABLE	SITUACIÓN
Investigación de Referencias personales	Identidad falsa.
Investigación de referencias comerciales	Identidad falsa
Investigación en Base de datos de la institución	El cliente está en mora con la institución. El cliente ha sido previamente rechazado en una

#### 5.15.11 Niveles de Aprobación de Créditos

Se crea una categorización entre los comités de crédito por niveles de aprobación, así:

- **Nivel 1:** Está conformado por los asesores de crédito y la gerencia, con autonomía para aprobar y/o aplazar y/o rechazar en forma autónoma los

créditos, montos y condiciones de plazos y garantías autorizados en el presente reglamento.

- Si la recomendación crediticia del asesor de crédito excediera el monto autorizado de aprobación para su nivel, dicha sustentación debe ser realizada ante el nivel superior correspondiente.

**Nota: Autonomía de aprobación de este nivel será hasta US 5000.00**

**Nivel 2:** Es la última instancia de aprobación, estará conformado por el Presidente de la Cooperativa y el Gerente de la Cooperativa. A esta instancia únicamente llegarán casos especiales que nos estén contemplados dentro del presente reglamento. El Gerente será responsable de la supervisión del funcionamiento de los niveles de aprobación dentro de su oficina.

#### **5.15.12 Autoridad de los Niveles de Aprobación**

De acuerdo al nivel de aprobación se podrán emitir las siguientes resoluciones:

- a) Aprobar, retener, suspender o rechazar las solicitudes presentadas, de acuerdo a su comportamiento de pagos y evaluación del negocio.
- b) Todos los acuerdos o resoluciones del nivel de aprobación deberán constar en el anexo de la solicitud de crédito que deberá ser firmado por los participantes del referido nivel.
- c) Se entenderá que el nivel de aprobación es presidido por el funcionario de mayor nivel jerárquico presente y sus funciones no podrán ser delegadas a otro miembro del nivel de aprobación.

- d) Los miembros del nivel de aprobación tienen iguales derechos y obligaciones, sin embargo, en caso de opiniones discrepantes o divididas entre los integrantes del nivel de aprobación, el Presidente del mismo podrá definir la situación asumiendo la responsabilidad por su decisión.
- e) Queda bajo responsabilidad del presidente del nivel de aprobación, el cumplimiento del Reglamento de Crédito, así como la calidad de las evaluaciones de crédito que sustentan la aprobación de las solicitudes.
- f) El Gerente podrá intervenir en la aprobación de los créditos sustentados en los niveles de Aprobación.

### **5.15.13 Créditos Emergentes**

Con el objetivo de poder satisfacer las necesidades de financiamiento de los socios, en periodos considerados como de mayor demanda o cuando la situación lo amerite y represente una oportunidad de negocio para el cliente, se podrá otorgar un crédito adicional al vigente, que se considerará como Crédito Especial; con un plazo máximo de tres meses.

Para tener la posibilidad de conseguir un crédito especial, el socio deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Tener una antigüedad como socio, de por lo menos dos créditos cancelados.
- b) Registrar un índice de atraso inferior al 4% en los últimos dos créditos y no encontrarse moroso en el préstamo vigente.
- c) Demostrar la capacidad de pago suficiente de acuerdo a la evaluación de crédito, la misma que deberá considerar el efecto del crédito vigente.

- d) No se otorgará otro préstamo mientras no se hayan cancelado ambos préstamos (vigente y emergente).
- e) El monto del crédito especial por socio será determinado por la evaluación del crédito. No podrá ser superior al 50% del préstamo vigente.
- f) Solo se podrá tener acceso a un crédito emergente una vez por la vigencia de cada crédito.

#### **5.15.14 Información Personal y Crediticia**

Como paso previo a la visita de evaluación del socio deberá efectuarse las consultas respectivas sobre los antecedentes crediticios del solicitante del crédito, su fiador y su respectivo cónyuge, así como a la información recogida por el asesor de crédito en su visita de campo, debiendo considerarse lo siguiente.

#### **5.15.15 Aprobación de los Créditos**

La aprobación de las solicitudes de crédito se realizará única y exclusivamente en el comité de crédito. Para la aprobación de las solicitudes se deberá cumplir con lo siguiente:

1- La sustentación de los créditos debe ser realizada por el asesor de crédito responsable de la Cooperativa, siendo esta responsabilidad de carácter indelegable.

2.- Para el primer préstamo, después de haber presentado la solicitud de crédito con la documentación mínima necesaria y de no haber rechazado al solicitante de crédito y a su fiador.

3- Se analizarán las solicitudes de crédito de cada uno de los solicitantes.

### **15.16 Entrega de subsiguientes, retenciones y suspensiones de créditos**

Para el caso de la entrega de créditos subsiguientes, el cliente será considerado **"puntuar' cuando mantenga un índice de atraso inferior al 4%.**

Si un cliente acumulase en su último préstamo un índice de atraso mayor al 10%, deberá de **"retenerse"** la aprobación del nuevo préstamo por lo menos por un lapso de 30 días hábiles, contados a partir de la fecha de recepción de la nueva solicitud. Dicha aprobación se realizará después de haber efectuado una nueva evaluación (Tipo A); adicionalmente, no se permitirá el incremento del monto del préstamo, respecto al monto del crédito anterior.

Si el índice de atraso es del 20%, no se tendrá acceso al siguiente crédito. Si un cliente ha mantenido retrasos acumulados en sus préstamos anteriores, quedará a criterio del nivel de aprobación correspondiente su renovación pudiendo ser declarado **"no apto para la entrega de préstamos subsiguientes"**.

### **5.15.17 Tiempos máximos de respuesta:**

Para la visita de evaluación (FEC): 48 horas después de haber ingresado la F.U.D.

Para la decisión de aprobación: 48 horas después de haber ingresado la evaluación crediticia en el sistema.

Para el desembolso: 24 horas después de haberse aprobado la operación en el sistema.

## **5.16 PLAN DE CRÉDITO BASADO EN PROCESOS**

### **5.16.1 Proceso de Recepción**

Se recibirá la solicitud de crédito con todos los documentos solicitados , se verificará que los datos estén completos , sean los correctos y estén debidamente justificados , tanto del socio , garante (s) y sus respectivos cónyuges de acuerdo a cada tipo de crédito.

Se confirmara el valor de la base y el tiempo depositado de acuerdo al tipo de crédito.

Se verificara en el buró de información crediticia que no tenga deudas propias o garantías atrasadas o impagas en otras instituciones crediticias, si las tiene solicitar una certificación de estar al día o canceladas las mismas tanto del deudor , garante(s) y sus respectivos cónyuges , de no hacerlo la solicitud será rechazada .Si el socio y su cónyuge tienen deuda vigentes y no están atrasadas se tomara en cuenta el análisis de la capacidad de pago.

