



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO.

MEMORIA TÉCNICA

Previo a la obtención del Título de:

Licenciados en Contabilidad y Auditoría.

Contador Público Autorizado

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAGUA EN EL PERIODO 2011”.

ELSA ISABEL TISALEMA QUINATOA

ÁNGEL GEOVANNY MAZABANDA YUCAILLA

AMBATO, ECUADOR

2011

CERTIFICACIÓN

Certifico que la presente Memoria Técnica bajo el Tema: **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAGUA EN EL PERIODO 2011**, previa la obtención del Título de Licenciados en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, ha sido revisada en su totalidad y queda autorizada su presentación.

Ing. Javier Sánchez

TUTOR DE LA MEMORIA TÉCNICA

DERECHOS DE AUTORÍA

Los autores se responsabilizan de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente Trabajo Investigativo, y los Derechos de Autoría pertenecen a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Elsa Isabel TisalemaQuinatoa

Ángel Geovanny MazabandaYucailla

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y toda mi carrera Universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome la fuerza, amor y sabiduría necesaria para continuar luchando día tras día por mis sueños y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten, a mis padres por brindarme su apoyo y guiarme hacia el camino del bien.

ELSA

Esta memoria técnica se lo dedicado a mis padres maravilloso, regalo de Dios.

Quien con su apoyo moral me supo sacar adelante. A pesar de tantos obstáculos que se presento en mi vida dios me pudo dar ese valor suficiente para continuar con mi sueño tan anhelado, a nuestros profesores quienes día a día nos imparten conocimiento para realizar nuestras actividades académicas.

iv

GEOVANNY

AGRADECIMIENTO

En esta oportunidad agradecemos infinitamente a la **Escuela Superior Politécnica de Chimborazo** por abrirnos sus puertas y permitir ser alumnos de esta prestigiosa institución educativa, a nuestros maestros por realizar una labor honorable y sacrificada que es el de impartir sus conocimientos día a día encaminándonos hacia el éxito de nuestros sueños construidos, a nuestros queridos compañeros de clases que estuvieron con nosotros y compartimos tantas aventuras, experiencias, desveladas y triunfos. Gracias a cada uno por estar siempre unidos hasta el final.

ELSA Y GEOVANNY

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
Portada.....	i
Certificación.....	ii
Derecho de Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi-vii-viii-ix
Introducción.....	x
 CAPÍTULO I	
GENERALIDADES	
Identificación de la Empresa.....	1
Reseña Histórica.....	2
Base Legal.....	3
Ubicación Geográfica.....	3
Misión.....	4
Visión.....	4
Valores.....	4
Organigrama Estructural de la Cooperativa.....	5

Organigrama Funcional de la Cooperativa.....	6 - 8
--	-------

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO

Análisis de la Situación Actual.....	9
Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades).....	9
Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas).....	9
Matriz Foda (Priorizada).....	10

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Marco Teórico.....	11
Planeación Estratégica.....	12
Objetivo del plan estratégico.....	12
Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?.....	12
Características de la planeación estratégica.....	13
Importancia de la Planeación Estratégica dentro de una empresa.....	13 - 14
Proceso de Planeación Estratégica.....	14 - 22
Marco Conceptual.....	22 - 24

CAPÍTULO IV

MARCO PROPOSITIVO

Propuesta.....	25
----------------	----

Datos Informativos.....	25
Institución Ejecutora.....	25
Beneficiarios.....	25
Equipo Ejecutor.....	25
Requisitos Previos.....	25
Tiempo Estimado de Ejecución.....	26
Estimación de Costos.....	26

ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Justificación.....	27
Objetivos.....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Análisis de Factibilidad.....	27 - 28

MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

Generalidades (teoría referencial).....	28 - 41
---	---------

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Propósito.....	42
Premisas.....	42
Objetivos.....	43

Estrategias.....	43 - 45
Políticas.....	45 - 46
Programas y Procedimientos.....	47
Presupuesto.....	48
Conclusiones.....	49
Recomendación.....	50
Resumen.....	51
Summary.....	52
Bibliografía.....	53

INTRODUCCIÓN

En este País cada día más competitivo, un sector muy importante para el desarrollo de nuestra provincia y por ende del País uno de los más importantes es el sector financiero, o más conocido como: Sistema Financiero, debido a que este provee los recursos financieros necesarios para que otros sectores como el Agropecuario, Industrial, comercial e inclusive el sector de consumo en el cual estamos incluidos todos nosotros, puedan cumplir con sus propósitos.

Es así que como parte de las entidades que integran el sistema Financiero Ecuatoriano, se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua con una agencia en la Provincia de Cotopaxi No obstante, la inadecuada recuperación de cartera y ubicación de los recursos financieros, pueden obstaculizar que se cumpla en una forma efectiva sus metas y objetivos, esto debido a que una vez ubicado o invertido el dinero, cuando el retorno no se da de acuerdo a lo planificado.

Es por esta razón que la COAC Acción Tungurahua al igual que otras instituciones financieras del país, tienen que planificar estrategias que orienten en forma precisa y efectiva el retorno del capital prestado al tiempo pactado, de tal forma que se cumpla lo planificado y responda a los verdaderos intereses de sus directivos y socios en general.

Para contribuir de alguna manera a la COAC Acción Tungurahua hemos desarrollado el siguiente trabajo investigativo que permita servir como guía para la recuperación de cartera de crédito ya que es indispensable para actuar decisivamente en el fortalecimiento de la entidad Financiera.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 Identificación de la Empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua fue creada en la Provincia Tungurahua ciudad Ambato el 26 de febrero del año 2007, dedicándose exclusivamente a la prestación de servicios financieros con el fin de satisfacer día a día a las necesidades de los habitantes de la provincia y por ende a mejorar su condición económica.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua ofrece los siguientes servicios financieros:

AHORROS

Programado

Mi Ahorro

Certificados

INVERSIONES

30 – 60- 90 – 360 días

CRÉDITOS

Ordinario

Emergente

Estudiantil

Microempresa – Mercado

OTROS SERVICIOS

Pago de Bono de Desarrollo Humano

Rapivuelto

Moneygram

Cnt

Recargas Telefónicas

Yambal

Oriflame

Soat Latina

Actualmente la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua presta su servicio a más de 3500 socios pertenecientes a la Provincia de Tungurahua y Cotopaxi.

1.1.1 Reseña Histórica

Cuando a los pueblos indígenas solo se les consideraba aptos para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas con el campo, nadie pensaba que podíamos administrar una institución Financiera. A los indígenas, al igual que los sectores urbano-marginales (pobres), las Entidades Financieras tradicionales nos han calificado como sujeto de crédito de alto riesgo, y zonas no rentables, ante todo por desconocimiento y desconfianza, sin capacidad de acceder a servicios financieros, en el que el ahorro era un mito y, el crédito tan solo una mano extendida esperando alguna donación, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua con un nombre adecuado por su condición misma.

El 26 de noviembre del 2006 por auto convocatoria de los interesados, encabezado por el Señor Elías Pacari, se llevó a cabo la primera reunión informal con el único tema a tratarse la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua con 20 participantes para formar la directiva provisional, la misma que tendrá su domicilio en el cantón Ambato, perteneciente a la provincia de Tungurahua.

Siguiendo con el afán de la creación, se realiza una segunda convocatoria, con el objetivo único de poner en consideración la ratificación o elección de la directiva definitiva.

Quedando estructurado así:

- Presidente: Jacinto Pacari
- Vicepresidente: Sandra Periche
- Secretario: Miguel Agualongo
- Tesorero: José Poago
- Vocales: Luís Chango y Miguel Ángel Pandi.

Al conformar la Cooperativa Acción Tungurahua Ltda. El 26 de Febrero del 2007 inician sus actividades con la dirección del Ing. Elías Pacari que fue nombrado gerente General.

1.1.2 Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda. Nace de la iniciativa de un grupo de jóvenes indígenas en el año de 2007, dirigida y administrada por indígenas emprendedores con la finalidad de contribuir al crecimiento y desarrollo de los socios, en particular de los sectores urbanos.

El 26 de Diciembre se logra el Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N° 1820 y el 26 de Febrero del 2007 se produce el lanzamiento oficial de la Cooperativa.

Jurídicamente la Entidad se halla bajo supervisión del Ministerio de Bienestar Social, conforme lo establece la Ley de Cooperativas.

1.1.3 Ubicación Geográfica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua, en las calles Montalvo 07 – 94 y Av. 12 de Noviembre Telf.: 032825245, Con una sucursal en la provincia de Cotopaxi ubicado en la Av. Amazonas 5 – 37 y Guayaquil Edificio C&C Telf.: 032812847

1.1.4 Misión

La misión de la Cooperativa "ACCION TUNGURAHUA" es aportar al impulso de las actividades productivas y el desarrollo socio - económico de sus socios, y, a partir de la generación de relaciones de confianza, mantener un crecimiento sostenido de la Cooperativa.

