



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN CREDITICIA, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.- UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2021.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: JESSICA MARIBEL CUYO YÁNEZ

DIRECTOR: ING. CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, Jessica Maribel Cuyo Yanez,

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

Yo, Jessica Maribel Cuyo Yanez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que 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, 25 de enero del 2022.





Jessica Maribel Cuyo Yanez

C.C.: 055035757-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN CREDITICIA, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.- UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2021**, realizado por la señorita: **JESSICA MARIBEL CUYO YANEZ**, 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. María Elena Espín Oleas, PH.D. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: MARIA ELENA ESPIN OLEAS	2022/01/25
Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado electrónicamente por: CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE	2022/01/25
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA	2022/01/25

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación dedico a Dios y a la Virgen por brindarme salud y sabiduría, en esta etapa de mi vida.

A mis padres, tía que a pesar de no poseer un nivel de estudio me brindaron un apoyo incondicional durante todo el nivel académico, para superarme a quienes solo me queda agradecerle por la mejor herencia que me dieron convertirme en una profesional.

A mis hermanos que siempre estuvieron presentes económicamente y moralmente cuando más lo necesite, a mis amigas Marissa, Jhasmin y Katherine, quienes sin dudarlo me apoyaron, me aconsejaron y muchas veces me corrigieron.

¡Gracias! a aquellas grandiosas personas que estuvieron presente en mi vida, es que me convertí en profesional.

Jessica Maribel Cuyo Yáñez

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, prestigiosa institución que me abrió las puertas para poder adquirir nuevos conocimientos, conocer docentes increíbles muchos sinónimos de inspiración quienes nos compartieron sus conocimientos y valores.

Quiero dejar constancia mi gratitud sincera al Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete, la Ing. Adriana Margarita Morales Noriega quienes, con su conocimiento y experiencia, me han guiado adecuadamente para la culminación del presente trabajo de titulación.

A mis amig@s, compañeros y demás personas de buena voluntad por su apoyo y colaboración.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes Investigativos.....	2
1.2. Marco Teórico.....	4
1.2.1. Estrategia.....	4
1.2.2. Tipos de estrategias.....	5
1.2.3. Gestión.....	5
1.2.4. Modelos de gestión.....	7
1.2.5. Gestión de riesgo crediticia.....	8
1.2.6. Sistema financiero.....	9
1.2.6.1. Economía popular y solidaria.....	9
1.2.6.2. El sector financiero de la economía popular y solidaria.....	9
1.2.6.3. Cooperativismo.....	10
1.2.7. Cooperativas.....	10
1.2.7.1. Cooperativas de ahorro y crédito.....	10
1.2.8. Crédito.....	11
1.2.9. Riesgo crediticio.....	11
1.2.10. El crédito y financiamiento.....	12
1.2.11. Proceso de entrega de crédito.....	12
1.2.12. Las 5 C de créditos.....	13
1.2.13. Garantías crediticias.....	13
1.2.14. Morosidad.....	13
1.2.15. Liquidez.....	14
1.2.15.1. Liquidez en primera línea.....	14
1.2.15.2. Liquidez en segunda línea.....	14

1.3.	Marco Conceptual	14
1.3.1.	<i>Estrategias:</i>	14
1.3.2.	<i>Gestión:</i>	15
1.3.3.	<i>Gestión crediticia:</i>	15
1.3.4.	<i>Crédito:</i>	15
1.3.5.	<i>Riesgo:</i>	15
1.3.6.	<i>Garantías:</i>	15
1.3.7.	<i>Morosidad:</i>	16
1.3.8.	<i>Cobranza:</i>	16

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	17
2.1.	Enfoque de la investigación	17
2.1.1.	<i>Método cuantitativo</i>	17
2.1.2.	<i>Método cualitativo</i>	17
2.2.	Nivel de la investigación	17
2.2.1.	<i>Investigación Exploratoria</i>	17
2.2.2.	<i>Investigación Descriptiva</i>	18
2.3.	Diseño de la investigación	18
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente: Experimental, Casi Experimental, No Experimental</i>	18
2.4.	Tipo de estudio	18
2.4.1.	<i>La investigación documental</i>	18
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	19
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	20
2.6.1.	<i>Métodos</i>	20
2.6.1.1.	<i>Método Deductivo:</i>	20
2.6.1.2.	<i>Método Analítico:</i>	20
2.7.	Técnicas	20
2.7.1.	<i>Encuesta</i>	20
2.7.2.	<i>Observación</i>	21
2.7.3.	<i>Tecnología</i>	21
2.8.	Instrumentos	21
2.8.1.	<i>Modelo de Encuesta:</i>	21
2.9.	Interpretación de resultados	22

2.9.1.	<i>Análisis e Interpretación</i>	33
2.9.1.1.	<i>Discusión de resultados</i>	33

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	34
3.1.	Tema	34
3.1.1.	<i>Objetivos</i>	34
3.1.1.1.	<i>Objetivo General</i>	34
3.1.1.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	34
3.2.	Contenido de la Propuesta	34
3.2.1.	<i>Diagnóstico y situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.</i>	34
3.2.1.1.	<i>Datos Generales De La Institución</i>	36
3.2.1.2.	<i>Misión</i>	36
3.2.1.3.	<i>Visión</i>	36
3.2.1.4.	<i>Estructura Organizacional</i>	37
3.2.1.5.	<i>La estructura organizacional:</i>	38
3.2.1.6.	<i>Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.</i>	40
3.2.1.7.	<i>Análisis de cartera de créditos</i>	41
3.3.	Diseño de las estrategias del modelo de Gestión Crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.	45
3.3.1.	<i>Estrategia N° 1:</i>	45
3.3.1.1.	<i>Direccionamiento para la aprobación de créditos</i>	45
3.3.1.2.	<i>Objetivo</i>	45
3.3.1.3.	<i>Atención al cliente:</i>	52
3.3.1.4.	<i>Asistente de crédito:</i>	52
3.3.1.5.	<i>Analista de crédito:</i>	54
3.3.1.6.	<i>Comité operativo:</i>	55
3.3.1.7.	<i>Comité ejecutivo:</i>	56
3.3.1.8.	<i>Comité zonal:</i>	56
3.3.1.9.	<i>Departamento de auditoria</i>	56
3.3.1.10.	<i>Departamento de custodio</i>	56
3.3.1.11.	<i>Comité de cumplimiento y créditos</i>	56
3.3.2.	<i>Estrategia N° 2</i>	57

3.3.2.1.	<i>Evaluación de la información previa a la concesión del crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.</i>	57
3.3.2.2.	<i>Objetivo:</i>	57
3.3.2.3.	<i>Responsables:</i>	57
3.3.2.4.	<i>Aplicación:</i>	57
3.3.3.	<i>Estrategia N 3</i>	61
3.3.3.1.	<i>Facilidad de pagos crediticios a los socios</i>	61
3.3.3.2.	<i>Tasa de interés – Plazos según ingresos</i>	61
3.3.3.3.	<i>Cooperativa móvil</i>	62
3.3.4.	<i>Estrategia N° 4</i>	63
3.3.4.1.	<i>Control de cartera para disminuir riesgos de morosidad</i>	63
3.3.4.2.	<i>Reclasificación de cartera según analista de crédito y gestor de cobranza</i>	63
3.3.4.3.	<i>Diagrama flujo control de cartera de créditos calificación A1 – B1</i>	64
3.3.4.4.	<i>Departamento de sistemas</i>	65
3.3.4.5.	<i>Asistente de crédito</i>	65
3.3.4.6.	<i>Analista de crédito</i>	65
3.3.4.7.	<i>Jefe de agencia</i>	66
3.3.4.8.	<i>Jefe de créditos</i>	66
3.3.4.9.	<i>Diagrama flujo control de cartera calificación B2 – E</i>	67
3.3.4.10.	<i>Departamento de sistemas</i>	68
3.3.4.11.	<i>Asistente de crédito</i>	68
3.3.4.12.	<i>Gestor de cobranza</i>	68
3.3.4.13.	<i>Jefe de agencia</i>	69
3.3.4.14.	<i>Jefe de cobranza</i>	69
	CONCLUSIONES	70
	RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Área y número de empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.....	19
Tabla 2-3:	Identificación de manual de crédito	22
Tabla 3-3:	Identificación de concesión y recuperación crediticia.....	23
Tabla 4-3:	Frecuencia de capacitación del personal	24
Tabla 5-3:	Políticas y procedimientos	25
Tabla 6-3:	Políticas crediticias.....	26
Tabla 7-3:	Frecuencia de índice de morosidad	27
Tabla 8-3:	Factores que influyen nivel de morosidad.....	28
Tabla 9-3:	Calificación del personal	29
Tabla 10-3:	Conocimientos y experiencia	30
Tabla 11-3:	Diseño de estrategias.....	31
Tabla 12-3:	Tipos de estrategias	32
Tabla 13-3:	Datos generales de la Cooperativa Sierra Centro Ltd.	36
Tabla 14-3:	Análisis FODA.....	40
Tabla 15-3:	Cartera distribuida por sector	41
Tabla 16-3:	Cartera consolidada de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda. .	41
Tabla 17-3:	Estatus de la cartera de créditos por valores de la Cooperativa Sierra Centro Ltda.	42
Tabla 18-3:	Distribución de cartera por oficinas de la Cooperativa Sierra Centro Ltda.....	42
Tabla 19-3:	Cartera legal por condición operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.	43
Tabla 20 -3:	Morosidad por oficina	43
Tabla 21-3:	Morosidad por la línea de crédito.....	44
Tabla 22-3:	Liquidez primera línea	44
Tabla 23-3:	Liquidez segunda Línea	45
Tabla 24-3:	Ponderación de tablas de evaluación.....	58
Tabla 25-3:	Ficha de evaluación crediticia microcrédito.....	58
Tabla 26-3:	Ficha de evaluación crediticia consumo.....	59
Tabla 27-3:	Ficha de evaluación crediticia educativo.....	60
Tabla 28-3:	Clasificación de cartera por gestor	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Identificación de manual de crédito	22
Gráfico 2-3:	Identificación de concesión y recuperación crediticia	23
Gráfico 3-3:	Frecuencia de capacitación del personal	24
Gráfico 4-3:	Políticas y procedimientos	25
Gráfico 5-3:	Políticas crediticias	26
Gráfico 6-3:	Frecuencias e índice de morosidad	27
Gráfico 7-3:	Factores que influyen nivel de morosidad	28
Gráfico 8-3:	Calificación del personal.....	29
Gráfico 9-3:	Conocimientos y experiencia.....	30
Gráfico 10-3:	Diseño de estrategias.....	31
Gráfico 11-3:	Tipos de estrategias.....	32

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-3:	Estructura Organizacional general de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.	37
Ilustración 2-3:	Estructura Organizacional operativo de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.	38
Ilustración 3-3:	Diagrama de flujo para la concesión de créditos actual de la cooperativa Sierra Centro Ltda.	47
Ilustración 4-3:	Diagrama de flujo planteado para el direccionamiento de créditos.....	51
Ilustración 5-3:	Simulación de créditos	52
Ilustración 6-3:	Capacidad de endeudamiento del socio.....	53
Ilustración 7-3:	Flujo de ingreso	54
Ilustración 8-3:	Formato de avalúo de la propiedad.....	55
Ilustración 9-3:	Hoja de control de documentos de direccionamiento de créditos	55
Ilustración 10-3:	Cuadro de análisis de capacidad de pago según el socio.....	61
Ilustración 11-3:	Hoja de recaudaciones por crédito	62
Ilustración 12-3:	Control de cartera direccionado al Analista de crédito.....	64
Ilustración 13-3:	Hoja de control visita a socios analista de crédito	65
Ilustración 14-3:	Control de cartera de créditos direccionado al gestor de cobranza	67
Ilustración 15-3:	Hoja de control vista a socios Gestor de cobranza	69

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo realizar el “Diseño de estrategias para mejorar la gestión crediticia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. Ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi”. Para el desarrollo del presente documento se utilizaron técnicas como: cuestionario de preguntas aplicados al personal del área de créditos de la cooperativa, análisis del índice de liquidez, y evaluación de la cartera de crédito que permitieron la recopilación de información para conocer la situación financiera actual de la cooperativa, por otra parte, la cartera vencida nos permitió el análisis de diferentes factores que inciden en la morosidad crediticia. Posteriormente, se elaboró estrategias para solucionar los problemas operativos como el mal manejo de procedimiento en la otorgación de créditos y el seguimiento de estos en la institución. La morosidad que reflejo la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda. es de un 9,41%, los socios que no están al día en sus pagos son aquellos que adquirieron créditos en la línea de Microcréditos, la mayoría de los socios morosos son parte la agencia de Pujilí y La matriz. La liquidez de primera línea de un 32,36% y una liquidez de segunda línea del 20,53% cumpliendo con el límite establecido para lograr cumplir con las obligaciones financieras tanto a corto como a largo plazo con los socios.

Palabras clave: <ESTRATEGIAS>, <GESTIÓN>, <CRÉDITO>, <MOROSIDAD>, <LIQUIDEZ>.



05-05-2022

0838-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study was aimed to carry out the design of strategies to improve credit management at Cooperativa de Ahorro y Credito Sierra Centro Ltda. located in Latacunga City, province of Cotopaxi. To develop this study, techniques such as: a questionnaire applied to the staff of the credit area of the financial institution, analysis of the liquidity index and evaluation of the credit portfolio were applied to collect the information to verify the current financial situation of the institution. On the other hand, the overdue portfolio allowed us to analyse in fore facto different factors that affect credit delinquency. Subsequently, some strategies were developed to solved operational problems such as the mismanagement of procedures when granting credits and the follow-up analysis of these within the institution. The percentage of debtors reflected bay Cooperativa de Ahorro y Credito Sierra Centro Ltda. is up 9.41%, debtors are those who obtained credits through the microcredit line, most of them belong to the agency located in Pujili and its main office. First-line liquidity of 32,36% and second-line liquidity of 20,53% complying with the established limit to achieve both short-and long-term financial obligation to partners.

Keywords: <STRATEGIES>, <MANAGEMENT>, <CREDIT>, <DELAYS>, <LIQUIDITY>.



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla con el fin de solucionar el problema que se ha evidenciado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. Con relación a la gestión crediticia, mediante el diseño de estrategias de control y recuperación de cartera vencida para aumentar su probabilidad de reducir en riesgo crediticio de manera que beneficie a la Cooperativa. “El problema”, la parte central de donde surge el tema de investigación, donde se establece un análisis del planteamiento, formulación, delimitación y justificación, así como el objetivo general y específicos que se alcanzó en el transcurso del proyecto de investigación.

Capítulo I, marco teórico, donde hace referencia a los antecedentes de la investigación como soporte y apoyo de la investigación del tema, fundamentación filosófica que expone el motivo por el que se lleva a cabo el desarrollo de la investigación.

Capítulo II, marco metodológico, donde señala el enfoque, modalidades y tipos de investigación donde se determinan como se llevará a cabo la investigación de campo. Así también los instrumentos y técnicas a utilizar para la recopilación de información y posteriormente el análisis de los resultados obtenidos, se establece la población y la muestra sujeta, después la interpretación.

Capítulo III, se da inicio de la situación financiera y cartera de crédito de la cooperativa para la evaluación de la cartera vencida como fue evolucionan años tras años para formular las estrategias sujetas a las necesidades de la institución, finalmente se definen las conclusiones y recomendaciones que son el resultado de esta investigación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes Investigativos

Previa a la elaboración de esta investigación, se realizó un análisis de información de los trabajos existentes relacionados al tema investigado, los cuales corresponden a la biblioteca de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y de otras instituciones educativas nacionales e internacionales.

El trabajo de titulación, Sistema de gestión crediticia para la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cámara De Comercio De Ambato Ltda.; su autora (Sanguil, 2014) con el objetivo de validar un Sistema de Gestión Crediticia que permita la disminución de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. Concluye que: se necesita mejorar el sistema de gestión crediticia, para un buen otorgamiento de créditos, pronta recuperación de cartera y la eficiente orientación adecuada, análisis y rapidez en la entrega de préstamos para lograr eficiencia en la gestión financiera.

Mientras que el trabajo de titulación, Propuesta de un plan de administración de riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Loja, basado en el análisis del portafolio de Crédito del año 2013; su autora (Márquez, 2014) con el objetivo determinar políticas y parámetros de riesgo, con el fin de identificar, medir, monitorear, controlar e informar los diferentes tipos de riesgos a los que está expuesto al sector micro empresarial urbano y urbano marginal. De esta manera se procura facilitar a los microempresarios de acumulación simple y ampliada el acceso al crédito, con productos que satisfagan íntegramente sus necesidades de financiamiento productivas y personales, concluye lo siguiente que el análisis de riesgo constituye un proceso cambiante, por lo que imposibilita mantener cálculos ya que las normas se van modificando de acuerdo con los cambios y nichos de mercado y a las políticas internas, siendo así importante la implementación de gestión de riesgo este enfocado a la administración de riesgos como base de intermediación de recursos, donde la identificación y cuantificación de los riesgos permitirá cumplir con el rol de administrador.

Así como también el trabajo de titulación de, Estrategias de riesgo crediticio para disminuir el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán; Elaborado por (Díaz, 2018) con el objetivo de proponer estrategias de riesgo crediticio que permitan disminuir el índice de

morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán, concluyen que el personal asignado a la área de créditos no lleva un procesos de selección de socios deudores de manera correcta, esto porque no cuentan con el personal adecuado para el cargo, mismos que no aplican procedimientos crediticios en cuanto al otorgamiento de créditos y cobranza en base a las normas de crédito, dificultando recuperación de cartera ya que no tienen un procesos adecuado de cobranza y los socios que actualmente se encuentran en estado de mora, no cuentan con capacidad de pago, todo esto por el deficiente trabajo realizado por el área de créditos.

De la misma manera el trabajo de titulación sobre el Análisis de la gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.; realizado por (Moreno & Silva, 2018) con el objetivo de Analizar la gestión del riesgo de crédito en la COAC San José Ltda., para mitigar el índice de morosidad en la institución, llega a la conclusión que el diagnóstico de este trabajo sintetiza como causas imputables a la institución que encierran a procesos operativos de alto riesgo como: políticas crediticias que no se basan en la necesidad de los socios, procesos de reclutamiento y selección de personal en base al cumplimiento de perfiles, metodología utilizada para la colocación de los micro créditos, cultura institucional dificultando la administración del riesgo de crédito, por lo que es necesario diseñar y proponer estrategias operativas con la finalidad de mejorar la gestión del crédito garantizando indicadores de solvencia y prudencia financiera

Después de esta investigación se logra identificar un criterio en base a las conclusiones de los diferentes trabajos de titulación citados anteriormente donde por una parte las entidades cooperativas han logrado un desarrollo considerable en cuanto a la administración de riesgos, ya que han identificado que los factores de riesgos son incierto, pero por otra parte las entidades de intermediación financiera cambian políticas en un corto plazo, contratan personal no adecuado, no se cumple manuales de créditos, entre otras, para otorgar un crédito se realizan el correspondiente análisis del mercado para prevenir riesgos, pero a pesar de eso muchas termina siendo afectadas y tomando decisiones drásticas cuando se encuentran en crisis, las situaciones son varias como es situación económica del país, mala administración, o descuidar el control a áreas operativas.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Estrategia

(Contreras, 2013) La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro.

(Keller, 2012) La implementación de estrategias empresariales que construyen valor a lo largo de la cadena productiva de bienes y servicios y simultáneamente contribuyen a la sostenibilidad es uno de los temas más difíciles de abordar en la práctica. Por eso, para el presente trabajo se investigaron las estrategias posibles, identificando aquellas opciones que permiten lograr integrar las dimensiones de la sostenibilidad al desarrollo organizacional desde una perspectiva sistémica, así como sus posibilidades y limitaciones. Las actividades características de las cinco opciones posibles – control de riesgos, construcción de imagen y reputación, productividad y eficiencia, innovación y desarrollo de mercados – pueden implementarse de forma pura, combinada o sucesiva. De esta manera se pueden construir ventajas competitivas en el marco de la sostenibilidad, lo cual permite a la empresa lograr mayores posibilidades de éxito, no solo en el corto, sino también a mediano y largo plazo.