	Recibe de los interesados la solicitud de credito debidamente diligenciados.
	Verifica firmas y datos de la solicitud , frente al documento de identidad.
	Reune los documentos para ser entregados al asistente Financiero.
<b><u>ASESOR DE CREDITO</u></b>	Entrega solicitud de credito y cedula al asistente financiero.
	Revisa documento recibidos por parte del asesor de credito.
<b><u>ASISTENTE FINANCIERO</u></b>	Ingresa los documentos
	Digita el numero del documento de identidad.
	Ingresa los datos del socio al sistema.

Para la calificación de las solicitudes de créditos se deberá tener en cuenta el siguiente procedimiento:

### 5.16.2 Proceso de Calificación

Luego de acordar las condiciones del crédito el analista entregara la solicitud al verificador – notificador para que realice la inspección, si es posible el mismo día o al siguiente día, para que realice la verificación de campo de los datos proporcionados en la solicitud y pasara de inmediato el informe al analista de lo realizado con la respectiva recomendación.

Una vez que la analista o jefe de agencia tiene el informe de la inspección , procederá a realizar su propio análisis de acuerdo al siguiente procedimiento:

Verificar que el antecedente crediticio en la Cooperativa haya sido bueno.

Verificar que el monto del patrimonio sea mayor en por lo menos el 40% del valor del crédito.

Tomar en cuenta el criterio del verificador – notificador.

Establecer que el socio tenga la capacidad de pago para el cumplimiento de su obligación, la cual se establecerá de la siguiente manera:

Los ingresos mensuales del socios más los del cónyuge y más otros ingresos si los tuviese , debidamente justificados , si los ingresos no son mensuales , establecer la parte proporcional a cada mes; restar los gastos que se realizan en el hogar y en el negocio de ser el caso y las cuotas mensuales de otras obligaciones si las tuviera .La diferencia resultante se considera el ahorro mensual del cual va ha pagar la nueva obligación , estableciéndose porcentajes del mismo según el tipo de crédito

No se debe tomar todo el ahorro neto establecido para el pago de la cuota, por cuanto este servirá de reserva en caso de emergencias, finalmente se realizara el informe respectivo con la aprobación o negación.

	Recibe y procesa documentación.
	Hace las consultas respectivas en la base de datos propia de la COOPERATIVA en búsqueda de antecedentes crediticios del socio.
<b><u>DEPARTAMENTO DE CREDITO</u></b>	Ingresa la información del socio.
	Genera e imprime reportes tanto para el Gerente como para el asesor de credito.
	Registra todas las aprobaciones para la respectiva autorizacion de desembolso.

	Evalúa la carga de trabajo del personal a su cargo y monitorea el cumplimiento de las actividades.
<b><u>JEFE DE CREDITO</u></b>	Autoriza todas las aprobaciones para que continúen con la etapa del desembolso
	Es el nivel más alto de aprobaciones de montos autorizados en la oficina.

	Recaba información sobre el comportamiento del potencial cliente entre los vecinos del mismo
	Valida referencias personales y comerciales que pueden proporcionar proveedores, familiares y otros en relación a los socios.
<b>ASESOR DE CREDITO</b>	Establece el tipo de ganancia adecuada en función de las condiciones al crédito a otorgar.
	Realiza la verificación domiciliaria, verifica y valoriza las ganancias.

	Se encarga de analizar los préstamos que son presentados en su nivel y que están bajo su autonomía
<b>COMITÉ DE CREDITO</b>	Califica los préstamos sustentados, aprobados, rechazados, modificados o aplazados, corresponsabilizándose con la aprobación con los asesores de crédito.

### 5.16.3 Proceso de Aprobación

Una vez que se tiene el informe favorable se envía la solicitud al nivel correspondiente para que proceda a la aprobación del crédito.

En la aprobación del crédito se verifican los informes de las solicitudes de crédito realizadas por los respectivos funcionarios y que se cumplan con las políticas establecidas en la institución.

