



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS
CREDITICIOS DE LA COOP EL SAGRARIO LTDA. SUCURSAL
RIOBAMBA AGENCIA TERMINAL TERRESTRE PRODUCTO DE
LA CRISIS ACTUAL”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

DOMINIQUE CAROLINA VITERI AVALOS

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS
CREDITICIOS DE LA COOP EL SAGRARIO LTDA. SUCURSAL
RIOBAMBA AGENCIA TERMINAL TERRESTRE PRODUCTO DE
LA CRISIS ACTUAL”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: DOMINIQUE CAROLINA VITERI AVALOS

DIRECTOR: Mgs. CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, **Dominique Carolina Viteri Avalos**

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, Dominique Carolina Viteri Avalos, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 26 de mayo del 2022



Dominique Carolina Viteri Avalos

060450223-7

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 LOS SERVICIOS CREDITICIOS DE LA COOP EL SAGRARIO LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA AGENCIA TERMINAL TERRESTRE PRODUCTO DE LA CRISIS ACTUAL, realizado por la señorita: DOMINIQUE CAROLINA VITERI AVALOS, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Econ. Adriana Margarita Morales Noriega PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-05-26
Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-05-26
Econ. Marco Antonio González Chávez MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-05-26

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de finalización de mis estudios universitarios, con mucho amor a mi abuelito, el Sr. Jaime Avalos, quien ha sido mi mayor ejemplo a seguir y mi más grande admiración. Sé que me acompañará para siempre desde el cielo, le prometo que seré una gran profesional y estará orgulloso de mi.

A mi mami, la Lcda. Patricia Avalos, quien es mi pilar fundamental y mi mejor amiga incondicional en mis mejores momentos y mi paño de lágrimas en mis momentos más tristes, quien con mucho amor, cariño y entrega ha hecho lo posible por sacarnos a mi hermana y a mi adelante, impulsando nuestros sueños e ilusiones.

A mi esposo Pablo, mi compañero y mejor amigo de toda la vida que cada día me inspira a ser mejor, a quien amo y adoro con todo mi corazón.

A Andrés Verdesoto, un gran amigo y compañero de clases, por brindar alegría a mis días y compañía, que cada momento vivido los llevaré siempre en mis más bonitos recuerdos

Con amor y cariño para todos,

Dominique

AGRADECIMIENTO

A mi abuelito el Sr. Jaime Avalos y a mi mami, la Lcda. Patricia Avalos, pues gracias a sus grandes enseñanzas he podido forjar mi camino a la superación, en especial en este paso a mi titulación, logrando todos mis sueños e ilusiones.

A mi tío, el Ing. Jaime Avalos que me ayudó a conseguir el vinculó con la Coop. Para poder realizar mi trabajo de titulación.

A mis tutores, el Mgs. Fernando Veloz y el Msc. Marco González, por ser más que docentes de la carrera, porque gracias a sus conocimientos y enseñanzas he aprendido mucho y se han convertido en amigos que me han guiado y acompañado a lo largo de mi trabajo de integración curricular y por ser los mejores docentes de la carrera de Administración de Empresas.

A todos, éxitos, los mejores deseos y mis más sinceros agradecimientos.

Dominique

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de la investigación.....	2
1.2. Marco Teórico	3
1.2.1. <i>Planeación estratégica</i>.....	3
1.2.2. <i>Administración estratégica</i>	4
1.2.3. <i>La Estrategia y Estrategia Empresarial</i>.....	4
1.2.4. <i>Crédito</i>	5
1.2.4.1. <i>Crédito y Financiamiento</i>	5
1.2.4.2. <i>Clasificación del Crédito</i>	6
1.2.4.3. <i>Tipos de Créditos</i>	8
1.2.4.4. <i>Las 5 C del crédito</i>	13
1.2.5. <i>Cooperativa</i>	15

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO	16
2.1. Enfoque de la Investigación	16
2.2. Nivel de Investigación	16
2.2.1. <i>Diseño de la investigación</i>	17
2.2.1.1. <i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	17
2.2.1.2. <i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	17
2.3. Tipo de estudio	17
2.4. Población y Muestra	17
2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	18
2.5.1. <i>Métodos</i>	18
2.5.2. <i>Técnicas e Instrumentos de la Investigación</i>.....	19

2.5.2.1.	<i>Técnicas</i>	19
2.5.2.2.	<i>Instrumentos</i>	19

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	20
3.1.	Análisis E Interpretación de los Resultados	20
3.1.1.	<i>Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre</i>	20
3.1.1.1.	<i>Dato general: Género</i>	20
3.1.1.2.	<i>Dato general: Ocupación</i>	21
3.1.1.3.	<i>Primera pregunta: ¿Con qué frecuencia ha solicitado a un crédito a la Cooperativa “El Sagrario” Ltda.?.....</i>	<i>22</i>
3.1.1.4.	<i>Segunda pregunta: ¿Cuáles de estos tipos de crédito que ofrece la Cooperativa “El Sagrario” Ltda. le interesaría acceder?</i>	<i>23</i>
3.1.1.5.	<i>Tercera pregunta: ¿Con qué frecuencia usted ha accedido a estos tipos de crédito que ofrece la Cooperativa “El Sagrario” Ltda.?</i>	<i>24</i>
3.1.1.6.	<i>Cuarta pregunta: ¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en cuanto a la facilidad en el pago de sus cuotas?</i>	<i>26</i>
3.1.1.7.	<i>Quinta pregunta: ¿A través de qué medio, le gustaría que un asesor de crédito se comuniquen con usted para brindarle información sobre los tipos de crédito que la Cooperativa “El Sagrario” Ltda. le ofrece?</i>	<i>27</i>
3.1.1.8.	<i>Sexta pregunta: ¿Por qué medio le gustaría que se lleve el proceso de acceso a créditos en la Cooperativa “El Sagrario” Ltda.?</i>	<i>29</i>
3.1.1.9.	<i>Séptima pregunta: ¿Cuál es la razón por la que usted no accedería a un crédito?.....</i>	<i>30</i>
3.1.2.	<i>Interpretación de la entrevista realizada al jefe de la Agencia Terminal Terrestre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba, .</i>	<i>31</i>
3.1.2.1.	<i>Primera pregunta: ¿Usted considera que su personal ha brindado comodidad en el tema de acceso y pago de créditos?</i>	<i>31</i>
3.1.2.2.	<i>Segunda pregunta: ¿Qué tipo de créditos son los más solicitados por los socios?</i>	<i>31</i>
3.1.2.3.	<i>Tercera pregunta: ¿Cómo ha afectado la crisis económica y sanitaria en el proceso de otorgamiento de créditos?</i>	<i>31</i>
3.1.2.4.	<i>Cuarta pregunta: ¿Usted considera que el proceso de otorgamiento de créditos es ágil y oportuno?</i>	<i>32</i>

3.1.2.5.	<i>Quinta pregunta: ¿El personal de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre ha incentivado el diseño de estrategias para mejorar los servicios crediticios?</i>	32
3.1.2.6.	<i>Sexta pregunta: ¿Usted como jefe de la agencia ha propuesto que se elabore un plan de créditos que se acomode a las necesidades de los socios para evitar la cartera vencida?.....</i>	32
3.1.2.7.	<i>Séptima pregunta:¿Qué estrategias piensa usted que son necesarias para implementar mejoras en el servicio crediticio?.....</i>	32
3.1.2.8.	<i>Interpretación.....</i>	33
3.2.	<i>Discusión de resultados</i>	33
3.3.	<i>Propuesta</i>	34
3.3.1.	<i>Momento explicativo.....</i>	34
3.3.1.1.	<i>Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda.</i>	34
3.3.1.2.	<i>Apertura de la Sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre.....</i>	35
3.3.1.3.	<i>Filosofía Institucional</i>	35
3.3.1.4.	<i>Política de Calidad</i>	36
3.3.1.5.	<i>Política de SSO</i>	36
3.3.1.6.	<i>Valores Institucionales.....</i>	36
3.3.1.7.	<i>Productos y Servicios</i>	37
3.3.1.8.	<i>Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda.....</i>	38
3.3.1.9.	<i>Análisis Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda., Sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre.</i>	39
3.3.2.	<i>Momento propositivo.....</i>	46
3.3.2.1.	<i>Nombre de la Propuesta.....</i>	46
3.3.2.2.	<i>Objetivo General de la Propuesta.....</i>	46
3.3.2.3.	<i>Objetivos Específicos de la Propuesta</i>	46
3.3.2.4.	<i>Prospectiva.....</i>	46
3.3.3.	<i>Momento estratégico.....</i>	47
3.3.3.1.	<i>Estrategia 1</i>	47
3.3.3.2.	<i>Estrategia 2</i>	49
3.3.3.3.	<i>Estrategia 3</i>	51
3.3.3.4.	<i>Estrategia 4</i>	52
3.3.3.5.	<i>Estrategia 5</i>	54
3.3.3.6.	<i>Estrategia 6</i>	55

CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES.....	63
GLOSARIO	64
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Tipo de créditos por su destino.....	6
Tabla 2-3: Descripción de la fórmula para encontrar el tamaño de la muestra.....	18
Tabla 3-3: Género de los socios/clientes encuestadas.....	20
Tabla 4-3: Ocupación de los socios/clientes encuestados.....	21
Tabla 5-3: Frecuencia con la que los socios/clientes acceden a un crédito.....	22
Tabla 6-3: Preferencia de créditos	23
Tabla 7-3: Frecuencia de acceso a los créditos	24
Tabla 8-3: Nivel de satisfacción en el pago de cuotas.	26
Tabla 9-3: Preferencia en los medios de comunicación.....	27
Tabla 10-3: Preferencia en la forma de acceder a un crédito.	29
Tabla 11-3: socios/clientes que no accederían a un crédito	30
Tabla 12-3: Análisis FODA de la Cooperativa “El Sagrario”	41
Tabla 13-3: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Cooperativa “El Sagrario”	42
Tabla 14-3: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de la Cooperativa “El Sagrario”	43
Tabla 15-3: Análisis PESTEL.....	44
Tabla 16-3: Cronograma de capacitaciones	59
Tabla 17-3: Presupuesto de las capacitaciones	60
Tabla 18-3: Plan Operativo de acciones inmediatas	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3. Organigrama Estructural de la Cooperativa “El Sagrario”	38
Figura 2-3. Matriz Porter	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3. Porcentaje del género de los socios/clientes encuestados.....	20
Gráfico 2-3. Porcentaje de ocupación de los socios/clientes encuestados	21
Gráfico 3-3. Porcentaje de frecuencia con la que los socios acceden a un crédito	22
Gráfico 4-3. Porcentaje de preferencia de créditos.	23
Gráfico 5-3. Porcentaje de frecuencia de acceso a los créditos.....	25
Gráfico 6-3. Porcentaje de nivel de satisfacción en el pago de cuotas.....	26
Gráfico 7-3. Porcentaje de preferencia en los medios de comunicación.....	27
Gráfico 8-3. Porcentaje de preferencia en la forma de acceder a un crédito.....	29
Gráfico 9-3. Porcentaje de socios/clientes que no desean acceder a un crédito.....	30

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

ANEXO B: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ANEXO C: ENTREVISTA

RESUMEN

La presente investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario, Ltda., sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre tuvo como objetivo desarrollar estrategias que mejoren los servicios crediticios que ofrece la Institución, para poder solventar los efectos de la crisis actual, haciendo una retrospectiva de los eventos pasados y un análisis situacional interno y externo de la Institución financiera y de los clientes o socios. Se empleó un enfoque de investigación mixta. Se utilizó un nivel de investigación exploratorio y descriptivo. El diseño de la investigación se realizó de forma transversal y no experimental; el tipo de estudio fue documental por que tomaron referencias de material bibliográfico y de campo porque se determinó situación interna y externa para la recolección de datos. Finalmente, se utilizó el método deductivo, y técnicas como la encuesta, que se realizó a los socios de la cooperativa y la entrevista al jefe de la agencia. Se determinó que los socios de la cooperativa que han accedido a un crédito y se encuentran en cartera vencida, son parte del efecto que ocasionó la crisis y que los intentos de los directivos por solucionar este problema, en parte ha ayudado, pero no al cien por ciento, reflejando que aún existen vacíos que deben atenderse, como la falta de publicidad y presencia en nuevos mercados. Por este motivo, se han planteado estrategias que ayudarán a resolver el problema de cartera vencida, aumentando los plazos, formas de pago y comodidad en transacciones, innovando las estrategias de publicidad y servicios en línea para insertarse en nuevos mercados, generando interés en todos los ciudadanos. Por lo tanto, se recomienda al jefe de la agencia, que emplee las estrategias planteadas y que se guarden como contingente para futuras crisis, ajustándose a las necesidades de la cooperativa y de los socios.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <ESTRATEGIAS>, <CRÉDITOS>, <TIPOS DE CRÉDITOS>, <SERVICIOS CREDITICIOS>




20-06-2022

1314-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this research conducted at Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario, Ltda., Riobamba branch, Agencia Terminal Terrestre was to develop strategies to improve the credit services offered by the Institution, in order to solve the effects of the current crisis, making a retrospection of past events and an internal and external situational analysis of the financial Institution and the clients or partners. A mixed research approach was used. An exploratory and descriptive level of research was used. The research design was transversal and non-experimental; the type of study was documentary because references were taken from bibliographic material and field study because the internal and external situation was determined for data collection. Finally, the deductive method was used, and techniques such as the survey, which was conducted to the members of the cooperative and the interview to the head of the agency. It was determined that the members of the cooperative who have accessed a loan and are in arrears are part of the effect caused by the crisis and that the attempts of the managers to solve this problem have partly helped, but not one hundred percent, reflecting that there are still gaps to be addressed, such as the lack of advertising and presence in new markets. For this reason, strategies have been proposed that will help solve the problem of overdue accounts receivable, increasing the terms, payment methods and convenience in transactions, innovating advertising strategies and online services to enter new markets, generating interest in all citizens. Therefore, it is recommended to the head of the agency, to employ the strategies proposed and to keep them as a contingent for future crises, adjusting to the needs of the cooperative and the members.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIES>, <CREDITS>, <TYPES OF CREDITS>, <CREDIT SERVICES>.



LIC. VIVIANA YANEZ MSC.
0201571411

INTRODUCCIÓN

La situación que la Cooperativa de ahorro y crédito “El Sagrario” Ltda., con especial atención a la Sucursal Riobamba, Agencia terminal Terrestre, ha tenido que atravesar, es efecto de la crisis económica, sanitaria y social que se presentó el año anterior, lo cual repercutió en la estabilidad que enfrenta en estos momentos la Institución, siendo actualmente la problemática más importante, por un lado, el tema de la cartera vencida, pues muchos socios que adquirieron un crédito, en estos momentos no se encuentran en la capacidad de poder cancelar en los plazos establecidos, las cuotas acordadas con la Cooperativa; y por otro lado, la cartera vigente, pues no ha existido un crecimiento esperado como en años pasados.

En tal virtud, el fin de esta investigación es determinar las causas principales del problema y plantear estrategias que mejoren los servicios crediticios que ofrece la cooperativa, buscando una mejor viabilidad en cuanto a comodidad de otorgamiento del crédito que el socio aspira obtener y facilidades de pago en torno a la situación del socio, y de esta manera disminuir el porcentaje de cartera vencida y aumentar el porcentaje de cartera vigente.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se han tomado como referencia investigaciones realizadas anteriormente, con temáticas similares a la presente, las cuales han sido proporcionadas por el repositorio DSpace que ofrece la biblioteca de la ESPOCH. Estas investigaciones han contribuido en el direccionamiento del presente estudio, pues plantean estrategias y su aplicación en diferentes instituciones financieras.

Finalmente, la investigación se desarrolla por medio de tres capítulos en los que, dependiendo su propósito, se extiende a la información que es pertinente para la elaboración del trabajo: el Capítulo I es el marco teórico referencial, donde se detallan las investigaciones relevantes referentes al tema, definiciones básicas y criterios pertinentes, que son la base para el presente trabajo; en el Capítulo II se detalla el marco metodológico, donde se definen las metodologías empleadas para el desarrollo de la presente investigación, y; por último, el Capítulo III, donde se establece la propuesta junto con la información pertinente y relevante de la Cooperativa de ahorro y crédito “El Sagrario” Ltda., Sucursal Riobamba, Agencia terminal Terrestre, como los antecedentes históricos, filosofía institucional, situación interna y externa de la Cooperativa y, finalmente, el detalle de las estrategias.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de la investigación

De acuerdo con la investigación de Morocho (2019), sobre la evaluación a los procesos crediticios de una Cooperativa de ahorro y crédito, indica que para el desarrollo del estudio:

Se cotejó las cuentas contables relacionadas con los componentes examinados en los estados financieros y los procesos de concesión de crédito y recuperación de cartera, se realizó la evaluación al sistema de control interno a través de cuestionarios, se verificó el cumplimiento de la normativa y se analizó la información con la aplicación de indicadores financieros, lo cual permitió identificar los siguientes hallazgos: no se elabora los análisis de riesgos, no se notifica a los socios días antes del vencimiento de sus obligaciones, el personal no comunica adecuadamente a los socios sobre los créditos, el asesor de negocios no realiza una verificación física de la información del deudor y del garante, no se verifica si el crédito es utilizado para los fines que constan en la solicitud, no se cumple con el proceso de aprobación por parte del comité de crédito. (p.12)

El análisis precedente, indica que la investigación tuvo el propósito de analizar los procesos que la Institución realiza en cuando a los créditos que ofrece, de manera que se analizaron las estrategias y medidas que tomaron para poder realizar las mejoras necesarias a dichos servicios.

