



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: LILIANA ALEXANDRA VELASCO SALTOS

DIRECTOR: Ing. ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGO

Riobamba – Ecuador

2021

© 2021, **Liliana Alexandra Velasco Saltos**

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

Yo, LILIANA ALEXANDRA VELASCO SALTOS, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 28 de octubre de 2021



Liliana Alexandra Velasco Saltos
C.I: 060504614-3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.,** realizado por la señorita: **LILIANA ALEXANDRA VELASCO SALTOS,** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: VICTOR OSWALDO CEVALLOS VIQUE	2021-10-28
Ing. Adriana Margarita Morales Noriega DIRECTOR(A) DE TRABAJO DE TITULACIÓN	ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA  Firmado digitalmente por ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA Nombre de inscripción: DNI: e-EC en el SREPT (SREPT SA. S. UNIDAD) DE CERTIFICACION DE INFORMACION en ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA Versión de Adobe Acrobat 11.0.0	2021-10-28
Ing. Vanessa Fernanda Morales Rovalino MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: 1804606810 VANESSA FERNANDA MORALES ROVALINO	2021-10-28

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios, por la sabiduría y todas las bendiciones entregadas en mi vida, por ser mi guía en esta etapa, permitiendo alcanzar uno de mis anhelos más deseados.

A mis padres José Augusto Velasco Guaila y Myriam Alexandra Saltos Saltos quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía para cumplir mis objetivos siendo un pilar fundamental dentro de mi crecimiento personal y profesional. A la memoria de mi abuelita Polonia Guaila, quien con su guía y su protección me ha acompañado siempre y ha sido una inspiración para triunfar y alcanzar cada una de mis metas propuestas.

A todas las personas que siempre han estado pendientes de mí, por sus consejos constructivos, por brindarme sus aportes basados en sus conocimientos que han sido de gran ayuda para lograr que este trabajo culmine con éxito y seguir cumpliendo mis metas.

Liliana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a donde estoy ahora, cumpliendo uno de mis mayores objetivos y pasando una de las mejores etapas de mi vida.

A mis padres y mis hermanas que con valores aportaron a mi educación, fueron un ejemplo de superación, además de su apoyo incondicional en todas estas etapas permitiendo que saliera adelante en todo lo que me propusiera.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y de la misma manera mi más sincera gratitud a mi directora la Ing. Adriana Morales y a mi miembro la Ing. Vanessa Morales, quienes con sus valiosos conocimientos y experiencia me han guiado durante el desarrollo del presente trabajo.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones, para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Liliana

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	8
1.1. Marco teórico.....	8
1.1.1. Planeación.....	8
1.1.1.1. Definición de planeación.....	8
1.1.1.2. División de la planeación.....	9
1.1.1.3. Elementos de la planeación.....	9
1.1.1.4. Importancia de la planeación.....	10
1.1.2. Planeación estratégica.....	10
1.1.2.1. Modelo de plan estratégico.....	11
1.1.2.2. Diagnostico organizacional.....	12
1.1.2.3. Factor interno.....	12
1.1.2.4. Factor externo.....	13
1.1.2.5. Direccionamiento estratégico.....	15
1.1.2.6. Etapas de la planificación estratégica.....	15
1.1.3. Determinación Estratégica.....	17
1.1.3.1. Estrategia Organizacional.....	17
1.1.3.2. Tipos de estrategias.....	18
1.1.3.3. Análisis FODA (DOFA).....	18
1.1.3.4. Administración.....	20
1.1.3.5. Una estrategia corporativa.....	21
1.1.3.6. Implementación de estrategias.....	21
1.1.4. Plan operativo.....	21
1.1.5. Control estratégico.....	21

1.1.6.	<i>Economía popular y solidaria</i>	22
1.1.6.1.	<i>División del Sistema de Economía Popular y Solidaria en Ecuador</i>	22
1.1.7.	<i>Cooperativismo o cooperativa</i>	23
1.1.7.1.	<i>Principios del cooperativismo</i>	23
1.1.7.2.	<i>Las cooperativas de ahorro y crédito</i>	24
1.1.8.	<i>Cartera</i>	25
1.1.8.1.	<i>Cartera vencida</i>	25
1.1.8.2.	<i>Plazo para considerar una cartera vencida</i>	25
1.1.9.	<i>Cobranza</i>	25
1.1.9.1.	<i>Cobranza coactiva</i>	26
1.1.9.2.	<i>Estrategias de cobranza</i>	26
1.1.9.3.	<i>Fases de cobranza</i>	26
1.2.	<i>Marco conceptual</i>	27
1.3.	<i>Idea a defender</i>	28
1.4.	<i>VARIABLES</i>	29
1.4.1.	<i>Variable independiente</i>	29
1.4.2.	<i>Variable dependiente</i>	29

CAPÍTULO II

2.	<i>MARCO METODOLÓGICO</i>	30
2.1.	<i>Enfoque de la investigación</i>	30
2.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i>	30
2.1.2.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	30
2.2.	<i>Nivel de la investigación</i>	31
2.2.1.	<i>Exploratoria</i>	31
2.2.2.	<i>Descriptiva</i>	31
2.2.3.	<i>Explicativa</i>	31
2.3.	<i>Diseño de la investigación</i>	32
2.3.1.	<i>Diseño no experimental</i>	32
2.4.	<i>Tipo de estudio</i>	32
2.4.1.	<i>Documental</i>	32
2.4.2.	<i>De campo</i>	32
2.5.	<i>Población y muestra</i>	33
2.5.1.	<i>Población</i>	33
2.5.2.	<i>Muestra</i>	33

2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	34
2.6.1.	<i>Métodos</i>.....	34
2.6.1.1.	<i>Método deductivo</i>.....	34
2.6.1.2.	<i>Método inductivo</i>.....	34
2.6.2.	<i>Técnicas</i>.....	35
2.6.2.1.	<i>Encuesta</i>.....	35
2.6.2.2.	<i>Entrevista</i>.....	35
2.6.2.3.	<i>Cuestionario</i>.....	36
2.6.2.4.	<i>Guía de entrevista</i>.....	36
2.7.	Análisis e interpretación de resultados.....	36
2.7.1.	<i>Entrevista al Gerente</i>.....	36
2.7.2.	<i>Encuesta a los empleados</i>.....	38
2.8.	Comprobación de las interrogantes de estudios.....	49
2.8.1.	<i>Tablas cruzadas</i>.....	50
2.8.1.1.	<i>Chi cuadrada y significancia asimétrica</i>.....	50
2.8.1.2.	<i>Coefficiente de contingencia</i>.....	51
2.8.2.	<i>Resumen de la comprobación de hipótesis</i>.....	51

CAPÍTULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO.....	53
3.1.	Título de la propuesta.....	53
3.2.	Antecedentes de la propuesta.....	53
3.2.1.	<i>Justificación de la propuesta</i>.....	53
3.2.2.	<i>Objetivos de la propuesta</i>.....	54
3.2.2.1.	<i>Objetivo general</i>.....	54
3.2.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>.....	54
3.3.	Implementación de la propuesta.....	55
3.3.1.	<i>Matriz FODA</i>.....	55
3.3.2.	<i>Matriz EFE Y EFI</i>.....	58
3.3.2.1.	<i>Asignación de valores pesos relativos</i>.....	58
3.3.2.2.	<i>Asignación de calificación por relevancia</i>.....	58
3.3.3.	<i>El valor ponderado</i>.....	60
3.3.3.1.	<i>Análisis de ponderación</i>.....	60
3.3.3.2.	<i>Cálculo valor ponderado</i>.....	62
3.3.3.3.	<i>Análisis de la ponderación</i>.....	62

3.3.3.4.	<i>Recomendación</i>	62
3.4.	Indicadores de medición	63
3.4.1.	<i>Liquidez</i>	63
3.4.2.	<i>Solvencia</i>	64
3.4.3.	<i>Apalancamiento financiero</i>	65
3.4.4.	<i>Fondo de maniobra</i>	66
3.4.5.	<i>Meta anual de recuperación antecedente</i>	67
3.5.	Cálculo del índice de morosidad del 2019	67
3.5.1.	<i>Fórmula para calcular el índice de morosidad del 2019</i>	67
3.5.2.	<i>Fórmula para calcular la cartera improductiva del 2019</i>	69
3.5.3.	<i>Fórmula para calcular la cartera bruta del 2019</i>	69
3.5.4.	<i>Índice de morosidad 2019</i>	69
3.6.	Cálculo del índice de morosidad del 2020	70
3.6.1.	<i>Fórmula para calcular el índice de morosidad del 2020</i>	70
3.6.2.	<i>Fórmula para calcular la cartera improductiva del 2020</i>	71
3.6.3.	<i>Fórmula para calcular la cartera bruta del 2020</i>	71
3.6.4.	<i>Índice de morosidad 2020</i>	72
3.7.	Meta anual de recuperación	72
3.8.	Análisis porcentual de cartera vencida entre 2019 y 2020	73
3.9.	POA. PLAN OPERATIVO ANUAL	75
3.10.	Propuesta externa	81
3.10.1.	<i>Estrategias a desarrollar y seguimiento</i>	81
	CONCLUSIONES	93
	RECOMENDACIONES	94
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Elementos de la planeación.....	9
Tabla 2-1:	Componentes del diagnóstico organizacional.....	12
Tabla 3-1:	Valores empresariales.....	17
Tabla 4-1:	Tipos de estrategias.....	18
Tabla 1-2:	Población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.....	33
Tabla 2-2:	Resultados de la entrevista.....	36
Tabla 3-2:	Elementos para proporcionar créditos.....	39
Tabla 4-2:	Calificación crediticia.....	40
Tabla 5-2:	Incumplimiento de obligaciones.....	41
Tabla 6-2:	Capacitaciones.....	43
Tabla 7-2:	Actualización de la base de datos.....	44
Tabla 8-2:	Base de datos.....	45
Tabla 9-2:	Origen de la cartera vencida.....	46
Tabla 10-2:	Flexibilidad en las políticas.....	47
Tabla 11-2:	Morosidad de créditos.....	49
Tabla 12-2:	Relación de variables pregunta 7 y 9.....	50
Tabla 13-2:	Chi cuadrada de Pearson.....	50
Tabla 14-2:	Coefficiente de contingencia.....	51
Tabla 15-2:	Prueba de hipótesis.....	51
Tabla 1-3:	Elaboración de la matriz FODA.....	55
Tabla 2-3:	Cruce de variables.....	56
Tabla 3-3:	Matriz EFI.....	58
Tabla 4-3:	Matriz EFI ponderación.....	59
Tabla 5-3:	Matriz EFE.....	60
Tabla 6-3:	Matriz EFE ponderación.....	61
Tabla 7-3:	Resumen de datos financieros para el cálculo.....	63
Tabla 8-3:	Resumen de activo y pasivo.....	64
Tabla 9-3:	Apalancamiento financiero.....	65
Tabla 10-3:	Activos y pasivos totales.....	66
Tabla 11-3:	Cartera de microcrédito vencido 2019.....	67
Tabla 12-3:	Cartera que no devenga interés 2019.....	68
Tabla 13-3:	Cartera de crédito y provisión 2019.....	69
Tabla 14-3:	Cartera de microcrédito vencido 2020.....	70

Tabla 15-3: Cartera que no devenga interés 2020.....	71
Tabla 16-3: Cartera de crédito y provisión 2020.....	71
Tabla 17-3: Análisis del índice de morosidad entre 2019 y 2020.....	72
Tabla 18-3: Porcentaje de morosidad.....	73
Tabla 19-3: POA.....	75
Tabla 20-3: Costos por estrategia.....	77
Tabla 21-3: Naturaleza de las estrategias.....	78
Tabla 22-3: Primer objetivo específico del Plan Estratégico.....	81
Tabla 23-3: Costos de estrategia del objetivo 1.....	85
Tabla 24-3: Propuestas para el segundo objetivo específico para el Plan Estratégico.....	86
Tabla 25-3: Costos de estrategia del objetivo 2.....	88
Tabla 26-3: Propuesta interna para el tercer objetivo específico del Plan Estratégico.....	89
Tabla 27-3: Costos de estrategia del objetivo 3.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Plan estratégico.....	11
Figura 2-1:	Matriz FODA.....	19
Figura 3-1:	Pasos del análisis FODA.....	20
Figura 4-1:	Fases de cobranza.....	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Factores a tomar en cuenta en el análisis interno.....	14
Gráfico 2-1:	Sistema de EPS del Ecuador.....	22
Gráfico 1-2:	Edades de los encuestados.....	38
Gráfico 2-2:	Género de los encuestados.....	38
Gráfico 3-2:	Elementos para proporcionar créditos.....	39
Gráfico 4-2:	Calificación crediticia.....	40
Gráfico 5-2:	Incumplimiento de obligaciones.....	42
Gráfico 6-2:	Capacitaciones.....	43
Gráfico 7-2:	Actualización de la base de datos.....	44
Gráfico 8-2:	Base de datos.....	45
Gráfico 9-2:	Origen de la cartera vencida.....	47
Gráfico 10-2:	Flexibilidad en las políticas.....	48
Gráfico 11-2:	Morosidad de créditos.....	49

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA

ANEXO B: ENCUESTA

ANEXO C: EVIDENCIA DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA

ANEXO D: MISIÓN

ANEXO E: VISIÓN

ANEXO F: VALORES INSTITUCIONALES

ANEXO G: ORGANIGRAMA

ANEXO H: MANUAL DE CRÉDITO

ANEXO I: POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO

ANEXO J: POLÍTICAS CRÉDITO

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, tuvo como objetivo elaborar un Plan Estratégico que permita la recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda, con el fin de que se convierta en una herramienta fundamental para la disminución de la cartera vencida. Para su desarrollo se realizó un enfoque cualitativo y cuantitativo mediante el cual se analizó el estado actual y financiero que direcciona al mal funcionamiento de la Cooperativa por la presencia de cartera vencida, describiendo detalladamente cómo se realizó la investigación, con una explicación de cada proceso elaborado, explorando a la cooperativa de manera presencial el ¿Cómo se ha generado la presencia de la cartera vencida? desarrollada en el presente documento. Para el análisis se efectuó, entrevistas y encuestas que fueron direccionada al gerente y a los empleados de la institución donde se identificó varios causantes de problemas como la pandemia, un mal manejo de la base de datos y la falta del acercamiento directo con los socios para el cumplimiento de las obligaciones y por esta razón se propuso la implementación de diferentes estrategias que al hablar de liquidez la cooperativa puede cumplir con las responsabilidades financieras, pero no puede realizar avances estratégicos para una mejora y en el cálculo de morosidad se obtuvo una cartera de crédito del 16% que se encuentra en retraso y por encima de los márgenes financieros estables. Se recomienda a la Cooperativa implementar el presente plan estratégico que ayudará a una correcta toma de decisiones en la institución.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO >, <CRÉDITOS >, <CARTERA VENCIDA >, <COBRANZA >, <CHIMBORAZO(RIOBAMBA) >.

0400-DBRA-UTP-2022



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**

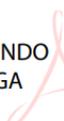


ABSTRACT

The objective of the present study was to develop a strategic plan to recover overdue portfolios in Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda in order to become a fundamental tool for its reduction. For its development, a qualitative and quantitative approach was carried out through which the current financial state of the company was analyzed which causes a poor institutional performance due to overdue portfolios, describing in detail how the investigation was carried out, with an explanation of each elaborated process, visiting the institution, and how has the presence of overdue portfolio been generated? aspects developed in this document. For the analysis, interviews and surveys were applied to the manager and employees of the institution where several problems were identified, such as: the pandemic, mismanagement of database and the lack of a direct approach with clients for the fulfillment of their obligations. For this reason, the implementation of different strategies was proposed that when speaking about liquidity, the institution can fulfill its financial responsibilities, but cannot carry out strategic advances for its improvement, and as for delinquency calculation a credit portfolio of 16% was obtained over the stable financial margins. The institution is recommended to implement this strategic plan as it will help to make correct decisions.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <CREDITS>, <OVERDUE PORTFOLIOS>, <COLLECTION>, <CHIMBORAZO(RIOBAMBA)>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY



Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.07
13:33:02 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El problema principal que se encuentra dentro de la Cooperativa es la presencia de una cartera vencida que se produjo a causa de la pandemia respondiendo que del total de socios la gran mayoría han perdido su empleo y no logran cancelar las obligaciones pendientes desencadenando alteraciones a la cooperativa en la recuperación económica que se ha visto afectada y la implementación de un plan estratégico es una posible alternativa de solución a los problemas en un periodo de tiempo reducido principalmente porque la solvencia de la cooperativa está definida hasta el primer trimestre del año 2022 pero no le permite el crecimiento ya sea estructural y mejora de cualquier área que comprometa brindar un mejor servicio con calidad.

Se realizó una recolección de datos mediante el uso de una entrevista y encuesta que se direccionó al gerente y los empleados para conocer los puntos de vista diferenciando las posiciones en las áreas que realizan ciertas actividades y uno de los principales problemas que mencionan los encuestados es el mal manejo de una base de datos que se actualice de manera constante para el seguimiento de los socios y así evitar los incumplimientos con la Cooperativa, también la falta de capacitaciones a los empleados para proponer estrategias de cobranza en cualquiera de los créditos para evitar la presencia de la cartera vencida o los compromisos en los pagos por parte del socio y los parámetros que mantiene la cooperativa no son los más estables para realizar cobros de manera regular a los socios que adeudan con la cooperativa o que han mantenido créditos anteriores sin un seguimiento continuo del mismo.

Los resultados obtenidos, el gerente menciona la necesidad urgente de una implementación de un Plan Estratégico realizando el diagnóstico que en este caso es el FODA que se evidenciará en las páginas 64 y 65 que analiza la situación actual de la institución defendiendo el objetivo 2 que se establece en la investigación y el desarrollo de las estrategias internas y externas conjuntamente con el POA que soluciona los problemas dentro de un año analizando principalmente la cartera vencida de 180 días en adelante y también la general de 0-360 días y más entre del año 2020 que afecta negativamente al gerente y globalmente a la Cooperativa con un porcentaje de 16% considerado como un valor relativamente controlado.

La elaboración del Plan Estratégico tiene como finalidad de recuperar la cartera vencida de 0-360 días en adelante de acuerdo a lo analizado en el balance general que fue proporcionado por la cooperativa, se establece múltiples opciones como generar periódicamente la base de datos actualizada, capacitar a los asesores de crédito y al personal en sí, para llegar a los socios y realizar visitas domiciliarias que permita acercarse a la Cooperativa para proponer fechas de pago fijas

que mejore el rendimiento económico, establecer propuestas de incentivo a los socios que cancelen cuotas establecidas de corto tiempo para que el deudor realice avances que se acomoden a la economía de cada socio incentivando con mínimos descuentos al socio que cumpla con los parámetros establecidos.

La falta de una implementación del Plan Estratégico de manera semestral dentro de la cooperativa que debería ser desarrollado por los asesores de crédito, que ayude a evitar el acúmulo de saldos o deudas desencadenando en una cartera vencida que no permite recuperar o mantener los enfoques de manera continua en mejoras o incrementos de servicios para socios futuros que permita a la institución alcanzar calidad estratégica o incrementar proyecciones financieras para proporcionar mayor rentabilidad a la cooperativa que se debería implementar continuamente ofreciendo a los socios que ya mantienen créditos pendientes de alguna manera un aliado crediticio con el asesor y acuerdos de pago más fijos y menos causantes de problemas dentro del hogar y la economía.

Antecedentes de la investigación

Para la realización de la presente investigación se priorizo el material de investigaciones realizadas en diferentes instituciones educativas que han sido relacionadas con el presente tema de recuperación de cartera vencida mencionando las siguientes:

(Pazos, 2019), con el título “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

El Plan Estratégico está dirigido principalmente a mejorar los procesos de trabajo en las operaciones de crédito, que permitan un mejor control de las mismas, y se disminuyan los riesgos crediticios logrando aumentar su índice de liquidez. Con la presente investigación se pretende brindar la oportunidad para modernizar sus políticas de crédito y su sistema operativo, lo cual permitirá crecer la confianza de sus socios y mejorar los estándares de calidad en todos sus productos y servicios que ofrece, logrando así su desarrollo eficiente. El incumplimiento o la inexistencia de óptimos procesos en la colocación de créditos han dado lugar a un incremento en la cartera vencida de las instituciones.

(León Ruiz & Lozano Salmon, 2015), con el título “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL Y RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA QUE PERMITA AUMENTAR EL ÍNDICE DE LIQUIDEZ EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GUAMOTE LTDA., EN EL CANTÓN NARANJITO”

La investigación determinó que el nivel de cartera vencida tiene una tendencia de crecimiento de significativa importancia, que afecta de manera contundente a las operaciones de mediano y largo plazo, por cuanto en la actualidad y evidentemente en un futuro se verá afectado su índice liquidez. Este problema afecta a todo el sistema operativo de la institución, y sus consecuencias se verán enmarcadas no solo en la entidad y sus clientes sino también en toda una sociedad que se beneficia de sus servicios y que de alguna manera aportan al desarrollo de la misma. El autor manifiesta que el Plan Estratégico será una guía que permitirá disminuir la cartera vencida permitiendo de esta manera mejorar el funcionamiento de los procesos de créditos.

Por otro lado (V. E. I. de la Cruz, 2017), con el título “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK SAMY LTDA DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA PARA EL PERIODO 2017-2020”

La presente investigación es un Plan Estratégico para la recuperación de Cartera Vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua para el periodo 2017-2020, con el fin de que se convierta en una herramienta fundamental y que ayude a la disminución y control de la cartera vencida, teniendo como meta llegar al cumplimiento de los objetivos y planes de una manera organizada y efectiva. Esta investigación la autora se basó en que una planificación bien definida mediante el cual podrá tomar decisiones adecuadas a corto y largo plazo considerando que es una herramienta fundamental para la obtención de resultados

(Basantes, 2010), con el título “PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA FINANCIERA EXISTENTE EN LA ESPOCH

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, existen reglamentos para efectuar la cobranza, sin embargo, no son aplicados y muchos de estos están obsoletos, por lo que se presenta en la investigación un sistema adecuado para el mejor manejo de cartera de crédito y cuentas por cobrar que sin duda va a optimizar los recursos y disminuir la morosidad que es el principal problema en esta entidad financiera. La autora manifiesta que una adecuada utilización del sistema de cobranzas permitirá un mejor manejo de la cartera de crédito, optimizando el correcto uso de los recursos.

Planteamiento del problema

En la actualidad, el control de las finanzas es de vital importancia en cualquier cooperativa, al ser una entidad financiera que se encuentra directamente relacionada con el área de estudio, permite optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad de las cooperativas mediante una correcta toma de decisiones y acciones, es así como estas deben ser coordinadas y de un eficiente conocimiento de la actividad que se realiza.

La suspensión de las actividades productivas en el país debido a la pandemia del covid-19 afectó negativamente a la economía ecuatoriana. Según datos de las Cuentas Nacionales publicados este día por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el segundo trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4% con respecto a igual período de 2019, la mayor caída trimestral observada desde el 2000. El PIB totalizó USD 15.790 millones en términos constantes y USD 23.550 millones en valores corrientes (Larrea, 2020).

El desarrollo de la economía ecuatoriana se ha caracterizado por una notable inestabilidad y bajo crecimiento, lo cual ha afectado la capacidad adquisitiva de la población ecuatoriana observándose un aumento en el índice de morosidad por parte de los socios esto no solo en instituciones financieras sino más bien en todos las prestaciones de servicios profesionales principalmente por la baja economía y el mal rendimiento del gobierno para generar fuentes de ingreso económico que permita a la sociedad mejorar su estilo de vida y con ello evitar faltas en los pagos de servicios de recaudación.

Al hablar de la situación del cooperativismo se puede saber según la publicación realizada por Wilmer Torres y Silvio Guerra denominada “Cooperativas de ahorro, bajo la lupa tras la pandemia de coronavirus” mencionan que la pandemia trajo consigo índices altos de morosidad principalmente afectados en las 534 entidades financieras (cooperativas) y desde el punto de vista de Catalina Pazos asegura que los créditos descendieron en 1% entre marzo y abril del 2020 al pasar de USD 12.174 millones a USD 12.048 millones que llevó a cabo una baja en las carteras de las cooperativas a USD 126 millones en términos absolutos.

De manera integral el sector financiero popular y Solidario (SFPS), representa aproximadamente un tercio de intermediación financiera del país, al concentrar el 26.0% de las captaciones y el 27,8% de las colocaciones del sistema financiero nacional privado. Sin embargo, al interior del sector, se observa gran heterogeneidad entre las instituciones que lo conforman; así, el 5,9% de las entidades (segmento 1 y mutualistas) concentran el 62,8% de los socios, el 76,2% del activo, 76,9% del pasivo y 72,1% del patrimonio total del sector (SEPS, 2020).

Según datos publicados por la superintendencia de economía popular y solidaria en el 2019 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., actualmente se encuentra ubicada en el segmento 4, lo cual se intuye que la organización está abarcando más mercado y se va desarrollando en el sector financiero y de la misma manera obteniendo un mal rendimiento en las cobranzas a los socios que han adquirido algún tipo de servicio que proporciona la cooperativa y la presencia de una mala organización inicial no permite a la institución mantener las recaudaciones al día (SEPS, 2020).

La cartera vencida presente en la cooperativa afecta directamente a la liquidez, siendo también condición institucional por parte de la SEPS obtener un alto porcentaje de recuperación de cartera vencida para ser objeto de créditos para la ejecución de Proyectos e incurriendo en dar de baja al segmento en que se encuentra actualmente. Siendo resultado de una inadecuada colocación y análisis de créditos lo cual ha afectado al incremento de la cartera vencida.