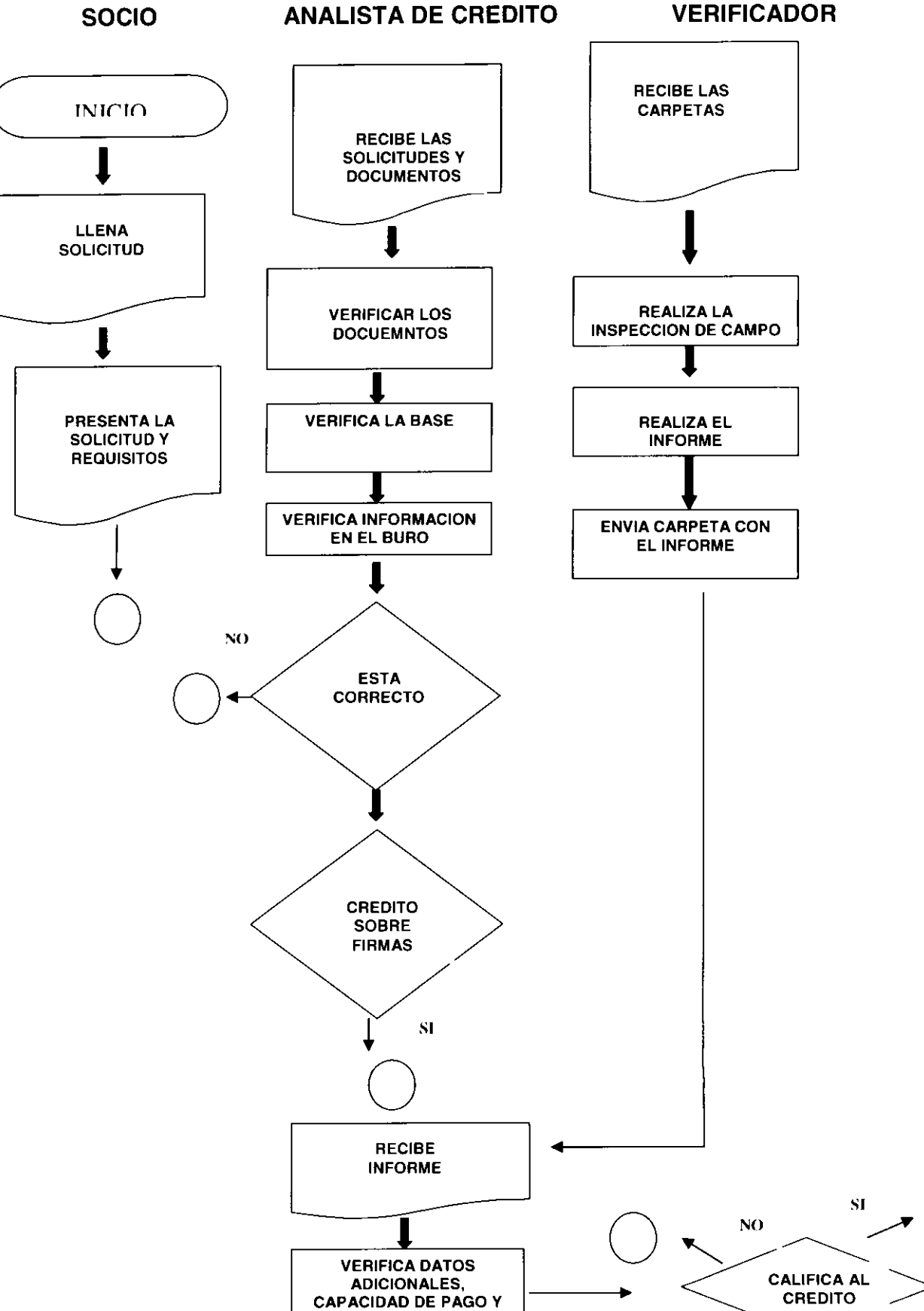
### 5.16.4 Proceso de Desembolso

Luego de la aprobación del crédito por el nivel correspondiente se determina la fecha de la entrega del mismo al que deberán concurrir el socio, garante(s) y cónyuges para la firma de los documentos correspondientes ej: Pagaré, tabla de amortización, liquidación de créditos.

Tal información es enviada al departamento de Caja para realizar los desembolsos correspondientes. En términos operativos el Asistente Operativo y Financiero genera la emisión de los reportes y documentos *necesarios* que respaldarán el otorgamiento de los préstamos, ordenando la documentación que deberá ser firmada por el cliente en el momento de la entrega del préstamo.

Una vez finalizada la sesión de firmas el cliente acude a la oficina de Caja general de la Cooperativa, en donde recibe el dinero correspondiente al desembolso. El departamento de Crédito se encarga de archivar los documentos previamente firmados.