Desde la posición de Ronquillo (2019), en su investigación sobre el diseño de estrategias financieras para la reducción de cartera vencida de una Cooperativa de ahorro y crédito, afirma que es indispensable determinar indicadores financieros que permitan conocer la situación de la Cooperativa, y a partir de ello, establecer las estrategias que contribuyan a la mejora de la Institución.

Siendo así que, Ronquillo (2019), menciona que los hallazgos encontrados fueron:

La entidad no cuenta con políticas y estrategias que le permita disminuir el riesgo crediticio y llevar una adecuada administración del área de créditos y cobranzas, además no existe un cronograma de capacitación para los funcionarios, por otra parte, la cartera vencida llevó analizar los diferentes factores que inciden en la morosidad del crédito. (p.6)

Por otro lado, Chávez (2017), en su investigación sobre propuesta de mejora de los procesos crediticios para una empresa, manifiesta que:

Se establecerá las políticas, el procedimiento de las actividades que tienen que efectuar las personas encargadas de realizar el proceso, se propondrá la actualización de los Manuales de organización y funciones, se propondrá los procesos plasmados en flujos nuevos, así como indicadores y controles como que permitan gestionar con mayor rapidez y control la gestión del crédito y la cobranza. (p.40)

Esta investigación cumplió con el fin de evaluar la morosidad de los clientes hacia la entidad financiera, de manera que se implementaron medidas que, con ayuda de indicadores financieros, se pudieron sustentar las premisas de cartera vencida que atravesaba la Institución.

Finalmente, citando a Castañeda (2018), en su investigación sobre un modelo de gestión de crédito para una Cooperativa, indica que:

Tomando en cuenta el diagnóstico general del desempeño de la cooperativa, considerando la importancia de contar con un manual de políticas, procedimientos que proporcione información adecuada para la toma de decisiones de los funcionarios responsables a los diferentes niveles de la cooperativa, con el fin de identificar, controlar y mitigar los riesgos de la cartera de crédito. Se levantó información a través de la matriz FODA, el manual de crédito, la estructura organizacional y funcional de la Institución, lo que permitió aplicar indicadores de gestión de eficiencia y eficacia y determinar las recomendaciones para mejorar los actuales procesos otorgamiento de créditos. (p.13)

La investigación determinó que la Cooperativa Nueva Esperanza. Ltda. cuente con un manual de políticas y procedimientos, ya que el uso de esta herramienta puede ayudar como base para fundamento en el momento de existir riesgo. Es por eso que a través del estudio se implementaron indicadores financieros que ayuden como guía y soporte al momento del otorgamiento crediticio.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica es el desarrollo de actividades en las que, por medio de un proceso ordenado y sistematizado, plantean caminos a seguir con el fin del logro de las metas y objetivos planeados anteriormente para lograr una mejora en los procesos empresariales, y por ende en la toma de decisiones. Para poder llegar a la planeación de tareas, se debe evaluar los medios internos y externos que afectan a la organización, pues esto resulta un balance al estudio y ayuda a la evaluación del área que necesite atención.

De acuerdo con Rojas & Medina (2011), indican que “la planificación estratégica es un procedimiento en el que los directivos de la empresa planean sus objetivos y metas, junto con las actividades a llevar a cabo” (p.47).

1.2.2. Administración estratégica

La administración estratégica es un conjunto de procesos, donde a través de la planificación, se determinan actividades que ayudan a mejorar los sistemas en la organización con el fin de optimizar el tiempo y recursos asignados a cada departamento, contribuyendo de esta manera a mejorar la toma de decisiones.

Como dice Torres (2014), la administración estratégica es:

Un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición. (p.38)

Es decir, un procedimiento donde se determinan nuevas oportunidades para lo que se desea alcanzar en las empresas, teniendo en cuenta siempre la planificación, la dirección, la ejecución y el control de lo realizado en el proceso, con el fin de tomar las mejores decisiones para llegar al crecimiento, mejoramiento, o eliminación de una actividad que esté entorpeciendo el trabajo.

1.2.3. La Estrategia y Estrategia Empresarial

Las estrategias son caminos para seguir para la consecución de objetivos, en las que se determinan las herramientas que serán utilizadas para lograr un fin propuesto, mientras que la estrategia empresarial se centra en la implementación de objetivos y metas en una empresa, en la que se empleen los recursos de manera viable para así mejorar lo propuesto.

Como expresa Ilundáin (2017), “al hablar de estrategias, nos referimos a un conjunto de actividades que realiza una organización, en la que se determinan de acuerdo con una situación actual que se busca implementar, mejorar o desarrollar” (p.10).

En cuanto a la estrategia empresarial, Rodero (2019) menciona que:

La estrategia empresarial es el establecimiento de objetivos a largo plazo para una compañía, junto con la definición del plan para lograrlos, de forma que consigamos una posición sostenible de ventaja competitiva en el mercado a través del uso óptimo de nuestros recursos. (p.28)

Ambas definiciones llegan al punto de definir a la estrategia empresarial, en su conjunto, es implementar mejoras o caminos de mejora para las decisiones a tomarse en la empresa, y donde se concrete un desarrollo eficiente de las actividades u operaciones empresariales.

1.2.4. Crédito

Como dice Vargas (2014), “el crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado” (p.6).

Y, a juicio de Vidales (2003), el crédito es una “cuenta abierta mediante una cantidad aprobada para disponer de recursos (dinero, bienes, servicios) a cambio de la promesa de pagar o restituirlos posteriormente, con la posibilidad de recibir una utilidad adicional de interés o rendimiento” (p.147).

Es decir, es una deuda adquirida por un tiempo determinado con terceras personas o entidades, en la que el dinero que es prestado, y es puesto a entera disposición de quien lo adquiere.

1.2.4.1. Crédito y Financiamiento

Para la parte crediticia, de cooperativismos y banca, el estudio se fundamentará en los principios de Arturo Morales Castro y José Antonio Morales Castro con su libro Crédito y Cobranza, como también en los principios de Pere Brachfield con su libro Credit Management, cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagados.

Por lo tanto, A. Morales & J.A. Morales (2014) se refieren al crédito como “un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere” (p.23).

A la vez, A. Morales & J.A. Morales (2014), indican que:

El financiamiento se entiende como la cantidad de dinero necesaria para la realización de una actividad o proyecto de una persona, ente público o empresa. Puede hallarse en forma de recursos propios o ajenos, que se encuentran detallados según su procedencia, en el pasivo del balance y como inversiones en el activo. (p.23)

Sin embargo, al realizar un crédito, se pueden encontrar determinantes que hacen frente a distintas situaciones como son los riesgos crediticios, tal como lo explica Brachfield (2019):

El riesgo del crédito interempresarial es de naturaleza mixta puesto que depende en gran medida de la estrategia de los riesgos que tenga la empresa, pero también de la eventualidad de que los clientes paguen bien o de que paguen mal. (p.40)

Es por eso que la complementación de los principios expuestos por los autores A. Morales & J.A. Morales (2014) y Brachfield (2019), apoyan a la presente investigación, ya que direccionan el trabajo a una buena implementación y propuesta de estrategias pues, se podrá determinar desde una perspectiva teórica el caso de la situación actual de la Institución financiera a estudiar.

1.2.4.2. Clasificación del Crédito

Para clasificar al crédito, se ha tomado en cuenta tres criterios que son: Por su destino; Por las garantías otorgadas, y; Por su duración.

Por su destino

De acuerdo con A. Morales & J.A. Morales (2014), es el crédito que se “otorga tanto para la producción o para el consumo:

Se puede clasificar el crédito a la producción de acuerdo con el rubro específico de su aplicación, como puede ser la agricultura, la pesca, el comercio, la industria, el transporte, la construcción, etc. (...) Asimismo, se puede clasificar el crédito al consumo de acuerdo con el campo específico de su aplicación: de consumo inmediato y de bienes de consumo duradero, por ejemplo, un crédito hipotecario.

Tabla 1-1: Tipo de créditos por su destino

PRODUCCIÓN	CONSUMO
Es el crédito que permite financiar temas empresariales enfocados en la producción de bienes, ya que el dinero solicitado, sirve para inversiones en maquinaria y capital de trabajo.	Son préstamos hechos a individuos que los ocupan para adquirir bienes.

Fuente: A. Morales & J.A. Morales, 2014

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2020

Por las garantías otorgadas

Se definen por dos tipos, a saber:

- Crédito con garantía real, y;
- Crédito con garantía personal.

