



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PACÍFICO, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2017 - 2018.

**AUTOR:**

**DIEGO JAMIL PUCHA YUCAILLA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por Diego Jamil Pucha Yucailla, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jacqueline Carolina Sánchez Lunavictoria

**DIRECTORA**

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Diego Jamil Pucha Yucailla, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 21 de Marzo del 2018

---

Diego Jamil Pucha Yucailla  
CC. 060461169-9

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados en mí convivir diario.

A mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí.

*Diego Jamil Pucha Yucailla*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Escuela de Marketing, por abrirme las puertas del conocimiento y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional.

Así mismo, mil gracias a todos los docentes de la institución quienes me han brindado sus conocimientos, experiencias y amistad.

***Diego Jamil Pucha Yucailla***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación Del Tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 Modelo de Gestión Comercial .....	7
2.2.2 Gestión Comercial .....	7
2.2.3 Importancia de un modelo de gestión comercial .....	8
2.2.4 Indicadores de un modelo de gestión comercial.....	9
2.2.5 Proceso para construir un modelo de gestión comercial.....	9
2.2.6 Implementación de un modelo de gestión comercial.....	11

2.2.7	Evolución de la Comercialización .....	11
2.2.8	Objetivo de la comercialización .....	12
2.2.9	Enfoques de la comercialización .....	12
2.2.10	Funciones de la comercialización .....	13
2.2.11	El departamento comercial en la empresa .....	14
2.2.12	Claves para organizar el departamento comercial .....	15
2.2.13	El cooperativismo .....	16
2.2.14	Actividades que realizan las cooperativas .....	17
2.2.15	Modelos de gestión comercial .....	20
2.3	MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING Y VENTAS .....	25
2.4	MARCO CONCEPTUAL .....	28
2.4.1	Cartera de Crédito .....	28
2.4.2	Colocación .....	28
2.4.3	Crédito .....	28
2.5	IDEA A DEFENDER .....	29
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		30
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	30
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	31
3.3.1	Métodos de Investigación .....	31
3.3.2	Técnicas de Investigación .....	31
3.3.3	Instrumentos de Investigación .....	32
3.4	Población y muestra.....	32
3.4.1	Cálculo del tamaño de la muestra segmento 1: clientes reales .....	32
3.4.2	Cálculo del tamaño de la muestra segmento 2: clientes potenciales .....	33
3.5	Antecedentes Generales .....	34
3.5.1	Reseña histórica .....	34
3.5.2	Ubicación .....	36
3.5.3	Filosofía empresarial.....	36
3.5.4	Organizacional de la COAC Pacífico .....	39
3.5.5	Servicios financieros de la COAC Pacífico .....	41
3.6	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	41
3.6.1	Análisis externo (Macroentorno) .....	41

3.6.2	Cinco fuerzas de Porter (Microentorno) .....	44
3.6.3	Análisis Interno .....	46
3.7	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	50
3.7.1	Matriz de los factores externos EFE .....	50
3.7.2	Matriz de los factores interno EFI .....	51
3.8	PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	53
3.8.1	Cuestionario para clientes reales .....	53
3.8.2	Cuestionario para clientes potenciales .....	64
3.8.3	Cuestionario para clientes internos .....	70
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO</b> .....	<b>86</b>
4.1	TÍTULO .....	86
4.2	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	86
4.3	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	86
4.3.1	Estructura organizacional .....	93
4.3.2	Funciones y responsabilidades del personal administrativo de la COAC Pacífico .....	96
4.3.3	Servicios financieros que oferta la COAC Pacífico .....	113
4.3.4	Pronóstico potencial de los servicios financieros de la COAC Pacífico .....	113
4.3.5	Funciones del área de créditos y cobranzas .....	118
4.3.6	Tamaño de la fuerza de ventas (asesores de crédito y captaciones) .....	118
4.3.7	Determinación de la fuerza de ventas (asesores de créditos) .....	119
4.3.8	Colocaciones por oficial de créditos .....	119
4.3.9	Tipo de remuneración .....	119
4.3.10	Metas a cumplir por la fuerza de ventas .....	120
4.3.11	Política de incentivos .....	121
4.3.12	Plan de capacitación fuerza de ventas .....	122
4.3.13	Presupuesto de la capacitación fuerza de ventas .....	126
4.3.14	Cronograma .....	127
4.3.15	Análisis de resultados de la fuerza de ventas .....	129
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>131</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>132</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>133</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Factor económico .....	42
Tabla N° 2: Factor político .....	42
Tabla N° 3: Factor social .....	43
Tabla N° 4: Factor tecnológico .....	43
Tabla N° 5: Cooperativas de ahorro y crédito calificadas al sistema nacional de pagos por segmentos .....	44
Tabla N° 6: Rangos de calificación interno de recursos .....	46
Tabla N° 7: Capacidades de la empresa.....	48
Tabla N° 8: Evaluación de los factores externos .....	50
Tabla N° 9: Evaluación de los factores internos .....	51
Tabla N° 10: Institución financiera preferida .....	53
Tabla N° 11: Servicios utilizados .....	54
Tabla N° 12: Medios de información .....	55
Tabla N° 13: Razones de preferencia .....	56
Tabla N° 14: Calificación de servicios .....	57
Tabla N° 15: Problemas .....	58
Tabla N° 16: Créditos recibidos.....	59
Tabla N° 17: Tasas de interés .....	60
Tabla N° 18: Temas de capacitación .....	61
Tabla N° 19: Competencia.....	62
Tabla N° 20: Tipos de servicios financieros .....	63
Tabla N° 21: Competencia.....	64
Tabla N° 22: Servicios utilizados .....	65
Tabla N° 23: Inversión de los créditos.....	66
Tabla N° 24: Niveles de preferencia.....	67
Tabla N° 25: Posicionamiento .....	68
Tabla N° 26: Otros servicios financieros .....	69
Tabla N° 27: Tiempo laboral .....	70
Tabla N° 28: Ambiente laboral .....	71
Tabla N° 29: Nivel de satisfacción laboral .....	72
Tabla N° 30: Motivación laboral .....	73

Tabla N° 31: Satisfacción remuneración y prestaciones .....	74
Tabla N° 32: Reconocimientos .....	75
Tabla N° 33: Funciones y responsabilidades definidas .....	76
Tabla N° 34: Relación entre compañeros .....	77
Tabla N° 35: Capacitaciones.....	78
Tabla N° 36: Importancia de una buena atención.....	79
Tabla N° 37: Hallazgos.....	80
Tabla N° 38: Identificación de cuellos de botellas del proceso de otorgamiento de créditos:.....	83
Tabla N° 39: Identificación de cuellos de botellas del proceso de recuperación de créditos.....	85
Tabla N° 40: Competencias puesto 1.....	96
Tabla N° 41: Temática.....	98
Tabla N° 42: Competencia 2.....	99
Tabla N° 43: Competencia 3.....	101
Tabla N° 44: Unidades temáticas 2.....	103
Tabla N° 45: Competencia 4.....	104
Tabla N° 46: Unidades temáticas 3.....	106
Tabla N° 47: Competencias 5 .....	107
Tabla N° 48: Competencia 6.....	109
Tabla N° 49: Unidades temáticas 4.....	111
Tabla N° 50: Requisitos para el puesto 2.....	112
Tabla N° 51: Servicios financieros de la COAC Pacífico .....	113
Tabla N° 52: Pronóstico de colocación de créditos 1 .....	113
Tabla N° 53: Pronóstico de colocación de créditos 2 .....	114
Tabla N° 54: Pronóstico de cuentas de ahorro COAC Pacífico .....	115
Tabla N° 55: Pronóstico de inversión COAC Pacífico.....	116
Tabla N° 56: Pronóstico de pagos adicionales COAC Pacífico .....	117
Tabla N° 57: Determinación de la fuerza de ventas .....	119
Tabla N° 58: Bonos oficial de créditos .....	121
Tabla N° 59: Bonos oficial de créditos .....	122
Tabla N° 60: Plan de capacitación fuerza de ventas .....	123
Tabla N° 61: Presupuesto capacitación .....	126
Tabla N° 62: Conograma general del modelo de gestión comercial .....	127

Tabla N° 63: Metas de la fuerza de ventas .....	129
---	-----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Institución financiera preferida .....	53
Gráfico N° 2: Servicios utilizados .....	54
Gráfico N° 3: Medios de información .....	55
Gráfico N° 4: Razones de preferencia .....	56
Gráfico N° 5: Calificación de servicios .....	57
Gráfico N° 6: Problemas.....	58
Gráfico N° 7: Créditos recibidos .....	59
Gráfico N° 8: Tasas de interés .....	60
Gráfico N° 9: Temas de capacitación .....	61
Gráfico N° 10: Competencia.....	62
Gráfico N° 11: Tipos de servicios financieros.....	63
Gráfico N° 12: Competencia.....	64
Gráfico N° 13: Servicios utilizados .....	65
Gráfico N° 14: Inversión de los créditos .....	66
Gráfico N° 15: Niveles de preferencia.....	67
Gráfico N° 16: Posicionamiento .....	68
Gráfico N° 17: Otros servicios financieros.....	69
Gráfico N° 18: Tiempo laboral .....	70
Gráfico N° 19: Ambiente laboral.....	71
Gráfico N° 20: Nivel de satisfacción laboral .....	72
Gráfico N° 21: Motivación laboral .....	73
Gráfico N° 22: Satisfacción remuneración y prestaciones .....	74
Gráfico N° 23: Reconocimientos.....	75
Gráfico N° 24: Funciones y responsabilidades definidas .....	76
Gráfico N° 25: Relación entre compañeros .....	77
Gráfico N° 26: Capacitaciones .....	78
Gráfico N° 27: Importancia de una buena atención.....	79
Gráfico N° 28: Pronóstico de colocación de créditos COAC Pacífico.....	114
Gráfico N° 29: Pronóstico de cuentas de ahorro COAC Pacífico .....	115
Gráfico N° 30: Pronóstico de inversión COAC Pacífico.....	116

Gráfico N° 31: Pronóstico de pagos adicionales COAC Pacífico .....	117
--	-----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Indicadores de un modelo de gestión comercial .....	9
Figura N° 2: Proceso para construir un Modelo de Gestión Comercial .....	10
Figura N° 3: Evolución de la comercialización .....	12
Figura N° 4: Claves para organizar el departamento comercial .....	15
Figura N° 5: Técnicas para un adecuado seguimiento de crédito.....	19
Figura N° 6: Modelo de gestión comercial ORACLE.....	22
Figura N° 7: Modelo de gestión comercial MYPES 2 .....	24
Figura N° 8: Modelo de gestión de marketing y ventas .....	25
Figura N° 9: Tipos de variables .....	26
Figura N° 10: Ubicación de la cooperativa de ahorro y crédito Pacífico .....	36
Figura N° 11: Organigrama Estructural de la COAC Pacífico.....	39
Figura N° 12: Organigrama Funcional de la COAC Pacífico .....	40
Figura N° 13: Flujograma de procesos para otorgar créditos .....	82
Figura N° 14: Flujograma de procesos para recuperar créditos.....	84
Figura N° 15: Modelo de gestión comercial para colocación de créditos .....	87
Figura N° 16: Modelo de gestión comercial el seguimiento de créditos .....	89
Figura N° 17: Modelo de gestión comercial para la recuperación de créditos.....	91
Figura N° 18: Organigrama estructural de la COAC Pacífico.....	95

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de Entrevista.....	134
Anexo 2: Cuestionario .....	135
Anexo 3: Cuestionario 2 .....	138
Anexo 4: Cuestionario 3 .....	140

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto realizar el diseño de un modelo de gestión comercial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico de la ciudad de Riobamba, tiene como finalidad mejorar los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de cartera vencida de la institución financiera. En el proceso de investigación se utilizó el método inductivo-deductivo, el método analítico para analizar toda la información recopilada. Asimismo, se empleó la entrevista, la encuesta como instrumentos de investigación a fin de determinar la situación actual de la empresa. También, se realizó el diagnóstico situacional de la cooperativa con la ayuda del análisis del macroentorno, las 5 fuerzas de Porter, el estudio de recursos de la empresa y la matriz EFE y EFI, seguidamente se realizó la investigación de mercados tanto a los clientes reales, potenciales e internos, obteniendo como resultado que el primer segmento manifiesta haber tenido una inadecuada atención por parte del personal, el segundo segmento expresan ser actualmente socios de la COAC Daquilema, mientras que el segmento 3 opinan que han recibido raramente capacitaciones para el desempeño de sus funciones. Posteriormente se definió las capacidades y el alcance del departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa, además se determinó el proceso de trabajo del personal implementando estrategias de ventas y comercialización y se desarrolló un cronograma de actividades para la implementación del modelo de gestión comercial. Es recomendable aplicar el modelo de gestión comercial ya que el mismo ayudará a incrementar la cobertura de mercado, aumentar la cartera de clientes, y por ende fortalecer los servicios financieros.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS >  
<CARTEA VENCIDA> <CLIENTE REAL> <CLIENTE POTENCIAL> <CLIENTE INTERNO> <SERVICIOS FINANCIEROS>

Ing. Jacqueline Carolina Sánchez Lunavictoria  
**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

This research work is to design to perform a commercial management model for the Pacific Credit Unio of Riobamba city, with the aim of improving of placement, monitoring and recovery of overdue of portfolio of the financia institution. In the research process. The inductive-deductive method was used, the analytical method to analyse all the information collected. The survey was also used research tolos to determine the current situation of the company. Also, the situational diagnosis of the cooperative was carried out with the help of the macro environment, the 5 forces of Porter, the study of resources of the company and the matrix EFE and EFI, then the research of market was carried out both to the real clients , potential and internal, obtaining as a result that the first segment shows to have had an inadequate attention on the part of the staff, the second segment expresses being currently partners of the COAC, Daquilema, while the segment 3 say that they have rarely received training for the performance of its functions. Subsequently, the capacities and scope of the credit and collections Department of the cooperative were defined, this research made it possible to verify that these credit processes have not been updated preventing the continuous improvement processes. Because it has not been achieved significantly reduce the overdue portfolio. It is advisable to apply the commercial managemrnt model as it will help to increase market coverage, increase costomer portfolio , and thus strengthen financial services.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <OVERDUE PORTFOLIO> <REAL CLIENT> <POTENTIAL CLIENT> <INTERNAL CUSTOMER > <FINANCIAL SERVICES>

## INTRODUCCIÓN

Después de la severa crisis económica que atravesó el país, ocasionando como consecuencias altas tasas de interés, problemas de solvencia en el sistema bancario y la pérdida de confianza de la sociedad para realizar depósitos en estas instituciones, no así en las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales crecieron captando dinero y distribuyéndolo a través de financiamientos a los sectores productivos de los ecuatorianos que poseen menores ingresos, creciendo de paulatinamente en el mercado financiero.

Por ello, se pretende diseñar un modelo de gestión comercial para la Cooperativa de ahorro y Crédito Pacífico, ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con el objetivo de incrementar su participación en el mercado financiero.

El proyecto de investigación abarca cinco capítulos descritos en los siguientes términos:

**Capítulo I** Hace referencia al problema, planteamiento, formulación, delimitación, justificación del problema y objetivos. En el **Capítulo II**, hace referencia a la recopilación y análisis bibliográfico, en él se detallan los fundamentos teóricos que sirven de sustento para la elaboración de la propuesta, además la idea a defender con sus variables independientes y dependientes. En el **Capítulo III**, se encuentra la metodología, tipos de investigación además la población y muestra con sus respectivos métodos, técnicas e instrumentos que ayudaran a la solución de la problemática ya que se presentara sus respectivos resultados mediante su análisis e interpretación de datos. En el **Capítulo IV**, se plantea el modelo de gestión comercial junto con sus estrategias, acciones y tácticas a implementar. **Capítulo V** está las conclusiones y recomendaciones, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado con la presente investigación y sus respectivas recomendaciones.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se constituyen como el motor de la economía del país ya que canalizan el ahorro de las personas en forma de créditos hacia los sectores más vulnerables, creciendo a nivel nacional por su gran acogida.

Actualmente, en la ciudad de Riobamba existe un sinnúmero de instituciones financieras, las cuales tienen el mismo objetivo, de expandirse y acaparar nuevos socios trayendo como consecuencia que el segmento se disminuya y a su vez sea más exigente al ofertar y demandar los distintos servicios financieros.

El 25 de marzo del 2010 nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico con la finalidad de brindar servicios financieros con tasas de interés competitivas. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico no cuenta con un modelo de gestión comercial para el área de créditos, enfocados en la mejora de los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de crédito que la institución emite. Al realizar un análisis correspondiente se ha detectado la pérdida de liquidez que es provocado por la inadecuada colocación, seguimiento y recuperación de crédito llevando a la institución a una pérdida financiera.

El inadecuado manejo de políticas de colocación seguimiento y recuperación de crédito, provoca la demora en la emisión de los créditos y a la vez una insatisfacción al cliente haciéndoles perder tiempo y recursos. Por eso se hace necesario establecer estrategias de crédito para agilizar y dar respuesta inmediata al cliente al menor tiempo posible para generar confianza, aumentando la fidelización del cliente y contribuyendo a la sostenibilidad de la institución.

El diseño de un modelo de gestión comercial se desarrolla de acuerdo a las necesidades de sus administradores y empleados, con la finalidad de que se realicen de manera efectiva sus funciones, para que los socios se sientan respaldados y seguros, este documento tendrá herramientas eficientes y eficaces que ayudará a disminuir los



posibles riesgos para poder cumplir los objetivos planteados dentro de la institución financiera.

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

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de un modelo de gestión comercial contribuirá a mejorar los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, de la ciudad de Riobamba?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Tiempo:** El siguiente trabajo se lo realizará en el periodo 2017 – 2018

**Espacio:** La presente investigación se desarrollará en la COAC Pacífico.

**Alcance Social:** Al mejorar los procesos de colocación seguimiento y recuperación de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, la población de la Ciudad de Riobamba podrá acceder a un servicio financiero de calidad, satisfaciendo a si sus necesidades económicas.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El modelo de gestión comercial se debe considerar por las empresas o instituciones financieras como uno de los factores principales o trascendentales para tomar decisiones estratégicas.

El presente trabajo de investigación es importante ya que se enmarca en la necesidad de la institución de contar con un modelo de Gestión Comercial que le permita establecer políticas y lineamientos acertados con la finalidad de salvaguarda los interese cooperativismos, además permite el desarrollo de las actividades asignadas para evaluar y tomar decisiones oportunas consiguiendo el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

El modelo de Gestión Comercial servirá para mejorar los procesos de colocación seguimiento y recuperación de crédito, ayudando a al área comercial a ser cada vez más rápido y eficaz sin demasiados retrasos a la hora del análisis de crédito.

La implementación del modelo de gestión comercial llevara a una evaluación, registro y control de todas las operaciones de crédito que tendrá efectos favorables para la institución dentro de las cuales podemos mencionar:

- Resolver el manejo del tiempo de análisis de los créditos en función de las necesidades del cliente y de los objetivos fijados por la Institución.
- Al contar con un documento base para el análisis de crédito se puede aminorar los errores que son los responsables de generar procesos.
- Identificar y determinar las causas que genera el retraso en los proceso de colocación seguimiento y recuperación de cartera.

De esta manera la Institución podrá ser más competitiva ofertando productos financieros de calidad y convirtiéndose en un modelo a seguir para las demás entidades, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y contribuyendo al desarrollo social y económico de la ciudad y del país.

Por ello se ha definido que la COAC Pacífico requiere una investigación acerca de este tema para que a través de los conocimientos adquiridos el autor pueda diseñar una propuestas o estrategia que permita resolver los problemas que se dan en la Institución, por la falta de planificación organizacional además la investigación servirá como base a futuras investigaciones que se realicen tanto en la misma empresa como en instituciones que presten servicios similares o este ligados al sector financiero.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión comercial, que contribuya a mejorar los procesos de colocación, seguimiento y recuperación crédito de la COAC Pacífico, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el periodo 2017 - 2018.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente sobre el tema contribuyendo a mejorar los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de créditos de la COAC Pacífico.
- Efectuar un análisis tanto a nivel interno como externo en la COAC Pacífico que permita diagnosticar su situación actual.
- Estructurar el modelo de gestión comercial para el mejoramiento de los procesos de crédito en la COAC Pacífico de la ciudad de Riobamba.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Luego de haber realizado una investigación bibliográfica en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Facultad de Administración de Empresas se encontró los siguientes temas que guardan cierta relación con el texto propuesto:

La tesis desarrolla por los señores Fredy Geovanny Vinueza Valle Julio Enrique Aguirre Naula denominado “Creación de un modelo de gestión de marketing y ventas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. En la provincia de Chimborazo cantón Riobamba, período 2012 - 2013”

La tesis desarrollada por el señor Wilian Andrés Núñez Yanez denominado “Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. De la Sucursal del cantón Quinsaloma, provincia de Los Ríos”.

La tesis desarrollada por la señorita Aroca Castillo Kerly Ximena denominado “Propuesta de un modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización y ventas de los productos financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito “CACHA” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015”.

La tesis desarrollada por la señorita Estefanía Del Carmen Sayay Ortiz denominado Diseño de un Modelo de Gestión Comercial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. De la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el periodo Octubre 2014 - Octubre 2015.

Se logró evidenciar que en la ciudad de Riobamba no se realizó un trabajo de investigación de esta naturaleza en dicha entidad, lo que determina que la realización de este trabajo es original y de novedad científica.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Modelo de Gestión Comercial**

Según Escudero (2011), en su libro Modelo de Gestión Comercial afirma que “Un modelo de gestión comercial se define como una referencia a seguir, una representación compilada y relacionada de las actividades a desarrollar cíclicamente en un periodo de tiempo”.

La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones según Domínguez Rubio, que son:

- Planificación: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos
- Organización: donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto
- Dirección: implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.
- Control: este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

### **2.2.2 Gestión Comercial**

Para Zornoza & Gonzales (2006), “La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing”

- El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas a fin de determinar las principales amenazas y oportunidades que se presentan a la organización y a fin de determinar sus fortalezas y debilidades.
- La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación.

- La relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta y gestión de reclamaciones.
- La gestión de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y la configuración de la estructuración.

Por otro lado Herrero (2012), “La Gestión Comercial es una de las actividades más importantes para la promoción de cualquier producto. El contacto entre fabricante y consumidor final se hace prácticamente imposible sin un departamento comercial entre medio. Porque sabemos que es necesario tener registradas todas las acciones comerciales, obtener listados y explotar datos”

Desde el punto de vista de Martin (2008), la gestión de servicios es la encargada de hacer conocer la organización al mundo exterior, buscando la satisfacción del cliente y el incremento de la participación en el mercado, donde es necesario desarrollar un sistema adecuado de calidad, un buen servicio del cliente y productos o servicios de calidad.

Se considera también como la relación que tiene la empresa con el mercado, siendo la gestión comercial como el último paso de la gestión comercial, comprendiéndose desde el estudio de mercado hasta llegar hasta el proceso de venta incluyendo estrategias de venta, políticas de ventas.

### **2.2.3 Importancia de un modelo de gestión comercial**

Para Herrero (2012), la importancia de un modelo comercial radica en los siguientes:

- Es una herramienta fundamental que ayuda a la empresa cumpla con los objetivos establecidos y mantenga de una u otra manera, en control todas las actividades que se realiza en ella.
- Se puede establecer la relación que existe entre la empresa y los clientes reales.
- Se debe llevar a cabo un buen plan de mercadeo, a fin de coordinar la fuerza de ventas de la empresa, conociendo el mercado y el entorno de la empresa.

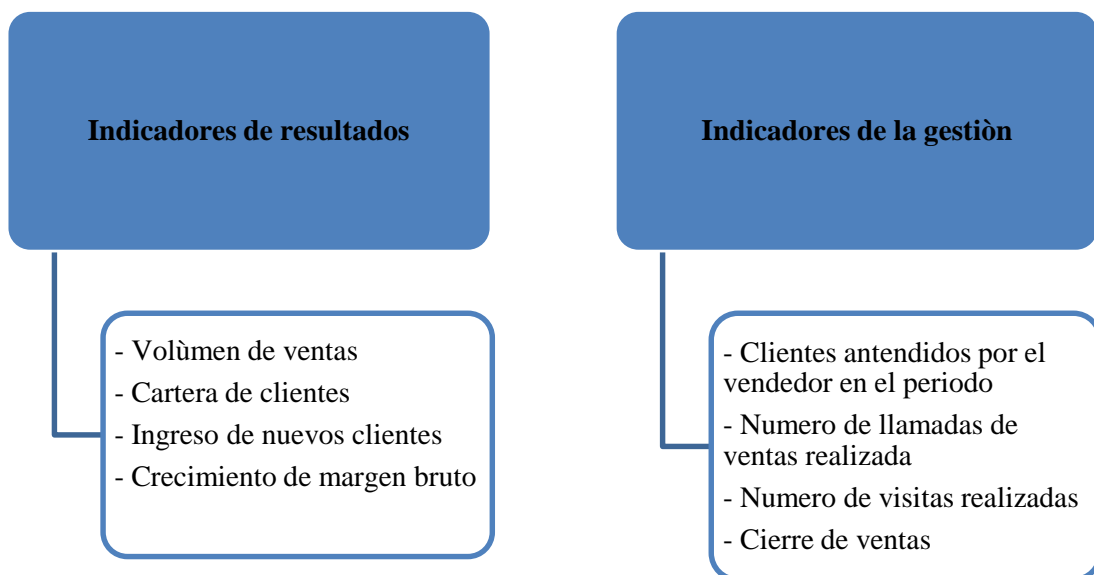
- Un manejo adecuado de la gestión comercial, ayuda a que el departamento de ventas, obtenga mejores resultados, y por ende la empresa obtenga excelentes réditos.
- A través de ella se canaliza el contacto directo con los clientes.

#### 2.2.4 Indicadores de un modelo de gestión comercial

Según Vigaray (2005), los indicadores son factores que ayudan a cuantificar los resultados de una actividad o una estrategia aplicada, los cuales deben tener 3 características fundamentales:

- Ser relevantes para el éxito comercial de la empresa
- Ser específico, logable, alcanzable, medible, relevante y con un límite de tiempo
- Servir para medir estándares y parámetros

Existen dos tipos de indicadores claves dentro de un modelo de gestión comercial, entre ellos tenemos:

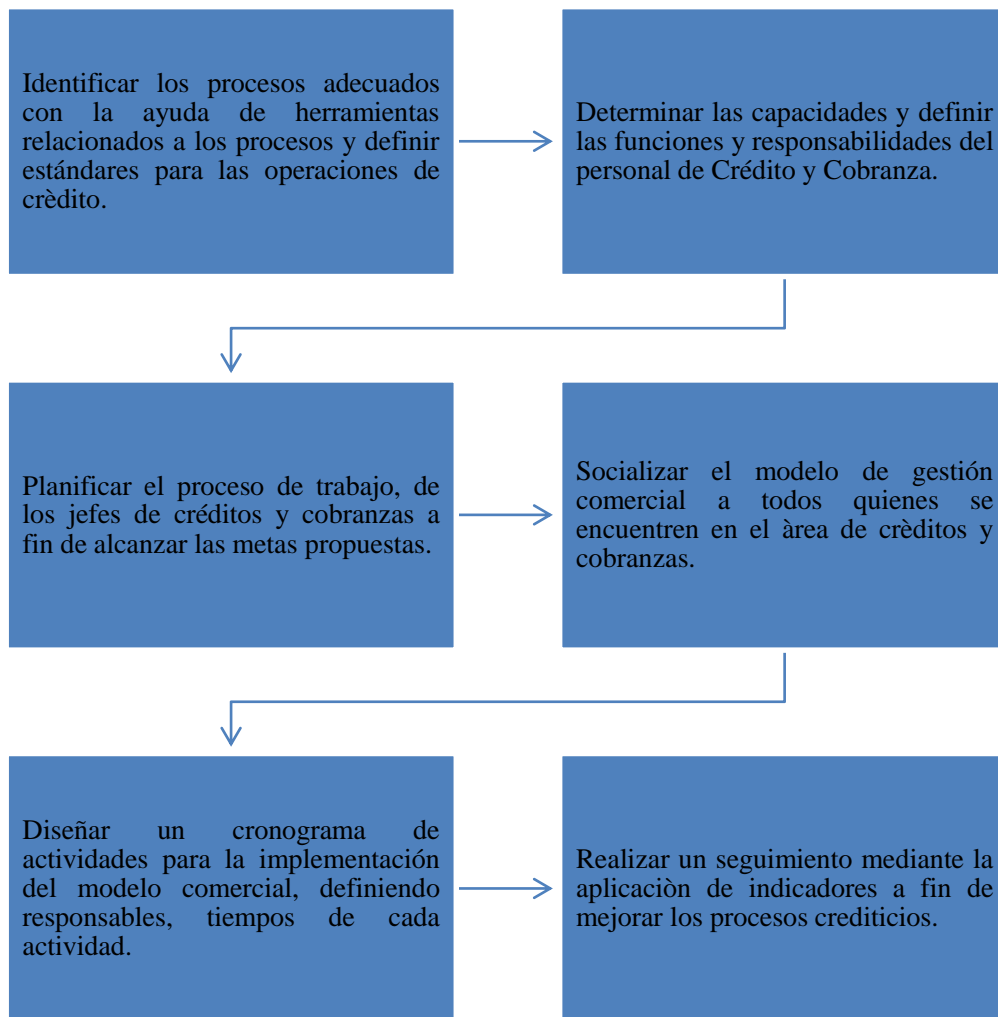


**Figura N° 1: Indicadores de un modelo de gestión comercial**

**Elaborado por:** El autor, a partir de Vigaray (2005)

#### 2.2.5 Proceso para construir un modelo de gestión comercial

Para Muñoz (2007) construir un modelo de gestión comercial requiere de una serie de procesos que se explicaran a continuación:



**Figura N° 2: Proceso para construir un modelo de gestión comercial**

**Elaborado por:** El autor, a partir de Muñoz (2007)

La gestión comercial es la base de toda empresa cuyas actividades se encuentran relacionadas al marketing y la venta de diferentes productos o servicios. Por ello es importante que la gestión comercial que se lleve a cabo dentro de las mismas sea desarrollada con eficiencia, eficacia y sobre todo con visión e inteligencia. Para que se pueda comprender en una manera más clara, la gestión comercial en una empresa suele ser llevada a cabo por un gestor comercial que será el encargado de tratar con proveedores, clientes y empleados, un factor que resulta ser muy influyente a la hora de analizar los caminos que se tomarán para la persecución y posterior logro de los diferentes objetivos estimados por la empresa. Muñoz (2007)



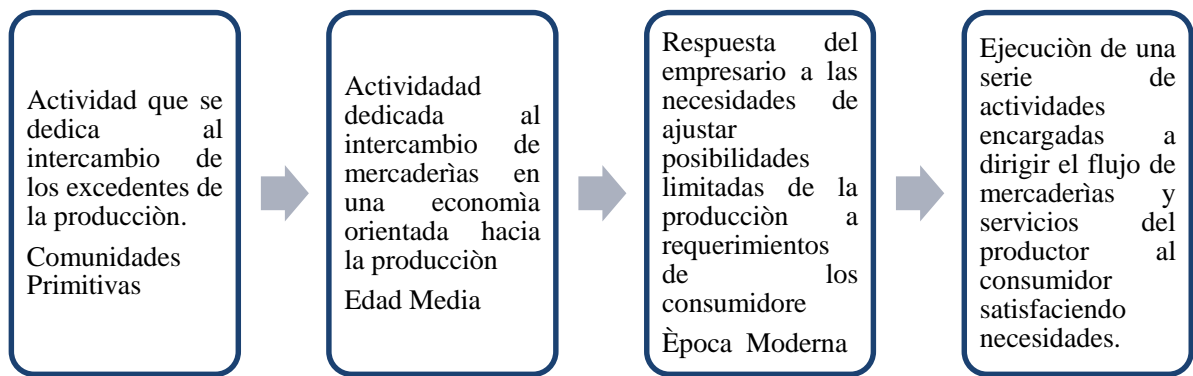
### **2.2.6 Implementación de un modelo de gestión comercial**

La mayoría de las empresas cuentan con procesos de ventas y vendedores. El modelo de gestión comercial es un proceso individual, más competitivo que colaborativo, donde se pierde la persecución de ventas y el conocimiento sobre los gustos y preferencias de los consumidores se van perdiendo. Para la implementación de un modelo comercial se debe realizar los siguientes pasos:

- Diseñar los objetivos estratégicos
- Desarrollar estrategias e iniciativas para cumplir los objetivos
- Participar activamente en equipos de trabajo
- Compartir errores, aciertos, anécdotas, prácticas y acciones que van experimentando día con día.
- Asistir a juntas de trabajo, despejando las inquietudes a fin de cumplir las metas establecidas.
- Diseñar los objetivos estratégicos.
- Desarrollar estrategias e iniciativas para cumplir los objetivos.
- Participar activamente en equipos de trabajo.
- Compartir errores, aciertos, anécdotas, prácticas y acciones que van experimentando día a día.
- Asistir a juntas de trabajo, despejando las inquietudes a fin de cumplir las metas establecidas.