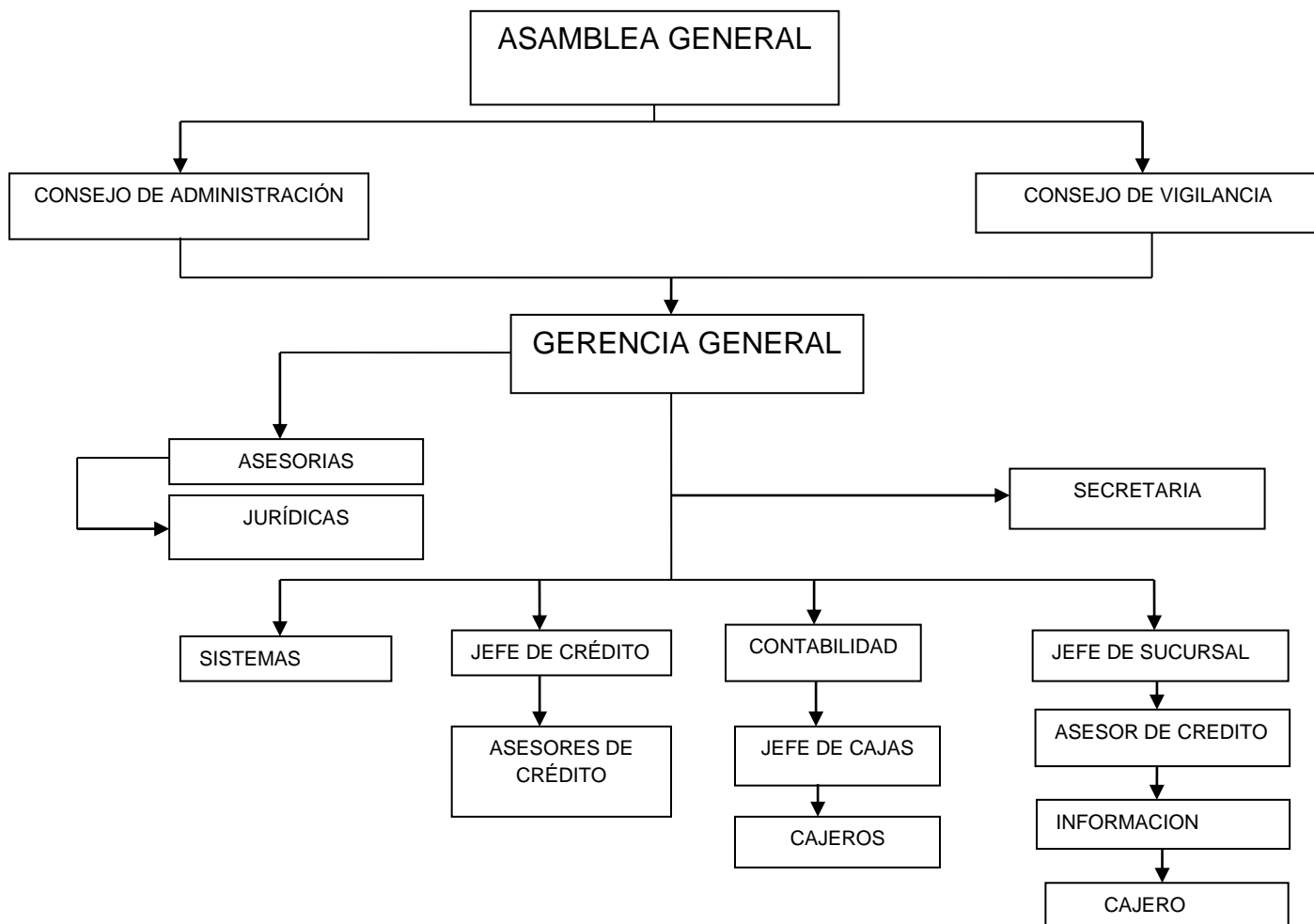
1.1.5 Visión

Ser una Institución de reconocido prestigio, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo los valores culturales.