Como indican A. Morales & J.A. Morales (2014), “se distingue el crédito con garantía real, que pudiera ser uno de los bienes del deudor, y el crédito con garantía personal, el cual es avalado/asegurado por el conjunto del patrimonio del prestatario, sin afectar ningún bien en especial” (p.56)

Siendo así que cuando se otorga un crédito por garantía real, se debe definir y establecer uno de los bienes de quien está solicitando el crédito, es decir, en calidad de deudor. Y por garantía personal, se refiere a que avalúa por el patrimonio de quien está concediendo en calidad de prestatario, de manera que no afecte a ningún bien.

Por su duración

Es determinado por el tiempo o plazos que la deuda pueda extenderse, y quien la adquiriera pueda cancelarla, se clasifica en:

- Crédito a corto plazo
- Crédito a mediano plazo
- Crédito a largo plazo

Como señalan A. Morales & J.A. Morales (2014), la distinción esencial de este tipo de créditos reside en la función económica que desempeñará cada uno:

Así, el crédito a corto plazo (generalmente a no más de un año) incrementa el capital circulante o de trabajo de las empresas comerciales, industriales y de servicios, ayudándolas a pagar salarios y adquirir materias primas, en espera de ingresos provenientes de sus ventas. El crédito a mediano plazo se emplea para el desarrollo de los medios de producción o para financiar un proyecto/proceso/producto cuyo ciclo es mayor de un año. El crédito a largo plazo permitirá la adquisición de activos fijos a las empresas, ya sea maquinaria, equipo e inmuebles. (p.56)

Concluyendo así que, el crédito a corto plazo (no más de un año) se otorga a empresas que esperan sus ingresos por ventas, pero que es necesario un monto de capital para pago de sueldos o inversión en materia prima; el crédito a mediano plazo (no más de un año) se otorga a empresas que necesiten financiar sus proyectos para la producción, y; el crédito a largo plazo se usa para la compra de inmuebles, equipos o maquinaria.

1.2.4.3. Tipos de Créditos

Existen diferentes tipos de créditos de acuerdo al monto a solicitar, las tasas de interés, la razón que procede y el tiempo, para esto se describe la clasificación de créditos que la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011) realiza:

1. Comercial
2. Consumo
3. Vivienda
4. Microcrédito
5. Educativo
6. Inversión Pública

A continuación, se detalla cada uno de ellos:

1. Comercial

Según lo que la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011), menciona que los créditos comerciales son:

Todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, directamente relacionados con la actividad financiada. Asimismo, se incluirán los créditos concedidos a gobiernos seccionales y otras entidades del sector público. Además, son las operaciones otorgadas a través de tarjetas de crédito con destino comercial, los créditos entre instituciones del sistema financiero y las operaciones de arrendamiento mercantil. (p.426)

Entonces, se entiende que este tipo de créditos se otorga a personas naturales o jurídicas que se dedican a la producción y/o comercialización de bienes y servicios, y que su capacidad de pago para la deuda adquirida proviene de la actividad mencionada.

Además, los créditos comerciales se dividen en: corporativos, empresariales y a pequeñas y medianas empresas (PYMES), misma clasificación que se detalla a continuación:

Comerciales Corporativo

De acuerdo con la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011), los créditos comerciales corporativos son:

Créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a gran escala, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean iguales o superiores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad. (p.426)

Se entiende entonces que este tipo de crédito se otorga a las personas naturales o jurídicas que se dedican a la producción y comercialización de productos o servicios, y que los ingresos generados deben ser mayores o iguales a los cinco millones al año.

Comerciales Empresariales

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011), los créditos comerciales empresariales son:

Créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que las empresas corporativas, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y menores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad. (p.426)

Por lo tanto, este tipo de créditos se otorga a personas naturales y jurídicas que se dediquen a la inversión de sus plantas de producción y comercialización, de manera que su capacidad de pago, y forma de pagar la deuda provenga de dicha actividad y que esta actividad brinde un rédito mayor o menor a un millón de dólares y menor a cinco millones de dólares.

Comerciales PYMES – pequeñas y medianas empresas

Con base en la definición dada por la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011), los créditos PYMES son:

Créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a cien mil dólares de los Estados Unidos de América

(US\$ 100.000,00) y menor a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad. (p.427)

Por lo tanto, los créditos comerciales PYMES se otorgan a las personas naturales o jurídicas que se dedican a la producción y comercialización, pero con la condición de que la capacidad de pago provenga de los ingresos de la actividad que desarrollan, y que dichos ingresos sean mayores o iguales a cien mil dólares y menores a un millón de dólares.

2. Crédito de Consumo

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011), este tipo de créditos, tienen que ver con los que son asignados a personas que no están directamente relacionadas con la actividad productiva o de comercialización, es decir, que no tienen que desarrollarse como empresa, y que por defecto los ingresos para poder cancelar las deudas adquiridas lo hacen por medio de los beneficios que otorgan al deudor, como son:

- Sueldos
- Salarios
- Honorarios
- Remesas
- Rentas promedias

Además, la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011) afirma que “las operaciones que se realizan por medio de tarjetas de crédito, a personas naturales, son créditos de consumo, con la condición de que el fin del crédito no sea usado para ninguna actividad productiva” (p.435).

Esto quiere decir que ninguna persona que se dedique a la actividad productiva, y que sus ingresos netos estén destinados hacia el pago de deudas de consumo, no podrán ser tomados en cuenta para este tipo de créditos.

Sin embargo, este tema podría tomarse a consideración dependiendo de cómo la Institución financiera quisiera tomar el riesgo para el otorgamiento del crédito, ya que, al aplicar el crédito se deben tomar en cuenta varios enfoques que intervienen en el momento de brindar el servicio, como la fuente de ingreso de los recursos financieros.

3. Crédito Para la Vivienda

Se define como el tipo de crédito que se otorgan a todas las personas naturales que desean adquirir, remodelar, construir, mejorar su vivienda, o en su debido, para la adquisición de un terreno con

la condición de que exista un documento que certifique la acción, es decir una hipoteca, junto con los fideicomisos que avalúen que es una vivienda propia. Para esto, se evalúan muchos aspectos y se otorga el crédito, pero existe una restricción, que dictamina que, dependiendo a la forma de pago, se podría considerar el crédito como comercial, microcrédito, o de consumo, siendo que la Institución financiera se encuentra en la obligación de evaluar la procedencia de los ingresos de la persona a adquirir el préstamo, por lo que, de ahí se definirá la capacidad de pago de la deuda. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011)

Por otro lado, la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011) establece que “en aquellos casos que exista la obligación de la presentación de la declaración de impuesto a la renta de parte de la persona natural, se requerirá la copia de la declaración anual de los tres últimos ejercicios económicos” (p.437).

Además, la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011), puede fijar un control de máximos de precios en los que se tienen que aplicar a los inmuebles, tomando en cuenta el avalúo de la propiedad, esto con el fin de reducir el riesgo de que se impongan precios artificiales a los reales del inmueble.

Para esto, los créditos “se evaluarán en función de la antigüedad de los dividendos pendientes de pago, y la calificación resultante se extenderá a la totalidad del monto adeudado, tanto por vencer, vencido y que no devenga intereses” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011, p. 438).

4. Microcréditos

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011), afirma que el microcrédito es:

Es todo crédito no superior a ciento cincuenta (150) remuneraciones básicas unificadas concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00), o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificada por la Institución del sistema financiero. (p.439)

En el proceso de acceso a este tipo de créditos, se debe tener especial cuidado del fin con el que se está solicitando el crédito, porque en este tipo de créditos, no se pueden tomar en cuenta las viviendas, puesto que vendría a ser otro tipo de crédito, como un crédito para vivienda; al momento en el que la Institución financiera está otorgando o entrando al proceso de créditos, se

debe tomar en cuenta la razonabilidad de los montos solicitados pues se deben regir a los que dictamina el Banco Central del Ecuador (BCE).

En el momento en el que la Institución financiera se encuentre en el proceso de otorgamiento de créditos, esta dará a conocer las capacidades de acuerdo a una previa selección, de manera que en el sistema se evalúe la capacidad de pago y estabilidad que presente el deudor, en cuanto a tarjetas de crédito.

Para otorgar estos créditos no se necesitará ningún documento que sea oficial, en los que se indique el estado real de la situación de la microempresa, como son los ya conocidos: balance general y estado de pérdidas y ganancias. Esta información será otorgada a la Institución.

Además, como indica la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011):

Para el otorgamiento de estas operaciones no se requerirá la presentación del balance general ni del estado de pérdidas y ganancias del microempresario solicitante. La información financiera del deudor será levantada por la Institución prestamista con base en su propia metodología de evaluación del deudor. (p.439)

5. Crédito Educativo

Este crédito se refiere al tipo de crédito donde una persona se hace acreedor de una deuda para poder realizar sus estudios y pagar las colegiaturas que le soliciten en la Institución a la que desea acceder y de esta manera, el estudiante pueda solventar los gastos económicos, esto con el fin de que, al terminar sus estudios pueda devolver el proporcional de acuerdo al lugar en el que se encuentre trabajando y retribuir la inversión. Este crédito tiene el fin de promover el estudio y el conocimiento en los ecuatorianos y ecuatorianas.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011), para poder determinar el proporcional del crédito, se utiliza una tabla de amortización donde se estiman los períodos o tiempo de estudio, y los plazos a pagar, junto con el interés por mora y el capital final a usarse.