### **2.2.7 Evolución de la Comercialización**

Según McCarthy (2000), la evolución histórica de la comercialización se define de la siguiente manera:



**Figura N° 3: Evolución de la comercialización**

**Elaborado por:** El autor a partir de McCarthy (2000)

La comercialización es el conjunto de actividades que inicia desde el estudio de los gustos y preferencias de los consumidores tomando en cuenta las tendencias del mercado, orientado hacia la producción.

### 2.2.8 Objetivo de la comercialización

La comercialización tiene como objetivo satisfacer a los clientes reales y potenciales con un cierto tipo de bienes y servicios satisfaciendo a una parte de la población a largo plazo: esa debe ser la meta, satisfacer a toda la población durante todo el tiempo durante todo el tiempo. Para ello, el empresario debe desarrollar una estrategia comercial adecuada cumpliendo con los gustos y preferencias de los consumidores. Martín (2008)

### 2.2.9 Enfoques de la comercialización

Según Escudero (2011), existen cuatro enfoques muy importantes:

#### **Enfoque del producto:**

Se realiza un análisis producto por producto, este es un proceso sumamente largo, cayendo en frecuentes duplicaciones por la similitud de elementos que se encuentran en muchos productos. La comercialización de cada producto tiene sus características propias donde las descripciones y análisis pueden ser específicos y exactos.

**Enfoque institucional:**

Es la descripción y análisis de los tipos de mayoristas, minoristas y más instituciones que integran el sistema de comercialización.

**Enfoque funcional:**

Es un sistema teórico, que trata de reducir el proceso de comercialización a un determinado número de actividades que deben de realizarse.

**Enfoque general:**

Es el sistema que se basa en la utilización de los tres enfoques anteriores dando énfasis a aspectos de carácter social.

**2.2.10 Funciones de la comercialización**

Las funciones importantes de la comercialización son:

Comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios. A continuación se detallan las funciones principales:

- **Función comprar:** Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.
- **Función venta:** Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- **Función transporte:** Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.
- **La financiación:** Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- **Toma de riesgos:** Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización. Koenes (1994)

### **2.2.11 El departamento comercial en la empresa**

Según Herrero (2012), es necesario que todas las funciones y responsabilidades del departamento comercial estén bien definidas y estructuradas. En épocas pasadas este departamento, era considerado como un servicio, destinados a las ventas de productos y servicios, sin publicidad brindándole la menor importancia dentro de la empresa. Sin embargo, hoy en día, el departamento comercial cumple un rol muy importante dentro y fuera de la empresa siendo parte del organigrama de la organización convirtiéndose en un departamento tan esencial como los demás.

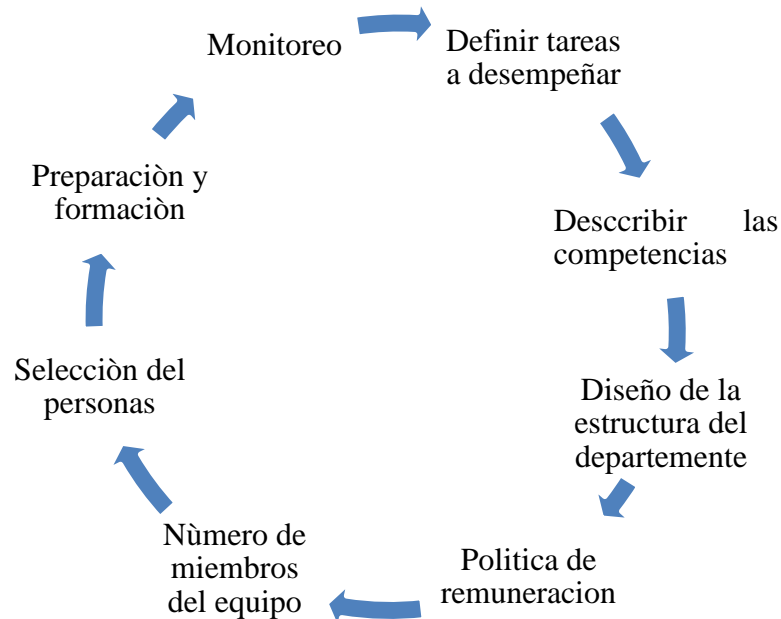
Con el correr de los años lo que antes era un servicio comercial pasa a tener la categoría de departamento comercial y de él van a depender las oficinas de estudios comerciales que antes oficiaban de staff, las ventas, los servicios comerciales, la publicidad y la promoción y también los servicios de postventa. Continuando con esta evolución podemos apreciar cómo la estructura empresaria va sufriendo modificaciones contando en algunos casos con un director general del cual dependen directores de división. De cada director de división dependerá un director de marketing y ventas, subdividiéndose en áreas como merchandising, productos y ventas. Continuado a su vez por más subdivisiones de cada una.

El departamento de comercial, al igual que otros departamentos debe contar con un plan de acción general, detallando las metas a corto, mediano y largo plazo que permitan determinar los objetivos a alcanzar, el tiempo y establecer unos indicadores que nos permitan medir los beneficios. Para ello, los encargados de este departamento deben trabajar minuciosamente para conseguir planificar correctamente las acciones y así alcanzar los máximos beneficios.

Un plan comercial debe funcionar como guía de actuación, e incluye un análisis de la situación de la empresa, del producto o servicio y un análisis del mercado y de la competencia. Es por eso que debe redactarse con la ayuda de varios departamentos, y siempre con la colaboración de varios trabajadores que aportarán varios puntos de vista.

### 2.2.12 Claves para organizar el departamento comercial

Para Martín (2008), las claves para organizar el departamento comercial muy independientemente del tamaño de la empresa y del volumen del negocio, es contar con un departamento comercial, el cual es indispensable para el correcto funcionamiento de la compañía.



**Figura N° 4: Claves para organizar el departamento comercial**  
Elaborado por: El autor a partir de Martín (2008)

A continuación se describe cada una de las claves expuestas por Martín (2008):

**Definir tareas a desempeñar:** A más de vender, los comerciales realizan diversas actividades como: cobros, mantenimiento, informes, contactos. Establecer las prioridades de cuales actividades debe cumplir primero, es lo esencial.

**Describir las competencias:** existe una serie de competencias y aptitudes que debe cumplir un vendedor; debe conocer el producto y/o servicio a ofertar, técnicas de venta, estrategias de marketing.

**Diseño de la estructura del departamento:** la estructura depende del tipo de empresa que se maneje, así como también del producto y/o servicio a ofertar. Hay diferentes

tipos de estructuras, entre ellas; distribución por territorio, distribución por producto y distribución por mercado.

**Política de remuneración:** la remuneración debe motivar al personal, ser acorde y proporcional al desempeño.

**Número de miembros del equipo:** el volumen de vendedores depende de la estructura del departamento, así como también del; clientes potenciales, pronóstico de ventas, productos servicios.

**Selección de personal:** la selección y reclutamiento del personal debe ser minucioso y de acuerdo a los objetivos que va a cumplir la empresa.

**Preparación y formación:** existe diferentes formas de preparar y formar al personal, puede ser a través de capacitaciones, cursos, talleres. Todo dependerá del presupuesto y de la necesidad de formación del personal.

### 2.2.13 El cooperativismo

El cooperativismo, está ligado a las microfinanzas han sido tratadas por diversos actores que lo han conceptualizado de diversas formas, aunque mucha gente usa el microcrédito como sinónimo de microfinanzas, y viceversa, se puede entender que es más adecuado hablar de microfinanzas, “puesto que el concepto en sí de microcrédito parece responder exclusivamente a las necesidades crediticias de los beneficiarios cuando en la realidad lo que se está imponiendo en la mayoría de los países es un concepto amplio que abarca desde necesidades de crédito, hasta las posibilidades de generación de ahorro, la demanda de otros servicios como los seguros, los fondos de garantía etc.” Muñoz (2007)

Para el Banco Mundial (2007). Las microfinanzas son “el suministro de servicios financieros en pequeña escala a empresas y familias que tradicionalmente se han mantenido al margen del sistema financiero formal”.

El cooperativismo en el Ecuador se remonta a los años 50, cuyo pilar fundamental de desarrollo se basa en el apoyo solidario y equitativo entre los involucrados en el sistema, cuyo inicio engloba sobre todo a asociaciones minoritarias, gremios, sindicatos,

organizaciones clasistas, dirigentes políticos y otros. Con el tiempo, así como por agravantes como la situación política y crisis bancaria de la década anterior, el crecimiento del sector en el Ecuador ha sido considerable; y a partir de ello los gobiernos de turno han adoptado como política el impulso a las Cooperativas de Ahorro y Crédito mediante incentivos, pues es irrefutable que la economía solidaria permite mejorar el nivel de vida de las clases media y baja a través de este tipo de asociaciones

#### **2.2.14 Actividades que realizan las cooperativas**

##### **Proceso de crédito**

Todas las operaciones o préstamos representan riesgos para las entidades financieras, porque siempre existe la posibilidad de sufrir pérdidas parcial o total del importe préstamos. Herrero (2012)

A fin de analizar las operaciones con la mayor objetividad posible y de reducir el riesgo asumido, las entidades financieras deben tener en cuenta los criterios de seguridad, liquidez, y rentabilidad. Serna (2005)

##### **Colocación de crédito.**

Según McCarthy (2000), en su libro técnicas de Crédito y Cobranza afirma que “La función principal de las entidades financieras es intermediar los fondos disponibles, provenientes de las captaciones y recursos propios aportados por los accionistas y los generados por el negocio, a personas o empresas debidamente identificados y que son calificados como sujetos de crédito.”

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

##### **Trámite para obtener los préstamos ordinarios**

Según Muñoz (2007), se debe seguir los siguientes pasos para realizar un crédito:

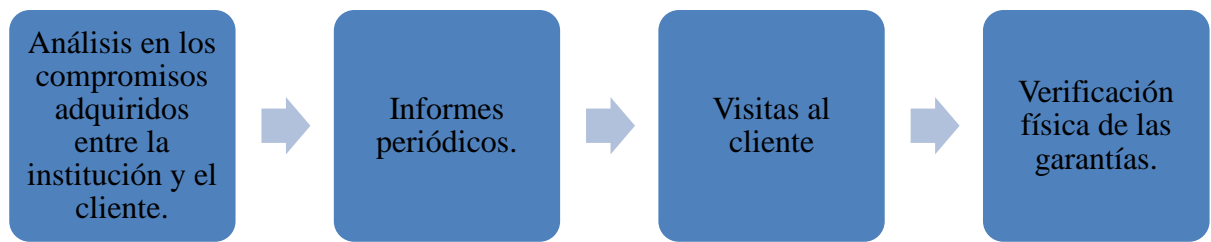
- La solicitud de préstamos: La solicitud de préstamo es el formulario que presenta el socio a consideración de la Cooperativa y es conocida por la Comisión de Crédito para su estudio y aprobación. El formulario es llenado conjuntamente con el Gerente o empleado correspondiente.
- Estudio y aprobación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

### **Seguimiento de crédito**

Para Muñoz (2007), el seguimiento de crédito es la fase en la cual se realiza la evaluación oportuna de la operación del cliente a fin que se cumpla con las previsiones contempladas al inicio del contrato para que se llegue a la cancelación total del préstamo. En esta fase el analista de crédito debe establecer el periodo de seguimiento de la operación.



Existen técnicas para realizar un adecuado seguimiento de crédito, que a continuación se explica:



**Figura N° 5: Técnicas para un adecuado seguimiento de crédito**

Elaborado por: El autor a partir Muñoz (2007)

### **Recuperación de crédito**

Según Muñoz (2007), en su libro técnicas de Crédito y Cobranza da a conocer que la recuperación de cartera vencida consiste en realizar diversos procesos para conseguir la cancelación del crédito.

- Las entidades financieras antes de iniciar los procesos judiciales generalmente intentan contactarse con el deudor para saber los motivos del atraso de pago y consiguiente llegar a un acuerdo de un pago parcial de pago. Si con estas medidas no se ha llegado a ningún acuerdo entre la entidad financiera y el deudor lo siguiente es intentar una causa contra el deudor y seguir el camino jurídico hasta llegar al pago.
- La fase de recuperación de créditos se denomina fase extrajudicial y, aun si acorta el tiempo de recuperación, prevé el consentimiento del deudor. El banco o la financiera intenta comprender, con cartas y llamadas telefónicas, por qué la falta o el rechazo de pago o, luego vende su crédito a una sociedad encargada de la recuperación de deudas no pagadas. Estas sociedades son las encargadas de llegar a un acuerdo con el deudor para que llegue a finalizar el préstamo esto lo realizan mediante cartas, llamadas telefónicas, envío de correos, etc., al final con la recogida directa, es decir, mediante el envío de sus agentes directamente a la casa del deudor, para tratar de aclarar cualquier malentendido y también para comprender lo que en realidad son las razones por las que no se paga la deuda.
- Si esta serie de intentos resulta inútil, se adopta la así llamada 'puesta en mora', es decir, a través de una carta certificada con acuse de regreso se invita el deudor a

pagar la deuda contrata, avisando que si falta el pago dentro de un determinado período de tiempo, se provocará el posible arranque de una acción legal con ulterior cargo de los gastos legales. La carta debe incluir ciertos requisitos mínimos:

- Datos requeridos;
- Fecha de la carta;
- La fecha en la cual surge la deuda;
- Causa de la deuda;
- Cantidad de la deuda;
- Terminio para cumplir.

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

### **2.2.15 Modelos de gestión comercial**

#### **Modelo de gestión comercial ORACLE propuesto por BPMCONOSUR**

La banca Latinoamericana actualmente atraviesa por diversas situaciones, que afectan de una u otra manera el funcionamiento de las entidades bancarias. Dentro de ellas, existe una excesiva visión departamental, orientado a lo operativo sin visión de modelo de negocio y de arquitectura empresarial. Además, se evidencia una ausencia de gestión de procesos por la falta de herramientas que permitan el seguimiento de los trámites, el diseño obsoleto de las bases de datos. Asimismo, se cuenta con una complejidad actual de los procesos e indisponibilidad al cambio y a la mejora en su manejo interno ocasionando dificultades para mejorar los procesos. La resistencia al cambio cultural es otro factor importante ya que la gente no siempre está dispuesta a implantar algo desde

cero para lo que se requiere otros tipos de conocimientos. Contar con una estructura organizacional obsoleta dificulta el mejoramiento continuo ya que la actual está basada en jerarquía funcional. BPMCONOSUR (2015)

### **Beneficios para seleccionar ORACLE-BPMCONOSUR**

Según BPMCONOSUR (2015), existen diferentes beneficios:

- Procesos implantados y probados en la Banca regional
- Centrada en el Cliente, pero fortaleciendo los atributos del Banco
- Economía de escala, adaptable e integración de Canales y Aplicaciones
- Procesos estandarizados a nivel Organizacional
- Experiencia internacional capitalizada en Proyectos B.P.M.
- Eficiencia para prestar mejor Servicio al Cliente
- Aplicación de Buenas prácticas en BPM e Industria Financiera
- Centrada en el Cliente, pero fortaleciendo los atributos del Banco
- Menores Plazos de Implantación y Procesos estandarizados a nivel organizacional
- Eficiencia para prestar mejor servicio al cliente

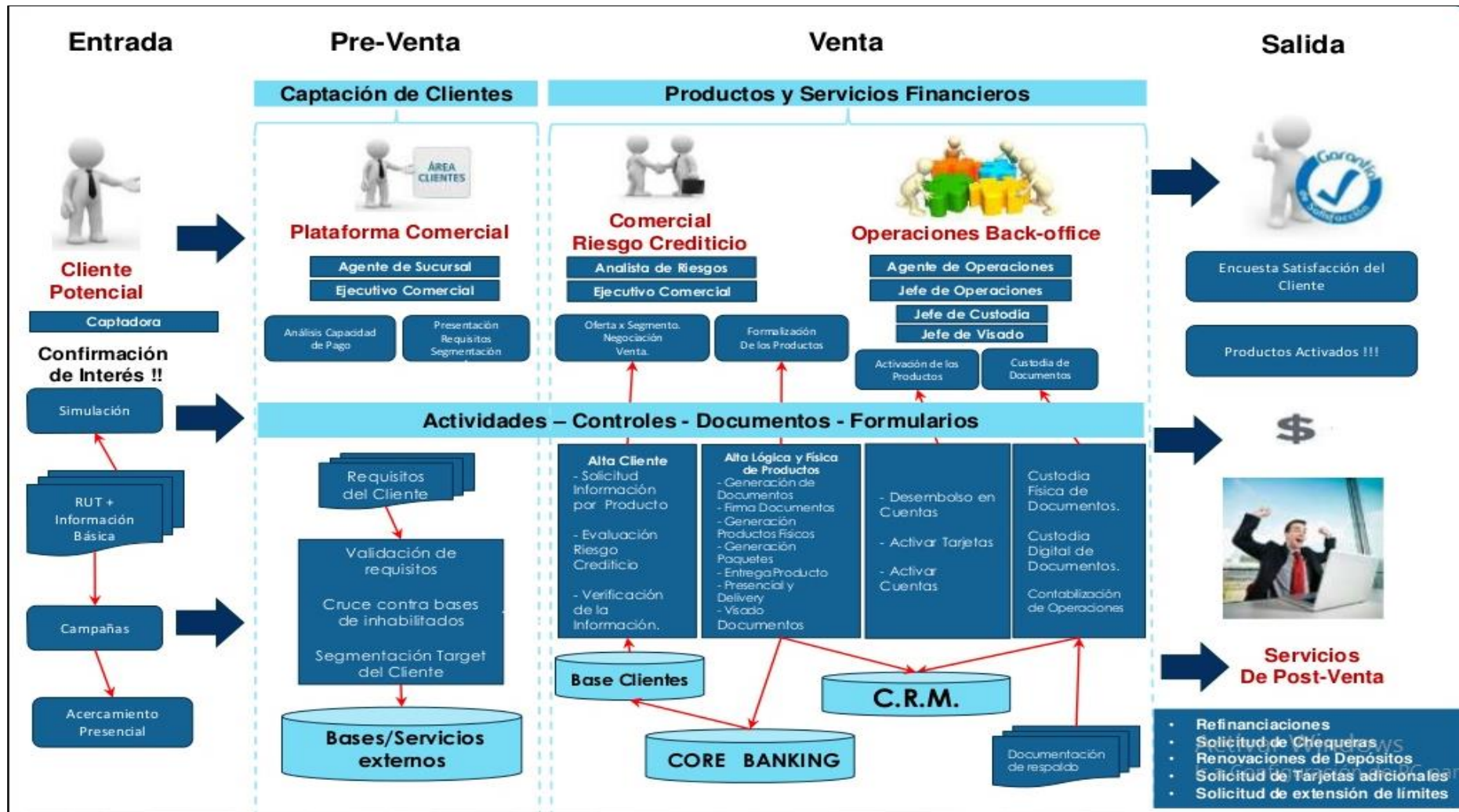
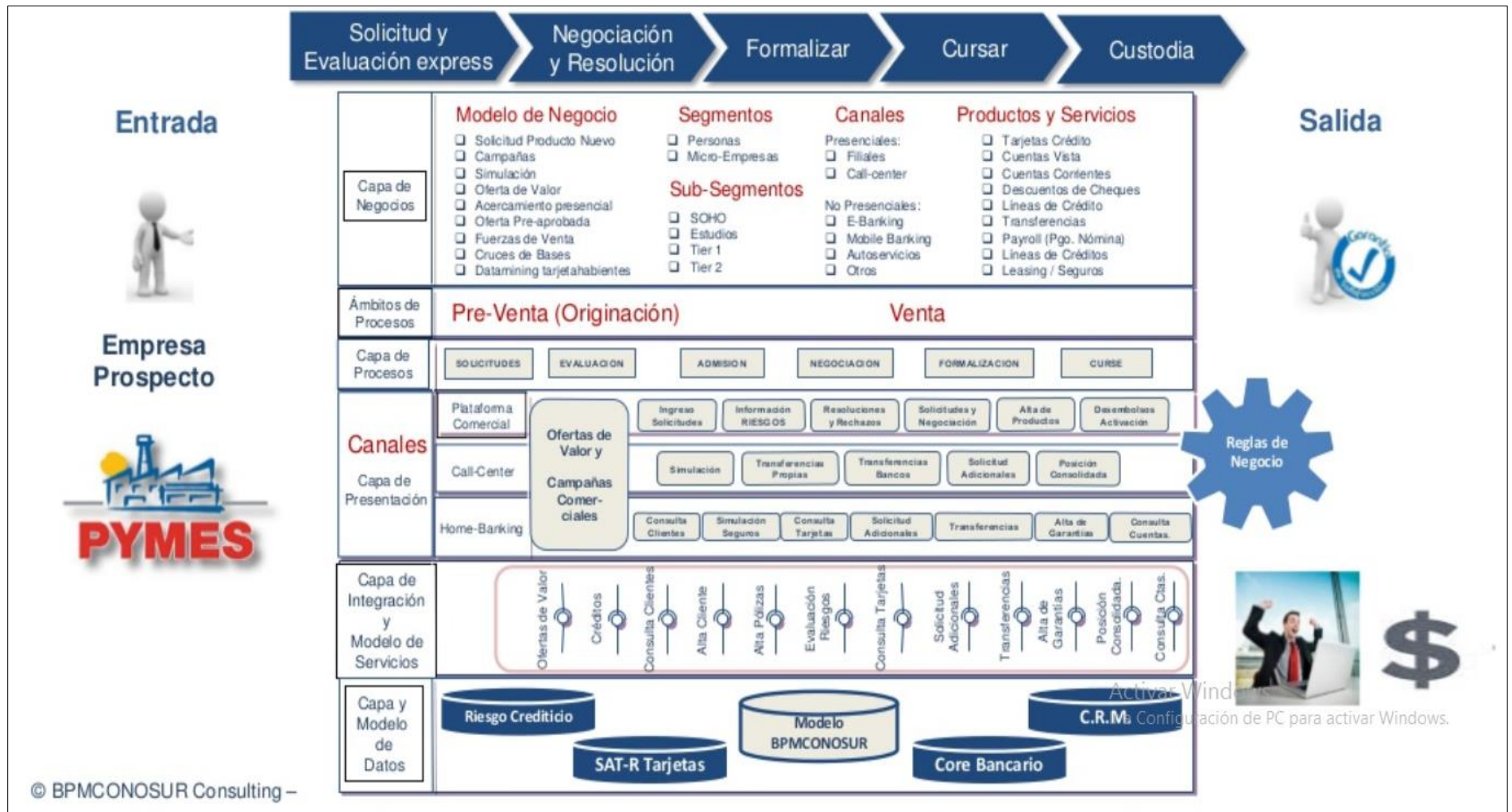


Figura N° 6: Modelo de gestión comercial ORACLE  
Fuente: BPMCONOSUR (2015)

### **Modelo de gestión comercial crédito express propuesto por BPMCONOSUR**

Para BPMCONOSUR (2015), este es un modelo de gestión que ingresa y evalúa on-line real-time los productos financieros en el ámbito de la pre-venta. Los Bancos pierden la mayoría de sus prospectos por la demora en la fase de evaluación de sus futuros clientes.

- Agiliza su proceso de ventas
- Incrementa las ventas de productos y servicios financieros
- Las evaluaciones son On-line, y el proceso de ventas se reduce en un 70% de los plazos y costos del proceso habitual.
- Mejora la eficiencia e imagen frente al cliente
- Los procesos de evaluación de solicitudes en la banca tradicional demoran en promedio de 7 a 10 días, crédito express evalúa y aprueba las solicitudes en tiempo real, permitiendo su aprobación o rechazo frente al prospecto que hace la solicitud.
- El modelo crédito express, está diseñado para que el usuario de riesgos y procesos puedan configurar sus políticas de riesgos en reglas de negocios de mantenimiento amigable, flexible y eficiente.



**Figura N° 7:** Modelo de gestión comercial MYPES 2  
**Fuente:** BPMCONOSUR (2015)



## 2.3 MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING Y VENTAS

Según BPMCONOSUR (2015) este modelo cuenta con varias variables que tienen un efecto en el resultado que obtiene la empresa.

**Perspectiva de la fuerza de ventas:** Está relacionado con el grado de orientación al valor del cliente, por parte de la fuerza de ventas, orientado a las condiciones que afecta las funciones desempeñadas por los vendedores.

**Perspectiva de la empresa:** contiene las variables de cultura de organizacional, orientada al mercado. El objetivo es que la empresa desarrolle estrategias de marketing y ventas para mejorar su desempeño.

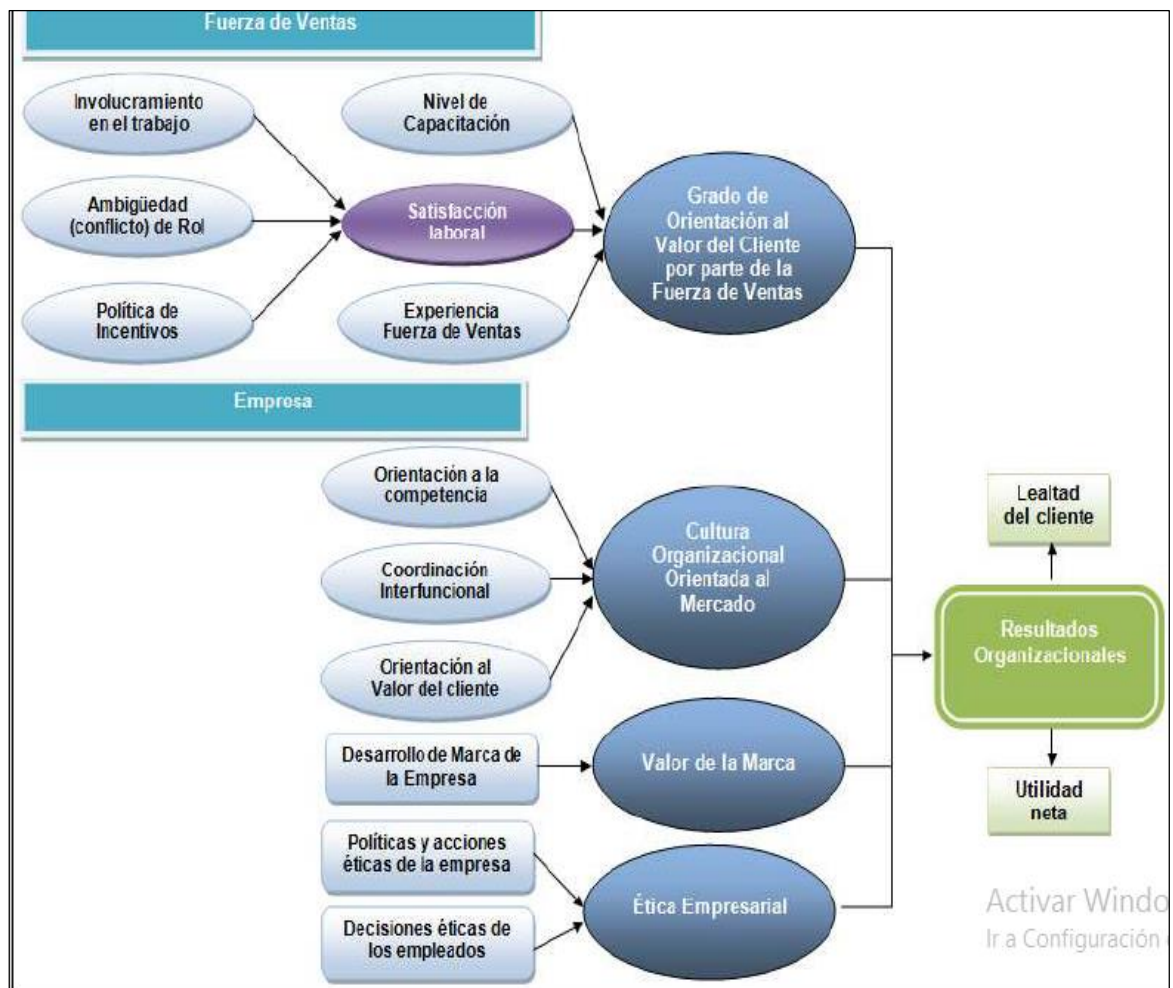
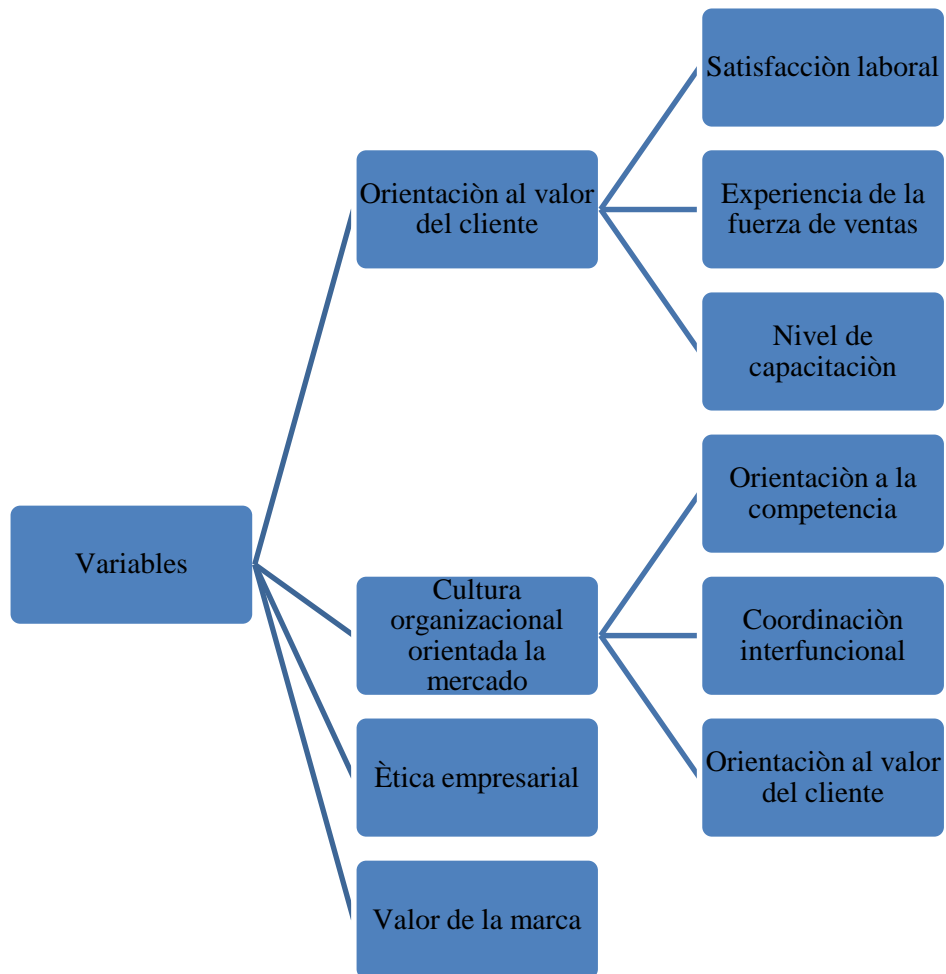