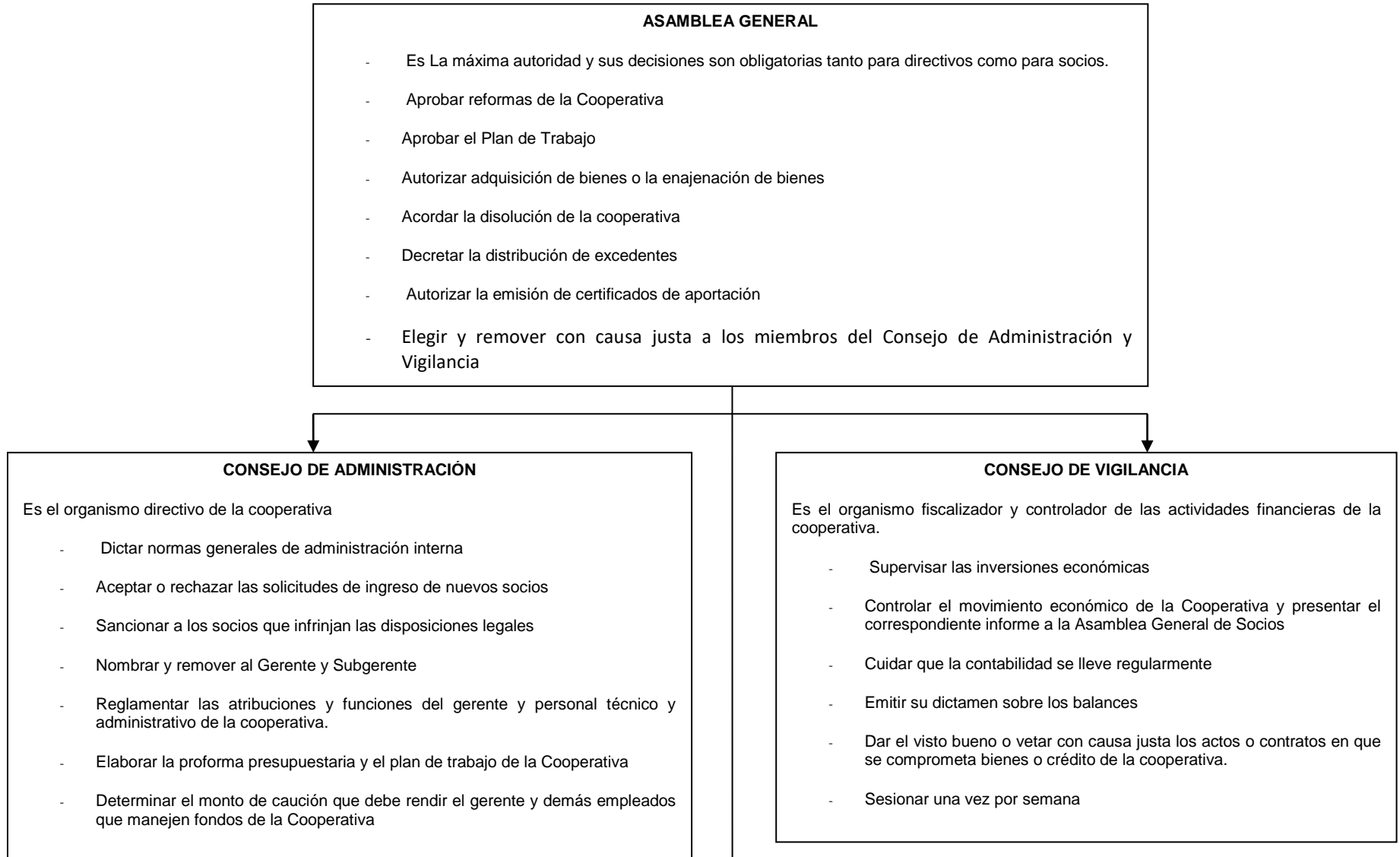
1.1.6 Valores

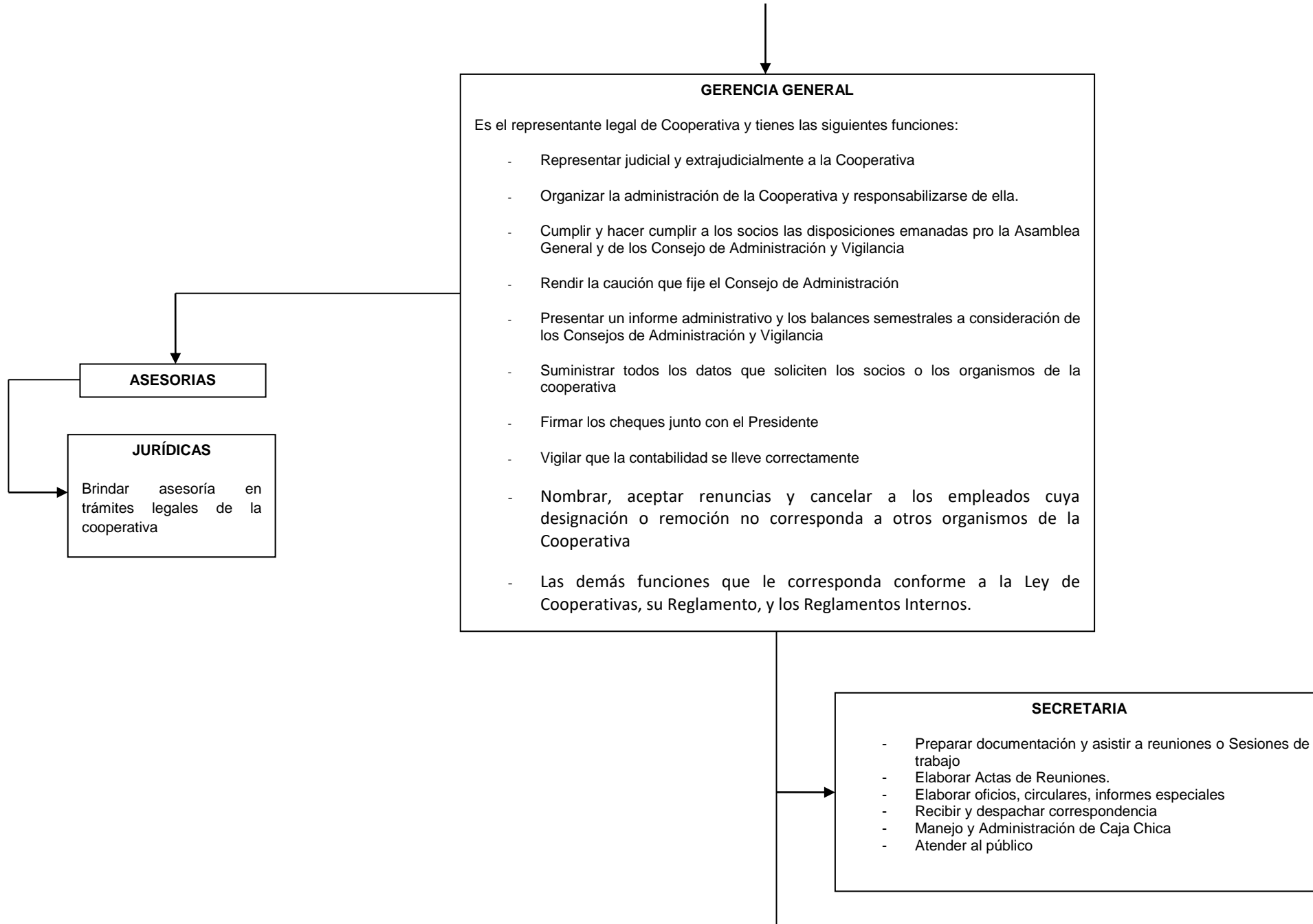
- ❖ Ética
- ❖ Confianza
- ❖ Trabajo en Equipo
- ❖ Respeto
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Calidad en el Servicio
- ❖ Honestidad
- ❖ Compromiso

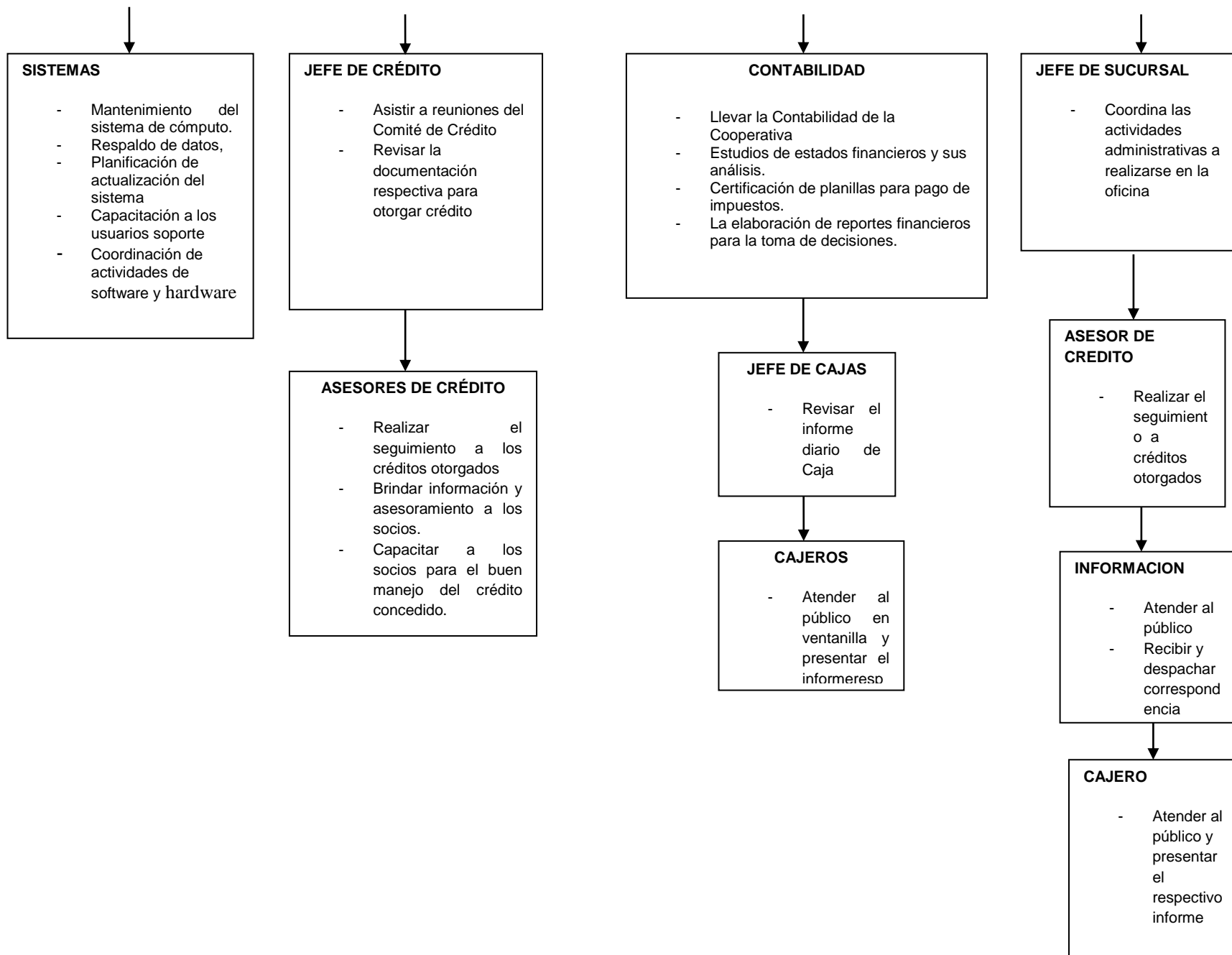
1.1.7 Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.



1.1.8 Organigrama Funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.







CAPÍTULO II

2. DIAGNOSTICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

Previo al análisis del FODA de la empresa se realizara un reconocimiento dentro de la entidad de toda la información que nos daría la base para realizar este análisis, dentro de este análisis tenemos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con estas se realizara una comparación para determinar el diagnóstico situacional de la cooperativa.

2.1.2 Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

FORTALEZAS

- ❖ Lealtad a sus clientes y socios.
- ❖ La tasa de interés más cómoda en sus préstamos.
- ❖ Capacidad de crecimiento debido al buen índice de solvencia.

DEBILIDADES

- ❖ No tener una infraestructura propia.
- ❖ Falta de captación de dinero a plazo fijo.
- ❖ Falta de capacitación al personal
- ❖ Sistemas de información inadecuado

2.1.3 Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

OPORTUNIDADES

- ❖ Convenios Crediticios Nacionales
- ❖ Giros de dinero del extranjero
- ❖ Amplio crecimiento financiero en el mercado nacional
- ❖ Nuevos productos y servicios

AMENAZAS

- ❖ Competencia en el mercado Financiero
- ❖ Concentración de depósitos en inversiones a la vista
- ❖ Aparición de otra cooperativa con similar nombre en Ambato
- ❖ Discrepancias entre actores del sistema cooperativo

MATRIZ FODA (PRIORIZADA)

<i>F</i>	<i>O</i>
<ul style="list-style-type: none">• Lealtad a sus clientes y socios.• Capacidad de crecimiento debido al buen índice de solvencia.	<ul style="list-style-type: none">• Convenios Crediticios Nacionales• Amplio crecimiento financiero en el mercado nacional• Nuevos productos y servicios
<i>D</i>	<i>A</i>
<ul style="list-style-type: none">• No tener una infraestructura propia.• Falta de captación de dinero a plazo fijo.• Sistemas de información inadecuado	<ul style="list-style-type: none">• Competencia en el mercado Financiero• Concentración de depósitos en inversiones a la vista• Aparición de otra cooperativa con similar nombre en Ambato

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1 Marco Teórico

Evolución de la planificación estratégica.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia. La Planificación Estratégica

3.1.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso

continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica: todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de integración de todos estos aspectos.

Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales está orientada a su departamento .Además, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales desarrollados en el nivel operacional de la empresa, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que debe ejecutarse.

Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generado por los elementos incontrolables e imprevisibles del ambiente de tarea y el ambiente general

3.1.2 Objetivo del plan estratégico

Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.

Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

3.1.3 Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?

Para afirmar la organización:

Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo.
Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización:

El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras:

Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

3.1.4 Características de la planeación estratégica

- 1.- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en término de sus efectos y consecuencias.
- 2.- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.

Para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus condiciones en sus juicios y no en los datos.

- 3.- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa.

La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sintético.

3.1.5 Importancia de la Planeación Estratégica dentro de una empresa

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:

- ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

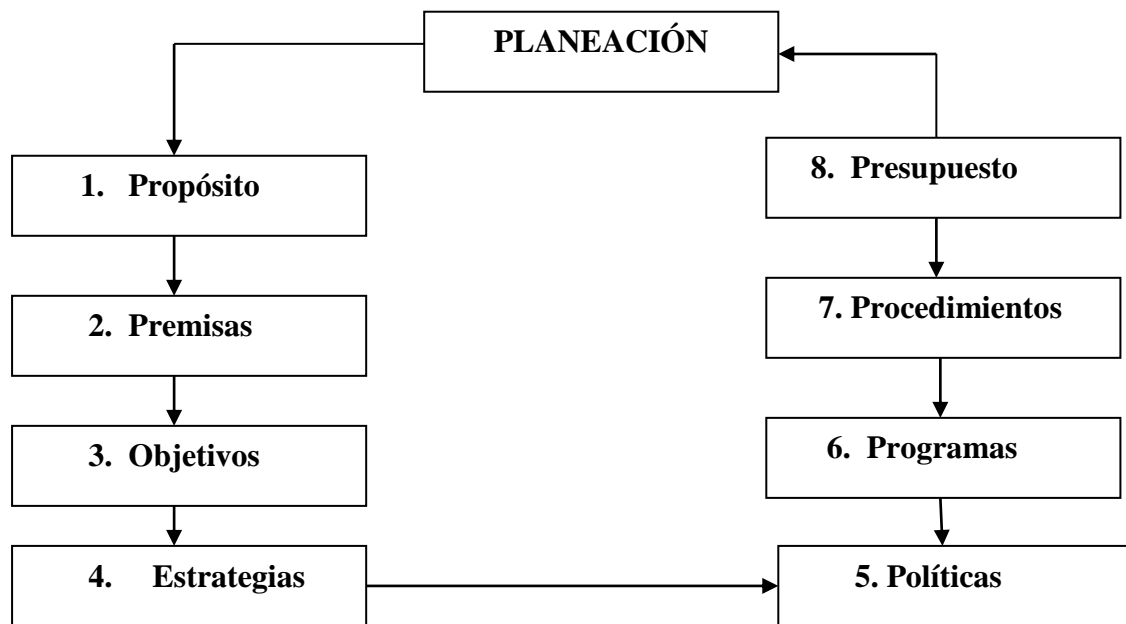
Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
7. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
10. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
11. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

3.1.6 Proceso de Planeación Estratégica

Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn y Sumantra Ghosal presenta las siguientes etapas dentro del proceso de planeación estratégica:



Propósitos

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; en muchas ocasiones es común confundir un propósito de un objetivo, por lo que existen algunas características de los propósitos que se diferencian de los objetivos, como:

Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento base de los demás elementos.

Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.

Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.

Son semi-permanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Los propósitos son muy importantes dentro del proceso de planeación debido a que:

Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.

Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.

Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.

Son la razón de la existencia de la organización, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.

Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

Premisas

Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Por su naturaleza pueden ser:

Internas. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)

Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear, algunas de ellas son:

- **De carácter político**
 - Estabilidad política del país.
 - Sistema político de gobierno.
 - Intervención estatal en los negocios.

- Restricciones a la importación y exportación.
- Relaciones internacionales.
- **De carácter legal**
 - Tendencias fiscales:
 - Impuestos sobre ciertos artículos o productos.
 - Forma de pago de impuestos.
 - Exenciones de impuestos.
 - Impuestos sobre utilidades excesivas.
 - Tendencias laborales:
 - Laboral.
 - Mejoramiento del ambiente.
- **Económicas**
 - Deuda pública.
 - Fenómenos inflacionarios.
 - Nivel de salarios.
 - Nivel de precios.
 - Poder adquisitivo de la población.
 - Renta nacional.
 - Inversión extranjera.
- **Sociales**
 - Crecimiento y distribución demográfica.
 - Movilidad de la población.
 - Empleo y desempleo.
 - Alfabetización.
 - Sistemas de salubridad e higiene.
- **Técnicas**
 - Rapidez de los avances tecnológicos.
 - Cambios en los sistemas.
- **Otros factores**
 - Competencia.
 - Posición en el mercado.
 - Políticas de operación.
 - Cambios en la demanda.

- Fuentes de financiamiento.
- Transporte.
- Distribución del ingreso.
- Productividad e ingreso nacional.
- Comportamiento de los consumidores.

Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Según Ackoff en función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan los objetivos pueden ser:

Estratégicos o generales. Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

Tácticos o departamentales. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.

Operacionales o específicos. Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo.

Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

Determinación de los cursos de acción o alternativas. Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

Evaluación. Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.

Selección de **alternativas.** Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

1. Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
2. Determinarlas con claridad.
3. No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
4. Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
5. Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
6. Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Existen diferentes tipos de políticas entre las que destacan las siguientes:

Estratégicas o generales.

Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.

Tácticas o departamentales.

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.

Operativas o específicas.

Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

Programas

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La elaboración técnica de un programa considera los siguientes puntos:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

Los programas se pueden clasificar de dos formas:

Tácticos.

Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

Operativos.

Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

Procedimientos

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

El uso de procedimientos presenta las siguientes ventajas:

- Determina el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quién deben realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Presupuestos

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

Características de los presupuestos:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado.

3.2 Marco Conceptual

Ahorro

El ahorro es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, una administración pública, etc.

Analizar

Capacidad humana que nos permite estudiar un todo cualquiera, en sus diversas partes componentes, en busca de una síntesis o comprensión de su razón de ser.

Cooperativa

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios.

Crédito

Es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Directriz

Una directriz se dice de aquello que marca las condiciones en que se genera algo. (Normas a seguir).

Empresa

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semi elaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Estrategia

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Evaluar

Determinar, estimar el valor, el precio o la importancia de algo:

Misión

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atraktividad del negocio. En la misión de la empresa investigada de la industria se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

Negociación

Negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Usted debe comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.

Organización

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

Planeación

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y recursos necesarios para su realización.

Proceso

Es un programa en ejecución, los procesos son gestionados por el sistema operativo

Sustituto

Un bien que tiene muchas de las mismas características de otro bien y que puede usarse en su lugar.

Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

CAPÍTULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

PROPUESTA: ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA EN EL PERIODO 2011

4.1 Datos Informativos

4.1.1 Institución Ejecutora

Gerencia: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua

4.1.2 Beneficiarios

Los beneficiarios son los socios de la cooperativa

4.1.3 Equipo Ejecutor

Quienes ejecutamos la propuesta es el grupo investigado integrado por:

Elsa Isabel Tisalema Quinatoa

Ángel Geovanny Mazabanda Yucailla

4.1.4 Requisitos Previos

Para hacer posible la elaboración de la propuesta que se ejecutara es fundamental tener a disposición las condiciones siguientes:

- Disponibilidad de tiempo
- Tener acceso a información
- Recurso material, humano, económico y tecnológico

4.1.5 Tiempo Estimado de Ejecución

N °-	ACTIVIDADES	ENERO			FEBRERO			MARZO				
1	ENTREVISTA PRELIMINAR AL GERENTE	X										
2	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN			X								
3	ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN				X							
4	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN					X						
5	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA					X						
6	ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO						X					
7	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA						X	X				
8	MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA								X	X	X	

4.1.6 Estimación de Costos

RECURSOS MATERIALES	VALOR
SUMINISTROS DE OFICINA	15
IMPRESIONES	40
MATERIALES DE APOYO	15
IMPREVISTOS	15
RECURSOS HUMANOS	
TRANSPORTE	25
RECURSOS TECNOLOGICOS	
INTERNET	15
FLASH MEMORY	18
TOTAL	143

4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua está interesada en mejorar la recuperación de cartera de sus socios ya que desde hace un año atrás se ha visto la necesidad de tener mayor liquidez y seguir prestando servicios a los demás socios, por lo tanto se ha propuesto estrategias para una eficiente recuperación de dinero.

4.3 JUSTIFICACIÓN

La elaboración del presente plan estratégico beneficiara a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua, de tal manera que se cuente con la suficiente liquidez para abarcar con sus servicios a todos sus socios; además de obtener cambios considerables y fundamentales en la cultura y políticas de crédito.