Los plazos de pago se determinan de acuerdo a la tabla de amortiación, al final de haber terminado con sus estudios, determinándose las obligaciones a definirse, y si de ser el caso, brindarles períodos de gracia y en ciertos casos, se realiza una evaluación de la capacidad de pago.

Además, la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011), indica que:

La Institución financiera que opere con créditos educativos deberá mantener la información que establezca su propia tecnología crediticia, la que debe considerar la información requerida en los manuales de crédito de la propia Institución, que por lo

menos contendrá la descripción de la estructura organizacional del área de crédito y sus procedimientos, en función de las características del sujeto; y, la información específica de cada operación y producto, en la que se incluirá la copia del documento de aprobación, de los contratos y otros documentos, así como de las garantías recibidas. (p.442)

6. Crédito Inversión Pública

Este tipo de crédito está destinado a financiar todos los programas, proyectos, obras y servicios de inversión pública, y donde el Estado es el que deberá asumir la responsabilidad de la deuda, ya sea de manera directa o indirecta, es decir, por medio de empresas; estas deudas se cancelan a cargo de los recursos presupuestarios a favor de las entidades financieras que hicieron el préstamo. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011)

La Superintendencia de Bancos y Seguros (2011), asevera que:

La calificación cubrirá la totalidad de las operaciones de crédito de inversión pública, de acuerdo a la metodología señalada en los incisos anteriores. En las operaciones de crédito de inversión pública concedidas al gobierno central o a entidades que cuenten con su aval, la calificación de riesgo será opcional, con una provisión mínima del 0.50%.

1.2.4.4. Las 5 C del crédito

Tras haber estudiado la clasificación y lo que significa un crédito para una entidad bancaria o empresa que se dedica a la concesión de créditos para distintas índoles, se debe tomar en cuenta definiciones relevantes al tema, puesto que, para mantener un enfoque más asertivo, se debe comprender las bases teóricas, por tal motivo, se definen los principios en los que se basa el crédito, conocidos como las 5 C del crédito, además de ser factores que determinan el riesgo. Estas son:

1. Conducta
2. Capacidad de pago histórica
3. Capacidad de endeudamiento
4. Condiciones macroeconómicas
5. Capacidad de pago proyectadas

A continuación, se detalla cada una de ellas:

1. Conducta

De acuerdo con A. Morales & J.A. Morales (2014), el objetivo de esta primera C es:

Evaluar la conducta es determinar la calidad moral y capacidad administrativa de los clientes, a través de un análisis cualitativo del riesgo del deudor, que incluye evaluar la calidad y veracidad de la información del cliente, el desempeño en el pago de sus obligaciones con los bancos y con otros acreedores, liderazgo y las consecuencias en su operación. (p.27)

De manera que se debe evaluar al cliente que está siendo acreedor al crédito ya que es indispensable determinar su capacidad de pago y sus deudas con otras entidades, incluyendo la relación que este tenga con dichas entidades financieras.

2. Capacidad de Pago Histórica

Según A. Morales & J.A. Morales (2014), el objetivo de esta segunda C es:

Evaluar la habilidad del cliente de haber generado, en el pasado, los recursos suficientes para cumplir con sus compromisos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero. Aquí se contempla el análisis de ventas netas, márgenes de utilidad y generación de flujo neto para cubrir el pago de intereses, capital, dividendos e inversiones y sus tendencias y comparación. (p.29)

Con lo descrito por los autores, se define que es importante evaluar previamente la relación que tiene el cliente acreedor con instituciones financieras que determinen la capacidad de pago que tuvo en el pasado, midiéndose a través de indicadores como ventas netas o márgenes de utilidad.

3. Capacidad de Endeudamiento

Desde el punto de vista de A. Morales & J.A. Morales (2014), el objetivo de esta tercera C es:

Medir la solidez de la estructura financiera de la empresa, evaluando la congruencia de los recursos solicitados acordes con su giro principal; todo ello a través de un análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor. Aquí se contempla el análisis de tendencias y comparación con la industria de los índices de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia. (p.30)

Lo que quiere decir que por medio de la evaluación cuantitativa se delimitan la congruencia de lo que es solicitado, en el que se procede a determinar la capacidad que tiene la entidad a ofrecer el

crédito, por medio de indicadores cuantitativos que demuestren el grado de eficiencia para el servicio.

4. Condiciones Macroeconómicas

Como dicen A. Morales & J.A. Morales (2014), “el objetivo de este factor es determinar el comportamiento de la industria en su conjunto, para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortaleza financiera del deudor” (p.31).

5. Capacidad de Pago Proyectada

A juicio de A. Morales & J.A. Morales (2014), “el objetivo de este factor es analizar la capacidad que tiene un cliente para generar efectivo suficiente en el futuro, y cumplir sus compromisos financieros, con base en la viabilidad de su negocio, dentro de la industria” (p.33).

Es decir, se evalúa la capacidad de pago que tiene el cliente o persona a solicitar el crédito, determinando cómo va a pagar la deuda y cómo va a financiarse de acuerdo a sus ingresos, midiendo el grado de confiabilidad del cliente o empresa solicitante.

1.2.5. Cooperativa

Según Chiappetta et al., (2016), mencionan que “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada” (p.29).

Por lo tanto, para formar una cooperativa, se necesita la agrupación de personas que pretendan asociarse o conformar una sociedad con la cual lograr sus objetivos, buscando el bien común, pero a través de una empresa, la cual, por medio de sus asociados, se maneje de forma democráticamente.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la Investigación

Según Howe (citado en Moscoso, 2017), menciona que “asimila datos cualitativos como “intencionalitas” (intención, valores, creencias) y datos cuantitativos como “no intencionalitas” (desprovistos de intenciones, valores y creencias), caracterizaciones que son por lo menos discutibles” (p.638)

Por esta razón, el enfoque de la presente investigación se empleó de forma **mixta**: el análisis cuantitativo aportó información de los clientes que han accedido a un crédito y no han podido saldar sus obligaciones, mientras que el cualitativo sirvió para determinar y proponer estrategias para saldar la cartera vencida de créditos.

2.2. Nivel de Investigación

Según Ramos (2020), en la investigación de tipo exploratoria “se puede utilizar tanto el método cualitativo, como cuantitativo. En el alcance exploratorio, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características”.

Por tal motivo, se llevó a cabo un nivel de investigación **exploratoria**, ya que se buscó las relaciones causales del problema, siendo una manera que no solo describa el por qué existe un grado de morosidad y ausencia de aspiración a créditos, sino las causas externas que originan estos problemas y así poder brindar una solución más completa. 143

También se llevó un nivel de investigación **descriptivo**, la cual, de acuerdo con Herbas & Rocha (2018), este tipo de investigaciones “son aquellas relacionadas con describir las características de un individuo en particular, o un grupo” (p.143).

Motivo por el cual, la presente investigación buscó determinar la situación económica de los deudores, creando planes de pago para recuperar el capital de la Institución, teniendo como objeto, mantener en funcionamiento la entidad por medio de la adaptación de sus operaciones.

2.2.1. Diseño de la investigación

2.2.1.1. Según la manipulación de la variable independiente

Se realizó de manera **no experimental** ya que no existió la manipulación o control de la variable independiente.

2.2.1.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

Se realizó de forma **transversal**, ya que para la realización del presente trabajo de investigación se consideró un corto intervalo de tiempo, ya que, se elaboró una sola construcción de datos, donde establecieron las estrategias que mejoraran los servicios crediticios en la Cooperativa El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba, agencia Terminal Terrestre.

2.3. Tipo de estudio

Se realizó el tipo de estudio **documental**, puesto que para la presente investigación se aplicaron comparaciones con artículos científicos, revistas, notas periodísticas o tesis relacionadas al campo de estudio y se determinó cómo se están llevando estas situaciones y aplicarlas a la realidad de la Institución financiera.

Además, se llevó a cabo un estudio **de campo**, puesto que se desarrollaron actividades de carácter investigativo en la Cooperativa, donde se realizó la recolección de datos necesarios para la aplicación de la investigación y posterior propuesta de estrategias.