## PROCESO DE RECEPCION Y APROBACION DE SOLICITUDES

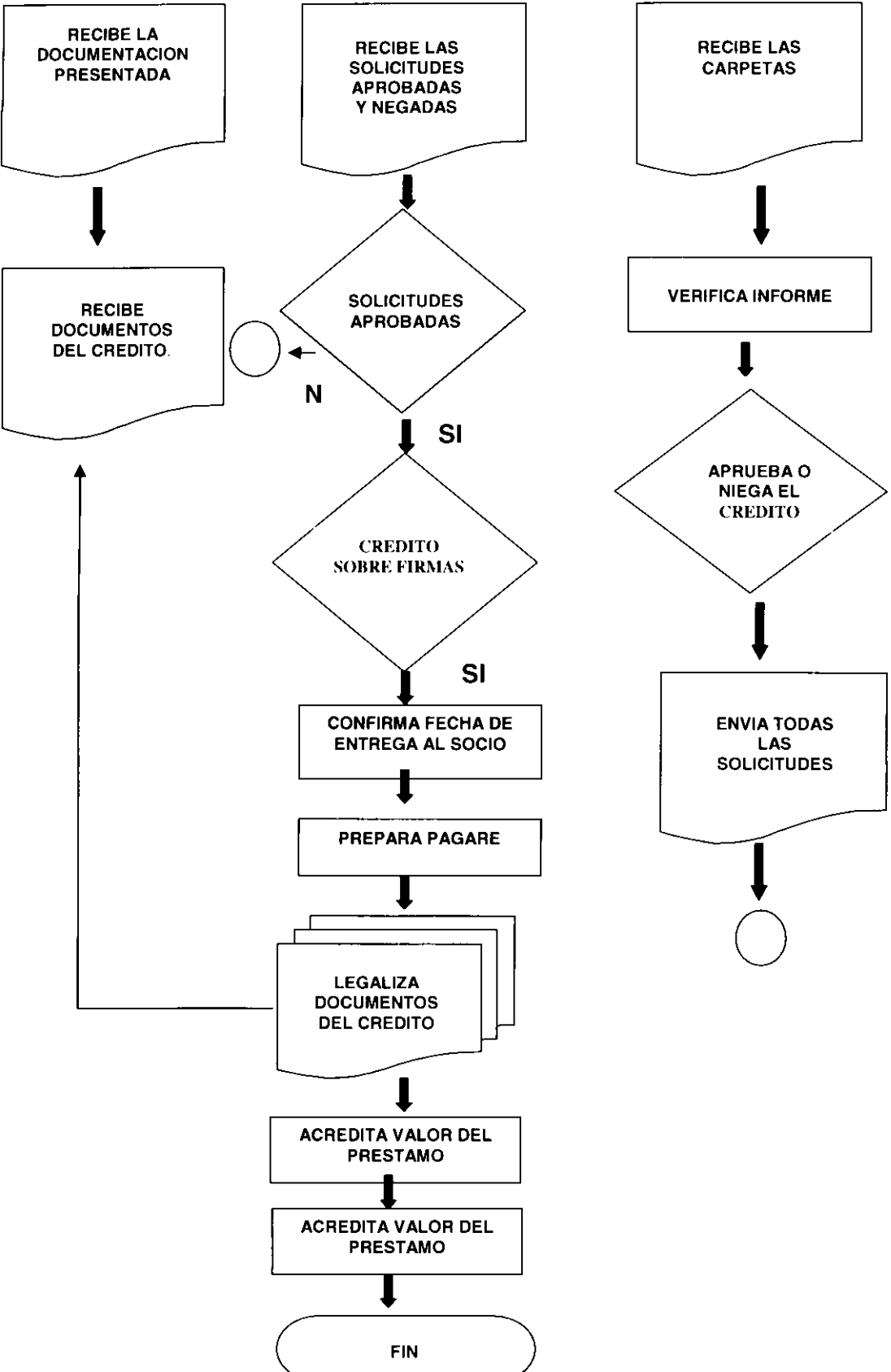


**PROCESO DE APROBACION Y DESEMBOLSO DEL CREDITO**

**SOCIO**

**ANALISTA DE CREDITO**

**NIVEL APROBACION**



### **5.16.5 Proceso de Recuperación**

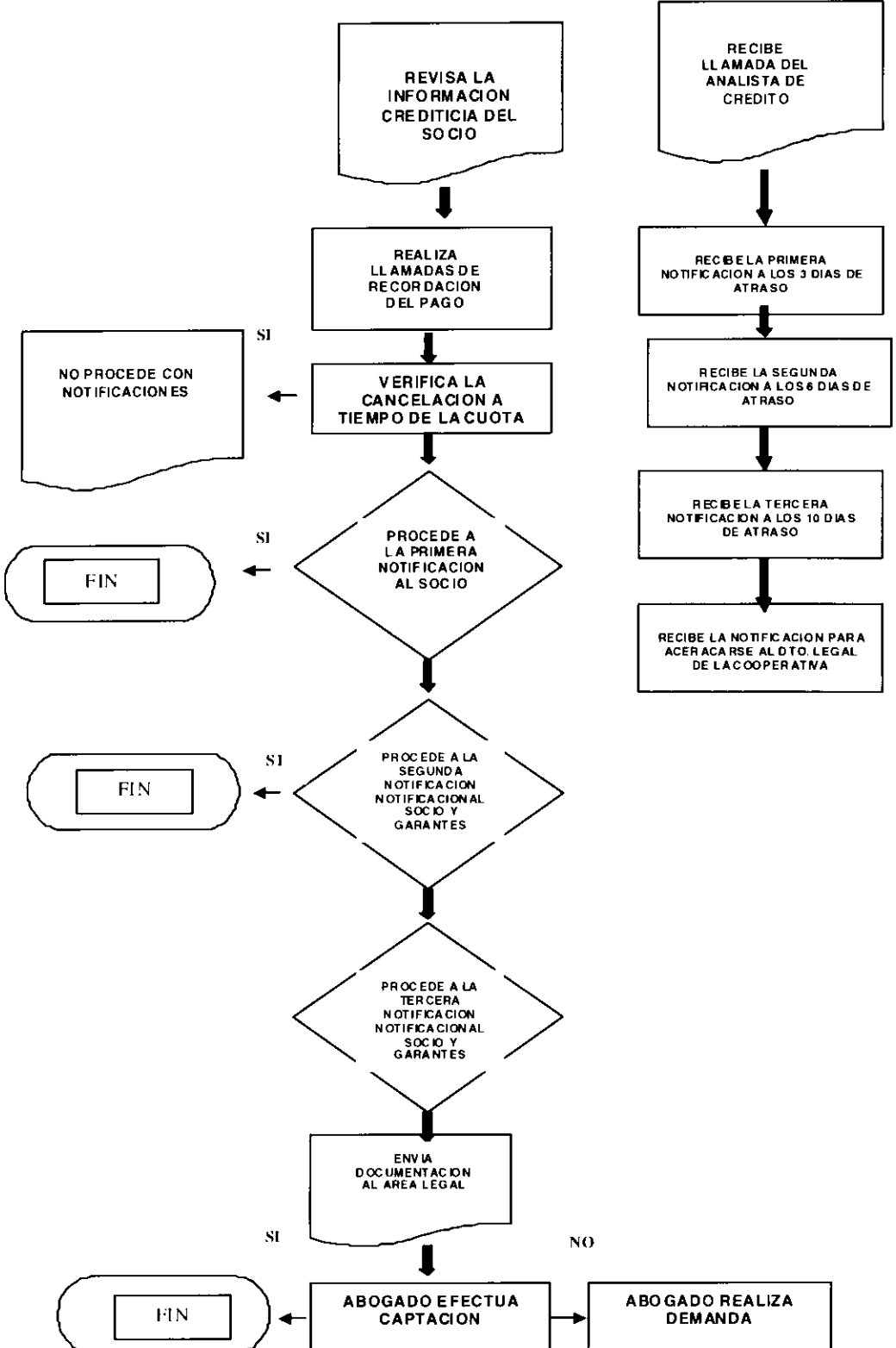
Dada la importancia de este proceso, este comienza desde la etapa previa al pago de la primera cuota, en donde el Asesor de Créditos realiza ya sea llamadas telefónicas y/o visitas personales con la finalidad de recordarle al socio la proximidad de su cuota, tratando de esta manera de reducir el riesgo de que se presenten problemas de morosidad. Para el efecto, el soporte del sistema de información es vital en esta etapa.

En la medida que el crédito moroso se va endureciendo - en función a los días de retrasó se ejecutan una serie de actividades que pasan por el control con el personal de la Oficina, el apoyo de la oficina principal y por último al área de recuperación legal para las acciones judiciales correspondientes.

**PROCESO DE RECUPERACION**

**ANALISTA DE CREDITO**

**SOCIO**



ELABORADO  
CRISTINA L.

## **NORMATIVA**

### **DE LA EVALUACIÓN CREDITICIA**

1. La evaluación deberá efectuarse estrictamente de acuerdo con lo establecido en este documento.
2. La evaluación crediticia debe desarrollarse utilizando estrictamente los instrumentos e instructivos de evaluación vigentes.
3. La evaluación crediticia debe ser realizada, revisada y sustentada por el Asesor de Crédito de la Cooperativa.
4. Será potestad del Comité de Crédito correspondiente el modificar las condiciones propuestas por el asesor de crédito y plasmadas en la solicitud.

#### **5.16.6 De las Garantías**

1. La garantía tiene un carácter complementario y no es la determinación de las condiciones de crédito para el cliente. Sin embargo, debe ser considerada como un elemento que podría asegurar una razonable recuperación del crédito en caso del incumplimiento del pago oportuno o por causas imprevistas.
2. Los tipos de garantías a considerar para el otorgamiento de créditos según los niveles de riesgo , serán los establecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito estipulado en el reglamento de crédito.

### **5.16.7 De las Condiciones del Crédito**

1. Existirán límites en los montos máximos y mínimos para cada una de las variables del crédito (monto, plazo, forma de pago) establecidos en el Reglamento de Crédito.
2. Para los créditos sub.-siguientes las condiciones se determinarán de acuerdo a la evaluación crediticia, el cumplimiento de los pagos y la capacidad de pago, de acuerdo a los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito.

### **5.16.8 De la Aprobación de las Solicitudes**

1. Después de la sustentación y discusión de las Solicitudes de Crédito en el correspondiente Comité de Crédito las siguientes podrán ser las resoluciones del mismo: Aprobado, Rechazado, Aplazado y Modificado.
2. Los responsables del Comité de Crédito tienen la obligación de cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y metodologías definidas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

### **5.16.9 El ingreso de la Información al sistema**

- Es responsabilidad Del Asistente Operativo ingresar correctamente la información de la solicitud de crédito, de acuerdo a lo consignado por el Asesor de Crédito, del mismo modo deberá asegurarse que esta información sea igual a la indicada en las fotocopias de los documentos que presenta el

cliente. Este actuará como responsable por la fidelidad de la información ingresada al sistema.