Según lo expuesto anteriormente, es de vital importancia la realización del Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, como una herramienta para incrementar la rentabilidad de la institución, reducir el índice de morosidad, mejorar su gestión y una óptima toma de decisiones permitiendo de esta manera cubrir las necesidades de los socios, así como también re direccionar la gestión de la institución.

Formulación del problema

¿De qué manera la implementación del Plan Estratégico permitirá reducir el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo?

Sistematización del problema

¿Cómo el Plan Estratégico podrá ayudar al mejoramiento de los niveles de rentabilidad a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

¿Qué estrategias son óptimas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., para la recuperación de la cartera vencida?

Objetivos

General

Elaborar un Plan Estratégico que permita la recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo.

Específicos

- Analizar un marco teórico para respaldar la investigación propuesta en base a autores.
- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
- Elaborar un Plan Estratégico para minimizar la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Justificación

Justificación teórica

En la presente investigación la propuesta a realizar tiene como propósito elaborar un Plan Estratégico que permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., mejorar el control de procesos dando como resultado una colocación óptima y oportuna de recursos, incremento de rentabilidad, eficiencia en la toma de decisiones permitiendo de esta manera minimizar el riesgo crediticio. Para el cumplimiento de las metas a proponer se realizará la determinación de la misión, visión, objetivos y estrategias en base a un análisis FODA mediante el cual permitirá analizar el estado actual de la institución.

Justificación metodológica

Mediante el Plan Estratégico propuesto se pretende garantizar el cumplimiento de los objetivos de la investigación empleando un análisis de factores internos y externos utilizando la matriz FODA, en cual se analizarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permitiendo conocer las ventajas competitivas e identificar problemas de la institución, así como determinar el curso en el que debe seguir y las acciones que se deben tomar en las falencias existentes. De esta manera se definirá la direccionalidad y las acciones que asumirá la institución, para el

cumplimiento de objetivos y determinación del planteamiento de las estrategias que permitirá impulsar el desarrollo económico de la institución.

Justificación práctica

De acuerdo con los objetivos propuestos en la investigación se podrá determinar la resolución de los problemas encontrados ayudando a mitigar el riesgo crediticio de la institución, mediante la aplicación del Plan Estratégico propuesto. Enfocándose en la recuperación de cartera vencida, que permitirá mediante procesos establecidos recuperar y reducir la morosidad.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Marco teórico

Dentro de las políticas de las instituciones financieras el principal objetivo debe ser mantener una liquidez y solvencia, mediante una buena aplicación de un Plan Estratégico que constituye una de las herramientas más importantes para solucionar un problema de la organización con acciones concretas y resultados a corto plazo aportando al control de la parte cualitativa y cuantitativa elaborando un análisis detallado de los sujetos de crédito, tomando en cuenta una medición porcentual de la rentabilidad (V. E. I. de la Cruz, 2017; León Ruiz & Lozano Salmon, 2015).

Desarrollar un Plan Estratégico acorde a las necesidades y recursos que mantiene la cooperativa aporta a una mejora financiera tanto pasada como futura porque el uso de este modelo de plan utilizado aportará a la recuperación de la cartera vencida pero sin dejar de lado una planificación adecuada para evitar este tipo de experiencias desastrosas que no permiten a la institución financiera lograr cumplir objetivos planteados a largo plazo y la solvencia decaerá de manera continua (V. E. I. de la Cruz, 2017).

1.1.1. *Planeación*

1.1.1.1 *Definición de planeación*

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que se observará a mayor detalle en un futuro el cual debe seguirse, estableciendo los principios que orientan a la institución, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para la ejecución (Waltery & Pando, 2014).

La planeación es el primer paso del proceso administrativo, definiendo un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas que se llevarán a cabo en el tiempo establecido con la única finalidad de mejorar la situación actual o futura de la institución (Waltery & Pando, 2014).

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados (Waltery & Pando, 2014).

Según los autores la planeación es la iniciativa del proceso administrativo lo cual permite la selección de suposiciones a futuro para una mejor toma de decisiones alcanzando los resultados esperados ya sean a mediano o largo plazo dentro de una entidad financiera como son las cooperativas que dentro de esta investigación se lleva a cabo (Waltery & Pando, 2014).

1.1.1.2 División de la planeación

Planeación operativa: este método va a evaluar la posible implementación que se llevará a cabo mediante los enfoques y objetivos que busca alcanzar la institución financiera evitando así los posibles fallos que pueda generar una mala administración o mala planificación estratégica que proporcione desequilibrios financieros. (Paredes Montero Priscila Villafuerte Solís Jéssica, 2017).

Planeación normativa: aquí se detallan las bases de una organización y se encuentran resumidas en el desarrollo de su misión, visión y valores corporativos aportando a la dirección correcta de la organización de manera más coordinada y enfocada a lograr objetivos establecidos que son planteados para un fin común (Paredes Montero Priscila Villafuerte Solís Jéssica, 2017).

Planeación estratégica: dentro de este método se crea los posibles objetivos medibles y alcanzables para evitar complicaciones organizacionales aportando rentabilidad y sostenibilidad a la institución financiera alcanzando mejoras tanto financieras, recuperando la cartera vencida o evitando la presencia de este tipo de acontecimientos desfavorables (Paredes Montero Priscila Villafuerte Solís Jéssica, 2017).

1.1.1.3 Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación son los componentes que conforman un plan estratégico efectivo para una cooperativa. El enfoque en estos elementos puede cambiar ligeramente, dependiendo de la intensidad del proceso de planeación y las necesidades por las cuales se enfoca la cooperativa (Amboya & Muñoz, 2018).

Tabla 1-1: Elementos de la planeación

ELEMENTOS DE PLANEACIÓN	
Finanzas	Políticas
Programas	Misión
Procedimientos	Visión
Objetivos	Modelo de negocio
Estrategias	Productos y servicios

Fuente: (Amboya & Muñoz, 2018).

Realizado por: Liliana Velasco, 2021.

Los elementos de la planeación son considerados como instrumentos de diagnósticos, que tiene como objetivo el cumplimiento de las metas, en base a una serie de estrategias que ayudan a una eficiente toma de decisiones en base a un análisis exhaustivo. En el cual están inmersas una serie de programas, procedimiento, estrategias, etc. (Hakan Jarskog, 2016).

1.1.1.4 Importancia de la planeación

La planeación proporciona a los directivos y colaboradores una visión a la que se puede llegar a un futuro, debido a que en un mundo globalizado se debe enfrentar y adaptar a cambios continuamente. Es decir, la planeación es importante debido a que permite a enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación, dando lugar a una correcta toma de decisiones (Waltery & Pando, 2014).

La planeación es importante porque permite identificar áreas problemáticas para la toma de decisiones correctivas antes de que sean problemas críticos, dando como resultado el cumplimiento de objetivos, incremento de rentabilidad y más participación en el mercado (Waltery & Pando, 2014).

1.1.2. Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la cooperativa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Waltery & Pando, 2014).

Es un procedimiento que permite establecer objetivos reales y alcanzables a fin de generar resultados positivos para la institución financiera. Desde el punto de vista de (Paredes Montero Priscila Villafuerte Solís Jéssica, 2017) “La estratégica es un plan básico de acción y el táctico es el medio a través de la cual se pondrá en práctica la estrategia” el Plan Estratégico es un método que mantiene enfoques de mejoramiento mediante objetivos alcanzables y acciones que se pretende aplicar, ya sea que se vayan aplicar nuevas estratégicas o se mejoren las ya existentes.

1.1.2.1. Modelo de plan estratégico

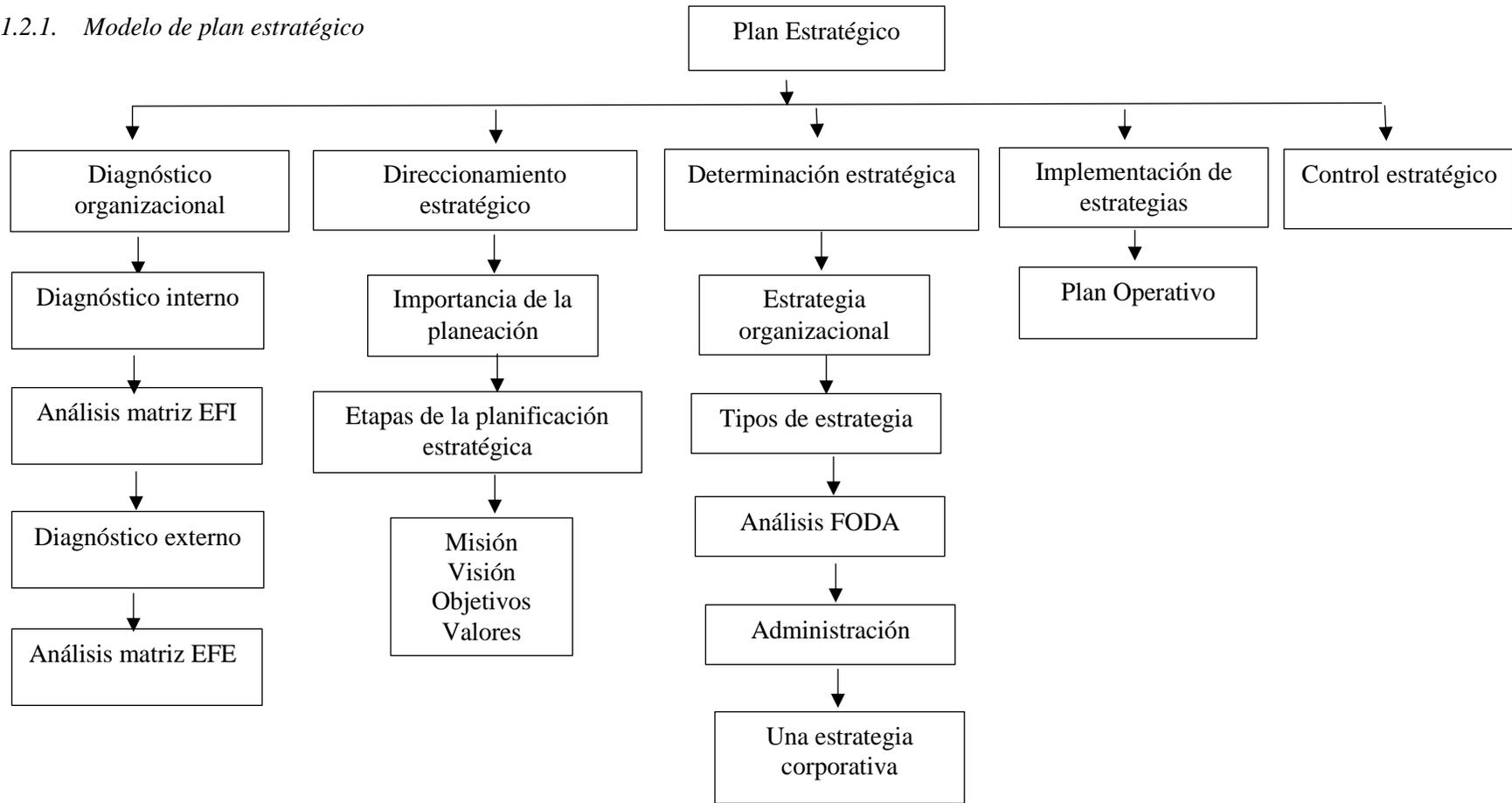


Figura 1-1. Plan estratégico

Realizado por: Velasco, L. 2021

1.1.2.2. Diagnóstico organizacional

Se considera el método de análisis el cual permite transformar a la cooperativa desde un plan de incertidumbre a otro de conocimiento con la finalidad de direccionar correctamente a dónde se desea llegar mediante un proceso de evaluación constante a través de factores como que permiten medir los puntos claves o fundamentales de la cooperativa y estos son medibles mediante:

Tabla 2-1: Componentes del diagnóstico organizacional

Diagnóstico interno	Diagnóstico externo
Factores internos	Factores externos
Análisis Matriz EFI	Análisis Matriz EFE

Fuente: J. T. S. Cruz, 2017.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

(González & Aguilar, 2014) mencionan que al existir un incremento ya sea de equipos tecnológicos, empleados, recursos como materia prima y otros, es fundamental la ejecución de un diagnóstico organizacional para conocer cuál será la influencia de estos aspectos y qué impacto tendrá sobre la institución financiera.

1.1.2.3. Factor interno

Son aquellos que intervienen en el desarrollo directo de los procesos organizacionales y su procedencia surge dentro de la misma cooperativa u organización. Están definidos por el uso óptimo de todos los recursos al inicio de la compañía, se desarrollan en conjunción con las estrategias que se utilicen en el camino al desarrollo empresarial. Es vital un análisis de los mismos cada determinado tiempo a fin de actualizar las estrategias que se encuentre en ejecución y establecer nuevas acorde a las necesidades que surjan del análisis (González & Aguilar, 2014).

Análisis interno

En el análisis interno investigaremos, el conjunto de los recursos, medios principales y habilidades de la cooperativa para detectar las fortalezas y debilidades de la misma (Estupiñan Gaitan, 2015). Es decir, de esta manera identificaremos sus competencias, factores que existen en la cooperativa y los recursos que dispone lo que nos ayudara a conocer su situación y capacidad.

Ahora pasaremos al análisis interno, el cual proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los recursos de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y

entregar los productos a sus clientes. Son lo “que” la organización tiene. Por otro lado, las capacidades son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio (“cómo” se realiza un trabajo). Las capacidades que generan el mayor valor para la compañía se conocen como habilidades clave. (Estupiñan Gaitan, 2015).

Capacidad directiva

Se encarga de evaluar todas las fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo desarrollando ventajas desde las fortalezas y debilidades encontradas en la cooperativa de las cuales comprende la dirección, planeación, toma de decisiones, coordinación y control (Yepez, 2017).

Capacidad de talento humano

Refiere al nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo. Aquí se presenta las fortalezas y debilidades de manera gráfica calificando fortalezas calificados y posterior al impacto con la misma escala (Yepez, 2017).

Capacidad financiera

Se refiere de la misma manera a las fortalezas y debilidades tanto como una capacidad de endeudamiento, liquidez, rentabilidad, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y más índices financieros (Yepez, 2017).

Capacidad tecnológica e infraestructura

Se agrupa aspectos relacionados con el proceso de producción tanto en cooperativas industriales como las de servicios de la cual incluye: Hardware control de procesos en la producción, seguimiento de procesos, ubicación, acceso a servicios, facilidades físicas entre otros (Yepez, 2017).

1.1.2.4. Factor externo

En una cooperativa son aquellos agentes que pueden generar cualquier impacto en una organización siendo este positivo o negativo en la gestión empresarial y sobre los cuales la entidad no puede ejercer ningún control más allá de adaptarse al cambio del entorno a través el uso adecuado de estrategias.

Cabe destacar que es muy importante identificar cuáles son los factores externos a fin de tomar las medidas más adecuadas que preparen a la compañía para contrarrestar las variables que pudieran afectarle y aprovechar las que le beneficien.

Factores externos que podrían causar incidencia son: la inflación, el cambio de moneda, productos sustitutos o competencia, políticas fiscales que incluye gasto público e impuestos y la política exterior si esta fuese aplicable al sector (Yepez, 2017).

Análisis externo



Gráfico 1-1. Factores a tomar en cuenta en el análisis interno

Fuente: Talancón, 2007

Realizado por: Velasco, L. 2021

Determina las causas y localiza las amenazas y oportunidades que posee la cooperativa dando como resultado un estudio de los competidores actuales y futuros, el impacto que puedan ocasionar ciertos eventos que están fuera del control de la cooperativa. Ayuda a encontrar las fortalezas que posee para que sean aprovechadas y hacer frente a las amenazas, reduciendo al máximo sus efectos (Estupiñan Gaitan, 2015).

Todas las cooperativas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macro ambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la cooperativa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros (Talancón, 2007).

1.1.2.5. Direccionamiento estratégico

Antes de iniciarlo se debe ejecutar un objetivo para conocer a dónde se desea llegar y cuáles son los pasos a seguir para no limitar a la cooperativa a alcanzar cada plan establecido para resolver ya sea un problema o mejorar ciertos aspectos que preocupan a la institución financiera el direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir (Iván Fernando Silva Ordóñez, Harold Alexander Macías Franco, 2017).

1.1.2.6. Etapas de la planificación estratégica

La misión estratégica

Una declaración de misión describir el propósito y el negocio actual de la cooperativa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Una declaración de misión bien planteada debe utilizar un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad (Fernández, 2017)

Al definir la misión se delinea lo que la organización quiere ser, teniendo en cuenta diferentes características que nos conducirá hacia donde se quiere llegar sin correr el riesgo de fracasar al no determinar el rumbo fijo (Fernández, 2017).

Para definir la misión Lerna y Bárcena dentro de la investigación elaborada por (Jesus Vintimilla Ulloa, 2017) explica que se debe conocer:

- Nombre o razón social de la cooperativa
- Giro de la cooperativa
- Tipo de personalidad jurídica
- Por qué motivo fue creada
- Identidad ¿Qué y cómo se distingue la cooperativa de otras similares?

La visión estratégica

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente, tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la cooperativa. Esta visión estratégica define las

aspiraciones de los directivos para la cooperativa mediante una panorámica del “lugar adónde vamos” y las razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio (Strickland, 2012).

La visión estratégica permite a la organización proyectarse a aspiraciones futuras, teniendo en cuenta hacia dónde quiere llegar, mediante un diseño estratégico en un plazo determinando bajo parámetros adecuados. Al definir la visión permitirá a la organización formular estrategias para cumplir las metas propuestas, incrementando la rentabilidad y mejorando los niveles de competitividad cooperativa rial (Strickland, 2012).

Para definir la visión se debe utilizar determinados componentes para guiar a la cooperativa hacia dónde quiere llegar con un determinado tiempo.

- Determinar el lugar al que la organización quiere llegar.
- En el lapso de tiempo determinado en donde aspiro que este la organización.
- Que se desea obtener mediante la determinación de la visión.

Objetivos estratégicos

Según los autores (Vivas, 2019), menciona que “Los objetivos son resultados, que la institución pretende cumplir a largo plazo conjuntamente con la misión y visión”. Los objetivos específicos son metas a cumplirse a corto plazo con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos generales. Estos deben ser medibles, específicos y consistentes. Además, según (Fernández, 2017) se deben dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué fortalezas y debilidades tenemos?
- ¿Qué oportunidades y amenazas plantea el entorno?
- ¿Cuáles son los asuntos críticos (urgentes e importantes) a atender?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos?

Estas incógnitas permiten realizar un análisis de la situación actual de la institución, mediante el cual conoceremos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas lo cual permitirán establecer estrategias para dar solución a los problemas existentes (Waltery & Pando, 2014).

Los valores estratégicos

Según los autores Lerna y Bárcena los objetivos “Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollara el comportamiento cotidiano” (Fernández, 2017).

Al determinar los valores de una organización reflejamos la cultura cooperativa real base a sus características competitivas, entorno, clientes y competencias. Cada cooperativa debe implantar una cultura interna basándose en creencias y características que se tiene como expectativa que cumplan sus colaboradores para encaminarse en la misión y visión (Fernández, 2017).

Tabla 3-1: Valores empresariales

Valores corporativos	La Mejora Continua y El compromiso
Valores de la cooperativa	Transparencias Solidez Liquidez Estructura corporativa Liderazgo en el servicio Liderazgo ante la comunidad Responsabilidad Seguridad
Valores de los trabajadores	Confidencialidad Trabajo en grupo Honestidad Responsabilidad
Valores del servicio	Marca Calidad de servicio Precio Diversidad en el servicio Cumplimiento Excelente servicio

Fuente: Moreno & Del Cerro, 2019.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

1.1.3. *Determinación Estratégica*

1.1.3.1. *Estrategia Organizacional*

Cualquier decisión que se pueda tomar para realizar cambios dentro de la institución financiera debe tener mantener una organización desde el inicio de su creación conociendo los antecedentes pasados o los logros futuros que encaminen al alcance de dichos objetivos con la finalidad de no tener tropiezos ni fallos por un bien común permitiendo a la institución llevar paso a paso sus proyecciones ya sean cualitativas o cuantitativas (Talancón, 2007).

1.1.3.2. Tipos de estrategias

Estrategia general

La Estrategia general es la encargada de concebir la dirección global de la organización. Su papel se inicia desde la misión propia de la organización y desde los valores en los que dicha misión se va a soportar con todo ello se establece las políticas generales de la organización (David, 2016).

Mediante este enfoque la estrategia revela el propósito de la organización en relaciona los objetivos de largo plazo, programas y recursos (David, 2016).

Estrategia empresarial

Se desarrolla en el ámbito de las operaciones. Intervienen de forma altamente relevante los factores logísticos y tácticos. En el enfoque empresarial la estrategia es la que determina la secuencia de las operaciones para el cumplimiento de las actividades en cada una de las áreas de la organización (Hakan Jarskog, 2016).

Tabla 4-1: Tipos de estrategias

Estrategias de crecimiento	Mediante una estrategia de crecimiento la organización puede expandir el número de mercados atendidos y diversificar los productos y servicios.
Estrategias de estabilidad	Consiste en que una organización se mantiene realizando su actividad de origen, conservando su segmento y la oferta de sus productos manteniéndose en un punto en el que no crece ni decrece
Estrategias de renovación	Permite estabilizar las actividades a realizar revitalizando los recursos y las capacidades de la organización, permitiendo la correcta utilización de los recursos para un efectivo desempeño

Fuente: Urquiza; Galaz; Yamazaki, 2016.

Elaborado por: Velasco, Liliana, 2021.

1.1.3.3. Análisis FODA (DOFA)

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una cooperativa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro son parte de un estudio intensivo para proponer nuevas metas que solucionen problemas existentes (Talancón, 2007).

MATRIZ FODA	Principales Oportunidades 1. 2. 3.	Principales Amenazas 1. 2. 3.
Principales Fortalezas 1. 2. 3.	Estrategias FO (usar fortalezas para aprovechar oportunidades)	Estrategias FA (usar fortalezas para evitar amenazas)
Principales Debilidades 1. 2. 3.	Estrategias DO (superar debilidades aprovechando oportunidades)	Estrategias DA (reducir debilidades y evitar amenazas)

Figura 2-1. Matriz FODA

Fuente: Valda, 2019

El análisis FODA (DOFA) se define en las siguientes siglas debilidades, oportunidades, en un ambiente interno y las fortalezas y amenazas en ambiente externo de la cooperativa llegando a determinar su situación actual, ayudando a la identificación de áreas potenciales que maximizan el proceso del desarrollo cooperativa rial y minimizan el riesgo de impactos negativos a la cooperativa. Este instrumento es utilizado para el desarrollo de estrategias, perfeccionar en el entorno interno y competir en el entorno externo mitigando riesgos ya sean por competencia o por crisis mundial como es la pandemia que ha afectado de manera global del cual se puede resolver dando posibles alternativas de solución y alcances organizacionales (Trejo, Trejo, & Zuñiga, 2016).

Pasos del análisis FODA

Para realizar el análisis FODA se debe identificar las fortalezas de la organización los cuales deben conformar las bases de la estrategia que permitan corregir debilidades competitivas que vuelvan vulnerable a la cooperativa, dando como resultado identificar los aspectos atractivos y desfavorables de la cooperativa (Trejo et al., 2016).

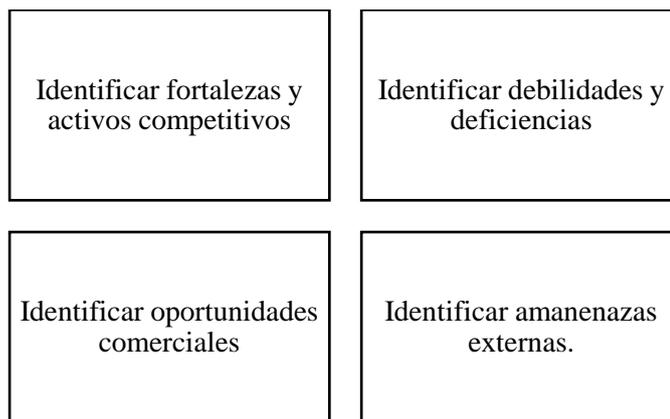


Figura 3-1. Pasos del análisis FODA

Fuente: Talancón, 2007

Realizado por: Velasco, L.2021

Es necesario en una cooperativa tener claro los efectos que producirán ciertos eventos a nivel interno y externo, con lo cual se pondrá énfasis en identificar las debilidades y amenazas, aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas que permitan encaminar el cumplimiento de la misión y visión (Sarli, González, & Ayres, 2015).

Consiste en la estructuración de un análisis interno de la cooperativa, enumerando sus Debilidades, y Fortalezas y otro análisis externo, especificando igualmente sus Oportunidades y Amenazas, para luego redactar estrategias que aporte a convertir las Debilidades en Fortalezas y además permitan el máximo aprovechamiento de las Oportunidades y la reducción al mínimo de las Amenazas (Sarli et al., 2015).

Para conocer la importancia de la aplicación de una análisis FODA para una cooperativa es necesario conocer que define la ley orgánica de economía popular y solidaria que permita mantener acciones direccionadas y especificadas para un correcto rendimiento de la institución y de las posibles soluciones que se puede aportan mediante la Planificación Estratégica establecida a un periodo de tiempo definido (Karina García Reyes, Erika Prado Vite, Rosa Salazar Cantuñí, 2018).

1.1.3.4. Administración

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la cooperativa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la cooperativa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Coulter, 2018).