Figura N° 8: Modelo de gestión de marketing y ventas  
Fuente: BPMCONOSUR (2015)

## Tipos de variables utilizadas en el modelo

Para BPMCONOSUR (2015) existen diversos tipos de variables:



**Figura N° 9: Tipos de variables**  
Fuente: BPMCONOSUR (2015)

**Tabla N° 1: Limitaciones y beneficios de los modelos comerciales**

Modelo comercial	Beneficios	Limitaciones
ORACLE propuesto por BPMCONOSUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos implantados enfocados al cliente.</li> <li>• Eficiencia para prestar mejor servicio al cliente.</li> <li>• Pronto retorno de la inversión con una tasa de retorno mayor al 15%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excesiva visión departamental</li> <li>▪ Ausencia de gestión de procesos</li> <li>▪ Exhaustivas pruebas de capacitación e implantación.</li> </ul>



<p>Crédito express</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evalúa los servicios financieros aprestar en tiempo real.</li> <li>▪ Es flexible y se adapta a las reglas de cualquier institución financiera, el cual permite configurar y aplicar las políticas de riesgo crediticio.</li> <li>▪ Ayuda a incrementar las ventas de productos y servicios financieros con proceso moderno y eficaz realizando evaluaciones on- line, reduciendo el 70% de los plazos y costos del proceso de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se enfoca solo al área de créditos, ayuda a calificar créditos, mas no realiza el seguimiento de los mismos.</li> <li>▪ Requiere de un plan de marketing adicional, que promueva los servicios financieros de la cooperativa.</li> <li>▪ No promueve los demás productos y servicios financieros de la COAC.</li> </ul>
<p>Gestión de marketing y ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta todas las acciones de la fuerza de ventas a crear valor al cliente. Este modelo toma en cuenta también al cliente interno como parte de la institución financiera.</li> <li>• Desarrolla estrategias de marketing y ventas orientadas al mercado.</li> <li>• Genera un valor agregado creando valor a la marca.</li> </ul>	

**Fuente:** BPMCONOSUR (2015)

**Elaborado por:** El autor a partir de información del BPMCONOSUR (2015)

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.4.1 Cartera de Crédito**

“Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto.” González (2011)

#### **Cartera por vencer**

Es el saldo total neto de la cartera de crédito que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad a una fecha de corte. Muñoz (2007)

#### **Cartera vencida**

Es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Muñoz (2007)

### **2.4.2 Colocación**

“Colocación o crédito es un préstamo de dinero que un Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual, mediante el pago de cuotas, o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al acreedor por el período que no tuvo ese dinero” Financiera (2008)

### **2.4.3 Crédito**

“El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado”. Avellaneda (2009)

#### **Estrategia**

“Es un patrón fundamentalmente de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente”. Boyd & Larrechè (2005)

## **Misión**

Es declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Canelos (2003)

## **Plan**

Es la organización de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro con el fin de lograr determinados objetivos y metas. Koenes (1994)

## **Planificación:**

Es la selección y organización de las acciones futuras que deberán ejecutar las personas que trabajan en la empresa y que, partiendo de los recursos que se prevé estarán disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados resultados, previendo el establecimiento de los mecanismos que permitan el control del cumplimiento de los mismos. Koenes (1994)

## **Visión**

Es la definición de la razón de ser de la organización. Canelos (2003)

## **Tasa de interés**

Es el costo del dinero resultante de una operación crediticia, se expresa en porcentaje respecto al capital que lo produce. Muñoz (2007)

## **2.5 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un modelo de Gestión Comercial para la COAC Pacífico contribuye al mejoramiento de los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de crédito de la institución financiera.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizó la modalidad cuali-cuantitativa, por cuanto se analizó los resultados obtenidos para la colocación de créditos y en las estrategias aplicadas para la recuperación de la cartera vencida de la COAC Pacífico en la ciudad de Riobamba.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utiliza para realizar el presente proyecto son:

#### **Investigación documental y bibliográfica:**

Es la primera etapa del proceso investigativo, la cual proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes sobre los modelos de gestión comercial, las cuales corresponden al marco teórico de esta investigación. También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes.

#### **Investigación Descriptiva:**

Describe los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente. Es así que la gestión comercial, parte de la investigación de mercado ahí se lleva a cabo las encuestas en el segmento. Además, se realizó las respectivas tabulaciones de los datos, describiendo las diferentes frecuencias y porcentajes encontrados a través del análisis e interpretaciones realizadas para cada una de las preguntas del cuestionario.

#### **Investigación de Campo:**

Es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad, aplicando de forma directa en la Cooperativa “Pacífico”, ya que es aquí en donde se desarrolla el modelo de gestión comercial y es el investigador quién está ligado

directamente con la situación para obtener información de primera fuente útil y necesaria para encontrar los elementos correctos para solucionar el problema.

### **3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1 Métodos de Investigación**

En la presente investigación se utilizó diferentes métodos, los cuales facilitaron el proceso investigativo.

##### **Método inductivo – deductivo**

El método inductivo permitió determinar la tendencia de lo particular a lo general, es decir se llega a generalidades partiendo del estudio de casos particulares; mientras el método deductivo enuncia la tendencia de lo general a lo particular. En la presente investigación se partió de casos particulares que existan en la COAC Pacífico, para poder establecer casos generales y viceversa.

##### **Analítico-Sintético**

Se utilizó para confirmar la idea a defender ya que se realizó la investigación de mercado, el análisis situacional y así se pudo determinar los posibles problemas que se encuentren dentro de la cooperativa.

#### **3.3.2 Técnicas de Investigación**

##### **Entrevista**

La entrevista se define como el intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas, para el desarrollo de esta investigación, la entrevista se realizó al personal directivo de la cooperativa con el fin de obtener información relevante para determinar la situación actual de la empresa

## **Encuesta**

Se denomina encuesta al conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de población, por un lado el encuestador o investigador y por otra parte, los socios reales y potenciales, así como también los clientes internos o los encuestados que contestan.

### **3.3.3 Instrumentos de Investigación**

#### **Guía de entrevista**

Las preguntas se realizaron al personal directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico con el fin de obtener información relevante para determinar la situación actual de la empresa.

#### **Cuestionario**

El cuestionario previamente elaborado de tipo personal se aplicó para obtener información de parte de quien las responde y servir a quien pregunta o a ambas partes. Este instrumento fue muy eficaz ya que es de tipo estructurado y no disfrazado. Se aplicó a los socios de la reales y potenciales de la COAC Pacífico en la ciudad de Riobamba, así como también a los clientes internos de la institución financiera. (Anexo N<sup>a</sup> 02)

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1 Cálculo del tamaño de la muestra segmento 1: clientes reales**

Para el desarrollo de la investigación se procedió a trabajar con la siguiente población; todos los socios activos que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico de la ciudad de Riobamba. El número de socios activos que se utilizó para el cálculo de la muestra es de 4900.

A continuación, se aplicó la fórmula del cálculo de la población finita para determinar el tamaño de la muestra.

### **Datos para el cálculo posible de encuestados.**

N: Tamaño de la población = 4900<sup>1</sup>

Z: Nivel de confianza = 1,64

P: Probabilidad de éxito = 0,5

E: error muestral = 0,5

Q: Probabilidad de fracaso = 0,5

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)4900}{4900(0,05)^2 + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$
$$n = 356$$

**n = 356 encuestas**

Se aplicó un total de 356 encuestas en la ciudad de Riobamba.

### **3.4.2 Cálculo del tamaño de la muestra segmento 2: clientes potenciales**

Para el desarrollo de la investigación se procedió a trabajar con la población económicamente activa (P.E.A.) de la ciudad de Riobamba el cual corresponde al 54,7% de la población del cantón. El número que se utilizó para el cálculo de la muestra es de 123.428 habitantes.

A continuación, se aplicó la fórmula del cálculo de la población finita para determinar el tamaño de la muestra.

### **Datos para el cálculo posible de encuestados.**

N: Tamaño de la población = 123.428<sup>2</sup>

Z: Nivel de confianza = 1,64

P: Probabilidad de éxito = 0,5

E: error muestral = 0,5

Q: Probabilidad de fracaso = 0,5

---

<sup>1</sup> Tomado de la base de datos de la COAC Pacífico, Agosto 2017

<sup>2</sup> A partir del Censo de Población y Vivienda 2010

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

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)123.428}{123.428(0,05)^2 + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 382$$

**n = 382 encuestas**

Se aplicó un total de 382 encuestas en la ciudad de Riobamba.

### **Cálculo del tamaño de la muestra segmento 3: clientes internos**

Para el desarrollo de la investigación se procedió a trabajar con el número total de empleados, trabajadores y directivos de la COAC Pacífico, el cual cuenta con un total de 7 personas.

El número que se utilizó para la encuesta es de 7 empleados. Es decir, se debe aplicó un total de 7 encuestas dentro de la institución financiera.

## **3.5 ANTECEDENTES GENERALES**

### **3.5.1 Reseña histórica**

Líderes voluntarios con propósito de crear fuentes de empleo, ya que hoy en día el país cuenta con una alta tasa de desempleo y alto costo de la vida, por eso emprendimos 15 jóvenes indígenas de la provincia de Tungurahua y Chimborazo con visión a alcanzar nuestro objetivo, de promover el ahorro para proporcionar fuentes para financiar a todos sus miembros, con miras de contribuir al desarrollo económico y social de nuestra población que han sido vulnerable desde la conquista española, cooperativa de Ahorro y Crédito Visión Mirachina con la noción del compañero Guillermo Agualsaca la primera idea discutida en la asamblea general. En el transcurso del mismo año se reúne el mismo grupo de personas viendo la necesidad y con el propósito dar inicio el primer paso de conformar una cooperativa de ahorro y crédito que apoye al desarrollo de la colectividad y de la provincia, a fin de fortalecerse sustentados en el principio de unión y de solidaridad. La idea de conformar la cooperativa fue del Juan Isaiás Mungabusi. Después de cuatro reuniones se formó una pre cooperativa el 25 de marzo del 2010 con



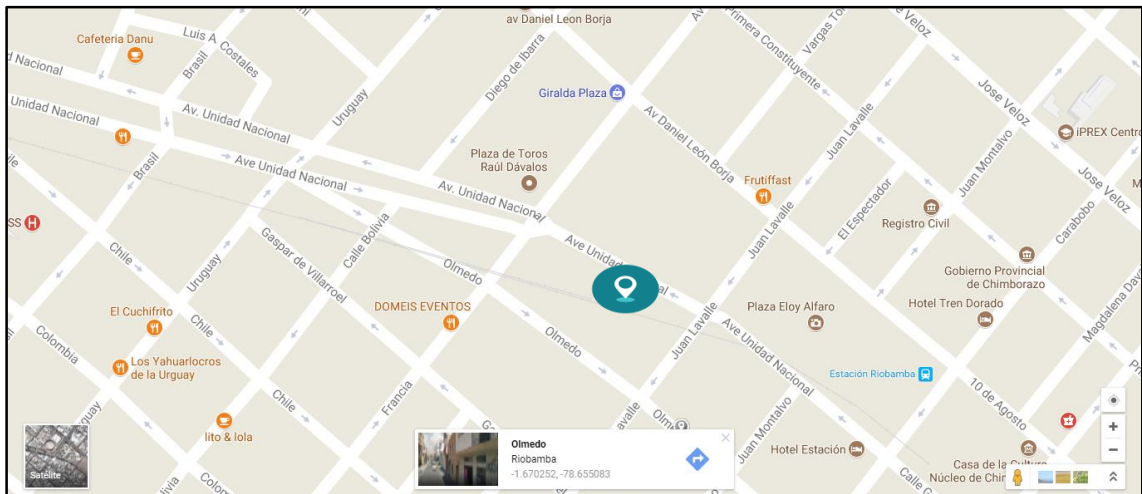
el propósito de brindar servicios financieros con tasas de interés competitivas. En vista de que se necesita un nombre para la Cooperativa, se solicita a los presentes manifiesten alternativas de cómo ha de llamarse la naciente cooperativa, existiendo la moción del señor Ángel Pacari, de que esta lleva el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, moción que es apoyada por todos los presentes por lo que queda establecida que la Pre Cooperativa se denominara PRE - COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PACÍFICO.

Para los efectos de conducción, trámites y demás gestiones se nombró una directiva provisional, quienes se encargaron de hacer estas gestiones; Directivas que por acuerdo queda conformado de la siguiente manera:

- PRESIDENTE            Segundo Francisco Maliza
- TESORERO             Juan Mungabusi
- SECRETARIA          María Agualsaca
- 1ER VOCAL            Ángel Pacari
- 2DE VOCAL            David Tisalema
- 3ER VOCAL            María Pandashina

La inauguración y apertura de la institución legalmente constituida se realiza el 10 de Agosto del 2010.

### 3.5.2 Ubicación



**Figura N° 10: Ubicación de la cooperativa de ahorro y crédito Pacífico**

**Elaborado por:** El autor a partir de la información de la COAC Pacífico

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** Unidad Nacional 3069 Y Lavalle Unidad Nacional

**Teléfono:** 03-2946229

### 3.5.3 Filosofía empresarial

#### Misión

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito “PACÍFICO” Ltda. Dirige todos sus esfuerzos y acciones para incentivar el ahorro en nuestros socios para que en esta actividad encuentren el punto de partida a la solución de sus necesidades inmediatas. La cual sus socios encontrarán el apoyo necesario para grandes y pequeños proyectos de vida incentivando de esta manera su capacidad productiva, poniendo a disposición productos, servicios financieros y complementarios.”

#### Visión

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PACÍFICO” Ltda., En los próximos años será una institución sólida, ágil e innovadora, reconocida por la población, con mayor cobertura y profundización en los sectores económicos vulnerables, solventando las

necesidades de sus socios y clientes, creando oportunidades a nuestros socios y clientes.”

## Valores

- **Honestidad:** Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.
- **Propiedad:** Cuando una persona se afilia en una Cooperativa, adquiere el derecho de copropiedad de la organización. Todo miembro de una Cooperativa debe adquirir, para considerarse como tal las aportaciones mínimas para llenar el requisito de ley. Su aportación es lo que en una sociedad mercantil se conoce como acción.
- **Seguridad y Solvencia:** Somos una organización que genera confianza, en base a la solidez moral y financiera que nos caracteriza.
- **Creatividad:** En todas partes del mundo las cooperativas han sido capaces de desarrollarse y crecer solamente porque logran proporcionar servicios financieros a sus cooperativistas, con distintos grados de eficiencia, con el mérito de adaptarse a su medio y a su mercado. Sus operaciones han logrado cambios dramáticos en ahorros y políticas de crédito en casi toda institución financiera. Servicios tales como: los seguros sobre los ahorros y préstamo sin costo adicional para el cooperativista.
- **Vocación de Servicio:** Desarrollamos nuestro trabajo con calidez humana y profesionalismo, esforzándonos por brindar el mejor servicio.
- **Solidaridad:** Apoyamos el mejoramiento de calidad de nuestros socios y clientes, buscando el fortalecimiento de sus finanzas y actuando con equidad.
- **Compromiso:** Actuar convencidos de que debemos dar más de lo esperado, con un alto sentido de pertenencia a nuestra Cooperativa.
- **Responsabilidad con la Comunidad:** Contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, promoviendo sinergia entre la Cooperativa, su personal, los socios y clientes y el conjunto de la sociedad.

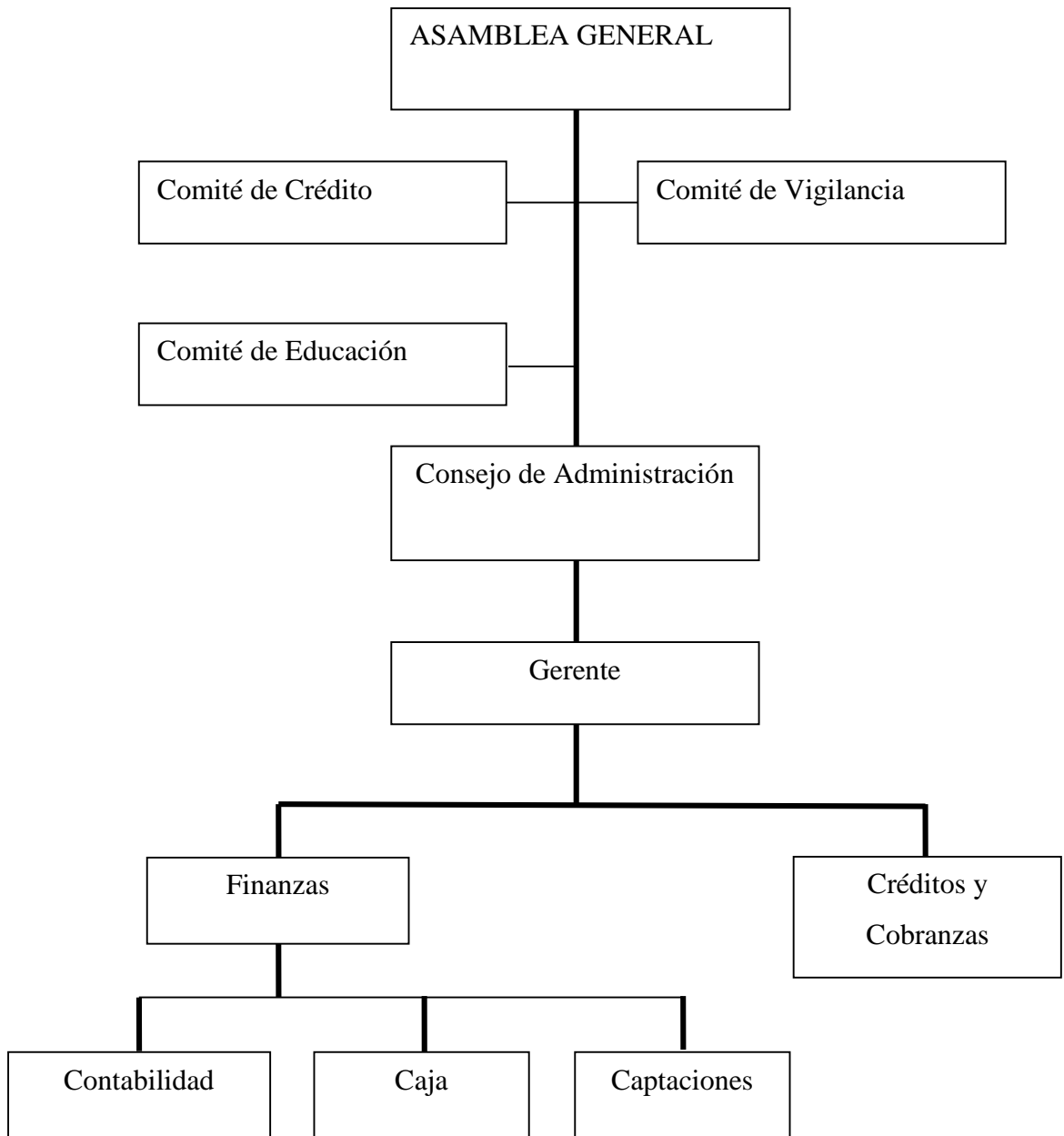
## Principios de la COAC Pacífico

La Cooperativa regulará sus actividades de conformidad y de acuerdo con los siguientes principios:

- Adhesión voluntaria

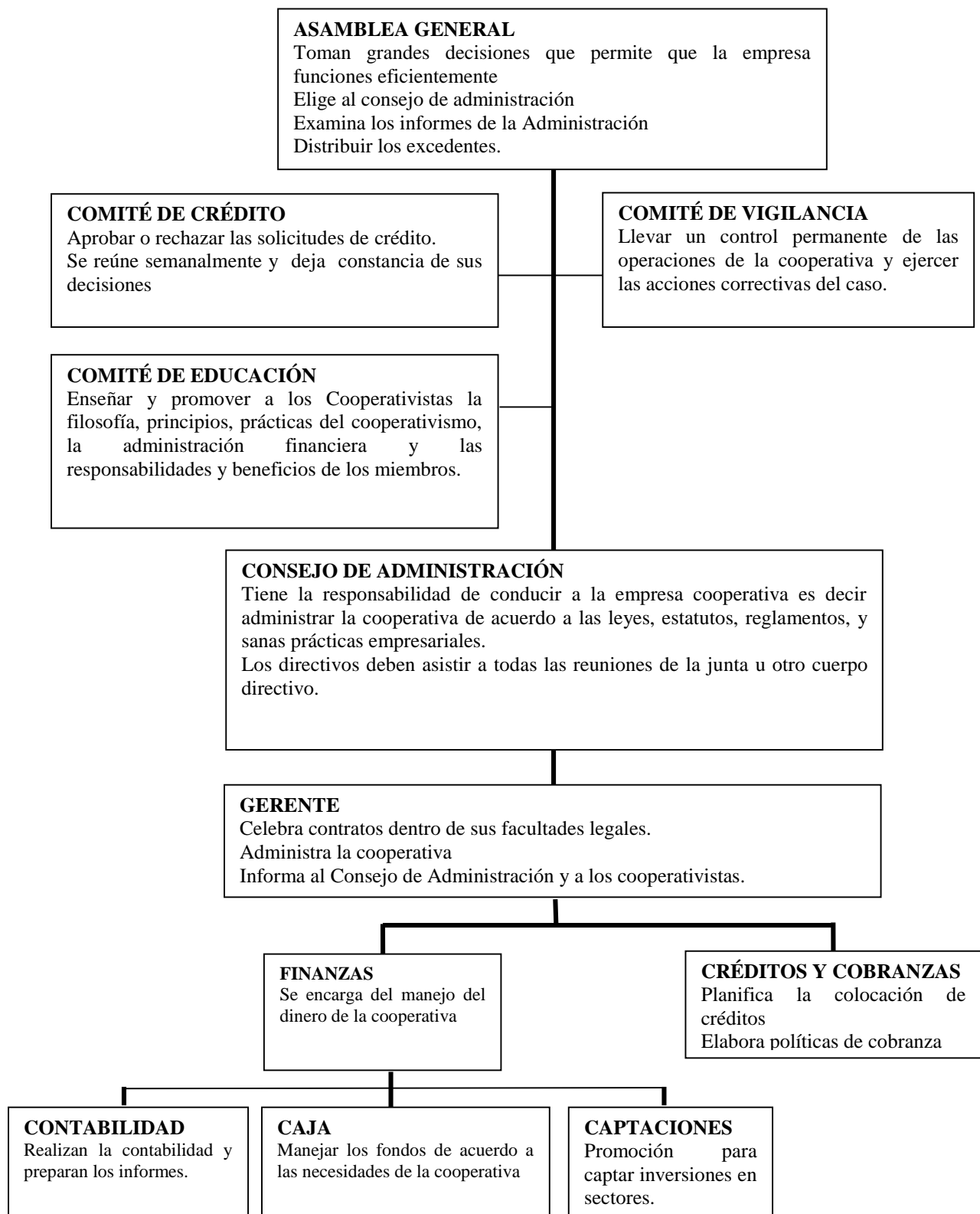
- Gestión democrática por parte de los socios
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independiente
- Educación, formación e información
- Cooperación entre Cooperativas
- Interés por la comunidad
- Libre acceso y retiro voluntario

### 3.5.4 Organizacional de la COAC Pacífico



**Figura N° 11: Organigrama Estructural de la COAC Pacífico**

Fuente: COAC Pacífico



**Figura N° 12: Organigrama Funcional de la COAC Pacífico**  
Fuente: COAC Pacífico

### **3.5.5 Servicios financieros de la COAC Pacífico**

#### **Descripción de los productos financieros**

##### **Beneficios para los socios**

- ✓ Créditos
  - Emergentes
  - Ordinarios
- ✓ Crédito Estudiantil
- ✓ Ahorros
- ✓ Inversiones a Plazo Fijo
- ✓ Pago de servicios básicos
- ✓ Pago del Bono de Desarrollo Humano
- ✓ Seguro de Accidentes

##### **Inversiones**

La cooperativa de ahorro y crédito Pacífico, paga el mejor interés del mercado ecuatoriano, así el dinero seguirá creciendo mes a mes con la seguridad que brinda la mejor cooperativa del país.

##### **Créditos**

En la cooperativa Pacífico, esta presta para servirle con créditos ágiles, oportunos y sin muchos trámites, para cumplir los objetivos de la familia o la empresa.

## **3.6 ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **3.6.1 Análisis externo (Macroentorno)**

#### **Factor económico**

Han existido diferentes cambios en cuestiones económicas dentro del país. Dentro de estos factores se encuentran los siguientes:

**Tabla N° 2: Factor económico**

<b>Factor</b>	<b>Connotación</b>	<b>Impacto</b>
Inflación	Estable	Estabilidad en los costos
PIB	Ascendente	El nivel de competitividad de las empresas incrementa
Tasas interés referenciales	Variable	La tasa activa permite obtener mayor ingresos de recursos, mientras que la tasa pasiva brinda un buen rendimiento de dinero.
Empleo	Ascendente	Incremento de los ingresos de la familia y por ende el poder adquisitivo.

**Elaborado por:** El autor a partir de información del Banco Central del Ecuador

### **Factor político:**

Actualmente han existido diferentes reformas en las diferentes normas establecidas:

**Tabla N° 3: Factor político**

<b>Factor</b>	<b>Connotación</b>	<b>Impacto</b>
Estabilidad política	Estable	Se ha disminuido la credibilidad del país, la inversión extranjera
La Constitución	Regulador	Establece las responsabilidades y derechos de los ciudadanos
Código del trabajo	Regulador	Ayuda a determinar un salario justo para todos los empleados
Política económica	Inestable	Los índices económicos no son manejados de manera adecuada
Ley de Economía Popular y Solidaria	Regulador	Regula la distribución de utilidades y excedentes y formas de financiamiento.

**Elaborado por:** El autor a partir de información de la Asamblea Nacional



## Factor social

Los factores sociales, son aquellas cosas que afectan a los seres humanos en su conjunto, sea en el lugar y en el espacio en el que se encuentren.

**Tabla N° 4: Factor social**

<b>Factor</b>	<b>Connotación</b>	<b>Impacto</b>
Clientes	Ascendente	Los ingresos sigue creciendo constantemente
Desempleo	Descendente	Mayor cantidad de clientes potenciales

**Elaborado por:** El autor a partir de información de la Asamblea Nacional

## Factor tecnológico

La tecnología puede parecer abrumadora y difícil de manejar para aquellos desacostumbrados a ella. Sin embargo, la mayoría de los aparatos como teléfonos, computadoras y tabletas han simplificado su funcionamiento cada vez más gracias a los avances en el área, por lo que resulta muy sencillo que cualquier persona pueda utilizar las nuevas tecnologías.

**Tabla N° 5: Factor tecnológico**

<b>Factor</b>	<b>Connotación</b>	<b>Impacto</b>
Nuevas tecnologías	Ascendente	Acelerado incremento tecnológico
Medios tecnológicos	Ascendente	Interés por la utilización de medios tecnológicos que mejoren los procesos de créditos y cobranzas

**Elaborado por:** El autor a partir de información de la Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones

### 3.6.2 Cinco fuerzas de Porter (Microentorno)

El estudio del microambiente nos ayudara a identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa son factores que afectan a la organización y no son controlables, pero se pueden influir en ellos dentro de los cuales tenemos a los clientes, proveedores y competencia.

#### **Clientes:**

En este poder de negociación se considera a los socios de la COAC Pacífico, quienes son el motor de la actividad económica de la entidad, ya que son ellos son los compradores al momento de asociarse, aperturàn sus cuentas.

Nuestros principales clientes son: hombres y mujeres en edades comprendidas de 18 a 60 años, de estrato social C+, C- de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

#### **Competidores:**

La rivalidad entre los competidores, cada vez se multiplica, puesto que compiten de diversas maneras, a fin de posicionarse en el mercado financiero, mientras mayor sea el número de cooperativas, más intensa es la disputa entre ellas, ofreciendo nuevos servicios, procesos, entre otras.

**Tabla N° 6: Cooperativas de ahorro y crédito calificadas al sistema nacional de pagos por segmentos**

N <sup>a</sup>	Nombre	Provincia	Cantón	Segmento
1	Cooperativa de ahorro y crédito Riobamba	Chimborazo	Riobamba	Segmento 4
2	Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
3	Cooperativa de ahorro y crédito 4 de Octubre	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
4	Cooperativa de ahorro y crédito Minga Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
5	Cooperativa de ahorro y crédito Acción y desarrollo Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
6	Cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
7	Cooperativa de ahorro y crédito Lucha	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3

	Campesina			
8	Cooperativa de ahorro y crédito Acción rural Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
9	Cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
10	Cooperativa de ahorro y crédito Producción	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
12	Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de comercio de Riobamba Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
13	Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
14	Cooperativa de ahorro y crédito Sumac Llacta Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
15	Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
16	Cooperativa de ahorro y crédito Bashalan Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 1
17	Cooperativa de ahorro y crédito Alli Tarpuc	Chimborazo	Riobamba	Segmento 1
18	Cooperativa de ahorro y crédito Frandesc Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 1
19	Cooperativa de ahorro y crédito Ñuka llakta	Chimborazo	Riobamba	Segmento 1

**Elaborado por:** El autor a partir de información del Banco Central del Ecuador

### **Proveedores:**

Los proveedores llegan a ser los inversionistas, el Banco Central del Ecuador, las ONG y otras entidades ya que aportan con el capital necesario para ejercer las actividades económicas de la COAC. Además, los proveedores influyen en las tasas, montos, garantías y sectores a donde se va a dirigir los recursos.