#### **5.16.10 De la investigación Crediticia**

1. Debido al criterio de confidencialidad sobre la información personal de los socios del sistema financiero, solamente se podrá consultar a la central de riesgos u otras fuentes externas, cuando el potencial socio hubiese firmado la solicitud de crédito.
2. La información de los clientes es únicamente para decisiones de créditos y no podrá ser divulgada bajo ningún concepto.
3. La investigación de referencias comerciales y personales se realizará con cada socio, al momento de su ingreso como socio nuevo a la Cooperativa.

#### **5.17 Política General de Crédito**

- **Ámbito de Aplicación.**- se detallará que el Consejo de Administración es el organismo que determina las políticas sobre este reglamento, conforme lo determina la Ley.

##### **5.17.1 Organismo Administrativo y de Control**

rt.2.- Responsables para la concesión de préstamos.-se determina cuales son los organismos responsables para la concesión de créditos cada uno de estos con su número de integrantes, y el tipo de elección que estos tuvieran así:

- a) Consejo de Administración
- b) Comisión de Crédito

- c) Comité de Crédito Interno
- d) Gerente
- e) Jefe de Crédito y Cobranza

### **5.17.2 Sujetos d Crédito**

Sujeto de Crédito.-La Cooperativa concederá préstamos a los socios que llenen los requisitos contemplados en su estatuto. Art.34. y que cumplan con los requisitos exigidos por la Cooperativa.

### **5.17.3 Destino de los Créditos, Tipo, Montos, Plazo y Garantías.**

rt. 33.- Los préstamos se harán a los Socios, con fines productivos o providentes.

Se entiende por fines productivos los que tienen por objeto el fomento de actividades lícitas, de trabajo de los socios; y, providentes, los encaminados a satisfacer necesidades personales de los socios, debidamente justificados.

**5.17.3.1Garantías.**-Se detalla de acuerdo a los tipos de garantías los préstamos que este otorga; así por ejemplo:

Ordinario (sobre firmas)

- a) Quienes pueden o no ser garantes
- b) Cuando un garante puede solicitar un crédito
- c) Actividad del socio moroso

#### **5.17.4 De los Intereses**

art. 37.- El tipo de Interés lo fijará el Consejo de Administración dentro de los límites establecidos por la Ley y Reglamento de la materia y las resoluciones de la Junta Monetaria, según sea el caso.

#### **5.17.5 Otras Disposiciones:**

art. 38.- Los prestatarios no podrán variar el destino de los préstamos ni desmejorar la garantía otorgada. Si violan éstos requisitos, la Cooperativa podrá dar por vencidos los plazos y exigir el pago total e inmediato de las sumas pendientes, más los intereses y costas correspondientes.

art. 39.- Las transacciones de los asociados con la Cooperativa se anotarán en una libreta preparada para el efecto, que debe estar siempre en poder de los socios.

No se realizará ninguna transacción sin la presentación de esta libreta y su pérdida debe ser Informada inmediatamente al Gerente para la emisión de un duplicado. Los socios pueden comprobar los asientos en sus libretas con el estado de cuentas en los correspondientes registros contables de la Cooperativa.

Rt. 40.- Los miembros de los citados Consejos no podrán obtener préstamos en exceso del monto de sus Certificados de Aportación, a menos, que sus solicitudes sean aprobadas por las dos terceras partes de los miembros de los Consejos reunidos en sesión especialmente convocada para este fin.

t. 41.- No podrán ser garantes los miembros del Consejo de Administración del Consejo de Vigilancia, los funcionarios o empleados de la Cooperativa, en las operaciones crediticias solicitadas por los socios.

## **5.18 DE LA PREVENCIÓN DE LA MOROSIDAD:**

1. La Gerencia se encargará de planificar, orientar y supervisar las acciones que al respecto realice su personal.
2. El personal de la Entidad realizará las acciones de prevención de morosidad a fin de disminuir el riesgo de impuntualidad que pudiera presentarse entre los socios.
3. Parte importante de la labor del Asesor de Crédito es la de incentivar el pago puntual de las obligaciones que los socios contraigan. Este deberá resaltar la serie de ventajas a las que los socios pueden acceder cuando cumplen con sus obligaciones a tiempo: la renovación inmediata de su préstamo, un posible aumento en el monto del préstamo siguiente de acuerdo a su capacidad de pago, etc.

### **5.18.1 De las acciones de recuperación:**

1. Las acciones de recuperación de préstamos morosos son prioritarias, por tanto una rápida e inmediata intervención del personal responsable es imperativa. Las visitas personales e inmediatas son un factor importante para enviar al socio el mensaje de que estamos pendientes de su comportamiento.
2. El personal operativo deberá comportarse siempre de manera profesional

durante sus gestiones de recuperación, en donde la cordura y el respeto hacia el cliente deben ser una prioridad.

3. Deberá controlarse estrictamente el comportamiento y aplicación de pagos de cada uno de los socios.
4. Todo el personal de la Entidad deberá llenar un reporte de las actividades y gestiones de recuperación realizadas con la finalidad de mantener un récord preciso y ordenado de dichas actividades y sobre todo del comportamiento del socio a fin de tener una idea más clara de su verdadera intención y cumplimiento de sus promesas.

#### **5.18.2 Del análisis de la Morosidad**

1. El equipo de Asesores de Crédito monitoreará y analizará la situación de su cartera en función de los parámetros claramente definidos de morosidad.
2. Debe ser promovido el intercambio de información así como la retroalimentación entre los miembros del equipo de asesores de crédito.
3. Será responsabilidad del Gerente de Oficina realizar análisis de mercado, económicos y estadísticos periódicos (tendencias, distribuciones y pruebas de hipótesis, conductas estacionales, etc.), para determinar las causas específicas y definir estrategias de control de morosidad.

Para la recuperación de la morosidad se debe seguir un proceso sistemático y el personal encargado de la misma debe tener la preparación correspondiente para llegar a acuerdos, este proceso debe ser el siguiente:

### 5.18.2.1 Notificaciones:

Este documento se hará llegar en primera instancia al cliente después de 3 días de atraso hasta por 3 veces y en lo posterior se hará llegar también a los respectivos garantes de ser el caso.