Implementar plan estratégico en una empresa implica seguir un orden de actividades en forma disciplinada, por lo tanto se considerara imprescindible comprometer a todo el recurso humano que forma parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua.

4.4 OBJETIVOS

4.4.1 Objetivo General

Determinar las estrategias fundamentales es que mejoren la recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua en el periodo 2011

4.4.2 Objetivos Específico

- ✓ Analizar la situación actual de la cartera en la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua
- ✓ Determinar los factores fundamentales que se deben tener en cuenta en la asignación de crédito.
- ✓ Establecer adecuadamente la capacidad de pago de cada cliente.
- ✓ Obtener los elementos adecuados para ejercer una adecuada labor de cobranza

4.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para el desarrollo de la propuesta se ha hecho factible gracias al apoyo desinteresado del área administrativa de la cooperativa, del señor jefe de crédito y demás personal q labora

en la institución; permitiéndonos tener acceso a la información necesaria para la realización de este trabajo.

4.6 MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

4.6.1 Generalidades (teoría referencial)

El crédito

El crédito nace cuando las antiguas civilizaciones sintieron la necesidad de consumir bienes que no estaban en condiciones de obtenerlos o producirlos, es así, que en sus comienzos el crédito no significó dinero si no fruto o género, buscando por su forma de vida a satisfacer al menos sus necesidades básicas.

De lo que se conoce, antiguamente los documentos y formas comerciales que se utilizaron consistían en tablillas de barro, letras de crédito que evitaban el transporte de dinero y documentos similares a las letras de cambio actuales.

En nuestro país, las principales fuentes de recursos crediticios para las empresas fueron las órdenes religiosas que se establecieron en los siglos XVII y XVIII y en menor grado algunos empresarios ricos en la época.

Definición

Todas las definiciones del CRÉDITO están relacionadas de alguna manera a la palabra CONFIANZA, esto debido a que el crédito proviene del latín CREDITUM de CREDERE que significa creer, confiar.

Políticas básicas

Entre las principales políticas que se aplican para la concesión del crédito en Acción Tungurahua tenemos las siguientes:

Encaje.- Es el monto que los socios deberán mantener en la Cooperativa en las cuentas de ahorro y certificados de aportación, durante la vida de una operación de crédito, este fluctúa entre otorgar como crédito desde 8 hasta 10 veces lo que el socio tiene depositado.

Endeudamiento Total.- Corresponde a la deuda directa de un cliente con Acción Tungurahua, la cual incluye capital, interés devengado, interés vencido e interés de mora que son exigibles de pago a los clientes de la Cooperativa.

Garantía Solidaria.- Mecanismo a través del cual se reemplaza el requisito de una garantía física (real) por una que tiene como base la responsabilidad de un grupo, en el cual todos los miembros reciben un crédito y se constituyen en codeudores por el monto total adeudado por el grupo. Garantía basada en la solidaridad de un grupo de prestatarios.

Oficial de Crédito.- Se entenderá como Oficial de las funciones desempeñadas por quienes orientan a los clientes a realizar la gestión del crédito. En esta cooperativa se cuenta con 3 oficiales de crédito en matriz y los 7 funcionarios que como responsables de cada agencia hacen sus veces.

Prestamista.- se refiere a la Cooperativa que da dinero a sus clientes en calidad de préstamo.

Prestatario.- Se refiere a los clientes de la Cooperativa que reciben dinero en préstamo con la obligación de devolverlo.

Reestructuración.- Es el acuerdo, convenio o contrato en virtud del cual se modifican las principales condiciones del crédito entre el cliente y la Cooperativa, ya sea estableciendo un monto diferente o un nuevo plan de pagos por el saldo de un crédito y se instrumenta a través de una nueva operación de crédito.

Riesgo de Crédito.- Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del cliente en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Fecha máxima de pago.- Fecha hasta la cual puede pagar sus obligaciones sin recargos.

Su ámbito de aplicación:

Los principios de la administración de las operaciones de crédito, establecen las pautas para la gestión de la cartera de crédito comercial, de consumo, microcrédito en los segmentos que se describen a continuación:

Créditos Comerciales.- Se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas.

Créditos de Consumo.- Son créditos de consumo los otorgados por la Cooperativa a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y

cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

Créditos de Microcrédito.- Es el crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la Cooperativa.

En Acción Tungurahua se otorga únicamente los segmentos de crédito de: Consumo, Comercial y Microcrédito. Estos tres segmentos se originan de los siguientes tipos de productos:

Préstamo Inmediato.- Se entrega al socio que no mantiene deudas directas, ni deudas indirectas en mora. Se concede sin garante hasta un monto equivalente al 90% de sus haberes tanto en ahorros, certificados de aportación y plazo fijo. El plazo será de acuerdo al monto solicitado y su entrega será inmediata. Después de quince días, de haberse vencido el plazo de una cuota del préstamo con la garantía de Depósito a Plazo Fijo, la Gerencia autorizará la liquidación total de crédito e intereses, debitando del Depósito a Plazo Fijo en garantía.

Préstamo Emergente.- Se concede con garantías personales o reales, cuyo monto será fijado por el Consejo de Administración mediante resolución, actualmente el monto máximo es de USD 2.000 para 10 meses con amortización mensual, a una tasa activa que fluctúa entre el 15 y el 17%.

Préstamos Ordinario.- Son aquellos encaminados, a financiar actividades para las que el socio requiera. Los montos tasas y plazos serán fijados por el Consejo de Administración. Actualmente el monto máximo es de USD 10.000 hasta 36 meses plazo, con amortización mensual, a una tasa activa que fluctúa entre el 15 y el 17%.

Organización del departamento de crédito.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua al intervenir en las operaciones de crédito en el sistema económico, se sujeta a las leyes que norman el comportamiento de los Intermediarios Financieros.

El área de crédito se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- Comité de Crédito
- Jefe de Crédito y Cobranza
- Oficial de Crédito

Las responsabilidades de distintos funcionarios y niveles de aprobación son los siguientes:

- **Comité De Crédito.-** Esta integrado por tres personas, el Gerente General quien lo presidirá, el Jefe de Crédito y un funcionario de la Cooperativa, el cual serán designados por el Consejo de Administración. Se conforman con el propósito de analizar y aprobar las solicitudes de crédito, después de haber pasado por las fases de revisión y análisis. El Comité de Crédito, será el máximo nivel de decisión en la COAC Acción Tungurahua para resolver sobre solicitudes de crédito en el marco de las políticas definidas para el efecto.
- **Jefe de Crédito y Cobranza. -** Es responsable de dar soluciones a los problemas que pudieran presentarse en el proceso de concesión de un crédito y aprobar los créditos dentro de su nivel de aprobación.
- **Oficial De Crédito.-** Es responsable de la recopilación y verificación de la información presentada en la solicitud, es quien mantiene relación directa con el socio, lo que le permite evaluar la solicitud para luego recomendarla y solicitar al socio que cumpla con los requisitos determinados.

Los niveles de aprobación se detallan en la siguiente tabla:

Nivel	Monto en USD	Responsable
1	100 hasta 1.500	Oficiales Crédito/Res. de Agencia
2	1.501 hasta 5.000	Jefes de Crédito /Jefes de Agencia
3	5.001 hasta 6.000	Gerente
4	6.001 en adelante	Comité de Crédito

Actividades que Acción Tungurahua no financia:

Las prohibidas por la ley

Las que estén destinadas a financiar todo tipo de acto ilícito

Sujetos de créditos

Clientes Activos de Crédito.- Son los clientes que mantienen operaciones de crédito pendiente de pago.

Los sujetos de crédito de la Cooperativa deberán cumplir con las siguientes características generales:

DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
Personas Naturales Personas jurídicas	Socios activos hombre o mujer Agrupaciones reconocidas jurídicamente
Edad Nacionalidad	Mínimo 19 años y máximo 65 años Ecuatoriano
Actividades	Personas Naturales o Jurídicas dedicadas a actividades de Comercio, Producción o Servicio, Asalariado, ingresos por honorarios.
Ubicación Geográfica	Provincia de Tungurahua ciudad de Ambato y una sucursal en la Provincia de Cotopaxi.
Estabilidad laboral	Mínimo de 1 año
Estabilidad domiciliaria	Mínimo 1 año.
Calificación crediticia	A y B de acuerdo a la calificación del buró de crédito, no es necesario experiencia crediticia. No tener créditos vencidos como titular o garante en la Cooperativa.
Respaldo patrimonial	Bienes inmuebles, muebles (vehículos, maquinaria, etc.)