### **Productos sustitutos:**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En este caso, los bancos son quienes brindan servicios similares a la sociedad a pesar de que son otras entidades que la regulan. De igual manera esta las mutualistas y los prestamistas informales.

### Nuevos entrantes:

La amenaza de los nuevos entrantes se refiere a la facilidad que tienen las cooperativas para entrar a competir dentro del mercado financiero, existiendo cada día más cooperativas en este sector.

La barrera de entrada es accesible ya que se pueden agrupar un número de personas y reunir el capital requerido para constituir una COAC. Además, el canal de distribución que se utiliza es el más sencillo y directo.

### 3.6.3 Análisis Interno

#### Recursos que posee la cooperativa, tangibles e intangibles

Tabla N° 7: Rangos de calificación interno de recursos

Recurso	Nivel de Eficiencia				Importancia para la Organización			Recomendaciones
	E	B	R	I	A	M	B	
Tangibles								
Infraestructura			X			X		La Cooperativa Pacífico, actualmente arrienda el establecimiento donde se encuentra ubicada generando gastos de arriendo.
Equipos		X				X		Los equipos que posee la cooperativa para desarrollar sus actividades son útiles. Es decir, son los necesarios para desarrollar las actividades económicas.
Productos	X				X			Los productos es decir la línea de créditos que posee

								la COAC Pacífico que dispone la empresa son variados y se adaptan a las necesidades de los clientes.
Tecnología			X			X		La COAC Pacífico dispone únicamente de tecnología básica para el desarrollo de sus funciones por lo tanto debería realizar esfuerzos por mejorar este aspecto.
Intangibles	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	
Marca		X					X	La marca de la empresa es reconocida a nivel local, sin embargo no se debe descuidar este aspecto y seguir mejorándola.
Prestigio			X				X	El prestigio que ha ganado la empresa es bajo, por tanto debe esforzarse por mantenerlo y seguir creciendo, de igual manera que en otros aspectos debe mejorar continuamente.
Posicionamiento			X				X	La COAC Pacífico aún no se encuentra posicionada en el mercado riobambeño.

**Elaborado por:** El autor

**Nivel de eficiencia:** **E** (EXCELENTE); **B** (BUENO); **R** (REGULAR); **I** (INEFICIENTE)

**Nivel de Importancia:** **A** (ALTO); **M** (MEDIO); **B** (BAJO)

**Análisis:** De manera general la importancia de los recursos es media. El nivel de eficiencia de los recursos tangibles de la empresa es regular, ya que al haber realizado el estudio de campo se pudo observar y verificar su estado actual. Por otro lado los recursos intangibles se han calificado entre buenos y regulares, esta última denominación depende de la percepción de los autores de este estudio, así que pueden estar sujetas a modificaciones ejecutadas por el gerente y todo su equipo de trabajo de la COAC Pacífico.

### Capacidades de la empresa

**Tabla N° 8: Capacidades de la empresa**

Recurso	Nivel de Eficiencia				Importancia para la Organización			Cómo podemos mejorar su organización
	E	B	R	I	A	M	B	
Capacidad Financiera			X				X	La COAC Pacífico, actualmente posee capacidad financiera proveniente de los de los diferentes créditos que realiza.
Capacidad Tecnológica			X			X		La COAC Pacífico, posee los equipos tecnológicos necesarios para

								realizar sus operaciones comerciales
Capacidad de Marketing/Comercialización			X				X	La COAC Pacífico, ha desarrollado pocas campañas publicitarias en la localidad, lo cual ha generado que el posicionamiento esperado no se ha cumplido, en el mercado riobambeño.

**Elaborado por:** El autor

### **Análisis:**

El anterior cuadro hace referencia a las capacidades de la empresa ya sean estas tangibles o intangibles, cuya importancia se ha considerado media-baja, ya que todos los factores mencionados son imprescindibles para un correcto funcionamiento. Como se puede observar de manera general, en cuanto al nivel de eficiencia, la COAC Pacífico, posee buena y regular calificación, es decir, no está aprovechando correctamente sus capacidades para obtener un constante mejoramiento y desarrollo.

### 3.7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

#### 3.7.1 Matriz de los factores externos EFE

Resume y evalúa la información económica, social, cultural, demográfica, política, tecnológica, clientes, competidores y proveedores; es decir, las oportunidades y amenazas que tiene la COAC Pacífico.

**Tabla N° 9: Evaluación de los factores externos**

<b>Factores Externos</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia	5	0.15	0.75
Tasas y comisiones	4	0.10	0.40
Disminución del poder adquisitivo	4	0.16	0.64
Cierre de cooperativas	3	0.06	0.18
Programas crediticios del gobierno	3	0.07	0,21
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Desarrollo económico	3	0.10	0.30
Líneas de crédito	4	0.11	0.44
Posicionamiento	3	0.10	0.30
Vinculación con el mercado	3	0.09	0.27
Expansión de agencias	2	0.06	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>1.00</b>	<b>3.61</b>

**Elaborado por:** El autor

#### **Análisis:**

En base a los resultados obtenidos que es 3.61, donde la COAC Pacífico, está aprovechando las oportunidades frente a las amenazas que lo rodean, donde la cooperativa se encuentra una capacidad media alta para aprovechar las oportunidades del entorno.



### 3.7.2 Matriz de los factores interno EFI

Resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de todas las áreas funcionales con las que cuenta la COAC Pacífico.

**Tabla N° 10: Evaluación de los factores internos**

<b>Factores Internos</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Liquidez	3	0.12	0.36
Ambiente laboral	3	0.06	0.18
Disposiciones legales	3	0.09	0.27
Liderazgo gerencial	2	0.10	0.20
Diversidad de productos financieros	4	0.10	0.40
<b>DEBILIDADES</b>			
Planes de capacitación limitados (Créditos, funciones y responsabilidades del personal administrativo, atención al cliente)	2	0.12	0.24
Procesos de comunicación interna (manual de procesos escasos para la colocación, seguimiento	3	0.09	0.27

y colocación de créditos)			
Planes de publicidad y marketing (estrategias de comunicación “push” y “pull” ausentes)	3	0.12	0.36
Cartera vencida / colocación / seguimiento	2	0.09	0.18
Servicios	3	0.10	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>1.00</b>	<b>2.76</b>

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:**

En base a los resultados obtenidos que es 2.76, donde la COAC Pacífico, está aprovechando las fortalezas frente a las debilidades que lo rodean, donde la cooperativa se encuentra una capacidad media alta para disminuir sus debilidades y convertirlas en fortalezas.

### 3.8 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Procesamiento y análisis de resultados de la encuesta realizada a los socios activos de la cooperativa de ahorro y crédito Pacífico.

#### 3.8.1 Cuestionario para clientes reales

##### Pregunta 1:

¿Qué tipo de institución financiera, es de su preferencia para mantener su dinero?

Tabla N° 11: Institución financiera preferida

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Banco	98	28%
Cooperativa	243	68%
Mutualista	15	4%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios reales de la COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

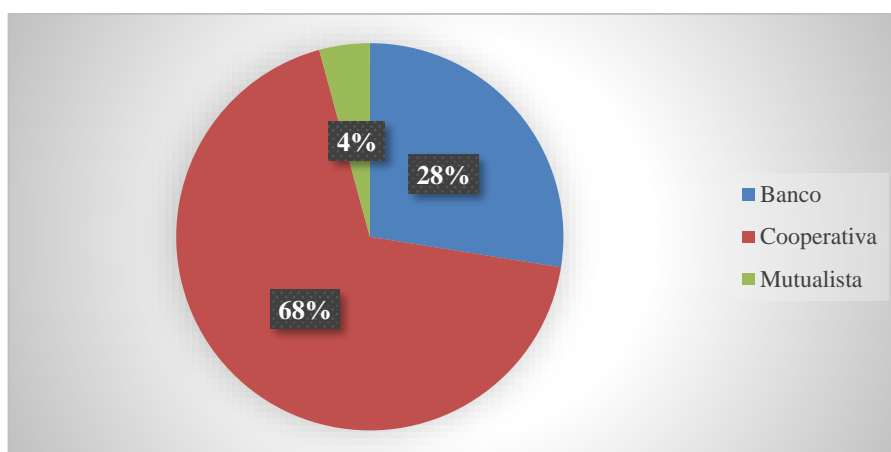


Gráfico N° 1: Institución financiera preferida

Fuente: Socios reales de la COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

##### Análisis e interpretación:

Los socios encuestados consideran que la institución preferida para guardar su dinero son las cooperativas, ya que hoy en día, estas instituciones brindan mayor confianza y rentabilidad, mientras que otra parte de la población encuestada deposita su dinero en los bancos dependiendo de los intereses que desee obtener.

**Pregunta 2:**

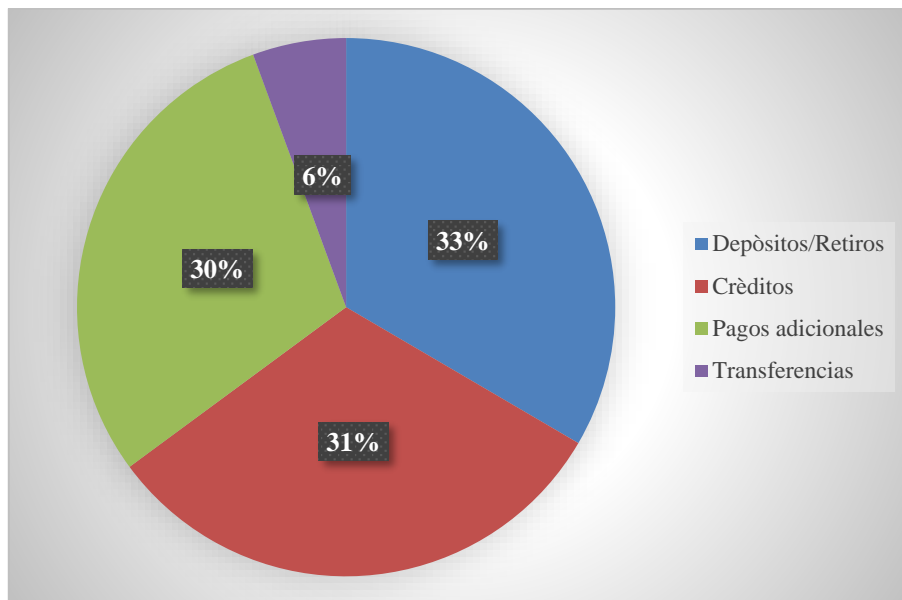
**¿Qué servicios ha utilizado Ud. en la COAC Pacífico?**

**Tabla N° 12: Servicios utilizados**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Depósitos/Retiros	119	33%
Créditos	112	31%
Pagos adicionales	105	29%
Transferencias	20	6%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 2: Servicios utilizados**

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

Los socios encuestados de la COAC Pacífico, manifestaron que han utilizado en un porcentaje considerable los depósitos y retiros de su dinero generando de esta manera diferentes movimientos económicos en las cuentas que poseen. Mientras que otra parte de los encuestados realizan transferencias de dinero en esta institución financiera ya que ahorra tiempo y dinero.

### Pregunta 3:

¿Cómo se informó de la COAC Pacífico?

Tabla N° 13: Medios de información

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Familiar y/o amigo	73	21%
Personalmente	58	16%
Radio	53	15%
Televisión	19	5%
Prensa	35	10%
Redes sociales	25	7%
Vallas publicitarias	56	16%
Volantes	37	10%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios reales de la COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

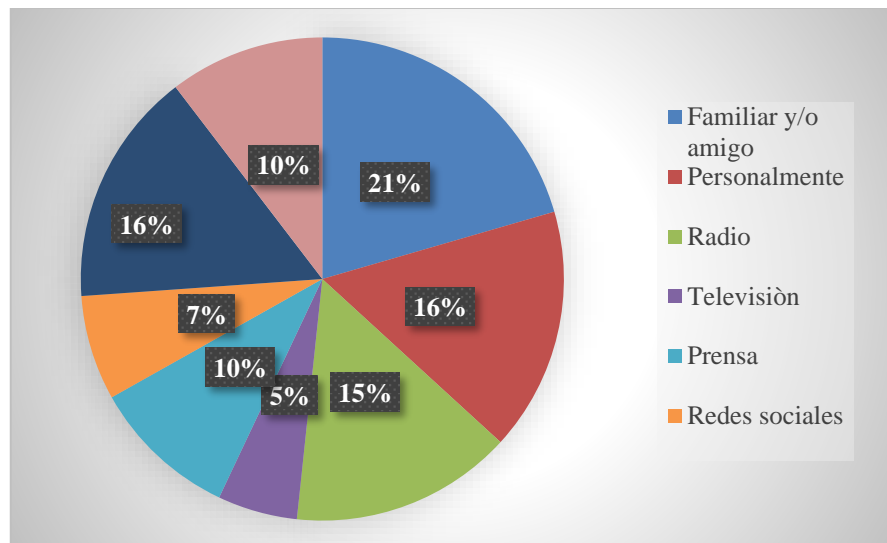


Gráfico N° 3: Medios de información

Fuente: Socios reales de la COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

### Análisis e interpretación:

Los socios encuestados de la COAC Pacífico, se informaron a través de un familiar o amigo, siendo primordial brindar un servicio de excelente calidad, por parte de los empleados de la cooperativa para obtener resultados satisfactorios. Mientras que otra parte de los clientes se han informado por medio de la televisión.

#### Pregunta 4:

¿Por qué razón prefiere los servicios de la COAC Pacífico?

Tabla N° 14: Razones de preferencia

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Confianza	67	19%
Calidad de servicios	45	13%
Ubicación	78	22%
Interés	80	22%
Trámites ágiles	53	15%
Variedad productos financieros	33	9%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios reales de la COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

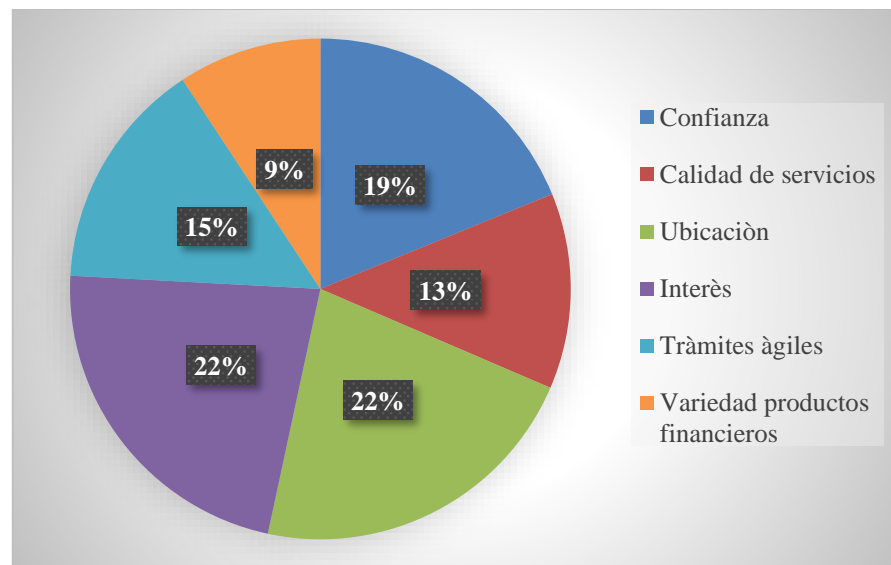


Gráfico N° 4: Razones de preferencia

Fuente: Socios reales de la COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

#### Análisis e interpretación:

Los clientes encuestados manifiestan que las razones para preferir a la COAC Pacífico son la ubicación y las tasas de interés que manejan, ya que actualmente la cooperativa se ubica por el centro de la ciudad y trabajan de acuerdo a las tasas activas y pasivas establecidas por el Banco Central del Ecuador. Mientras que otra parte de la población acuden por la variedad de productos financieros que oferta la institución financiera.

**Pregunta 5:**

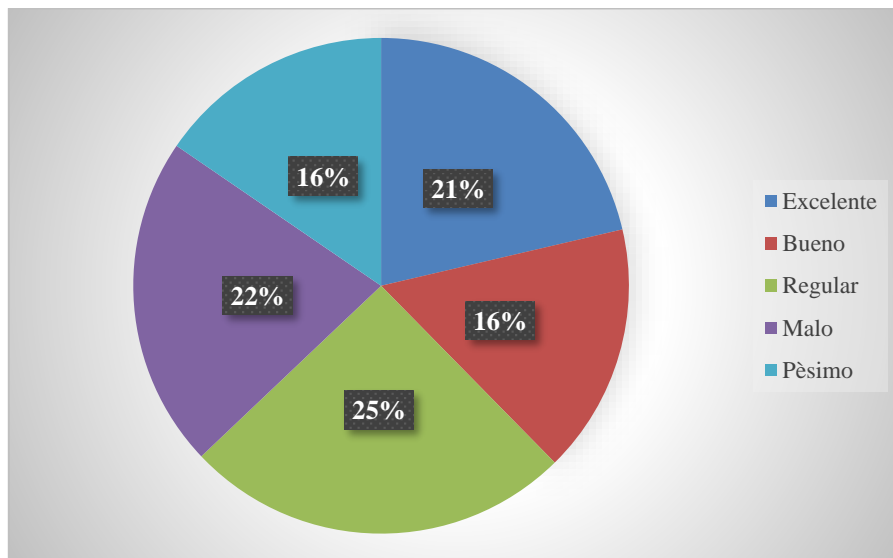
**¿Cómo califica los servicios que brinda la cooperativa?**

**Tabla N° 15: Calificación de servicios**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Excelente	76	21%
Bueno	58	16%
Regular	90	25%
Malo	77	22%
Pésimo	55	15%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 5: Calificación de servicios**

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

Los socios encuestados consideran como regular, al servicio que brinda el personal de la COAC Pacífico, por lo que se deduce que hay que mejorar la atención al cliente, brindando soluciones más eficientes a los clientes, esto puede se puede lograr a través de una capacitación que mejore el desempeño del personal.

**Pregunta 6:**

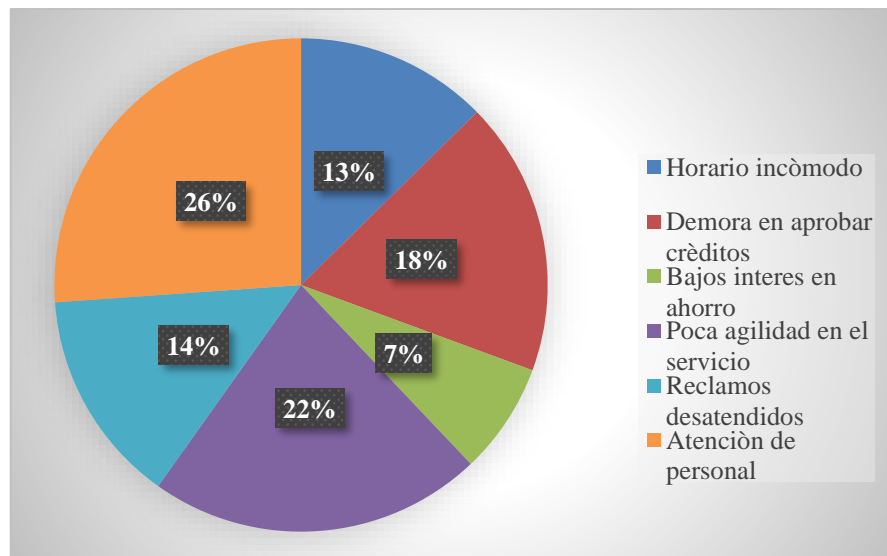
**¿Ha tenido alguno de los siguientes problemas en la institución?**

**Tabla N° 16: Problemas**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Horario incómodo	45	13%
Demora en aprobar créditos	64	18%
Bajos interés en ahorro	26	7%
Poca agilidad en el servicio	78	22%
Reclamos desatendidos	50	14%
Atención de personal	93	26%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 6: Problemas**

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

Uno de los problemas encontrados dentro de la COAC Pacífico, en la mayoría de los socios encuestados es la atención brindada por parte del personal reflejando en ella la insatisfacción laboral con la que cuentan. Mientras que otra parte de los encuestados están en desacuerdo con las tasas de interés que maneja la institución financiera en la captación de ahorros.



**Pregunta 7:**

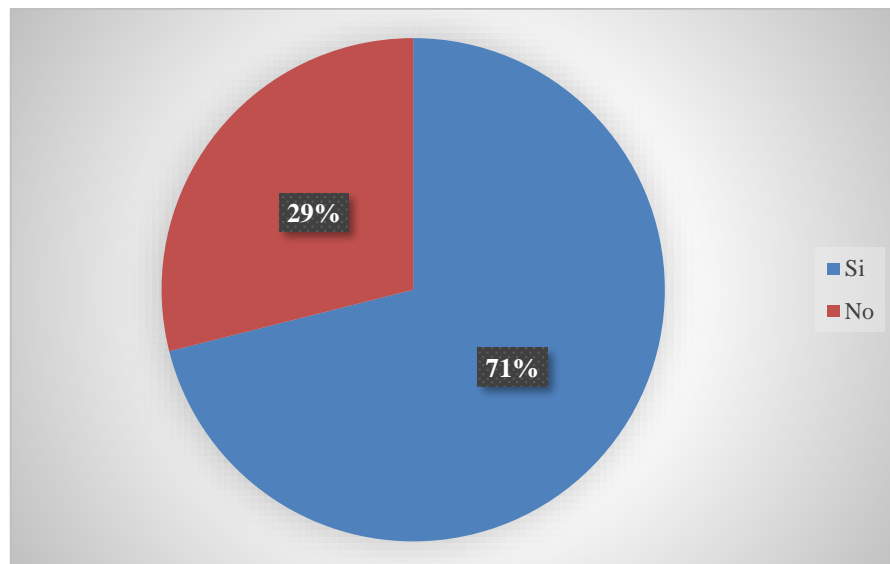
**¿Ha recibido un crédito en la COAC Pacífico?**

**Tabla N° 17: Créditos recibidos**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Si</b>	253	71%
<b>No</b>	103	29%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 7: Créditos recibidos**

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

La mayoría de los socios encuestados han recibido créditos de la COAC Pacífico, de los cuales afirman que han invertido en un negocio ya sea para la creación o ampliación del mismo, también han invertido en la agricultura, gastos familiares y construcción, contribuyendo de esta manera al crecimiento de la matriz productiva incentivando el ahorro y la inversión.

**Pregunta 8:**

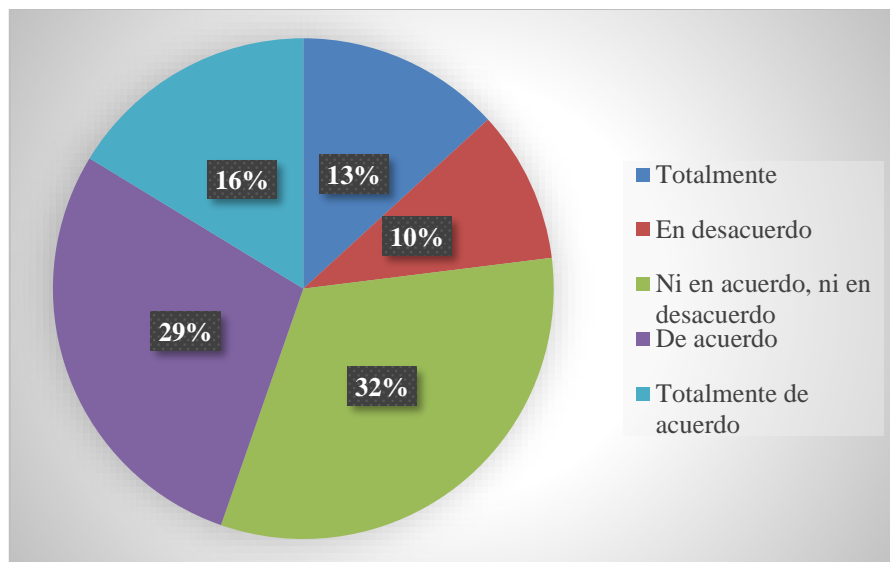
**¿Considera que las tasas de interés, que maneja la COAC Pacífico, son altas?**

**Tabla N° 18: Tasas de interés**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Totalmente	47	13%
En desacuerdo	35	10%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	115	32%
De acuerdo	101	28%
Totalmente de acuerdo	58	16%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 8: Tasas de interés**

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

Menos de la mitad de las personas encuestadas manifestaron que no están ni en acuerdo, ni en desacuerdo con las tasas de interés puesto que consideran que la institución financiera está regulada por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y por tanto trabaja con las tasas impuestas por el Banco Central del Ecuador.

**Pregunta 9:**

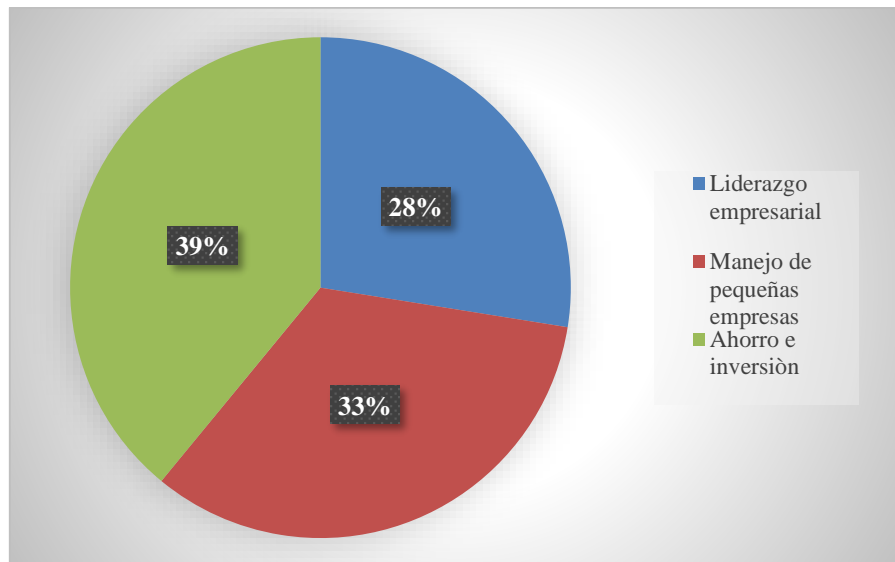
**¿En qué temas le gustaría recibir capacitación por parte de la Cooperativa “Pacífico”?**

**Tabla N° 19: Temas de capacitación**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Liderazgo empresarial	98	28%
Manejo de pequeñas empresas	119	33%
Ahorro e inversión	139	39%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 9: Temas de capacitación**

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

De los resultados obtenidos se puede inferir que le gustaría recibir una capacitación sobre el ahorro y la inversión ya que la mayor parte de los socios destinan los créditos a invertir ya sea en la creación o ampliación de pequeños negocios puesto que consideran que el ahorro ayuda a proteger el nivel de vida de las personas.

**Pregunta 10:**

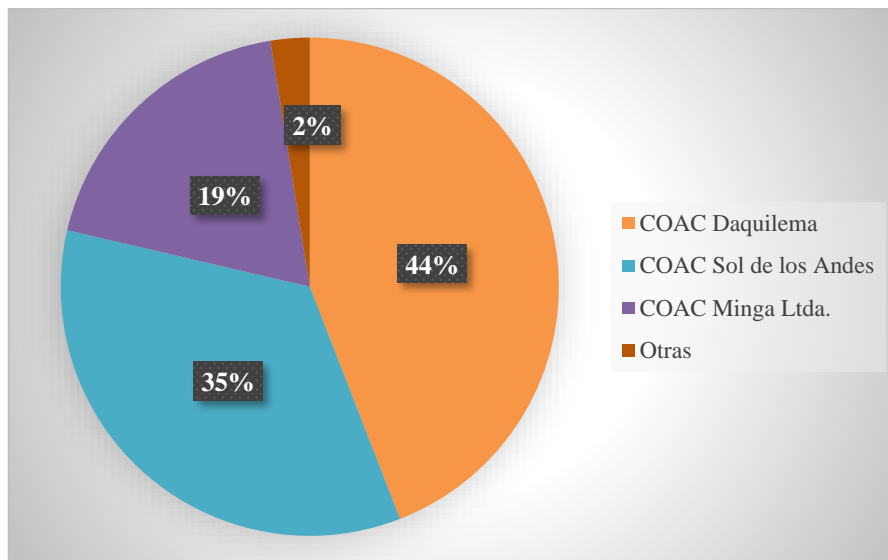
**¿De qué otra institución financiera es usted socio o cliente actualmente?**

**Tabla N° 20: Competencia**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
COAC Daquilema	157	44%
COAC Sol de los Andes	123	35%
COAC Minga Ltda.	67	19%
Otras	9	3%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 10: Competencia**

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

La población encuestada, también es socio actualmente de la COAC Daquilema, debido a que brindan mayores facilidades para adquirir créditos. Por otra parte, los socios encuestados poseen cuentas en otras instituciones financieras como la COAC Riobamba ya que buscan la cooperativa que le brinde mayores facilidades.

**Pregunta 11:**

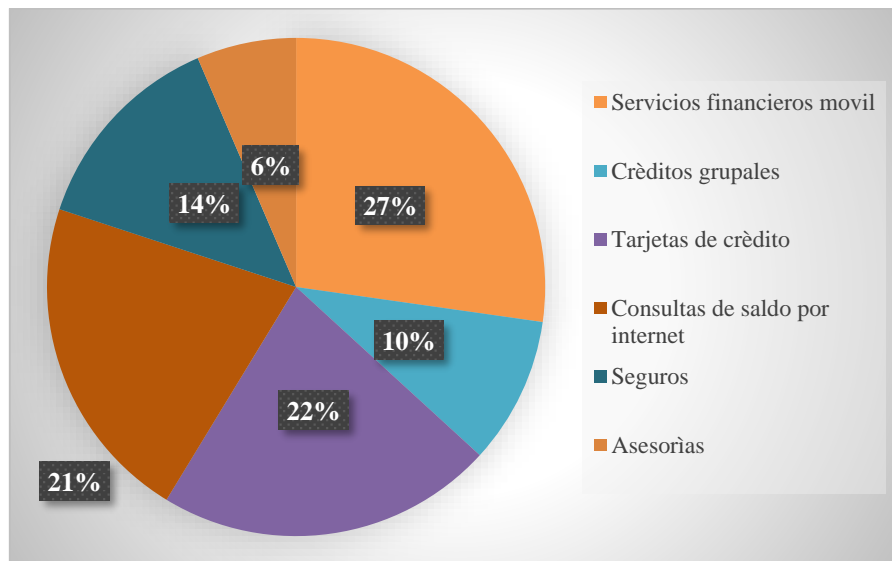
**¿Qué otro tipo de servicios financieros, le gustaría que la COAC Pacífico le ofrezca?**

**Tabla N° 21: Tipos de servicios financieros**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Servicios financieros móvil	97	27%
Créditos grupales	34	10%
Tarjetas de crédito	78	22%
Consultas de saldo por internet	76	21%
Seguros	48	13%
Asesorías	23	6%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 11: Tipos de servicios financieros**

**Fuente:** Socios reales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

Los socios encuestados, manifiestan que le gustaría que se implemente los servicios financieros móviles ya que de esta manera se optimiza el tiempo de los clientes. Por otra parte la minoría considera oportuno recibir asesorías para invertir de una manera adecuada los créditos solicitados.