El formato para las diferentes tipos de notificaciones será el siguiente:

LOGO DE LA  
COOPERATIVA

## PRIMERA NOTIFICACION

Quito ..... de ..... 200

Señor:  
NN  
Socio N. xxx  
Ciudad  
Dirección

Estimado Socio:

El motivo de la presente es para solicitarle se acerque a la Institución por cuanto se encuentra atrasado en ..... cuota de su préstamo , la cual deberá cancelar a la mayor brevedad posible y de esta manera permitimos poder seguir sirviéndole como Ud. se merece.

Cordialmente:

.....  
ANALISTA DE CREDITO

### **5.18.2.2 Recaudadores Domiciliarios:**

- ✓ Efectuar las gestiones de cobranza directamente con el deudor, garante y cónyuges.
- ✓ Gestionar la recuperabilidad y hacer el seguimiento de las cuentas hasta que se concrete el pago.
- ✓ Coordinar y zonificar su gestión para volverla más eficaz.  
Entregar la correspondencia y notificaciones que se requieran a los implicados en el crédito.
- ✓ Custodiar celosamente los valores recibidos por parte de los clientes en pagos obtenidos.
- ✓ Reportar diariamente la gestión realizada y cuadrar los valores obtenidos a su supervisor.
- ✓ Investigar a clientes inubicables, así como actualizar los datos del deudor, garantes y cónyuges.

### **5.18.2.3 Recaudadores Telefónicos:**

- ✓ Contacto telefónico con el deudor, garante y cónyuges.
- ✓ Requerir el pago inmediato de los valores adeudados.
- ✓ Realizar un seguimiento oportuno a los ofrecimientos de pago hasta que se concreten los mismos. Seguir gestión legal anticipada.
- ✓ Proporcionar la información suficiente y necesaria para que se efectúen los pagos.
- ✓ Investigar telefónicamente con familiares, amigos la ubicación de clientes

inubicables.

- ✓ Requerir de la gestión de soporte del recaudador domiciliario cuando se requiera.

### **5.18 3 De la Negociación de Préstamos Morosos.**

1. En los procesos de negociación de préstamos morosos debe prevalecer el criterio del interés institucional para no verse perjudicado con arreglos que pudieran ser adversos, conjugando el criterio de la racionalidad en la capacidad del socio para pagar su deuda con plazos y condiciones razonables.
2. Las operaciones que hayan sido objeto de compromisos de pago producto de un acuerdo formal no dejarán su estatus de socios morosos, siempre bajo la responsabilidad del asesor de crédito, quien deberá controlar el cumplimiento de los compromisos de crédito establecidos.
3. Las gestiones de negociación y los acuerdos posteriores deberán ser puestos en conocimiento de las firmas solidarias y/o fiadores del socio a fin de que estos asuman la responsabilidad que les compete. De ningún modo se deberá permitir discusiones o negociaciones en las que todos los involucrados desconozcan los acuerdos.

#### **5.18.3.1 Fases de Recuperación.**

1. El asesor de crédito hará énfasis como parte de las actividades de recuperación, en las actividades de prevención de mora, establecidas en el presente manual.

2. Las acciones de recuperación se intensifican en función del grado de acumulación de días de retrasó en los pagos.
3. Al finalizar los plazos asignados para las actividades de recuperación, el expediente correspondiente al caso moroso se transferirá a recuperación legal.
4. La transferencia de un caso a recuperación legal, solamente representa el traslado de las tareas operativas de recuperación hacia un asesor legal externo, mientras que la responsabilidad por el crédito y las penalizaciones que se deriven continuarán recayendo sobre el asesor de crédito.

#### **5.18.4 Depuración de Cartera Vencida**

##### **5.18.4.1 Objetivos**

Mediante la depuración de cartera vencida se pretende establecer parámetros por medio de los cuales se pueda definir una clasificación acertada de la cartera con el fin de eliminar créditos que se puedan cobrar de la manera tradicional (pagos que los clientes realizan acudiendo a las oficinas.)

##### **5.18.4.2 Tipos de Cartera Vencida para la agrupación de Deudores**

Se procederá a calificar diariamente a las deudas y a los clientes de acuerdo a las políticas que se detallan a continuación:

- ✓ **INCOBRABLES:** Son los clientes y sus garantes que hayan sido localizados y que pasando las gestiones telefónicas, domiciliarias y legales

no puedan cancelar su deuda

- ✓ **INUBICABLES:** Son los clientes que pasando todas las gestiones no se los puede localizar y por lo tanto no se puede cobrar la deuda
- ✓ **CASOS DE FRAUDE:** Son los clientes que demuestren técnica y legalmente la situación de fraude o falsificación de sus documentos.
- ✓ **CLIENTES FALLECIDOS:** Todos aquellos clientes fallecidos y que no dispongan de un garante o familiar que responda por la deuda, se apoyará con la presentación de los respectivos certificados.
- ✓ Se los puede ubicar dentro de los tipos de cartera vencida después de que se hayan hecho las siguientes gestiones:

El recaudador deberá tener un archivo compartido en el que se ingresarán los informes una vez realizadas las gestiones señaladas anteriormente con el código del operador del crédito y el código del cliente (cédula de identidad) al que se adjuntará la calificación que se le de ejemplo :

1 incobrables.      2 inubicables  
 3 Fraude.      4 fallecidos.

El supervisor recibirá el reporte individual de cada recaudador y verificará si se han cumplido los pasos para la depuración de cartera y dará el visto bueno del mismo. Una vez hecha la actualización de datos los mismos ya no serán asignados a los recaudadores y se los llevará al trámite legal que sea necesario.

### 5.18.5.3 Recuperación de Cartera Vencida Mediante Renegociaciones.

#### 5.18.5.3.1Objetivos

- ✓ Establecer parámetros dentro de los cuales se puede considerar las

posibilidades de renegociación de los créditos vencidos.

- ✓ Regularizar el flujo de pago de los clientes que han sufrido un problema temporal y no puedan cancelar sus cuotas y de esta manera no se afecten los siguientes meses y por consiguiente se recarguen los mismos con intereses de mora y gastos de cobranzas.

#### **5.18.5.3.2 Requisitos para realizar la Renegociación**

1) Condición de la deuda.

- ✓ Para realizar una renegociación la condición es que se haya retrasado en el pago mínimo de cuatro cuotas.
- ✓ Que de la deuda original haya pagado por lo menos tres cuotas si no cumple con esto no puede aplicar a la renegociación.

2) Condición del deudor.

- ✓ El deudor cuando solicite una renegociación tenga un trabajo estable y comprobado mediante la presentación de que le permita cumplir con el compromiso que va a adquirir.
- ✓ Dirección del sitio donde vive que debe ser comprobable mediante la presentación de escritura de la casa o contrato de arrendamiento.
- ✓ Teléfono o teléfonos donde se los pueda localizar.
- ✓ Teléfono de algún familiar.