“Las estrategias empresarias impactan sobre las instituciones y, a su vez, las instituciones condicionan las estrategias que buscan imponer estas empresas” (Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), 2020)

(Contreras, 2013) En el primer punto de vista se colige que la elaboración de estrategias obedece a una metodología que debe seguirse de manera estricta para que se puedan obtener los frutos esperados. La secuencialidad es prioritaria para su elaboración, porque solo de esa forma puede lograrse el cumplimiento de las acciones. En el segundo aspecto se sobreentiende que, para que la estrategia produzca resultados, deberá estar supeditada a que las acciones se adapten y sean bien recibidas (por los individuos a quienes van dirigidas); con ello se garantiza su evolución dentro de la empresa, pero limitada en el tiempo y en las oportunidades que se puedan tener de ser implementadas por esos individuos, o si los recursos estuviesen dispuestos oportunamente para ponerlas en ejecución.

(Contreras, 2013) En el día a día de las organizaciones se van a encontrar circunstancias que pueden ser relevantes al momento que los administradores decidan cómo encararlas y de qué

forma minimizar el riesgo que se origine con la adopción de estrategias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos.

(Maldonado, Benavides, & Buenaño, 2017) Es importante profundizar en el estudio para comprender la necesidad que se afianza en esta última década, de asumir la estrategia desde un cambio en su paradigma central, del económico a la complejidad. Pero más aún, desde un cambio de su paradigma disciplinario, para pasar de la racionalidad de unos actores, a la relacional de unos seres humanos que interactúan en su selección, formulación y aplicación. Desde donde se explica el enfoque multidimensional con que debe ser abordado el concepto de estrategia y la consideración del Sujeto como dimensión de análisis.

La estrategia es el plantear actividades direccionadas a obtener cierto objetivo acorde a la necesidad, previamente planteada con antelación misma que está enfocada a disminuir riesgos a un futuro independientemente de acuerdo al entorno en el que se encuentre una organización, de la misma manera identifica procesos o pasos a seguir para lograr obtener mejores oportunidades y disminuir amenazas mejorando así su rendimiento.

1.2.2. Tipos de estrategias

Para Keller (2012) menciona cuatro tipos de estrategias:

- 1. Estrategia para la disminución y el control de riesgos:** Este tipo toma en cuenta ventajas competitivas, usando como herramienta importante la administración de riesgos.
- 2. Estrategia confiable - mejora la imagen y reputación:** Es la confianza y la credibilidad que tiene la empresa de acuerdo con la percepción de las personas en el entorno, ya que se implementa estrategias enfocadas al mejoramiento de la imagen y reputación en la cual también está involucrada administración de comunicaciones.
- 3. Estrategia eficiente – mejoramiento de la productividad y eficiencia:** Esta estrategia se aplica principalmente a procesos internos, mediante los cuales disminuimos costos enfocado al beneficio en tres dimensiones (social, ecológica y económica) logrando una creciente eficiencia.
- 4. Estrategia innovadora – diferenciación en el mercado:** Se basa en la administración de innovación técnica, social y organizacional así aprovechando ventajas competitivas generadas de actividad estratégicas de mercados atrayendo personas externas e internas que aporten a la empresa con desarrollo eficiente y eficaz.

1.2.3. Gestión

Vilcarromero (2018), menciona que es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la

organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

“Gestionar el conocimiento que se produce durante el desarrollo de las actividades normales de una organización y lograr mejoras concretas son actividades que conducen a la obtención de ventajas competitivas.” (Álvarez, Castro, & Peña, 2013)

La gestión de los documentos constituye, desde esta, óptica, una práctica archivística que incluye la fijación de políticas y normas, la asignación de responsabilidades, el establecimiento de procesos y procedimientos para que un documento sirva de soporte auténtico, con fiabilidad, integridad y de conformidad con las actividades propias de la entidad, que garantice la continuidad de las actividades, además del cumplimiento de las normas legales. (Álvarez, Castro, & Peña, 2013)

(Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2014) Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre los mismos se conocen como enfoque basado en procesos. Así la importancia de los procesos aparece de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpen con fuerza como la solución, sino que se les considera poco a poco como medios útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

(Tobar , 2002) En términos gerenciales o hacer gestión es tomar decisiones. Aunque hay mucha literatura, cursos e incluso sistemas informáticos que ayudan a esta toma de decisiones no se ha podido aún establecer un modelo o forma universalmente más valido o apropiado que otros para la toma de decisiones. Administrar también involucra decidir. Las diferencias entre administración y gestión radican en cómo se toma decisiones, cual es la forma en que toma esas decisiones. Durante mucho tiempo se consideró que se podía lograr formas "Científicas" y objetivamente relaciones para tomar todas aquellas decisiones que involucra la conducción de una organización. Administrar sería, entonces, ordenar, disponer los recursos de la organización de forma racional. Se confiaba en la premisa de que se lograría resultados de forma eficiente a través de esquemas de división de trabajo, de una máxima normalización de las actividades que cada miembro de la organización ejecuta la teoría de las organizaciones evolucionó más en el sentido de entender la toma de decisiones fundamentalmente como una forma de conducir seres humanos.

(Isaac, Moreno, & García, 2014) La gestión integrada por procesos se caracteriza por mejorar la integración del sistema organizacional para alcanzar los objetivos de eficacia, eficiencia y flexibilidad planificados e integrar con la aplicación de herramientas informáticas, las etapas de planificación, operación, evaluación y mejora del proceso integrado.

1.2.4. Modelos de gestión

Según (Tejada, 2003) menciona tres estrategias o modelos de gestión (Gestión de talento humano, Gestión del conocimiento, Gestión por competencias) en una organización, que se garantice una buena gestión y desarrollo organizacional, involucrando individuo y organización para lograr productividad y satisfacción.

1. Gestión de talento humano

Se basa en efectivizar la potencialidad mediante la dirección y gestión por parte de las organizaciones dirigido a las personas logrando un beneficio de sí mismo y el entorno, teniendo en cuenta que tanto los talentos y potencialidades que tienen los seres humanos individualmente como colectivamente pueden cambiar, mejorar, mantenerse o perderse. Siendo así que la gestión de talento humano pueda abastecer de conocimientos a las personas para que puedan generar ideas por las cuales sean capaces de: detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar, el talento que poseen en las organizaciones así generando un cambio empresarial positivo. (Tejada, 2003)

2. Gestión del conocimiento

Gestionar el conocimiento o sociedades de conocimiento, tiene relación con las nuevas tecnologías de información, donde se desarrolla la experiencia y el conocimiento adquirido por la organización de forma colectiva en su proceso de progreso. Se caracteriza por: (El reconocimiento de sí mismo, el reconocimiento del otro, el reconocimiento del entorno o contexto, el desarrollo de competencias de alta calidad), que facilitaran la transformación en la actualidad a partir de estrategias, fortaleciendo habilidades e identificando dificultades de todo el entorno involucrado. (Tejada, 2003)

3. Gestión por competencias

Este modelo de gestión es el más amplio se basa en dos perspectivas: El uno tiene que ver con la perspectiva normativa, donde se trata de determinar perfiles normalizados para direccionar una evaluación y tomar decisiones en los procesos para cimentar competencias, no implica tanto esfuerzo por lo que muchas organizaciones lo aplican y el otro es la perspectiva constructiva, el cual se basa en observar y determinar fuentes documentales de la organización mismo que se va construyendo colectivamente como un sistema de competencias, este procesos a diferencia del

anterior es más riguroso por lo que se puede decir que es un proceso minuciosos y exigente involucrando a todos los miembros de la organización. (Tejada, 2003)

1.2.5. *Gestión de riesgo crediticia*

La gestión del riesgo crediticio, el proceso que deben seguir las EIF (Entidades de intermediación financiera) contempla las etapas de identificación, medición, monitoreo, control/mitigación/transferencia y divulgación; cada una de ellas con implicancias importantes en la administración de cartera de créditos y cuyos efectos posteriores decantarán en efectos patrimoniales vía utilidades a través de la constitución de provisiones por insolvencia. (Vargas & Mostajo, 2015)

El cash-management abarca todas las operaciones realizadas en la empresa relacionadas con el flujo monetario. Una vez el presupuesto de tesorería es generado, sus responsables deben llevar un seguimiento y control de los recursos líquidos de los que dispone. Todo ello buscando la mejora en los resultados de la empresa. (Montaño, 2018)

Para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), La gestión de riesgos debe centrarse en la identificación y manejo de posibles amenazas, que son factores internos y externos, que pueden causar pérdidas en la entidad. Además, contempla el establecimiento de estrategias idóneas para prevenir, reducir y corregir, con el fin de que el impacto sea menor. La gestión de riesgos, por tanto, es un proceso continuo y debe ser parte de una cultura cooperativa. (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2019)

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), manifiesta que el Riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas (Superintendencia de Bancos y Seguros , 2014)

Por eso es importante garantizar el buen funcionamiento administrativos aplicado estrategias que garanticen mejor desempeño tanto internamente como externamente en sus distintas áreas operativas y administrativas para un cumplir con el objetivo principal de la cooperativa que es colocar créditos a cada uno de sus clientes siempre y cuando realizado el análisis correspondiente

Gestionar es cumplir objetivos mediante cambios en el entorno de una empresa u organización mismo que deben ser aplicados de una manera continua y general, enfocados a mejorar procesos, los cuales pueden ser a través de un control en cada una de las etapas estas van desde el inicio hasta final de un proceso, para poder ofrecer un buen producto o servicio al público.

La gestión es una serie de procesos definidos claramente donde está establecido: etapas, procesos, actividades, responsables, tomando en cuenta los objetivos a obtener, de esta manera favoreciendo la identificación del proceso y los medios que serán utilizados para ejecutar dicha acción adecuadamente así logrando una eficiencia y eficacia. Una gestión se puede aplicar en varios campos independientemente, así también ser involucrada en cualquier fase o etapa de un proceso, ya que esta es aplicada acorde a las necesidades, combinando conocimientos, habilidades, recursos, objetivos y tecnología.

1.2.6. Sistema financiero

1.2.6.1. Economía popular y solidaria

Desde el 2011, se reconoce, a través de la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), a la EPS como una forma de organización económica en la que sus integrantes, ya sea individual y colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, situando al ser humano como sujeto y fin de su actividad, (Art. 1). (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2019)

Una economía popular y solidaria es una entidad conformada con el fin de controlar el sistema de desarrollo económico solidario de los ecuatorianos, esta economía no solo es reconocida en nuestro país sino también en otros países, es una economía que busca una equidad entre los seres humanos, naturaleza y sociedad creando organizaciones financieras y no financieras sin fines de lucro las mismas, solo buscan el bienestar de una sociedad.

1.2.6.2. El sector financiero de la economía popular y solidaria

Se define el sector cooperativo como 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 empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018, pág. 10)

La economía popular y solidaria está integrada por varios sectores de acorde a las necesidades de la sociedad mismas que están calificadas por la economía popular y solidaria.

Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario - “OSFPS” está conformado por:

4. Cooperativas de Ahorro y Crédito
5. Mutualistas
6. Entidades Asociativas de Ahorro y Crédito (Cajas y Bancos Solidarios)
(Superintendencia de economía popular y solidaria, 2019)

1.2.6.3. *Cooperativismo*

(COOP Rodrigo Hidalgo, 2016) Menciona “El Cooperativismo es una doctrina socioeconómica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades”

La (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018) dice que “Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios”

Es donde varias personas de diferente índole se unen con un objetivo social y común, formando entidades llamadas cooperativas para así satisfacer sus necesidades u objetivos.

1.2.7. *Cooperativas*

La economía social supone la conformación de organizaciones, empresas o asociaciones en las que prevalece o tiene primacía el trabajo aportado por cada miembro más que el capital económico y donde cada uno es igual al otro, en lo que a toma de decisiones se refiere, siendo la participación, condición para que la economía social pueda existir y marchar. (Fernández M. , 2016)

1.2.7.1. *Cooperativas de ahorro y crédito*

Las cooperativas de ahorro y préstamo se erigen en una de las opciones para generar oportunidades y dinamizar la economía con una visión centrada en la persona y el desarrollo de las comunidades, ya que para atender problemáticas tan complejas y revertir los efectos de la marginación hace falta la colaboración decidida de los actores públicos, privados y sociales. (Lara & Rico, 2017)

La participación que tienen las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador se destacan en los créditos al consumo, debido a las necesidades inmediatas de las personas en la adquisición de bienes inmobiliarios, así también los microcréditos, ya que los pequeños y medianos negocios necesitan financiamiento, para continuar con las operaciones y actividades ya sean comerciales o de servicio. (García, Prado, Salazar, & Mendoza, 2018)

Las cooperativas de ahorro y crédito se consolidan en el mercado financiero nacional. Hace una década no representaba ni el 5% del sistema, en el 2013 llegaron al 16% y, ahora, alcanzan el 26%, de acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Son 614 entidades que funcionan en el país y que, en promedio, cuentan con 13 oficinas por cada 100 000 habitantes. Siete millones de personas son atendidas por las cooperativas de ahorro y crédito. (Astudillo, 2019)

1.2.8. Crédito

Para (Morales, 2016) el crédito, es que las empresas entreguen un valor actual ya sea en mercancía, dinero o a su vez un servicio, para el futuro siempre y cuando se haya realizado un acuerdo legalmente conformado entre las ambas partes mismo que prestamista como deudor están de acuerdo, siendo así fundamental que un otorgamiento de créditos y su recuperación sea de manera profesional, y ambas partes obtengan utilidades.

El crédito cooperativo puede subdividirse en dos segmentos principales: el de las cooperativas de crédito y el de las secciones de crédito de las cooperativas. A su vez, también se puede diferenciar según el ámbito o sector al cual financia, distinguiendo en este caso entre entidades del crédito cooperativo dirigidas originariamente a la financiación del sector agrario (cajas rurales y secciones de crédito de cooperativas agrarias) y entidades de crédito cooperativo dirigidas a la financiación de los sectores industriales y de servicios (cajas profesionales y populares y secciones de crédito de cooperativas que no sean agrarias), si bien las primeras representan la inmensa mayoría del crédito cooperativo y son las que absorben la mayoría de los estudios e investigaciones realizadas al respecto.

Una cooperativa de crédito es una entidad con actividad bancaria que se rige por los métodos operativos y las normas también comunes a los bancos y las cajas de ahorros, pero que se diferencia de ellas en la finalidad perseguida y en su sistema y procedimiento de gobierno. (Melián, Palomo, Sanchis, & Soler, 2006)

1.2.9. Riesgo crediticio

El riesgo de crédito para, (Saavedra, 2010) es la probabilidad de que, a su vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento, acordado sobre un instrumento financiero, debido a quiebra, iliquidez o alguna otra razón. (Como lo cito Chorafas, 2000)

Según (Saavedra, 2010) menciona 3 elementos del riesgo de crédito: Riesgo de incumplimiento, donde es el no cumplimiento efectuado dentro de un plazo de una obligación de pago debidamente acordada, Exposición, es la incertidumbre causada al no conocer los valores

exactos a perder en un futuro por no hacer una amortización del crédito, Recuperación, es causada cuando aparece un incumplimiento donde una evaluación de garantías que cubran el monto adeudado ayudaran a evitar un riesgos o perdida. (Como lo cita Galicia, 2003)

1.2.10. El crédito y financiamiento

Para (Morales, 2016), el crédito es la acción de prestar dinero, a personas comprometidas a devolver una cierta cantidad establecida por el prestamista y el deudor en un plazo determinado, valor donde está incluido; los intereses devengados, seguros y otros costos. Y el financiamiento es la cantidad necesaria de dinero cuando vamos a realizar una actividad, proyecto de una persona, ente público o empresa. Así comprendiéndose en el aspecto económico financiero, la obtención de dinero mediante un contrato que lo realiza una persona jurídica o fiscal que ha futuro va a cancelar en forma de intereses, cabe recalcar que el crédito no es lo mismo que el préstamo, porque cuando solo se puede disponer de una cantidad fija es prestamos, y crédito es establecido por un máximo utilizando un porcentaje deseado.

1.2.11. Proceso de entrega de crédito

Para (Yunius, 2016), existe síes faces de un crédito: (Producto de crédito, Solicitud de crédito, Amortización por cartera, Autorización por tesorería, Entrega pagos según la tabla de amortización, Liquidación-saldos ceros).

- 1 Producto de crédito:** Es donde está definido ciertas características o reglas que tiene un crédito para ser ofertado en el mercado independientemente de su tipo, pueden ser plazo, cuotas, monto entre otras.
- 2 Solicitud de crédito:** En esta fase el cliente presenta sus requisitos para ser beneficiario de su crédito, y mediante una evaluación se puede aceptar o de la misma manera rechazar el crédito.
- 3 Amortización por cartera:** Mediante un sistema se ingresa datos para su correspondiente aprobación y de acuerdo con lo que este emita se continúa de no permitir el sistema se rechaza el crédito.
- 4 Autorización por tesorería:** Si el sistema lo autoriza se procede a registrarse la presente autorización de crédito.
- 5 Entrega pagos según la tabla de amortización:** La autorización de tesorería facilitara la entrega del crédito ya sea mediante transacción o desembolso en cajas.
- 6 Liquidación-saldos ceros:** De acuerdo con los pagos se logra obtener las correspondientes tablas de amortizaciones donde nos reflejará los saldos y cuando se evidencie un saldo cero la deuda será automáticamente liquididad de caso contrario no.

1.2.12. *Las 5 C de créditos*

Según (Morales, 2016) afirma como las 5 C las siguientes:

1. **Conducta:** Determina la capacidad moral y capacidad administrativa, tomando en cuenta el riesgo financiero del deudor.
2. **Capacidad de pago histórica:** Es la habilidad que el cliente genera por haber cumplido con sus obligaciones financieras esto mediante el análisis cuantitativo del riesgo financiero.
3. **Capacidad de endeudamiento:** En este se busca medir la capacidad y porcentaje que el cliente tiene para endeudarse, independientemente a lo que posea.
4. **Condiciones macroeconómicas:** Su principal objetivo es medir el comportamiento de la industria en su conjunto.
5. **Capacidad de pago proyectada:** Hace referencia a evaluar si en el futuro el cliente tiene la suficiente capacidad de generar efectivo, para que pueda cumplir con sus obligaciones con el prestamista.

1.2.13. *Garantías crediticias*

Las garantías crediticias según (Mavila, 2004), son personales y reales:

- **Garantías personales:** En esta garantía no se especifica bienes pues todo depende del fiador o deudor. Siendo así las obligaciones adquiridas como persona natural o jurídica responsable del pago a futuro, en esta está involucrada instrumentos como: (Finanzas o código civil, carta fianza o contrato de garantía) esto realizado mediante un mutuo acuerdo entre el deudor y el fiador.
- **Garantías reales:** Son aquellas que se pueden considerar como activos tangibles e intangibles, y son comprometidas para garantizar que van a cumplir con la obligación contraída. Se puede considerar patrimonios inmuebles (Hipoteca, Anticresis), muebles (bienes de capital) y patrimonios (cuentas por cobrar, fidecomisos o prenda).

A su vez en cuanto a las garantías pueden existir una variedad independientemente de las entidades de intermediación financiera manteniéndose las garantías fuera del balance general de las empresas.

1.2.14. *Morosidad*

La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos. Así, la tasa de morosidad se define como:

Tasa de morosidad = Créditos impagados/Total de créditos. (ediFInet, 2020)

La morosidad está presente en todos los sectores de actividad económica, focalizada más en una zona que en otras que entregan créditos convirtiéndose en una dificultad de crecimiento empresarial exigiendo a las mismas buscar las mejores acciones en el prevención y manejo de morosidad.