### 3.8.2 Cuestionario para clientes potenciales

#### Pregunta 1:

¿De qué institución financiera es usted socio o cliente actualmente?

Tabla N° 22: Competencia

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
COAC Daquilema	146	38%
COAC Sol de los Andes	93	24%
COAC Minga Ltda.	45	12%
Otras	99	26%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>74%</b>

Fuente: Socios potenciales de la COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

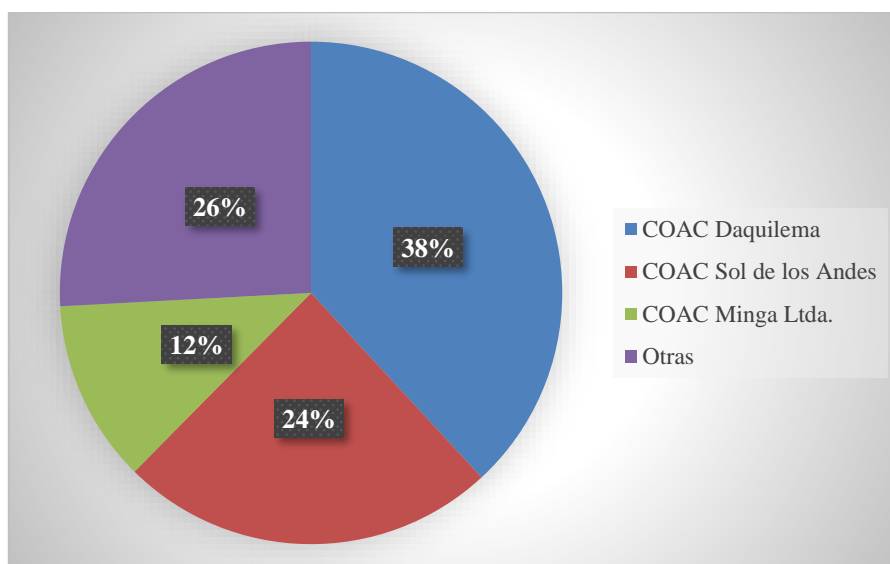


Gráfico N° 12: Competencia

Fuente: Socios potenciales de la COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

#### Análisis e interpretación:

Las personas encuestados, pertenecen a otra institución financiera como es la COAC Daquilema, puesto que brinda una buena atención a sus clientes y los trámites a realizar no son complicados, por otro lado existe una minoría que pertenecen a otras cooperativas como la COAC Riobamba, ya que existe sucursales en los diferentes sectores de la ciudad de Riobamba.

**Pregunta 2:**

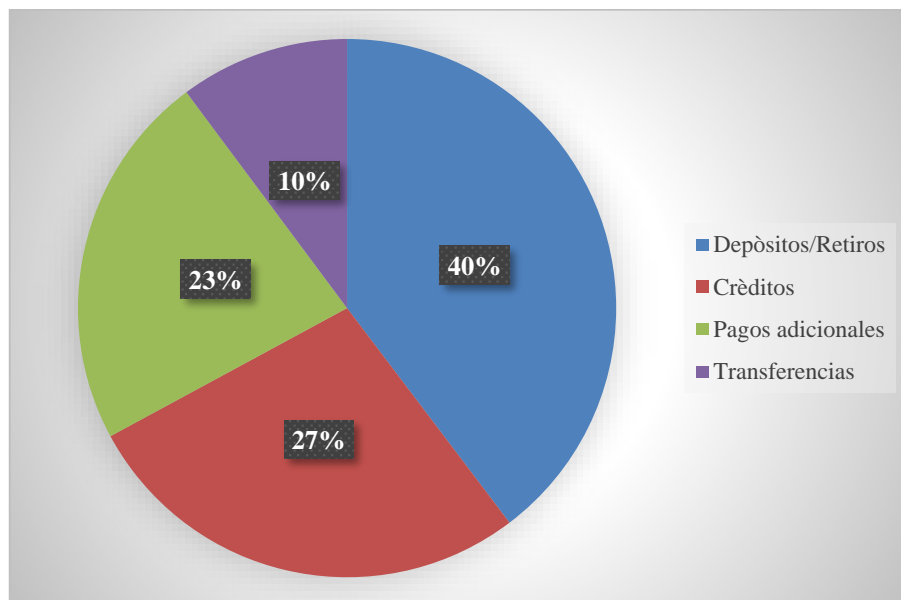
**¿Qué servicios financieros utiliza Ud. Con frecuencia?**

**Tabla N° 23: Servicios utilizados**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Depósitos/Retiros	152	40%
Créditos	105	27%
Pagos adicionales	87	23%
Transferencias	39	10%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios potenciales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 13: Servicios utilizados**

**Fuente:** Socios potenciales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

La mayoría de la población encuestada manifestó utilizar con mayor frecuencia los depósitos y retiros del dinero que posee en las cuentas de las instituciones financieras generando movimientos económicos mientras que una minoría realiza transferencias de dinero a otras cooperativas, bancos o mutualistas.

### Pregunta 3:

¿A que destina los créditos?

Tabla N° 24: Inversión de los créditos

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Construcción	60	16%
Agricultura	56	15%
Estudios hij@s	41	11%
Compra de vehículos	36	9%
Gastos familiares	78	20%
Negocios	87	23%
Otros	25	7%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios potenciales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

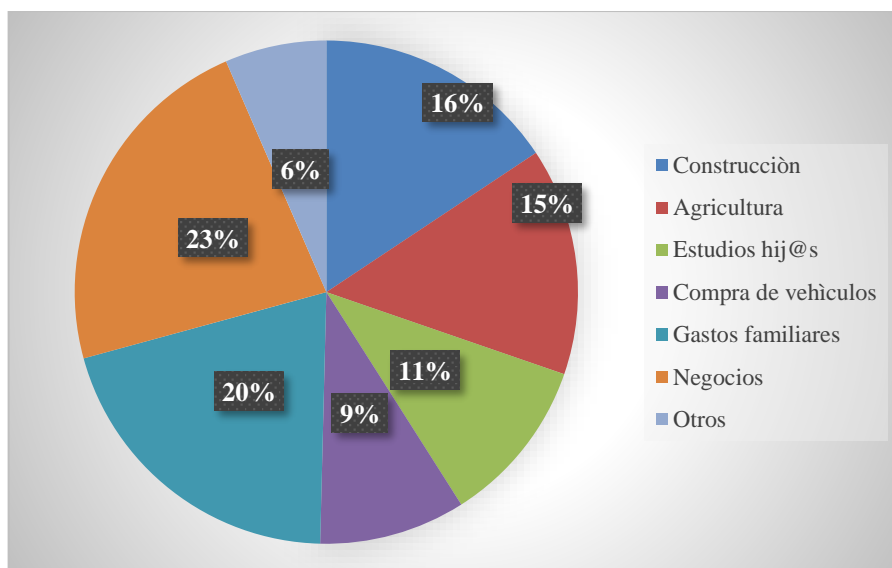


Gráfico N° 14: Inversión de los créditos

**Fuente:** Socios potenciales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

### Análisis e interpretación:

Menos de la mitad de las personas encuestadas, destinan los créditos otorgados a la creación o ampliación de negocios siendo muy indispensables para el crecimiento económico de las personas, mientras que la minoría invierte los préstamos en otras actividades como problemas de salud, pagar otros créditos y/o pago de arriendos.



**Pregunta 4:**

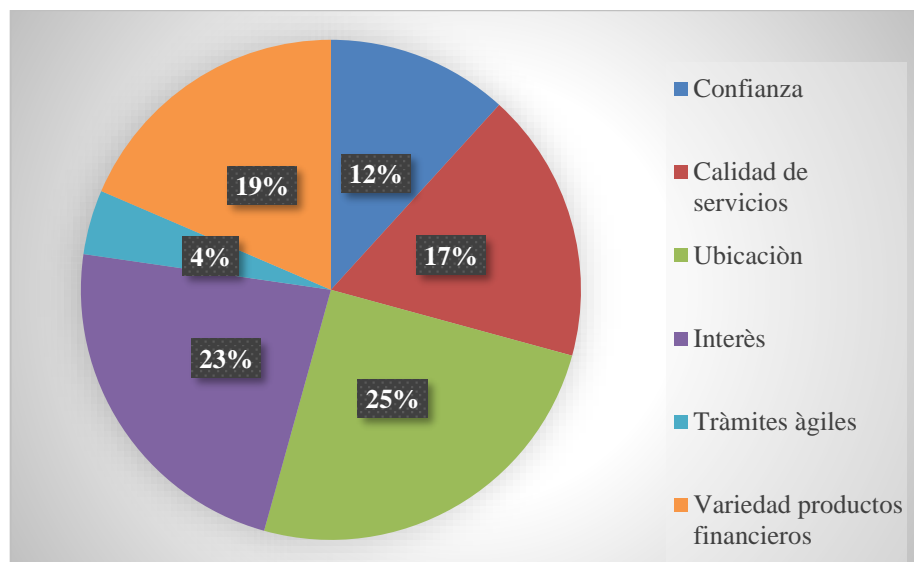
**¿Cuál es la característica más importante que Ud., toma en cuenta al momento de elegir una institución financiera?**

**Tabla N° 25: Niveles de preferencia**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Confianza	45	12%
Calidad de servicios	67	17%
Ubicación	96	25%
Interés	88	23%
Trámites ágiles	16	4%
Variedad productos financieros	71	19%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios potenciales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 15: Niveles de preferencia**

**Fuente:** Socios potenciales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

Menos de la mitad de la población encuestada, considera como un factor muy importante la ubicación con la que cuente la institución financiera, ya que de esta manera pueden optimizar el tiempo. Por otro lado, la minoría manifiesta que los trámites ágiles para apertura de cuenta, solicitud de créditos y otros procesos son muy importantes para elegir una institución financiera.

**Pregunta 5:**

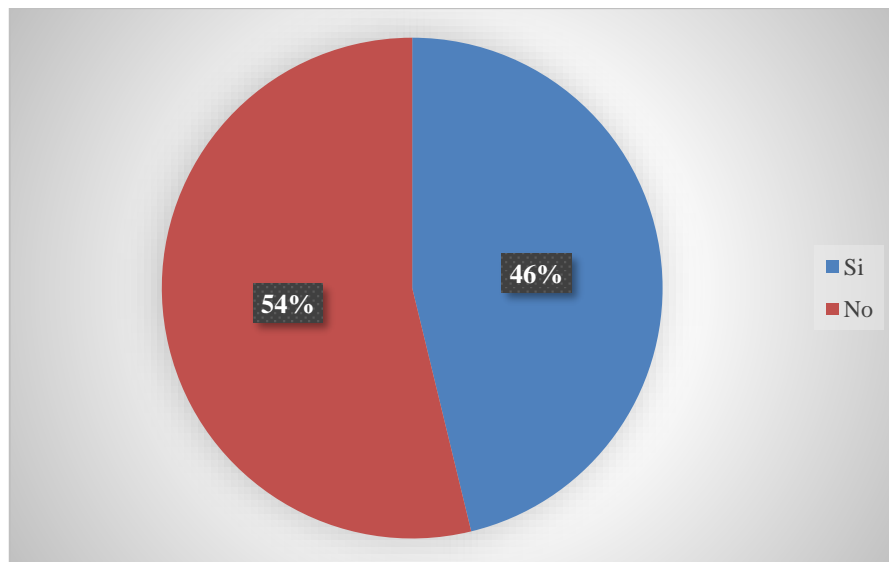
**¿Ha escuchado hablar de la COAC Pacífico?**

**Tabla N° 26: Posicionamiento**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	177	46%
No	206	54%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios potenciales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 16: Posicionamiento**

**Fuente:** Socios potenciales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

Menos de la mitad de las personas encuestadas, han escuchado sobre la COAC Pacífico, ya que se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, siendo la publicidad de boca a boca la más utilizada entre familiares y/o amigos y la televisión y la prensa, como los medios de comunicación menos utilizados. Mientras que más de la mitad de la población encuestada no han escuchado sobre la cooperativa, puesto que no se ha realizado ninguna campaña publicitaria en el mercado riobambeño.

**Pregunta 6:**

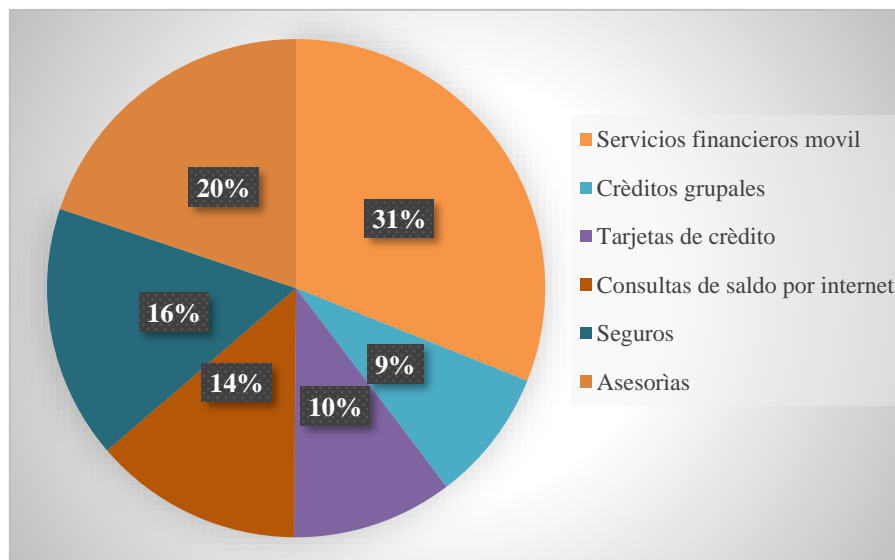
**¿Qué otro tipo de servicios financieros, le gustaría que la COAC Pacífico le ofreciera?**

**Tabla N° 27: Otros servicios financieros**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Servicios financieros móvil	119	31%
Créditos grupales	33	9%
Tarjetas de crédito	40	10%
Consultas de saldo por internet	52	14%
Seguros	63	16%
Asesorías	76	20%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios potenciales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 17: Otros servicios financieros**

**Fuente:** Socios potenciales de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

A menos de la mitad de la población encuestada, le gustaría recibir servicios financieros móviles puesto que la mayoría de las personas se dedican a los negocios y de esta manera ahorrarían tiempo. Por otro lado, les gustaría recibir créditos grupales ya que consideran que los trámites son menos complicados.

### 3.8.3 Cuestionario para clientes internos

#### Pregunta 1:

¿Qué tiempo Ud. labora en la COAC Pacífico?

Tabla N° 28: Tiempo laboral

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	3	43%
De 1 a 3 años	2	29%
Entre 4 y 6	2	29%
Más de 6 años	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de la COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

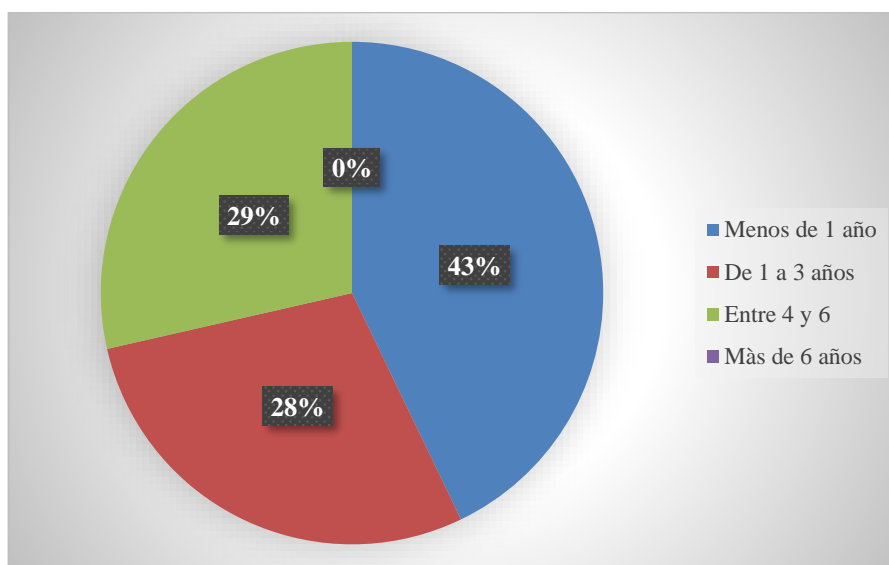


Gráfico N° 18: Tiempo laboral

Fuente: Personal de la COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

#### Análisis e interpretación:

La mayor parte de la población encuestada, ha laborado menos de un año dentro de la COAC Pacífico, todos quienes conforman el personal administrativo y el personal de seguridad, conocen poco sobre el mercado riobambeño, lo cual es dificultoso para realizar diferentes estrategias comerciales dentro de la ciudad.

**Pregunta 2:**

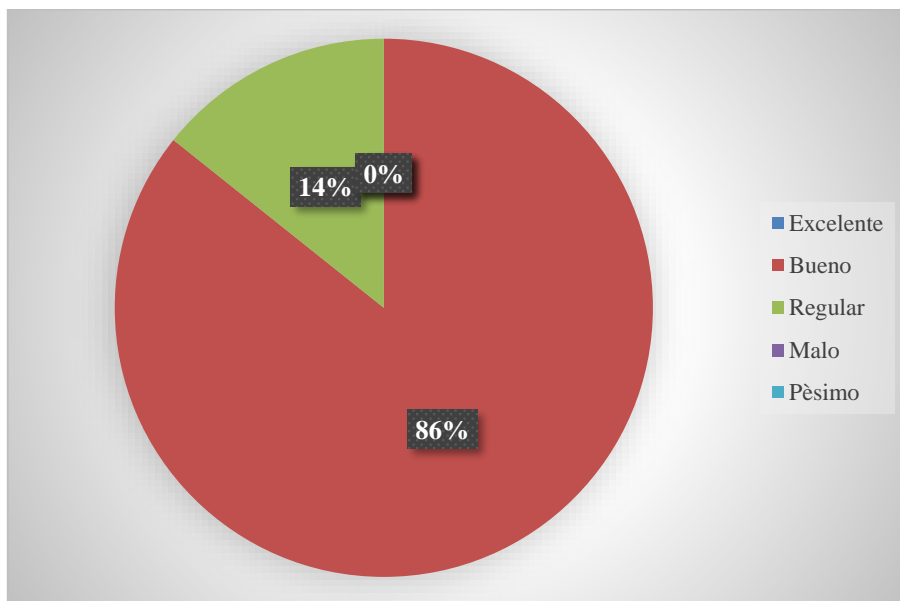
**¿Cómo califica el ambiente laboral que brinda la cooperativa?**

**Tabla N° 29: Ambiente laboral**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Excelente	0	0%
Bueno	6	86%
Regular	1	14%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 19: Ambiente laboral**

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

La gran mayoría de las personas encuestadas, califica como bueno el ambiente laboral que brinda la COAC Pacífico a los empleados que trabajan en las diferentes áreas de la institución financiera lo cual es ventajoso porque se pueden realizar planes de trabajo grupales sin ninguna dificultad. Mientras que la minoría califica como regular el ambiente que se percibe dentro de la cooperativa.

**Pregunta 3:**

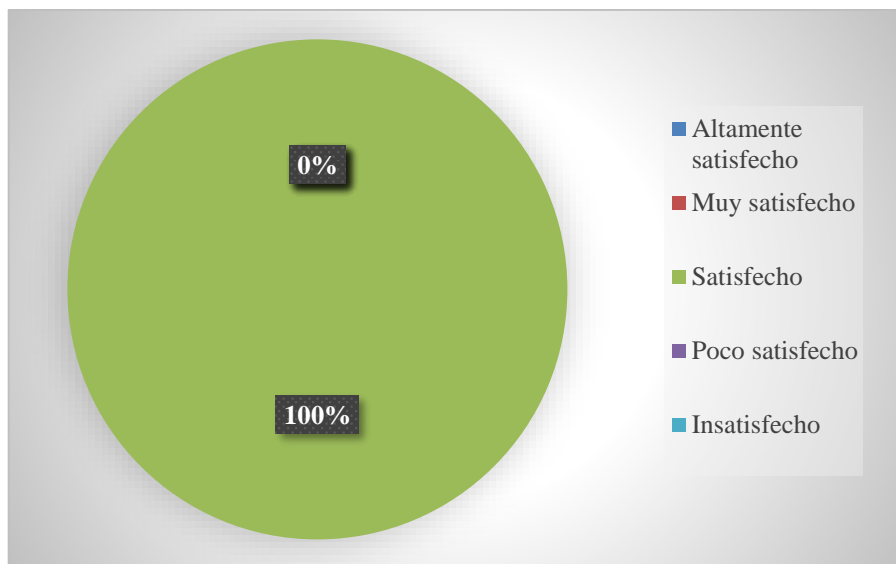
**¿Cómo se siente Ud. de trabajar en la COAC Pacífico?**

**Tabla N° 30: Nivel de satisfacción laboral**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Altamente satisfecho	0	0%
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	7	100%
Poco satisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 20: Nivel de satisfacción laboral**

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

La gran mayoría de la población encuestada se siente satisfecha de trabajar en la COAC Pacífico, puesto que la cooperativa no reconoce y tampoco incentiva la labor que realiza cada uno de los empleados al cumplir las metas o tareas encomendadas. Por lo que se concluye que se debe aplicar estrategias motivacionales a fin de que el personal cumpla cada una de sus funciones en los tiempos y etapas establecidas.

**Pregunta 4:**

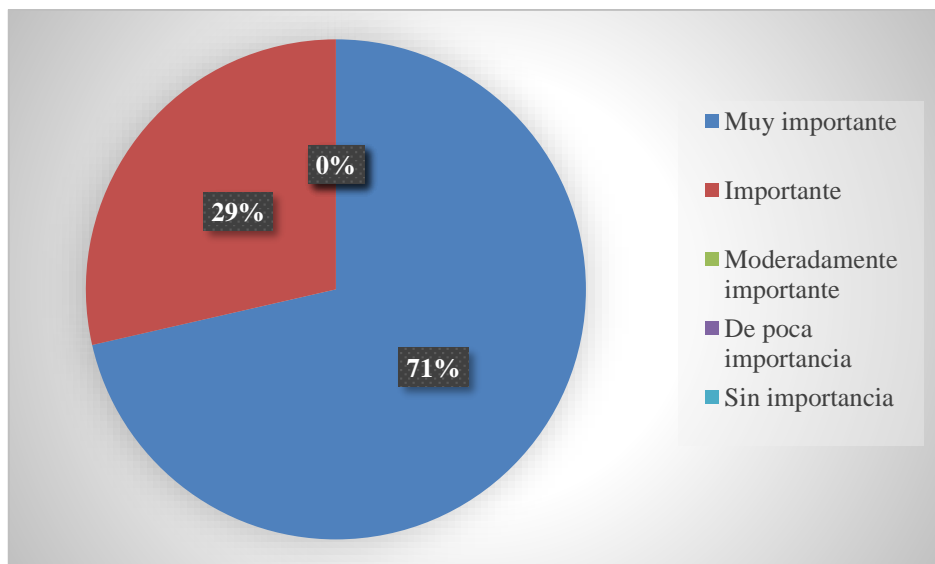
**¿Considera Ud. que la motivación en su trabajo es importante?**

**Tabla N° 31: Motivación laboral**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Muy importante	5	71%
Importante	2	29%
Moderadamente importante	0	0%
De poca importancia	0	0%
Sin importancia	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 21: Motivación laboral**

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

La mayoría de las personas encuestadas, consideran como muy importante la motivación en el trabajo, ya que de esta manera los empleados se sienten como una parte muy elemental dentro de la organización, al ser reconocidos por las actividades que realiza dentro de la cooperativa.

**Pregunta 5:**

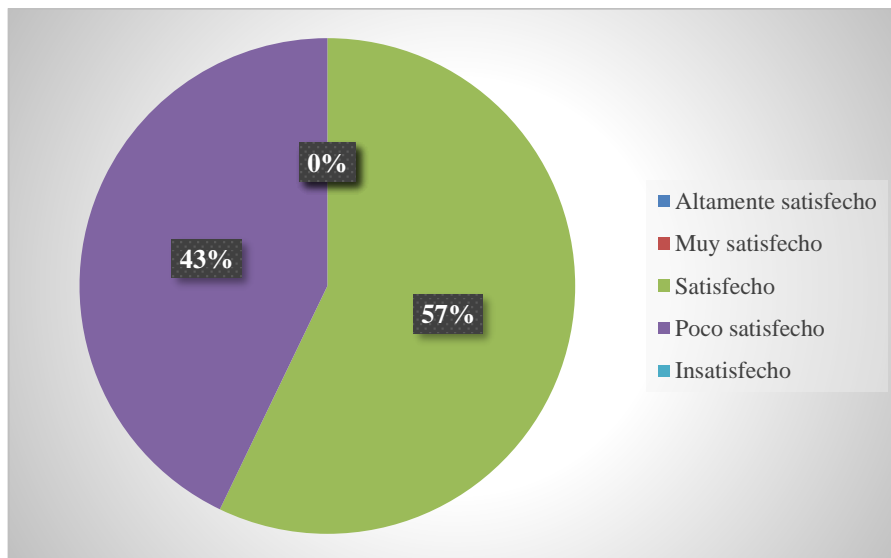
**Indique el nivel de satisfacción con relación al sueldo y prestaciones que recibe**

**Tabla N° 32: Satisfacción remuneración y prestaciones**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Altamente satisfecho	0	0%
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	4	57%
Poco satisfecho	3	43%
Insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 22: Satisfacción remuneración y prestaciones**

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

Más de la mitad de las personas encuestadas, se encuentran satisfechas con la remuneración que percibe y las prestaciones que recibe por el cumplimiento de las actividades encomendadas dentro de la COAC Pacífico. Por otro lado, menos de la mitad de la población encuestada se siente poco satisfecha con el pago de los servicios prestados dentro de la cooperativa.



**Pregunta 6:**

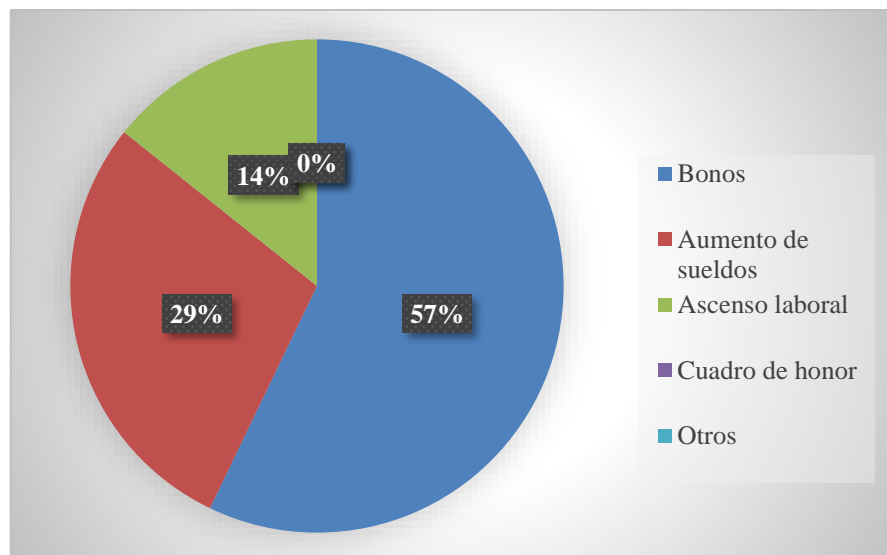
**¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría obtener por su trabajo?**

**Tabla N° 33: Reconocimientos**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Bonos	4	57%
Aumento de sueldos	2	29%
Ascenso laboral	1	14%
Cuadro de honor	0	0%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 23: Reconocimientos**

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

Más de la mitad de la población encuestada, le gustaría recibir bonos económicos como reconocimiento al esfuerzo y dedicación que pone en el desempeño de las labores diarias, valorando de esta manera el trabajo. Mientras que a la minoría aspira a tener un ascenso laboral como motivación laboral ya que de esta manera se sienten como parte fundamental dentro de la institución financiera.

**Pregunta 7:**

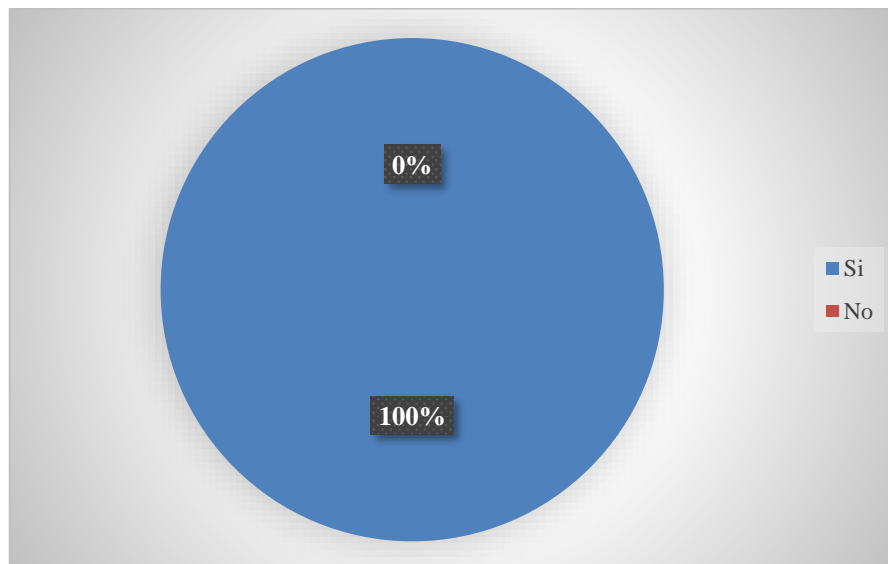
**¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas dentro de la Cooperativa?**

**Tabla N° 34: Funciones y responsabilidades definidas**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	7	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 24: Funciones y responsabilidades definidas**

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

La gran mayoría de los empleados, están de acuerdo con las funciones y responsabilidades que diariamente realiza, ya que consideran que las actividades que desempeñan están bien definidas y específicas dentro y fuera de la COAC Pacífico.