1.1.3.5. Una estrategia corporativa

La estrategia corporativa está basada en la misión, objetivos de la organización y las funciones a desempeñar, así como también la eficacia con la que hace frente a la competencia mediante la diversificación de productos y servicios (López Navaza, Carlos & Martín Soteras, 2014).

(Coulter, 2018), manifiesta que es aquella que especifica en cuáles negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización.

1.1.3.6. Implementación de estrategias

Para la formulación de estrategias se debe realizar un estudio previo de los factores internos y externos para conocer la situación actual de las organizaciones, teniendo en cuenta el planteamiento de objetivos a alcanzar (López Navaza, Carlos & Martín Soteras, 2014).

Mientras los gerentes formulan estrategias, deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos. Existen tres tipos principales de estrategias que formulan los gerentes: corporativas, de negocio y funcionales (López Navaza, Carlos & Martín Soteras, 2014).

1.1.4. Plan operativo

El Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta de acción de corto plazo, cuyo fin es especificar y facilitar la efectiva implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI), contiene los elementos que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la Institución, mediante la programación anual de las actividades estratégicas definidas para cada área de gestión, así, el POA facilita el seguimiento de indicadores estratégicos, direcciona la gestión institucional articula la asignación y la administración de recursos en función de objetivos y metas (POA, 2018).

1.1.5. Control estratégico

Mediante el uso de este proceso el gerente se encarga de direccionar acciones a cada empleado de la institución enfocando sus intenciones en resolver los problemas que actualmente le preocupa respondiendo a las oportunidades y amenazas que aporten con múltiples ideas sugiriendo nuevas

estrategias empresariales cuyas estrategias se relacionan en aspectos relevantes determinados para la misión, visión y objetivos estratégicos, lo que a la vez se materializa en cada uno de los procesos organizacionales (Trejo et al., 2016).

1.1.6. Economía popular y solidaria

La EPS es un área importante dentro de las economías capitalistas que representa organización indirecta a la lógica capitalista y aplica un incremento en el nivel de vida en las clases sociales medias y bajas enfocándose en la economía social que se ha creado en la crisis económica de los años setenta (Altamirano Analuisa, Bautista Toapanta, & Tisalema Borja, 2019).

1.1.6.1. División del Sistema de Economía Popular y Solidaria en Ecuador



Gráfico 2-1. Sistema de EPS del Ecuador

Fuente: Karina García Reyes, Erika Prado Vite, Rosa Salazar Cantuñí, 2018

Art. 21.-Sector Cooperativo. - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una cooperativa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

1.1.7. Cooperativismo o cooperativa

Existió alrededor de un siglo de historia de cooperativismo en el mundo antes del cumplimiento y explicación direccionado al Ecuador. Desde el punto de vista de (Altamirano Analuisa et al., 2019) el cooperativismo “Promueve la organización democrática con reglas del comportamiento que permite reducir los niveles de pobreza e injusticia social”. El enfoque del gobierno cooperativo se centra en la solidaridad con fines humanistas de manera organizada que permita mantener justicia y no exclusión social, que proporcionan desarrollo sustentable y exige a las instituciones que basen su mandato en la gestión de valores universales.

A mediados del siglo XIX, el objetivo del capitalismo industrial mantuvo una sobreexplotación del trabajador independiente como recursos que aporten a la obtención de utilidades. Pero esto genera malas condiciones laborales y aumento de necesidades lo cual conlleva a la adquisición de créditos por la presencia de extenuantes jornadas de trabajo que duran más de 13 horas incluyendo a niños y mujeres (Pazos, 2019).

El cooperativismo presente en el Ecuador fue denominado como “la noche de los tiempos” dentro de la sociedad humana, mediante prácticas sociales que sean desarrolladas de manera coordinada y organizada para la sociedad. En el período aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de cooperación que actualmente se pueden visualizar. La sociedad indígena mantuvo el cooperativismo direccionado a la construcción de viviendas, caminos, acequias y diversas acciones necesarias que aporten a los trabajos de campo con una duración máxima (Pazos, 2019).

1.1.7.1. Principios del cooperativismo

- Membresía Abierta y Voluntaria
- Control Democrático de los Miembros
- Participación Económica de los Miembros
- Autonomía e Independencia
- Educación, Entrenamiento e información
- Cooperación entre Cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Las cooperativas son asociaciones de manera voluntaria en conjunto más bien de personas y no de capitales, que mantengan personalidad jurídica, con una duración indefinida y de responsabilidad limitada. Para el (SEPS, 2020) Ministerio de Inclusión Económico y Social “Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus

necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes”, a través de una institución organizada y fidelizada dentro de la sociedad para un buen manejo y aporte de servicios para la población del sector.

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una cooperativa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social (Pazos, 2019).

1.1.7.2. Las cooperativas de ahorro y crédito

Teniendo en cuenta a (Karina García Reyes, Erika Prado Vite, Rosa Salazar Cantuñí, 2018) refiere a “Las Cooperativas de Ahorro y Crédito debe permanecer presente en la conformación del Capital Social el cual contribuye o es un factor del Desarrollo Local del Ecuador, en el periodo 2012–2016” las cooperativas se consideran de vital importancia para la consolidación del Capital Social. Y para el desarrollo local como causales de la interacción sociológica y económica.

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito. - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art. 82.- Requisitos para su constitución. - Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras. - Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- Efectuar servicios de caja y tesorería.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
- Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito.

1.1.8. Cartera

El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere (Lucero, 2013).

Según (Lucero, 2013) la cartera vencida se origina cuando se tienen una cuenta por cobrar por venta a crédito de bienes o servicios a un cliente. Sintetizando las cuentas por cobrar son el derecho para percibir efectivo en un futuro, a partir de una transacción hecha en la actualidad. Es algo que tiene el negocio; por lo tanto, se trata de un activo.

La cartera de créditos es la razón de ser de las entidades bancarias ya que influye de manera importante sobre la liquidez y rentabilidad de una organización (Superintendencia de Bancos y seguros, 2012).

1.1.8.1. Cartera vencida

La cartera vencida se origina por el retraso del cumplimiento de las cuotas u obligaciones de pago en una organización, considerándolos como cliente moroso según el tipo de crédito y las condiciones de la misma. Cuando el deudor empieza a atrasar su pago por dos o tres meses, el acreedor empieza a considerar su dinero en riesgo de pago, después de alrededor de noventa días la deuda pasa a ser parte de la cartera castigada (SEPS, 2020).

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Se considera una cartera vencida después de tres letras no canceladas dónde inicia el proceso judicial, esto quiere decir pasados los 30 días de mora los asesores inician las notificaciones extrajudiciales al titular de la deuda con el fin de dar a conocer el atraso de las letras, como también las posibles consecuencias.

1.1.8.2. Plazo para considerar una cartera vencida

$$\text{ÍNDICE DE MOROSIDAD} = \frac{\text{Saldo de la Cartera de Crédito vencida al cierre del trimestre}}{\text{Saldo de la Cartera de Crédito total al cierre del trimestre}}$$
 (Financieros, 2018).

1.1.9. Cobranza

Es un proceso en el cual se hace recaudación monetaria de los servicios que entrega la cooperativa a los socios por la prestación de servicios profesionales que se realizan por medio de cuotas

mensuales con el proceso de cobranza que es el conjunto de actividades que determina acciones legales para la recuperación de cartera vencida (V. E. I. de la Cruz, 2017).

La cobranza es la recuperación de fondos y valores a la prestación de bienes o efectos que los representen para su pago de cualquier obligación, factura, o documento válido para su ejecución en el lugar en que son pagaderos. La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta cartera vencida a ser recuperada, hasta que estos son cobrados e ingresan a las cuentas de la Cooperativa, luego de aplicado un proceso (Agualongo, 2020).

1.1.9.1. Cobranza coactiva

Trata de la recuperación de las obligaciones presentes dentro de la cooperativa y los socios que no han sido recuperadas en el tiempo que se establece al inicio de las acciones, utilizando correctamente el marco legal que regula la gestión coactiva dentro del estado y los acuerdos con la cooperativa (Agualongo, 2020).

1.1.9.2. Estrategias de cobranza

En función de las características de cada segmento, se definen las estrategias y políticas de cobranza. Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, quitas y refinanciamientos, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos (Urquiza; Galaz; Yamazaki, 2016).

1.1.9.3. Fases de cobranza

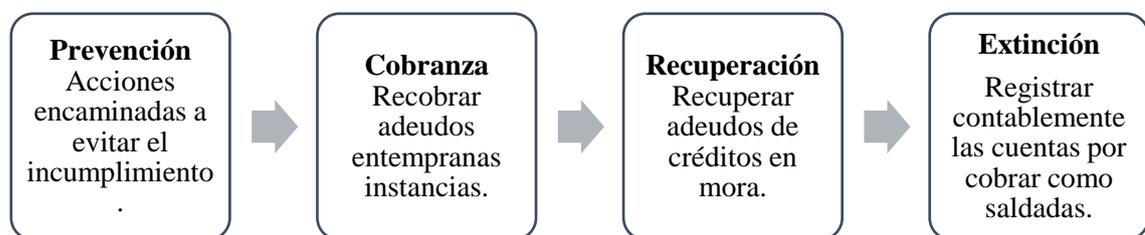


Figura 4-1. Fases de cobranza

Fuente: Urquiza; Galaz; Yamazaki, 2016

Realizado por: Velasco, L.2021

Las estrategias que se usan para la cobranza se establecen de acuerdo con el grado de cumplimiento que haga en los pagos del crédito el cliente, es decir, de acuerdo con cómo será su cumplimiento en los pagos del crédito (Urquiza; Galaz; Yamazaki, 2016).

1.2 Marco conceptual

Amenazas

Factores externos que no se puede controlar y perjudican a la cooperativa impidiendo su desarrollo “Situación desfavorable que presente el entorno, para la vida de la organización (Sarli et al., 2015).

Debilidades

Se encuentran en el entorno externo de la cooperativa lo que es provocado una situación desfavorable que da una mala imagen frente a la competencia, estos pueden ser la falta de recursos y habilidades e ineficiencia en el desarrollo de las actividades. “Limitaciones, carencias, defecto o factor que tiene la organización y que le dificulta o puede dificultar el logro de sus objetivos” (Sarli et al., 2015).

Estrategia

Plantear estrategias en una cooperativa radica en implementar medidas competitivas en el tiempo que mejoren la rentabilidad para alcanzar los objetivos propuestos. Para Robbins y Coulter 2010 nos indica que las estrategias” Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos” (Munch, 2018).

Fortalezas

Las fortalezas se las utiliza para definir a la cooperativa positivamente en lo que hace mejor y se podrá utilizarlas para mitigar a la competencia haciéndola más sólida. (Sarli et al., 2015) asegura que las fortalezas son: “Recursos, factor, capacidad, aspectos que la organización puede utilizar en forma eficiente o efectiva para lograr sus objetivos”.

Misión

La misión hace referencia a la razón de ser de una organización, según los autores (Fernández, 2017), la misión de una organización enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de una organización.

Oportunidades

Los factores externos que le rodea a la cooperativa que son positivos y la benefician jugando un punto a su favor para enfrentar a la competencia teniendo resultados favorables creando una ventaja competitiva. “Cualquier situación, norma, factor, idea, decisión, etcétera. Favorable que se presente en el entorno” (Sarli et al., 2015).

Visión

La visión de una organización refleja en lo que quiere convertirse la compañía. Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su cooperativa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. (Serna, 2008).

Valores

En la cooperativa se puede definir a los valores como un conjunto de principios básicos y éticos lo que encamina a cumplir sus actividades profesionalmente y con educación de los que conforman la cooperativa con los valores necesarios se dará una buena imagen y confiabilidad a sus clientes lo cual dará como resultado más fidelidad. “Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (Yaguache, Técnica, & Loja, 2015).

1.3 Idea a defender

La elaboración del Plan Estratégico para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, permitirá reducir el porcentaje de la cartera vencida en el periodo 2021-2023.

1.4 Variables

1.4.1. Variable independiente

Plan Estratégico

1.4.2. Variable dependiente

Recuperación de Cartera Vencida

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular (Munch, 2018). El presente trabajo de investigación tiene un enfoque mixto con el fin de resolver problemas o producir conocimiento en el campo de estudio, además se recolectará y analizará datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

2.1.1. *Enfoque cualitativo*

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (Cadena Iñiguez et al., 2017).

2.1.2. *Enfoque cuantitativo*

Para (Cadena Iñiguez et al., 2017) determina que el “Enfoque cuantitativo Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

Siendo este método un conjunto de procesos no se puede evitar los pasos con lo cual debemos plantear un supuesto para poder comprobarlo a través de la tabulación de datos ya que su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados (Cadena Iñiguez et al., 2017).

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. Exploratoria

Los estudios exploratorios permiten investigar problemas poco estudiados, permitiendo identificar conceptos promisorios, preparando el terreno para nuevos estudios (Collado, 2014).

Lo que nos permite aproximarnos a acontecimientos poco comunes en temas concretos que no se han examinado para determinar la situación por la que atraviesa la institución. La investigación exploratoria será utilizada para el levantamiento de información y la recolección de datos que permiten sustentar la investigación ya que mediante este estudio se podrá realizar el Plan Estratégico para la institución.

2.2.2. Descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice además describe tendencias de un grupo o población” (Collado, 2014).

En este caso al someter a un análisis se detallará características y perfiles personales precisando las dimensiones de los acontecimientos. Para plantear la investigación descriptiva se procederá al análisis actual de la Cooperativa de Acción y Desarrollo Ltda., por medio de la matriz FODA la que será de gran ayuda para determinar los factores claves de éxito y contrarrestar los acontecimientos malos con el planteamiento de factores estratégicos.

2.2.3. Explicativa

Los estudios explicativos pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian”. Se focalizan un poco más que la descripción de acontecimientos, se centran en responder las causas de acontecimientos y eventos tanto físicos como sociales centrándose en determinar la causa del porque se produce (Collado, 2014).

Con este tipo de investigación se determinará un método destacado de recolección de datos dando relevancia a la situación en la cooperativa determinando las causas de los fenómenos existentes.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. *Diseño no experimental*

El diseño de investigación experimental según (Collado, 2014) asegura que: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

Las variables independientes no varían y no se las puede manipular solo se enfocan a la observación de las situaciones ya existentes y el análisis que se les aplican por medio de encuestas. Realizándolo en el mismo medio sin alterar las situaciones de la cooperativa ni trasladarse a un laboratorio o medio controlado, determinando relaciones de causas y efectos lo cual se sacará las conclusiones correspondientes.

2.4. Tipo de estudio

En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse. El tipo de estudio a aplicarse en este trabajo de investigación es:

2.4.1. *Documental*

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio (Arias, Villasís, Keever, Guadalupe, & Novales, 2016).

Al aplicar la investigación documental se efectuó la revisión de los libros, sitios web, artículos científicos, y revistas lo que permitió el desarrollo del marco teórico y diversas teorías para explorar, profundizar y respaldar científicamente esta investigación que se basa en el Plan Estratégico interpretado por diferentes autores para desarrollar la propuesta y la resolución del problema de investigación.

2.4.2. *De campo*

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular (Arias et al., 2016).

Se aplicará la investigación de campo en esta investigación puesto que se llevará a cabo en la institución que es el objeto de estudio, a través de una entrevista directa con el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., la aplicación de encuestas y observación directa a los empleados extrayendo la información necesaria

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

Para (Collado, 2014), es un “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Es de esta manera que es un conjunto de personas que poseen algunas características comunes, al realizar esta investigación se considera a la población como el número total de 24 colaboradores que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Tabla 1-2: Población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda

Cargo en el que se desenvuelve	Número de empleados
Gerente general	1
Contador	1
Sistemas	1
Asistente Operativo	1
Abogados	2
Cajeros	9
Asesores de Crédito	5
Recaudadores	5
Chofer	1
TOTAL	26

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda,2021.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

2.5.2. Muestra

Para determinar la muestra en esta investigación no se procederá a la utilización de ninguna fórmula porque se aplicará la población reducida y se trabajara con el 100% de esta población es decir con los 26 empleados.

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa (Collado, 2014).

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Los métodos utilizados en el proceso de la investigación son:

2.6.1.1. Método deductivo

En este método, las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y aplicando las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida (Escuela, 2015).

En la presente investigación se utiliza este método para el desarrollo del marco teórico que llega a ser indispensable para la comprensión del problema y dar las posibles soluciones directas al mismo partiendo de lo general a lo particular para ejecutar los objetivos planteado.

2.6.1.2. Método inductivo

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales (Escuela, 2015).

Para utilizar este método se analizará los diferentes factores utilizando el razonamiento se determinará las conclusiones de carácter general ayudando a dar la solución al marco propositivo en esta investigación.

2.6.2. Técnicas

Las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información (Collado, 2014).

Para la recopilación de la información necesaria para desarrollar esta investigación por medio de la observación directa y la aplicación de entrevista al gerente y encuestas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

2.6.2.1. Encuesta

Las encuestas permiten determinar información relevante para la investigación interiorizando en los problemas existentes conformados por preguntas abiertas y cerradas. Además, permitirá obtener información relativa a los datos personales de una persona o la percepción, opinión o valoración que tienen respecto a un tema en particular.

Conjunto de 9 preguntas respecto de una o más variables que se van a medir dentro del estudio el cual permitirá conocer ciertas falencias de la cooperativa para desarrollar el Plan Estratégico para recuperar la cartera vencida.

Preguntas cerradas: Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.

Preguntas abiertas: No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas (Collado, 2014).

2.6.2.2. Entrevista

La entrevista persigue el mismo fin que la encuesta y se basa en un guion de preguntas previamente elaborado. En la entrevista se lo dirige a la persona que dispone más capacidad de respuesta o de alta jerarquía de la cooperativa para que proporcione la información necesaria para la investigación.

Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes, el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas.

2.6.2.3. Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir, además están basados en preguntas que pueden ser cerradas o abiertas (Collado, 2014).

La encuesta se lo realizara a los colaboradores de la institución para poder determinar posibles problemas encontrados y tratar de dar solución al problema encontrado, analizando las diferentes alternativas y acciones que se puedan ejecutar a lo largo de la investigación.

2.6.2.4. Guía de entrevista

La guía de entrevista tiene una serie de cuestiones de base y de preguntas relacionadas con los sentimientos y actitudes que se van a estudiar (Collado, 2014).

La entrevista se dirigirá al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., para poder determinar el estado actual en el que se encuentra la cooperativa y se pudo establecer el problema y plantear objetivos para poder seguir con la investigación.

2.7. Análisis e interpretación de resultados

2.7.1. Entrevista al Gerente

Aplicada al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., con el objetivo de conocer las principales causas por la cual la cooperativa presenta cartera vencida para elaborar el mejor Plan Estratégico que favorezca a la cooperativa ya sea de manera financiera o estructural, elaborado en Word con un total de 8 preguntas que se relacionan entre sí, las cuales ayudan a conocer las causas para la existencia de cartera vencida.

Tabla 2-2: Resultados de la entrevista

Entrevista	
1. ¿Cuál es el tipo de cartera vencida que afecta más a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.?	Los microcréditos son uno de los montos que se presenta con cartera vencida y la existencia de muchos de ellos cuentan con un total de 180 días de vencimiento que refiere al de mayor mora de la cual él gerente menciona que se da a causa de la pandemia.
2. ¿Cuál cree que es la razón por la que los socios mantiene atrasos en sus pagos?	El gerente menciona la mala colocación de enfoques y una falta de análisis profundo para conocer las capacidades de pago en este último año a causa de la pandemia que afecta de manera financiera y una pérdida de empleos.

3. ¿Cree que la ausencia de un departamento de cobranzas es la principal causa para mantener actualmente la cartera vencida?	Si, la principal causa es por la reducción de personal y no existe asesores comerciales de cobranza externa
4. ¿Cuáles son las estrategias que adopta la cooperativa para evitar tener elevados índices de morosidad?	Existe un manual de cobranza y asesores de crédito para cada oficina y a pesar de ello la morosidad sigue activa, pero se ha optado por recomendar al socio la reestructuración del crédito y la refinanciación mediante cuotas cómodas de pago de lo que actualmente se encuentra vencido.
5. ¿Qué tipo de decisiones se adopta al momento de identificar morosidad en los socios?	Los asesores de crédito y agentes de cobranza son quienes se encargan de llamar a los socios a recordad la morosidad que tienen con la cooperativa.
6. ¿Cómo se maneja el nivel de provisiones en la Cooperativa para hacer frente a los índices de morosidad existentes?	Existe una normativa que fue establecida por el organismo de control que se exige para la cooperativa la cual se debe realizar con una fecha máxima hasta el año 2022.
7. ¿Se ha implementado un Plan Estratégico que se encuentre direccionado para evitar la presencia de cartera vencida?	Se cuenta con un plan estratégico para cada área el cual no está cristalizado direccionada al área de crédito en cartera vencida del cual se encuentra desarrollando.
8. Si se aplicara un Plan Estratégico para la recuperación de cartera vencida ¿Cuáles serían los objetivos y metas estratégicas que se deberían aplicar?	Alcanzar nuevos objetivos propuestos dentro del pal estratégico para corto plazo y mantener garantías de pago por parte de los socios, visitas presenciales con los socios para llegar a un acuerdo de pago, los asesores de crédito que se direccionen a los socios que cuentan con mayor mora y antes de proporcionar los créditos enfocarse a personas del área de la agricultura y castigar créditos vencidos mediante una llamada telefónica de parte del asesor jurídico.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Liliana Velasco, 2021.

Análisis interpretativo de la entrevista

La entrevista fue un tipo de instrumento que aportó con conocimiento directo por parte del gerente que relató información clara y concreta de la principal causa por la que el socio que accedió al microcrédito se da principalmente por la pandemia del covid-19, la ausencia de empleo y la falta de producción con una morosidad de 180 días que es la cartera con mayor vencimiento en la que solicita enfocarse más a recuperarla, también la falta de una organización y ausencia del personal dentro de la cooperativa no le ha permitido cobrar de manera regular por no mantener citas presenciales con el socio y las llamadas telefónicas que se emplean ha aportado con una modalidad de acuerdos de pagos con los socios dando posibles alternativas reduciendo cuotas y reestructurar las ya existentes a valores bajos para comodidad del socio.

2.7.2. Encuesta a los empleados

Documento elaborado en Word con un total de 9 preguntas dirigidas al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. con la finalidad de recolectar información, sobre el grado de conocimiento que poseen los empleados, acerca del proceso de recuperación de la cartera vencida y de esta manera tomar posibles alternativas de solución mediante la aplicación del Plan Estratégico que se podrá visualizar en el apartado de la propuesta.

Dentro de la encuesta se solicitó identificar edad y género como datos personales de cada encuestado dónde se realiza una tabla de frecuencias de la variable edad y una gráfica circular de la variable género para conocimiento general de los encuestados.

Análisis de frecuencias

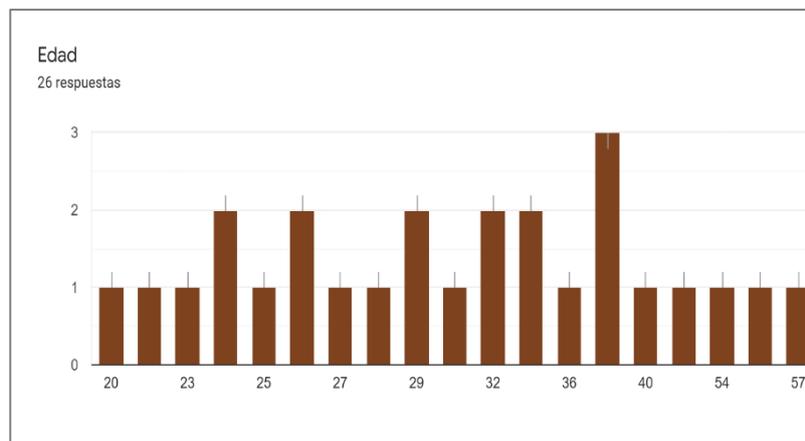


Gráfico 1-2. Edades de los encuestados

Realizado por: Velasco, L.2021

Género

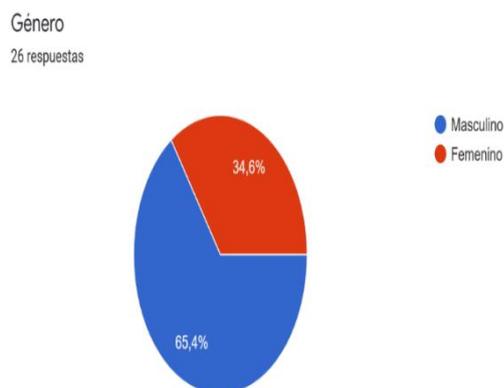


Gráfico 2-2. Género de los encuestados

Realizado por: Velasco, L.2021

Pregunta 1. ¿Cuáles son los elementos que consideran se deben valorar para otorgar un crédito a un socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.?