1.2.15. *Liquidez*

La liquidez en cada banda de tiempo se obtiene de la diferencia entre la suma de las cuentas que reflejan entrada de recursos (activos, contingentes deudores y otros ingresos) y de la suma de las cuentas que representan salida de recursos (pasivos, contingentes acreedores y otros egresos) (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

1.2.15.1. *Liquidez en primera línea*

Muestra la disponibilidad de recursos más líquidos que tiene la entidad, dentro de 90 días, para cubrir sus pasivos más exigibles en ese mismo plazo, siendo el indicador el siguiente:

Índice de liquidez estructural de primera línea = Activos líquidos de primera línea/Pasivos exigibles de primera línea (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

1.2.15.2. *Liquidez en segunda línea*

Muestra la disponibilidad de recursos más líquidos que tiene la entidad, dentro de 180 días, para cubrir sus depósitos y obligaciones financieras, siendo su indicador el siguiente:

Índice de liquidez estructural de segunda línea = Activos líquidos de segunda línea / Pasivos exigibles de segunda línea. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

La liquidez es la disponibilidad de recursos disponibles para convertirlos en dinero o efectivo que sirven para hacer frente a obligaciones financieras de corto, mediano y largo plazo, que mantiene una entidad financiera.

1.3. Marco Conceptual

1.3.1. *Estrategias:*

La estrategia se puede considerar como es una guía, principios, series, reglas y rutas el cual con los responsables asignados seleccionan o su vez definen mediante un análisis mismas que pueden ser una o varias, a seguir para lograr las metas u objetivos a largo o corto plazo planteados por una persona o empresas, considerada así también como un cambio o un

anticipante con visión a futuro para la toma de decisiones en las organizaciones. (Sablón, Hernández, Urquiaga, Acevedo, & Bautista, 2017).

1.3.2. *Gestión:*

Es una diligencia o la acción administrar una actividad, cosas, personas o empresas sin importar a la actividad que esta se dedique, de manera profesional enfocada a establecer objetivos, así como también procesos y medios debidamente documentados por los cuales la organización desarrollará ciertas estrategias dadas para un uso correcto de los recursos, evidenciado mediante el nivel de cumplimiento en cuando a los objetivos planteados, (Vilcarromero, 2018).

1.3.3. *Gestión crediticia:*

La gestión crediticia puede ser relacionado con un proceso que debemos seguir para evitar riesgos, estos pueden considerarse en la identificación, medición y monitoreo de las principales funciones u obligaciones financieras cuando prestan sus servicios, es creada principalmente para las entidades de intermediación financiera públicas o privadas (Vargas & Mostajo, 2015)

1.3.4. *Crédito:*

Es la acción que realiza una entidad financiera al entregar un valor actual a una persona o empresa este puede ser dinero, un bien o a su vez un servicio, mutuamente acordado entre el deudor y la entidad generadora del crédito con sus respectivas garantías, y de una manera profesional para realizar el respectivo proceso de cobrar el valor y sus intereses generados que legalmente corresponden a la entidad a la entidad, (Morales, 2016).

1.3.5. *Riesgo:*

El riesgo es la identificación de las posibles amenazas internas y externas en diferentes tipos y tamaños que pueden convertirse en desastre o al menos existe una probabilidad, existe en cualquier actividad realizada si es posible poder reducir o controlar antes de la afectación a la entidad financiera, siempre y cuando sea identificadas antes de convertirse en pérdidas, (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2019).

1.3.6. *Garantías:*

Se consideran a los requisitos o acuerdos realizados por parte del deudor y el fiador, con el objetivo de recuperar la cantidad o valor prestado a una persona. Como acción principal para el

otorgamiento de créditos, este debe ser igual o superior al valor que se va a prestar y principalmente debe pertenecer legalmente al cliente, para otorgar el crédito. (Mavila, 2016)

1.3.7. *Morosidad:*

Se puede considerar personas o entidades que no lograron cumplir con sus obligaciones crediticias en el plazo determinado por el fiador y el deudor por situaciones diversas, en las entidades financieras, incumpliendo el contrato formal realizado entre ambas partes, (Superintendencia de Bancos y Seguros , 2014).

1.3.8. *Cobranza:*

Son deudas que están en un periodo de retorno del capital y su interés después de haber vendido o generado un crédito en cualquier empresa, de las cuales se puede obtener las utilidades dependiendo la percepción del cobro, este proceso puede ser realizado por un personal capacitado para su mejor efectividad, (Morales, 2016).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

En el desarrollo de esta investigación para la obtención de información se utilizó dos enfoques: (Cadena, Rendón, Aguilar, Salinas, & Sangerman, 2017) Menciona lo siguiente:

2.1.1. *Método cuantitativo*

Se basa en datos estadísticos recopilados que van a ser usados para la investigación, mismo que reflejan información que puede ser comparada y medible para emitir una conclusión o criterio.

2.1.2. *Método cualitativo*

Considera el autor un método complicado ya que se basa en realizar un análisis sobre el comportamiento de una conducta humana en ciertas actividades, donde el investigador decide la respuesta más viable y en base a eso crear una teoría o conclusión descriptiva.

Este trabajo se efectuó sobre una investigación mixta, porque se realizó un análisis de datos cuantitativos al aplicar la encuesta al personal de la cooperativa; jefe de crédito, jefe de cobranza, jefe financiero, jefe contable, jefe de sistemas, auditoría interna, custodio, asistente contable, jefes operativos, analistas de créditos, asistentes de créditos y recaudador pagador de la cooperativa así como también la información es cualitativa debido al análisis realizada a la información emitida por el personal administrativo y operativo partes fundamental de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., mismos que me permitió tener una visión amplia sobre estado de la cooperativa para así realizar las estrategias de gestión.

2.2. Nivel de la investigación

(Marroquín, 2016, pág. 4) Explica lo siguiente:

2.2.1. *Investigación Exploratoria*

Se efectúa esta investigación sobre un tema u objeto de estudio con el propósito de identificar características fundamentales de este, sus resultados constituyen una visión aproximada al dicho

estudio, simplificando líneas de investigación al obtener sus resultados, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

2.2.2. Investigación Descriptiva

Se conoce como investigación estadística por su método utilizado que es de análisis, de los datos y características concretas descritas de la problemática a estudiar. En esta parte de la investigación se utiliza las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo, que nos sirve para poder agrupar o simplificar el trabajo.

Para la indagación se tomó en cuenta dos tipos de investigación: Exploratorio porque mediante la aplicación de esta investigación se evaluó y se observó el comportamiento del objeto estudiado identificando causas y efectos para la problemática que afecta a la liquidez de la cooperativa y descriptivo por que fue utilizado para analizar a las áreas de relevancia; créditos y cobranza en la cual se identificó características fundamentales para análisis, mismo que permite diseñar estrategias de mejora para la cooperativa en cuanto a la gestión crediticia.

2.3. Diseño de la investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente: Experimental, Casi Experimental, No Experimental

Para (Fernández & Baptista, 2016) la investigación no experimental es donde no se manipulará las variables, porque no se tiene un control directo ni se puede manipularlas esto debido a que ya fueron dadas incluso sucedieron efectos, solo se toma situaciones ya existentes no provocadas por quien realiza dicho análisis, siendo así que simplemente se basa en observar el fenómeno de estudio en su estado natural.

Se utilizó el método no experimental, porque no se manipularon las variables me basé solo en la observación y análisis de los procesos básicos dados al momento de otorgar créditos así también de otros aspectos necesarios tal y como se dan en su entorno natural donde no se involucró la investigación ni hizo efecto en ningún sentido para obtener resultados.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. La investigación documental

Ortega (2017), manifestó que la investigación documental se apoya en fuentes documentales, como subtipos de esta investigación, se encuentra la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; se basa en la consulta de libros, artículos o ensayos de revistas y

periódicos, y documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, entre otros.

Esta investigación es de carácter documental por que se realizó un análisis de la normativa interna de la cooperativa, manuales establecidos por los diferentes departamentos administrativos de la cooperativa, de la normativa expuesta por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, normativa del Banco Central, normativa establecida por el SRI, y análisis del informe de los departamentos; financiero, legal, créditos, contabilidad y custodios de control principales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., que me ayudaron a cumplir con los objetivos mediante información confiable, como también se utilizó referencias bibliográficas de diferentes autores para fundamentar de mejor manera la investigación.

2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

La población que va a ser estudiada para la investigación es el personal administrativo y operativo de mayor participación en el área de créditos los cuales desarrollan sus actividades en las diferentes agencias: Latacunga, Machachi, Pujilí, La Mana, Salcedo y Huachi Chico, de la Cooperativa con un total de 37 personas. Por no ser amplia la población se ha decidido tomar a todos los empleados.

Tabla 1-2: Área y número de empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

ÁREA	N° DE EMPLEADOS
Jefe de Crédito	1
Jefe de Sistemas	1
Jefe de Cobranza	1
Jefe Financiero	1
Asesoría Legal	1
Contadora	1
Auditoría Interna	1
Jefe Operativo	6
Asistente de Crédito	6
Analistas de Crédito	6
Gestor de Cobranza	6
Asesor de Inversiones	6
TOTAL	37

Realizado por: Cuyo Yáñez, Jessica, 2020

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Para esta investigación se va a utilizar el siguiente método:

2.6.1.1. Método Deductivo:

“La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación.” (Dávila, 2016)

Este método fue utilizado en el presente estudio en la recolección de información relevante ya que se analizó los estados financieros, índice de morosidad de cartera y los diferentes procesos operativos y administrativos de la cooperativa al momento de concesión de créditos, mediante lo cual se logró determinar causas y consecuencias referentes al problema.

2.6.1.2. Método Analítico:

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (Ruiz, 2016).

En este trabajo de investigación al utilizar el método analítico me permitió analizar hechos, y conocer detalladamente el objeto de estudio, partes por partes de un todo que estaban involucrados en el problema de esta manera se logró plantear posibles soluciones.

2.7. Técnicas

Las técnicas para emplear en el desarrollo de la investigación constituyen la encuesta al personal administrativo y operativo de la Cooperativa.

2.7.1. Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación. (Quispe & Sánchez, 2016)

Fue aplicada al jefe de crédito, jefe de cobranza, áreas administrativas estratégicas, y al departamento de créditos de cada una de las agencias; jefes operativos, asistente de créditos, analista de créditos; que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., misma que me proporcionó información adecuada para realizar el trabajo.

2.7.2. Observación

la observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica; a diferencia de lo que ocurre en el mundo empírico, en el cual el hombre en común utiliza el dato o la información observada de manera práctica para resolver problemas o satisfacer sus necesidades. (Campos & Covarrubias, 2016)

Esta técnica se aplicó al realizar la obtención de datos para análisis de la correspondiente investigación mediante visitas presenciales, a una de las oficinas operativas de la cooperativa en el área de crédito y cobranza.

2.7.3. Tecnología

Es una herramienta esencial que se utilizó para investigar mediante el internet y sus herramientas de comunicación, varios temas involucrados en la investigación, como: comparar datos, compartir información, investigar situaciones sin ir físicamente, y otros aspectos involucrados.

2.8. Instrumentos

Los instrumentos a utilizar son:

2.8.1. Modelo de Encuesta:

La encuesta es definida como una técnica que es muy utilizada para la investigación académica y como un instrumento de planificación o simplemente como herramienta para analizar cualquier tipo de evento social (Falcón, Pertile & Ponce, 2019).

Se formuló encuestas para identificar causa y efecto de la problemática planteada en la investigación.

2.9. Interpretación de resultados

Una vez realizada las encuestas tanto al personal directivo, administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., se procede al análisis, tabulación y resultados de la información.

a) ¿Conoce usted si la cooperativa dispone de un manual de crédito?

Tabla 2-3. Identificación de manual de crédito

OPCIONES	N°	%
Si	35	95%
No	2	5%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

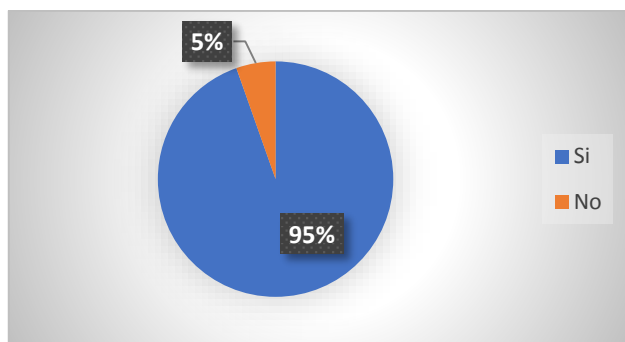


Gráfico 1-3. Identificación de manual de crédito

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Análisis e Interpretación

Los resultados que se evidencian en el gráfico 1.4 indican que del 100% de la población encuestada el 95% manifiesta que la cooperativa tiene un manual de crédito, mientras que un 5% desconoce de la existencia de un manual de crédito, la mayoría de la población a socializado el manual de créditos lo cual es productivo para la cooperativa, pero sin embargo como todo documento, debe regirse a constantes cambios que permita una mejora continua de procesos de la cooperativa, a fin de mejorar constantemente la gestión crediticia de esta institución financiera.

b) ¿Considera usted que los procesos están claramente definidos en lo referente a la concesión y recuperación crediticia?

Tabla 3-3. Identificación de concesión y recuperación crediticia

OPCIONES	N°	%
Si	30	81%
No	7	19%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

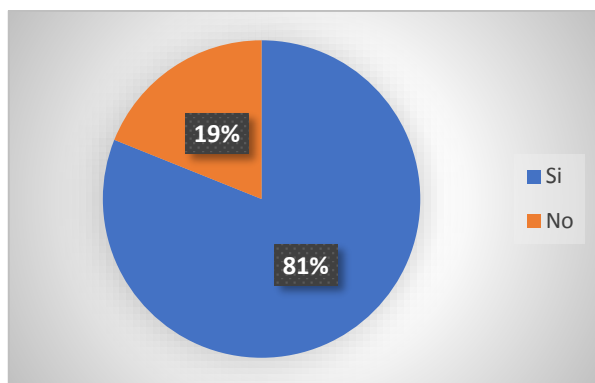


Gráfico 2-3. Identificación de concesión y recuperación crediticia

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Análisis e Interpretación

Mediante el gráfico 2.4 se puede visualizar que el 81% de la población encuestada entiende cómo funciona el sistema de concesión y recuperación tributaria, mientras que solo el 19% desconoce su funcionamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. Por lo expuesto es claro que a pesar de que la cooperativa ya cuente con procesos estables en cuanto a la concesión y recuperación crediticia, es necesario dar revisión constante, y a la vez proponer estrategias que permitan una dinámica adecuada de procesos en constante mejora, pues esta resultaría una forma de estratégica de mantener una gestión crediticia adecuada y evolutiva.

c) ¿Con que frecuencia el personal de la institución es capacitado en el ámbito crediticio?

Tabla 4-3. Frecuencia de capacitación del personal

OPCIONES	Nº	%
Mensual	17	46%
Trimestral	11	30%
Semestral	4	11%
Anual	5	13%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

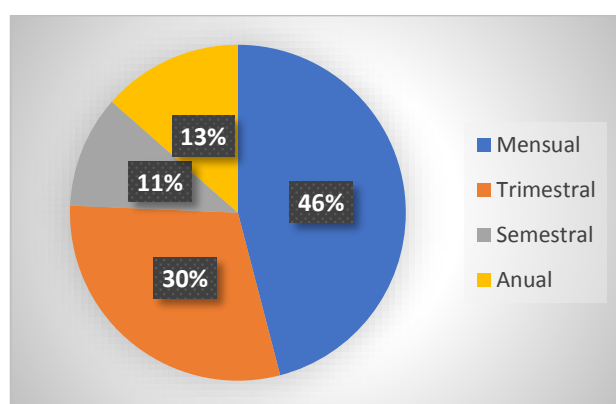


Gráfico 3-3. Frecuencia de capacitación del personal

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Análisis e Interpretación

Según el gráfico 3.4 se observa que las capacitaciones al personal referente al ámbito crediticio se realizan principalmente mensualmente representando el 46% del resultado de la encuesta, el cual indica que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., siempre está en constantes capacitaciones. A pesar de que las respuestas no son totalmente negativas, es claro que no todo el personal es acogido para este tipo de capacitaciones, las mismas que deben ser en periodo uniformes y de acuerdo a las tareas y obligaciones de cada puesto de trabajo, pues una forma estratégica de mantener un personal en constante desarrollo, a fin de convertir en una estrategia interna de la gestión crediticia y demás procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.- ubicada en la ciudad de Latacunga.

d) ¿Considera usted que las políticas y procedimientos de recuperación de cartera de crédito que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. son adecuados?

Tabla 5-3. Políticas y procedimientos

OPCIONES	N°	%
Si	28	76%
No	9	24%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

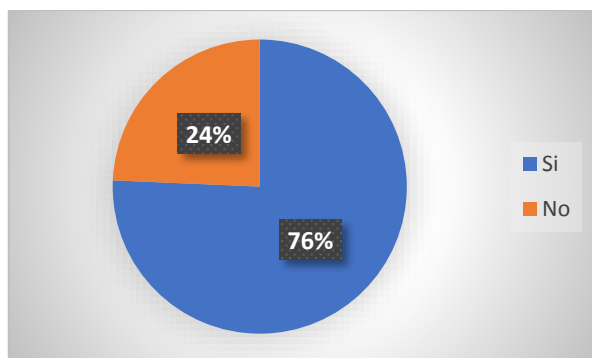


Gráfico 4-3. Políticas y procedimientos

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Análisis e Interpretación

Mediante el gráfico 4.4 se puede visualizar que todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., está de acuerdo que las políticas y procedimientos para la recuperación de cartera de crédito son el apropiado, mostrando un 76% de aceptabilidad. No obstante, es claro que, si existen personas que no consideran adecuados estos procesos, lo que lleva a considerar estos aspectos para establecer estrategias de mejora, pues a pesar que resulte la minoría con este desacuerdo, es necesario acoger las opiniones que de cierta manera ayudarían a establecer una mejora de procesos.

e) ¿La Cooperativa cumple con las políticas crediticias establecidas en su manual?

Tabla 6-3. Políticas crediticias

OPCIONES	N°	%
Totalmente	21	57%
Parcialmente	16	43%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

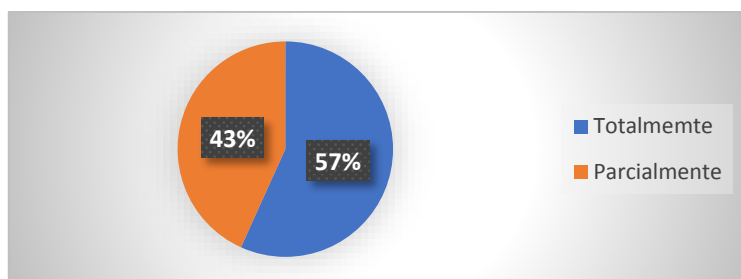


Gráfico 5-3. Políticas crediticias

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Análisis e Interpretación

La encuesta realizada al personal para determinar si se cumple con las políticas crediticias establecidas en el manual de la cooperativa, el gráfico 5.4 indica que el personal está totalmente de acuerdo que se cumple las normas establecidas en el manual, representando un 57% de la encuesta realizada. Cabe destacar que este podría ser un aspecto importante a considerarse, pues si bien es cierto la cooperativa si dispone de políticas crediticias, pero el hecho que estas no sean acatadas en su totalidad, determina fallos en los procesos y por ende funcionan como procesos crediticios sin políticas propias de la cooperativa, lo que de cierta manera influye en la gestión del proceso.

f) ¿Con que frecuencia se tiene información sobre el índice de morosidad?