**Pregunta 8:**

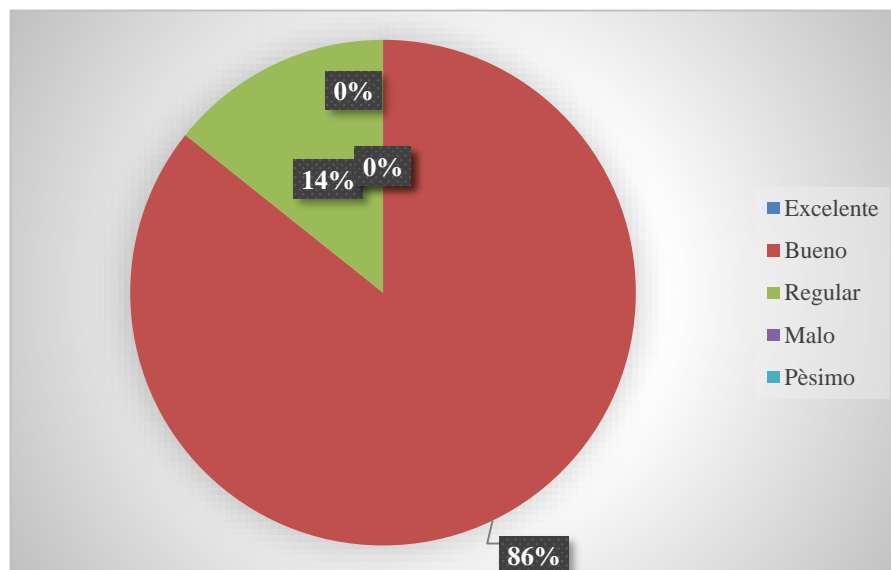
**¿Cómo califica la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?**

**Tabla N° 35: Relación entre compañeros**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Excelente	0	0%
Bueno	6	86%
Regular	1	14%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 25: Relación entre compañeros**

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

La gran mayoría de los empleados de la COAC Pacífico, califica como buena la relación que tienen con los compañeros de las distintas áreas de la cooperativa, por lo que no se han realizado ninguna actividad que ayude a integrar a todos los trabajadores. Mientras que en un porcentaje menor lo califica como regular puesto que consideran que el compañerismo es esencial para contar con un adecuado ambiente laboral.

**Pregunta 9:**

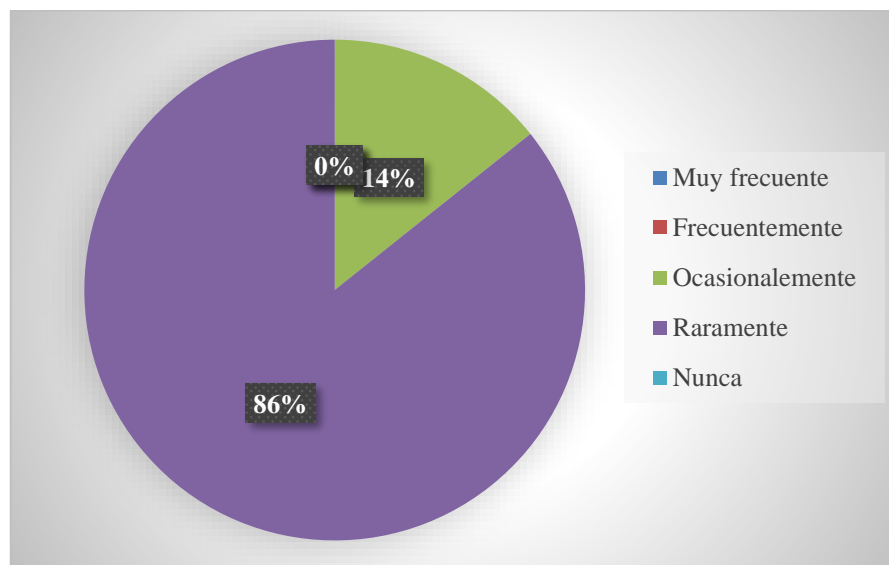
Indique, la frecuencia de capacitaciones o informaciones que recibe Ud., para desempeñar sus labores

**Tabla N° 36: Capacitaciones**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Muy frecuente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	1	14%
Raramente	6	86%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 26: Capacitaciones**

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

Los empleados encuestados, opinan que las capacitaciones o informaciones que reciben son raras ya que solo reciben el reclutamiento respectivo para ingresar a laborar dentro de la COAC Pacífico, por ello es de suma importancia implementar un plan de capacitación frecuente para mejorar el rendimiento del personal.

**Pregunta 10:**

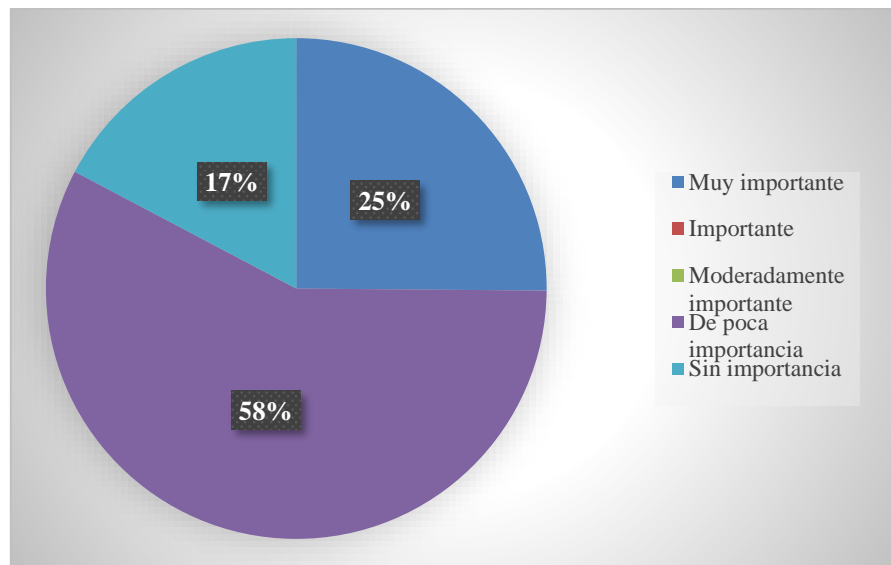
**Señale el nivel de importancia que tiene el brindar una buena atención**

**Tabla N° 37: Importancia de una buena atención**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Muy importante	48	25%
Importante	0	0%
Moderadamente importante	0	0%
De poca importancia	110	58%
Sin importancia	33	17%
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 27: Importancia de una buena atención**

**Fuente:** Personal de la COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación:**

Los empleados encuestados, consideran como de poca importancia, el brindar una buena atención a los clientes de la COAC Pacífico, por lo que piensan que es suficiente cumplir con su trabajo siendo este factor, la causa de que los clientes se sientan insatisfechos con la atención recibida.

## Hallazgos

**Tabla N° 38:** Hallazgos

Segmentos	Positivo	Negativo
<p>Ciente 1 (clientes actuales)</p>	<p>Prefieren las cooperativas para mantener su dinero, donde los servicios más utilizados son los depósitos y retiros ya que prefieren los servicios de la COAC Pacífico por la ubicación y las tasas de interés para elegir una institución financiera.</p> <p>También, se informaron a través de un familiar y/o amigo, siendo indispensable la publicidad boca a boca.</p> <p>Asimismo, les gustaría capacitarse en el tema de ahorro e inversión y recibir servicios financieros móviles.</p>	<p>Los clientes actuales prefieren mantener su dinero en las mutualistas convirtiéndose en una competencia directa para las cooperativas, siendo las transferencias el servicio menos utilizados en la institución, siendo imprescindible brindar mayor información para que se utilice este servicio con más frecuencia.</p> <p>Este segmento ha recibido una inadecuada atención por parte del personal, por lo que califican los servicios brindados como regular.</p>
<p>Ciente 2 (clientes potenciales)</p>	<p>Asimismo, manifiestan que realizan créditos, los cuales tienen como destino la creación o ampliación de empresas.</p> <p>Además, consideran la ubicación como la característica más importante para elegir una institución financiera.</p>	<p>Actualmente este segmento también son socios de la COAC Daquilema, donde los servicios más utilizados son los depósitos y retiros.</p> <p>La mayor parte de este segmento no ha escuchado hablar sobre la COAC Pacífico, por lo que se debe implementar estrategias que posicionen la marca.</p>

	También, les gustaría recibir los servicios financieros móviles para optimizar su tiempo.	
Cliente 3 (clientes internos)	Los clientes internos laboran menos de un año dentro de la COAC Pacífico, califican como bueno el ambiente laboral, sintiéndose satisfechos en su lugar de trabajo.  También, consideran como muy importante la motivación en el trabajo y les gustaría recibir un bono como reconocimiento por el esfuerzo realizado. Asimismo, opinan que han recibido raramente capacitaciones para el desempeño de sus funciones.	Los empleados y trabajadores se encuentran satisfechos laborando en la cooperativa pero sintiéndose desmotivados por cuanto no reconocen y tampoco incentivan el esfuerzo de los clientes internos.

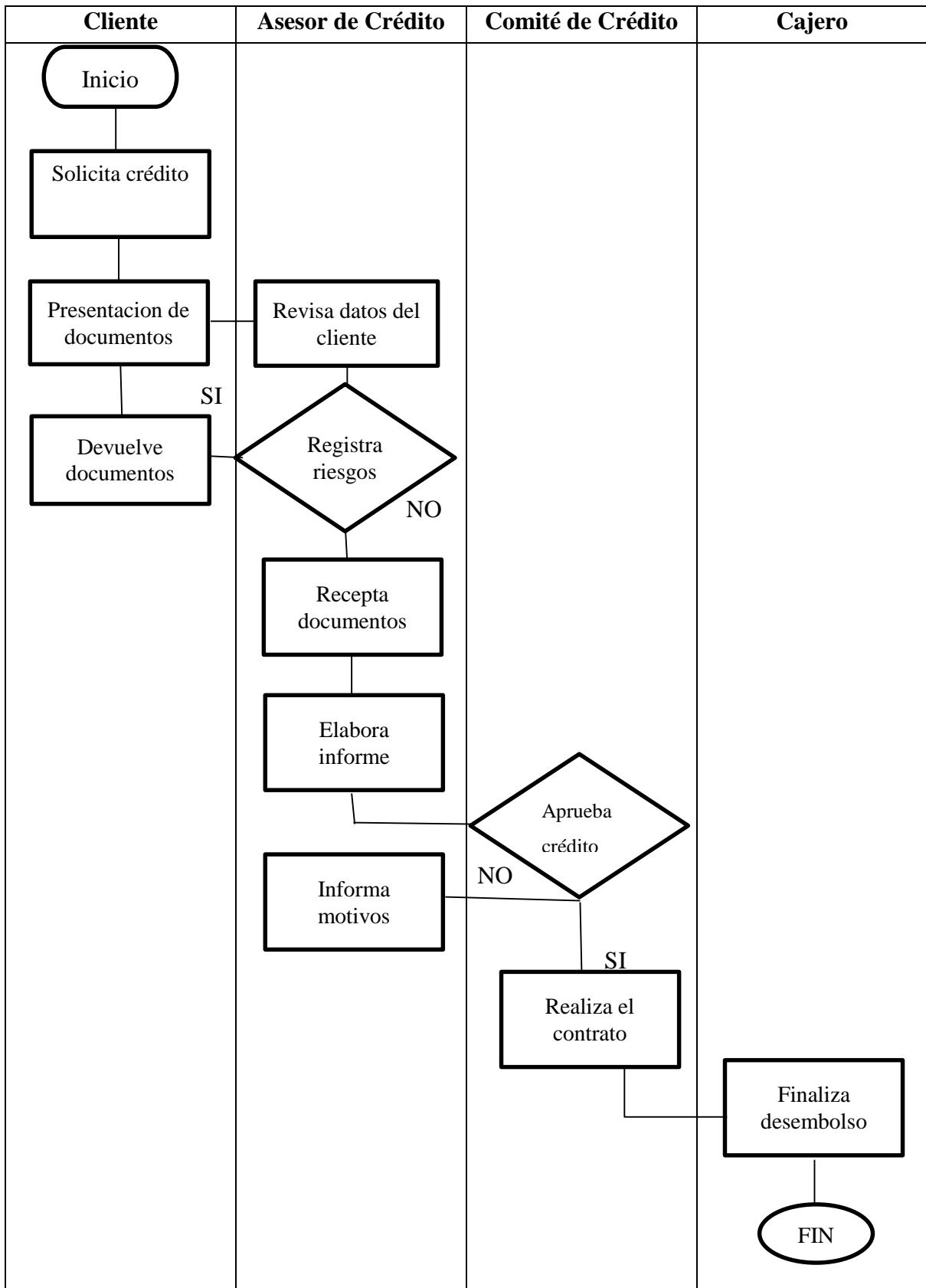
**Fuente:** Investigación de mercados

**Elaborado por:** El autor

### **Identificación de cuellos de botellas**

Se considera cuello de botella a las diferentes actividades que disminuyen la velocidad de los diferentes procesos, incrementa los tiempos de espera y reducen la productividad trayendo como consecuencia final el aumento de los costos. Es por ello, muy indispensable realizar un análisis de los diversos procesos que se lleva a cabo dentro de la institución financiera a fin de reducir los tiempos de espera en los procesos de concesión, colocación, recuperación de créditos.

A continuación se detalla el flujo grama de procesos para otorgar créditos;



**Figura N° 13: Flujo grama de procesos para otorgar créditos**  
Fuente: COAC Pacífico



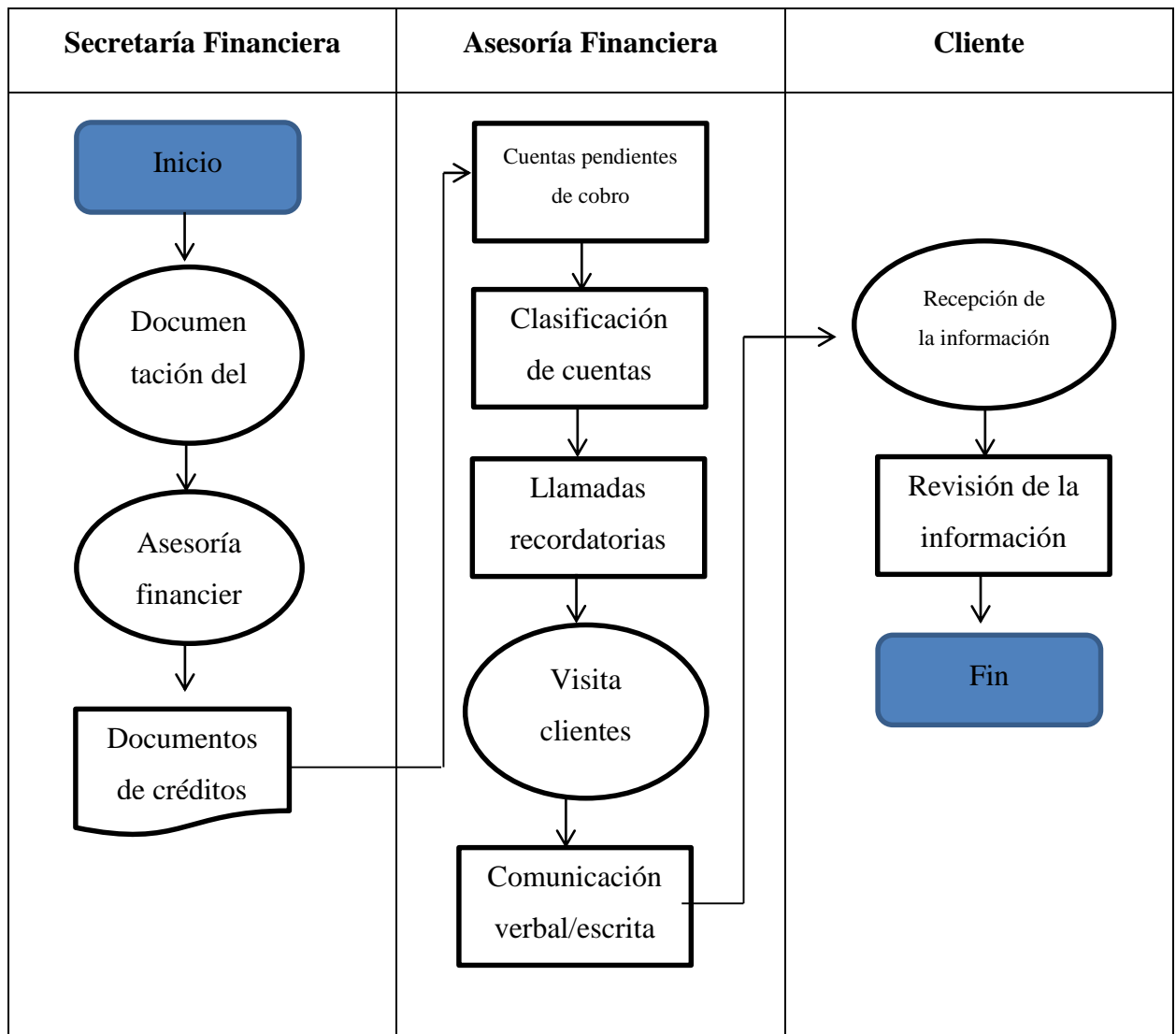
**Tabla N° 39: Identificación de cuellos de botellas del proceso de otorgamiento de créditos:**

<b>N<sup>a</sup></b>	<b>Procesos</b>	<b>Días</b>	<b>Capacidad por semana</b>
1	Solicita créditos	1	5
2	Presentación de documentos	1	5
3	Revisión de datos	1	5
4	Registra riesgos	1	5
5	Recepta documentos	1	5
6	Elabora informa	1	5
7	Aprueba crédito	3	1
8	Realiza el contrato	1	5
9	Desembolso de crédito	1	5

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:**

En el proceso de otorgamiento de créditos se puede evidenciar que el cuello de botella se encuentra en la aprobación de los diferentes tipos de créditos, ya que esta actividad lo realiza la comisión créditos y esta se reúne cada dos o tres días generando demoras en esta etapa, para ello sería necesario realizar una capacitación al personal que integra la comisión de créditos a fin de eliminar las demoras en el proceso de otorgamiento de créditos.



**Figura N° 14: Flujograma de procesos para recuperar créditos**  
Fuente: COAC Pacífico

**Tabla N° 40: Identificación de cuellos de botellas del proceso de recuperación de créditos**

Nº	Procesos	Días	Capacidad por semana
1	Documentación del cliente	1	5
2	Entrega de documentos	1	5
3	Retraso del crédito <ul style="list-style-type: none"><li>• El cliente no tiene presente el día de pago.</li><li>• El cliente no cuenta con la capacidad de pago</li><li>• El asesor de créditos no emite recordatorios anticipados de vencimiento de créditos.</li></ul>	1	5
4	Revisión de cuentas pendientes de cobro	1	5
5	Clasificación de cuentas prioritarias	1	5
6	Llamadas recordatorias	1	5
7	Visita a clientes	2	2
8	Comunicación verbal /escrita	1	5
9	Recepción de la información	1	5
10	Revisión de la información	1	5

**Elaborado por:** El autor

### **Análisis:**

En el proceso de recuperación de cartera vencida, existe un sinnúmero de actividades que retrasan la gestión de cobro, como son; retrasos del crédito, revisión de cuentas pendientes de cobro, clasificación de cuentas prioritarias, comunicación de cuentas prioritaria, comunicación verbal/escrita y revisión de la información generando cuellos de botellas dentro de la COAC Pacífico, en el área de créditos y cobranzas, las cuales dificultan y demoran la restitución de los créditos, por lo que se requiere de una capacitación al personal a fin de mejorar esta actividad.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Diseño de un modelo de gestión comercial, para la cooperativa de ahorro y crédito Pacífico, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión comercial que contribuya a mejorar los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de créditos de la COAC Pacífico.

#### **Objetivo específicos:**

- Definir las capacidades y el alcance del departamento de crédito y cobranza de la cooperativa.
- Determinar el proceso de trabajo del personal de créditos y cobranzas implementando estrategias que mejoren el modelo de gestión comercial.
- Desarrollar un cronograma de actividades para la implementación del modelo de gestión comercial de la COAC Pacífico.

### **4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La situación actual de la economía es complicada, la cual demanda nuevos retos para las entidades financieras del país, así como también para quienes conforman la fuerza de ventas ya que cada día la competencia es más fuerte, desarrollando ventajas competitivas en algunas entidades financieras.

Hoy en día, las cooperativas de ahorro y crédito han evolucionado y han cambiado los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de créditos, sin embargo no se aplicado estrategias que mejoren las actividades comerciales que realizan día a día el equipo de ventas.



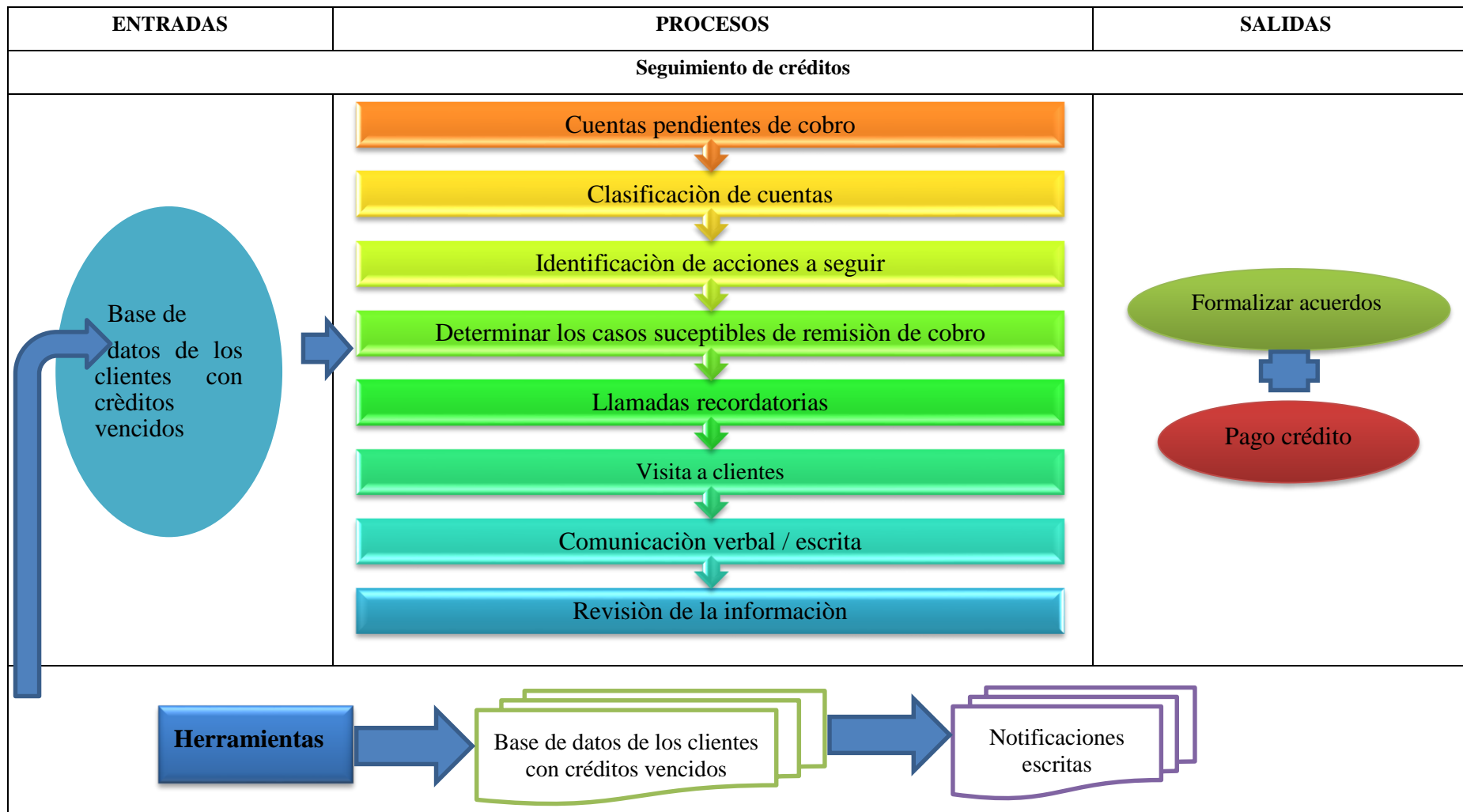
**Figura N° 15:** Modelo de gestión comercial para colocación de créditos  
 Elaborado por: El autor

### INDICADORES DE OPERATIVIZACIÓN

Nombre del indicador	Factores críticos	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Créditos de consumo	Ingresos irregulares de negocios	$\frac{\text{Cartera de consumo}}{\text{Total cartera}} * 100$	%	Anual
Créditos de vivienda	Garantía Hipotecaria	$\frac{\text{Cartera de vivienda}}{\text{Total cartera}} * 100$	%	Anual
Créditos comerciales	Monto solicitado	$\frac{\text{Cartera comercial}}{\text{Total cartera}} * 100$	%	Anual
Créditos microempresas	Monto inferior a \$15.000	$\frac{\text{Cartera microempresa}}{\text{Total cartera}} * 100$	%	Anual

**Fuente:** Estados financieros COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor



**Figura N° 16:** Modelo de gestión comercial el seguimiento de créditos  
 Elaborado por: El autor

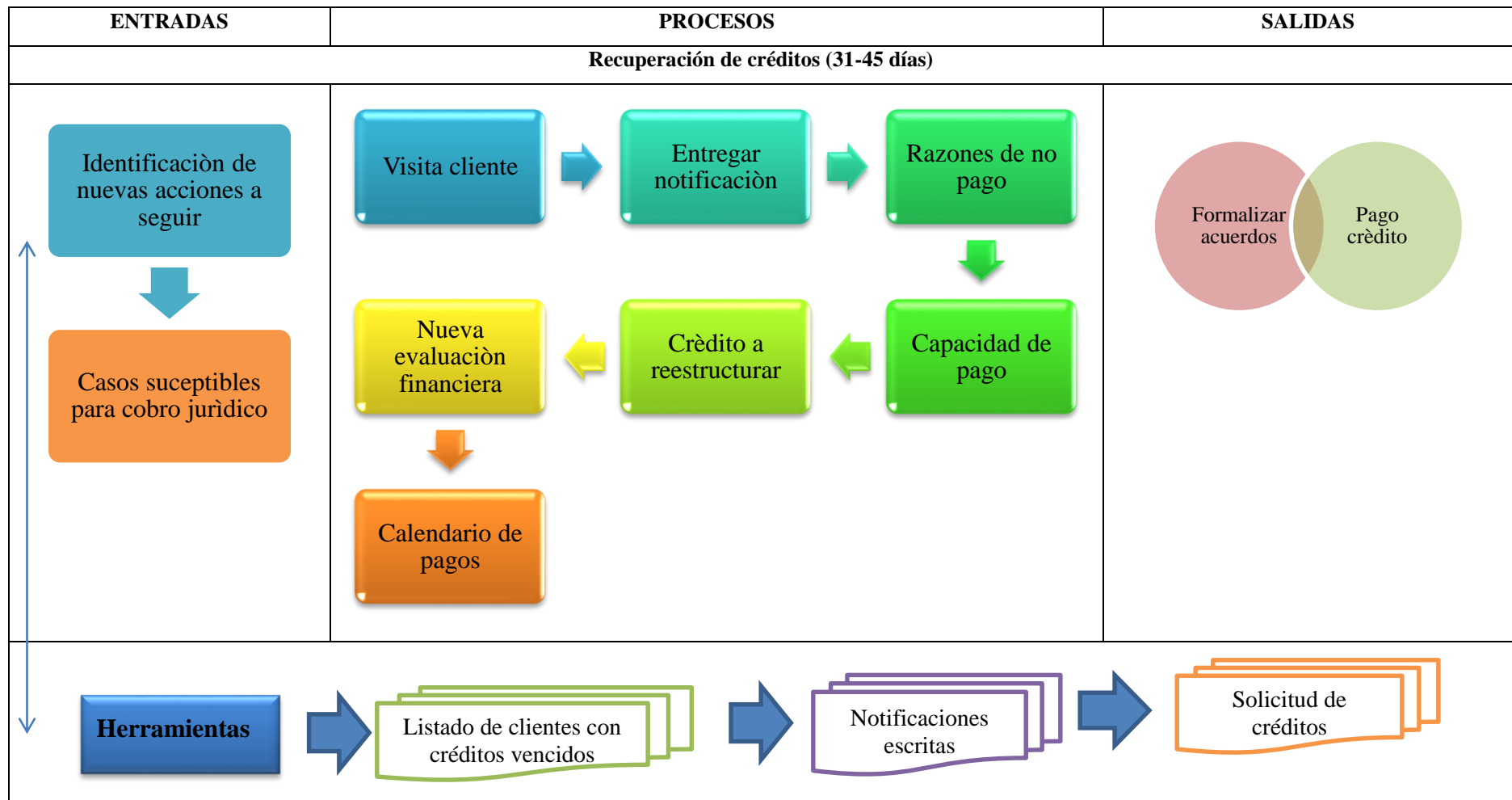
### INDICADORES DE OPERATIVIZACIÓN

Nombre del indicador	Factores críticos	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Créditos concedidos por asesor	Incumplimiento de metas propuestas	$\frac{\text{Detalle de crédito}}{\text{Desembolso por asesor}} * 100$	Número	Mensual
Crecimiento de cartera por mes	Crisis económica del país	$\frac{\text{Total crédito por mes}}{\text{Total incremento de cartera}} * 100$	%	Mensual
Cumplimiento de cartera Por presupuesto	Mercado competitivo Requisitos	$\frac{\text{Total cartera de crédito}}{\text{Total cartera presupuestado}} * 100$	%	Anual

**Fuente:** Estados financieros COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor





**Figura N° 17:** Modelo de gestión comercial para la recuperación de créditos  
**Elaborado por:** El autor

### INDICADORES DE OPERATIVIZACIÓN

Nombre del indicador	Factores críticos	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Créditos de socios morosos	Desempleo de los socios	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera bruta}} * 100$	%	Anual
Créditos de socios morosos por asesor	Falta de gestión e Incumplimiento de políticas	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera bruta}} * 100$	%	Anual
Créditos de socios recuperados	Cumplimiento de políticas	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera bruta}} * 100$	%	Anual

**Fuente:** Estados financieros COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

### 4.3.1 Estructura organizacional

La estructura orgánica de la COAC Pacífico comprende:

- 1. Concejo de Administración:** Está conformado por los miembros elegidos por la asamblea o sus representantes, para actuar en su nombre por un período determinado. En su condición de representantes de los socios dirigen los asuntos políticos de la organización, a través de funciones que aseguren el cumplimiento de los estatutos. Tienen responsabilidad en la rendición de cuentas de las actividades realizadas por la dirección general
- 2. Concejo de Vigilancia:** Está conformado por los miembros elegidos por la asamblea o sus representantes para ejercer funciones de control y vigilancia de los actos directivos y administrativos de la Cooperativa.
- 3. Asamblea General:** Constituye el Máximo nivel de representación de la cooperativa, está constituida por todos los socios o por sus representantes delegados. Es esta instancia la que delega a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia.

### Área Directiva

Constituye el cuerpo de representación y de dirección de la cooperativa., está constituido por los siguientes órganos:

Tiene potestad legalmente para descalificar también a los consejeros elegidos, por causas establecidas legalmente, aprueba los balances anuales, de igual manera es el ente que puede autorizar reformas a los estatutos generales y otras decisiones trascendentales para la organización como la fusión y la liquidación.

Por su condición, se constituye en el órgano interno nato de supervisión y regulación de la COAC, puede por tanto sugerir la contratación de apoyo externo en auditoria y está obligado a rendir informes a la Asamblea General.

### **Área Ejecutiva:**

Constituye el cuerpo de la organización que tiene como principal función ejecutar las políticas descritas por la administración y garantizar la adecuada toma de decisiones en cuanto al funcionamiento operativo de la COAC. Su representación está dada por la Gerencia.