No serán considerados sujetos de crédito:

- a. Quienes hayan sido demandados judicialmente por instituciones del sistema financiero.
- b. Los que tengan créditos castigados

c. Quienes consten en la Central de Riesgos reportados con calificaciones “C”, “D” o “E”, salvo que presenten documentos justificativos de haber cancelado las acreencias que originaron dichas calificaciones

Los que registren malas referencias bancarias, deudas en mora de 60 días o más

Cuyo cónyuge y/o garantes registren:

a. Cuentas cerradas por mal manejo sin solucionar el problema en el año inmediato anterior

b. Malas referencias bancarias

c. Consten en la Central de Riesgos reportados con calificaciones “C”, “D” o “E”, salvo que presenten documentos justificativos de haber cancelado las acreencias que originaron dichas calificaciones

Tipos de Garantías

Prendarias.- Es aquella garantía real constituida sobre un bien mueble para asegurar el cumplimiento de una obligación por parte del deudor de la cooperativa. En caso de que éste no cumpliera, la cooperativa tiene derecho a enajenar el bien y recuperar así los fondos que le había prestado.

Sobre inversiones.- Es aquella garantía que se constituye a partir de las inversiones que mantiene el cliente en la cooperativa, las cuales se autoliquidarán en el evento que el cliente no cumpla con sus obligaciones de crédito.

Otras garantías.- Las fianzas solidarias, cualquiera sea su naturaleza, otorgadas por bancos, sociedades financieras locales.

Las Renovaciones

En Acción Tungurahua un cliente puede renovar sus créditos solicitando un monto adicional, cuando cumpla con el pago de por los menos 75% del valor original del crédito. Para el trámite será necesario que presente una nueva solicitud de crédito, actualice sus datos, presente la documentación de respaldo actualizada.

Los socios deberán tener un buen historial de crédito (calificación A).

Reestructuración de Créditos

La reestructuración de los créditos se efectuará mediante un nuevo original, a través del cual se modifican las principales condiciones del crédito, ya sea estableciendo un monto diferente o un nuevo plan de pagos por el saldo de un crédito impago, siempre que el cliente justifique el porqué de la necesidad de cambiar las políticas iniciales del crédito a él concedido.

Condiciones del crédito

Son todas las políticas y procedimientos que los distintos funcionarios de Acción Tungurahua deberán observar durante el proceso del crédito, con los siguientes propósitos:

Proporcionar servicios y productos de créditos competitivos a los clientes.

Establecer controles y procedimientos que permitan mantener bajos niveles de cartera vencida y garantizar la producción sana de ingresos.

Constituir las provisiones requeridas por la cartera en riesgo, a fin de mantener la solvencia de la Cooperativa.

Establecer una guía al personal relacionado con la administración del crédito, a fin de hacer este proceso más seguro, competitivo y rentable.

En Acción Tungurahua, la Gerencia general es la responsable de presentar las propuestas de modificación a los reglamentos, mismas que serían aprobadas por el consejo de administración.

A la vez la Jefatura de Crédito y Cobranzas es quien presenta a la Gerencia General y al Consejo de Administración, de manera mensual la colocación de las operaciones de crédito por producto, informando respecto de factores que pudieran estar afectando negativamente a la distribución de los productos ofrecidos por la cooperativa.

Los funcionarios del Área de Crédito y Cobranzas, efectúan un continuo monitoreo de la aceptación de los productos ofrecidos por la Cooperativa, evaluando si estos cumplen y satisfacen las necesidades de los clientes, tomando en cuenta aspectos tales como: Montos, Plazos, Amortización, tiempos de desembolso, etc. etc.

La modificación a las condiciones de un producto que es ofertado por la Cooperativa deberá ser aprobada por el Consejo de Administración en función de un informe presentado por la Gerencia General y el Departamento de Crédito, señalando las justificaciones del caso y las expectativas de mejora en la colocación del producto.

La colocación de nuevos productos en el mercado, deberá ser aprobada por el Consejo de Administración en función de un informe presentado por la Gerencia General y el Departamento de Crédito, el cual deberá contener como mínimo las siguientes definiciones:

Nombre del Producto

Sector económico al que está dirigido

Requisitos para crédito de Comercial

De solicitante, cónyuge, deudor solidario y garantes

1.- Original de libretas de ahorro y certificados (socio deudor)

2.- Justificativos de los ingresos

Independientes.- copia clara del RUC y certificados de proveedores y facturas de compras, ventas de los tres últimos meses.

3.- Copias de los siguientes documentos:

Cedula de ciudadanía a color y actualizada

Papeleta de votación (vigente)

Planilla de luz o agua o teléfono actual

Impuesto predial vigente. Si el deudor no posee bienes inmuebles, los garantes deben tenerlo.

4.- Croquis del domicilio y negocios

5.- En caso de que el socio prestatario se encuentra separado, es importante que exista: disolución de la sociedad conyugal o divorcio, que debe demostrar con la marginación respectiva en la partida de matrimonio otorgada por el registro civil.

Requisitos para crédito de consumo

De solicitante, cónyuge, deudor solidario y garantes

1.- Original de libretas de ahorro y certificados (socio deudor)

2.- Justificativos de los ingresos.

Dependientes.- rol de pagos con sello y firma de responsabilidad. Tanto deudor y garantes deben tener un mínimo de un año de estabilidad laboral.

Independientes.- copia clara del RUC y certificados de proveedores y facturas de compras, ventas de los tres últimos meses.

3.- Copias de los siguientes documentos:

Cedula de ciudadanía a color y actualizada

Papeleta de votación (vigente)

Planilla de luz o agua o teléfono actual

Impuesto predial vigente. Si el deudor no posee bienes inmuebles, los garantes deben tenerlo.

4.- Croquis del domicilio y negocios

5.- En caso de que el socio prestatario se encuentra separado, es importante que exista: disolución de la sociedad conyugal o divorcio, que debe demostrar con la marginación respectiva en la partida de matrimonio otorgada por el registro civil.

Requisitos para microcrédito

De solicitante, cónyuge, deudor solidario y garantes

1.- Original de libretas de ahorro y certificados (microempresario deudor)

2.- Justificativos de los ingresos.

Dependientes.- rol de pagos con sello y firma de responsabilidad. Tanto deudor y garantes deben tener un mínimo de un año de estabilidad laboral.

Independientes.- copia clara del RUC y certificados de proveedores y facturas de compras, ventas de los tres últimos meses.

3.- Copias de los siguientes documentos:

Cedula de ciudadanía a color y actualizada

Papeleta de votación (vigente)

Planilla de luz o agua o teléfono actual

Impuesto predial vigente. Si el deudor no posee bienes inmuebles, los garantes deben tenerlo.

Matricula de vehículo actualizado o contratos de compra-venta debidamente legalizada, licencia de conducir profesional actualizada (si los tuviere).

4.- Croquis del domicilio y negocios

5.- En caso de que el microempresario prestatario se encuentra separado, es importante que exista: disolución de la sociedad conyugal o divorcio, que debe demostrar con la marginación respectiva en la partida de matrimonio otorgada por el registro civil.

Legalización del crédito

El oficial de crédito es quien tiene que informar al socio el resultado del proceso antes de su desembolso, esto para su respectiva aceptación o negación, bajo el siguiente esquema:

1. Informar al socio de las condiciones en las que fue aprobado el préstamo y el detalle de los valores acreditados, y le entregará las copias de los documentos generados con el desembolso de la operación.

2. Hacer firmar al cliente, garantes y cónyuges, los documentos legales de respaldo de la operación crediticia, el pagaré, la hoja de desembolso, la tabla de amortización.

3. Ingresar al sistema la información complementaria referente a la actualización de fecha de desembolso, la fecha de pago y gastos administrativos y procede a la acreditación del monto del préstamo en la cuenta del cliente.

La Cobranza

El manejo de la información que sustenta un crédito recomienda que desde el inicio se debe solicitar la información con buen criterio para ganar agilidad y especialmente obtener la mejor información para posteriormente evaluar los RIESGOS CREDITICIOS.

Como el crédito es sinónimo de confianza, pues indudablemente trae consigo y de la mano al “Riesgo”, es ahí cuando entra en acción la Cobranza. Existen muchas definiciones de varios autores, a continuación se presenta una que resume muchos criterios:

La cobranza es la recepción de fondos o valores a la prestación de bienes, servicios o efectos que la representen para su pago de cualquier obligación, factura o documento válido, como también promesa de pago, para su efectivización en el lugar o entidad que son pagaderos.

En Acción Tungurahua la cobranza sucede si vencido el plazo, el cliente no cancela lo que estuviere adeudando, para lo cual se recurrirá a ella con la finalidad de recuperar la deuda pendiente, que ha concedido la empresa a sus clientes. Las principales políticas en las cuales se basa la cobranza, son las siguientes:

Acciones Preventivas

Las acciones para recuperación preventiva incluyen visitas al cliente en su lugar de trabajo o domicilio, con la finalidad de conocer la perspectiva de pago del cliente, pudiendo encontrar los siguientes casos:

Clientes que descuidan la fecha de vencimiento

Clientes que temporalmente se atrasan pero generalmente realizan el pago

Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones geográficas

Clientes que siempre se atrasan

Clientes que involuntariamente se atrasan por la situación económica de las empresas o el lugar donde desempeñan su trabajo

Clientes que deliberadamente incumplen con el pago

Clientes que no pagan porque su situación económica no lo permite

Que han sufrido deterioro o pérdida en sus negocios

Cada uno de estos casos son analizados en forma independiente, con la finalidad de tomar una decisión definitiva de cobro.