Tabla 7-3. Frecuencia de índice de morosidad

OPCIONES	N°	%
Semanal	34	92%
Mensual	3	8%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

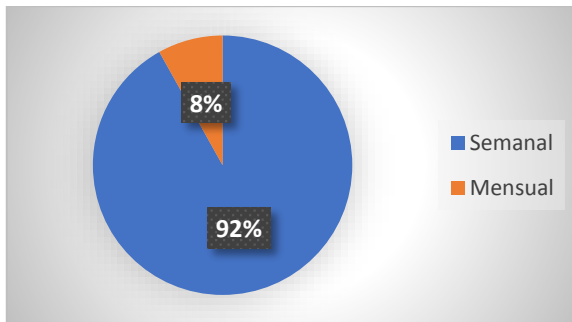


Gráfico 6-3. Frecuencias e índice de morosidad

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Análisis e Interpretación

En la encuesta realizada al personal para determinar la frecuencia del índice de morosidad en la cooperativa, el gráfico 6.4 muestra que mensualmente existe un alto índice de morosidad dando un resultado en la encuesta del 92%. Es satisfactorio que se pueda tener conocimiento del índice de morosidad de forma semanal, pero el hecho de que existan personas que acojan estos índices de forma mensual, afecta considerablemente al proceso íntegro, pues es necesario que todas las áreas que pertenecen a la gestión crediticia trabajen a la par, con el fin de obtener mejores resultados de su gestión, tanto individual como colectiva de la cooperativa.

g) ¿Qué factores considera usted influyen en los niveles de morosidad crediticia?

Tabla 8-3. Factores que influyen nivel de morosidad

OPCIONES	N°	%
Falta de gestión de cobros	6	16%
Falta de evaluación al otorgar créditos	25	68%
Incapacidad de pagos	4	11%
Otros	2	5%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

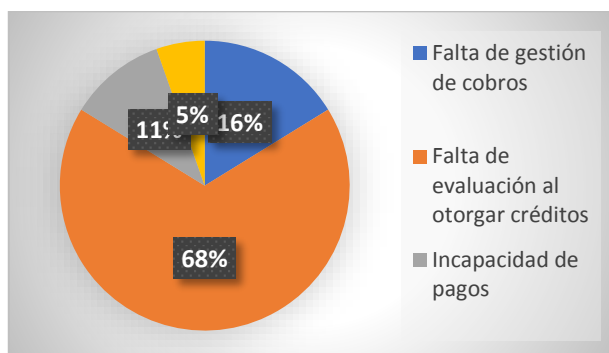


Gráfico 7-3. Factores que influyen nivel de morosidad

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Análisis e Interpretación

Mediante el gráfico 7.4, se puede concluir que el principal factor que influye en el aumento de los niveles de morosidad es la falta de evaluación a los clientes al otorgar créditos representando un 68% de la encuesta realizada. Por lo tanto se necesita un análisis más profundo a los clientes para poder otorgar un crédito, y a la vez mejorar la gestión de cobros, pues si bien es cierto estos son dos aspectos importantes, que si se da una mejora en los procesos para otorgar los créditos, se aseguraría de manera más óptima el pago puntual de los mismos, sin embargo, la gestión de cobros debe ser efectiva a fin de lograr recuperar rubros que a la suma de los mismos representa considerablemente una cantidad importante para la cooperativa.

h.) ¿Cómo califica la colaboración del jefe de créditos, y jefe de agencia en la gestión de cobranza a morosos?

Tabla 9-3. Calificación del personal

OPCIONES	N°	%
1	1	3%
2	0	0%
3	1	3%
4	3	8%
5	4	11%
6	0	0%
7	4	11%
8	11	30%
9	12	32%
10	1	3%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

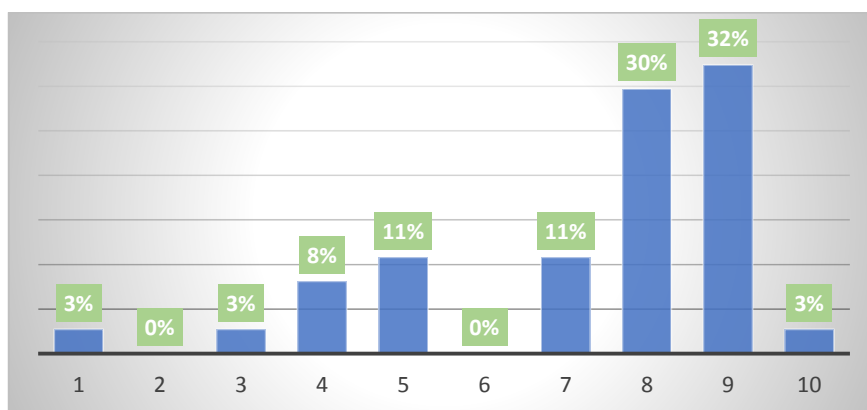


Gráfico 8-3. Calificación del personal.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Análisis e Interpretación

En el gráfico 8.4 se da a conocer que la colaboración por parte de los jefes de crédito y los jefes de agencia en el sistema de gestión de cobranzas es alta, indicando un total 32% de la encuesta realizada. Por lo tanto, se puede confiar en el personal directivo para el cobro a las personas morosas de la cooperativa; lo cual se establece con un gran beneficio y aporte en el proceso; sin embargo, es necesario mantener una mejora continua y capacitaciones constantes a fin de evitar deficiencias en esta fase del proceso crediticio.

h) ¿Considera usted que el personal del área crediticia tiene los conocimientos y experiencia adecuada?

Tabla 10-3. Conocimientos y experiencia

OPCIONES	Nº	%
Si	35	95%
No	2	5%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

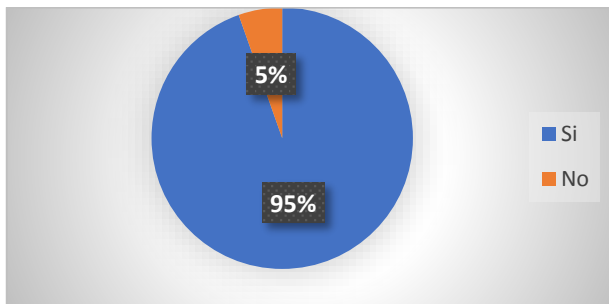


Gráfico 9-3. Conocimientos y experiencia

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Análisis e Interpretación

De acuerdo con los datos reflejados en el gráfico 9.4, se muestra que el 95% del personal tiene la experiencia y conocimientos adecuados para poder desempeñar cualquier función en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. Es por ello que, a pesar de que el porcentaje sea alto para la respuesta positiva es necesario establecer capacitación constante a fin de mantener un personal calificado para los procesos crediticios.

i) ¿Cree usted que el diseño de estrategias mejorará la gestión crediticia en la cooperativa?

Tabla 11-3. Diseño de estrategias

OPCIONES	N°	%
Si	34	92%
No	3	8%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

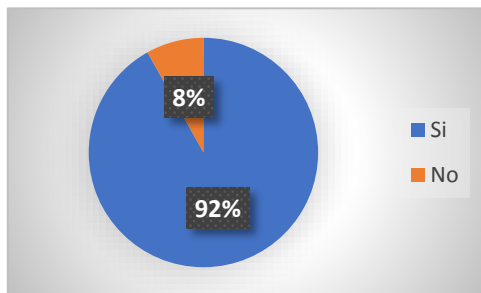


Gráfico 10-3. Diseño de estrategias

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Análisis e Interpretación

En relación con el diseño de estrategias para mejorar la gestión crediticia, el 92% del personal encuestado está de acuerdo con esta opción. El diseño de unas nuevas estrategias mejorara el sistema de cobranzas en la cooperativa; no obstante, no solo es necesario establecer estrategias de mejora, sino que es fundamenta ponerlas en práctica constantemente para obtener resultados favorecedores para la gestión crediticia de la cooperativa.

j) ¿Qué estrategias considera usted se debe implementar en la institución para mejorar el proceso de concesión crediticia?

Tabla 12-3. Tipos de estrategias

OPCIONES	N°	%
Cumplir con los requisitos para la colocación de créditos	9	24%
Verificar los procesos e instrumentos aplicados en la concesión del crédito	7	19%
Evaluar antecedentes geográficos, género y sectores económicos de los clientes antes de la concesión de crédito	16	43%
Capacitación al personal encargado en concesión de crédito	5	14%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

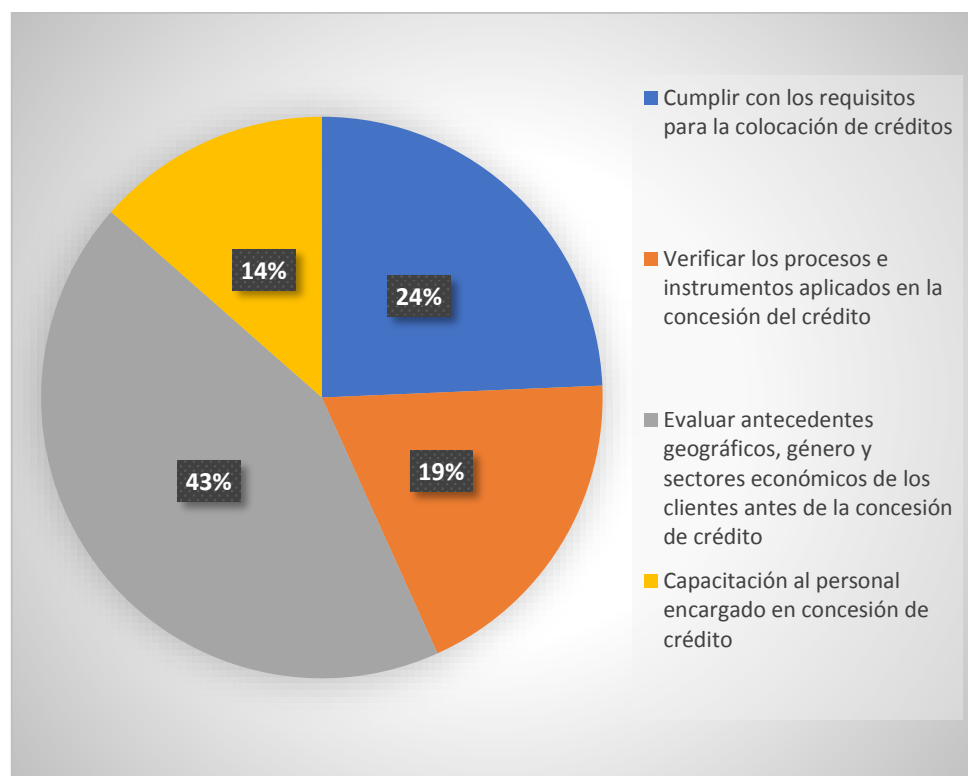


Gráfico 11-3. Tipos de estrategias

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

2.9.1. *Análisis e Interpretación*

El grafico 11.4 indica que 43% de los encuestados están de acuerdo que se debe evaluar los antecedentes geográficos, género y sectores económicos de los clientes antes de la concesión de crédito. Con esto se puede disminuir el alto índice de morosidad en la cooperativa, pues si bien es cierto este es un factor que podría favorecer, también es necesario que se cumpla con los procesos y políticas establecidas, a fin de obtener resultados favorecedores para la cooperativa en cuanto a la gestión crediticia.

2.9.1.1. *Discusión de resultados*

Mediante la encuesta realizada, se puede determinar a pesar de que esta cooperativa si cuenta con procesos crediticios propios, establecidos para su desarrollo, es necesario que se considere la ejecución de estos de manera óptima y de acuerdo con lo planificado, a fin de establecer resultados favorecedores en la gestión crediticia. Pues si bien es cierto, la Cooperativa cuenta con un manual de crédito, no todo el personal tiene conocimiento de este, lo cual implica un gran déficit de procesos, pues todo el personal debe tener conocimiento de los procesos internos de la cooperativa, a fin de alcanzar estándares internos. Por otro lado, la concesión de créditos debe ser totalmente evaluada, pues es en esta fase del proceso se asegura el retorno de la liquidez, la misma que es complementada por la recuperación crediticia, que resulta la última opción por parte de la cooperativa para retornar la liquidez invertida en los socios.

La capacitación constante por parte de la Cooperativa al personal asegura de cierta manera la obtención de personal calificado y comprometido con sus labores, pues a su vez este aspecto resultaría como una estrategia indirecta, que beneficia la gestión de procesos y la competencia del personal que presta sus servicios para esta Cooperativa de ahorro y crédito. Es claro que, si existen personas que no consideran adecuados estos procesos de las políticas y procedimientos de recuperación de cartera de crédito, llevando a considerar estos aspectos para establecer estrategias de mejora, pues a pesar de que resulte la minoría con este desacuerdo, es necesario acoger las opiniones que de cierta manera ayudarían a establecer una mejora de procesos.

A su vez, en las preguntas 9, 10 y 11 se pudo conocer que la elaboración e implementación del modelo de gestión crediticio, ayudará al personal administrativo, operativo y financiero a controlar y disminuir el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. En el periodo 2021, de esta manera se verifica que la idea planteada en el trabajo de investigación se ha cumplido.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Tema

“Estrategias para mejorar la gestión crediticia, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.- ubicada en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, año 2021.”

3.1.1. *Objetivos*

3.1.1.1. *Objetivo General*

Mejorar la gestión crediticia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., mediante estrategias, que permitan alcanzar las metas propuestas.

3.1.1.2. *Objetivos Específicos*

- Conocer la situación actual de los tipos y procesos de créditos otorgados por la cooperativa.
- Fundamentar teóricamente, la información del riesgo crediticio de la cooperativa.
- Analizar e identificar el impacto del riesgo en los créditos otorgados por la cooperativa a los diferentes sectores económicos.
- Diseñar estrategias, que permitan mejorar el manejo y aplicación, de la gestión crediticia, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

3.2. Contenido de la Propuesta

El sistema de cobranzas y otorgamiento de créditos representa un modelo de gestión que integra los siguientes puntos:

- Diagnóstico y situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.
- Diseño de las estrategias del modelo de Gestión Crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

3.2.1. *Diagnóstico y situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.*

La cooperativa de ahorro y crédito Sierra Centro Ltda., nace a finales del 2009 por un grupo de jóvenes visionarios, socios fundadores tanto de la provincia de Tungurahua y Cotopaxi

indígenas y mestizos, con el objetivo de apoyar al desarrollo de los sectores vulnerables del país que no han tenido acceso a una banca privada. Esta entidad de intermediación financiera es creada mediante Acuerdo Ministerial N° 022-09, de fecha 04 de diciembre del 2009, calificada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Resolución N° ROEPS-000718. En la actualidad la Cooperativa cuenta con 23.697 socios.

Esta cooperativa consta de la constante supervisión y control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuyo fin es dar apoyo económico a todas las personas de bajos recursos económicos no solo que sean pertenecientes a la comunidad sino también a todas las personas que formen parte de las provincias en la cuales se encuentran estratégicamente localizadas nuestras agencias.

Actualmente Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. Centro esta activamente funcionando de manera legal, recalando que toda su operación se fundamenta en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, por lo cual se corrobora el compromiso de la cooperativa en los servicios financieros, intermediación financiera y todas las actividades económicas referentes relacionados con nuestros socios y clientes. Desde su creación la cooperativa está en constante crecimiento gracias a la confianza de los socios y clientes, dando como resultado a pertenecer al segmento tres dentro de las cooperativas reguladas por la SEPS, el cual indica el crecimiento de la cooperativa desde su año de fundación.

3.2.1.1. Datos Generales De La Institución

Tabla 13-3 Datos generales de la Cooperativa Sierra Centro Ltd.

DATOS GENERALES				
Nombre:	Sierra Centro	Sucursales		
Tipo:	Cooperativa de Ahorro y Crédito	Ubicación	Dirección	Estado
Fecha de Creación:	4 de diciembre del 2009	Pichincha/Mejía/Machachi	Av. Amazonas 02-19 (Luis cordero)	Abierto
Provincia:	Cotopaxi	Tungurahua/ Ambato/ Huachi Chico	AV. Atahualpa y Celiano Monge (Jesús Calle)	Abierto
Ciudad:	Latacunga	Cotopaxi/ Latacunga/ Eloy Alfaro (San Felipe)	Av. 5 de junio (Raymundo Torres)	Cerrado
Registro Tributario		Tungurahua/Ambato/Izamba	Av. Circunvalación	Cerrado
Registro Único de Contribuyente (RUC):	0591719009001	Cotopaxi/ Pujilí	José Joaquín de Olmedo (Belisario Quevedo)	Abierto
Estado:	Activo	Cotopaxi/ Salcedo/San miguel	24 de mayo (Padre Salcedo)	Abierto
Segmento:	Tres	Cotopaxi/ La mana	Av. 19 de mayo (Av. Eloy Alfaro)	Abierto

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

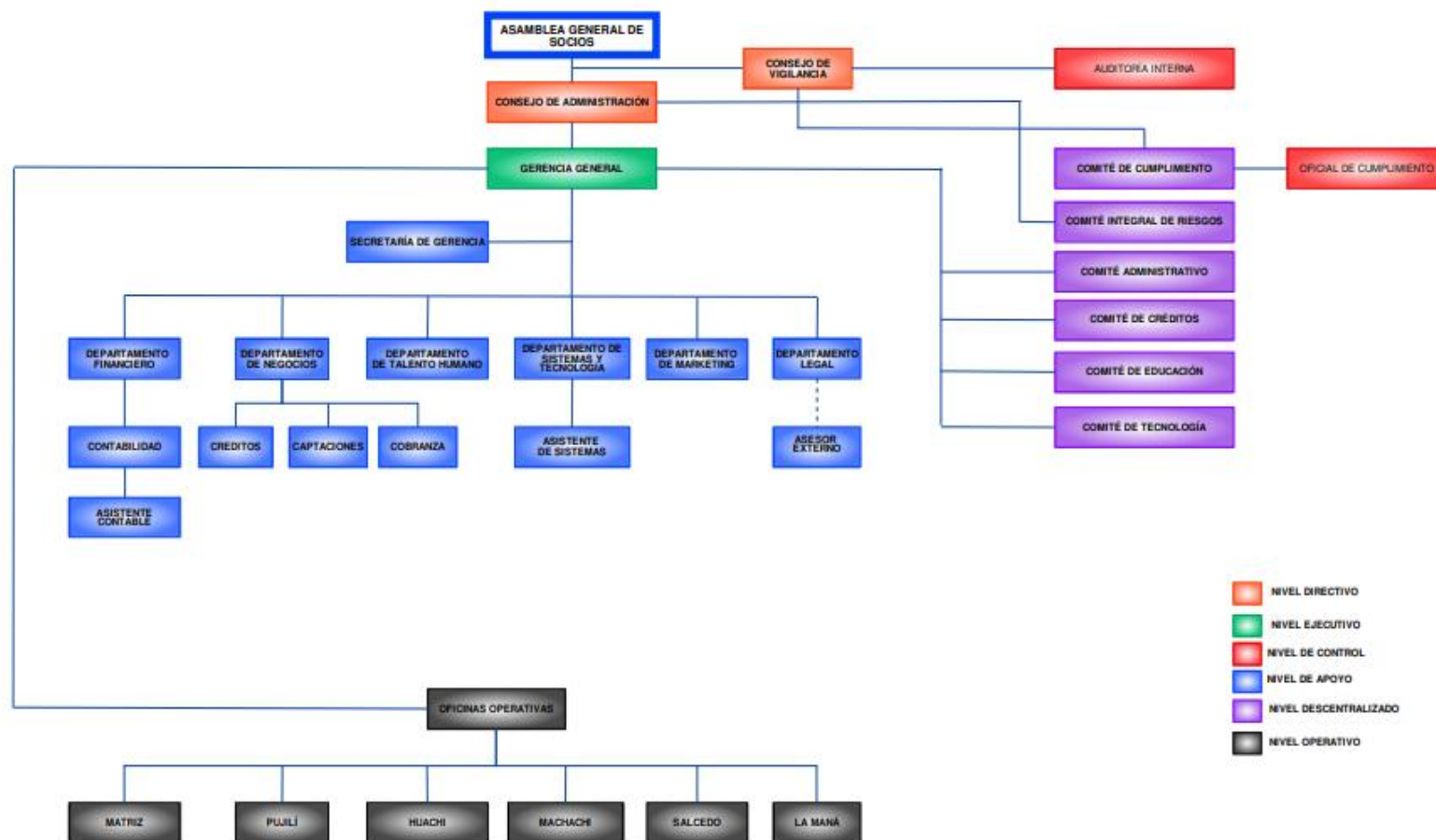
3.2.1.2. Misión

Entregar servicios financieros y comerciales al sector rural y urbano marginal, administrando eficientemente los recursos de los socios; ofreciendo servicios ágiles, oportunos y con tasas de interés competitivos y productos de alta calidad a través de su personal competente y comprometido, logrando obtener rentabilidad efectiva para sus socios, inversionistas y bienestar a sus trabajadores. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro , 2020).