- Administración y Recursos Humanos
- Sistemas
- Finanzas
- Contabilidad
- Tesorería

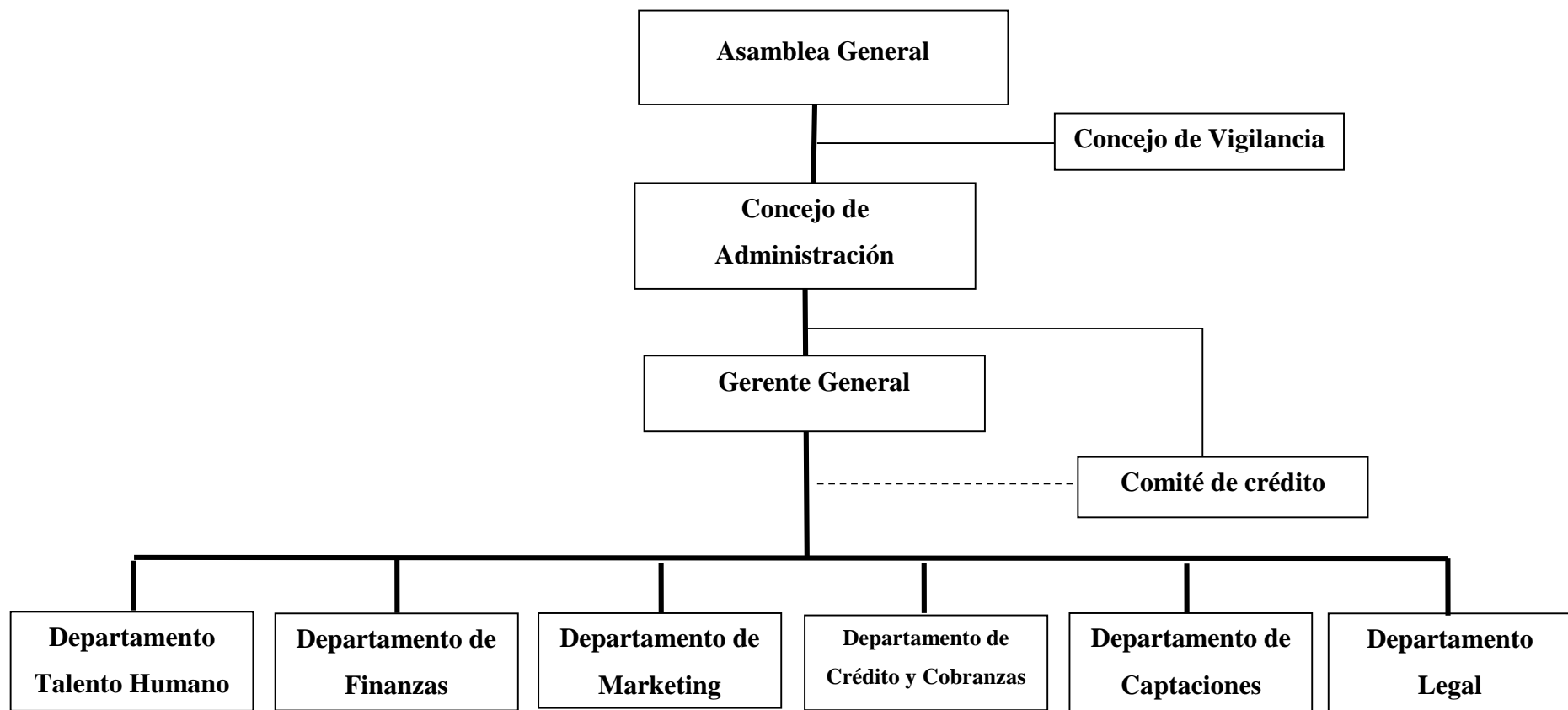
### **Área de Apoyo:**

Son todas aquellas áreas que aportan soporte, para el cumplimiento de las actividades del giro del negocio de la cooperativa y se constituyen básicamente por lo siguiente:

### **Área Operativa:**

Está conformada por todas las unidades que realizan directamente el negocio de la institución y que se componen por:

- Captaciones
- Caja
- Crédito y Cobranzas
- Agencias



**Figura N° 18: Oganigrama estructural de la COAC Pacífico**

Fuente: COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

### 4.3.2 Funciones y responsabilidades del personal administrativo de la COAC Pacífico

#### Descripción puesto N° 01

**Unidad Funcional:** Gerencia General

#### Naturaleza del puesto:

Gestiona a la Cooperativa en los siguientes aspectos: financiero, talento humano y técnico. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general. Es el representante legal de la Cooperativa.

#### Elementos de la competencia

**Tabla N° 41: Competencias puesto 1**

N	Elementos de Competencia	Conocimientos Requeridos	Habilidades y Destrezas	Actitudes, valores Y otros
1	Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, según normas técnicas, legales y administrativas vigentes.	*Planificación estratégica, *Presupuestos, *Administración de empresas *Técnicas negociación	*Negociar Y establecer acuerdos. *Tomar decisiones. *Ejercer Liderazgo	*Tolerancia *Flexibilidad *Atención distribuida
2	Diagnosticar las condiciones y evaluar el mercado financiero en función de los planes de crecimiento y de la continuidad del negocio	*Características del mercado financiero *Análisis financiero	*Manejar programas de créditos sistematizados internet y correo electrónico.	*Objetividad * Imparcialidad

3	<p>Analizar, sugerir e implementar las estrategias de mercadeo de productos y servicios, recuperación de cartera, captación de recursos e inversiones.</p>	<p>*. Mercadeo de productos y servicios financieros *Conocer instituciones que brindan servicios financieros y bancos solventes para colocar inversiones.</p>	<p>*Interpretar resultados</p>	<p>*Capacidad predictiva *Objetividad *Prudencia</p>
4	<p>Aprobar créditos solicitados según rangos de aprobación establecidos, por el Consejo de administración en el reglamento de Crédito.</p>	<p>*Políticas de crédito *Reglamento de crédito *Normas relacionadas *Administración de riesgo de crédito. *Administración de riesgo de mercado.</p>	<p>*Determinar capacidad de endeudamiento</p>	<p>*Imparcialidad *Independencia *Objetividad *Prudencia</p>
5	<p>Participar del Comité de Crédito para la aprobación de solicitudes según rango establecido, en el Reglamento de Crédito.</p>	<p>* Políticas de crédito *Reglamento de crédito *Ley orgánica de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario.</p>	<p>*Determinar capacidad endeudamiento *Orientar toma de decisiones</p>	<p>* Imparcialidad *Independencia * Objetividad *Prudencia</p>

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

## Factores del trabajo

- a) **Instrucción formal:** Superior en Administración de Empresas, Finanzas, Economía ó carreras afines;
- b) **Experiencia específica:** Por lo menos dos años en ocupaciones similares;
- c) **Capacitación complementaria:**

**Tabla N° 42: Temática**

N°	Unidades temáticas
1	Planificación Estratégica y operativa
2	Presupuestos
3	Técnicas de negociación y manejo de conflictos
4	Mercadeo de productos financieros
5	Liderazgo y manejo de equipos efectivos de trabajo
6	Relaciones humanas y comportamiento organizacional
7	Computación básica e Internet, correo electrónico

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

## Descripción puesto N° 02

**Puesto:** Contador

**Nombre alternativo:** Jefe de contabilidad

**Unidad Funcional:** Contabilidad

### Naturaleza del puesto:

Registra y procesa las transacciones económicas de la Cooperativa, elabora informes periódicos y especiales, balances y estados financieros y analizar la situación de riesgo de la Cooperativa.



## Elementos de la competencia

Tabla N° 43: Competencia 2

N	Elementos de Competencia	Conocimientos Requeridos	Habilidades y Destrezas	Actitudes, Valores y Otros
1	Revisar y validar la Información contable, Por varios conceptos Según normas y procedimientos establecidos por la Ley de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario.	*Contabilidad de Costos *Contabilidad *Normativa Vigente, decir nomenclatura contable de la SEPS. *Sistemas de Control	*Ejercer liderazgo *Formar efectivos equipos de trabajo	*Oportunidad *Precisión *Aptitud numérica
2	Revisar y validar el cuadro diario de las cuentas correspondiente, Consolidando información de Matriz y Agencias	Contabilidad de Costos •Normativa Vigente *Disposiciones contables de la SEPS.	*Ejercer liderazgo *Formar efectivos equipos de trabajo	*Oportunidad *Precisión *Aptitud numérica
3	Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables corrientes.	• Contabilidad Normativas Vigentes •Sistema de Control *Nomenclatura contable de la SEPS.	•Ejercer Liderazgo •Formar efectivos equipos de trabajo	*Oportunidad *Precisión *Aptitud numérica

4	Elaborar los formularios para cumplir las obligaciones tributarias	*Normativa Tributaria vigente del SRI. *Elaborar correctamente Formularios del IVA e I.R	*Elaborar informes y presentaciones	*Oportunidad *Precisión *Aptitud numérica
5	Elaborar y presentar Informes sobre indicadores de riesgo contables, según requerimientos superiores y normas y procedimientos establecidos.	*Indicadores Contables *Fórmulas para establecer Indicadores contables de riesgo crediticio.	*Elaborar informes y presentaciones *Interpretar resultados	*Oportunidad *Precisión *Aptitud numérica

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

**Descripción puesto N° 03**

**Puesto:** Jefe de agencia

**Nombre alternativo:** Jefe de agencias

**Unidad Funcional:** Agencias

**Naturaleza del puesto:**

Gestiona los servicios financieros y sociales que provee la Cooperativa en su área de operación. Responsable de cumplir las estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento integral de la agencia u oficina.

## Elementos de la competencia

Tabla N° 44: Competencia 3

N°	Elementos de competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y requerimientos	Actitudes, valores y otros
1	Receptar y atenderlos requerimientos de servicios financieros y sociales de los socios en su área de gestión	*Investigación de campo *Relaciones humanas *Técnicas de negociación	*Negociar y logra acuerdos estratégicos *Detectar necesidades de los socios  *Ejercer liderazgo	*Facilidad comunicar *Pro actividad *Flexibilidad *Ética profesional
2	Captar recursos económicos en ahorros, inversiones, según políticas establecidas por la Cooperativa	*Productos Financieros *Investigación de mercado	*Captar la confianza de socios potenciales *Tener criterio para realizar negocios.	*Ética profesional *Pro actividad *Transparencia *Oportunidad *Honradez
3	Informar al potencial socio de los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa	*Conocimiento de las necesidades del socio *Los servicios o productos internos que la Cooperativa Y de	*Poder de Convencimiento *Tener una imagen positiva	*Ética profesional *Facilidad Comunicación

		competencia		
4	Recibir, evaluar aprobar créditos hasta un monto de \$2,000.00 según Reglamento Crédito vigente.	*Análisis de crédito. *Análisis de riesgo legal. *Análisis financiero *Análisis de riesgo mercado. *Reglamento de Crédito vigente	*Identificar la autenticidad de los documentos de respaldo de créditos. *Política de conozca a su cliente.	*Honestidad *Responsable *Imparcialidad *Independencia *Agilidad.
5	Recibir, evaluar y remitir al jefe de Crédito (Comité de Crédito), las solicitudes de crédito que por su monto deban ser aprobadas por el Comité de Crédito, según disposiciones del Reglamento de Crédito vigente.	*Análisis riesgo de la Oficina Matriz. *Análisis de riesgo legal. *Análisis financiero *Análisis de riesgo mercado. *Reglamento de Crédito vigente.	*Identificar la autenticidad de los documentos de respaldo de créditos. *Cruzar información sobre capacidad de pago del socio.	*Honestidad *Responsabilidad *Transparencia

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

### **Factores de trabajo**

- a. Instrucción formal:** Superior en Administración de Empresas, Economía, Banca y Finanzas, u otras carreras afines.
- b. Experiencia específica:** Un año en ocupaciones similares.
- c. Capacitación complementaria:**

**Tabla N° 45: Unidades temáticas 2**

<b>N°</b>	<b>Unidades temáticas</b>
1	Computación (manejo de utilitarios)
2	Planificación estratégica y operativa
3	Técnicas de supervisión
4	Análisis de crédito y cobranzas
5	Técnicas de Recuperación de Cartera.

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

### **Descripción puesto N° 04**

**Puesto:** Jefe de crédito

**Nombre alternativo:** Jefe de crédito

**Unidad Funcional:** Créditos y cobranzas

### **Naturaleza del puesto:**

Verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito de la Cooperativa. Conformar el comité de Crédito y coordina cobranzas judiciales

## Elementos de la competencia

Tabla N° 46: Competencia 4

N	Elementos de competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y requerimientos	Actitudes, valores y otros
1	Atender a los socios y colaboradores de la Institución que requieran créditos	*Reglamento de Crédito vigente.	*Negociar *Comunicar	*Oportunidad *Transparencia
2	Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigente Aprobar o negar operaciones dentro de su rango permitido.	*Reglamento de Crédito *Análisis de riesgo mercado *Historial de Créditos de Socios *Conocer sistema SCORE crediticio EQUIFAX.	*Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo	*Perspicacia *Objetividad *Imparcialidad *Rapidez *Transparencia.
3	Participar del comité de crédito para evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito	*Reglamento de Crédito *Historial crediticio los socios *Análisis de riesgo legal *Conocer sistemas SCORE	*Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo	*Perspicacia *Objetividad *Imparcialidad *Rapidez

		<p>credicio EQUIFAX.</p> <p>* Análisis de riesgo de mercado,</p> <p>*Análisis de riesgos crediticios</p>		
4	<p>Coordinar y establecer políticas de recuperación de Créditos con los Jefes de Agencias, el control de la morosidad de los deudores, según las leyes vigentes y según normas del Reglamento de Crédito vigente.</p>	<p>*Tablas de amortización</p> <p>*Análisis de morosidad</p> <p>Estrategias para bajar índices de morosidad.</p>	<p>*Negociar y lograr acuerdos</p> <p>*Elaborar informes de morosidad</p>	<p>*Pro actividad</p> <p>*Eficiencia</p> <p>*Efectividad</p> <p>*Imparcialidad</p>
5	<p>Elaborar presentar Informes de crédito, para Gerencia, Consejos de Administración y Vigilancia y las Unidades de control externo</p>	<p>*Indicadores de gestión de crédito</p> <p>*Sistema de módulos de cartera cobranzas</p>	<p>*Elaborar informes</p>	<p>*Objetividad</p> <p>*Precisión</p> <p>*Oportunidad</p>

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

### Factores del trabajo

- a. **Instrucción formal:** Superior en Administración de Empresas, Economía, Banca y Finanzas, u otras carreras afines, por lo menos tercer año aprobado
- b. **Experiencia específica:** Dos años en ocupaciones similares
- c. **Capacitación complementaria:**

**Tabla N° 47: Unidades temáticas 3**

N°	Unidades temáticas
1	Tecnologías crediticias
2	Normativa vigente
3	Liderazgo y manejo de equipos de trabajo
4	Estrategias de recuperación de crédito
5	Muy buen conocimiento de sistemas de administración de riesgo de crédito, de mercado y riesgo legal.

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

### Descripción puesto N° 04

**Puesto:** oficial de captaciones

**Dependencia:** Departamento legal

**Cargo:** Gerente General / Consejo de Administración

**A quien se reporta:** Ninguno

### Naturaleza del puesto:

Coordina y realiza acciones técnicas y administrativas para captar el ahorro de los clientes actuales y potenciales.

Analiza e informa periódicamente de los resultados de su gestión a las autoridades pertinentes de la Cooperativa y a entidades de control externas.

Coordina acciones necesarias para otorgar, evaluar e incorporar las acciones pertinentes para brindar una atención adecuada en la prestación de productos y servicios de la Cooperativa.



## Elementos de la competencia

Tabla N° 48: Competencias 5

N°	Elementos de competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y requerimientos	Actitudes, valores y otros
1	Diseñar, proponer y ejecutar estrategias genéricas y específicas para incrementar las captaciones por Ahorro, Inversiones, Remesas y otros, de parte de socios y clientes	*Mercado financiero local y nacional *Necesidades de los clientes	*Percepción de Oportunidades de negocios	*Proactividad *Iniciativa
2	Cuidar las operaciones para el ingreso de socios	Normativa relacionada	*Verificar autenticidad de información *Percepción de oportunidad de negocio.	*Proactividad *Iniciativa *Sentido de oportunidad *Objetividad
3	Verificar y suscribir de Certificados de Aportación, inversión y otros, según normas y procedimientos Establecidos.	*Sistema de captaciones *Ley de la SEPS	*Verificar corrección de procedimientos	*Sentido de oportunidad *Objetividad
4	Coordinar la elaboración y presentación de reportes periódicos sobre depósitos a plazo, según estipulaciones de los organismos de controle informar al Consejo de	*Depósitos a plazo recibidos y cancelados	*Elaborar formatos específicos	*Objetividad *Oportunidad *Transparencia

	Administración mensualmente.			
<b>5</b>	Llevar el control y presentar reportes consolidados periódicos a diferentes usuarios sobre altas y bajas de socios, según formato establecido	*Altas y bajas de socios	*Elaborar formatos específicos	*Objetividad *Oportunidad *Transparencia

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

### **Descripción puesto N° 05**

**Puesto:** Oficial de Crédito / Oficial de Microcrédito

**Nombre alternativo:** Oficial de crédito

**Unidad Funcional:** Créditos y cobranzas

#### **Naturaleza del puesto:**

Realiza funciones necesarias para la gestión de crédito. Atiende al público y elabora informes y estudios.

## Elementos de la competencia

Tabla N° 49: Competencia 6

N	Elementos de competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y requerimientos	Actitudes, valores y otros
1	Recibir, evaluar, y realizar informes, según las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito Vigente	*Reglamento de Crédito vigente. *Análisis de riesgo de mercado. *Análisis de riesgo crediticio *Análisis de riesgo legal. *Historial crediticio de los socios	*Tomar decisiones *Detectar inconsistencias en información	*Perspicacia *Objetividad *Honestidad *Imparcialidad *Agilidad
2	Evaluar solicitudes de crédito según Políticas reglamento crédito vigentes, dentro de su rango de aprobación	*Reglamento de Crédito vigente *Historial crediticio de los socios *Análisis de riesgo legal. *Análisis de riesgo de mercado. *Análisis de riesgo crediticio	*Detectar inconsistencias de información de documentos de respaldo *Conocer mecanismos de sistemas de calificación de riesgo de SCORE EQUIFAX. *Conocer Scoring Crediticio	*Perspicacia *Objetividad *Agilidad *Imparcialidad
3	Evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de	*Reglamento de Crédito *Historial crediticio de socios *Análisis de riesgo	*Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo	*Perspicacia *Objetividad *imparcialidad

	crédito superiores a su rango de aprobación, al Jefe de Crédito.	legal *Análisis de riesgos crediticio		
4	Despachar los Créditos aprobados, según las normas internas de crédito	*Módulo de Crédito *Procedimiento de Crédito en cuentas	*Operar sistema de crédito	*Precisión
5	Coordinar acciones Administrativas de cobro de crédito en mora y proveer información y documentos de soporte para las acciones judiciales	*Indicadores de morosidad *Cobro prejudicial *Bases legales *Historial de los socios	*Negociar y lograr acuerdos *Tomar decisiones	*Imparcialidad *Independencia *Objetividad *Prudencia

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

## Factores de trabajo

- a. **Instrucción formal:** Estudios superiores, mínimo 2do. Año en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, u otras carreras afines.
- b. **Experiencia específica:** Un año en ocupaciones similares.
- c. **Capacidad complementaria:**

**Tabla N° 50: Unidades temáticas 4**

N <sup>a</sup>	Unidades temáticas
1	Calificación y recalificación de cartera
2	Tecnologías crediticias
3	Riesgo crediticio
4	Técnicas de cobranza

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

## Descripción puesto N° 06

**Puesto:** abogado

**Dependencia:** Departamento legal

**Cargo:** Gerente General / Consejo de Administración

**A quien se reporta:** Ninguno

## Naturaleza del puesto

Asesora a la Asamblea General de representante, al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia General, además se encarga de gestionar judicial y extrajudicial los créditos que por su naturaleza están en el estatus de vencidos.

Colabora en la planificación, dirección, coordinación y en el control de las actividades relacionadas con el lavado de activos, provenientes de narcotráfico y delitos tipificados en la ley de sustancias estupefacientes y psicotrópicas emanadas por la U.I.F (Unidad de Inteligencia Financiera).

**Tabla N° 51: Requisitos para el puesto 2**

<b>Estudios:</b>	Abogado
<b>Experiencia:</b>	Preferiblemente con dos años de experiencia en instituciones financieras
<b>Formación:</b>	De preferencia con especialización en legislación bancaria y derecho administrativo.
<b>Habilidad:</b>	Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral, excelente sentido de interpretación de la ley.

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

### **Funciones y responsabilidades**

- Colaborar en las funciones de oficial de cumplimiento.
- Asesorar a la asamblea general de representantes, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia General.
- Informar de manera mensual sobre su gestión al Consejo de Administración o cuando este organismo lo disponga.
- Monitorear el cumplimiento de instructivos, disponibles legales, registros internos, reportes y más requerimientos establecidos por las autoridades de la institución.
- Supervisar las políticas y procedimientos respecto a la prevención de lavado de activos, asesorar jurídicamente al departamento de crédito y cobranzas (procesos judiciales / trámites judiciales).
- Coordinar con la gerencia general lo referente a la cartera vencida, (en mora), con la finalidad de lograr una efectiva recuperación de los préstamos vencidos, ejecutando las garantías de ser necesario.
- Elaboración y seguimiento oportuno de las demandas para secuestros o embargos.
- Elaboración de todo tipo de contratos que esté relacionado al giro del negocio, y cancelación de hipotecas.
- Realizar oportunamente las labores indicadas por la asamblea general de representantes.

- Velara en el comité de cumplimiento por el desarrollo y mantenimiento de los procesos sobre lavado de activos, para evaluar los riesgos en las actividades de la institución.

#### 4.3.3 Servicios financieros que oferta la COAC Pacífico

En la siguiente tabla se resume la línea de servicios financieros con los que cuenta actualmente la COAC Pacífico y el sector del mercado al cual está destinado.

**Tabla N° 52: Servicios financieros de la COAC Pacífico**

Productos financieros	Rubros/anual	Destino
Créditos	\$2880.000,00	Productivo
Ahorros	45 ctas. de ahorro	Empresarial
	20 ctas. infantiles	Educativo
Inversión	\$600.000,00	Empresarial
Servicios adicionales	36.000,00	Varios

**Elaborado por:** El autor, a partir de la SEPS

#### 4.3.4 Pronóstico potencial de los servicios financieros de la COAC Pacífico

A continuación se resume el pronóstico potencial de la línea de servicios financieros con los que cuenta actualmente la COAC Pacífico:

##### Pronóstico potencial de colocación de créditos

**Tabla N° 53: Pronóstico de colocación de créditos 1**

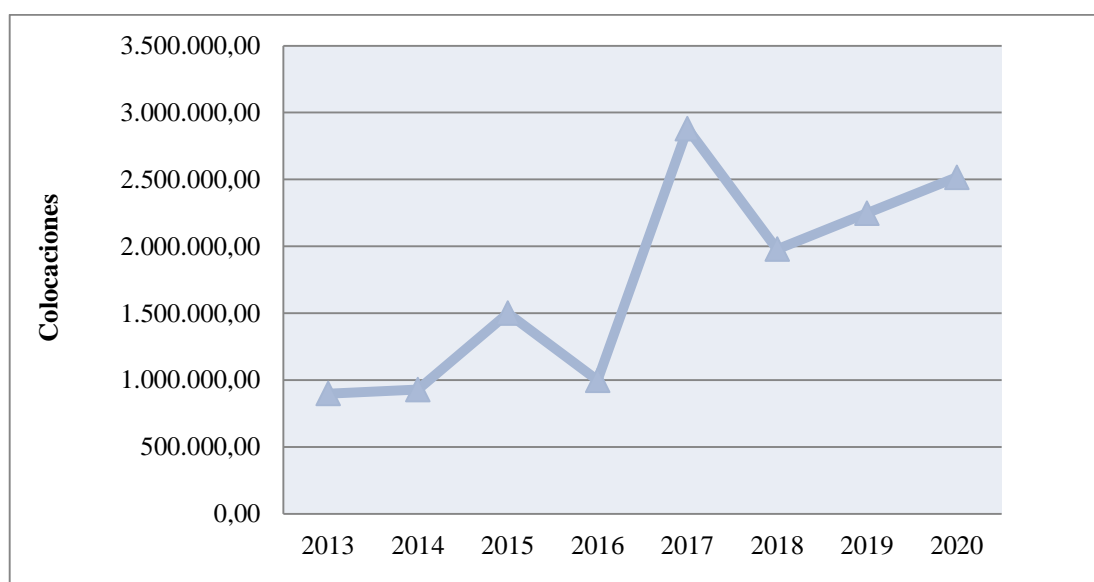
Años	Período	Colocaciones	$X_i$	$Y=Y-Y_i$	$X_iY$	$(X_i)^2$	TC
2013	1	899.080,00	-3	-541.912,40	1.625.737,20	9	0%
2014	2	928.140,00	-2	-512.852,40	1.025.704,80	4	3,23%
2015	3	1.500.000,00	-1	59.007,60	-59.007,60	1	61,61%
2016	4	997.742,00	0	-443.250,40	0,00	0	-33,48%
2017	5	2.880.000,00	1	1.439.007,60	1.439.007,60	1	188,65%
2018	6	1.978.518,00					-31,30%
2019	7	2.247.281,00					13,58%
2020	8	2.516.044,00					11,96%
					<b>4.031.442,00</b>	<b>15</b>	

**Elaborado por:** El autor

**Tabla N° 54: Pronóstico de colocación de créditos 2**

<b>Años</b>	<b>Período</b>	<b>Colocaciones</b>	<b>TC</b>
2013	1	899080,00	0,00%
2014	2	928140,00	3,23%
2015	3	1500000,00	61,61%
2016	4	997742,00	-33,48%
2017	5	2880000,00	188,65%
2018	6	1978518,00	-31,30%
2019	7	2247281,00	13,58%
2020	8	2516044,00	11,96%

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 28: Pronóstico de colocación de créditos COAC Pacífico**

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:**

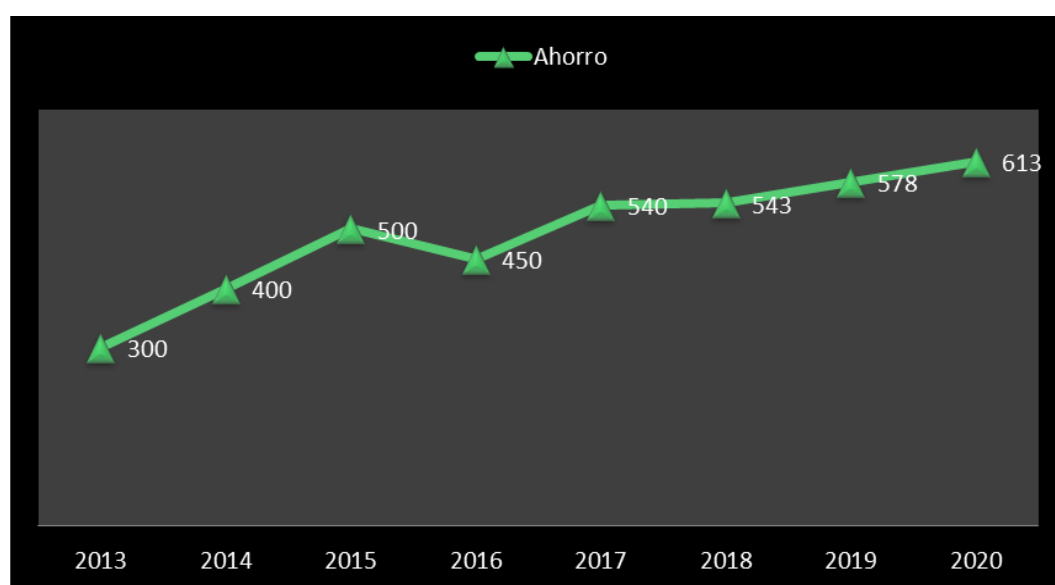
La proyección de colocación de créditos de la COAC Pacífico, presenta un declive para el año 2018, lo cual afectara a los ingresos que normalmente recibe la institución financiera mientras que para los años 2019 y 2020 contara con un crecimiento sostenido y constante tendiendo al alza con una tasa de crecimiento del 14% y 12% respectivamente, después de haber sufrido una caída en los ingresos totales, los cuales se debe contrarrestar aplicando estrategias comerciales acorde a los gustos y preferencias de los socios.



**Tabla N° 55: Pronóstico de cuentas de ahorro COAC Pacífico**

Años	Período	Ahorro	TC
2013	1	300	0%
2014	2	400	33,33%
2015	3	500	25,00%
2016	4	450	-10,00%
2017	5	540	20,00%
2018	6	543	0,56%
2019	7	578	6,45%
2020	8	613	6,06%

Elaborado por: El autor



**Gráfico N° 29: Pronóstico de cuentas de ahorro COAC Pacífico**

Elaborado por: El autor

### **Análisis:**

La proyección de apertura de cuentas de ahorro de la COAC Pacífico, para el año 2018 ha tendido a alcanzar un alza, mientras que para los años 2019 y 2020 cuenta con un crecimiento sostenido y constante tendiendo al alza con una tasa de crecimiento del 6,45% y 6,06% respectivamente, lo cual es beneficioso para los ingresos totales que recibe la institución financiera para mantener este margen se debe implementar un estrategias de marketing que estimulen al ahorro.