2.4. Población y Muestra

Para la presente investigación se han considerado los datos otorgados por Fernando P. Esparza Mosquera, jefe de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario, Sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre. El número de socios que pertenecen a la Institución mencionada anteriormente, es de 2300, de estos, 650 socios se han hecho acreedores a adquirir un tipo de servicio crediticio que oferta la Institución financiera. Para el estudio del caso, se ha determinado que 608 socios se encuentran en cartera vigente, mientras que 42 socios, se encuentran en cartera vencida. Teniendo estos datos, se puede determinar:

Población: 2300 socios

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{z^2(p * q)N}{E^2(N - 1) + Z^2(p * q)}$$

Tabla 2-3: Descripción de la fórmula para encontrar el tamaño de la muestra

LETRA	DETALLE	CANTIDAD NUMÉRICA
N	Universo	650
Z	Nivel de Confianza	1,95
P	Probabilidad de Éxito	0,5
Q	Probabilidad de Fracaso	0,5
E	Margen de Error	0,05
N	Tamaño de la muestra	

Fuente: López & Fachelli, 2015

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2020

Desarrollo:

$$n = \frac{z^2(p * q)N}{E^2(N - 1) + Z^2(p * q)}$$
$$n = \frac{1,95^2(0,5 * 0,5) * 650}{0,05^2(650 - 1) + 1,95^2(0,5 * 0,5)}$$
$$n = 240$$

Entonces, se determinó que el tamaño de la muestra es de 240 tomando como datos el número de socios que se encuentran en cartera vencida (42) y de la misma manera, el número de socios en cartera vigente (608), siendo así 650 socios en total.

2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.5.1. Métodos

De acuerdo con Alan & Cortez (2018), entre los diferentes métodos científicos, “el método deductivo se fundamenta en el razonamiento que permite formular juicios partiendo de argumentos generales para demostrar, comprender o explicar los aspectos particulares de la realidad” (p.21).

Por tanto, en la presente investigación se utilizó el método **deductivo**, es decir, fue de lo general a lo particular, y por ello fue fundamental identificar los clientes que se encuentran en mora por consecuencia de la crisis y plantear estrategias para mitigar los efectos causados por la situación que se vive actualmente.

2.5.2. Técnicas e Instrumentos de la Investigación

2.5.2.1. Técnicas

Encuesta

Una encuesta es un documento en el que existen una serie de preguntas que van colindadas a un objetivo predispuesto que servirá como base para la elaboración de preguntas, esto se lo hace con el fin de recopilar información a un grupo de personas.

Entrevista

Una entrevista, es un dialogo que, por medio de preguntas directas que se hacen a una o varias personas se puede obtener información sobre un tema en específico, apoyando a la recopilación de datos de manera más detallada.

2.5.2.2. Instrumentos

- Para la encuesta se utilizó el cuestionario de encuesta que fue dirigida a los socios/clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre, y;
- Para la entrevista se utilizó la guía de entrevista que fue dirigido a Fernando P. Esparza Mosquera, jefe de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis E Interpretación de los Resultados

3.1.1. Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre

Para el desarrollo de las encuestas realizadas a los socios, se tomó en cuenta lo analizado anteriormente para determinar el tamaño de la muestra, (42) socios que se encuentran en cartera vencida y, (608) socios en cartera vigente; siendo así 650 socios en total.

Dando un total de 240 como tamaño de la muestra.

3.1.1.1. Dato general: Género

Tabla 3-3: Género de los socios/clientes encuestadas

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	102	43
Femenino	138	58
Total	240	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

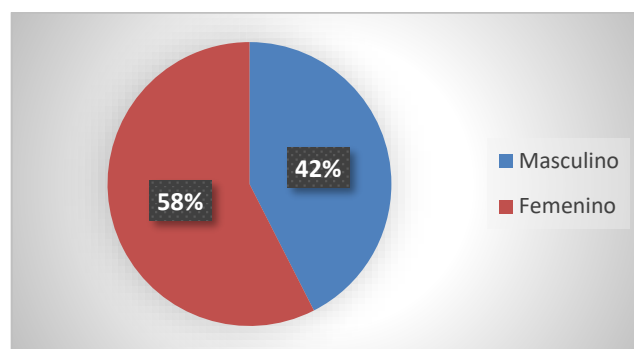


Gráfico 1-3. Porcentaje del género de los socios/clientes encuestados

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Análisis

De las encuestas realizadas a los socios, el 58% pertenece al género femenino y el 42% pertenece al género masculino.

Interpretación

Al ser el mayor porcentaje el género femenino, se puede decir que la crisis económica y sanitaria, al haber afectado económicamente a los hogares, las mujeres como cabecillas de los hogares fueron quienes decidieron hacer uso de un crédito para poder sustentar ciertos gastos y necesidades.

3.1.1.2. Dato general: Ocupación

Tabla 4-3: Ocupación de los socios/clientes encuestados

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Empleado Público	66	28
Empleado Privado	40	17
Negocio Propio	44	18
Estudiante	11	5
Ama de Casa	34	14
Desempleado Profesional	34	14
Desempleado sin título profesional	11	5
Total	240	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

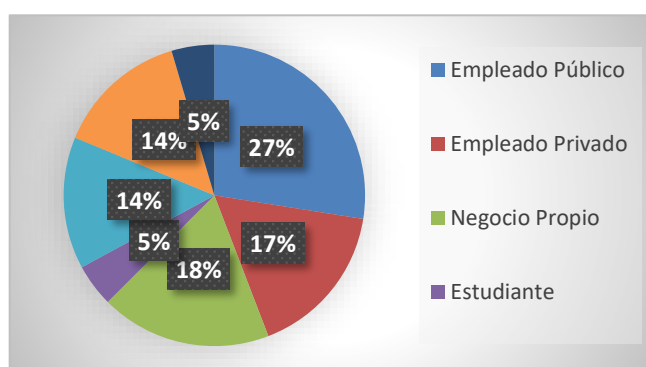


Gráfico 2-3. Porcentaje de ocupación de los socios/clientes encuestados

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Análisis

El 27% de la población encuestada, corresponde al grupo de empleados del sector público, el 17% corresponde a los empleados del sector privado, mientras que el 18% posee un negocio propio, 14% pertenece a las amas de casa, por otro lado, el otro 14% corresponde a los desempleados con título profesional, el 5% pertenece a los desempleados sin título profesional y, por último, el 5% pertenece a los estudiantes.

Interpretación

Se puede decir que es razonable que los empleados del sector público hayan hecho uso de un crédito que ofrece la cooperativa, porque son ellos quienes han mantenido sus empleos en mayor cantidad que un empleado del sector privado, haciendo que sus posibilidades si les brinde poderse costear un crédito de cualquier índole.

3.1.1.3. Primera pregunta: ¿Con qué frecuencia ha solicitado a un crédito a la Cooperativa “El Sagrario” Ltda.?

Tabla 5-3: Frecuencia con la que los socios/clientes acceden a un crédito

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuente	51	21
Frecuente	82	34
Indiferente	36	15
Poco Frecuente	56	23
Nada Frecuente	15	6
Total	240	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

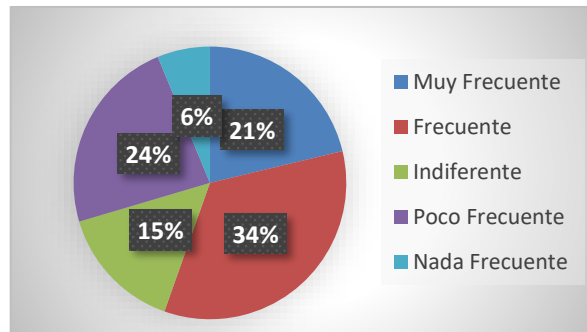


Gráfico 3-3. Porcentaje de frecuencia con la que los socios acceden a un crédito

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Análisis

El 34% de los socios encuestados accede a un crédito de manera frecuente, el 24% responde que se muestran indiferentes a la frecuencia de acceso a un crédito, el 21%, si accede a un crédito de manera muy frecuente, el 15% accede a un crédito de manera muy poco frecuente y el 6% definitivamente no accede a un crédito.

Interpretación

Siendo de esta manera, se puede decir que al haber un mayor porcentaje de personas que acceden a un crédito de manera frecuente, es porque la necesidad de tener un poco de dinero está siendo importante para cada familia que ha accedido a un crédito, y consecuentemente, hay que analizar a qué tipo de crédito que la cooperativa ofrece están accediendo, el segundo porcentaje más alto es que los socios están accediendo a un crédito de manera poco frecuente, por lo que es entendible, ya que por efecto de la crisis sanitaria y económica, las personas temen hacerse cargo de un crédito ocasionándose por muchas razones, entre ellas, porque no pueden pagar las cuotas, por que han tenido que cerrar las puertas de sus negocios, o por que han sido despedidos de sus empleos.

3.1.1.4. Segunda pregunta: ¿Cuáles de estos tipos de crédito que ofrece la Cooperativa “El Sagrario” Ltda. le interesaría acceder?