3.2.1.3. Visión

Ser un Grupo Financiero líder e innovador consolidado entre las primeras del Centro del País, en prestar Servicios de calidad que superen las necesidades y expectativas de los socios (Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro , 2020).

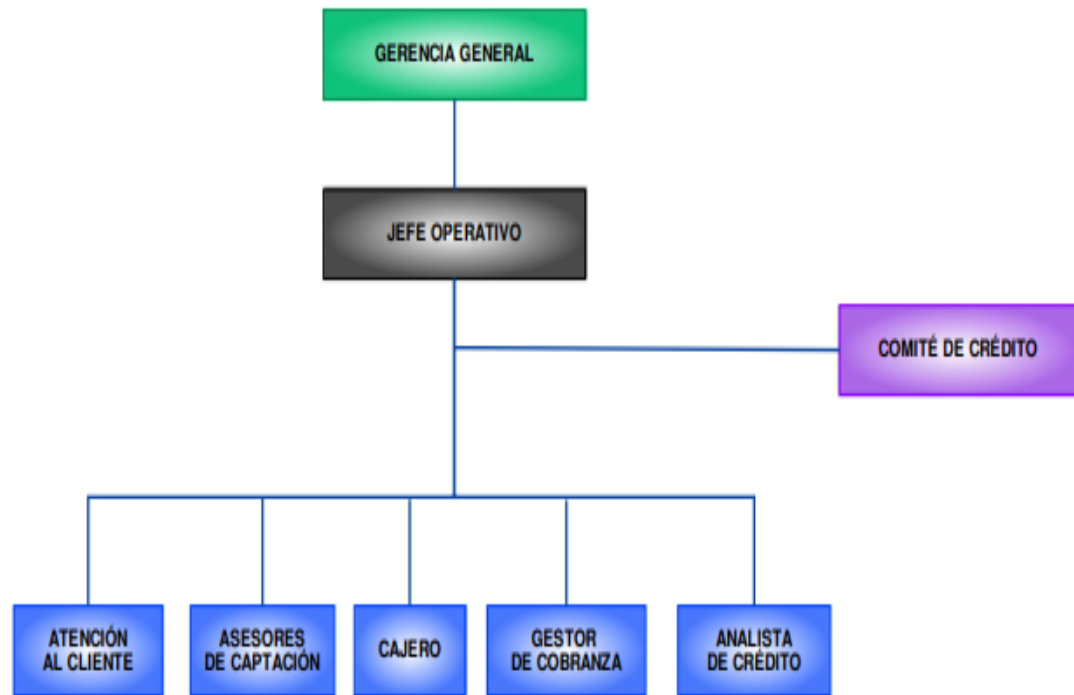
3.2.1.4. Estructura Organizacional



- NIVEL DIRECTIVO
- NIVEL EJECUTIVO
- NIVEL DE CONTROL
- NIVEL DE APOYO
- NIVEL DESCENTRALIZADO
- NIVEL OPERATIVO

Ilustración 1 Estructura Organizacional general de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.



Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Ilustración 2 Estructura Organizacional operativo de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

3.2.1.5. La estructura organizacional:

La estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”, nos ayuda a determinar la forma en que se encuentra distribuida y organizada la cooperativa con el fin de cumplir su misión, visión y objetivos.

Nivel directivo: De acuerdo con la ley de Economía Popular y solidaria (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2019)El gobierno, administración, contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, de conformidad con las atribuciones señaladas en esta Ley, en el Reglamento General y en el estatuto para cada uno de dichos organismos.

El órgano está conformado de la siguiente manera:

- a) Asamblea General
- b) Consejo de Administración
- c) Consejo de Vigilancia

Nivel ejecutivo: Se encarga de controlar la administración y representación legal de la Cooperativa. Reporta directamente al Consejo de Administración y cuando sea requerido a la Asamblea General. La Gerencia, para el óptimo funcionamiento institucional está en la atribución de delegar responsabilidades, autoridades, tareas y funciones bajo parámetros técnicos y de acuerdo con las necesidades del organigrama estructural.

Nivel de control: Departamentos responsables de controlar que los procedimientos realizados en la cooperativa se realicen o se hayan realizado de acuerdo con la ley que está establecida por los diferentes entes de control para fomentar la transparencia de las actividades.

Nivel de apoyo: Es aquellos departamentos creados en la cooperativa para brindar apoyo al nivel administrativo garantizando el buen funcionamiento de las actividades principales de la cooperativa con el fin de brindar servicios financieros que satisfagan las necesidades de los socios.

Nivel descentralizado: Son grupos creados estratégicamente para el análisis de las actividades principales de la cooperativa donde identifican errores y hallan la mejor solución al problema.

Nivel operativo: Parte fundamental de la cooperativa el cual verifica la ejecución de las actividades principales de la cooperativa como es el direccionamiento de créditos, captaciones a plazo fijo, depósitos a la vista, control de morosidad entre otras.

3.2.1.6. *Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.*

Tabla 14-3. Análisis FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener convenios con casas comerciales 2. Sistema informático adecuado con la actividad de negocio. 3. Sistema integrado de pagos, transferencias, giros, remesas. 4. Disponibilidad de productos y servicios de demanda. 5. Disponibilidad de cajeros automáticos 6. Tasas de interés competitivas en el mercado. 7. Crecimiento de la cartera de crédito Contar con personal pluricultural 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas mediante convenios con instituciones públicas y privadas. 2. Los avances tecnológicos. Cambio de la matriz productiva. Control y 3. Supervisión por parte de la SEPS y los organismos de control. 4. Acogida y confianza de la sociedad al sistema cooperativo. 5. Regularización de tasas de interés pasivas por la SEPS. 6. Crecimiento poblacional Depósitos garantizados por la COSEDE y fondos de liquidez 7. Formación académica de la sociedad.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta morosidad 2. Alta concentración de mayores depositantes inversionistas 3. Liquidez baja Comunicación interna deficiente 4. Incumplimiento de la normativa interna establecida por la institución. 5. Deficiencias en la calidad de servicio 6. Bajo nivel académico del personal 7. Falta de marketing, publicidad y promoción agresiva por productos y de acuerdo con la temporada 8. Falta de Talleres de participación con todo el personal 9. Falta de reconocimientos e incentivos morales. 10. Falta de indicadores de gestión 11. Falta de lealtad y compromiso del personal con la institución 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad económica y político social 2. Competencia desleal de instituciones financieras no regularizadas. 3. Incremento de la competencia, tendiente a saturar los mercados. 4. Cambios de las políticas gubernamentales que influyen en el sistema cooperativo. Sobreendeudamiento de socios y clientes. 5. Falta de cultura de ahorro 6. Desastres y catástrofes naturales

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

El análisis FODA realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., es en base a la situación actual de la misma, donde determinamos ciertos factores internos y externos para aplicar y fortalecer las oportunidades que como cooperativa tiene y así disminuir riesgos causados por las diferentes debilidades y amenazas.

3.2.1.7. Análisis de cartera de créditos

Tabla 15-3 Cartera distribuida por sector

SECTOR	CONDICIÓN OPERATIVA	NUMERO	VALOR
URBANO	NORMAL	1257	\$11.708.376,86
	LEGAL	485	\$ 718.773,19
RURAL	NORMAL	338	\$ 2.697.970,32
	LEGAL	161	\$ 257.083,58
TOTAL		2241	\$15.382.203,95

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. Mantiene una cartera de créditos de un total de **\$ 15.382.203,95**, misma que está distribuida en **2241** socios de acuerdo con la condición operativa tenemos mayor concentración de socios en el sector **urbano** con un total de **1742** y con un total de **499** en créditos direccionados al sector **rural**.

Tabla 16-3 Cartera consolidada de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda.

DISTRIBUCIÓN DE LA CARTERA CONSOLIDADO POR CALIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN	NÚMERO DE DÍAS	RIESGO	N° SOCIOS	VALORES	PARTICIPACIÓN
A1	0 a 5	Riesgo normal	1328	\$ 13.047.570,67	84,82%
A2	6 a 30	Riesgo Normal	52	\$ 424.491,68	2,76%
A3	31 a 60	Riesgo Normal	48	\$ 462.362,18	3,01%
B1	61 a 75	Riesgo Potencial	26	\$ 170.098,37	1,11%
B2	76 a 90	Riesgo Potencial	22	\$ 156.902,19	1,02%
C1	91 a 120	Riesgo Deficiente	5	\$ 70.449,53	0,46%
C2	121 a 150	Riesgo Deficiente	4	\$ 29.840,23	0,19%
D	151 a 180	Dudoso Recaudo	3	\$ 4.258,62	0,03%
E	Mayor a 180	Pérdida	753	\$ 1.016.230,48	6,61%
TOTAL CARTERA			2241	\$ 15.382.203,95	100,00%

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., mediante el cuadro descrito puede evidenciar la distribución de cartera de créditos según los siguientes campos: calificación, número de días, riesgo, número de socios, valores y porcentajes.

Tabla 17-3 Estatus de la cartera de créditos por valores de la Cooperativa Sierra Centro Ltda.

ESTATUS ACTUAL POR VALORES			
ESTATUS	N.º	VALORES	%
ACTIVO	1428	\$ 13.934.424,53	90,59%
VENCIDO	253	\$ 1.447.219,42	9,41%
CASTIGADO	560	\$ 560,00	00,00%
TOTAL GENERAL	2241	\$ 15.382.203,95	100,00%

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. Mantiene una cartera de créditos de un total de \$ **15.382.203,95**, misma que está distribuida en **2241** socios y de acuerdo la normativa establecida por SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), un total del **90,59%** de la cartera está considerada como riesgo normal, el **9,41%** está considerado como riesgo deficiente y un porcentaje mínimo está establecido como cartera perdida.

Tabla 18-3 Distribución de cartera por oficinas de la Cooperativa Sierra Centro Ltda.

DISTRIBUCIÓN DE LA CARTERA POR AGENCIAS			
MATRIZ	521	\$ 4.029.482,60	26,20%
PUJILÍ	338	\$ 2.716.593,10	17,66%
HUACHI CHICO	366	\$ 2.434.947,95	15,83%
MACHACHI	269	\$ 1.341.645,34	8,72%
SALCEDO	307	\$ 1.827.987,78	11,88%
LA MANÁ	440	\$ 3.031.547,18	19,71%
TOTAL, CARTERA	2241	\$ 15.382.203,95	100,00%

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., con sus seis agencias legalmente activas ubicadas en diferentes lugares estratégicos, mantiene su cartera de créditos con mayor participación en la Matriz y en la ciudad de La Maná.

Tabla 19-3 Cartera legal por condición operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

ESTADO LEGAL		
CONDICIÓN OPERATIVA	VALORE PARA PAGAR	NÚMERO DE SOCIOS
Quirografaria	\$ 59.580,16	579
Hipotecaria	\$ 2.908,04	23
Prendaria	\$ 9.759,91	44
TOTAL, GENERAL	\$ 72.248,11	646

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Verificando la base de datos proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., se puede identificar que la cartera legal con condición operativa que más afecta son; los créditos otorgados en condición quirografaria aquellos que no tiene garantías reales que favorezcan la cooperativa en la recuperación de sus valores y Prendaria que en su mayoría se considera a créditos vehiculares mismos que por el paso de tiempo pierden sus valor volviéndose créditos de dudosa recuperación, los créditos Hipotecarios tienen una participación menor mismos que si se pueden recuperar.

Tabla 20 -3 Morosidad por oficina

MOROSIDAD	
OFICINAS	PORCENTAJE
MATRIZ	9,80%
PUJILI	11,73%
HUACHI CHICO	8,90%
MACHACHI	8,66%
SALCEDO	8,84%
LA MANA	7,92%
TOTAL	9,41%

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

En el cuadro expuesto anteriormente se puede evidenciar el porcentaje de morosidad el cual tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., en general así como también por cada una de las oficinas operativas.

Tabla 21-3 Morosidad por la línea de crédito

MOROSIDAD POR LINEA DE CREDITO	
OFICINAS	Valores
CONSUMO	3,10%
MICRO MINORISTA	0,10%
MICRO SIMPLE	1,72%
MICRO AMPLIADO	0,57%
MICRO (18%)	3,92%
TOTAL	9,41%

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

La morosidad que actualmente refleja la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda.es de un 9,41%, los socios que están no están al día en sus pagos son aquellos que adquirieron créditos en la línea de Microcréditos, la mayoría de los socios morosos son parte la agencia de Pujilí y La matriz.

Tabla 22-3 Liquidez primera línea

LIQUIDEZ PRIMERA LINEA	
OFICINAS	Valores
MATRIZ	25,59%
PUJILI	23,72%
HUACHI CHICO	61,45%
MACHACHI	43,91%
SALCEDO	43,05%
LA MANA	24,98%
TOTAL	32,36%

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Tabla 23-3 Liquidez segunda Línea

LIQUIDEZ SEGUNDA LINEA	
OFICINAS	valores
MATRIZ	31,46%
PUJILI	9,17%
HUACHI CHICO	15,34%
MACHACHI	16,43%
SALCEDO	20,38%
LA MANA	24,24%
TOTAL	20,53%

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Según los cuadros detallados de Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. En la actualidad mantiene la liquidez de primera línea de un 32,36% y una liquidez de segunda línea del 20,53% cumpliendo con el límite establecido para lograr cumplir con las obligaciones financieras tanto a corto como a largo plazo con los socios.

3.3. Diseño de las estrategias del modelo de Gestión Crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

El diseño de estrategias para modelo de Gestión Crediticio brindará herramientas prácticas con el fin de mejorar la calidad de la cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

El siguiente modelo consta de tres bases estratégicas, la primera parte conforma la técnica de direccionamiento de créditos, seguido por técnicas de cobranza para lograr disminuir la tasa de morosidad y finalmente técnicas de negociación en el supuesto caso de problemas de recuperación de cartera más complejos.

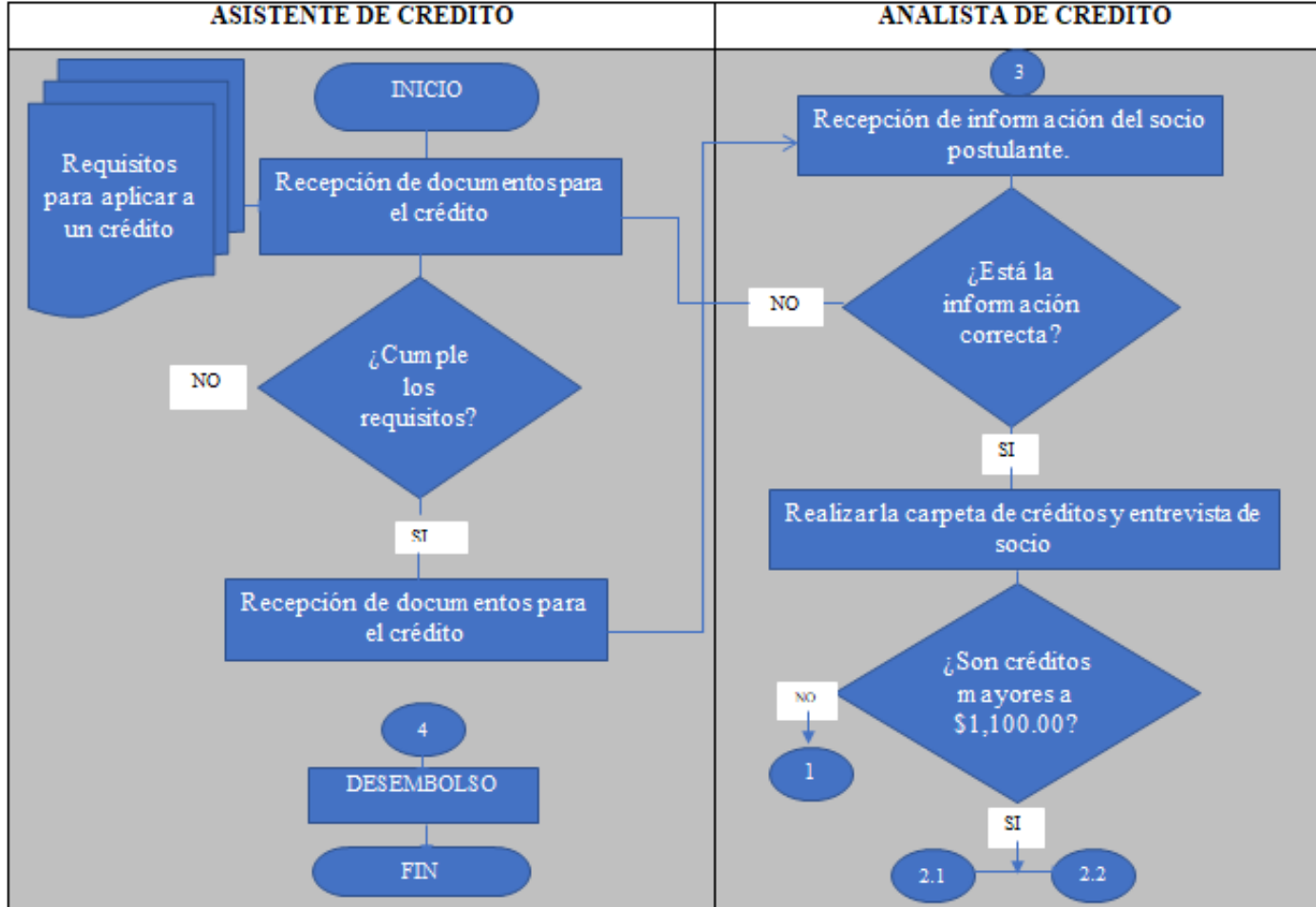
3.3.1. Estrategia N° 1:

3.3.1.1. Direccionamiento para la aprobación de créditos

En esta fase estratégica, es necesario tener en cuenta la disposición de los créditos, tomando en cuenta las características del socio y de los mismos créditos, para lo cual se establece un diagrama de flujo para la determinación de créditos que se detalla en este estudio.

3.3.1.2. Objetivo

Presentar cada una de las funciones y responsables en la concesión de créditos, para mejorar la gestión crediticia.