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

Margen utilidad bruta = UTILIDAD BRUTA / OPERACIONALES \* 100

Tabla N° 56: Pronóstico de inversión COAC Pacífico

Años	Período	Inversión	TC
2013	1	450000,00	0%
2014	2	500000,00	11,11%
2015	3	400000,00	-20,00%
2016	4	450000,00	12,50%
2017	5	600000,00	33,33%
2018	6	530001,00	-11,67%
2019	7	546668,00	3,14%
2020	8	563335,00	3,05%

Elaborado por: El autor

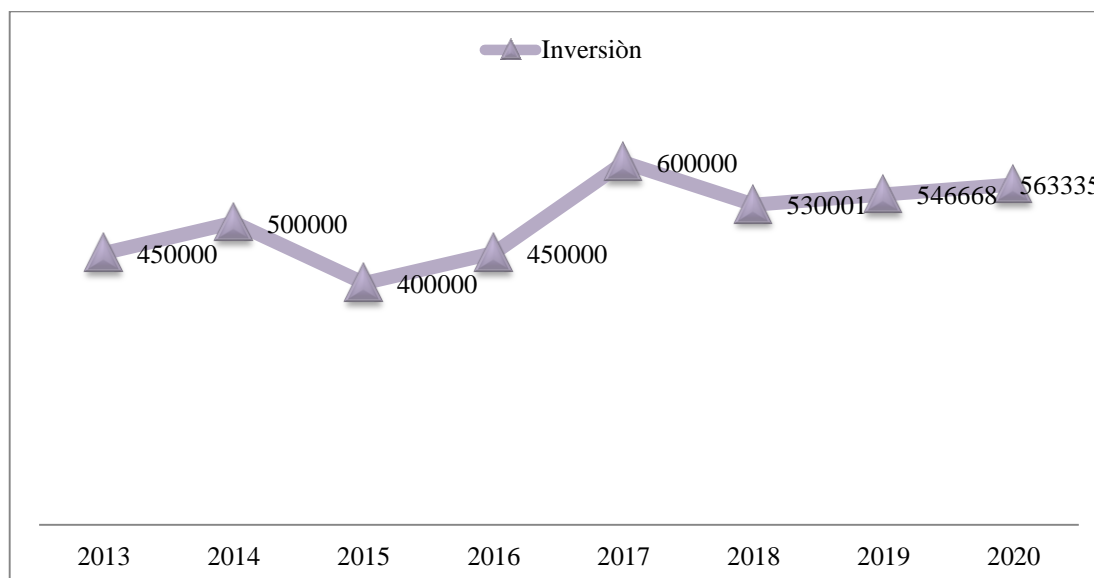


Gráfico N° 30: Pronóstico de inversión COAC Pacífico

Elaborado por: El autor

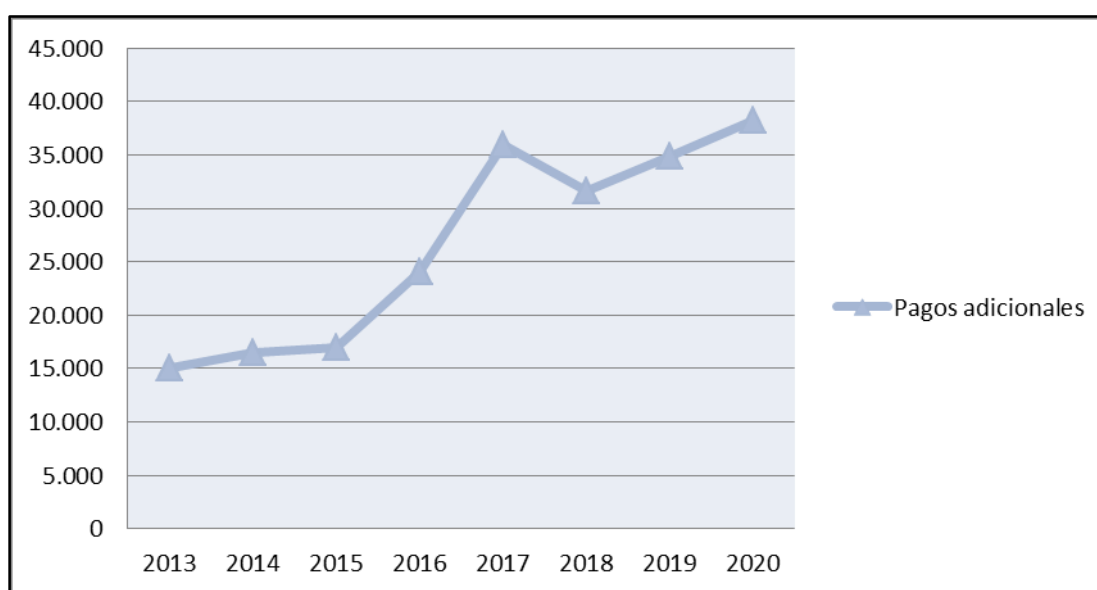
### Análisis:

La proyección de inversiones de la COAC Pacífico, presenta un declive para el año 2018, lo cual afectará a los ingresos que normalmente recibe la institución financiera ya que los socios dejarán de depositar su dinero en depósitos a plazo fijo, mientras que para los años 2019 y 2020 se obtendrá un crecimiento sostenido y constante tendiendo al alza con una tasa de crecimiento del 3,14% y 3,05% respectivamente, después de haber sufrido una caída en los ingresos totales.

**Tabla N° 57: Pronóstico de pagos adicionales COAC Pacífico**

Años	Período	Pagos adicionales	TC
2013	1	15.000	0%
2014	2	16.500	10,00%
2015	3	17.000	3,03%
2016	4	24.000	41,18%
2017	5	36.000	50,00%
2018	6	31.600	-12,22%
2019	7	34.900	10,44%
2020	8	38.200	9,46%

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico N° 31: Pronóstico de pagos adicionales COAC Pacífico**

**Elaborado por:** El autor

### **Análisis:**

La proyección de ingresos de los pagos adicionales de la COAC Pacífico, presenta un declive para el año 2018, ya que existe un sinnúmero de entidades que realizan estos servicios adicionales, mientras que para los años 2019 y 2020 se obtendrá un crecimiento sostenido y constante tendiendo al alza con una tasa de crecimiento del 10,44% y 9,46% respectivamente, después de haber sufrido una caída en los ingresos totales, por ello se debería realizar ofertas y promociones sobre estos productos financieros ya que las comisiones que se perciben son de acuerdo a las ventas realizadas.

#### **4.3.5 Funciones del área de créditos y cobranzas**

El equipo de créditos y cobranzas se encuentra estructurado de la siguiente manera;

Jefe de crédito y cobranzas

- Analista de crédito
- Asesores de crédito
- Cobradores

Adicional, se requiere de una persona que se encargue de las captaciones e inversiones que realiza diariamente la COAC Pacífico.

El objetivo principal del área de créditos y cobranzas es minimizar el riesgo de las operaciones de crédito con la finalidad de evitar las cuentas por cobrar que corran el riesgo de caer en morosidad alta.

Además, se encarga de establecer procesos de recuperación de cartera, apoyados en estrategias y herramientas que son administradas por un equipo de profesionales, logrando la efectividad esperada.

Mientras que el área de cobranzas se encarga de establecer procesos de recuperación de cartera, apoyados en estrategias y herramientas logrando efectividad esperada.

#### **4.3.6 Tamaño de la fuerza de ventas (asesores de crédito y captaciones)**

La fuerza de ventas es uno de los activos más productivos de una entidad y también son uno de los más caros. Determinar la cantidad óptima representa varios dilemas fundamentales. De una parte aumentar la cantidad de ejecutivos de ventas hará crecer el volumen de ventas, pero también aumentará los costos. Encontrar el equilibrio óptimo, si bien es algo difícil, también es de vital importancia para el éxito de una empresa.

#### 4.3.7 Determinación de la fuerza de ventas (asesores de créditos)

A continuación se detalla el número de asesores de créditos requeridos:

**Tabla N° 58: Determinación de la fuerza de ventas**

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
<b>Colocación de créditos / anuales</b>	\$2880.000,00
<b>Colocación de créditos / mensuales</b>	\$240.000,00
<b>MRM</b>	\$80.000,00
<b># de asesores de créditos</b>	3

**Elaborado por:** El autor

Se requiere de tres asesores de créditos para cubrir todo el mercado potencial de la ciudad de Riobamba, con toda la gama de productos financieros que oferta la COAC Pacífico.

Asimismo se necesita de oficial de captaciones e inversiones para brindar el servicio de captaciones que realiza la COAC Pacífico diariamente.

#### 4.3.8 Colocaciones por oficial de créditos

Cuota de ventas: \$80.000,00 o más.

#### 4.3.9 Tipo de remuneración

**Sistema de pago:** sueldos

La fuerza de ventas percibirá: una remuneración fija.

No se pagarán comisiones a la fuerza de ventas, (oficiales de crédito y captaciones) por lo menos hasta la recuperación de la cartera vencida, posteriormente se procederá a otorgar comisiones de acuerdo al volumen de colocaciones de créditos.

#### **4.3.10 Metas a cumplir por la fuerza de ventas**

##### **Asesores de créditos:**

- Cumplir monto mínimo, MRM referencial de mercado de \$80.000,00 con todo el portafolio de servicios financieros que posee la COAC Pacífico (microcréditos, créditos de consumo, créditos de vivienda). Si, al transcurrir el lapso de tres meses y no se ha cumplido con el MRM, el oficial de créditos dejará de laborar en la institución financiera.
- Desembolsar como mínimo 25 microcréditos (10 nuevos y 15 recurrentes), su variación mensual de colocación deberá ser no menor a \$20.000 y su mora no deberá exceder del 3%, en las zonas asignadas.
- Insertar nuevos clientes. Mínimo 10 cliente o más por mes.
- Contar con una cartera de clientes con mínimo de 200 clientes activos, para cumplir el MRM.
- Gestionar la cartera de clientes (realizar llamadas)
- Reactivar clientes. (mínimo 15)
- Mantener el índice de retención de clientes en un 2%.
- Ofertar todos los servicios financieros que la COAC Pacífico determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la cartera establecida.
- Brindar seguimiento a la cartera vencida y por vencer. (Realizar llamadas telefónicas, visitas al negocio y visitas al negocio)
- El cumplimiento de la meta no debe realizarse en los últimos días del mes, se debe cumplirlo paulatinamente.
- Administrar su territorio de ventas o zona designada.

##### **Oficial de captaciones**

- Cumplir monto mínimo, MRM referencial de mercado con la apertura de 50 cuentas de ahorro y 25 cuentas de ahorro infantil de la COAC Pacífico. Si, al transcurrir el lapso de tres meses y no se ha cumplido con el MRM, el oficial de captaciones dejará de laborar en la institución financiera.

- Cumplir monto mínimo, MRM referencial de mercado de \$50000,00 en inversiones (pólizas) de la COAC Pacífico. Si, al transcurrir el lapso de tres meses y no se ha cumplido con el MRM, el oficial de captaciones dejará de laborar en la institución financiera.
- Insertar nuevos clientes. Mínimo 10 cliente o más por mes.
- Contar con una cartera de clientes con mínimo de 200 clientes activos, para cumplir el MRM.
- Gestionar la cartera de clientes (realizar llamadas) y reactivar clientes. (mínimo 15)
- Mantener el índice de retención de clientes en un 2%.
- Ofertar todos los servicios financieros que la COAC Pacífico determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la base de datos de los clientes.
- El cumplimiento de la meta no debe de realizarse en los últimos días del mes, se debe cumplirlo paulatinamente.

#### 4.3.11 Política de incentivos

##### a. Bonos MRM

Si, el oficial de créditos coloca entre los siguientes MRM, serán acreedores a los bonos detallados en la siguiente tabla:

**Tabla N° 59: Bonos oficial de créditos**

<b>Monto</b>	<b>Bono</b>
80.000,00 – 120.000,00	\$50,00
121.000,00 – 170.000,00	\$100,00
171.000,00 – 200.000,00	\$150,00
201.000,00 o más	\$200,00

**Elaborado por:** El autor

Si, el oficial de captaciones e inversiones coloca entre los siguientes MRM, serán acreedores a los bonos detallados en la siguiente tabla:

**Tabla N° 60: Bonos oficial de créditos**

<b>Monto</b>	<b>Bono</b>
50.000,00 – 60.000,00	\$50,00
61.000,00 – 80.000,00	\$100,00
81.000,00 – 90.000,00	\$150,00
91.000,00 o más	\$200,00

**Elaborado por:** El autor

- b. Si la tasa de morosidad es del 2%, recibe una comisión de \$200,00, el oficial de créditos.
- c. Por cada 15 clientes nuevos en créditos colocados tiene un bono de \$50,00, el oficial de créditos.
- d. Si el oficial de captaciones e inversiones mantiene un índice de retención de clientes en un 3%.
- e. Si el oficial de crédito y/o captaciones e inversiones cumplen la meta a los 15 días del mes obtendrá una bonificación de \$50,00.
- f. Por cada socio reactivo, será acreedor a un bono de \$10,00.
- g. Si el oficial de crédito y/o captaciones e inversiones logran la retención del 90% de la cartera de clientes en el año de trabajo, se gana un viaje a Baños por dos días.

#### **4.3.12 Plan de capacitación fuerza de ventas**

A continuación se detalla el plan de capacitación del personal administrativo de la COAC Pacífico y la fuerza de ventas:



**Tabla N° 61: Plan de capacitación fuerza de ventas**

<b>Tema:</b> Créditos y fuerzas de ventas <b>Nombre del capacitador:</b> <b>Periodo de capacitación:</b> 2018								
Tema	Objetivos	Contenido	Partes involucradas		Tiempo de duración	Metodología	Recursos	Evaluación
			Capacitador	Capacitando				
Créditos	Mejorar el proceso de otorgamiento de créditos obteniendo una selección adecuada de cartera de clientes.	1. Política de créditos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Montos y Plazos</li> <li>○ Formas de pago</li> <li>○ Personas sujetas a crédito</li> <li>○ Requisitos de créditos</li> <li>○ Reestructuración de créditos</li> <li>○ Tasas de interés</li> <li>○ Sanciones</li> </ul> 2. Proceso de otorgamiento de créditos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diferentes fases del otorgamiento de créditos.</li> <li>○ Flujograma de procesos para el otorgamiento de créditos</li> </ul> 3. Técnicas de cobranza	Especialista en créditos	4 personas que se encuentran en el área de créditos y cobranzas y	Un día (Un fin de semana) en horario de 8:AM-5PM.	Conferencia -Estudio de casos.	Conferencia -Estudio de casos.	Al final del evento se evaluará: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia</li> <li>- Calidad de los servicios y recursos.</li> <li>- Dominio del tema del expositor.</li> <li>- Aplicabilidad del evento en el área laboral.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de control y recuperación de cartera vencida</li> </ul>						
Funciones y responsabilidades del personal administrativo	Definir las capacidades y el alcance del departamento de crédito y cobranza de la cooperativa	Jefe de agencia Jefe de créditos y cobranzas Oficial de créditos Oficial de captaciones	Especialista en talento humano	7 personas que se encuentran en el área de créditos y cobranzas y	Un día (Un fin de semana) en horario de 8:AM-5PM.	Conferencia -Estudio de casos.	Conferencia -Estudio de casos.	Al final del evento se evaluará: - Asistencia - Calidad de los servicios y recursos. - Dominio del tema del expositor. - Aplicabilidad del evento en el área laboral.
Servicios financieros	Socializar los servicios	Servicios financieros	Especialista en ventas de	4 personas que se encuentran	Un día (Un fin de	Conferencia -Estudio de	Conferencia	Al final del evento se

	financieros que maneja la COAC Pacífico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características, plazos y montos</li> <li>▪ Proyección potencial de ventas</li> <li>▪ Metas e incentivos fuerza de ventas</li> </ul>	servicios financieros	en el área de créditos y cobranzas y	semana) en horario de 8:AM-5PM.	casos.	-Estudio de casos.	evaluará: - Asistencia - Calidad de los servicios y recursos. - Dominio del tema del expositor. - Aplicabilidad del evento en el área laboral.
Atención al cliente	Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proceso de ventas</li> <li>○ Técnicas de ventas</li> <li>○ Cierre de ventas</li> </ul>	Especialista en ventas y atención al cliente	7 personas que se encuentran en el área de créditos y cobranzas y	Un día (Un fin de semana) en horario de 8:AM-5PM.	Conferencia -Estudio de casos. Taller	Conferencia -Estudio de casos.	Al final del evento se evaluará: - Asistencia - Calidad de los servicios y recursos. - Dominio del tema del expositor. - Aplicabilidad del evento en el área laboral.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** El autor

### 4.3.13 Presupuesto de la capacitación fuerza de ventas

Tabla N° 62: Presupuesto capacitación

<b>Presupuesto de gastos de capacitación</b> N°.	<b>Actividad</b>	<b>Costo</b> <b>Unitario \$</b>	<b>Total</b> <b>\$</b>
4	Material didáctico (hojas, formatos, ejemplos)	\$10,00	\$40,00
4	Contrataciones de servicios profesionales	\$200,00	\$800,00
4	Gastos de Operación 25 refrigerios( \$5,00)	\$125,00	\$225,00
<b>Total</b>		<b>\$1065,00</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** El autor

#### 4.3.14 Cronograma

En la siguiente tabla se indica el cronograma establecido para implantar el modelo de gestión comercial:

**Tabla N° 63: Conograma general del modelo de gestión comercial**

N°	Variable	Año 2018											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	<b>Planificación</b> Identificación de procesos (colocación y seguimiento de créditos)												
2	<b>Organización</b> Definición de funciones y responsabilidades del personal administrativo Proceso de trabajo de la fuerza de ventas												
3	<b>Dirección</b> Socialización del modelo de gestión comercial estableciendo tiempos y responsables de cada proceso.												
4	<b>Control</b> Seguimiento del modelo de gestión comercial estableciendo indicadores de gestión de ventas												

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** El autor

### INDICADORES DE RENTABILIDAD

Nombre del indicador	Factores críticos	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Rentabilidad de Patrimonio	Cumplimiento de metas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	%	Anual
Margen Neto de Utilidad	Resultados	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} * 100$	%	Anual
Margen Operacional de Utilidad	Resultados	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} * 100$	%	Anual

**Fuente:** Estados financieros COAC Pacífico

**Elaborado por:** El autor

#### 4.3.15 Análisis de resultados de la fuerza de ventas

A continuación se detalla las metas a cumplir por la fuerza de ventas:

**Tabla N° 64: Metas de la fuerza de ventas**

Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Meta	Período de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Montos	Garantizar la sostenibilidad del negocio	%	20%	Anual	20%	15%	10%	Jefe financiero
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	%	75%	Trimestral	75%	70%	65%	Jefe de marketing
Ingreso de nuevos clientes	Incrementar nuevos clientes	# de clientes	20 nuevos 25 recurrentes	Mensual	20 nuevos 25 recurrentes	15 nuevos 20 recurrentes	10 nuevos 15 recurrentes	Jefe financiero
Cartera de clientes	Aumentar el número de clientes reales	# de clientes reales	250 clientes reales	Mensual	250 clientes reales	225 clientes reales	200 clientes reales	Jefe financiero

Cartera de clientes	Gestionar la cartera de clientes	# Llamadas telefónicas	150 llamadas	Mensual	150 llamadas telefónicas	100 llamadas telefónicas	50 llamadas telefónicas	Jefe financiero
Retención de clientes	Mantener el índice de retención de clientes	%	3%	Mensual	3%	2%	1,5%	Jefe financiero
Mora	Disminuir la cartera vencida	%	3%	Mensual	3%	2%	1,5%	Jefe financiero
Tiempo	Verificar el tiempo de cumplimiento de meta	Días	15	Mensual	15 días	22 días	30 días	Jefe financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	80%	Anual	80%	70%	60%	Jefe de talento humano
Capacidad de aprendizaje	Mejorar la calidad de atención al cliente	Promedio horas de capacitación	20	Anual	20	15	10	Jefe de talento humano

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** El autor



## CONCLUSIONES

Una vez desarrollada la investigación, se procede a exponer las siguientes conclusiones.

1.- Se cumplió con el objetivo fundamental de la investigación, el cual consistió en el diseño de un modelo de gestión comercial, que contribuya a mejorar los procesos de colocación, seguimiento y recuperación de crédito de la COAC Pacífico.

2.- La presente investigación permitió constatar que dichos procesos crediticios no han sido actualizados impidiendo realizar acciones de mejora continua, por cuanto no se ha logrado reducir significativamente la cartera vencida que actualmente mantiene la institución.

3.- Se desarrolló la metodología de investigación cuali cuantitativa, por cuanto se analizó los resultados obtenidos para la colocación y seguimiento de crédito y en las estrategias aplicadas para la recuperación de cartera vencida de la COAC Pacífico. Siendo además utilizados los tipos de investigación documental y bibliográfica, se emplearon como técnicas e instrumentos de recopilación de información tanto la encuesta como la entrevista.

4.- Se llevó a cabo una síntesis bibliográfica sobre los conceptos fundamentales referentes al modelo de gestión comercial, sus herramientas y otros aspectos que resultaron de gran utilidad para elaborar el marco teórico que sustenta esta investigación.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Se recomienda analizar los hallazgos encontrados en el diagnóstico de la COAC Pacifico, con la finalidad de adoptar medidas correctivas enfocadas en la optimización de los métodos y procesos, que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la entidad financiera.
- 2.- Proponer alternativas que garanticen la satisfacción de los socios con relación a la colocación, seguimiento y recuperación de crédito, realizar estudios paulatinamente de lo mencionado para tener presente el comportamiento de los mismos, resolviendo de forma inmediata las necesidades o requerimiento de los encontrados.
- 3.- Ejecutar cada una de las estrategias tales como: políticas de recuperación, seguimiento y recuperación de crédito, concientización crediticia, capacitación al personal, captación de inversiones y de confianza, cada una con tácticas diferentes que permitan alcanzar el objetivo planteado.
- 4.- Finalmente se recomienda capacitar al talento humano de la entidad financiera acerca del presente modelo de gestión comercial, puesto que en él se hallan, plasmados métodos, técnicas y herramientas, que contribuyan a mejorar los procesos de colocación seguimiento y recuperación de crédito, maximizando el ejercicio, posicionamiento y rentabilidad de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bastos, A. I. (2001). *Merchandising y animación en el punto de venta*. Madrid: Ideas Propias.
- Bort Muñoz, Á. (2004). *Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento*. Madrid : ESIC.
- Boyd, W., & Larrèchè, M. (2005). *Marketing estratègic*. Mèxico: McGraw-Hill.
- Canelos, R. (2003). Formulaciòn y evaluaciòn de un plan de negocios. En R. Canelos, *Formulaciòn y evaluaciòn de un plan de negocios* (págs. 116-121). Quito: LERC Impresiones.
- De Juan Vigaray, M. D. (2005). *Comercializaciòn y retailing*. Madrid: Pearson Educaciòn S.A.
- Escudero, M. J. (2011). *Gestiòn comercial y servicio de atenciòn al cliente*. Madrid: Paraninfo.
- Gracia, V. B. (2010). *Instrumentos del marketing*. Mèxico: Editorial OUC.
- Grande, E. I. (2012). *Marketing de Servicios* 4a. ed.. Mèxico: Esic Editorial.
- Herrero, J. (2012). *Administraciòn, gestiòn y comercializaciòn en la pequeña empresa* (3ra. ed.). España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administraciòn estratègica: competitividad y globalizaciòn conceptos y casos*. 7ª. ed. Mèxico: Cengage Learning Editores.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo Poblacional*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). Que es la Estrategia. En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, *Fundamentos de estrategias* (pág. 320). España: Pearson.
- Koenes, A. (1994). *Guías de gestiòn de la pequeña empresa. El plan de negocios*. Madrid: Dìaz de Santos.
- Kotler, P. (1990). *Mercadeo de servicios profesionales*. Santa fe : Legis.
- Kotler, P. (2008). *Direcciòn de la Mercadotecnia* 9a ed. Mèxico: Pearson Educaciòn.
- Martín, B. (2008). *Sistematizaciòn de la funciòn comercial*. Netbiblo.
- McCarthy, J. (2000). *Comercializaciòn* 6a. ed. Argentina: El Ateneo.
- Muñoz, E. (2007). *Gestiòn comercial de servicios financieros*. Madrid: ESSIC Editorial.
- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores de gestiòn*. Colombia: McGraw-Hill.
- Palomares, R. (2011). *Merchandising. teorìa, pràctica y estrategia*. Madrid: ESIC.
- Paz, H. R. (2008). *Canales de distribuciòn* 3a ed. Buenos Aires: Lectorum - Ugerman.
- RYAN, W. T. (1974). Comercializaciòn, Alcance y significado. En W. T. Ryan, *PRINCIPIOS DE COMERCIALIZACION* (pág. 169). Mexico: El Ateneo.
- Serna, C. C. (2005). *Estrategias de gestiòn comercial*. Artes Grafica Cuesta S.A.
- Ugarte. (2003). *Procesos de comercializaciòn*.
- Viragay, M. D. (2005). *Comercializaciòn y reatailing, distribuciòn comercial aplicada*. Madrid: Pearson Educaciòn.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE MARKETING**



**Anexo 1:** Guía de Entrevista

**Entrevista realizada a:** \_\_\_\_\_

**Cargo que desempeña:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**GUÍA DE ENTREVISTA**

1. Existe un departamento de marketing y comercialización dentro de la COAC Pacífico?
2. Actualmente, ¿aplican estrategias del marketing? ¿Cuáles?
3. ¿Utiliza estrategias para vender los productos financieros? ¿Cuáles?
4. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para captar nuevos clientes?
5. ¿Cuáles son las estrategias que considera para retener socios actuales?
6. ¿Qué acciones realiza para la disminuir la cartera por vencer?
7. ¿Qué actividades realiza para disminuir la cartera vencida?
8. ¿Qué acciones realiza luego de haber vendido un servicio financiero?
9. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se suscitan en el área de créditos y cobranzas?
10. Indique cual es el proceso para la selección del personal que sigue la COAC Pacífico
11. ¿Ha realizado capacitaciones para mejorar el desempeño del personal?
12. ¿Cuáles son las metas que deben cumplir el personal de créditos mes a mes?
13. ¿El personal realiza algún tipo de reporte mensual acerca de los créditos vencidos y créditos por vencer?
14. ¿El personal recibe algún tipo de incentivos al cumplir sus metas? ¿Cuáles?

**OBSERVACIONES**

---

---



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**OBJETIVO:** Identificar las necesidades de los socios reales y mejorar el servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PACÍFICO” de la ciudad de Riobamba.

**INDICACIÓN:** Por favor lea las preguntas y marque con una **SOLA (X)** su respuesta.

**Información general**

**Ocupación** \_\_\_\_\_

**Genero M** \_\_\_\_

**F** \_\_\_\_

**Anexo 2:** Cuestionario

1. ¿Qué tipo de institución financiera, es de su preferencia para mantener su dinero?

Banco	
Cooperativa	
Mutualista	

¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. ¿Qué servicios ha utilizado Ud. en la COAC Pacífico?

Depósitos/Retiros	
Créditos	
Pagos Adicionales	
Transferencias	

3. ¿Cómo se informó de la COAC Pacífico?

Por un familiar y/o amigo	
Personalmente	
Radio	

Televisión	
Prensa	
Redes Sociales	
Vallas publicitarias	
Volantes	

4. ¿Por qué razón prefiere los servicios de la COAC Pacífico?

Confianza	
Calidad de servicios	
Ubicación	
Interés	
Trámites ágiles	
Variedad productos financieros	

5. ¿Cómo califica los servicios que brinda la cooperativa?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	
Pésimo	

6. Ha tenido alguno de los siguientes problemas en la institución?

Horario incomodo	
Demora en aprobar créditos	
Bajos intereses en ahorro	
Poca agilidad en el servicio	
Reclamos desatendidos	
Atención del personal	

7. Ha recibido un crédito en la COAC Pacífico?

<b>Si</b>		<b>No</b>	
-----------	--	-----------	--

**Si la respuesta es sí, ¿en qué lo invertiría?**

Construcción	
Agricultura	
Estudios hij@s	
Compra de Vehículo	
Gastos familiares	
Negocios	

**Otros** \_\_\_\_\_

**8. ¿Considera que las tasas de interés, que maneja la COAC Pacífico, son altas?**

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

**9. ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación por parte de la Cooperativa “Pacífico”**

Liderazgo Empresarial	
Manejo de Pequeñas Empresas	
Ahorro e Inversión	

**Otros** \_\_\_\_\_

**10. ¿De qué otra institución financiera es usted socio o cliente actualmente?**

COAC Daquilema	
COAC Sol de los Andes	
COAC Minga Ltda.	
Otras	

**¿Cuál?** \_\_\_\_\_

**11. ¿Qué otro tipo de servicios financieros, le gustaría que la COAC Pacífico le ofrezca?**

Servicios financieros móvil	
Créditos grupales	
Tarjetas de crédito	



Consultas de saldo por internet	
Seguros	
Asesorías	



**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**OBJETIVO:** Identificar el mercado potencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PACÍFICO” de la ciudad de Riobamba.

**INDICACIÓN:** Por favor lea las preguntas y marque con una **SOLA** (X) su respuesta.

**Información general**

**Ocupación** \_\_\_\_\_

**Genero** M \_\_\_

F \_\_\_

**Anexo 3: Cuestionario 2**

**1. ¿De qué institución financiera es usted socio o cliente actualmente?**

COAC Daquilema	
COAC Sol de los Andes	
COAC Minga Ltda.	
Otras	

**¿Cuál?** \_\_\_\_\_

**2. Qué servicios financieros utiliza Ud. con frecuencia?**

Depósitos/Retiros	
Créditos	
Pagos Adicionales	
Transferencias	

**3. ¿A que destina los créditos?**

Construcción	
Agricultura	



Estudios hij@s	
Compra de Vehículo	
Gastos familiares	
Negocios	

**Otros** \_\_\_\_\_

4. Cuál es la característica más importante que Ud., toma en cuenta al momento de elegir una institución financiera

Confianza	
Calidad de servicios	
Ubicación	
Interés	
Trámites ágiles	
Variedad de productos financieros	

**Otros** \_\_\_\_\_

5. ¿Ha escuchado hablar de la COAC Pacífico?

<b>Si</b>		<b>No</b>	
-----------	--	-----------	--

Si contestó SI, por que medio se enteró:

Por un Familiar y/o amigo	
Personalmente	
Radio	
Televisión	
Redes Sociales	
Vallas Publicitarias	
Volantes	

**Otros:** \_\_\_\_\_

6. ¿Qué otro tipo de servicios financieros, le gustaría que la COAC Pacífico le ofrezca?

Servicios financieros móvil	
Créditos grupales	
Tarjetas de crédito	



Consultas de saldo por internet	
Seguros	
Asesorías	



Otros \_\_\_\_\_

## GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**OBJETIVO:** Identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PACÍFICO” de la ciudad de Riobamba.

**INDICACIÓN:** Por favor lea las preguntas y marque con una **SOLA** (X) su respuesta.

### Información general

**Ocupación** \_\_\_\_\_ **Genero** M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

**Anexo 4:** Cuestionario 3

**1. Que tiempo Ud. labora en la COAC Pacífico?**

Menos de un año	
De 1 a 3 años	
Entre 4 y 6 años	
Más de 6 años	

**2. ¿Cómo califica el ambiente laboral que brinda la cooperativa?**

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	
Pésimo	

**3. ¿Cómo se siente Ud. de trabajar en la COAC Pacífico?**

Altamente satisfecho	
----------------------	--

Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Poco satisfecho	
Insatisfecho	

4. ¿Considera Ud. que la motivación en su trabajo es importante?

Muy importante	
Importante	
Moderadamente importante	
De poca importancia	
Sin importancia	

5. Indique el nivel de satisfacción con relación al sueldo y prestaciones que recibe

Altamente satisfecho	
Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Poco Satisfecho	
Insatisfecho	

6. ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría obtener por su trabajo?

Bonos	
Aumento de sueldos	
Ascenso Laboral	
Cuadro de honor	
Otro	

¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas dentro de la Cooperativa?

<b>Si</b>		<b>No</b>	
-----------	--	-----------	--

8. ¿Cómo califica la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	
Pésimo	

9. Indique, la frecuencia de capacitaciones o informaciones que recibe tiene Ud., para desempeñar sus labores

Muy frecuente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

10. Señale el nivel de importancia que tiene el brindar una buena atención

Muy importante	
Importante	
Moderadamente importante	
De poca importancia	
Sin importancia	

11. ¿En qué aspectos cree Ud. que debe mejorar la Cooperativa, para mejorar su desempeño laboral?

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**