3) Condiciones del nuevo crédito.

Las condiciones deben ser presentadas al cliente para su análisis y vea su conveniencia o no.

- ✓ La renegociación se lo puede hacer una vez para un crédito vencido.
- ✓ La nueva cuota a pagar debe ser igual o menor que la anterior.

- ✓ La nueva cuota en lo posible debe representar menos del 30% de los ingresos que recibe.
- ✓ El plazo máximo será de 18 meses.
- ✓ Tasa fija que será indicada cada mes.
- ✓ No se cobrarán comisiones adicionales.
- ✓ Se debe pagar por lo menos una cuota más los intereses de mora y los gastos de cobranza.
  
- ✓ La totalidad de los intereses más los gastos de cobranza.
  
- ✓ Presentar un garante.

#### **5.18.5.4 Asignación de Créditos Vencidos al Departamento Legal**

##### **5.18.5.4.1 Objetivos**

Tratar de recuperar los créditos una vez que se han agotado todas las instancias por parte de los recaudadores telefónicos y domiciliarios incluso ofreciéndoles facilidades para que pueda cumplir con su obligación.

##### **5.18.4.2 Procedimiento**

- a) Los créditos que han pasado por una intensa presión por parte de los cobradores y que constituyen casos de difícil y dudosa recuperación se los reportará al supervisor que realizará un estudio siguiendo los siguientes parámetros:
  - ✓ Créditos con mínimo, 4 cuotas vencidas, sin pago de ninguna cuota o

haber pagado sólo el interés inicial.

✓ Créditos donde se perciba una intención de perjudicar al Banco, sea por endeudamiento extremo, cambio de domicilio, alteración de documentos o información.

✓ Negligencia extrema del deudor.

b) El recaudador telefónico, domiciliario y supervisor deberán realizar todas las gestiones pertinentes para ubicar a los deudores o garantes.

c) Todo crédito para ser enviado al Departamento Legal deberá tener el visto bueno del Jefe o Gerente de Cobranzas.

d) El Supervisor luego de haber estudiado cada caso elaborará las comunicaciones a los deudores y garantes con un listado.

La comunicación irá con un día posterior a la fecha de la elaboración y contendrá toda la información necesaria para la ubicación de los deudores: dirección, teléfono del domicilio y del trabajo.

e) El valor a cobrar que se registra en las comunicaciones al deudor, garantes y cónyuges será: La suma del saldo del capital a la fecha, los intereses corrientes de las cuotas vencidas, el interés de mora, los gastos de cobranza

f) El Supervisor debe dar el visto bueno también se deberá incluir información adicional como de: Bienes Inmuebles, horarios de trabajo.

g) Las carpetas de los clientes se los pasará al departamento legal que deberá hacer la recepción de los mismos con su respectiva firma y éstos créditos pasarán a ser responsabilidad de éste departamento retirando la carga al recaudador asignado y se registrará la fecha de asignación.

## **5.19 Impacto de la Aplicación de la Gestión Estratégica en el Departamento de Crédito y Cobranza**

El desarrollo de una adecuada Gestión Estratégica para la cooperativa haciendo un énfasis en el Departamento de crédito y Cobranza , desarrollada en esta propuesta constituye de vital importancia para la institución , por cuanto ayudara a mejorar los procesos en la entrega de créditos teniendo como resultado una atención ágil , oportuna y por ende socios satisfechos y comprometidos con la cooperativa.

Estos procesos aplicados tal como se detalla en los respectivos diagramas , servirán como una herramienta administrativa que permitirá simplificar los créditos , tanto para el empleado (eliminando reprocesos) , como para el cliente.

Con la aplicación del manual de crédito y cobranza propuesta la institución cuenta con procedimientos claros para la calificación, proceso, desembolso de crédito , así como también lineamientos y normativa que sirven para poder ejecutar estrategias básicas en la recuperación de cartera , evitar la alta morosidad que tiene la cooperativa y de esta manera lograr una fidelizacion de nuestros socios al ser la mejor opción financiera.

## **5.20 Factibilidad de la Gestión Estratégica en el Departamento de Crédito y Cobranza.**

Con el fin de constar su viabilidad técnica, financiera , económica y administrativa se evaluará la gestión estratégica desarrollada en esta propuesta realizando análisis respectivos para comprobar que los controles y proceso implementados han tenido éxito , especialmente en la atención al socio y en la baja de niveles de morosidad , este último se debe revisar comparando los índices mensuales , además de realizar permanentes revisiones de cumplimiento del manual de crédito y la ejecución sistemática de los procesos aquí planteados.

La aplicación de este trabajo investigativo permitirá a la Cooperativa que todos los empleados reorienten sus esfuerzos en forma consciente, siempre pensando en precautelar los intereses institucionales, disminuyendo el riesgo de incrementar una cartera colocada, tomando en cuenta que son dinero de los socios.

## **5.21 Beneficiarios de la Aplicación de la Gestión Estratégica en el Departamento de Crédito y Cobranza.**

Los beneficios de la propuesta planteada en este trabajo investigativo también radica en los objetivos propuestos que es el de disminuir la cartera

vencida de la Cooperativa, evitando así los efectos negativos que existe en el mismo. Por ende los beneficiarios de esta propuesta serán:

#### **5.21.1 Beneficiarios Directos:**

Los beneficiarios directos de esta propuestas serán todos los Administradores actuales de la Cooperativa , especialmente quienes deben ejecutar la propuesta que son las personas que trabajan en el Departamento de Crédito y Cobranza , también serán beneficiarios directos los socios que actualmente están tramitando algún tipo de crédito , ya que el servicio se mejorara y el tiempo de atención hasta el desembolso será mucho mas corto que antes.

#### **5.21.2 Beneficiarios Indirectos:**

Sin duda alguna todos los beneficiarios indirectos de la aplicación de la gestión estratégica en el Departamento de Crédito y Cobranza son todos los socios que en lo posterior requieran de algún crédito , así como también las personas que vayan a desarrollar labores administrativas en la Cooperativa , pues esta propuesta constituye una excelente herramienta administrativa.

## **5.22 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA**

Esta propuesta será revisada por el Consejo de Administración, aprobada por la Asamblea General y ejecutada por la Gerencia General y a través de este se direccionara a los departamentos involucrados para su cumplimiento.