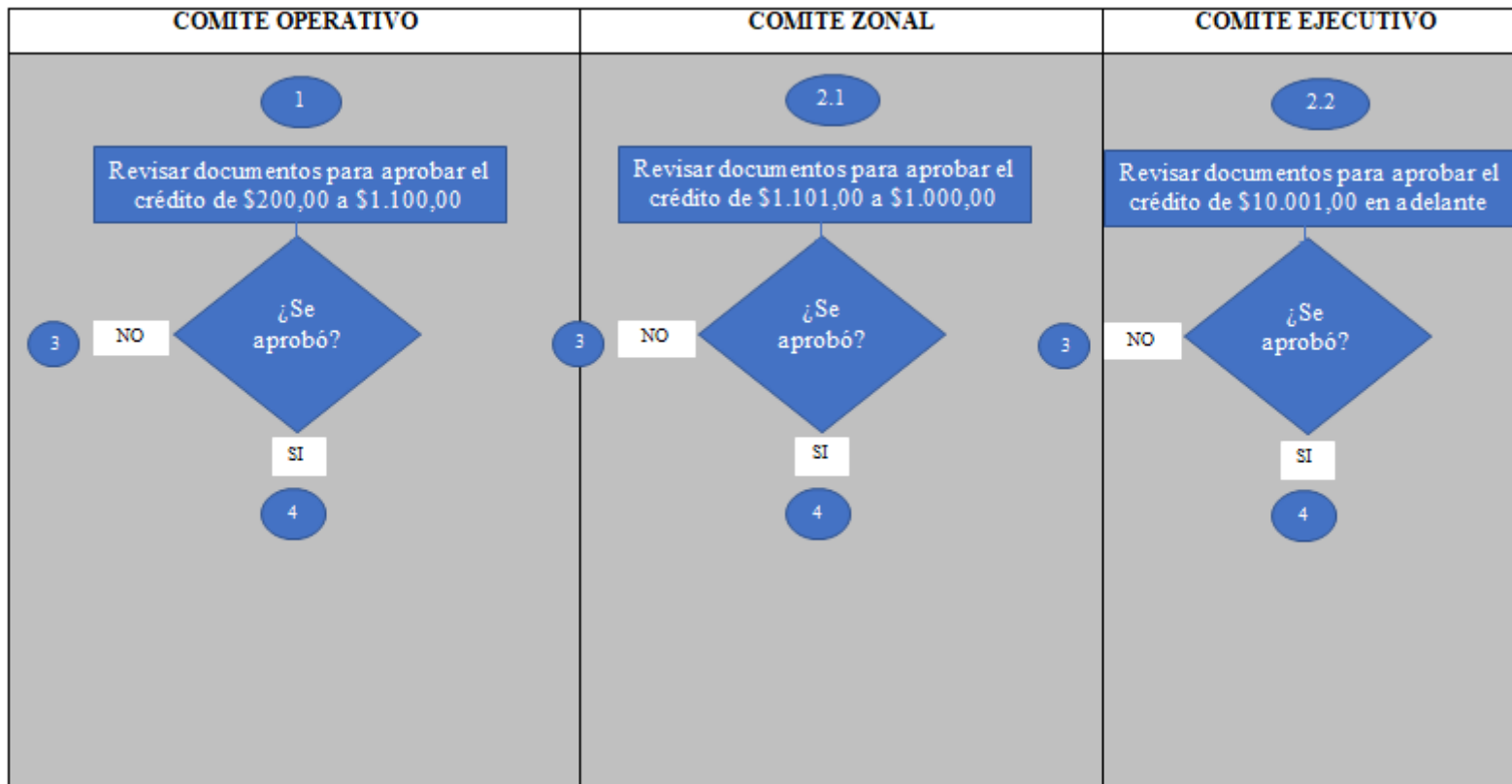
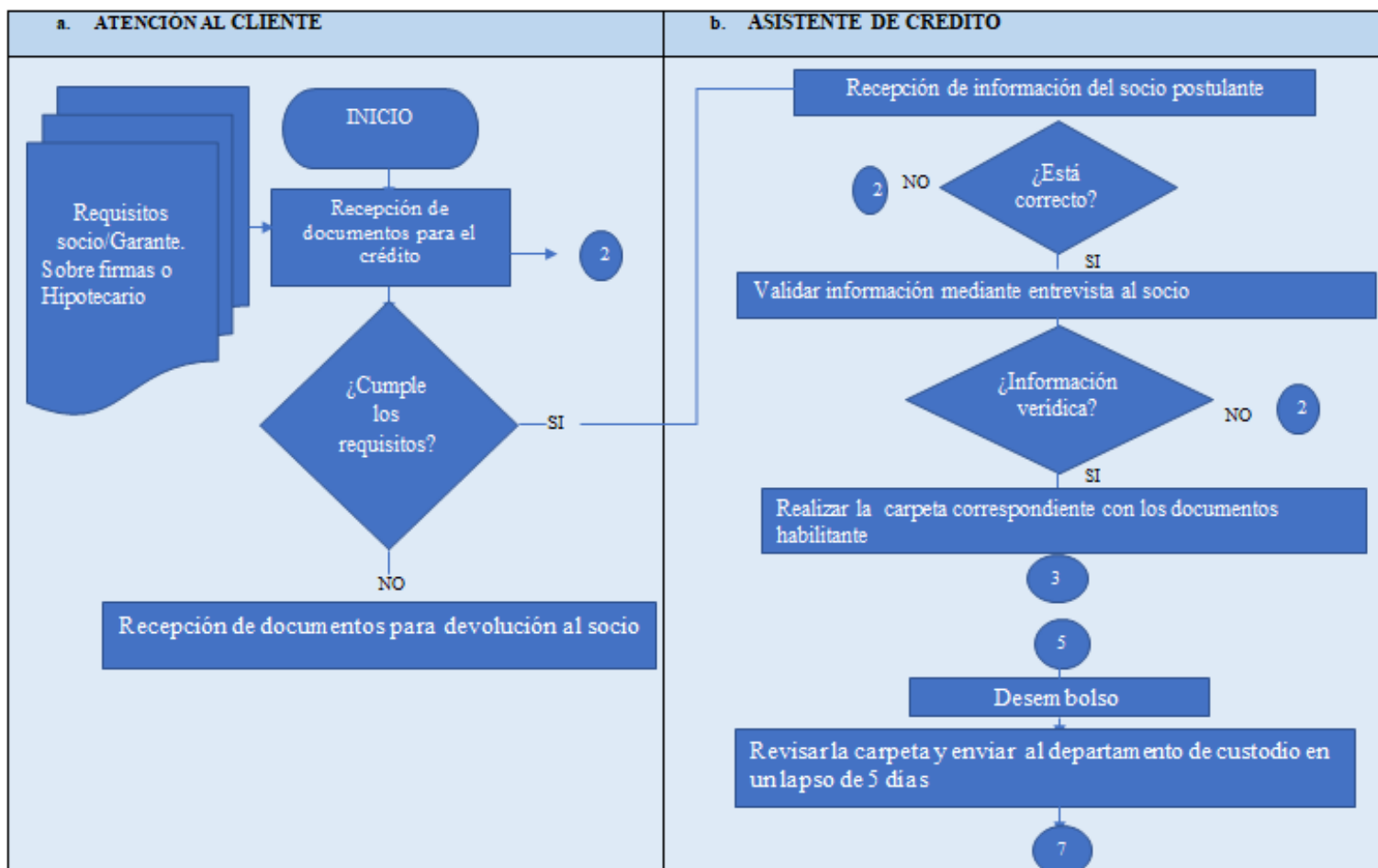


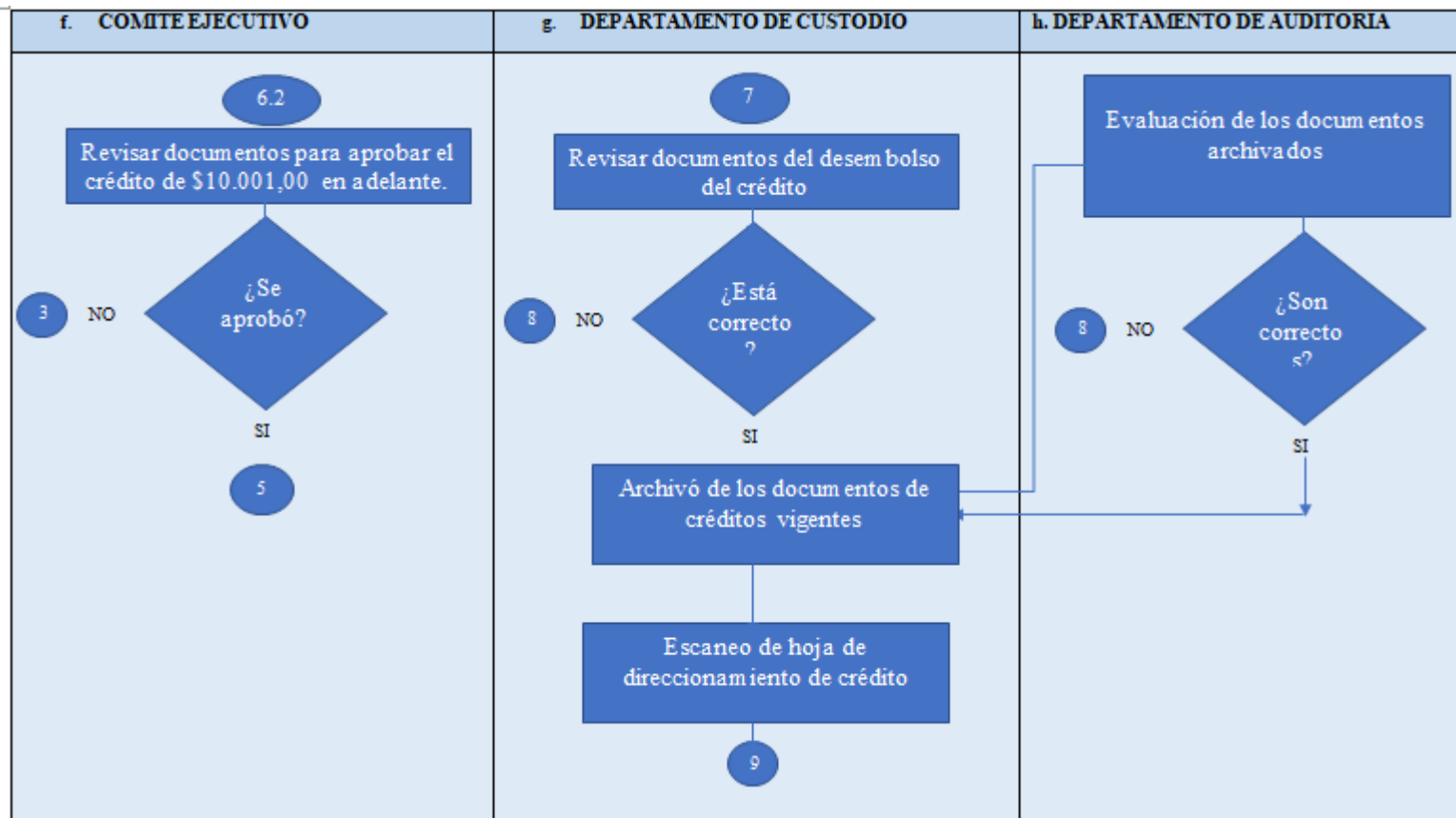
Ilustración 3 Diagrama de flujo para la concesión de créditos actual de la cooperativa Sierra Centro Ltda.

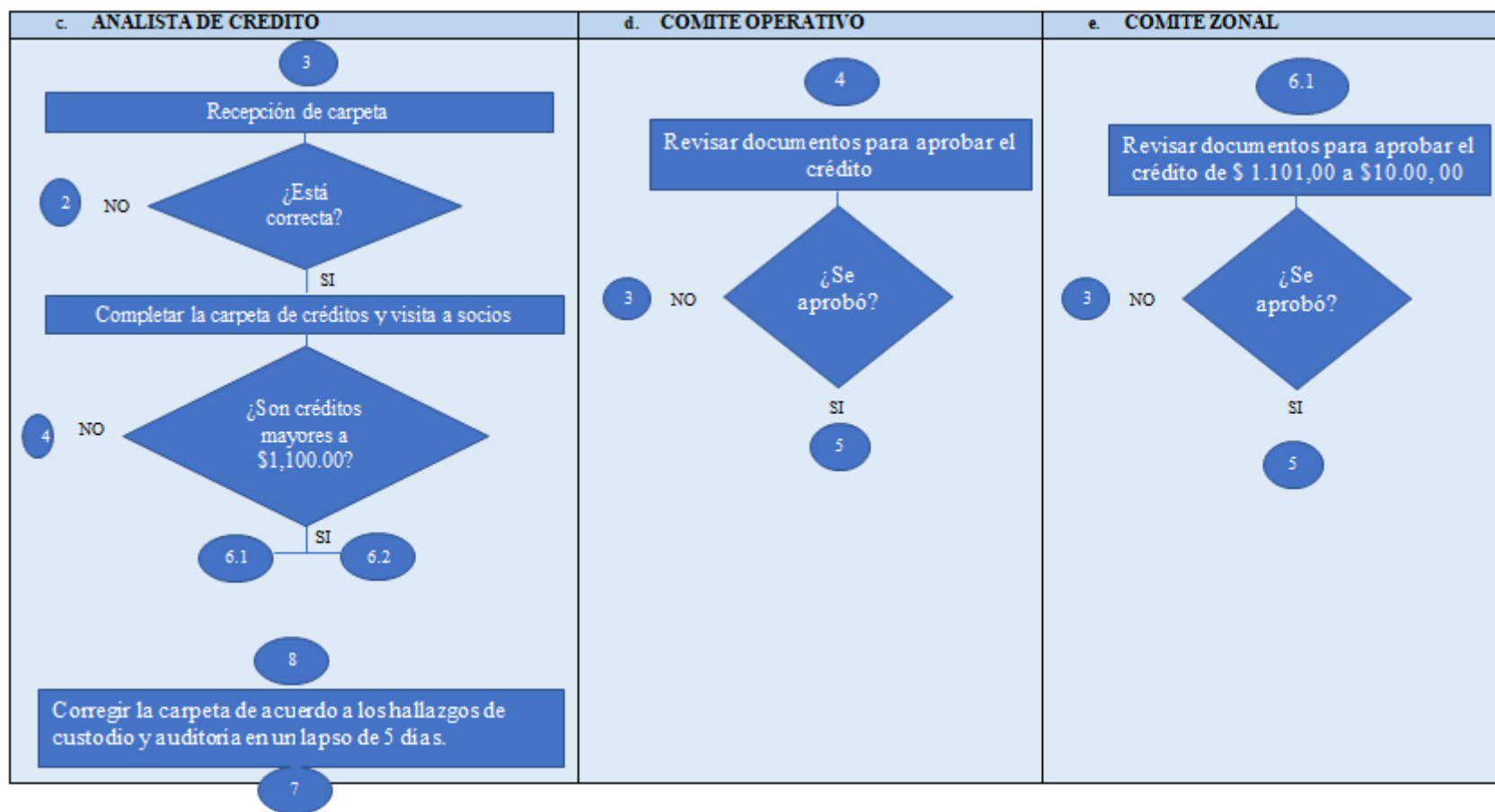
Fuente. Base de datos de la Cooperativa:

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

La cooperativa en la actualidad no mantiene ningún flujo de procesos donde este detallado cada uno de los pasos a seguir en el otorgamiento de créditos sin embargo se realizó el siguiente diagrama de flujo basado en el la observación realizada al proceso de concesión de crédito.







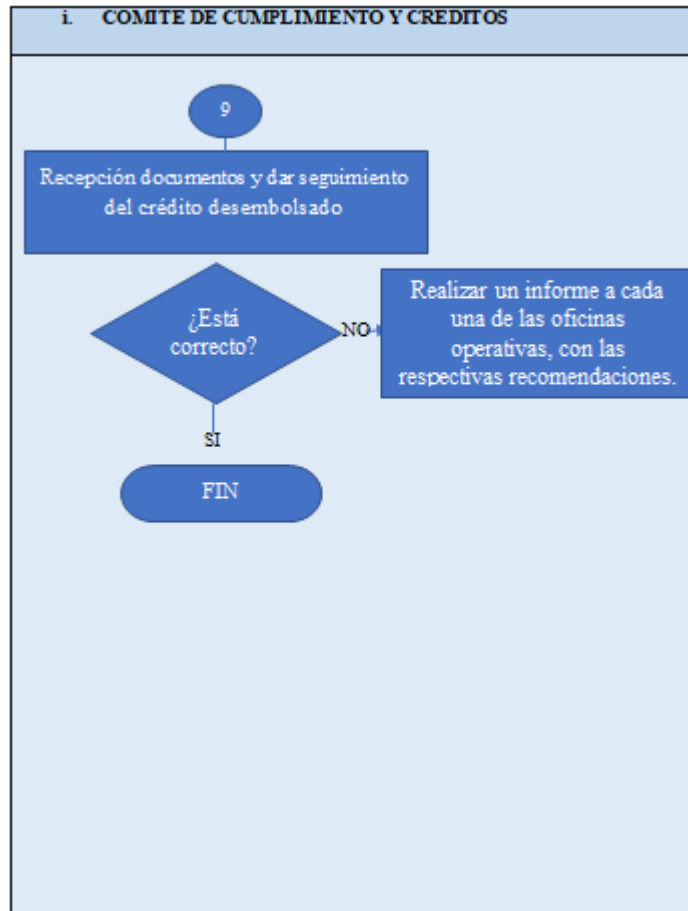


Ilustración 4 Diagrama de flujo planteado para el direccionamiento de créditos.

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

El diagrama de flujo presentado en la ilustración 6, fue diseñado con el objetivo de tener una herramienta de apoyo para cada uno de los departamentos en el proceso de concesión de créditos, en el cual está establecido con las respectivas actividades de control, que se debe de aplicar a cada uno y así evitar el incremento en morosidad.

3.3.1.3. *Atención al cliente:*

Dentro de este departamento:

- Se entregan los requisitos a los socios y garantes
- Facilitar el siguiente cuadro de información de los socios

	
MI CRÉDITO	
MONTO SOLICITADO	
TASA DE INTERÉS	
PLAZO	
CUOTA REFERENCIALES	

Ilustración 5-3 Simulación de créditos
Elaborado por: Cuyo, Jessica ((2021)

- Entrega de solicitudes de crédito a los socios y garantes
- Análisis de las solicitudes de los socios y garantes
- Recepción de los documentos habilitantes para el crédito

3.3.1.4. *Asistente de crédito:*

Actividades para presentar carpetas a aprobar de nuevos créditos

- Revisión de documentos que avalen el llenado de la solicitud de crédito.
- Revisión en central de riesgo y función judicial (Con autorización del socio)
- Coordinar el depósito de la base 10% (encaje) de crédito
- Entrevista al o los socios (mediante llamadas o presencialmente)
- Validar información con llamadas a referencias de los socios
- Ingreso de la carpeta
- Realizar u cuadro de capacidad de endeudamiento (adjuntar a la carpeta)

				FECHA:
<i>Incondicionalmente más cerca de ti.</i>				ELABORADO POR:
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO DEL SOCIO				
ACTIVOS	PASIVOS		TOTAL PASIVOS	
TERRENO	CRÉDITOS	DISPOBLE ENDEUDAMIENTO=	*100
VEHICULOS	GASTOS		TOTAL ACTIVOS	
OTROS	OTROS			
TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVOS	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	% DE ENDEUDAMIENTO DEL SCIO	

Ilustración 6 Capacidad de endeudamiento del socio

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Funciones para realizar acreditaciones de las carpetas aprobadas

- Recepción de la carpeta aprobada por el comité correspondiente, en el caso de ser hipotecarios o prendarios (la recepción de la carpeta debe ser incluida la hipoteca o prenda correspondiente a favor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltd.)
- Validar aprobación de comité correspondiente mediante llamada al responsable encargado.
- Comunicar a los socios mediante: llamada, mensaje o correo electrónico sobre la aprobación del crédito.
- Verificar documentos de identidad
- Validar información de la carpeta
- Realizar acreditaciones con los socios presentes
- Legalizar con las firmas correspondiente los documentos habilitantes del crédito
- Realizar la entrega de todos los documentos de créditos al departamento de custodio en un lapso de 5 días laborables, en caso de documentos faltantes del crédito sean observado por el departamento de custodio o auditoria deben ser completados inmediatamente.

3.3.1.5. *Analista de crédito:*

- Revisar que la carpeta este con la documentación correspondiente
- Validar la información mediante visita y llamadas a los socios como a las referencias
- Realizar un informe de inspección y 5c de crédito establecido por la institución donde evalúa (capacidad, capital colateral, carácter y conveniencia) del socio.
- Para microcréditos añadir un flujo del negocio, ya sea de comercio, producción o servicio:


 Cooperativa Ahorro y Crédito <small>Incondicionalmente más cerca de ti.</small>						CODIGO FECHA CRÉDITO					
						COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.					
						FLUJO DE INGRESOS					
INFORMACIÓN DEL NEGOCIO											
Ventas actividad principal (mes)						Ventas actividad secundaria (mes)					
Cantidad	Unidad	Descripción	valor unitario	días trabajados	valor total d1.1 \$	Cantidad	Unidad	Descripción	valor unitario	días trabajados	valor total \$
(d1) Total Ventas actividad principal : (\$)					\$ -	(d2) Total ventas actividad secundaria : (\$)					\$ -
Compras / Costo de Ventas actividad principal (mes)						Compras / Costo de Ventas actividad secundaria (mes)					
Cantidad	Unidad	Descripción	valor unitario	valor total \$		Cantidad	Unidad	Descripción	valor unitario	valor total \$	
(e1) Total Compras/ C.V. actividad principal : (\$)			\$ -	(e2) Total Compras/C.V. actividad secundaria: (\$)			\$ -				
(e3) Utilidad neta actividad secundaria: (\$) (d1-e1)			\$ -	(e3) Utilidad neta actividad secundaria: (\$) (d2-)			\$ -				
Utilidad neta actividades: (\$) (e3+e3)			\$ -								

Ilustración 7 Flujo de ingreso

ASESOR DE CREDITO

JEFEOPERATIVO

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

- Realizar un informe de avalúo real de la propiedad

 Cooperativa Ahorro y Crédito		<i>Incondicionalmente más cerca de ti.</i>		OFICINA	
				FECHA	
				CÓDIGO	
ASESOR RESPONSABLE					
AVALÚO DE LA PROPIEDAD					
FOTO			CROQUIS IMPRESO DE GOOGLE		
Nota: Ajustar fotos y otros comprobantes en caso de tener otros bienes					
ASESOR		JEFE OPERATIVO			

Ilustración 8 Formato de avalúo de la propiedad

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

- Elaborar una hoja de direccionamiento de créditos ya sea de microcrédito, educativo o consumo.