Tabla 3-2: Elementos para proporcionar créditos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Calificación crediticia	6	23,1	23,1	23,1
Capacidad de pago	20	76,9	76,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

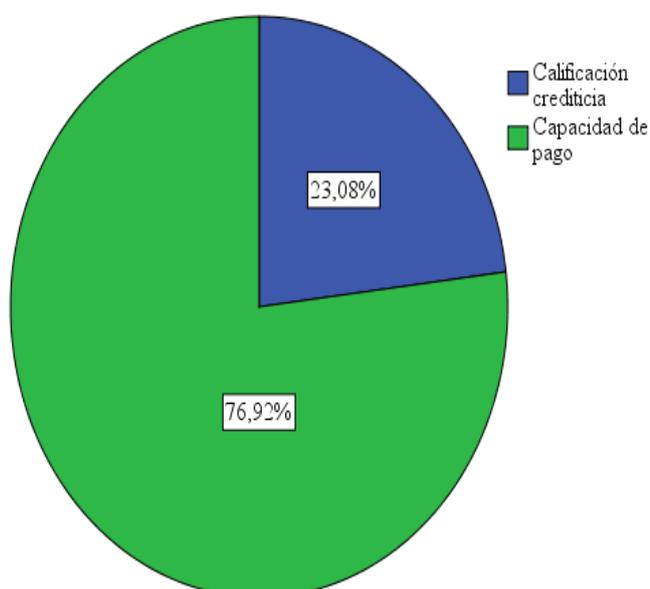


Gráfico 3-2. Elementos para proporcionar créditos

Fuente: SPSS

Realizado por: Velasco, L.2021

Análisis interpretativo

De los 26 encuestados el 76,9% eligen la opción de las capacidades de pago con las que cuenta la persona que desea acceder a un crédito tomando en cuenta que es el principal elemento que la cooperativa recomienda a los asesores de crédito para evitar moras pero al no revisar una estabilidad laboral para asegurar a la cooperativa los pagos de manera puntal la presente cuenta con una cartera vencida y otro de los elementos que toma en cuenta es la capacidad crediticia con el 23,1% que se puede visualizar en la base de datos y de acuerdo a ello la cooperativa puede proporcionar un crédito pero al no tomar en cuenta los otros elementos en la actualidad se puede evidenciar la falta de empleo o inestabilidad que es la principal causa por la que el cliente no

cancela sus deudas y el gerente lo mencionó a través de la entrevista como principal causa de la presencia de cartera vencida.

Pregunta 2. ¿Qué nivel de importancia le da usted a la calificación crediticia de un socio en la Central de Riesgo al momento de otorgar un crédito?

La siguiente pregunta relata la importancia que toman en cuenta para proporcionar un crédito con una de las variables de calificación crediticia visualizada en la central de riesgos.

Tabla 4-2: Calificación crediticia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Importante	10	38,5	38,5	38,5
Moderadamente importante	1	3,8	3,8	42,3
Muy Importante	15	57,7	57,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Liliana Velasco, 2021.

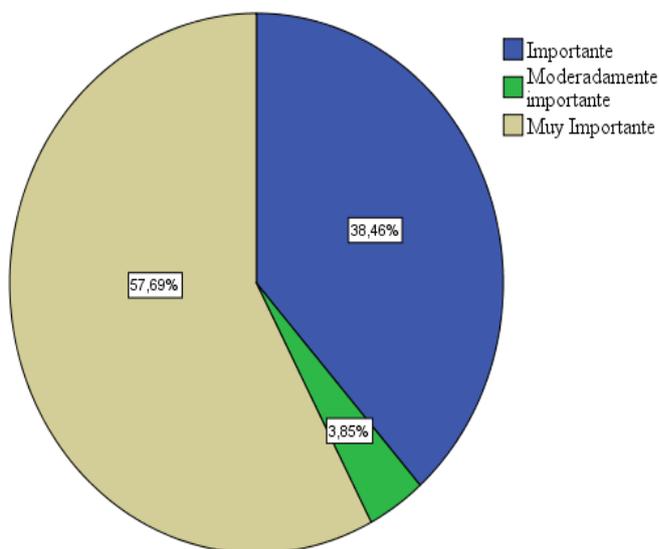


Gráfico 4-2. Calificación crediticia

Fuente: SPSS

Realizado por: Velasco, L.2021

Análisis interpretativo

El 57,7% considerado 15 personas del total de los 26 encuestados menciona que es muy importante al momento de revisar la calificación crediticia de un socio para proporcionarle un crédito, después se puede observar a 10 (38.5%) personas que respondieron que ellos lo consideran importante la revisión de esta variable lo cual se considera que gracias a la toma de esta decisión existe un mínimo de riesgo generado por las moras en los pagos de créditos evitando la presencia de la cartera vencida, pero al no tomar en cuenta otros riesgos, la cooperativa corre el riesgo que actualmente tiene de una cartera vencida de 180 días.

Pregunta 3. Según su criterio, la causa más relevante para el incumplimiento de las obligaciones de pago de sus socios se da por:

En esta pregunta se establece mencionar de acuerdo al criterio de cada encuestado la causa para que los socios tengan incumplimientos de pagos por los cuales se presentan moras o una posible falta de comunicación.

Tabla 5-2: Incumplimiento de obligaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La cooperativa tiene limitaciones en las formas de pago	1	3,8	3,8	3,8
Los compromisos de pago se elaboran a plazos extendidos	6	23,1	23,1	26,9
Los socios no poseen capacidad de pago	11	42,3	42,3	69,2
No se realiza recordatorios de pago	5	19,2	19,2	88,5
Se generan promesas de pago falsas	3	11,5	11,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Liliana Velasco, 2021.

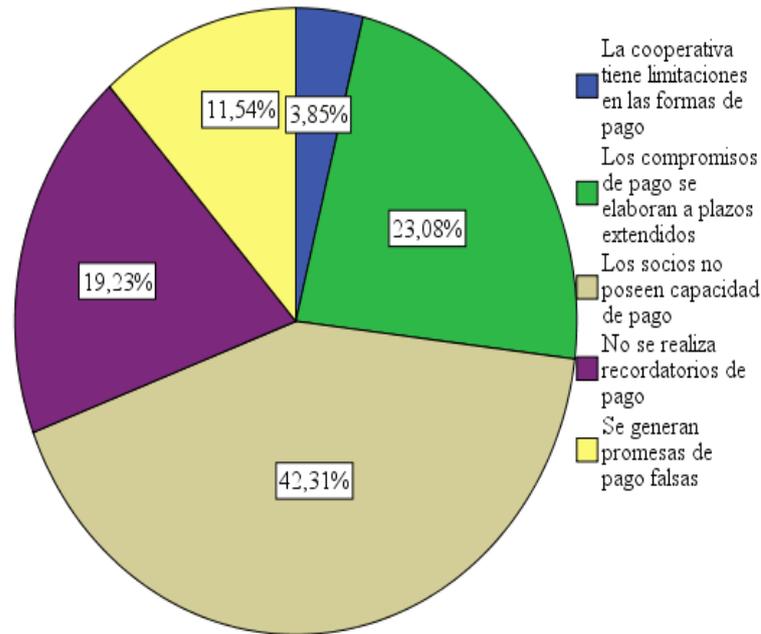


Gráfico 5-2. Incumplimiento de obligaciones

Fuente: SPSS versión 2.5

Realizado por: Velasco, L.2021

Análisis interpretativo

Del total de 26 personas, 11 de los encuestados (42,3%) mencionan que los socios no cuentan con capacidades de pago de las responsabilidades al acceder a los microcréditos que se podría deducir que posiblemente es por la pérdida de empleos que actualmente muchas personas cruzan a consecuencia de la pandemia, posterior a esto se evidencia a 6 personas (23,1%) que la cooperativa proporciona algunas alternativas de pago son las extensiones de las cuotas establecidas las cuales fueron implementadas por parte del gobierno para de esta manera ayudar a las personas que perdieron su empleo en medio de la pandemia, 5 de los encuestados (19,2%) mencionan que hace falta recordar a los deudores acerca de los procesos de mora presentes con la cooperativa y 3 encuestados que son el (11,5%) mencionan que ciertos asesores comerciales tratan de llegar a un acuerdo falso de pago con el socio logrando confusiones y desencadenando la cartera vencida.

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia recibe usted información sobre la importancia del proceso de crédito y cobranzas en la institución?

Esta pregunta habla acerca de frecuencia de capacitaciones sobre los procesos de créditos y cobranza de la institución.

Tabla 6-2: Capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Anualmente	6	23,1	23,1	23,1
Mensualmente	2	7,7	7,7	30,8
Nunca	5	19,2	19,2	50,0
Semestralmente	5	19,2	19,2	69,2
Trimestralmente	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

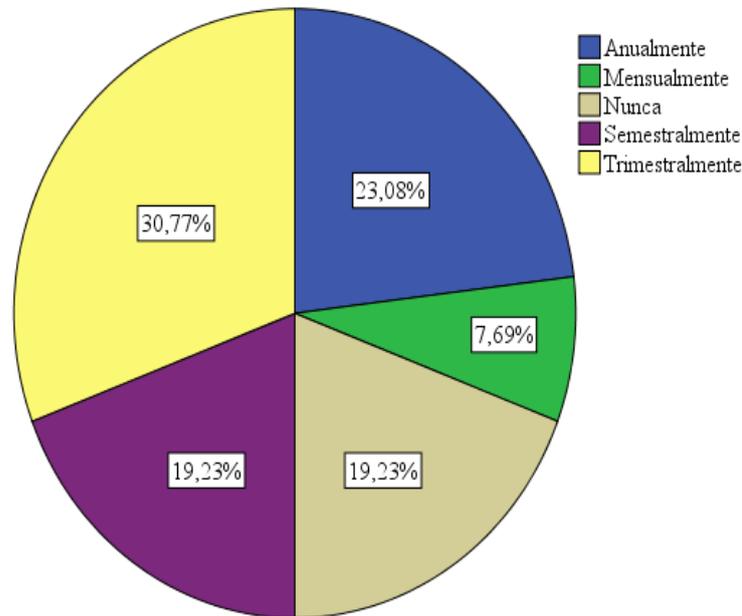


Gráfico 6-2. Capacitaciones

Fuente: SPSS versión 2.5

Realizado por: Velasco, L.2021

Análisis interpretativo

El 30,8% de los encuestados mencionan que las posibles capacitaciones acerca de la importancia del proceso de crédito y cobranza que debe manejar la institución se la hacen de manera trimestral, pero el 19,2% menciona que nunca se les ha proporcionado información de esta área para que ellos puedan ejecutar su trabajo de cobranza de manera eficaz obteniendo resultados positivos y evitando así la existencia de la cartera vencida y esta es una de las posibles estrategias que se pueden emplear dentro de la propuesta para la recuperación de cartera y así direccionar al empleado a realizar actividades más eficientes y sin márgenes de error.

Pregunta #5. ¿Con que frecuencia la Cooperativa realiza una actualización en la base de datos de sus socios?

Se preguntó acerca de la actualización de la base de datos de los socios para saber cómo aportar a recordatorios de moras o actualización de calificación crediticia dentro de la central de riesgo.

Tabla 7-2: Actualización de la base de datos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Cada 6 meses	3	11,5	11,5	11,5
Cada año	2	7,7	7,7	19,2
Únicamente al momento de apertura de la cuenta	21	80,8	80,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

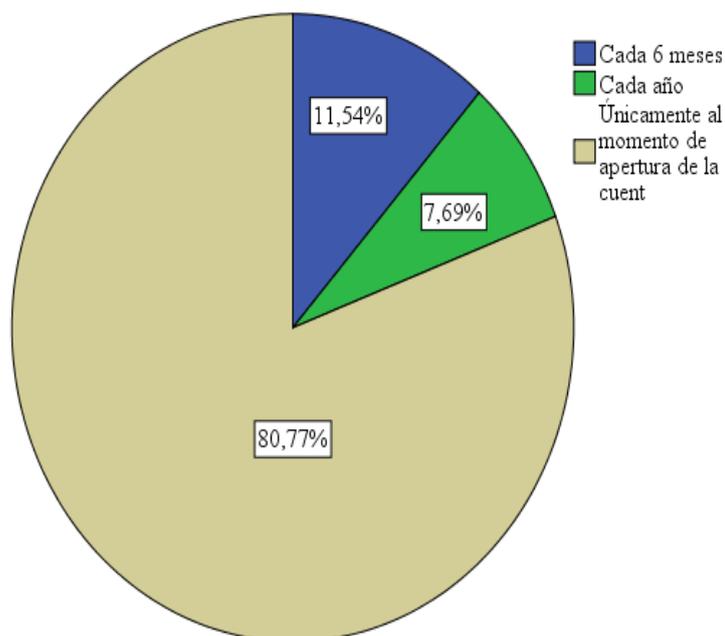


Gráfico 7-2. Actualización de la base de datos

Fuente: SPSS versión 2.5

Realizado por: Velasco, L.2021

Análisis interpretativo

Del total de los encuestados el 80,8% menciona que solamente al aperturar la cuenta se realiza una adecuada actualización de la base de datos puesto que se considera una causa fundamental de organización que aporte a combatir con los retrasos en los pagos y excusas innecesarias que proporcionan los socios y es esta variable por la cual la investigación se planteará como una estrategia específica para la recuperación de cartera y una organización estable desde un inicio direccionada a cumplir con objetivos que se establecerán dentro de la propuesta.

Pregunta 6.- ¿Considera usted que el no tener una base de datos adecuada en la entidad aumentaría la probabilidad de no localización de los socios al momento de realizar el proceso de cobro?

La siguiente pregunta habla acerca de la base de datos que debería mantener actualizada o presente principalmente para evitar el riesgo de pérdida económica como es la cartera vencida

Tabla 8-2: Base de datos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	26	100,0	100,0	100,0

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

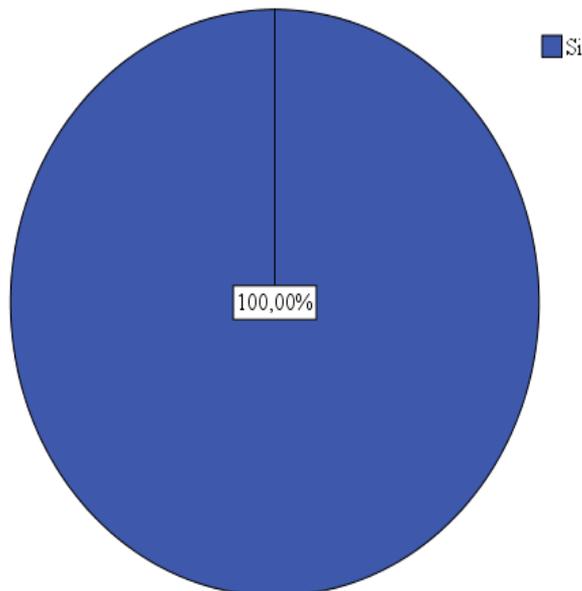


Gráfico 8-2. Base de datos

Fuente: SPSS versión 2.5

Realizado por: Velasco, L.2021

Análisis interpretativo

Del total de los encuestados mencionaron totalmente si a la actualización de la base de datos de los socios para la localización de cada uno de ellos y esto se principalmente porque muchos de los clientes que solicitan un crédito no cuentan con vivienda propia que mencione de su propiedad y eso hace que se vuelva más complicada la localización añadiendo el cambio continuo de números telefónicos tanto de socio como de garante y al momento de la solicitar acercarse a cancelar las moras, muchas veces el garante no menciona con seguridad la localización del cliente deudor.

Pregunta 7. ¿Qué causas son las que han originado el aumento en la cartera vencida de la cooperativa?

En esta pregunta se solicita responder a las causas principales que originan el incremento de la cartera vencida que actualmente la cooperativa responde a ello.

Tabla 9-2: Origen de la cartera vencida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Falta de estrategias de cobranza	14	53,8	53,8	53,8
Falta de gestión de cobranzas	4	15,4	15,4	69,2
Falta de predisposición de pago.	1	3,8	3,8	73,1
Ineficiente colocación de crédito	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

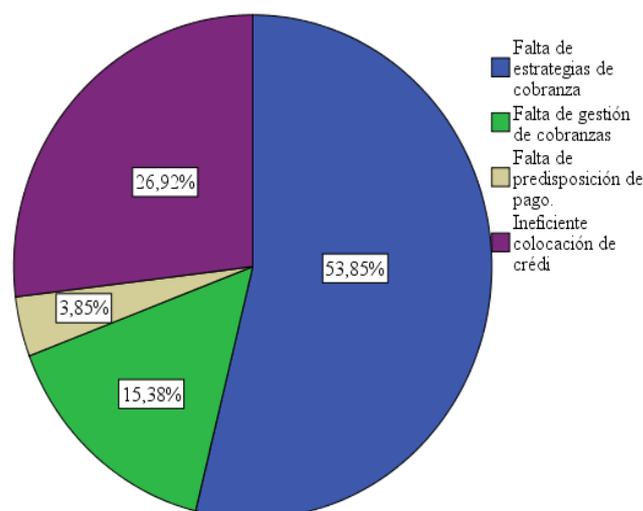


Gráfico 9-2. Origen de la cartera vencida

Fuente: SPSS versión 2.5

Realizado por: Velasco, L.2021

Análisis interpretativo

De los 26 encuestados 14 de ellos (53.8%) mencionan que la cooperativa no cuenta con estrategias de cobranza y precisamente por esa razón se cree que la cooperativa mantiene actualmente la cartera vencida y la ausencia de organización por parte de los empleados aporta a la falta de importancia por parte de los socios para cancelar sus deudas, posterior a esto existen 7 encuestados siendo el (26,9%) que refieren que la cooperativa tiene ineficiencia al momento de proporcionar créditos pues muy seguramente no se hace un seguimiento constante del futuro socio para conocer si realmente cuenta con los recursos económicos para realizar de manera puntual los pagos a la cooperativa

Pregunta 8. ¿Cree usted que existe flexibilidad en las políticas de crédito y cobranzas de la Cooperativa que afectan la recuperación de la cartera?

En la siguiente pregunta se habla acerca de la flexibilidad en las políticas de crédito y cobranzas principalmente porque la cooperativa dirige su servicio al área de agricultura y ganadería que son aquellos que cuentan con más necesidades económicas para sus producciones.

Tabla 10-2: Flexibilidad en las políticas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	21	80,8	80,8	80,8
En desacuerdo	2	7,7	7,7	88,5

Totalmente de acuerdo	3	11,5	11,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

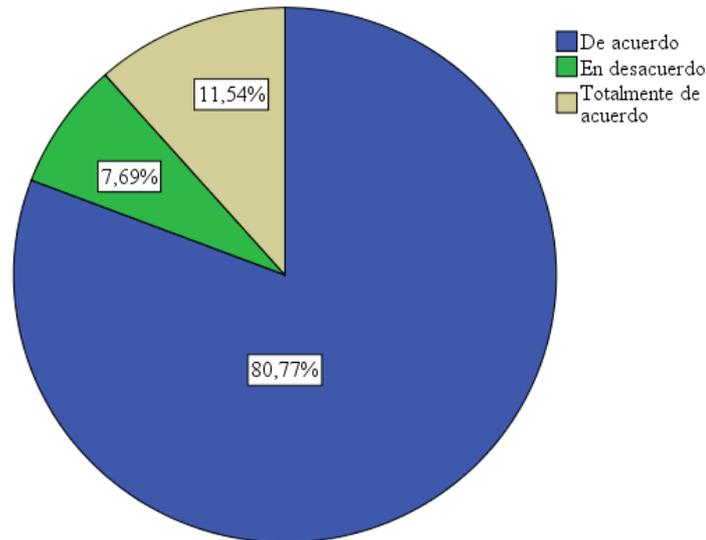


Gráfico 10-2. Flexibilidad en las políticas

Fuente: SPSS versión 2.5

Realizado por: Velasco, L.2021

Análisis interpretativo

La respuesta de los encuestados fue del 80,8% que están de acuerdo que existe flexibilidad en las políticas de crédito y cobranza la cual se podría resumir que este método conlleva a que el socio pueda acceder sin inconvenientes a un crédito y que al momento de cobrar puedan justificarse con cualquier respuesta, le sigue el 11,5% de los encuestados que respondieron totalmente de acuerdo a que la flexibilidad es muy evidente de los cuales se puede mencionar cómo un método preventivo a futuro colocar más restricciones para acceder a créditos y menos flexibilidad al momento de cobrar pudiendo dirigirse directamente con el asesor jurídico que hable con el socio.

Pregunta 9. ¿Qué tipo de crédito presenta mayores niveles de morosidad?

Esta pregunta solicita la información de mencionar los créditos que actualmente tienen mayor morosidad y tiene relación con la pregunta dentro de la entrevista dirigida al gerente.

Tabla 11-2: Morosidad de créditos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Consumo	7	26,9	26,9	26,9
Microcrédito	18	69,2	69,2	96,2
Producción	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

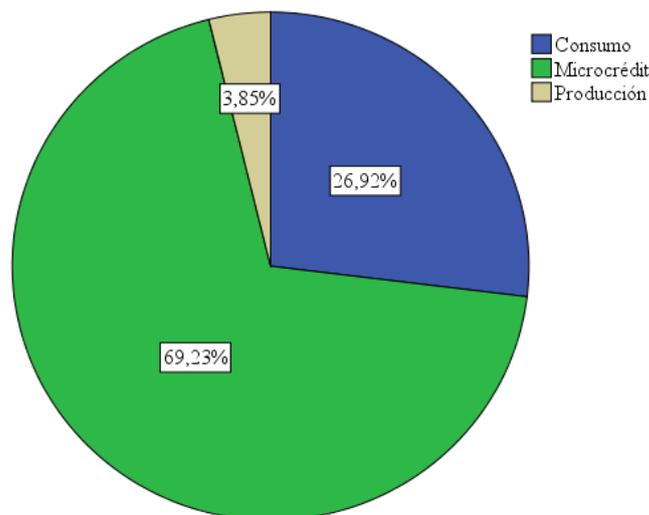


Gráfico 11-2. Morosidad de créditos

Fuente: SPSS versión 2.5

Realizado por: Velasco, L.2021

Análisis interpretativo

Del total de los encuestados el 69,2% menciona que los microcréditos son aquellos que cuentan con mayor morosidad de la cual el gerente también lo había mencionado dentro de la entrevista puesto que dentro del balance general se puede evidenciar que la cooperativa proporciona con mayor porcentaje los microcréditos a los socios, le sigue consumo con el 26,9% que proporciona fundamental información la direccionar a la propuesta en este tipo de servicios que cuentan con morosidad y aportar a la recuperación de cartera vencida mediante el uso de las estrategias.

2.8. Comprobación de las interrogantes de estudio

Se establece el análisis de una Chi Cuadrada para la comprobación de interrogantes tomadas en cuenta dos de las preguntas de la entrevista para conocer la relación y la significancia asintótica que proporciona la plataforma de SPSS versión 2.5, que se identifica en las variables tomadas en cuenta de la cual se detalla en la (**Tabla 16-3**) mencionando de manera específica el uso de este

análisis dentro de la metodología y los resultados que arroja el programa estadístico usado en este trabajo investigativo.

2.8.1. Tablas cruzadas

Tabla 12-2: Relación de variables pregunta 7 y 9

Tabla cruzada 7. ¿Qué causas son las que han originado el aumento en la cartera vencida de la cooperativa? *9. ¿Qué tipo de crédito presenta mayores niveles de morosidad?

Recuento

	9. ¿Qué tipo de crédito presenta mayores niveles de morosidad?			Total
	Consumo	Microcrédito	Producción	
7. Que causas son las que han originado el aumento en la cartera vencida de la cooperativa?				
Falta de estrategias de cobranza	1	13	0	14
Falta de gestión de cobranzas	2	2	0	4
Falta de predisposición de pago.	0	0	1	1
Ineficiente colocación de crédito	4	3	0	7
Total	7	18	1	26

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Análisis interpretativo

Se pudo observar 18 personas mencionan que en los microcréditos existe falta de estrategias de cobranza incluyendo falta de gestión de cobranza e ineficiente colocación de créditos y el servicio de consumo refieren 7 personas que consideran una persona la falta de estrategias de cobranza, 2 personas la falta de gestión de cobranza y 4 personas que mencionan una ineficiencia de la colocación de créditos.

2.8.1.1. Chi cuadrada y significancia asimétrica

Tabla 13-2: Chi cuadrada de Pearson

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,207 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	15,814	6	,015
N de casos válidos	26		

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Análisis e interpretación

La importancia de la aplicación del análisis de Chi Cuadrada, respondiendo al punto de **Comprobación de las Interrogantes de estudio** y esta permite determinar la correlación entre ciertas variables de estudio que se puede tomar al azar y ya sea este con el valor menor a 0,05 que, en este caso para conocer este indicador, se tomó en cuenta la variable de la pregunta 7 y la variable de la pregunta 9 concluyendo un valor de 33,207 el cual no es menor a 0.05 aceptando la hipótesis alternativa que afirma la ausencia de relación entre variables de estudio y el análisis completo se lo puede visualizar **Tabla 19-3**.

2.8.1.2. Coeficiente de contingencia

Tabla 14-2: Coeficiente de contingencia

Medidas simétricas		
	Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia	,749	,000
N de casos válidos	26	

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Liliana Velasco, 2021.

Análisis e interpretación

Dentro del valor de coeficiente de contingencia que menciona la relación entre las variables seleccionadas se identifica un valor de 0,749 siendo un valor mayor al de 0,05 que debe mantener estos valores del cual se rechaza la H0 y se acepta la H1 que menciona la falta de relación entre las variables y un valor de significancia aproximada da un valor de 0,000 el cual refiere que la comparación tiene validez para implementarla y usar de acuerdo a las necesidades a las que se quiso alcanzar para conocer cómo se relacionan las variables entre.