Tabla 6-3: Preferencia de créditos

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Consumo	63	26
Microcrédito	50	21
Vehicular	59	25
Vivienda	22	9
Pymes	15	4
Inversión	10	4
Total	240	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

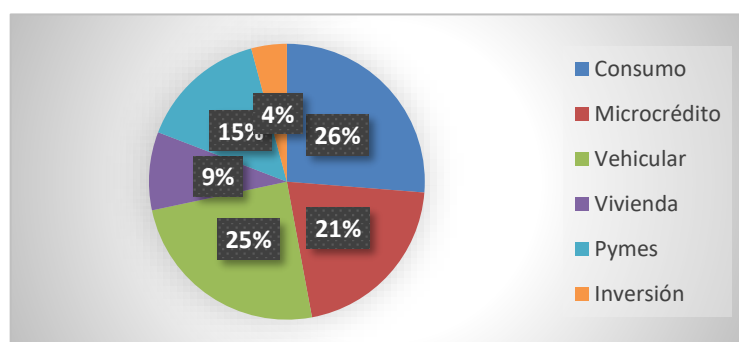


Gráfico 4-3. Porcentaje de preferencia de créditos.

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Análisis

Según lo que refleja la encuesta, el 26% de los socios, prefiere acceder a un crédito de consumo, mientras que un 25% prefiere acceder a un crédito vehicular, un 21% de socios prefiere acceder

a un microcrédito, un 15% prefiere acceder a un crédito PYMES, un 9% prefiere acceder a un crédito de vivienda y un 4% prefiere acceder a un crédito de inversión.

Interpretación

Los socios han preferido hacer uso de los créditos de consumo ya que por la crisis actual, la mayoría de personas ha pasado diferentes necesidades en las que han tenido que sustentarlas de alguna manera; podemos ver también que muchas personas han adquirido un vehículo a lo que han accedido a un tipo de crédito vehicular, por lo que es razonable ya que se ha puesto muy en tendencia desde que inició la pandemia, las entregas por encomienda de puerta a puerta, siendo una gran fuente de trabajo; también han accedido a un microcrédito por lo que por la crisis económica y sanitaria, muchas personas se han visto en la preocupación de que tienen que recortar su personal o cerrar las puertas de su negocio, así que, quienes no lo han deseado hacer, han hecho uso de un microcrédito para poder solventar tanto los gastos de la empresa, como para potenciar las micro empresas.

3.1.1.5. Tercera pregunta: *¿Con qué frecuencia usted ha accedido a estos tipos de crédito que ofrece la Cooperativa “El Sagrario” Ltda.?*

Tabla 7-3: Frecuencia de acceso a los créditos

Tipos de Créditos		Muy Frecuente	Frecuente	Indiferente	Poco Frecuente	Nada frecuente	TOTAL
Consumo	FRECUENCIA	108	37	41	64	0	250
	PORCENTAJE	45	15	17	27	0	104
Microcrédito	FRECUENCIA	48	66	25	23	0	162
	PORCENTAJE	20	28	10	10	0	67,5
Vehicular	FRECUENCIA	52	54	64	24	12	206
	PORCENTAJE	22	23	27	10	5	86
Vivienda	FRECUENCIA	74	37	70	81	0	262
	PORCENTAJE	31	15	29	34	0	109
PYMES	FRECUENCIA	98	83	24	66	19	290
	PORCENTAJE	41	35	10	28	8	121

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

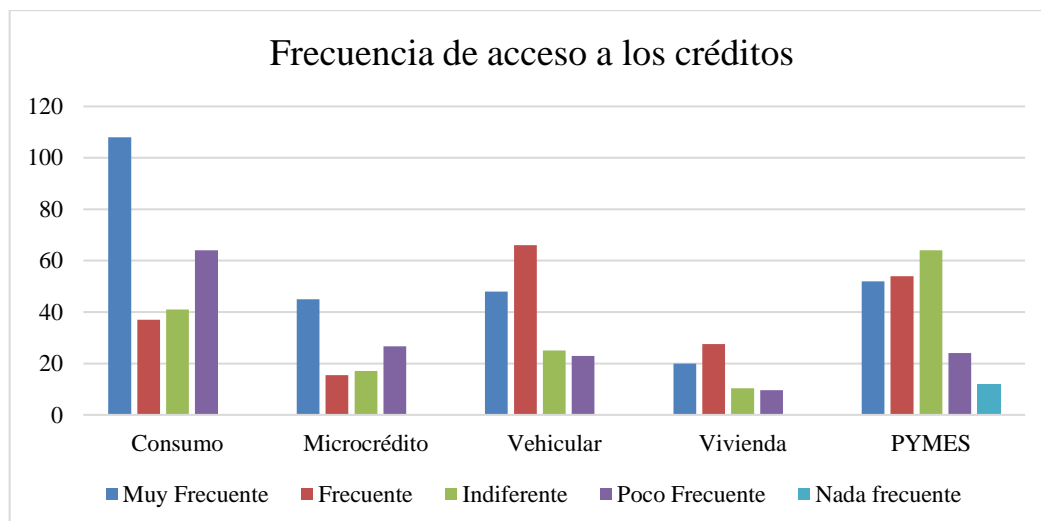


Gráfico 5-3. Porcentaje de frecuencia de acceso a los créditos

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Análisis

De acuerdo con lo que dicta la Escala de Likert, en la frecuencia al tipo de crédito de consumo, un 45% de los socios acude muy frecuentemente, mientras que, en el caso de los microcréditos, un 28% de los socios acude frecuentemente, por otro lado, en el caso de los créditos vehiculares, un 27% lo considera indiferente; en el crédito de vivienda, un 34% de socios lo considera poco frecuente para acceder, y en el caso del crédito PYMES, un 41% accede muy frecuentemente.

Interpretación

Esto quiere decir que muchos de los socios, prefieren acceder a un crédito de consumo correspondientemente ya que por lo descrito anteriormente, por efectos de la pandemia, las personas han ido aumentando sus necesidades, buscando una manera para sustentar gastos que se les ha presentado; también existe un porcentaje bastante alto en el caso del crédito PYMES ya que las personas han encontrado en este tipo de créditos, una manera de potenciar sus negocios o abrir un negocio que les ayude como una fuente de ingresos a sus hogares, ya que con la crisis sanitaria, muchas personas han perdido sus empleos, forzándose a abrirse un negocio propio; muchos socios también han optado por adquirir un microcrédito, por el mismo tema de la crisis económica; por otro lado, en el caso del acceso a un crédito vehicular y de vivienda, a los socios o clientes, no les ha parecido muy buena idea hacer una deuda de esa magnitud, por el mismo hecho de que sus posibilidades se han visto reducidas.

3.1.1.6. Cuarta pregunta: ¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en cuanto a la facilidad en el pago de sus cuotas?

Tabla 8-3: Nivel de satisfacción en el pago de cuotas.

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfactorio	38	16
Satisfactorio	130	54
Indiferente	38	16
Poco satisfactorio	34	14
Nada Satisfactorio	0	0
Total	240	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

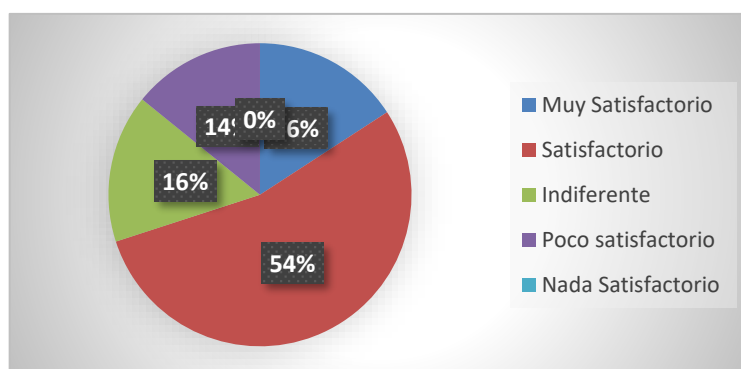


Gráfico 6-3. Porcentaje de nivel de satisfacción en el pago de cuotas

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Análisis

Se puede decir que un 54% de socios afirma que la experiencia con el pago de cuotas ha sido satisfactoria, el 16% de socios ha descrito que su nivel de satisfacción solo ha llegado a ser muy satisfactorio, de la misma manera un 16% de socios describe que su nivel de satisfacción les ha sido indiferente, y, por otro lado, un 14% de socios ha descrito que su experiencia con el pago de sus créditos ha sido poco satisfactoria.