 Cooperativa Ahorro y Crédito		<i>Incondicionalmente más cerca de ti.</i>		OFICINA	
				FECHA	
				CÓDIGO	
ASESOR RESPONSABLE					
CONSUMO		MICROCRÉDITO		EDUCATIVO	
COMPRA DE BIENES		APERTURA DE NEGOCIO		UNIVERSITARIOS	
CONSTRUCCIÓN		INCREMENTAR NEGOCIO		MAESTRÍAS	
OTROS DETALLE CONTINUACIÓN:		OTROS DETALLE CONTINUACIÓN:		OTROS DETALLE CONTINUACIÓN:	
Nota: Ajustar facturas fotos y otros comprobantes del destino del crédito					
ASESOR		JEFE OPERATIVO		AUDITORÍA	

Ilustración 9 Hoja de control de documentos de direccionamiento de créditos

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

3.3.1.6. *Comité operativo:*

Está conformado con fin de realizar un análisis exhaustivo sobre la información de la carpeta, evaluar garantías y tomar una decisión sobre aprobación o negación de la carpeta de créditos de montos de \$ 200,00 a \$1100,00, de no ser aprobado realizar observaciones sobre la razón de negación del crédito siempre y cuando basados en el manual de créditos de la Cooperativa Sierra Centro Ltda.

3.3.1.7. *Comité ejecutivo:*

Está conformado con fin de realizar un análisis exhaustivo sobre la información de la carpeta, evaluar garantías y tomar una decisión sobre aprobación o negación de la carpeta de créditos de montos de \$ **1.101,00 a \$10.000,00**, de no ser aprobado realizar observaciones sobre la razón de negación del crédito siempre y cuando basados en el manual de créditos de la Cooperativa Sierra Centro Ltda.

3.3.1.8. *Comité zonal:*

Está conformado con fin de realizar un análisis exhaustivo sobre la información de la carpeta, evaluar garantías (obligatoriamente deben constar las siguientes garantías prendarias o hipotecarias) y tomar una decisión sobre aprobación o negación de la carpeta de créditos de montos de \$ **10.001,00** en adelante de no ser aprobado realizar observaciones sobre la razón de negación del crédito siempre y cuando basados en el manual de créditos de la Cooperativa Sierra Centro Ltda.

3.3.1.9. *Departamento de auditoria*

Realizar un análisis un análisis de los procesos realizados en el crédito desde el inicio a fin, identificado hallazgos el mismo debe ser reportados al personal correspondiente, que se realice los cambios inmediatos en menos de 5 días, basándose en el manual de créditos de la Cooperativa Sierra Centro Ltda., leyes, y normativas establecidas por los entes de control de las cooperativas de ahorro y crédito.

3.3.1.10. *Departamento de custodio*

Revisar cuidadosamente cada uno de los documentos que constan en la carpeta antes de su correspondiente archivo, verificando que siempre y cuando estén correctamente digitados los documentos de valor: Pagaré, orden de pago, tabla de amortización, avalúo, escritura de hipoteca, escritura de poder y contrato de seguro, tomando en cuenta el manual de créditos de la Cooperativa Sierra Centro Ltda., y normativas establecidas por los entes de control de las cooperativas de ahorro y crédito.

3.3.1.11. *Comité de cumplimiento y créditos*

Mediante una reunión integrada por (jefe de créditos, jefe cumplimiento y auditoria interna), quienes conformarían el comité de cumplimientos y créditos, un día cada mes realizar un informe del seguimiento a los destino de créditos desembolsado en un lapso de 60 días, basado

en el formato de la ilustración 9, esto mediante llamadas o visitas para identificar acciones para posibles socios a caer en morosidad.

3.3.2. Estrategia N° 2

3.3.2.1. Evaluación de la información previa a la concesión del crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

La información emitida para la concesión de créditos es un punto fundamental para lo cual debe ser evaluado previo a su otorgamiento, con el cual se garantice a la cooperativa que el crédito tenga un riesgo menor de incurrir en morosidad.

Tipos de créditos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

- Microcréditos
- Consumo
- Educativo

3.3.2.2. Objetivo:

Aplicar los siguientes formatos y evaluar la veracidad de la información entregada por el socio para solicitar un crédito en la cooperativa, con el objetivo de realizar un análisis socio económico al socio a corto, mediano y largo plazo así evitando un riesgo para la cooperativa.

3.3.2.3. Responsables:

Los comités correspondiente para la aprobación de créditos:

- Comité operativo (\$200,00 a \$1.100,00)
- Comité zonal (\$1.101,00 a \$10.00,00)
- Comité ejecutivo (\$10.001,00 en adelante)

3.3.2.4. Aplicación:

Los formatos a aplicar en la aprobación del crédito deben ser evaluados en base a una ponderación mediante el criterio de los integrantes de cada uno de los comités correspondiente, mismos que deberán ser en base a la ponderación detallada a continuación.

Tabla 24 Ponderación de tablas de evaluación


PONDERACIÓN	
1	Información completa
0,5	Información por actualizarse
0	Sin información

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Esta ponderación está definida en base a la importancia de cada uno de los documentos que debe de tener un socio postulante, mientras más clara y concisa sea la información mejor calificación tendrá de caso contrario se calificara con un porcentaje mínimo.

Microcrédito: Este tipo de créditos debe ser direccionado a personas naturales y jurídicas que realizan actividades de microempresas.

Tabla 25 Ficha de evaluación crediticia microcrédito

	EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	FECHA	
		CÓDIGO	
		COMITÉ	
	BUENO	MALO	
1. Documentos personales	1	0	
Cedula de identidad	1	0	
Papeleta de votación	1	0	
Matricula de vehículo	1	0	
Copia de impuesto predial	1	0	
Servicios básicos	1	0	
RUC o RISE actualizado (actividad mayor seis meses)	1	0	
Otros justificativos de ingreso	1	0	
2. Documentos emitidos por el analista de créditos			
Central de riesgos (mayor 600 puntos en el score)	1	0,5	
Función judicial (faltas leves justificadas)	1	0,5	
Informe 5C (capacidad, comportamiento, carácter, colateral, capital)	1	0	
Informe de inspección	1	0	
Ubicación de la vivienda (fotos, ubicación Google maps)	1	0	
Flujo de ingreso (documentos que validen la información)	1	0	
Total	14	0	

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Consumo: Este tipo de créditos debe ser direccionado a personas naturales y jurídicas que realizan que dispongan roles de pagos ya sea de empresa públicas o privadas.


Tabla 26 Ficha de evaluación crediticia consumo

	VALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN		FECHA
			CÓDIGO
			COMITÉ
	BUENO	MALO	
1. Documentos personales	1	0	
Cedula de identidad	1	0	
Papeleta de votación	1	0	
Matricula de vehículo	1	0	
Copia de impuesto predial	1	0	
Servicios básicos	1	0	
Roles de pago (3 últimos)	1		
RUC o RISE actualizado (actividad mayor seis meses)	1	0	
Otros justificativos de ingreso	1	0	
2. Documentos emitidos por el analista de créditos			
Central de riesgos (mayor 600 puntos en el score)	1	0	
Función judicial (faltas leves justificadas)	1	0	
Informe 5C (capacidad, comportamiento, carácter, colateral, capital)	1	0	
Informe de inspección	1	0	
Ubicación de la vivienda (fotos, ubicación Google maps)	1	0	
Flujo de ingreso (documentos que validen la información)	1	0	
Total	15	0	

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Créditos educativos: Este tipo de créditos debe ser direccionado a personas naturales que están cursando un nivel académico de pregrado y posgrado en unidades educativas privadas.

Tabla 27 Ficha de evaluación crediticia educativo

	EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	FECHA
		CÓDIGO
		COMITÉ
	BUENO	MALO
1. Documentos personales	1	0
Cedula de identidad	1	0
Papeleta de votación	1	0
Matricula de vehículo	1	0
Matricula del semestre (factura de pago)	1	
Copia de impuesto predial	1	0
Servicios básicos	1	0
RUC o RISE actualizado (actividad mayor seis meses)	1	0
Otros justificativos de ingreso	1	0
2. Documentos emitidos por el analista de créditos		
Central de riesgos (mayor 600 puntos en el score)	1	0
Función judicial (faltas leves justificadas)	1	0
Informe 5C (capacidad, comportamiento, carácter, colateral, capital)	1	0
Informe de inspección	1	0
Ubicación de la vivienda (fotos, ubicación Google maps)	1	0
Flujo de ingreso (documentos que validen la información)	1	0
Total	15	0

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

Realizada la evaluación previa a la aprobación de cada uno de los créditos si se obtiene un puntaje igual o mayor a 10 se considera para la aprobación del crédito, caso contrario si el puntaje es igual o menor a 9, no se considera para la aprobación del crédito mismo proceso aplicado a cada uno de los formatos.

Para casos mínimos de aquellos socios que no cumplan con el puntaje establecido como mínimo requerido deberá ser detallado en las resoluciones emitidas por el comité correspondiente, la razón por la cual se debe de otorgar dicho crédito.

3.3.3. Estrategia N 3

3.3.3.1. Facilidad de pagos crediticios a los socios

Las facilidades de pagos crediticios es uno de los beneficios para que la cooperativa no incurran en morosidad con su cartera de créditos, y de la misma manera el socio pueda cumplir con sus obligaciones al día.

Las facilidades de pagos crediticios se dividen dos escenas:

- Tasa de interés – Plazos según ingresos
- Cooperativa móvil

3.3.3.2. Tasa de interés – Plazos según ingresos

Se debe incluir para el crédito hoja de cálculo de tasas de interés y plazo según los ingresos y egresos del socio, facilitando al socio cumplir con los pagos en la fecha establecida así facilitando a la cooperativa disminuir su nivel de riesgo en morosidad, siempre y cuando se encuentre en el rango de tasas establecidas por el banco central.


 Cooperativa Ahorro y Crédito							OFICINA	
							FECHA	
							CÓDIGO	
ASESOR RESPONSABLE								
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	IDENTIFICACION	SECTOR	VALOR RECAUDADA	CONTACTO	FECHA Y HORA	FIRMA	OBSERVACIONES
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
TOTAL								
OBSERVACIÓN		LOS ANEXOS SERANA DJUNTADO AL DOCUMENTO DE ENTREGA (FOTOS, RECIBOS Y OTROS)						
ELABORADO POR:		APORBADO POR:				REVISADO POR		

Ilustración 10 Cuadro de análisis de capacidad de pago según el socio

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

3.3.3.3. Cooperativa móvil

Para el cobro de los créditos con el servicio de la cooperativa móvil, el responsable llevara una hoja de control, facilitando al socio no incurrir en atrasos de la fecha de pago y por ende facilitando a la cooperativa disminuir su nivel de riesgo en morosidad.



 Cooperativa Ahorro y Crédito		Incondicionalmente más cerca de ti.		FECHA	
				CÓDIGO	
				N° CRÉDITO	
DATOS DEL SOCIO - CRÉDITO / SIN FACILIDAD DE APGO					
NOMBRE DEL SOCIO					
MONTO SOLICITADO	\$ 2.000,00				
EGRESO SOCIO	\$ 300,00				
INGRESOS DEL SOCIO	\$ 500,00				
INGRESOS NETOS	\$ 200,00				
PLAZO MESES	12				
TASA DE INTERES	16,06%				
TIPO DE CRÉDITO	CONSUMO				
PAGO ESTABLECIDO	\$ 183,00				
 Cooperativa Ahorro y Crédito		Incondicionalmente más cerca de ti.		FECHA	
				CÓDIGO	
				N° CRÉDITO	
DATOS DEL SOCIO - CRÉDITO / CON FACILIDAD DE APGO					
NOMBRE DEL SOCIO					
	% DE FONDO DE EMERGENCIA				
MONTO SOLICITADO	\$ 2.000,00	25%			
EGRESO SOCIO	\$ 300,00	INGRESOS -			
INGRESOS DEL SOCIO	\$ 500,00	EGRESOS	\$ 200,00	INGRESO NETOS -%25	\$ 150,00
PLAZO MESES	18				
TASA DE INTERES	16,06%				
TIPO DE CRÉDITO	CONSUMO				
DISPONIBLE DE PAGO	\$ 150,00				
OBSERVACION					
ELABORADO POR		APROBADO POR		REVISADO POR	

Ilustración 11 Hoja de recaudaciones por crédito

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

La **Ilustración 11**, sirve como matriz de seguimiento para cada uno de las oficinas operativas, ya que mediante este se puede conocer a los socios que entraran en morosidad en corto plazo mediante una evaluación de los últimos pagos realizados por el mismo.

3.3.4. Estrategia N° 4

3.3.4.1. Control de cartera para disminuir riesgos de morosidad

El control de cartera de créditos es parte fundamental de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., para que pueda crecer de manera constante y sostenida. Según los estudios realizados a continuación se presenta la mejor técnica para controlar cartera, el cual se debe implementar antes de la observación del índice de morosidad.

3.3.4.2. Reclasificación de cartera según analista de crédito y gestor de cobranza

Tabla 28 Clasificación de cartera por gestor

COAC SIERRA CENTRO	NUMERO DE DÍAS	RESPONSABLE
A1	0 a 5	ANALISTA DE CRÉDITO
A2	6 a 30	
A3	31 a 60	
B1	61 a 75	
B2	76 a 90	GESTOR DE COBRANZA
C1	91 a 120	
C2	121 a 150	
D	151 a 180	
E	Mayor a 180	

Elaborado por: Cuyo, Jessica (20219)

3.3.4.3. Diagrama flujo control de cartera de créditos calificación A1 – B1

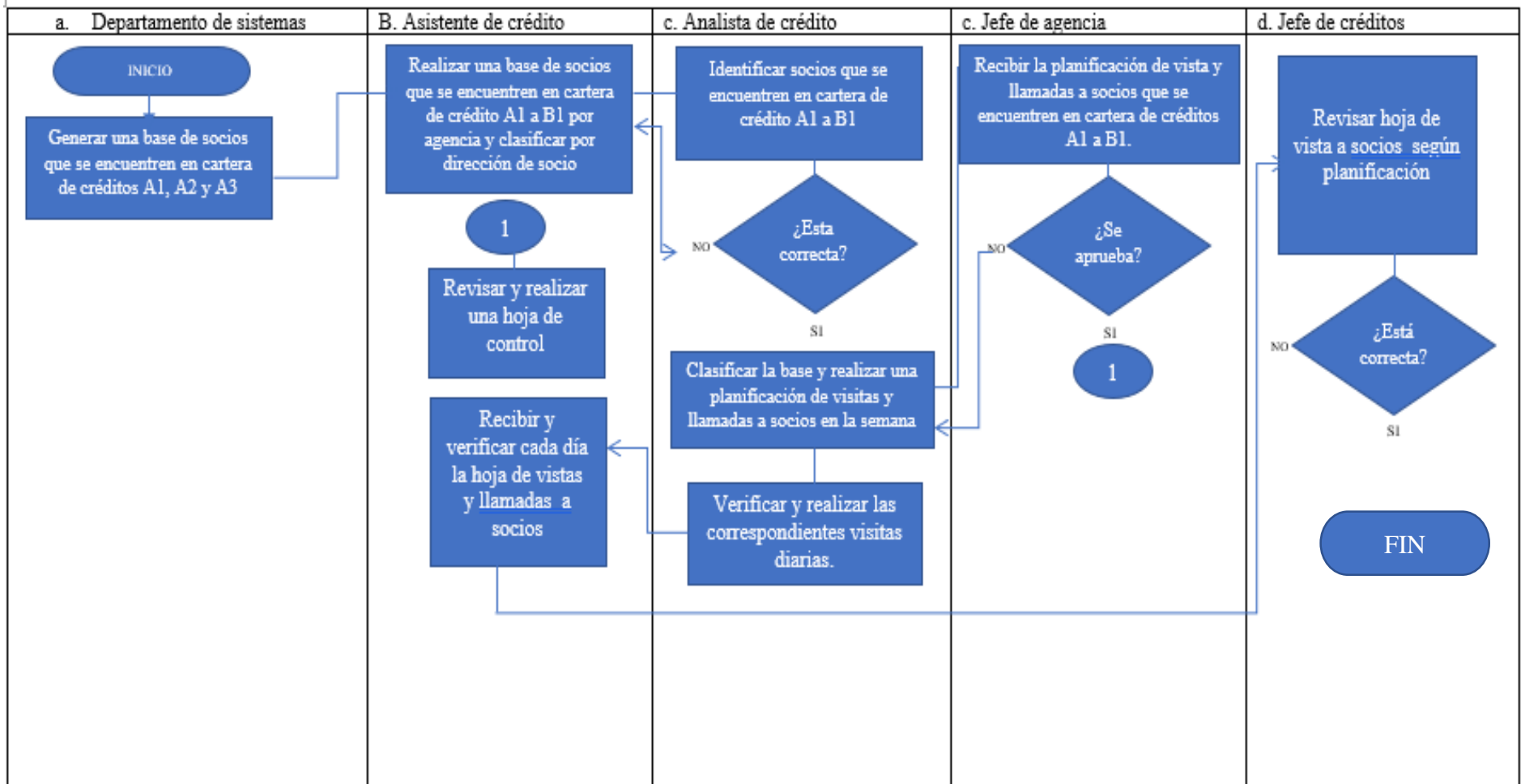


Ilustración 12 Control de cartera direccionado al Analista de crédito

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

3.3.4.4. Departamento de sistemas

- Base de datos actualizada de los socios que conste: fecha de corte, sucursal, tipo de identificación, numero de socio, genero, tipo de crédito, tasa de interés, fecha desembolso, fecha de vencimiento, días de mora, socios en estado normal y legal, dirección, teléfono, saldo total del crédito, saldo de la letra del crédito y saldo vencido.
- Créditos clasificados de A1 hasta B1
- Envíos diarios de los créditos morosos para asistentes de crédito y jefes operativos

3.3.4.5. Asistente de crédito

Verificar información del departamento de sistemas y clasificar socios que se encuentren en cartera A1 hasta B1 por: sucursal, tipo de identificación, numero de socio, genero, tipo de crédito, tasa de interés, fecha desembolso, fecha de vencimiento, días de mora, socios en estado normal y legal, dirección, teléfono, saldo total del crédito, saldo de la letra del crédito, saldo vencido y enviar al analista de crédito para que elabore un listado de socios previstos a visitar en el día.

3.3.4.6. Analista de crédito

Realizar una planificación de visita a socios de cartera A1 a B2, que debe estar dividida para cada día mismo que debe ser aprobado por su jefe inmediato superior.

- Envío de mensajes de texto, correos electrónicos entre otras cosas para una conversación más amena.
- Reportes diarios de llamadas o comunicaciones con los socios
- Realizar hoja de control de vista o llamadas a socios cada día y presentar a su jefe inmediato superior con las observaciones correspondientes.