## CAPITULO VI

### 6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1.1 Conclusiones

**C1-** Según los datos presentados en el capítulo anterior , se puede concluir , de los resultados obtenidos en las encuestas que el 78% de los empleados consideran que no existe una adecuada organización en la empresa , esto al cruzar con el dato de las encuestas realizadas a los clientes en donde el 98% de estos consideran que es necesario la implementación de nuevas políticas en el departamento de crédito para que se mejore la atención que éstos reciben , por lo tanto permite evaluar como válida la propuesta la idea a defender.

**C2-** Con la mayoría de las respuestas analizadas podemos concluir que no existen en el departamento una guía adecuada para el trámite crediticio por parte de los empleados hacia los clientes, por lo que no se brinda una atención eficiente y efectiva.

**C3-** El 52% de los empleados manifiestan que no conocen en forma clara sus funciones, menos cuentan con un organigrama funcional que sustente sus actividades, generando una duplicidad en muchas actividades.

**C4-** El 43% de los socios encuestados manifiestan que no se encuentran satisfechos con el servicio crediticio de la COAC, lo que denota que este departamento necesita mejorar la calidad de atención para satisfacer a este número de socios inconformes.

**C5-** Una buena estructura organizacional en la empresa desprende el compromiso de que todos los empleados estén involucrados con la empresa, ya que conforman un equipo de trabajo por lo mismo es vital que todos sepan su razón de ser , es decir la misión , y no es concebible que el 41% de los empleados no sepan cual es el objetivo del trabajo de la cooperativa , lo que denota falta de información y comprometimiento laboral.

**C6-** La cooperativa brinda a sus socios un importante respaldo financiero debido a que cuenta con el dinero suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, sin embargo el porcentaje de 19% morosidad es alto.

### **6.1.2 Recomendaciones**

Una gestión estratégica al departamento permitirá reestructurar de mejor manera los procesos del mismo, con el objeto de volver más eficientes e involucrados al personal, se debe desarrollar:

**R1-** Desarrollar nuevas políticas que encaminen mejor sus servicios.

**R2-** Reemplantar su estructura organizacional.

**R2-** Es necesario que el departamento de crédito cuente con un mapa de procesos para la realización y otorgamiento del crédito con el único fin de poder orientar en forma clara a los socios y empleados y así evitar que en ciertas ocasiones se realicen doble proceso para un mismo fin.

**R3-** Un manual de funciones para que los empleados conozcan y desarrollen en forma clara sus actividades laborales y de esta manera brindar al socio un mejor servicio.

**R4-** El desarrollo de una eficiente gestión estratégica permitirá lograr un comprometimiento de los empleados hacia con la empresa aplicando una cadena de valor que conlleve a cumplir con el único objetivo de la COAC que es el de brindar un excelente servicio a sus socios.

**R5-** La aplicación de un tablero de comando dentro de la gestión estratégica nos permitirá evaluar en forma sistemática sus logros desde las cuatro perspectivas que maneja el tablero , para que de esta manera la COAC cuente con una herramienta ajustable y medible en el transcurso del tiempo.

**R6-** El desarrollo de una eficiente gestión estratégica es muy importante para la administración debido a que mediante esta herramienta administrativa podrán reducir los costos operativos , tener mayor rotación de su disponible

y así generar mayores recursos para la COAC , por ende brindar una mejor confianza financiera a sus empleados y socios.

**R6-** Desarrollar un manual de Crédito y Cobranza que brinde al departamento una directriz adecuada para manejar de mejor manera el otorgamiento de créditos y sobre todo los procesos en caso de morosidad.

CANTU, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. México, 2005

CHIAVENATO , Adalberto. Administración: Proceso Administrativo. Mc Graw Hill. Tercera Edición.

CHIRIBOGA R , Alberto . Sistema Financiero. Primera edición. Ecuador. Quito, 2007

David , Fred. Administración Estratégica. Novena Edición .Pearson Educacion . Mexico, 2003

FRANKLYN , Enrique. Organización de Empresas. Segunda Edición .McGraw – Hill Interamericana. Mexico, 2004

Grupo Editorial Océano: Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona, 2001

Herrera y otros : Tutoría de la Investigación Científica. Quito – Ecuador, 2004

JHONSON, SCHOLLES Dirección Estratégica quinta edición . Madrid, 2006.

KOONTZ, Harold " Administración: una perspectiva global ", Mc Graw - Hill, 1998.

LOPEZ , Antonio. Gran Diccionario Enciclopédico Universal. Cultural de Ediciones S.A . España, 2000.

Planeación Estratégica Vs. Dirección Estratégica(Adaptado de Manso, F., 1991, pág. 109)

OLVE, ROY, WETTER: Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona, 2008.

PEREZ, Llanes, 1996, pág. 68-73).

Revista Universidad Eafit, N° 68, 1987, Págs. 17-27.

RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Ecafsa Tercera Edición.

ROBBINS, 1987, pág. 140-145.

VELEZ V., Raúl. Veinte guías para la práctica de la planeación estratégica. Medellín.

# BIBLIOTECA

**ANEXOS**

## CUESTIONARIO APLICADO A LOS SOCIOS DE LA COAC

**OBJETIVO:** Evaluar los distintos procedimientos en el Dto. de Crédito , con el fin de mejorar la gestión financiera y administrativa de la COAC.

**INSTRUCCIONES:** Por favor marcar una x en el casillero que corresponda.

1-Piensa Ud. que el servicio que presta a sus clientes es bueno?

SI

NO

2-Considera Ud. que la Coop. está cumpliendo sus metas financieras?

SI

NO

3-Considera Ud. que el tiempo de tramite crediticio es el adecuado?

SI

NO

4-Conoce Ud. en forma clara las funciones de su puesto de trabajo?

SI

NO

5-Existe una cultura organizacional congruente con la estructura y funciones establecidas?

SI

NO

6-Considera Ud. que la empresa está organizada adecuadamente?

SI

NO

7-Conoce Ud. la misión de la empresa?

SI

NO

## CUESTIONARIO APLICADO A LOS SOCIOS DE LA COAC

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de satisfacción de los socios en los procesos y gestión que realiza el Departamento de Crédito y Cobranzas y proporcionar los cambios necesarios para mejorar el Servicio de la Cooperativa.

**INSTRUCCIONES:** Por favor marcar una x en el casillero que corresponda.

1-Se encuentra satisfecho con el servicio de credito que le presta la Cooperativa?

SI

NO

2-Considera Ud. que la Coop. le brinda la confianza financiera que necesita?

SI

NO

3-Considera Ud. que el tiempo de tramite crediticio es el adecuado?

SI

NO

4-Tiene una guía adecuada por parte del funcionario para la realización del trámite de crédito?

SI

NO

5-Cree Ud. Que es necesario implementar políticas en el dto. Crédito para que mejore la atención al socio?

SI

NO