2.8.2. Resumen de la comprobación de hipótesis

Tabla 15-2: Prueba de hipótesis

PRUEBA DE HIPÓTESIS A TRAVÉS DEL CRITERIO ESTADÍSTICO DE LA SIGNIFICACIÓN HIPÓTESIS	
METODOLOGÍA CIENTÍFICA Y ESTADÍSTICA	
1	Diseño de investigación: No experimental
2	Nivel de investigación: Exploratorio-Descriptiva-Explicativa
3	Objetivo estadístico: Correlacional
4	Variable de estudio: Nominal- Nominal
PRUEBA DE HIPÓTESIS	
5	Planteamiento de hipótesis estadísticas (H0 - H1):

	H ₀ : Las causas que origina la cartera vencida no se relacionan con el acceder a los microcréditos
	H ₁ : Las causas que origina la cartera vencida si se relacionan con el acceder a los microcréditos
6	Establecimiento del nivel de significancia: Nivel de significancia alfa (α) = (0,05) equivalencia a 5%
7	Selección del estadístico de p-valor: Chi-cuadrado
8	Valor de P y lectura de p-valor Se obtiene en el software 33,207 ^a = 33% Con una probabilidad de error del 33%. No existe correlacional entre las causas son las que han originado el aumento en la cartera vencida y tipo de crédito que presenta mayores niveles de morosidad
9	Toma de decisión: Al poseer una Sig. (bilateral) 0,000, que es un valor < a 0,05 se rechaza Ho y se acepta la H1.Las causas son las que han originado el aumento en la cartera vencida y tipo de crédito presenta mayores niveles de morosidad son válidos para su análisis.

Fuente: SPSS versión 2.5.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

CAPÍTULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1. Título de la propuesta

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

3.2. Antecedentes de la propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo requiere la determinación de parámetros claros para el análisis de créditos para su adecuado funcionamiento, llevando de la mano estrategias que aporte a la recuperación de la cartera vencida de un total de 180 días que fue dato proporcionado por parte del gerente mediante la entrevista considerada como la cartera más preocupante para la cooperativa.

Después de diagnosticar el problema presente dentro de la cooperativa se pudo identificar la flexibilidad en las políticas y en la encuesta los encuestados mencionaron la misma opción que desde ese punto de vista requiere la implementación de un plan estratégico enfocado en el área financiera económica para mantener una liquides y valores de morosidad controlados o moderados.

El Plan Estratégico que se va a proponer dentro del trabajo investigativo va direccionado al área administrativa y operativa de la entidad financiera que dirigen las políticas crediticias de manera organizada para aportar a la recuperación de cartera vencida presente, desarrollando actividades coordinadas y organizadas para cada área y de esta manera conozcan cómo deben dirigir problemas como los que se han mencionado en las herramientas de recolección de datos para evitar futuros vencimientos de cartera.

3.2.1. *Justificación de la propuesta*

La ejecución de este Plan Estratégico tiene como finalidad solucionar problemas encontrados y relatados por el gerente y los encuestados porque son estos problemas los que afecta con mayor relevancia y este método es de vital importancia para la recuperación de la cartera vencida direccionada en los microcréditos para evitar posibles consecuencias como son la pérdida total de fondos económicos que el gerente mencionó los tienen controlados por lo menos hasta el año

2022 y es por esta razón que se deben establecer acciones inmediatas para tomar en cuenta y así disminuir el riesgo crediticio, recuperar la cartera vencida de los microcréditos y así mejorar la rentabilidad de la cooperativa.

La implementación de algunas estrategias de control crediticio que su principal objetivo es disminuir el nivel de cartera vencida y la recuperación de la misma que se encuentra enfocada en la accesibilidad de microcréditos que son usadas para diferentes actividades por parte de los clientes de la cual se implementará una ayuda directa de parte de la cooperativa para los socios y de esta manera mejorar las entradas económicas de cada socio para la cancelación de sus deudas.

El Plan Estratégico se dirige al área de operaciones de crédito implementando acciones y actividades organizacionales enfocadas a disminuir riesgos que de igual manera ayudara a disminuir los niveles de morosidad y la cooperativa puede identificar posibles soluciones a sus problemas mediante la lectura de este proyecto de titulación enfocado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo.

3.2.2. *Objetivos de la propuesta*

3.2.2.1. *Objetivo general*

Disminución de la cartera vencida presente en la cooperativa enfocada en las los índices de morosidad de los microcréditos con una mora de 180 días mediante el uso del Plan Estratégico para aumentar el índice de liquidez.

3.2.2.2. *Objetivos específicos*

- Identificar los problemas que han generado la cartera vencida de los microcréditos llegando a 180 días para saber cuál debería ser el enfoque del Plan Estratégico.
- Proponer mejoras organizacionales en el área administrativa y operativa de la cooperativa para que direccionen correctamente los diseños de cobranza llegando de manera adecuada a cada cliente.
- Capacitar al personal administrativo y operativo en relación a un correcto manejo de base de datos actualizado para llegar a los socios de manera más sensible y conseguir que realicen sus pagos puntualmente.

3.3. Implementación de la propuesta

La cooperativa toma en cuenta la economía financiera y rentabilidad de pago para que el cliente pueda acceder a un crédito y un sin número de requisitos que debe cumplir para acreedor de un préstamo. Si el futuro socio cumple con los requisitos solicitados este califica para que se genere los documentos de respaldo, caso contrario ahí culminará el proceso de concesión de crédito hasta que el cliente pueda conseguir todos los requisitos que se solicita.

Posterior al ser calificado para tener accesibilidad al crédito se elaboran los documentos de respaldo para la cooperativa y se procede con la legalización correspondiente, se registra y se transfiere los recursos a la cuenta del socio para posteriormente hacerle el seguimiento necesario dentro de la unidad de cartera culminando así de esta manera el proceso de entregar un MICROCREDITO, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo.

El Plan Estratégico cuenta con 3 objetivos específicos mencionados anteriormente de los cuales se obtiene múltiples alternativas solucionables para que se implementen ya sea de manera externa o interna a la cooperativa enfocadas a resolver el problema de los microcréditos que es el más preocupante, mejorar las actividades de los empleados que son el personal encargado de realizar cobranzas y hacer un seguimiento a los socios y una explicación consiente por parte del asesor de créditos y el gerente direccionado a los socios que accedieron al crédito dentro de la cooperativa para mejorar la economía financiera dentro del hogar.

3.3.1. Matriz FODA

Tabla 1-3: Elaboración de la matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Anterior a la pandemia los cuenta ahorristas solían tener un historial crediticio de cumplimiento.• Asesores siempre controlan la cartera vencida dentro de los parámetros establecidos.• Un banco de datos de clientes robusto• La gran mayoría de clientes son emprendedores.• Se encuentra ubicada en el segmento 4.• Asesores de crédito cuentan con salud óptima.	<ul style="list-style-type: none">• Carencia de organización interna en el área financiera• Ausencia de estrategias financieras• Falta de una planificación específica y estrategias que permitan la recuperación de cartera a corto y mediano plazo• Decadencia en los procesos de capacitación a los asesores de crédito de manera periódica y con análisis de resultados• Dificultades en la movilidad de visita a los clientes a causa de la pandemia.

<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa cuenta con una capacidad financiera hasta el 2022. 	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa no cuenta con asesores crediticios externos por la presencia de cartera vencida y los contagios de sus empleados.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Planificaciones gubernamentales para el cobro de carteras vencidas • Resiliencia en los pagos de impuestos • Subsidios gubernamentales para familias de recursos económicos limitados • Ferias gubernamentales crediticias que permiten la participación de cooperativas privadas. • Manejo óptimo de las producciones que realizan los socios que han accedido al crédito en la cooperativa. • Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado que necesitan de un financiamiento para sacar su negocio adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia a nivel mundial con resultados inesperados a tiempo indefinido. • Competitividad, la existencia de más cooperativas y bancos influyen sobre la obtención de clientes rentables para acceder a los créditos • Disposiciones gubernamentales que prevén plazos muy extensos para pagos de créditos. • Los socios no se encuentran en los domicilios que registraron al inicio de la adquisición del crédito. • Los garantes no se hacen responsables de las deudas por falta de empleo a causa de la pandemia.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Tabla 2-3: Cruce de variables

FACTORES INTERNOS	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Anterior a la pandemia los cuenta ahorristas solían tener un historial crediticio de cumplimiento.</p> <p>F2. Asesores siempre controlan la cartera vencida dentro de los parámetros establecidos.</p> <p>F3. Un banco de datos de clientes robusto</p> <p>F4. La gran mayoría de clientes son emprendedores.</p> <p>F5. Se encuentra ubicada en el segmento 4.</p> <p>F6. Asesores de crédito cuentan con salud óptima.</p> <p>La cooperativa cuenta con una capacidad financiera hasta el 2022.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Carencia de organización interna en el área financiera</p> <p>D2. Ausencia de estrategias financieras</p> <p>D3. Falta de una planificación específica y estrategias que permitan la recuperación de cartera a corto y mediano plazo</p> <p>D4. Decadencia en los procesos de capacitación a los asesores de crédito de manera periódica y con análisis de resultados</p> <p>D5. Dificultades en la movilidad de visita a los clientes a causa de la pandemia.</p> <p>D6. La cooperativa no cuenta con asesores crediticios externos por la presencia de cartera vencida y los contagios de sus empleados.</p>
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	FO	DO

<p>O1. Planificaciones gubernamentales para el cobro de carteras vencidas</p> <p>O2. Resiliencia en los pagos de impuestos</p> <p>O3. Subsidios gubernamentales para familias de recursos económicos limitados</p> <p>O4. Ferias gubernamentales crediticias que permiten la participación de cooperativas privadas.</p> <p>O5. Manejo óptimo de las producciones que realizan los socios que han accedido al crédito en la cooperativa.</p> <p>O6. Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado que necesitan de un financiamiento.</p>	<p>ESTRATEGIA. -tomando en cuenta que la cooperativa tiene como clientes a personas con buen historial crediticio, asesores pendientes de la cartera vencida, y gran cantidad de comerciantes, se puede implementar programas de oferta comercial en ferias de comercialización presenciales y virtuales</p> <p>F1+F2+O4</p> <p>ESTRATEGIA. - incluir como parte de la participación de la cooperativa en ferias de emprendimiento a los socios cuenta ahorristas como parte de un incentivo por cancelar parte de sus obligaciones pendientes como cartera vencida con más de 180 días.</p> <p>O4+F6+F4</p>	<p>ESTRATEGIA. - implementar el seguimiento a los deudores con más de 180 días de mora y proponer cobros de valores más pequeños con rangos semanales y quincenales según las posibilidades de los socios.</p> <p>O2+O6+D3</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Pandemia a nivel mundial con resultados inesperados a tiempo indefinido.</p> <p>A2. Competitividad, la existencia de más cooperativas y bancos influyen sobre la obtención de clientes rentables para acceder a los créditos</p> <p>A3. Disposiciones gubernamentales que prevén plazos muy extensos para pagos de créditos.</p> <p>A4. Los socios no se encuentran en los domicilios que registraron al inicio de la adquisición del crédito.</p> <p>A5. Los garantes no se hacen responsables de las deudas por falta de empleo a causa de la pandemia.</p>	<p>FA</p> <p>ESTRATEGIA. Mantener el seguimiento sanitario de todos los empleados de la cooperativa y más aun con quienes tienen contacto directo con los clientes externos</p> <p>A1+F6</p> <p>ESTRATEGIA. - Implementar visitas domiciliarias a clientes y fidelizarlos con muestras de empatía y ofertas personalizadas para los pagos de los valores pendientes</p> <p>A2+F3+F4</p>	<p>DA</p> <p>ESTRATEGIA. - Elaborar y fortalecer un manual reestructurado de funciones con normativas cortas y claras</p> <p>D1+A4</p> <p>ESTRATEGIA. - Asegurar la seguridad sanitaria de todos los participantes en las negociaciones tomando y haciendo públicas las medidas de bioseguridad para crear confianza en los socios y así no teman acercarse a las agencias de la cooperativa cuando sea necesario.</p> <p>A5+D6</p>

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Liliana Velasco, 2021.

3.3.2. Matriz EFE y EFI

Se trata de un indicador que determina la evaluación de factores internos y externos mediante la aplicación del FODA para tratar estrategias, conociendo previamente la situación y el contexto de la organización, además es una herramienta que permite una auditoría administrativa, análisis de efectividad de la propuesta, detallar el impacto y formular nuevas estrategias que solventen, optimicen y refuercen los procesos ya sean internos como externos.

3.3.2.1. Asignación de valores pesos relativos

El peso indicado para cada factor va a encontrarse en el rango de 0.0 a 1.0 siendo 0 el menos relevante y 1 el más relevante, independientemente de cada factor. El total de todos los pesos va a repercutir en el desempeño y productividad de la organización y en su sumatoria total debe ser 1.

3.3.2.2. Asignación de calificación por relevancia

A la hora de atribuir calificaciones se estima del 1 al 5 detallando de la siguiente manera: una debilidad mayor 1, una debilidad menor 2, una fuerza estándar sin aplicación 3, una fuerza menor 4 y fuerza mayor 5.

Tabla 3-3: Matriz EFI

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación
Fortalezas		
Anterior a la pandemia los cuenta ahorristas solían tener un historial crediticio de cumplimiento.	0,11	5
Asesores siempre controlan la cartera vencida dentro de los parámetros establecidos.	0,15	4
Un banco de datos de clientes robusto.	0,10	4
La gran mayoría de clientes son emprendedores.	0,12	3
Se encuentra ubicada en el segmento 4.	0,09	3
Asesores de crédito cuentan con salud óptima.	0,07	3
La cooperativa cuenta con una capacidad financiera hasta el 2022.	0,07	2
Debilidades		
Carencia de organización interna en el área financiera	0,06	2
Ausencia de estrategias financieras	0,05	1
Falta de una planificación específica y estrategias que permitan la recuperación de cartera a corto y mediano plazo	0,06	1

Decadencia en los procesos de capacitación a los asesores de crédito de manera periódica y con análisis de resultados	0,05	2
Dificultades en la movilidad de visita a los clientes a causa de la pandemia.	0,04	2
La cooperativa no cuenta con asesores crediticios externos por la presencia de cartera vencida y los contagios de sus empleados.	0,03	2
	1	

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Tabla 4-3: Matriz EFI ponderación

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Anterior a la pandemia los cuenta ahorristas solían tener un historial crediticio de cumplimiento.	0,11	5	0,55
Asesores siempre controlan la cartera vencida dentro de los parámetros establecidos.	0,15	4	0,60
Un banco de datos de clientes robusto.	0,10	4	0,40
La gran mayoría de clientes son emprendedores.	0,12	3	0,36
Se encuentra ubicada en el segmento 4.	0,09	3	0,27
Asesores de crédito cuentan con salud óptima.	0,07	3	0,21
La cooperativa cuenta con una capacidad financiera hasta el 2022.	0,07	2	0,14
Debilidades			
Carencia de organización interna en el área financiera	0,06	2	0,12
Ausencia de estrategias financieras	0,05	1	0,05
Falta de una planificación específica y estrategias que permitan la recuperación de cartera a corto y mediano plazo	0,06	1	0,06
Decadencia en los procesos de capacitación a los asesores de crédito de manera periódica y con análisis de resultados	0,05	2	0,10
Dificultades en la movilidad de visita a los clientes a causa de la pandemia.	0,04	2	0,08
La cooperativa no cuenta con asesores crediticios externos por la	0,03	2	0,06

presencia de cartera vencida y los contagios de sus empleados.			
	1		2,91

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

3.3.3. El valor ponderado

El valor promedio ponderado para EFI es de 3.

Se calcula el valor ponderado de la matriz EFI de la cooperativa es de 2.91, estando este por debajo de la media para el efecto, implica que las debilidades internas están superponiéndose a las fortalezas descritas. Ante esto es imperativo el reforzar las estrategias que permitan superar las debilidades de forma inmediata con la operatividad correspondiente y acorde a los procesos actuales, volviéndolos más eficaces y efectivos en un periodo de tiempo determinado.

3.3.3.1. Análisis de la ponderación

Si la cooperativa está teniendo pérdidas debido a la cartera vencida con más de 180 días, es necesario realizar el análisis interno de cada parte del proceso de recuperación de cartera y el modelo de negocio al que se rige el funcionamiento y el actuar de los asesores de crédito, desde la validación de requisitos de los solicitantes, como el historial de pago y la forma que en los asesores llegan a contactar a los clientes a fin de conseguir ese esfuerzo adicional de los deudores por cancelar los valores que actualmente tienen pendientes con la cooperativa como también las características que posee la institución con el fin de ser tomada como la primera opción para los minoristas al momento de pedir ayuda crediticia.

Tabla 5-3: Matriz EFE

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación
Oportunidades		
Planificaciones gubernamentales para el cobro de carteras vencidas.	0,15	5
Resiliencia en los pagos de impuestos	0,08	4
Subsidios gubernamentales para familias de recursos económicos limitados	0,10	4
Ferías gubernamentales crediticias que permiten la participación de cooperativas privadas.	0,02	3
Manejo óptimo de las producciones que realizan los socios que han accedido al crédito en la cooperativa.	0,09	3

Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado que necesitan de un financiamiento para sacar su negocio adelante.	0,20	3
Amenazas		
Pandemia a nivel mundial con resultados inesperados a tiempo indefinido.	0,16	2
Competitividad, la existencia de más cooperativas y bancos influyen sobre la obtención de clientes rentables para acceder a los créditos	0,05	1
Disposiciones gubernamentales que prevén plazos muy extensos para pagos de créditos.	0,06	1
Los socios no se encuentran en los domicilios que registraron al inicio de la adquisición del crédito.	0,05	2
Los garantes no se hacen responsables de las deudas por falta de empleo a causa de la pandemia.	0,04	2
	1	

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Tabla 6-3: Matriz EFE ponderación

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			2.04
Planificaciones gubernamentales para el cobro de carteras vencidas.	0,15	5	0.75
Resiliencia en los pagos de impuestos	0,08	4	0.32
Subsidios gubernamentales para familias de recursos económicos limitados	0,10	4	0.04
Ferías gubernamentales crediticias que permiten la participación de cooperativas privadas.	0,02	3	0.06
Manejo óptimo de las producciones que realizan los socios que han accedido al crédito en la cooperativa.	0,09	3	0.27
Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado que necesitan de un financiamiento para sacar su negocio adelante.	0,20	3	0.6
Amenazas			0.61
Pandemia a nivel mundial con resultados inesperados a tiempo indefinido.	0,16	2	0.32
Competitividad, la existencia de más cooperativas y bancos influyen sobre la obtención de clientes rentables para acceder a los créditos	0,05	1	0.05
Disposiciones gubernamentales que prevén plazos muy extensos para pagos de créditos.	0,06	1	0.06
Los socios no se encuentran en los domicilios que registraron al inicio de la adquisición del crédito.	0,05	2	0.1

Los garantes no se hacen responsables de las deudas por falta de empleo a causa de la pandemia.	0,04	2	0.08
	1		2.65

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

3.3.3.2. *Cálculo valor ponderado*

El valor ponderado promedio para EFE es 3.

El valor ponderado resultante para la matriz EFE es 2.65.

El valor ponderado de las Oportunidades es de 2.04.

El valor ponderado de las Amenazas es de 0.61.

3.3.3.3. *Análisis de la ponderación*

En la Matriz EFE se analiza si, el valor de la ponderación de las oportunidades supera el valor de la ponderación de las amenazas, siendo así como se visualiza, la ponderación de las Oportunidades en la matriz supera en 1.43.

Se demuestra que en el entorno externo de la cooperativa es favorable y existen factores que claramente constituyen oportunidades de mejora, crecimiento económico y desde luego lo que más nos compete, la recuperación de cartera.

3.3.3.4. *Recomendación*

Se contempla que los factores externos de la localidad están a favor del crecimiento empresarial y denota la importancia de establecer nuevas estrategias que aprovechen esta clara ventaja a pesar de las dificultades o retos que represente el proceso, y así poder alcanzar los objetivos planteados con relación específicamente a la recuperación de cartera vencida más de 180 días, si y solo si las estrategias se ejecuten de forma sistemática y responsable.

Se recomienda establecer el proceso específico a seguir para alcanzar los objetivos de manera sistemática, clara y precisa que permita la puesta en marcha de manera inmediata pronosticando un 5% de mejora en la recuperación de cartera vencida para el próximo año como meta tentativa.

3.4. Indicadores de medición

Para tener un resultado acorde a la rama financiera a saber que permitan conocer los parámetros con que guiarse y así realizar una propuesta adecuada, es preciso tomar como indicadores financieros como: Liquidez, Solvencia, Aplazamiento financiero y Fondo de maniobra.

3.4.1. *Liquidez*

Mediante el cálculo del índice de liquidez podremos identificar el impacto que tiene la cooperativa el tener los valores de cartera vencida con más de 180 días en su liquidez actual y así establecer la urgencia de la recuperación de dicho capital con las respectivas regalías generales, para esto utilizaremos la información anexada de los estados financieros proporcionados por la institución.

La fórmula para este cálculo es:

$$PA = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Basándose en los estados financieros tenemos los valores que corresponden a los activos corrientes y pasivos corrientes.

Tabla 7-3: Resumen de datos financieros para el cálculo

DETALLE	VALOR
Activos corrientes	3620849.76
Pasivos corrientes	3352480.06
Fondos disponibles	273989.05
Cartera de créditos	3266037.31
Cuotas por cobrar	49453.87
Otros activos	31369.53

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

$$PA = \frac{3620849.76}{3352480.06} = 1.0800510951$$

Análisis

Contemplemos que el valor de liquidez óptimo no debe ser menor a 1. Lo que se traduce en que la cooperativa tiene suficientes recursos en efectivo, inversiones temporales y cartera para cumplir con sus propias obligaciones de pago como compañía por un periodo corto de tiempo.

El cálculo con los valores reales demuestra que la cooperativa Acción y Desarrollo tiene un índice de liquidez ligeramente mayor a 1, así que por el momento es viable el cumplimiento de sus obligaciones de pago y gastos programados mensualmente, desde luego no es un momento de holgura, así que se estima que dentro del rango de un año es necesario poner en marcha varias estrategias económicas que permitan mejorar el proceso de recuperación de cartera vencida, en todos sus niveles.

3.4.2. Solvencia

El valor que obtengamos de este cálculo permitirá visualizar mejor la situación financiera de la cooperativa a mediano t largo plazo y su capacidad de mantenerse a flote y cumplir con sus obligaciones a mediano y largo plazo.

La fórmula para el cálculo es:

$$S = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Tabla 8-3: Resumen de activo y pasivo

DETALLE	VALOR
ACTIVO	4240159,58
Fondos disponibles	273989,05
Cartera de créditos	3266037,31
Cuentas por cobrar	49453,87
Propiedades y equipo	619309,72
Otros activos	31369,53
PASIVO	3352480,06
Obligaciones con el publico	3287934,45
Cuentas por pagar	64545,61

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

$$S = \frac{4240159.58}{3352480.06} = 1.264782938$$

Análisis

Se contempla que el valor optimo oscila en 1.5, presente en la cooperativa que carece del nivel de solvencia adecuado y no es suficiente para sostenerse concretamente por el periodo de un año en cambio si el resultante es mayor a la premisa determina que la posición con acreedores está muy fortalecida.

El cálculo realizado, muestra que el índice de solvencia de la Cooperativa es menor a 1.5 lo que deja ver claramente que existirán dificultades económicas el presente año y es imperativa la búsqueda de estrategias de recuperación de cartera, pues gracias al previo análisis de los estados financieros, este rubro con mora de 180 días a más resulta bastante alto e indispensable para el funcionamiento de la cooperativa para el presente y próximo año fiscal.

3.4.3. Apalancamiento financiero

Este cálculo permite conocer si o no es imperativo el uso de un apoyo financiero para la cooperativa, se utiliza la siguiente formula

$$AF = \frac{\text{Valor de la inversión}}{\text{Recursos reales propios}}$$

Tabla 9-3: Apalancamiento financiero

DETALLE	VALOR
VALOR DE INVERSION	887679,42
PATRIMONIO	887679,42
RECURSOS REALES	823133,81
PATRIMONIO	887679.42
DEUDAS POR PAGAR	64545.61

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Liliana Velasco, 2021.

$$AF = \frac{887679.42}{823133.81} = 1.07841$$

Análisis

Igual a 1 no requiere apoyo financiero inmediato, caso contrario se establecerá la necesidad de buscar apoyo financiero extra además que la situación real de la cooperativa que permitirá la toma de decisiones acertadas para la conservación de los actuales procesos de operación, recuperación o mejoras en los mismos dentro de la cooperativa como cooperativa.

El cálculo da a conocer que por el momento la “Cooperativa Acción y Desarrollo” no necesita financiamiento externo por el momento o apalancamiento financiero. Goza de estabilidad con respecto a la las obligaciones, desde luego los márgenes de ganancias si dependerán de las medidas que se tomen para mantenerse a flote, una de ella es el plan estratégico para la recuperación de cartera vencida.

3.4.4. Fondo de maniobra

Este fondo refiere al conjunto de recursos financieros, capital corriente o capital de rotación que financia el activo corriente que, aunque se necesita a largo plazo, permite llevar a cabo actividades a corto plazo.

Se calcula de la siguiente manera:

$$FM = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$FM = 3620849.76 - 3352480.06 = \mathbf{268369.70}$$

Tabla 10-3: Activos y pasivos totales

Detalle	Valor
Activo corriente	3620849.76
Pasivos corrientes	3352480.06

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Análisis

Si el fondo de maniobra es positivo quiere decir que la cooperativa goza de buena salud financiera para hacer frente a todas sus obligaciones a corto y mediano plazo, mientras más alto sea el valor del fondo de maniobra, más saneada estará la Cooperativa.

Se han tomado los valores identificados en la tabla que antecede según los estados financieros del año 2020 para realizar el cálculo y luego de realizado el cálculo se obtiene un resultado positivo, lo que muestra que la cooperativa se encuentra por buen camino, claro está que, si se implementan

estrategias específicas para una mejora en la recuperación de cartera vencida, este valor resultante positivo podrá incrementarse y asegurar una mejor estabilidad financiera para la institución.