Proceso de recuperación de créditos en Mora

Cobranza operativa: para evitar que la operación vencida acumule más días de vencido y se perjudique a la cooperativa con generación de provisiones, el oficial de crédito y los

jefes de agencia, harán las siguientes acciones: visita al cliente, entrega de notificaciones, llamadas al garante de la operación y visita múltiple de las dos personas a cliente y garante.

Cobranza prejudicial: se realizan acciones de recuperación con participación del abogado de la cooperativa, con la documentación de soporte y un informe del seguimiento realizado al cliente moroso. El abogado tendrá un plazo máximo de 30 días, a partir de la entrega de toda la documentación, para la ejecución de esta etapa de cobro.

Cobranza judicial: Una vez agotadas las etapas anteriores y expirando el plazo no mayor a 30 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se realiza la demanda a través del abogado.

El abogado cuya misión principal dentro de un esquema de cobranza, es poner en marcha todos los mecanismos legales que se deriven de las garantías crediticias extendidas por el deudor, con el fin de obtener el pago forzoso del dinero adeudado a la entidad. Por esta vía de cobro se persigue el patrimonio (hasta llegar al remate) del prestatario en mora y/o de su(s) garante(s), para que con el producto de la venta de los bienes que integran dicho(s) patrimonio(s), se satisfagan la totalidad de las obligaciones adeudadas por el cliente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua.

Seguimiento al Crédito:

Los oficiales de crédito deben supervisar y asegurar la recuperación del crédito (capital e interés). La responsabilidad de la recuperación es del oficial de crédito quien guió la solicitud y finalmente recomendó la operación de crédito y debe hacer seguimiento con el cliente para supervisar el normal desarrollo de la fuente de pago del cliente, que a falta de pago de este origen deterioro de la cartera La Jefatura de Crédito es la responsable de mantener permanente seguimiento sobre las acciones de recuperación del crédito, realizadas por los oficiales, ante esto en Acción Tungurahua , se mantiene el archivo de su ejecución en cada carpeta de los socios de tal forma que esta sirve no solo para controlar la cobranza, sino para evaluar futuros créditos del mismo cliente.

Estructura y Análisis de la Cartera de Crédito en la COAC. Acción Tungurahua

En Acción Tungurahua, la estructura de la cartera de crédito, esta normada con los siguientes rubros:

Cartera Saldo Capital.- Corresponde al total de créditos colocados.

Cartera por Vencer.- Corresponde a todas las operaciones de crédito que se encuentran al día en sus obligaciones con la Cooperativa.

Cartera Vencida.- Corresponde a los créditos que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos, por parte de los clientes de la Cooperativa.

Cartera que no devenga interés.- Corresponde al valor de toda clase de créditos que por mantener valores, cuotas o dividendos vencidos, dejan de devengar intereses e ingresos.

Análisis del índice de morosidad en Acción Tungurahua

DETALLE	VALOR
CARTERA SALDO CAPITAL	958.745,46
CARTERA POR VENCER	907.721,90
CARTERA VENCIDA	51.023,56
CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	24.294,27

$$\text{Cartera Vencida} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Total de Cartera}}$$

$$\text{Cartera Vencida} = \frac{51.023,56}{958.745,46} \times 100 = 5.32\%$$

En base a los datos obtenidos podemos observar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua existe una cartera vencida de 5.32%, es decir que existe un riesgo que puede afectar al buen desarrollo de la Cooperativa.

CAPÍTULO V

4.7DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.7.1 Propósito

- Recuperar cartera de manera eficaz
- Adquirir nuevas estrategias y técnicas en la gestión de cobranza
- Demostrar la importancia del control de la cartera de créditos, como uno de los activos corrientes más importantes de las empresas.
- Suministrar estrategias básicas para el control de la cartera de créditos, en la toma de decisión, en el otorgamiento y el seguimiento de la cartera.

4.7.2 Premisas

Internas

Cambio de personal.-Es la entrada y salida de los trabajadores en la institución, la misma que puede afectar significativamente en las operaciones de la institución generalmente hasta que el remplazo pueda acatarse al desempeño del trabajador anterior.

Externas

Inestabilidad política y económica.-Puede afectar significativamente a la institución generando la incertidumbre inestabilidad de crecimiento económico. La inestabilidad política puede analizarse desde la perspectiva de la discrecionalidad de que puede hacer uso el gobierno en la aplicación de sus políticas o desde la de las reglas cambiantes aplicadas por el gobierno; estas no solo relacionadas con políticas cambiantes en cuanto al fin sino también respecto a los instrumentos utilizados. El argumento subyacente es que existe un nexo muy importante entre la política y la economía y que el desempeño político influye sobre el desempeño económico.

4.7.3 Objetivos

- Optimizar el trabajo de los gestores de cobranza.
- Obtener mejores resultados de cobranza.
- Mejorar la calidad de la cartera.
- Obtener el pago conservando la buena voluntad del deudor.
- Tener mayor liquidez
- Incrementar Créditos
- Buscar cultura y política crediticia
- Bajar el índice de morosidad

4.7.4 Estrategias

- ❖ **Conocer la Institución.**- Es lo primero, debe conocer las políticas de su empresa, En qué condiciones fue otorgado el crédito, tasas de interés efectiva, puedes reestructurar la deuda? etc. esto le dará mucha ventaja pues en el momento de la negociación tendrá muchos argumentos técnicos, convincentes y efectivos, es decir estará un paso adelante.
- ❖ **Conocer al deudor.**-Saber cómo esta su economía, a qué tipo de deudor se enfrenta recordar que no es lo mismo cobrar a un abogado que a un campesino pues su lenguaje tiene que ser diferente, Qué clase de deudor es? es un deudor profesional, ignorante, subversivo, cada uno de ellos merecerá una buena estrategia que permita un buen abordaje hasta la conclusión de recaudo.
- ❖ **Actitud.**- La cobranza no es del otro mundo vestirse con su mejor ropa practicar frecuentemente su dicción con el señor del espejo, fijarse una meta, debe quitar ese sentimiento de culpa, ellos son deudores, ahora es tiempo de planificar.
- ❖ **Inteligencia emocional.**- Un buen cobrador sabe cuando pelear y cuando retirarse, solo ganará cuando lleve al deudor al campo que domina a la perfección, si el deudor le lleva a su campo, le vapuleará impondrá sus condiciones, le pedirá más plazos, o lo que es peor puede prepararse para no cobrar por lo tanto debe ser amable, Cortez sondear las oportunidades. Su campo es el conocimiento sobre el crédito es posible que pueda condonar intereses, prorratar la deuda, etc.
- ❖ **Llamadas telefónicas antes y en la fecha de pago** Si llama al deudor por teléfono, los primeros 20 segundos son claves, ya que en ese lapso el moroso se forma una opinión duradera del acreedor. Si el deudor capta una imagen de usted como gestor

agresivo, pasivo o incompetente,. El lenguaje debe ser duro con la deuda, pero correcto con el deudor. No olvide, además, tener preparado un argumentario para dirigir las preguntas hacia donde usted desea.

- ❖ **Gestión domiciliaria.-** Al contactar con el cliente es mejor que no utilice palabras cargadas de negatividad como "impagado, impago, morosidad o deuda". Utilice eufemismos neutros como "incidencia de cobro". "Reconozca" la deuda, "Acepte" pagarla, que no trate de escamotear parte del "Importe", que se ponga a sí mismo un "Tiempo" fijo para pagar, que se determine cómo "Ejecutar" el pago.
- ❖ **Incentivos.-** Otra forma de promover la cobranza en Acción Tungurahua, es la de incentivar los pagos puntuales de sus clientes, con la concesión de estímulos personales tales como premios, boletos para rifas, Créditos firma y retira, descuentos en la última cuota, libreta de ahorros para el resto de la familia, agenda, rapivuelto, recarga telefónica, invitación a una cena navideña, cursos vacacionales para sus hijos, etc. los mismos que permiten que exista un doble beneficio, es decir, para el cliente al no tener que incurrir en gastos por morosidad y para la cooperativa al lograr sus ingresos de acuerdo a lo planificado.
- ❖ **Ayuda Social.-** Es una Asistencia económica, beneficio que da la cooperativa a sus asociados y/o familiares directos ó beneficiarios en caso de:

ESCALA DE BENEFICIOS DEL FONDO DE AYUDA SOCIAL

POR :	DE 6 MESES	DE 2 AÑOS	DE 5 AÑOS
	A 2 AÑOS	A 5 AÑOS	A MAS
Hospitalización del Socio	50.00	100.00	200.00
Hospitalización de Familiar(esposa, hijo menores u mayores en discapacidad)	75.00	100.00	150.00
Maternidad (Socia)	75.00	100.00	150.00
Accidente Grave (por única vez)	100.00	200.00	300.00
Por desastres Naturales u otros siniestros	100.00	200.00	300.00