 Cooperativa Ahorro y Crédito <i>Incondicionalmente más cerca de ti.</i>							OFICINA	SALCEDO
							CÓDIGO:	
							FECHA:	
N	APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA	CARTERA	LUGAR	TELÉFONO	FECHA Y HORA	FIRMA	OBSERVACIONES
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
ELABORADO POR:		RECIBIDO POR:			REVISADO POR:			
NOTA: LOS ANEXOS SERAN ADJUNTADO EN LA PARTE DE ATRÁS (FOTOS, RECEPCIÓN DE NOTIFICACIONES Y OTROS)								

Ilustración 13 Hoja de control visita a socios analista de crédito

Elaborador por: Cuyo, Jessica (2021)

3.3.4.7. *Jefe de agencia*

Es el encargado de aprobar, verificar y hacer cumplir las visitas prevista en cuanto a la planificación de su analista de crédito.

Realizar un informé de resultados de vistas a socios de la agencia correspondiente, para dar a conocer a su jefe inmediato superior sobre los resultados de las visitas a socios.

3.3.4.8. *Jefe de créditos*

Constatar mediante llamadas las visitas realizadas por sus analistas de crédito, de todas las agencias y realizar un informe general sobre resultados de las visitas a socios, así tomar las medidas correspondientes en el control de cartera de créditos.

3.3.4.9. Diagrama flujo control de cartera calificación B2 – E

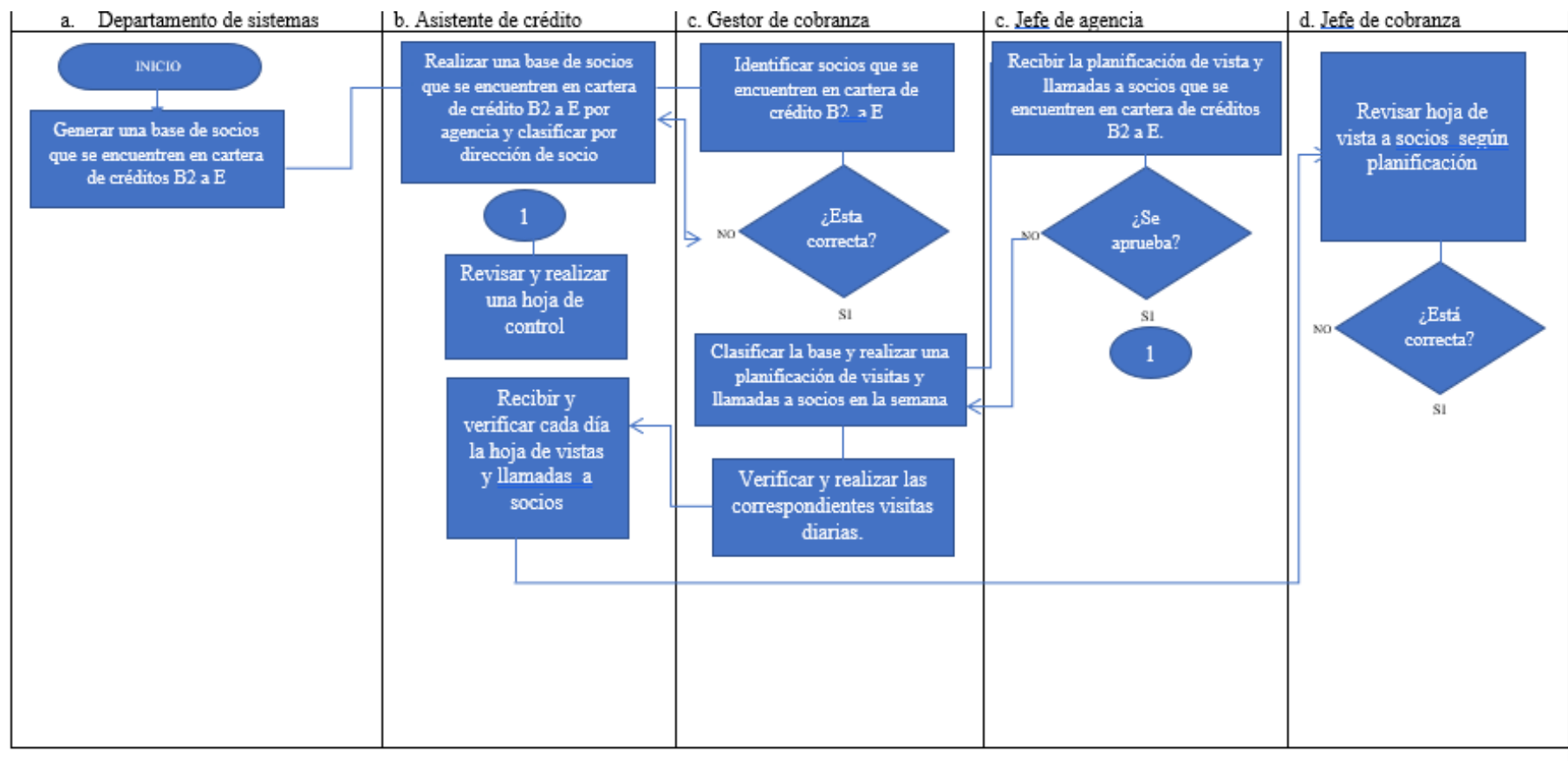


Ilustración 14 Control de cartera de créditos direccionado al gestor de cobranza

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

El siguiente diagrama de flujo de control y gestión de cartera de créditos en condición B1 hasta E, es creado con el objetivo de diseñar un proceso de las funciones del gestor de cobranza.

3.3.4.10. *Departamento de sistemas*

- Base de datos actualizada de los créditos de B2 hasta E, con los siguientes datos: fecha de corte, sucursal, tipo de identificación, número de socio, género, tipo de crédito, tasa de interés, fecha desembolso, fecha de vencimiento, días de mora, socios en estado normal y legal, dirección, teléfono, saldo total del crédito, saldo de la letra del crédito y saldo vencido.
- Envíos diarios de los créditos morosos para asistentes de crédito y jefes operativos

3.3.4.11. *Asistente de crédito*

Verificar información del departamento de sistemas y clasificar por: Dirección del socio, días vencidos, género y monto, facilitando el envío al gestor de cobranza para que realice la correspondiente hoja de control de visita a socios.

3.3.4.12. *Gestor de cobranza.*

Planificar visita a socios de cartera B2 a E, que debe estar dividida para cada día, misma que debe ser aprobada por su jefe inmediato superior.

- Envío de mensajes de texto, correos electrónicos entre otras cosas para una conversación más amena.
- Reportes diarios de llamadas o comunicaciones con los socios
- Realizar hoja de control de vista o llamadas a socios cada día

 Cooperativa Ahorro y Crédito <i>Incondicionalmente más cerca de ti.</i>							OFICINA	SALCEDO
							CÓDIGO:	
							FECHA:	
N	APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA	CARTERA	LUGAR	TELÉFONO	FECHA Y HORA	FIRMA	OBSERVACIONES
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
ELABORADO POR:		RECIBIDO POR:			REVISADO POR:			
NOTA: LOS ANEXOS SERAN ADJUNTADO EN LA PARTE DE ATRÁS (FOTOS, RECEPCIÓN DE NOTIFICACIONES Y OTROS)								

Ilustración 15 Hoja de control vista a socios Gestor de cobranza

Elaborado por: Cuyo, Jessica (2021)

3.3.4.13. *Jefe de agencia*

Es el encargado de aprobar, controlar y hacer cumplir la planificación realizada por el gestor de cobranza, y a su vez presentar un informé de resultados de vistas a socios de la agencia correspondiente a su jefe inmediato superior

3.3.4.14. *Jefe de cobranza*

Constatar mediante llamadas las visitas realizadas por sus Gestores de cobranza, realizando así un informe general sobre resultados de las visitas a socios, y tomar las medidas correspondientes.

CONCLUSIONES

- Se mejoró la gestión crediticia en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.- mediante estrategias, que permitieron alcanzar las metas propuestas. El diseño de estrategias para modelo de Gestión Crediticio brindó herramientas prácticas con el fin de mejorar la calidad de la cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.
- Se conoció la situación actual de los tipos y procesos de créditos otorgados por la cooperativa. La mayor parte de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. conoce que la cooperativa presenta un manual de crédito, los procesos no son claros para la concesión y recuperación crediticia, la frecuencia de capacitación sobre el ámbito de créditos es mensual, las políticas y procedimientos de recuperación de la cartera de crédito de la cooperativa no son los adecuados, la cooperativa cumple con las políticas de crédito de forma total, la información sobre el porcentaje de morosidad es semanal, el factor principal que influye en el índice de morosidad es la falta de evaluación para el otorgamiento de créditos, el personal si cuenta con la experiencia sobre créditos, y cuentan con varias estrategias.
- Se analizó e identificó el impacto del riesgo en los créditos otorgados por la cooperativa a los diferentes sectores económicos. La morosidad que actualmente refleja la Cooperativa de Ahorro y crédito Sierra Centro Ltda. es de un 9,41%, los socios que están no están al día en sus pagos son aquellos que adquirieron créditos en la línea de Microcréditos, la mayoría de los socios morosos son parte la agencia de Pujilí y La matriz. La liquidez de primera línea de un 32,36% y una liquidez de segunda línea del 20,53% cumpliendo con el límite establecido para lograr cumplir con las obligaciones financieras tanto a corto como a largo plazo con los socios.
- Se diseñó estrategias, que permitan mejorar el manejo y aplicación, de la gestión crediticia, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. El modelo constó de tres bases estratégicas, la primera parte conforma la técnica de direccionamiento de créditos, seguido por técnicas de cobranza para lograr disminuir la tasa de morosidad y finalmente técnicas de negociación en el supuesto caso de problemas de recuperación de cartera más complejos

RECOMENDACIONES

- Elaborar políticas y procedimientos actualizados en la entidad, con la finalidad de que su personal en créditos comprenda la importancia de la gestión crediticia.
- Programar reuniones de comités con gerencia y el área de créditos con la finalidad de exponer las necesidades o mejoras de las herramientas necesarias para la gestión de crediticia de la entidad.
- No es suficiente contar con las estrategias para mejorar la gestión crediticia. Lo recomendable es cumplir dichas estrategias, de tal modo que puedan prevenir que la entidad incurra en morosidad.
- Realizar capacitaciones de carácter obligatorio de todo el personal del área de créditos que labora en la empresa, debido a que es un filtro importante para que las estrategias de gestión crediticia se cumplan.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M., Castro, M., & Peña, G. (2013). *Gestión del conocimiento: una perspectiva desde la gestión de la calidad y la gestión documental*. ISSN: 2145-1389. Recuperado el 14 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5604/560458745008>
- Astudillo, G. (8 de enero de 2019). *Las cooperativas se consolidan dentro del sistema financiero*. Recuperado el 27 de Octubre de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/cooperativas-consolidan-sistema-financiero-economia.html>
- Balarezo, M. (2017). *Modelo de gestión crediticia para mejorar la calidad de la cartera, en el departamento de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito líderes del progreso, en la ciudad de salcedo, provincia de cotopaxi, período 2017*". Riobamba: Espoch. Recuperado el 2021, de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/7740/1/22T0407.pdf>
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., & Sangerman, D. (septiembre-noviembre de 2017). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales*. ISSN: 2007-0934. Recuperado el 27 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2631/263153520009>
- Campos, G., & Covarrubias, N. (Junio de 2016). *La observación, un metodo para el estudio de la realidad*. ISSN :1870_6703. Recuperado el 16 de Febrero de 2021, de <file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-LaObservacionUnMetodoParaElEstudioDeLaRealidad-3979972>
- Contreras, R. (julio-diciembre de 2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. doi:ISSN: 1657-6276
- COOP Rodrigo Hidalgo. (2016). *Cooperativismo*. Recuperado el 28 de Octubre de 2020, de <https://crh.coop/conocenos-1/cooperativismo/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro . (2020). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro* .
- Dávila, G. (2016). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Caracas: ISSN: 1315-883X. Recuperado el 22 de Octubre de 2020, de Laurus: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911>
- Díaz, G. B. (2018). *Estrategias de riesgo crediticio para disminuir el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán. (Tesis de grado)*. Universidad señor de Sipán, Pimentel, Perú. Recuperado el 13 de Octubre de 2020, de Repositorio Institucional USS: <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4541>

- ediFInet. (2020). *edufinet Proyecto de Educación Financiera*. Recuperado el 25 de Abril de 2021, de ¿Qué es la morosidad?: <https://www.edufinet.com/preguntas/creditos-y-prestamos/que-es-la-morosidad>
- Falcón , V., Pertile , V., & Ponce , B. (2019). La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales: Resultados diagnóstico para la intervención en el barrio Paloma e la Pa (La Olla)- ciudad de Corrientes (2017-2018). *Memoria Académica* , 15(1). Obtenido de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13544/ev.13544.pdf
- Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). Santa Fe, México: McGRAW-HILL, ISBN: 978-607-15-0291-9. Recuperado el 28 de Octubre de 2020
- Fernández, M. (mayo-agosto de 2016). *Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de la participación ciudadana*. Maracaibo: ISSN: 1315-9518. Recuperado el 27 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011651004>
- García, K., Prado, E., Salazar, R., & Mendoza, J. (19 de 03 de 2018). *Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016)*. ISSN 0798 1015. Recuperado el 27 de Octubre de 2020
- Isaac, C., Moreno, M., & García, G. (septiembre-diciembre de 2014). *De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos*. ISSN: 0258-5960. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360433598002>
- Keller, P. (2012). *Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad*. ISSN: 1669-7634. Recuperado el 14 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935479006>
- Lara, G., & Rico, A. (2017). *La contribución de las cooperativas de ahorro y crédito al desarrollo local en Queretaro, México*. ISSN 1135-6618. doi:10.5209/rev_REVE.2011.v106.37376
- Larcos, L. (2019). *Gestión crediticia*. Mediciones Crediticias y Financieras Ltda. Recuperado el 2021, de <https://www.mcfmedicionescrediticias.com.co/gestion-crediticia/>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (23 de Octubre de 2018). 10. Recuperado el 28 de Octubre de 2020
- Maldonado, B., Benavides, K., & Buenaño, J. (04 de Agosto de 2017). *Análisis dimensional del concepto de estrategia*. Recuperado el 14 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5826/582661258003/index.html>
- Márquez, F. X. (2014). Propuesta de un plan de administración de riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Loja, basado en el análisis del portafolio de Crédito del año 2013. (*Tesis de grado*). Universidad

- Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador. Recuperado el 13 de Octubre de 2020, de Repositorio UPS: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7122>
- Marroquín, R. (2016). *Universidad nacional de educación enrique guzmán y valle*. Obtenido de Metodología de la investigación: <http://200.48.31.93/Titulacion/2013/exposicion/SESION-4-METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf?fbclid=IwAR0ZmpkxjmofIYTWRhLP0PICIKnLkv6vktqPkyJqGnqYrUUAJNZfBnCbKSM>
- Mauricio, C. P. (2018). *Plan de marketing para la cooperativa de ahorro y crédito sierra centro de la ciudad de latacunga provincia*. Ambato.
- Mavila, D. (Agosto de 2016). *Garantías crediticias*. Lima: ISSN: 1560-9146. Recuperado el 18 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81670109>
- Melián, A., Palomo, R., Sanchis, J., & Soler, F. (2006). *La investigación en materia de cooperativas de crédito y de grupos cooperativos*. CIRIEC-España. España: ISSN: 0213-8093. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405603>
- Montaño, F. (2018). *Gestión y control del presupuesto de Tesorería*. ADGN0108 (2° ed.). Málaga: IC Editorial, ISBN: 978-84-9198-381-1. Recuperado el 15 de Octubre de 2020
- Morales, A. (2016). *Crédito y Cobranza* (1° ed.). Mexico: ebook, ISBN: 978-60T-438-840-4. Recuperado el 15 de Octubre de 2020
- Moreno, M. A., & Silva, D. A. (Abril de 2018). Análisis de la gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José LTDA. (*Tesis de grado*). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador. Recuperado el 13 de Octubre de 2020, de Repositorio PUCE: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2391>
- Morocho, C. (2016). *Modelo de gestión financiera y la recuperación de cartera en la cooperativa de ahorro y crédito "uniotavalo" de la ciudad de otavalo provincia de imbabura*. Ambato: Uniandes. Recuperado el 2021, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5217/1/TUAEXCOMCYA013-2016.pdf>
- Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro, L., & Diéguez, G. (julio-septiembre de 2015). *Técnicas de gestión empresarial en la globalización*. Revista de Ciencias Sociales. Venezuela: ISSN: 1315-9518. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28042299006>
- Ortega, G. (Julio de 2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research Society*, 8(2), 145-146. Recuperado el 28 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3613/361353711008>

- Quispe , J., & Sánchez, G. (julio de 2016). *Encuestas y entrevistas en investigación científica*. ISSN 2304-3768. Recuperado el 16 de Febrero de 2021, de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=s2304-37682011000700009&script=sci_arttext
- Reyes, E. (2017). *ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AFRO ECUATORIANA DE LA PEQUEÑA EMPRESA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2016*. Esmeraldas: Puce. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1385/1/REYES%20BONE%20E LIZABETH%20.pdf>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, xx(1), 1-11. E-ISSN: 1027-2127. Recuperado el 14 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1815/181529931002>
- Saavedra, M. (10 de Jun de 2010). Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca. *scielo*, 23(40), 295 - 319. Recuperado el 27 de Octubre de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000100013&lang=es
- Sablón, N., Hernández, A., Urquiaga, A., Acevedo, J., & Bautista, H. (2017). *Matriz de selección de estrategias de integración en las cadenas de suministro*. Ingeniería Industrial. La Habana: ISSN: 0258-5960. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360453131010>
- Sanguil, A. (2015). *“Sistema de gestión crediticia para la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio de ambato ltda.”*. Uniandes.
- Sanguil, G. (Diciembre de 2014). Sistema de gestión crediticia para la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cámara De Comercio De Ambato Ltda. *(Tesis de grado)*. Universidad Regional Autónoma De Los Andes "UNIANDES", Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado el 13 de Octubre de 2020, de DSpace en Uniandes: <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/2840>
- Superintendencia de Bancos y Seguros . (2 de diciembre de 2014). *Normas generales para las instituciones del sistema financiero*. Obtenido de De la gestión y administración de riesgos: www.superbancos.gob.ec
- Superintendencia de economía popular y solidaria. (10 de mayo de 2019). Qué es la Economía Popular y Solidaria (EPS). Quito. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de <https://www.seps.gob.ec/noticia?que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps-#:~:text=Desde%20el%202011%2C%20se%20reconoce,y%20consumo%20de%20bien es%20y>

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Recuperado el 25 de abril de 2020, de https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Nota%20T%C3%A9cnica%20Norma%20de%20Liquidez_Final%20V3.pdf/1bacc282-81b3-4f9b-9e39-407af87ebcc6?version=1.0
- Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2019). *La prevención y gestión de riesgos, un tema de formación en tres ciudades*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia?la-prevencion-y-gestion-de-riesgos-un-tema-de-formacion-en-tres-ciudades>
- Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Psicología desde el Caribe. Barranquilla: ISSN: 0123-417X. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213/21301208>
- Tobar , F. (2002). *Modelos de Gestión en Salud*. Buenos Aires: academia.edu. Recuperado el 14 de Octubre de 2020, de <https://www.academia.edu/>
- Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). (27 de Marzo de 2020). Modelos de participación sindical en subsidiarias de empresas multinacionales de Argentina. Un análisis sobre sus determinantes. *12(1), SaberEs*. Argentina: ISSN 1852-4222. Recuperado el 14 de Octubre de 2020, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222020000100005&lang=en#notas
- Vargas, A., & Mostajo, S. (2015). *Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas*. SciELO. Bolivia: ISSN 2518-4431. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312014000200002
- Vilcarromero, R. (2018). *La Gestión en la producción*. Perú: eumed.net. Recuperado el 14 de Octubre de 2020, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>
- Yunius. (26 de diciembre de 2016). *El proceso de un crédito: desde la solicitud hasta el finiquito*. Recuperado el 27 de octubre de 2020, de <http://archivo.yunius.com/proceso-de-un-credito>