3.4.5. *Meta anual de Recuperación antecedente*

Se tiene como antecedente que la cooperativa cuenta con 4 asesores de crédito que como parte de su meta de cumplimiento tienen un porcentaje de beneficio por el trabajo de recuperación de cartera vencida.

Se contempla por previas entrevistas con el mencionado personal que esta parte del trabajo no tenido tanto éxito como los esperados por dos motivos puntuales que los afectan como asesores de forma interna.

1. La meta por recuperación demasiado alta de forma que no causaba tanto interés al asesor por cumplirla ya que sentía que era un esfuerzo inútil si la meta es inalcanzable, dando prioridad a otros parámetros de cumplimiento como la de colocación de créditos u otro servicio alcanzable.
2. Existieron metas donde la meta de cumplimiento en contraposición fue muy baja de manera que no abastece con la necesidad de la cooperativa, este fenómeno se dio debido a la deserción de los asesores por las metas inalcanzables de los periodos anterior.

3.5. Cálculo del índice de morosidad del 2019

3.5.1. *Fórmula para calcular el índice de morosidad del 2019*

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{Cartera improductiva microcrédito}}{\text{Cartera bruta microcrédito}}$$

$$\text{Cartera improductiva} = \text{Cartera vencida} + \text{cartera que no devenga interés}$$

Valores de cartera vencida del total de vencimientos

Tabla 11-3: Cartera de microcrédito vencido 2019

Código	Días	Microcrédito vencido
145205	(1-30)	31133.48
145210	(31-90)	20272.90

145215	(91-180)	16664.34
145220	(181-360)	11817.75
145225	(más de 360)	298152.06
1452	Total	378040.53
Código	Días	Microcrédito reestructurado vencida
146805	(1-30)	1151.51
146810	(31-90)	851.09
1468	Total	2002.60

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Cartera vencida = Microcrédito vencido + Microcrédito reestructurado vencida

$$378040.53 + 2002.60 = \mathbf{380043.1}$$

Tabla 12-3: Cartera que no devenga interés 2019

Código	Días	Microcrédito que no devenga intereses
142805	(1-30)	29758.62
142810	(31-90)	26081.57
142815	(91-180)	24127.75
142820	(181-360)	23479.70
142825	(más de 360)	332786.73
1428	Total	436234.37
Código	Días	Microcrédito reestructurado que no devenga intereses
144405	(1-30)	1153.70
144410	(31-90)	2341.46
144415	(91-180)	3371.63
144420	(181-360)	6199.93
144425	(más de 360)	16735.64
1444	Total	29802.36

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

CNDI = M no devenga interés + M reestructurado que no devenga interés

$$436234.37 + 29802.36 = \mathbf{466036.73}$$

3.5.2. Fórmula para calcular la cartera improductiva del 2019

$$C. \text{Improductiva} = \text{Cartera vencida} + \text{cartera que no devenga interés}$$

$$380043.13 + 466036.73 = \mathbf{846079.86}$$

$$\text{Cartera improductiva} = \mathbf{846079.86}$$

3.5.3. Fórmula para calcular la cartera bruta del 2019

$$\text{Cartera bruta} = \text{Cartera de crédito} - \text{provisión de créditos incobrables}$$

Tabla 13-3: Cartera de crédito y provisión 2019

Código	Detalle	Valor
1404	Microcrédito por vencer	2239188.88
1420	Microcrédito reestructurado por vencer	121273.12
1428	Microcrédito que no devenga interés	436234.37
1444	Microcrédito reestructurado que no devenga interés	29802.36
1452	Microcrédito vencido	378040.53
1468	Microcrédito reestructurado vencida	2002.60
14	Cartera de créditos	3117056.76
1499	Provisión	-89485.10

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

$$\text{Cartera Bruta} = 3117056.76 - (-89485.10) = \mathbf{3206541.86}$$

3.5.4. Índice de morosidad 2019.

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{Cartera improductiva microcrédito}}{\text{cartera bruta microcrédito}}$$

$$\frac{846079.86}{3206541.86} = \mathbf{0.26}$$

Análisis

En base a la fórmula detallada en el documento de la superintendencia de economía popular y solidaria dónde se detalla la fórmula que se toma en cuenta de la cartera improductiva de microcrédito dividido para la cartera de bruta microcrédito, dónde se obtiene un valor de 26% el cual se contemplan los datos tomados de los balances generales anuales proporcionados por la cooperativa considerado un valor alto de morosidad en el año 2019 del cual se deben tomar medidas de recuperación inmediata.

3.6. Cálculo del índice de morosidad del 2020

3.6.1. Fórmula para calcular el índice de morosidad 2020

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{Cartera improductiva microcrédito}}{\text{Cartera bruta microcrédito}}$$

Valores de cartera vencida del total de vencimientos

Al considerar una cartera vencida y el balance obtenido por la cooperativa se realiza el análisis completo de los valores adeudados que mantiene la cooperativa desde el día uno a la actualidad que se interpreta preocupante para la institución que mediante este análisis se podrá recomendar alternativas de estrategia que aporte a la recuperación de las carteras vencidas.

Tabla 14-3: Cartera de microcrédito vencido 2020

Código	Días	Microcrédito vencido
145205	(1-30)	12421.51
145210	(31-90)	11508.69
145215	(91-180)	10842.14
145220	(181-360)	8858.19
145225	(más de 360)	129075.19
	Total	172705.72
Código	Días	Microcrédito reestructurado vencido
146805	(1-30)	3559.76
146810	(31-90)	7249.74
146815	(91-180)	9365.06
146820	(181-360)	13372.03
146825	(más de 360)	764.97
	Total	34311.56

Realizado por: Liliana Velasco, 2021.

$$\text{Cartera vencida} = \text{Microcrédito vencido} + \text{Microcrédito reestructurado vencido}$$

$$172705.72 + 34311.56 = \mathbf{207017.28}$$

Tabla 15-3: Cartera que no devenga interés 2020

Código	Días	Microcrédito que no devenga intereses
142805	(1-30)	14906.43
142810	(31-90)	12492.79
142815	(91-180)	11063.26
142820	(181-360)	17035.33
142825	(más de 360)	197447.21
	Total	252945.02
Código	Días	Microcrédito reestructurado que no devenga intereses
144405	(1-30)	3695.97
144410	(31-90)	7376.82
144415	(91-180)	10271.89
144420	(181-360)	17616.41
144425	(más de 360)	46860.72
	Total	85821.81

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

$$\text{CNDI} = M \text{ no devenga interés} + M \text{ reestructurado que no devenga interés}$$

$$252945.02 + 85821.81 = \mathbf{338766.83}$$

3.6.2. Fórmula para calcular la cartera improductiva 2020

$$\text{Cartera improductiva} = \text{Cartera vencida} + \text{cartera que no devenga interés}$$

$$207017.28 + 338766.83 = \mathbf{545784.11}$$

Cartera improductiva = 545784.11

3.6.3. Fórmula para calcular la cartera bruta 2020

$$\text{Cartera de crédito} - \text{provisión de créditos incobrables}$$

Tabla 16-3: Cartera de crédito y provisión 2020

Código	Detalle	Valor
1404	Microcrédito por vencer	2771796.92
1420	Microcrédito reestructurado por vencer	48831.69

1428	Microcrédito que no devenga interés	252945.02
1444	Microcrédito reestructurado que no devenga interés	85821.81
1452	Microcrédito vencido	172705.72
1468	Microcrédito reestructurado vencido	34311.56
14	Cartera de crédito	3266037.31
1499	Provisión	-100375.41

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Velasco, Lilibiana, 2021.

Cartera bruta = Cartera de crédito – provisión de créditos incobrables

$$326637.31 - (-100375.41) = \mathbf{3366412.72}$$

3.6.4. Índice de morosidad 2020

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{Cartera improductiva microcrédito}}{\text{Cartera bruta microcrédito}}$$

$$\frac{545784.11}{3366412.72} = \mathbf{0.16}$$

En base a la fórmula detallada en el documento de la superintendencia de economía popular y solidaria dónde se detalla la fórmula que se toma en cuenta el total de la cartera improductiva de microcrédito dividido para el total de la cartera bruta de microcrédito, dónde se obtiene un valor de 0,16 considerado el (16%) el cual se contemplan los datos tomados de los balances generales anuales proporcionados por la cooperativa y se obtiene un valor que se encuentra dentro de los márgenes.

Tabla 17-3: Análisis del índice de morosidad entre 2019 y 2020

Índice de morosidad 2019 %	Índice de morosidad 2020 %
26%	16%

Realizado por: Velasco, Lilibiana, 2021.

Posterior a la obtención del índice de morosidad de los años 2019 y 2020 se puede evidenciar una recuperación de la cartera moderada entre la 2019 y 2020 con un porcentaje no mayor a 10% con la cartera actual.

3.7. Meta anual de Recuperación

Ante la situación que se encuentra a la cooperativa y la dificultad de los asesores por recuperar al máximo los valores por cartera vencida, se propone establecer una meta real a la situación de la cooperativa que, incluya toda la cartera de créditos de manera que no se tome esta recuperación como un parámetro de la meta para que el asesor se mantenga interesado en el cumplimiento total

de la meta y si se cumple a cabalidad, conforme se avanza en los procesos, esta se irá reduciendo paulatinamente.

Cartera de créditos **3266037,31**

Si a este valor se divide para 12 meses se tiene que el valor por cartera de créditos mensual es de 272169.78.

Ahora se toma en cuenta el número de asesores con los que cuenta el área de crédito de la cooperativa, a saber, cinco asesores, por tanto, se procede a dividir el valor mensual de cartera de créditos para el número de asesores, obteniendo así el valor a recuperar por cada asesor 54433.956 donde por el antecedente de incumplimiento anterior y compensación si uno de los asesores no llegara a su meta incrementándola al redondeo para la generalidad.

$$\frac{3266037,31}{12} = 272169.78$$

$$\frac{272169,78}{5} = 54433,956$$

$$54433.956 + 5566.044 \text{ por redondeo} = 60000$$

3.8. Análisis porcentual de cartera vencida entre 2019 y 2020

Se realiza el análisis respectivo que permite identificar el porcentaje de recuperación de cartera vencida entre los años 2019 y 2020 para la implementación de estrategias que se pueden visualizar en la tabla 45-4 del documento.

Tabla 18-3: Porcentaje de morosidad

Cartera vencida de los Microcrédito				
Tiempo	Valor 2019	Valor 2020	Suma	Porcentaje
1-30 días	31.133,48	12.421,51	18711,97	40%
31-90 días	20.272,90	11.508,69	31781,59	57%
91-180 días	16.664,34	10.842,14	27506,48	65%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

El porcentaje de cartera vencida en el año 2019 que es dónde se inició la pandemia se evidencia un porcentaje del 40% que los socios que se encontraban adeudando a la cooperativa y se incrementa en los días de 31-90 días con el 57% puesto que a lo largo de esos días la cuarentena restringió salidas a las personas y en los días de 91-180 se evidencia un incremento, llegando a 65% puesto que a lo largo es estos días las restricciones fueron implantadas a toda la sociedad

limitando las actividades laborales y muy seguramente el abandono de trabajos o despidos que conlleva a la falta de pagos en sus responsabilidades desde el propio hogar y a créditos adquiridos.

En el 2020 se registran valores más controlados en las diferentes carteras precisamente por las aperturas laborales que fueron mencionadas por el gobierno, permitiendo a los empleadores mantener sus trabajos y recibir salarios que ayuden a cancelar deudas, esto se evidencia el incremento del 57% en los días desde el 31-90 siendo un porcentaje controlado desde el punto de vista del gerente, pero dentro de los días 91-180 que es la cartera con vencimiento que más preocupa al gerente según lo mencionado por sus propias palabras dentro de la entrevista con un incremento del 65% entre la cartera vencida del 2019 y la del 2020 considerándose la cartera con mayor preocupación y riesgo por lo que se considera que el confinamiento fue el principal factor para que el socio no cumpla con sus obligaciones retrasando deudas de un total de 6 meses que con la sustentación financiera que el gerente habla que llega hasta el 2022, los riesgos son preocupantes para la cooperativa por no recuperarse completamente ni en la cartera vencida mínima.

3.9. POA. PLAN OPERATIVO ANUAL

Tabla 19-3: POA

Planes de acción	Factor	Artículos	Responsable	Área	Inicio	Finalización	Posición	Estatus
Desarrollar una organización interna en el área financiera	Debilidad	Administración (Coulter, 2)	Jefe de departamento	Dep. Financiero	01/12/2021	01/03/2022	No iniciado	En espera por iniciar
Implementar estrategias financieras	Debilidad	Planeación (Waltery & Pando, 2014).	Jefe de departamento	Dep. Financiero	01/12/2021	31/12/2022	No iniciada	En espera por iniciar
Desarrollar la planificación específica y estrategias que permitan la recuperación de cartera a corto y mediano plazo	Debilidad	Administración (Coulter, 2)	Gerente General	El Gerencia	01/07/2021	15/12/2021	No iniciado	En espera por iniciar
Impulsar los procesos de capacitación a los asesores de crédito de manera periódica y con análisis de resultados	Debilidad	Análisis Interno (Estupiñan Gaitan, 2015).	Gerente general	Gerencia	01/12/2021	01/12/2022	No iniciado	En espera por iniciar
Evaluar la movilidad de visita a los clientes a causa de la pandemia.	Debilidad	Diagnostico organizacional (González & Aguilar, 2014)	Jefe de crédito	Dep. de Crédito	01/12/2021	13/06/2022	No iniciado	En espera por iniciar
Buscar asesores crediticios externos por la presencia de cartera vencida y los contagios de sus empleados	Debilidad	Diagnostico organizacional (González & Aguilar, 2014).	Encargado del reclutamiento	Dep. Talento Humano	01/12/2021	05/02/2022	No iniciado	En espera por iniciar

Tomar las medidas de bioseguridad adecuadas ante la pandemia a nivel mundial y prepararnos para los resultados inesperados a tiempo indefinidos.	Amenaza	Análisis Interno (Estupiñan Gaitan, 2015).	Todo el personal	Dep Administrativo y Operativo	01/07/2021	01/12/2023	No iniciado	En espera por iniciar
Volvernos competitivos ante la existencia de más cooperativas y bancos que influyen sobre la obtención de clientes rentables para acceder a los créditos	Amenaza	Administración (Coulter, 2)	Gerente General	Gerencia	01/01/2022	01/08/2022	No iniciado	En espera por iniciar
Enfrentarnos a las disposiciones gubernamentales que prevén plazos muy extensos para pagos de créditos.	Amenaza	Diagnostico Organizacional (González & Aguilar, 2014).	Gerente General Jefe del Dep financiero	Gerencia Dep. Financiero	01/12/2021	02/06/2022	No iniciado	En espera por iniciar
Realizar una base de datos actualizada ya que los socios no se encuentran en los domicilios que registraron al inicio de la adquisición del crédito.	Amenaza	Administración (Coulter, 2)	Los Asesores de Crédito	Dep. de crédito	01/01/2022	05/06/2022	No iniciado	En espera por iniciar
Poner más responsabilidad sobre los garantes ya que no se hacen responsables de las deudas por falta de empleo a causa de la pandemia.	Amenaza	Planeación (Waltery & Pando, 2014).	Los Asesores de Crédito	Dep. de Crédito	01/01/2022	01/03/2022	No iniciado	En espera por iniciar

Realizado por: Velasco, Lilitiana, 2021.

Tabla 20-3: Costos por estrategia

Estrategia	Departamento	Materiales	Costos
Desarrollar una organización interna en el área financiera	Jefe de departamento	Hojas 8 horas laborales Presentaciones de propuesta	\$ 2,50 \$ 15,50 \$ 8,00
Implementar estrategias financieras	Jefe de departamento	Hojas 8 horas laborales Presentaciones de propuesta Elaboración de proyecto	\$ 2,50 \$ 15,50 \$ 8,00 \$ 120,00
Desarrollar la planificación específica y estrategias que permitan la recuperación de cartera a corto y mediano plazo	Gerente General	48 horas laborales Transporte Llamadas telefónicas Materiales de oficina	\$ 77,50 \$ 100,00 \$ 90,00 \$ 150,00
Impulsar los procesos de capacitación a los asesores de crédito de manera periódica y con análisis de resultados	Gerente general	Capacitador 24 horas laborables Análisis	\$ 350,00 \$ 47,50 \$ 75,50
Evaluar la movilidad de visita a los clientes a causa de la pandemia.	Jefe de crédito	Transporte Llamadas telefónicas Registro	\$ 50.00 \$ 20.00 \$ 40.00
Buscar asesores crediticios externos por la presencia de cartera vencida y los contagios de sus empleados	Dep. Talento Humano	Publicación Entrevista 16 horas laborables	\$ 10.00 \$ 30.00 \$ 31.00
Tomar las medidas de bioseguridad adecuadas ante la pandemia a nivel mundial y prepararnos para los resultados inesperados a tiempo indefinidos.	Dep Administrativo y Operativo	Alcohol Señalética Gel antibacterial Vestimenta antifluidos Mascarillas	\$ 36.00 \$ 28.00 \$ 36.00 \$ 575.00 \$ 60.00
Volvemos competitivos ante la existencia de más cooperativas y bancos que influyen sobre la obtención de clientes rentables para acceder a los créditos	Gerente General	Publicidad Nuevas propuestas de créditos	\$ 500.00 \$ 300.00
Enfrentarnos a las disposiciones gubernamentales que prevén plazos muy extensos para pagos de créditos.	Gerente General Jefe del Dep financiero	Pérdidas mensuales	\$ 650.00

Realizar una base de datos actualizada ya que los socios no se encuentran en los domicilios que registraron al inicio de la adquisición del crédito.	Los Asesores de Crédito	Transporte Tecnología 24 horas laborales Hojas	\$ 100.00 \$ 20.00 \$ 46.50 \$ 2.50
Poner más responsabilidad sobre los garantes ya que no se hacen responsables de las deudas por falta de empleo a causa de la pandemia.	Los Asesores de Crédito	Llamadas telefónicas 8 horas laborales Visitas Transporte Materiales de oficina	\$ 10.00 \$ 15.50 \$ 20.00 \$ 50.00 \$ 45.00
Total			\$1108,00

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Tabla 21-3: Naturaleza de las estrategias

Fortalezas /debilidades	En su negocio	Oportunidades / amenazas	En su negocio	Tipo de estrategia	Recomendación
F1. Anterior a la pandemia los cuenta ahorristas solían tener un historial crediticio de cumplimiento. F2. Asesores siempre controlan la cartera vencida dentro de los parámetros establecidos	Fortaleza	O4. Ferias gubernamentales crediticias que permiten la participación de cooperativas privadas.	Oportunidad.	Ofensiva	Tomando en cuenta que la cooperativa tiene como clientes a personas con buen historial crediticio, asesores pendientes de la cartera vencida, y gran cantidad de comerciantes, se puede implementar programas de oferta comercial en ferias de comercialización presenciales y virtuales
D3. Falta de una planificación específica y estrategias que permitan la recuperación de cartera a corto y mediano plazo	Debilidad	O6. Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado que necesitan de un financiamiento para sacar su negocio adelante.	Oportunidad	Fortalecimiento	Implementar el seguimiento a los deudores con más de 180 días de mora y proponer cobros de valores más pequeños con rangos semanales y quincenales según las posibilidades de los socios

		O2. Resiliencia en los pagos de impuestos			
F3. Un banco de datos de clientes robusto F4. La gran mayoría de clientes son emprendedores.	Fortaleza	A2. Competitividad, la existencia de más cooperativas y bancos influyen sobre la obtención de clientes rentables para acceder a los créditos	Amenaza	Fortalecimiento	Implementar visitas domiciliarias a clientes y fidelizarlos con muestras de empatía y ofertas personalizadas para los pagos de los valores pendientes
F6. Asesores de crédito cuentan con salud óptima.	Fortaleza	A1. Pandemia a nivel mundial con resultados inesperados a tiempo indefinido.	Amenaza	Fortalecimiento	Mantener el seguimiento sanitario de todos los empleados de la cooperativa y más aun con quienes tienen contacto directo con los clientes externos
D1. Carencia de organización interna en el área financiera	Debilidad	A4. Los socios no se encuentran en los domicilios que registraron al inicio de la adquisición del crédito	Amenaza	Defensiva	Elaborar y fortalecer un manual reestructurado de funciones con normativas cortas y claras

D6. La cooperativa no cuenta con asesores crediticios externos por la presencia de cartera vencida y los contagios de sus empleados.	Debilidad	A5. Los garantes no se hacen responsables de las deudas por falta de empleo a causa de la pandemia.	Amenaza	Defensiva	Asegurar la seguridad sanitaria de todos los participantes en las negociaciones tomando y haciendo públicas las medidas de bioseguridad para crear confianza en los socios y así no temen acercarse a las agencias de la cooperativa cuando sea necesario.
D3. Falta de una planificación específica y estrategias que permitan la recuperación de cartera a corto y mediano plazo	Debilidad	O2. Resiliencia en los pagos de impuestos O6. Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado que necesitan de un financiamiento para sacar su negocio adelante.	Oportunidad	Fortalecimiento	Implementar el seguimiento a los deudores con más de 180 días de mora y proponer cobros de valores más pequeños con rangos semanales y quincenales según las posibilidades de los socios
F6. Asesores de crédito cuentan con salud óptima. F4. La gran mayoría de clientes son emprendedores	Fortaleza	O4. Ferias gubernamentales crediticias que permiten la participación de cooperativas privadas.	Oportunidad	Ofensiva	Incluir como parte de la participación de la cooperativa en ferias de emprendimiento a los socios cuenta ahorristas como parte de un incentivo por cancelar parte de sus obligaciones pendientes como cartera vencida con más de 180 días.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

3.10. Propuesta externa

3.10.1. Estrategias a desarrollar y seguimiento

Se propone este modelo de gestión para la implementación en el periodo de dos años como piloto, y así comprobar la viabilidad del mismo para una implementación permanente del presente modelo de gestión estratégica, con el debido y sugerido seguimiento.

Tabla 22-3: Primer objetivo específico del Plan Estratégico

1. Objetivo Específico	Estrategias	Acciones	Responsable	Periodo para Seguimiento	Resultados esperados
Identificar los problemas que han generado la cartera vencida de los microcréditos llegando a 180 días para saber cuál debería ser el enfoque del Plan Estratégico.	Comunicación directa del gerente hacia los socios con preguntas simples, preguntando el porqué del atraso en el pago de sus obligaciones	Elaborar un documento con un total de 5 preguntas dónde se mantenga vínculo sociable con el socio y solicitar una explicación del por qué la morosidad. Aportarle con un listado de posibles soluciones a mejorar su estado económico ya sea dentro y fuera del hogar para que tenga posibilidad de acercarse a cancelar sus deudas.	Elaborado por: El asesor de recuperación de cartera El jefe operativo de crédito	Seguimiento semanal de aportes y cambio de circunstancias de los deudores. Seguimiento por informe mensual de los aportes por asesor	A través de las encuestas breves se espera generar vínculos de comunicación con los deudores y socios abriendo puertas a la mejora social y económica conjunta.