- ❖ **Notificaciones escritas.-** Consiste en enviar una notificación escrita, redactada en buenos términos, en la cual se le recuerda al cliente su obligación de pago. En caso de que el cliente no se acerque a pagar su deuda dentro de un periodo determinado después del envío de la notificación, se envía una segunda notificación más perentoria. Los memos de cobro son el segundo paso en el proceso de cobros de créditos vencidos en Acción Tungurahua.
- ❖ **Renegociación de la deuda.-** Acuerdo entre la Cooperativa y deudores en el cual se negocia un nuevo programa de pagos para saldar la deuda; con frecuencia se cancela una parte de la deuda y se amplía el periodo de pago.
- ❖ **Condonación de interés por mora.-** Esta condonación comprende solo los intereses y recargos por la mora y no la deuda correspondiente.
- ❖ **Dictar curso de cooperativismo.-** Es importante que las instituciones financieras dicten cursos de cooperativismo lo cual permite al socio informarse de sus responsabilidades y compromiso con la institución, dar a conocer cuales serian los riesgos al caer en morosidad y los beneficios para socios puntuales. (Dar toda la información necesaria al socio)

4.7.5 Políticas

Las políticas de cobranza garantizan el control necesario para asegurar la recuperación, de acuerdo a las condiciones y propósitos para la que fue concedido el crédito. Se basan en normas convenientes de actuación oportuna para prevenir, detectar y remediar problemas mucho antes de que la operación sea clasificada como “irrecuperable” a perjuicio de la empresa.

El objetivo principal de las políticas de recuperación es contar con un procedimiento que permita controlar la evolución de las cuentas por cobrar, y de esta manera realizar los procesos administrativos de una forma ordenada y eficiente.

Este procedimiento se lo realiza de la siguiente manera:

- 1.- A parte del sistema informático (SAC 2000) que utiliza la cooperativa, donde se almacena la información de todos los clientes en general. Se debe abrir un archivo donde se detalle la información de cada cuenta por cobrar que mantiene Acción Tungurahua
- 2.- Revisar mensualmente los archivos donde se detalla la información de las cuentas antes mencionada, las fechas de vencimiento de dichas cuentas y su evolución

3.- Realizar las gestiones necesarias para su recuperación.

4.- Pasar el respectivo anexo para reconocimiento, análisis y sugerencias por parte del Comité de Calificación de Activos en Riesgo, quienes opinan sobre si las provisiones constituidas ante las cuentas por cobrar o si es necesario incrementarlas.

A todo este procedimiento se lo cumple con la finalidad de que la cooperativa detecte posibles socios con cuentas por cobrar atrasadas, pueda recuperar a tiempo estas cuentas y evitar que el socio caiga en morosidad y se vuelvan incobrables y causen pérdidas.

4.7.6 Programas y Procedimientos

PROGRAMA	PROCEDIMIENTO
Conocer la Institución	Capacitar desde el primer día en que el oficial de crédito ingresa a laborar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua
Conocer al deudor	Desde el momento que el socio hace su apertura de cuenta en la Cooperativa
Actitud	Al presentarse con los socios.
Inteligencia emocional	En el momento de entrevistar al socio, sondear las oportunidades
Llamadas telefónicas antes y en la fecha de pago	Un día antes de la fecha de la cancelación.
Gestión domiciliaria	Cuando el socio tenga un día o mas de atraso.
Incentivos	Cuando el socio haya sido puntual con sus pagos
Ayuda Social	Cuando un socio puntual requiera de una asistencia económica debido a una enfermedad , desastre natural u otro caso
Notificaciones escritas	A partir del quinto día que el socio no haya cumplido con su obligación de pago
Renegociación de la deuda	Cuando el socio justifique que los ingresos no abastecen para cancelar la deuda
Condonación de interés por mora	Cuando el socio justifique su atraso.
Dictar curso de cooperativismo	Antes de la aprobación del Crédito

4.7.7 Presupuesto

ACTIVIDADES	RESPONSA BLE	RECURSO S	TIEMPO	EVALUACIO N
1.- Capacitación al Departamento de Créditos	Ing. Ángel Sisa	\$ 600	3 días	Procesual
2.- Capacitación Atención al cliente	Ing. Martha Aguilar	\$ 300	6 días	Procesual
3.- Curso de Cooperativismo	Ing. Elías Pacari Gerente G.	\$ 200	13 días	Final
4.- Llamadas Telefónicas	Asistente de Créditos	\$ 84	90 días	Procesual
5.- Gestión Domiciliaria	Oficial de Créditos	\$ 168	90 días	Inicio
6.- Notificaciones Escritas	Geovanny Pacari Oficial de Créditos	\$ 252	90 días	Procesual
7.- Incentivos	Kevin Pandashina Jefe de Marketing	\$ 60	90 días	Procesual
8.- Ayuda Social	Ing. Elías Pacari Gerente G.	\$ 150	90 días	Final
TOTAL		1814		

CONCLUSIONES

- ✚ Con este proyecto de investigación se espera aportar significativamente con algunas de las estrategias de recuperación de cartera
- ✚ Mejorar la metodología cobro que anteriormente mantenían la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua
- ✚ Con esta elaboración del plan estratégico se estima evitar que las cuentas caigan en mora con el oportuno recordatorio de la próxima fecha de pago
- ✚ Aumentar significativamente mes a mes la efectividad de las gestiones obteniendo oportunamente mayor número de teléfonos de contacto que permitan ubicar a los clientes aunque cambien de domicilio o de lugar de trabajo.
- ✚ Por medio de este trabajo tenemos la certeza que aumentara la confianza en la externalización de los servicios logrando un incremento paulatino del número de cuentas asignadas para gestión preventiva o correctiva,
- ✚ Con este plan se llegara en pocos meses a duplicar la cantidad de cuentas asignadas al inicio del programa pues se tiene la capacidad y experiencia para manejar gran volumen de gestiones.

RECOMENDACIÓN

- ✓ Se recomienda que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua ponga en práctica las estrategias elaboradas en nuestra memoria técnica
- ✓ Se contrate personal con experiencia en colocación y recuperación de cartera
- ✓ Se recomienda reforzarla cultura en el trabajo y la calidad en el servicio. Esto se puede realizar a través de reuniones, cursos de capacitación constantes como: Estrategias de colocación y cobro de cartera de crédito, manejo de grupos, liderazgo y calidad en servicio.

- ✓ Se recomienda crear una cultura de compromiso en donde se pueda delegar responsabilidades al personal.

- ✓ Sería conveniente establecer un programa que controle la planeación de las actividades a corto, mediano y largo plazo y que se dé un seguimiento de las actividades planeadas y delegadas al personal para su control y resultados.

- ✓ Y por ultimo recomendamos que se proponga un plan de incentivos para los empleados donde haya reconocimientos y se pueda motivar el esfuerzo a través de la evaluación del desempeño como premio por excelente colocación, bajo % de morosidad, puntualidad, asistencia y por el excelente trabajo y aporte de conocimientos en Acción Tungurahua Ltda.

RESUMEN

La presente Memoria Técnica es la Elaboración de un Plan Estratégico para la Recuperación de Cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua en el periodo 2011, en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, que permita mejorar los resultados en la liquidez de la empresa.

Se procedió a la aplicación de varias técnicas como son: técnicas de verificación verbal, documental, material bibliográfica y páginas web que se emplearon en el estudio.

El plan estratégico consta de llamadas telefónicas con el objetivo de recordar la fecha de pago, visitas domiciliarias los cuales ayudaran a conocer de manera oportuna, eficiente y eficaz la situación económica de la empresa mejorando así la toma de decisiones.

Como conclusión el plan estratégico presentado ayudará a la recuperación de cartera en forma inmediata y segura con el fin de optimizar el tiempo y el recurso, y se espera que este plan sea una verdadera guía para la Cooperativa.

SUMMARY

This technical report for developing a strategic plan for the portfolio recuperations of the "Cooperativa de Ahorro y CréditoAcción Tungurahua", in Ambato city, TungurahuaProvince, for the economic year 2011 will help to improve the results in the company's liquidity.

Some techniques were applied as: verbal and documentary verification techniques, bibliographic material and web pages.

The strategic plan consists in placing telephone calls in order to remember the customers the date of payment, also to do home visits which will help to know in a timely, effective and efficient way the economic situation of the company thus improving the decision-making.

In conclusion this strategic plan will help the recovery portfolio safely and immediately t optimizing time and resources; the plan is expected to be a true guide to this Credit Union.

BIBLIOGRAFÍA.

<http://www.Guiadelacalidad.com/plan-Estrategico.php>

www.PlanNegocios.com

PORTER, Michael E.; 1980; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.; ISBN: 0-684-84148-7

IGOR Ansoff (1980), Estrategia Competitiva

SILVA, Luis Enrique, Módulo, Desarrollo de Tesis, Riobamba, ESPOCH, 2010