	<p>Conocer alternativas de pago las cuales sean mencionadas por cada socio de acuerdo a los recursos y posibilidades que ellos crean prudentes mencionar.</p>	<p>Llamar al socio para preguntar cómo podría realizar sus pagos de acuerdo al punto de vista de cada uno de ellos.</p> <p>Planificar los mensajes proporcionados por los socios para cancelar las deudas de acuerdo al tiempo y recursos de la cooperativa.</p>	<p>Asesores de crédito y gerente general</p>	<p>Diariamente hasta alcanzar llegar a un acuerdo.</p>	<p>Lograr conocer cómo acomodar los recursos económicos de los socios para conseguir la cancelación de las deudas.</p>
	<p>Refinanciamiento de sus obligaciones en cualquiera de los créditos realizando incentivo de un 1% de descuento a los socios que cancelan los 2 primeros meses de deuda que mantienen por los microcréditos.</p>	<p>Analizar cuáles son los socios que mantienen deudas acumuladas de más de 62 días para comunicarles la decisión a tomar.</p> <p>Llamadas telefónicas directamente entre el socio y el asesor de crédito para comunicarle la decisión que ha tomado la cooperativa para ayudarlo, convenciéndolo que es una alternativa bastante rentable logrando que el socio acepte la propuesta.</p>	<p>Gerente general Asesor de crédito</p>	<p>Diaria de acuerdo a los días de pagos que mantiene los socios de los microcréditos</p>	<p>Llegar al socio a sus posibilidades mediante el descuento para realizar el cobro de las deudas de al menos los dos meses de los 180 días de atraso.</p>

	<p>Realizar preguntas de los emprendimientos que mantiene cada socio porque a causa de la pandemia se han visto afectados las microempresas para direccionar las mismas en publicidad gratuita por medio de la cooperativa y de esta manera incentivar a los clientes de los socios para que accedan a las compras de los mismos</p>	<p>Encuestar a los socios deudores de los emprendimientos que tienes ya que se ha visto que la gran mayoría de los socios que mantienen los créditos en la cooperativa, son personas con microempresas.</p> <p>Pagar un publicista que se acerque a los emprendimientos de los socios para conocer los objetivos o métodos para alcanzar más clientes.</p>	<p>Asesores de crédito y área de márketing.</p>	<p>Diarios con una vez a la semana por cada socio</p>	<p>Los socios puedan tener ingresos económicos al recibir ayuda mediante publicidad para que la ciudadanía conozca lo que oferta cada uno de ellos y de esta manera puedan realizar los pagos de sus responsabilidades llegando a un acuerdo con la cooperativa mediante la publicidad y un lapso definido de tiempo para la cancelación.</p>
	<p>Conocer cuáles son los socios que han accedido a los microcréditos y la cantidad de deudores para realizar un seguimiento directo a cada uno.</p>	<p>Visitas domiciliarias para conocer el estado financiero y de vivienda e identificar cuáles son los factores por los cuales los deudores no se acercan a pagar sus responsabilidades.</p> <p>Llegar hasta el área laboral del socio para conocer cómo está su estado económico dentro del lugar de trabajo y las limitaciones para no</p>	<p>Realizado por; El asesor de crédito encargado de recuperación de cartera</p>	<p>Seguimiento mensual</p>	<p>Permitirá un análisis social y recuperación de los valores adeudados en cuotas de menor denominación, pero de forma periódica.</p> <p>Proponer ferias de comercialización de productos con auspicio de la cooperativa que fomenten las ventas de los productos de los socios y deudores según el servicio o producto que elaboren o comercialicen, en</p>

		realizar sus pagos de manera regular.			mercados que tal vez desconocían
	Conocer el por qué mantienen una deuda de 180 días los socios de la cooperativa y que no lo han refinanciado.	<p>Dialogar con el asesor de crédito del deudor de 180 días para saber cuáles son los factores por los cuales se han dejado fluir y no se ha podido llegar a un acuerdo como el refinanciamiento.</p> <p>Llamar directamente al cliente para plantearle la idea de que se puede refinanciar la deuda que mantiene con la cooperativa ya sea con los mismos pagos mensuales o semanales que faciliten acceder a estos recursos.</p>	<p>A cargo de:</p> <p>Los Asesores de crédito</p> <p>El jefe operativo de crédito</p> <p>EL Gerente</p>	<p>Seguimiento mensual por parte del jefe operativo</p> <p>Seguimiento trimestral a través de informes detallados</p> <p>Seguimiento semanal o diario según el caso por parte de los asesores de crédito</p>	<p>Ejercer la presión que necesite el deudor para estimularlo al pago de sus responsabilidades financieras contemplando que previamente se han brindado las ayudas y prórrogas necesarias para que se haga más fácil cancelar sus créditos.</p>

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Tabla 23-3: Costos de estrategia del objetivo 1

Estrategia	Departamento	Materiales	Costos
Comunicación directa del gerente hacia los socios con preguntas simples y medianamente exigentes preguntando el porqué del atraso en el pago de sus obligaciones	Gerente general	Impresiones 15 plumas Oficio Afiche de soluciones	\$ 10.50 \$ 12.00 \$ 19.00 \$ 20.50
Conocer alternativas de pago las cuales sean mencionadas por cada socio de acuerdo a los recursos y posibilidades que ellos crean prudentes mencionar.	Asesores de crédito y gerente general	Llamadas telefónicas Salario Material de oficina	\$ 10.00 \$ 700.00 \$ 8.00
Refinanciamiento de sus obligaciones en cualquiera de los créditos realizando incentivo de un 1% de descuento a los socios que cancelan los 2 primeros meses de deuda que mantienen por los microcréditos.	Gerente general Asesor de crédito	Salario Llamada telefónica 48 horas laborales	\$ 700.00 \$ 10.00 \$ 93.00
Realizar preguntas de los emprendimientos que mantiene cada socio porque a causa de la pandemia se han visto afectados las microempresas para direccionar las mismas en publicidad gratuita por medio de la cooperativa y de esta manera incentivar a los clientes de los socios para que accedan a las compras de los mismos	Asesores de crédito y área de márketing.	Combustible Materiales de oficina 48 horas laborales Publicista Publicidad pagada	\$ 50.00 \$ 8.00 \$ 93.00 \$ 300.00 \$ 200.00
Conocer cuáles son los socios que han accedido a los microcréditos y la cantidad de deudores para realizar un seguimiento directo a cada uno.	Asesor de créditos	Impresiones 15 plumas Oficio Combustible	\$ 10.50 \$ 12.00 \$ 8.00 \$ 50.00
Conocer el por qué mantienen una deuda de 180 días los socios de la cooperativa y que no lo han refinanciado.	Gerente General	Impresiones 15 plumas Combustible 20 llamadas	\$ 10.50 \$ 12.00 \$ 50.00 \$ 20.00
			\$2605.00

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Tabla 24-3: Propuestas para el segundo objetivo específico para el Plan Estratégico

2. Objetivo Específico	Estrategias	Acciones	Responsables	Periodo para Seguimiento	Resultados Esperados
<p>Proponer mejoras organizacionales en el área administrativa y operativa de la cooperativa para que direccionen correctamente los diseños de cobranza llegando de manera adecuada a cada cliente.</p>	<p>Reestructurar un nuevo organigrama funcional de acciones y establecimiento de políticas, directrices y normas, está conformado por el nivel directivo, ejecutivo y de apoyo.</p>	<p>Crédito y Cobranzas Captaciones Tecnología de la Información Tesorería Contabilidad Asesores de Crédito Notificación y Cobranza Atención al Cliente Desarrollo e Innovación Servicios Generales Caja recibidor -pagador</p>	<p>Por parte de: La junta de directivos</p>	<p>Durante las juntas trimestrales.</p>	<p>Mejorar el manual de funciones enfocado a la n necesidad actual en pandemia contemplando la cartera vencida a la fecha actual.</p>
	<p>Evaluar a los asesores de crédito calificando el trato que proporciona a los socios de la cooperativa que analice la calidad de servicio y atención al socio para determinar si las deudas pueden ser por mala comunicación entre socio y asesor.</p>	<p>Realizar evaluación semanal de socialización con clientes mediante ficha de observación contando con 10 parámetros de calificación</p>	<p>Gerente General</p>	<p>Diario</p>	<p>Analizar que tan atento es el asesor con el servicio que oferta o con la socialización que mantiene con su deudor.</p>
	<p>Establecer acciones directas al departamento administrativo y de cobranza llevando un registro diario de control de cada socio que adeuda 180 días directamente de los microcréditos.</p>	<p>Implementar acciones direccionadas a la recuperación de la cartera vencida de 180 días consultando a los socios el motivo de sus atrasos. Establecer planes semanales de visitas presenciales con el socio y explicar las alternativas de pago que le</p>	<p>A cargo de; El Jefe operativo de crédito.</p>	<p>Seguimiento semanal de las acciones de los asesores.</p>	<p>Permitirá el seguimiento efectivo y sistemático de los procesos, comprobando su adaptabilidad a la circunstancia de cada socio.</p>

		proporciona la cooperativa. Programar, controlar, y supervisar las actividades de los asesores de crédito de manera semanal.			
	Realizar una revisión de Resumen General de Saldos para la verificación del porcentaje de morosidad en los años anteriores, el monto y los clientes que conforman la cartera de crédito vencida en los 180 días.	Se establece un resumen de saldos que se puede visualizar en la tabla 12-4 dónde se identifica los porcentajes variantes de la cartera vencida que estuvo presente el 2019 a causa de la pandemia y el de 2020 que se ha identificado una reducción de mora, esto en los días de (1-30). (31-90) y (91-180).	Jefe operativo	Socialización anual	Permitirá evaluación diagnóstica asertiva de la situación de la cooperativa con relación a la cartera vencida por periodos y la socialización con todo el personal que tenga contacto con el cliente o socio deudor a fin de fomentar la cancelación de dichos valores adeudados.
	Incrementar los cumplimientos de pago mediante incentivos ya sean monetarios o eventos como rifas o sorteos que permita al socio ser partícipe de estos eventos con la finalidad de mantener el acercamiento directo.	Solicitar opciones de incentivos a los clientes que permanecen con pagos constantes para saber las necesidades de cada persona, esto mediante un buzón de sugerencias direccionadas a gustos individuales.	Gerente general	Semanal	Tener la presencia de los socios que mantienen cualquier tipo de crédito dentro de la cooperativa para lograr una conversación directa con los mismos
	Realizar obsequios de uso diario como alcohol o plumas de colores por cada socio que mantenga activa su cuenta en la cooperativa y crédito	Participación de los empleados de la cooperativa realizando incentivos mínimos hacia los socios que realizan depósitos constantes	Todos los trabajadores de la cooperativa	Diaria	Mantener la confianza de los socios con la cooperativa al ver que siempre se mantiene la preocupación por las necesidades.

	solicitado para mantener la fidelidad del mismo.	dentro de sus propias cuentas			
--	--	-------------------------------	--	--	--

Realizado por: Velasco, Liliانا, 2021.

Tabla 25-3: Costos de estrategia del objetivo 2

Estrategia	Departamento	Materiales	Costos
Reestructurar un nuevo organigrama funcional de acciones y establecimiento de políticas, directrices y normas, que está conformado por el nivel directivo, ejecutivo y de apoyo	Gerente general	Impresiones para 29 socios 15 plumas 48 horas laborales Salario	\$ 50.00 \$ 12.00 \$ 93.00 \$ 700.00
Evaluar a los asesores de crédito calificando el trato que proporciona a los socios de la cooperativa que analice la calidad de servicio y atención al socio para determinar si las deudas pueden ser por mala comunicación entre socio y asesor.	Gerente general	Impresiones 15 plumas Hojas 8 horas laborales Profesional de acercamiento directo con el cliente	\$ 20.00 \$ 12.00 \$ 2.50 \$ 15.50 \$ 200.00
Establecer acciones directas al departamento administrativo y de cobranza llevando un registro diario de control de cada socio que adeuda 180 días directamente de los microcréditos.	Jefe del departamento administrativo	Establecer estrategias Proyecto de recuperación de cartera Hojas Material de oficina Llamadas telefónicas Salario	\$ 60.50 \$ 100.00 \$ 2.50 \$ 8.00 \$ 20.00 \$ 700.00
Realizar una revisión de Resumen General de Saldos para la verificación del porcentaje de morosidad en los años anteriores, el monto y los clientes que conforman la cartera de crédito vencida en los 180 días.	Jefe de créditos	8 horas laborales Salario Hojas Materiales de oficina	\$ 15.50 \$ 700.00 \$ 2.50 \$ 8.00
Incrementar los cumplimientos de pago mediante incentivos ya sean monetarios o eventos como rifas o sorteos que permita al socio ser partícipe de estos eventos con la finalidad de mantener el acercamiento directo.	Gerente general	Sorteo Documentación Papeletas Obsequios Salario 16 horas laborales	\$ 25.00 \$ 100.00 \$ 20.00 \$ 800.00 \$ 700.00 \$ 31.00

		Participación	\$ 20.00
Realizar obsequios de uso diario como alcohol o plumas de colores por cada socio que mantenga activa su cuenta en la cooperativa y crédito solicitado para mantener la fidelidad del mismo.	Todos los trabajadores de la cooperativa	8 galones de Alcohol Frascos de spray Salario Plumas Publicidad Participación	\$ 90.00 \$ 100.00 \$ 700.00 \$ 150.00 \$ 200.00 \$ 20.00
Total			\$5826.50

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Tabla 26-3: Propuesta interna para el tercer objetivo específico del Plan Estratégico

3. Objetivo Específico	Estrategias	Acciones	Responsables	Periodo para Seguimiento	Resultados
Capacitar al personal administrativo y operativo en relación a un correcto manejo de base de datos actualizado para llegar a los socios de manera más sensible y conseguir que realicen sus pagos puntualmente.	Capacitar al personal de ambos departamentos acerca de accesibilidad y relación directa con el socio que adeuda mediante charlas de ¿Cómo acceder sociablemente e indiscretamente a las personas para poder conseguir acuerdos de pago?	Solicitar los permisos profesionales de unos expósitos y vendedor que cuente con facilidad de palabra llegando a la sensibilidad de los socios y conseguir con ellos acuerdos. Coordinar y supervisar el progreso social entre el personal y el socio que adeuda para observar los posibles alcances a los socios. Observar si en un total de 7 días se ha mantenido comunicación directa con el socio y si el asesor ha logrado llegar a un acuerdo El gerente debe dialogar con el asesor de créditos para conocer su alcance tanto en la recuperación de cuentas por cobrar, vínculo emocional con el socio y verificar su registro de manera semanal para conocer cuál de los	A cargo de: El Jefe Operativo El Gerente	Seguimiento quincenal	Se espera tener el conocimiento fresco y actualizado a fin de encomiar a los socios que siguen haciendo los esfuerzos por cancelar sus obligaciones y a la vez fidelizarlos demostrando excelente servicio, sin importar las circunstancias generales que lo rodeen.

		asesores cuenta con mayos vínculo para que se expongan sus experiencias.			
	Proponer cancelaciones del 25% de los pagos mensuales en atraso de más de 180 días para que tengan la oportunidad de pagar sus deudas de manera más reducida.	<p>Llamar al socio para comentar la decisión tomada para la cancelación de sus obligaciones.</p> <p>Mandar mensajes por correo o de texto informando que ahora puede cancelar el 25% de un mes como anticipación.</p> <p>Realizar visita domiciliaria informando lo que podría hacer para ir cancelando sus pagos y llegar a un acuerdo de cuál es la fecha tope o que finalmente perderá ese beneficio</p>	Gerente general	Mensuales de acuerdo a las fechas máximas de pago de cada socio	Ayudar al socio a realizar pagos para no ingresar a la central de riesgo que es allí donde la cooperativa toma decisiones más drásticas respecto a las responsabilidades acumuladas.
	Recomendar al socio que realice pagos semanales de los meses adeudados con al menos 100 dólares.	Recomendar al socio realizar un depósito de 100 dólares hasta finalizar la semana de la cual podrá obtener una suma del 0,01% por realizarlo en ese lapso de tiempo que ayudará al pago de las responsabilidades acumuladas.	Asesor de créditos	Semanal	Incentivar al socio a depositar para que la cooperativa mantenga una recolección rentable y una pérdida mínima.

	Comunicar al socio que mantiene deudas por el microcrédito que al no ser canceladas corre el riesgo de que la cooperativa tome medidas correctivas legales.	Realizar una visita domiciliaria con el responsable legal de la cooperativa para explicarle los posibles riesgos que conlleva el atraso de los 180 días en la cancelación de sus responsabilidades.	Asesor de créditos y gerente general	Diaria de manera individual para los socios con créditos dentro de la cooperativa	Llegar a la sensibilidad de cada socio para que tomen conciencia de los atrasos en sus pagos.
	Actualizar base de datos de los clientes ya existentes y los futuros, esto de manera diaria para conocer las actividades que va realizando cada socio que se encuentra adeudando a la cooperativa para direccionar enfoques a los mismos.	Realizar llamadas a los socios preguntando acerca de cómo se encuentra el estado emocional, financiero y familiar en cuanto a los problemas actuales de la pandemia. Proporcionarle alternativas de refinanciamiento de la deuda y si es socio es un cliente potencial al ser emprendedor, aportar con alternativas y soluciones a los problemas financieros por no existir adquisición de sus servicios y por ende no contar con la entrada económica de siempre.	A cargo de: El asesor de crédito	Semanal según el progreso que se alcance con cada socio	Recuperación de valores adeudados directamente con el socio.

Realizado por: Velasco, Liliana, 2021.

Tabla 27-3: Costos de estrategia del objetivo 3

Estrategia	Departamento	Materiales	Costos
Capacitar al personal de ambos departamentos acerca de accesibilidad y relación directa con el socio que adeuda mediante charlas de ¿Cómo acceder sociablemente e indiscretamente a las personas para poder conseguir acuerdos de pago?	El Jefe Operativo El Gerente	Capacitador Tecnología Hojas Material de oficina	\$ 400.00 \$ 80.00 \$ 2.50 \$ 8.00
Proponer cancelaciones del 25% de los pagos mensuales en atraso de más de 180 días para que tengan la oportunidad de pagar sus deudas de manera más reducida	Gerente general	Llamadas telefónicas Salario Equipos tecnológicos Internet Combustible 8 horas laborales	\$ 20.00 \$ 700.00 \$ 90.50 \$ 10.00 \$ 50.00 \$ 15.50
Recomendar al socio que realice pagos semanales de los meses adeudados con al menos 100 dólares.	Asesor de crédito	Llamadas telefónicas Combustible 16 horas laborales	\$ 20.00 \$ 50.00 \$ 31.00
Comunicar al socio que mantiene deudas por el microcrédito que al no ser canceladas corre el riesgo de que la cooperativa tome medidas correctivas legales.	Asesor de crédito y Gerente general	Combustible 48 horas laborales Profesional	\$ 50.00 \$ 93.00 \$ 200.00
Actualizar base de datos de los clientes ya existentes y los futuros, esto de manera diaria para conocer las actividades que va realizando cada socio que se encuentra adeudando a la cooperativa para direccionar enfoques a los mismos.	El asesor de crédito	Tecnología Salario Publicidad Llamadas telefónicas Materiales de oficina	\$ 80.00 \$ 700.00 \$ 500.00 \$ 20.00 \$ 8.00
Total			\$3277.00

Realizado por: Velasco, Liliانا, 2021.

CONCLUSIONES

Mediante la elaboración del cálculo de morosidad se pudo identificar un porcentaje del 14% que se encuentra en atrasos de pago específicamente en los microcréditos con un valor total de 3366412.72 considerado preocupante el cual es generado como un problema principalmente por la falta de actualización en la base de datos, proceso fundamental para mantener un seguimiento constante al socio y de esta manera evitar la presencia de cartera vencida dentro de la cooperativa.

Con la aplicación del Plan Estratégico que podrá tomar en cuenta el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., matriz Riobamba, provincia de Chimborazo.” Con la finalidad de recuperar la cartera vencida de acuerdo a las necesidades de la institución y con ello realizar una proyección a corto y mediano plazo que genere mayores ingresos monetarios para posicionar a la cooperativa en una categoría alta en relación a la que actualmente mantiene para proporcionar una calidad financiera direccionada a los clientes o futuros clientes.

Una de las propuestas en el Plan Estratégico, se refiere a la capacitación para los asesores de crédito que mantengan conocimiento necesario para el buen funcionamiento de la cooperativa, metas personales por alcanzar, procesos de cobranza a los socios llegando a la sensibilidad de cada uno de ellos, seguimientos domiciliarios o mediante llamadas telefónicas para confirmar el compromiso de pago entre socio y cooperativa. Para que de esta manera la cooperativa pueda alcanzar los objetivos, metas y visiones desarrollando estrategias que le permita implementar diferentes servicios para satisfacer necesidades de la población de Chimborazo.

RECOMENDACIONES

Elaborar planes estratégicos de cobranza constantemente direccionadas al proceso de recuperación de cartera en el menor tiempo posible, comprometiendo al cliente a realizar los pagos de manera regular y recomendarle posibles alternativas de recuperación financiera que aporte a la constancia y fidelidad del socio con la cooperativa.

Actualizar la base de datos de los socios de la cooperativa, realizando llamadas telefónicas continuas dónde se recuerde a cada socio el riesgo que puede generar el retraso de los pagos, educándolo tanto legalmente como financieramente, explicando las consecuencias de llegar a la central de riesgos de lo cual será difícil recuperar la libertad financiera.

Al ser la cooperativa un aliado del socio que emprende se recomienda direccionar el enfoque en propuestas de incentivo monetario que enganche al socio a realizar los pagos de al menos los 91 días que se considera menor el peso de cobranza y seguir continuamente con los siguientes días principalmente el de 180 al ser el más problemático desde el punto de vista del gerente.

BIBLIOGRAFÍA

- Agualongo, G. I. P. (2020). *Planificación estratégica financiera a la cooperativa de ahorro y crédito "AYLLUS ANDINOS" LTDA. de la ciudad de Latacunga.*
- Altamirano Analuisa, D., Bautista Toapanta, P., & Tisalema Borja, J. (2019). Gobierno cooperativo e innovación social en el sector de la economía popular y solidaria. *Uniandes Episteme*, 6(1), 024–048.
- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña cooperativa "el lojanito" ubicada en la provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, valle de los chillos al sur este del cantón quito período 2018-2022.* 163. Retrieved from <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Arias, J., Villasís, A., Keever, M., Guadalupe, M., & Novales, M. (2016). Metodología de la investigación. *Alergia México*, 63, 201–206. Retrieved from www.nietoeditores.com.mx
- Basantes, C. (2010). *Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en La ESPOCH*". 1–95. Retrieved from <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1414/1/102T0002.pdf>
- Cadena Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas- Cruz, E., De la Cruz-Morales, F. D. R., & Sangerman- Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603. <https://doi.org/10.29312/remexca.v8i7.515>
- Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación.*
- Coulter, M. (2018). Readministración. In *Economía* (Vol. 0).
- Cruz, J. T. S. (2017). *La metodología del diagnóstico organizacional en la unidad de atención CIBV Grandes logros de la fundación nurtac.* Retrieved from <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/25776/1/Trabajo de Sistematización de Experiencias - Diagnóstico Organizacional NURTAC - Jenyffer Suárez.pdf>
- Cruz, V. E. I. de la. (2017). *Plan estratégico para la recuperación de cartera de la cooperativa*

- Sumak Samy Ltda del cantón Ambato.* Retrieved from <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/12845/1/72T01140.pdf>
- David, F. R. (2016). *Administración Estratégica* (novena; F. Marion, Ed.). México.
- Escuela, A. (2015). Diseño De Investigación. Principios Teórico-Methodológicos Y Prácticos Para Su Concreción. *Anuario Escuela de Archivología, 0(4)*, 067–103.
- Estupiñan Gaitan, R. (2015). Control interno y fraudes, analisis de informe COSO I, II y III. *Audalianexia*, 478.
- Fernández, F. (2017). Planificación estratégica. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. *Documento Análisis, 42*, 182–197. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>
- Financieros, I. (2018). *Indicadores financieros*.
- González, C. G., & Aguilar, A. J. (2014). *Diagnóstico organizacional y planeación estratégica en una micro empresa de agroalimentos de la estado de Guanajuato. 2(04)*.
- Hakan Jarskog, B. M. y M. B. D. (2016). *La Planificación Empresarial*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553924.pdf
- Iván Fernando Silva Ordóñez, Harold Alexander Macías Franco, E. S. F. (2017). La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa. *Sotavento M.B.A. No. 29, 29*, 10–16. Retrieved from <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/5488/6680>
- Jesus Vintimilla Ulloa, F. A. (2017). *Planificación estratégica* (p. 108). p. 108. Retrieved from <http://fca.uce.edu.ec/GUIAS/Unidad Didáctica Planificación Estratégica AP.pdf>
- Karina García Reyes, Erika Prado Vite, Rosa Salazar Cantuñí, J. M. R. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016). *Revista Espacios, 39(28)*, 1–6.

- Larrea, S. S. K. Y. S. (2020). *Análisis sector real e indicadores sociales*. 1–78. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/micrositio20dolarizacion/documentos/Sector-Real.pdf>
- León Ruiz, J. L., & Lozano Salmon, E. E. (2015). *Elaboración de un Plan Estratégico para el control y recuperación de cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda.*
- López Navaza, Carlos & Martín Soteras, À. (2014). Estrategias empresariales. In *Unam* (Vol. 2). Retrieved from <https://repositorio.unan.edu.ni/3711/1/3171.pdf>
- Lucero, S. (2013). Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la cooperativa “Profemac” de la ciudad de Tulcán. *Contabilidad y Auditoría*.
- Moreno, C., & Del Cerro, S. (2019). *Valores empresariales: De la teoría a la práctica*. 35.
- Munch, L. (2018). Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. In *Lourdes Munch* (Vol. 1). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001><http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055><https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006><https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.04.024><https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.127252><http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001>
- Paredes Montero Priscila Villafuerte Solís Jéssica. (2017). *Diseño estratégico para la recuperación de cartera de la compañía “ALZAMY” 2016*.
- Pazos, A. J. O. (2019). *Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito minga Ltda., agencia Rioba,ba provincia de Chimborazo*. Retrieved from <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13670/1/22T0535.pdf>
- POA. (2018). *Plan operativo anual 2018 reprogramado*. Retrieved from http://www.hep.gob.pe/aplicacion/webroot/imgs/catalogo/pdf/1548365965RD_004_2019_APROBAR_PLAN_OPERATIVO_INSTITUCIONAL_2018.pdf
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Actualizaciones Análisis foda . *Revista de La Facultad de Odontología*, 9, 17–20. Retrieved from http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdfhttps://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf

- SEPS. (2020). Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular. In *Seps* (pp. 1–36). Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/micrositio20dolarizacion/documentos/Sector-Real.pdf>
- Strickland, T. P. G. (2012). *Administración estratégica* (McGranwHil). Retrieved from [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1_Peteraf, T%3B Strickland, G. \(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1_Peteraf_T%3B%20Strickland_G_(2012).pdf)
- Superintendencia de Bancos y seguros. (2012). *Sistema financiero interpretación de garantía hipotecaria*. Retrieved from https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_XI_cap_II.pdf
- Talancón, H. P. (2007). Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Trejo, N., Trejo, E., & Zuñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 15. Retrieved from www.ecorfan.org/spain
- Urquiza; Galaz; Yamazaki, R. (2016). Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis. *Deloitte*, 16. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>
- Valda, D. Y. P. (2019). *LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DE MARKETING PARA ESTABLECIMIENTO HOTELERO TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE SUCRE univerisida andina de sucre*.
- Vivas, D. V. M. C. J. (2019). *Plan estratégico para la Fundación FUCFORMINDM periodo 2019-2023*. Retrieved from <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1168/1/TTAE36.pdf>
- Waltery, J., & Pando, D. (2014). *planificación estratégica*.
- Yaguache, J. J., Técnica, U., & Loja, P. De. (2015). *La filosofía empresarial determina el modelo de negocio de las cooperativas de prensa locales de Ecuador*. 1–11.

Yepez, E. C. (2017). *Diagnóstico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la cooperativa*. 8.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista



Anexo A: Formato de entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
Escuela Superior Politécnica De Chimborazo
Facultad De Administración De Empresas
Escuela De Ingeniería En Finanzas



Entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Objetivo: Conocer las principales causas por la cual la cooperativa presenta cartera vencida para elaborar el mejor Plan Estratégico que favorezca a la cooperativa ya sea de manera financiera o estructural.

1. ¿Cuál es el tipo de cartera vencida que afecta más a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.?

2. ¿Cuál cree que es la razón por la que los socios mantiene atrasos en sus pagos?

3. ¿Cree que la ausencia de un departamento de cobranzas es la principal causa para mantener actualmente la cartera vencida?

4. ¿Cuáles son las estrategias que adopta la cooperativa para evitar tener elevados índices de morosidad?

5. ¿Qué tipo de decisiones se adopta al momento de identificar morosidad en los socios?

6. ¿Cómo se maneja el nivel de provisiones en la Cooperativa para hacer frente a los índices de morosidad existentes?

7. ¿Se ha implementado un Plan Estratégico que se encuentre direccionado para evitar la presencia de cartera vencida?

8. Si se aplicara un Plan Estratégico para la recuperación de cartera vencida ¿Cuáles serían los objetivos y metas estratégicas que se deberían?

Anexo B. Encuesta



Anexo A: Formato de encuesta a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
Escuela Superior Politécnica De Chimborazo
Facultad De Administración De Empresas
Escuela De Ingeniería En Finanzas



Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Objetivo: Recolectar información, sobre el grado de conocimiento que poseen los empleados, acerca del proceso de recuperación de la cartera vencida.

Género

<input type="checkbox"/>	Masculino	Edad	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Femenino		

1. ¿Cuáles son los elementos que consideran se deben valorar para otorgar un crédito a un socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.?

- Calificación crediticia
- Estabilidad laboral
- Necesidad del socio
- Capacidad de pago

2. ¿Qué nivel de importancia le da usted a la calificación crediticia de un socio en la Central de Riesgo al momento de otorgar un crédito?

- Muy Importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco Importante
- Nada importante

3. Según su criterio, la causa más relevante para el incumplimiento de las obligaciones de pago de sus socios se da por:

- No se realiza recordatorios de pago
 - Se generan promesas de pago falsas
 - La cooperativa tiene limitaciones en las formas de pago
 - Los compromisos de pago se elaboran a plazos extendidos
 - Los socios no poseen capacidad de pago
-



Anexo A: Formato de encuesta a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
Escuela Superior Politécnica De Chimborazo
Facultad De Administración De Empresas
Escuela De Ingeniería En Finanzas



4. ¿Con qué frecuencia recibe usted información sobre la importancia del proceso de crédito y cobranzas en la institución?

-) Nunca
-) Mensualmente
-) Trimestralmente
-) Semestralmente
-) Anualmente

5. ¿Con que frecuencia la Cooperativa realiza una actualización en la base de datos de sus socios?

-) Únicamente al momento de apertura de la cuenta
-) Cada 6 meses
-) Cada año

6.- ¿Considera usted que el no tener una base de datos adecuada en la entidad aumentaría la probabilidad de no localización de los socios al momento de realizar el proceso de cobro?

-) Si
-) No

7. ¿Qué causas son las que han originado el aumento en la cartera vencida de la cooperativa?

-) Ineficiente colocación de crédito
-) Falta de gestión de cobranzas
-) Falta de estrategias de cobranza
-) Falta de predisposición de pago.

Anexo C. Evidencia de la aplicación de la entrevista



Anexo D. Misión



Misión

Pago de Servicios Básicos

Somos una Institución de Finanzas Populares y Economía Solidaria, enmarcadas en los principios cooperativos con finalidad social de carácter intercultural, que brindamos servicios financieros de calidad para satisfacer las expectativas de los soci@s y clientes.

Anexo E. Visión



Visión

En el año 2023, será una Institución competitiva, mejor aliado de nuestros soci@s, efectiva y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socio económico de la Provincia y el País.

Anexo F: Valores Institucionales

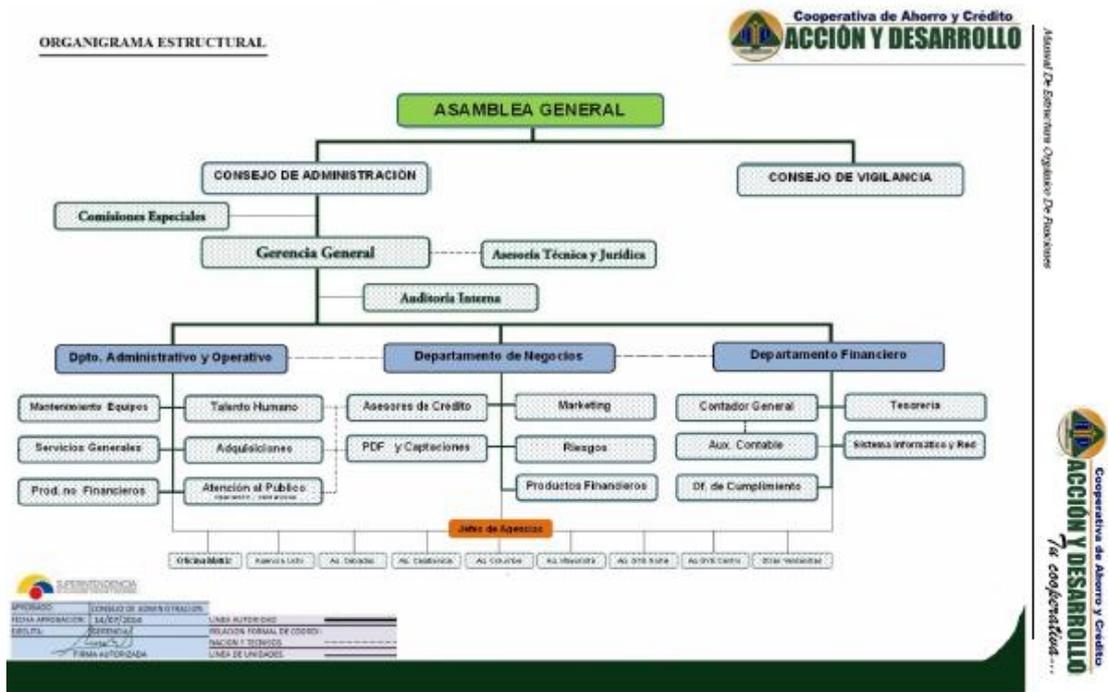


Valores institucionales:

Responsabilidad.- Alto nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades con el fin de lograr las metas.

- **Respeto.-** Valorar a todos los socios practicando, un trato y una comunicación veraz, oportuna y sincera.
- **Seguridad.-** En el avance de la Cooperativa y todos los recursos depositados por cada uno de los socios, con la ausencia de riesgo en cualquier ámbito.
- **Transparencia.-** Informar y brindar información de manera publica la gestión y el desarrollo de la Cooperativa, tanto financiero, administrativo y social.
- **Honestidad.-** En el trato ético y profesional hacia los socios, empleados y administrativos y público en general beneficiados por nuestros servicios, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- **Intercultural.-** Atención personalizada a distintas culturas, raza y genero de una forma respetuosa
- **Puntualidad.-** cumpliendo con sus obligaciones de forma puntual en el tiempo propuesto,
- **Trabajo en equipo.-** promueve una actitud fraterna, participativa y no individualista, involucrando a todos sus miembros para ofrecer un buen servicio al socio.

Anexo G. Organigrama



Anexo H. Manual de crédito

	MANUAL DE CREDITOS	Manual de Crédito
		Cooperativa de Ahorro y Crédito
		Acción y Desarrollo Ltda.
		Página 2 de 56
		Actualización: Mayo del 2019
		Aprobado: Consejo de Administración

MANUAL Y REGLAMENTO DE CRÉDITO

CONSIDERANDO

Que, es preciso actualizar, reformar y unificar las disposiciones del Reglamento de Crédito, en concordancia con las disposiciones administrativas financieras y la actual estructura organizacional de la Cooperativa.

Que, es necesario establecer los procedimientos y la normativa para la aplicación de colocación y recuperación de la cartera de crédito, a fin de racionalizar, precautelar y controlar el eficiente manejo de la cartera y los mecanismos que asigna a los responsables del crédito, mismo que es analizada por el Comité de Crédito y áreas correspondientes de Negocio.

Que, en el Art. 44, literal 2 del Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria, faculta a la Gerencia, **proponer** al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa:

Que, el Artículo 34 literal 5.-) en Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria, faculta al Consejo de Administración, Dictar los reglamentos de administración y organización internas, que se requieren para el desenvolvimiento de las actividades de la Cooperativa. En ejercicio de las atribuciones conferidas antes en mención referido:

Resuelve: Expedir el siguiente **Manual y reglamento de Crédito**

Anexo I. Políticas generales de crédito

	MANUAL DE CREDITOS	Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
		Página 6 de 56
		Actualización: Mayo del 2019 Aprobado: Consejo de Administración

CAPITULO II

POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO

2 Aprobación, divulgación y actualización

El manual de crédito deberá ser aprobado por el Consejo de Administración, debiendo ajustarse permanentemente a las disposiciones de la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria;

2.1 Políticas generales

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

	MANUAL DE CREDITOS	Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
		Página 7 de 26
		Actualización: Mayo del 2019
		Aprobado: Consejo de Administración

- j. Los créditos podrán ser concedidos desde el 01 hasta el 25 de cada mes, los últimos días únicamente en la recuperación masiva de créditos vencidos.

2.1 Políticas de aportes

- En consideración de que los Certificados de Aportación son susceptibles a devolución cuando el socio/a ejerza su derecho al retiro voluntario, cuyo efecto debilita al patrimonio Institucional; y,
- Con el propósito de fortalecer la solvencia patrimonial de la Cooperativa, en cada solicitud de crédito aprobado, el socio aportara un porcentaje del 3% que irá destinado al Fondo irrepartible de reserva legal conforme lo establece la Junta de regulación Monetaria y financiera, donde manifiesta:

Las cooperativas de ahorro y crédito, previa aprobación de sus respectivos consejos de Administración, podrán requerir de sus socios hasta un 3% del monto del crédito desembolsado a su favor que se destinará a fortalecer el Fondo irrepartible de Reserva Legal.

Las cooperativas de ahorro y crédito que mantuvieren una relación del patrimonio técnico constituido y la suma ponderada por riesgo de sus activos y contingentes menor o igual al nueve por ciento (9%), destinarán de forma obligatoria el 3% del monto del crédito desembolsado en favor de sus socios para fortalecer el Fondo irrepartible de Reserva Legal.

El porcentaje destinado a fortalecer el Fondo Irrepartible de Reserva Legal no se considerará para el cálculo y reporte de las tasas de interés activas efectivas establecidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Para los créditos con plazo menor a un año el cálculo del porcentaje que se destine al Fondo irrepartible de Reserva Legal será en forma anualizada. si el plazo es superior a un año el cálculo se efectuará por una sola vez y se calculará sobre la base del monto de la operación y no en forma anualizada.¹

2.2 El encaje.

- El encaje constituye un depósito compensatorio que el socio debe disponer para la obtención del crédito. Está conformado por los depósitos en ahorros, y certificados de aportación que mantiene el socio o socia

¹ Resolución Nº127-2015-F NORMATIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO ART.1

	MANUAL DE CREDITOS	Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
		Página 8 de 36
		Actualización: Mayo del 2019
		Aprobado: Consejo de Administración

- b. En cuanto al ahorro-encaje, la Cooperativa maneja porcentajes que van desde 0% hasta el 10 %. Según los productos aprobados, del monto solicitado.
- c. El encaje se podrá transferir a la cuenta, ahorro a la vista en caso de cancelación total del crédito o cuota final.
- d. Las transferencias del ahorro-encaje al ahorro a la vista, únicamente serán autorizadas por el gerente general o jefe nacional de negocios, previa presentación de una carta expresa del socio deudor, mismo que presentará una razón justificable para cumplir con dicho proceso.
- e. La única persona que tenga acceso en el sistema a elaborar este tipo de transferencias es el/la supervisor/a de cajas y será la directamente responsable del cumplimiento de este proceso. El incumplimiento será considerado como falta leve y sancionado conforme al reglamento interno de trabajo.

2.3 Normas sobre la divulgación del manual

- a. Se autoriza únicamente el acceso al presente Manual a funcionarios de la Cooperativa. Se entregará a cada funcionario autorizado por la Cooperativa un ejemplar previamente numerado. Dichos funcionarios serán responsables de la custodia y buen uso del ejemplar recibido y tendrán la obligación de devolver el Manual en caso de cese de funciones;
- b. Se prohíbe la reproducción total o parcial del Manual; en caso contrario la sanción y separación de la cooperativa.
- c. Todo funcionario involucrado en el proceso de crédito deberá, obligatoriamente, conocer en detalle las políticas y procedimientos vigentes, así como sus futuras enmiendas. La Gerencia General establecerá los mecanismos para facilitar el conocimiento y comprobar la aplicación del Manual;
- d. No será una justificación frente a incumplimientos, el desconocimiento de políticas, límites, restricciones y procedimientos que han sido divulgados normalmente; y,
- e. Aquellas personas que sean portadoras de un Manual deberán conservarlo con todo el cuidado necesario para evitar sustracciones no deseadas, así como ser responsables de no extraviarlo.

2.4 Normas sobre el conocimiento del manual

Anexo J. Políticas de crédito

	MANUAL DE CREDITOS	Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
		Página 10 de 36
		Actualización: Mayo del 2019
		Aprobado: Consejo de Administración

CAPITULO III

POÍTICAS DE CRÉDITO

3. Disposiciones Legales en el Ámbito de Crédito

Artículo 86 LOEPS

“Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías del grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones. Sus cónyuges, o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidos y sus parientes dentro del primero y segundo grado de consanguinidad y afinidad. El cupo de crédito para el grupo, no podrá ser superior al 10%, ni el límite individual superior al 2% del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior a la aprobación de crédito. Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el consejo de administración.”

- a. Los funcionarios de la Cooperativa, especialmente aquellos relacionados con el área de crédito deben cumplir y hacer cumplir, de manera estricta, las disposiciones legales, así como sus enmiendas futuras, establecidas en las Leyes, reglamentos y resoluciones que norman las operaciones de las instituciones financieras que para el caso de la Cooperativa serán los siguientes:
- b. Se reflejará la verdadera calidad de los activos, para lo cual se realizará una calificación periódica de los activos y se constituirá las provisiones que sean necesarias para cubrir los riesgos de incobrabilidad o pérdida de valor de los activos. Provisión es una cuenta de evaluación del activo que afecta a los resultados y que se constituye para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables.
- c. Se aplicará como garantía adecuada del deudor o garante, un valor mayor o igual al ciento cuarenta por ciento (140%) de la operación solicitada.
- d. El conjunto de las operaciones activas y el crédito solicitado en ningún caso podrá exceder del doscientos por ciento (200%) del patrimonio (activo=lo que tiene/pasivo=lo que debe) del sujeto de crédito.
- e. Se concederá un nuevo préstamo cuando se haya pagado al menos el cincuenta por ciento (50%) del plazo del crédito vigente.

	MANUAL DE CREDITOS	Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
		Página 11 de 36
		Actualización: Mayo del 2019 Aprobado: Consejo de Administración

f. Se considera como personas vinculadas a la administración de la cooperativa las siguientes:

- a) Vinculados directos: Directivos principales y suplentes de los consejos de administración, vigilancia, comités especiales, gerente, funcionarios y empleados de la cooperativa y sus cónyuges convivientes en unión de hecho legalmente reconocidos.
- b) Vinculados por parentesco: Los parientes dentro del primero y segundo grado de consanguinidad (hijos, padres) y primero y segundo de afinidad (cónyuge, suegro, yerno o nuera), de los directivos principales y suplentes de los consejos de administración, de vigilancia, comité especiales, gerente y los funcionarios y empleados de las áreas de crédito e inversiones de la cooperativa.

3.1 Instrucciones de créditos para directivos, funcionarios y empleados y personas vinculadas.

Las solicitudes de crédito de los directivos principales y suplentes de los consejos de administración, vigilancia, gerente, jefes de agencia y de los demás funcionarios y de las personas vinculadas a ellos, serán aprobadas por el consejo de administración.

3.2 Información de Personas Vinculadas

Se considerarán personas vinculadas a las personas inmersas en las definiciones establecidas del presente Manual;

- a. Será responsabilidad de las Jefaturas de Negocios y Recursos Humanos mantener actualizada la lista de los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia (principales y suplentes) y funcionarios, incluyendo sus cónyuges y parientes hasta primer grado de consanguinidad (padres e hijos) y primero de afinidad (cónyuge, suegros, yernos y nueras);
- b. Es obligación de las personas mencionadas en el párrafo precedente proporcionar el listado de sus parientes cuando el Jefe de Recursos Humanos lo solicite; y,
- c. Es responsabilidad de los asesores de negocios y personas encargadas de evaluar los créditos marcar como vinculados, en las bases de datos, a aquellas personas que se hayan determinado como tales.

3.1 Operaciones de crédito restringidas

	MANUAL DE CREDITOS	Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
		Página 12 de 55
		Actualización: Mayo del 2019
		Aprobado: Consejo de Administración

- a. Se sospeche vinculación del socio con narcotráfico, lavado de dinero o cualquier actividad ilícita y actividades especulativas
- b. De personas que se encuentren en bancarota, quiebra legal o insolventes
- c. A extranjeros cuya situación o la de sus cónyuges no se encuentre legalizada en el país
- d. De personas que hayan pagado créditos con bienes en dación de pago
- e. Las solicitudes de personas naturales o jurídicas que no demuestren capacidad de pago; y, Operaciones que se presuman que los recursos se direccionarán a una tercera persona.

3.2 Operaciones requerirán de un mayor análisis económico – legal,

- a. Solicitudes de las personas naturales o jurídicas que mantengan relación comercial con la Cooperativa
- b. Solicitudes de los abogados, jueces, técnicos que presten servicios profesionales a la Cooperativa
- c. Solicitudes de las personas que tengan planes de migrar a otro país o que hubieren regresado al Ecuador sin planes de permanecer en él; y,
- d. Personas que, por obligaciones de crédito directas o indirectas tengan cartera castigada", "demanda judicial".
- e. 4 operaciones directas en otras IFIS en los burós de información crediticia

3.3 Políticas de crédito

Sujetos de crédito son, aquellos que cumplan con los siguientes requisitos:

- a. Edad. - mínimo 18 años aplica para deudor principal y un máximo de (65) Considerar los límites máximos de cobertura del seguro de desgravamen, en casos especiales con la autorización de la Gerencia o Negocio se le concederá créditos pasado los 65 años.
- b. Estado civil. - soltero, divorciado, viudo, separado, unión libre y casado.
- c. Nacionalidad. – Ecuatoriana.
- d. Experiencia en el negocio. - mínimo 1 año dependiente del producto

	MANUAL DE CREDITOS	Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
		Página 13 de 36
		Actualización: Mayo del 2019
		Aprobado: Consejo de Administración

- e. Depositar el Ahorro o encaje previo, establecido por la Cooperativa para el producto crediticio que solicite, se debe incluir el aporte a Patrimonio.
- f. No mantener créditos castigados en la cooperativa y/o otras entidades financieras como deudor principal, solidario o garante
- g. El nivel de sobreendeudamiento no sobrepase la capacidad de pago.
- h. Debe estar ubicado en la zona de influencia de la agencia más cercana en caso de socios ambulantes se debe verificar en el domicilio.
- i. Acreditar al menos 1 año la actividad económica dentro de la zona geográfica en la que opera la Cooperativa.

3.4 Niveles de Aprobación de Créditos

El Consejo de Administración establece a través del presente Manual la integración de los niveles de aprobación que a continuación se detallan:

NIVEL	CONSTITUIDO POR	FORMA DE REUNIÓN	FRECUENCIA DE REUNION	LÍMITES
1	Consejo de Administración y Gerente General	Presencial, comisión especial designada por el Consejo de Administración.	Cuando se requiera	Solicitudes de créditos que salgan de los parámetros expresamente establecidos en el presente Manual y Créditos vinculados Directivos y Funcionarios.
2	Comité de Crédito Central: Gerente General, Jefe de Negocios, Jefe de Agencia y asesor de negocios.	Presencial para todas las oficinas; La documentación será enviada a la Matriz.	Martes y Jueves	De US\$ 5.001 a US\$ 25.000
3	Comité de Crédito: Jefe de Negocios, Jefe de Agencia, y Asesor de negocios	Virtual para agencias provinciales, Presencial para	Cuando se requiera	De US\$ 1.001 a US\$ 5.000

	MANUAL DE CREDITOS	Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
		Página 14 de 56
		Actualización: Mayo del 2019 Aprobado: Consejo de Administración

		oficinas de Riobamba		
4	Comité de Crédito interno, Agencias y Matriz – Asistente de negocios, Jefe de agencia + asesor de Negocios más cajera, la cual será ratificada asesor de negocios en comité de crédito general	Comité presencial y/o Virtual	Cuando se requiera	De USD 200 a US\$1.000.

- a) En todas las instancias de aprobación se deberá mantener un archivo de las Actas de las reuniones para constancia de las decisiones tomadas, con firmas de responsabilidad,
- b) Pasar una copia escaneada a la Gerencia y Negocios de todas las actas, para su seguimiento.
- c) Todos los asesores de créditos participan en el comité de crédito, para su defensa o fundamentación de su socio.

3.5 Acta de aprobación

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

- a. Fecha, hora y responsables.
- b. Descripción de las solicitudes de crédito presentadas, donde deberá constar el número de solicitud, identificación y nombre del solicitante, tipo de crédito, detalle de la garantía, plazo, monto solicitado, monto aprobado y plazo aprobado.
- c. Comentarios de los participantes y decisión final de aprobación o negación.
- d. Firmas de los participantes, de todo el comité de crédito designado y/o conformada por consejo de Administración o Gerencia y de manera obligatorio, se registraran sus firmas de responsabilidad incluido todos asesores de crédito y negocios que estuvieron participes.

	MANUAL DE CREDITOS	Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Página 15 de 36
		Actualización: Mayo del 2019 Aprobado: Consejo de Administración

3.6 Cumplimiento de todos los requisitos

- a) En todo caso el Comité de Crédito tomará en cuenta los siguientes requisitos para su calificación:
- Fecha de ingreso como socio y solicitudes escalonadas
 - Orden Cronológico de presentación de la solicitud de crédito.
 - Monto promedio de aportaciones mensuales de los últimos meses.
 - Documentos habilitantes que sean completas
 - Depósitos para el encaje
 - Garantías presentadas.
 - Garantías dadas a otros socios por el solicitante.
 - Constar el Solicitante y Garante en las calificaciones de riesgo con nivel "A"
- b) El orden que se presentaran la carpeta de crédito los asesores de crédito (negocios), para su aprobación, será de la siguiente manera y verificación en el Buró de crédito:
- Carpeta color verde
 - Foto tamaño carnet actualizada.
 - Cobro del derecho de inspección.
 - Certificados de aportación mínimo \$ 15.00 dólares.
 - Formulario del informe del departamento de crédito.
 - Solicitud de crédito, firmado y llenado todos los casilleros.
 - Copia de la Cédula de Ciudadanía del solicitante con papeleta de votación. actualizada, solicitante y conyugue, a color.
 - Formulario del Datos del Garante, firmado y llenado todos los casilleros
 - Copia de la Cédula de Ciudadanía del garante con papeleta de votación actualizada, garante y conyugue, a color.
 - Historial crediticio en la Cooperativa (impreso del sistema)
 - Impresión y Análisis del central de riesgo del solicitante y garantes, score mínimo 700 puntos.
 - Pago del servicio básico del último mes original o copia a color
 - Copia de la libreta de ahorro, donde demuestra el deposito del encaje
 - Documentos de garantía (Certificado de gravamen original, escritura y otros)
 - Microcréditos presentar el balance para determinar la capacidad de pago.

Créditos de consumo obligatorio rol de pagos mecanizados del IESS

	MANUAL DE CREDITOS	Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.
		Página 16 de 36
		Actualización: Mayo del 2019
		Aprobado: Consejo de Administración

3.7 Desembolsos

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

(La cooperativa puede ampliar o modificar la lista que se presenta a continuación de acuerdo a los procesos que realice y que se ajusten a su realidad)

- Verificar que toda la información actualizada del socio y garantes, que seas las subidas al sistema para su aprobación, todos los campos (fotos, teléfonos, documentos, dirección, estudio socio económico y otros).
- Verificar coincidencia de firmas con las cédulas de identidad original, para la cual deben estar presente deudores principales y garantes en la oficina de la institución, (no permite firmar pagares fuera de oficina).
- Verificar coincidencia en números y letras en el pagaré o en el contrato de crédito.
- Verificar la coincidencia de información del pagaré o contrato de crédito con información proporcionada en la solicitud de crédito.
- Verificar firmas en la tabla de amortización.
- Verificar consistencia de condiciones del crédito, entre la tabla de amortización y el contrato de crédito.
- Verificar las autorizaciones de débito, si aplica.

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

3.8 Monto de crédito

- Montos de los préstamos tendrán una relación directa con la capacidad de pago y capacidad de endeudamiento del solicitante; así como con los riesgos que el prestatario se pueda enfrentar en el transcurso de sus actividades empresariales o generadoras de ingresos.
- Un socio podrá tener un máximo de 2 operaciones, de diferentes productos.



esPOCH

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

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

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18 / 02 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: LILIANA ALEXANDRA VELASCO SALTOS
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: INGENIERA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. RAFAEL INTY SALTO HIDALGO 0400-DBRA-UTP-2022