Interpretación

Para ese alto porcentaje de socios que describe que han tenido un nivel alto de ser satisfactorio, se pueden dar por que han cumplido con sus pagos a tiempo y los funcionarios de la cooperativa no han tenido que estarles llamando con la necesidad de recordarles que tienen una deuda pendiente con la entidad, lo mismo sucede con quienes la experiencia les ha parecido muy satisfactoria, pero con quienes les ha parecido indiferente, puede ser porque han hecho los pagos

sin ningún problema y no han sentido la necesidad de que el servicio sea bueno o malo; lo que por el contrario con quienes les ha parecido que la experiencia ha sido poco satisfactoria, se debe evaluar y analizar la razón ya que puede ser que este porcentaje corresponde a los socios que están adeudando plazos de cuotas anteriores y el personal de la cooperativa tienen que estarles llamando todo el tiempo para recordarles que tienen una deuda pendiente, o porque la cooperativa no les ha brindado facilidades de pago y poca empatía con los problemas personales de los socios.

3.1.1.7. *Quinta pregunta: ¿A través de qué medio, le gustaría que un asesor de crédito se comunique con usted para brindarle información sobre los tipos de crédito que la Cooperativa “El Sagrario” Ltda. le ofrece?*

Tabla 9-3: Preferencia en los medios de comunicación.

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Celular	117	49
Teléfono Fijo	44	18
Correo electrónico	71	30
Redes sociales	0	0
Visita a su domicilio	8	3
Total	240	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

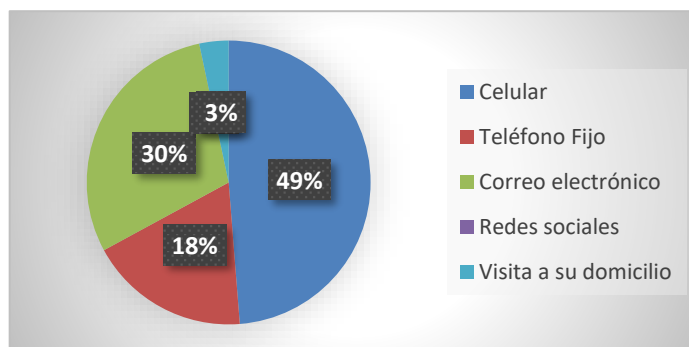


Gráfico 7-3. Porcentaje de preferencia en los medios de comunicación.

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Análisis

Según lo que los socios indican en las encuestas, es que un 49% prefiere que el personal de la cooperativa se comunique con ellos por medio de llamadas a sus celulares, un 30% prefiere que se comuniquen por medio de un mensaje privado a sus correos electrónicos, un 18% prefiere que le hagan una llamada a su teléfono fijo, un 3% prefiere que les hagan una visita a sus domicilios

y no ha habido interesados que el personal de la cooperativa se contacte por medio de redes sociales.

Interpretación

Como se puede detallar que la razón por la que los socios prefieren que se les hagan llamadas a sus celulares es porque muchos de los socios tienen un empleo ya sea en el sector público o privado y generalmente no pasan en sus casas, haciendo que no puedan contestar las llamadas a sus teléfonos fijos en horarios de oficina, también porque el celular es un medio más privado en el que se pueden discutir e informar estos temas de manera más personal y en donde más seguramente se encuentra a la persona con la que quiera hablar directamente.

Muchos socios también prefieren que se les contacte de manera usual por sus correos electrónicos, ya que al ser trabajadores del sector público o privado muchas veces no tienen tiempo para poder contestar llamadas en horarios de oficina haciendo que o bien no presten mucha atención de lo que el funcionario de la cooperativa le está informando o no respondan las llamadas; en cambio, si los funcionarios de la cooperativa se contactan con los socios o clientes por correo electrónico brindándoles información sobre el procedimiento y planes de créditos, tranquilamente fuera de sus horarios de oficina, en la comodidad de sus hogares, los clientes o socios pueden revisar la información de manera más consensuada y calmada.

Muchos socios también tienen preferencia por el medio convencional de llamadas a sus teléfonos fijos a sus hogares, esto podría darse por que muchos de ellos están en la modalidad de teletrabajo y pueden tranquilamente contestar las llamadas en sus hogares, esta modalidad también puede funcionar para ciertos adultos que no están acostumbrados a usar los celulares como medio prioritario de comunicación, y pasa lo mismo con los socios que prefieren que la información se les brinde por medio de vistas a sus domicilios, solo que este es un bajo porcentaje, y esto ocurre que por efectos de la pandemia, muchos socios prefieran que no les visiten a sus hogares, y por último, el tema de las redes sociales que a ningún socio le parecería bien que el personal de la cooperativa se contacten con ellos por este medio ya que son personales y nada formales, y por esa misma razón las redes sociales están susceptibles a hackeos o mal uso.

3.1.1.8. Sexta pregunta: ¿Por qué medio le gustaría que se lleve el proceso de acceso a créditos en la Cooperativa “El Sagrario” Ltda.?

Tabla 10-3: Preferencia en la forma de acceder a un crédito.

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	20	8
Virtual (por medios electrónicos)	13	5
Correo electrónico	71	30
Llamadas por call center	207	86

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2020

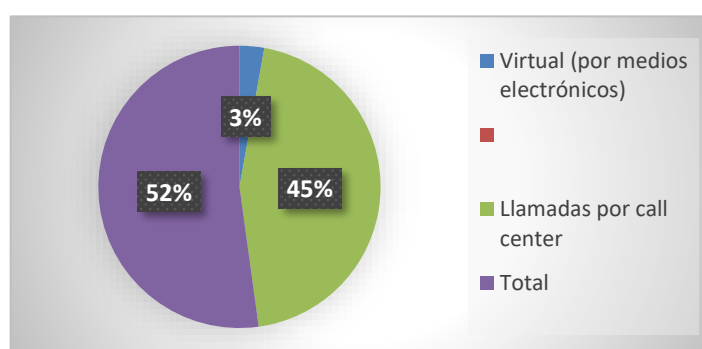


Gráfico 8-3. Porcentaje de preferencia en la forma de acceder a un crédito.

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Análisis

Según lo que los socios dicen en las encuestas es que un 86% prefiere que el proceso para acceder a un crédito se lo haga por medio de llamadas por call center, un 8% que se lo haga de manera presencial y un 5% que se lo haga de manera virtual por los medios electrónicos.

Interpretación

La razón por la que muchos de los socios prefieren que el procedimiento se lo lleve a cabo por medio de llamadas por call center, es primero por tema de pandemia ya que muchas de las personas aún le temen estar en espacios cerrados con muchas personas con riesgo de contagiarse, y porque prefieren evitar transportarse de un lugar a otro, para el otro porcentaje de socios que prefieren que el proceso se lo realice de manera presencial, es porque aún no sienten confianza que el procedimiento se está llevando de manera correcta así que prefieren ver por ellos mismos cómo se está llevando a cabo. Y por último quienes prefieren que se lo haga de manera virtual por los medios electrónicos que como lo había explicado anteriormente, por tema tanto de

pandemia como de sus trabajos en horarios de oficina, esto lo pueden llevar a cabo en sus hogares, pero no hay mucha preferencia de este medio.

3.1.1.9. Séptima pregunta: ¿Cuál es la razón por la que usted no accedería a un crédito?

Tabla 11-3: socios/clientes que no accederían a un crédito

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Desempleo	100	42
No hay necesidad	24	10
Desconocimiento de los planes de crédito	59	25
Llamadas por call center	207	86
Otras deudas pendientes	57	24

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

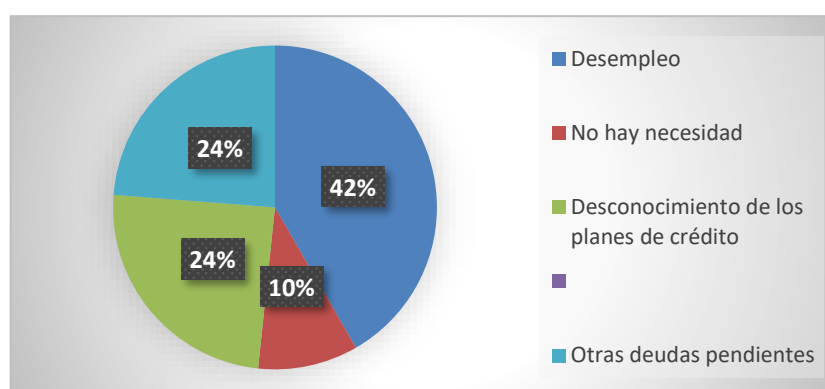


Gráfico 9-3. Porcentaje de socios/clientes que no desean acceder a un crédito

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Análisis

Un 42% de los socios no está dispuesto a acceder a un crédito por tema de desempleo, un 25% no accedería a un crédito por que desconocen los planes de crédito, un 24% no quiere acceder a un crédito por que han adquirido otras deudas y las cuales están pendientes, y un 10% no siente la necesidad de acceder a un crédito.

Interpretación

Para ese porcentaje de socios que no estarían dispuestos a acceder a un plan de crédito por tema de desempleo, es porque muchos de ellos han sido despedidos y no encuentran un empleo, o por que han tenido que cerrar las puertas de sus negocios. Y para quienes desconocen los planes de crédito, o bien aún no han sentido la necesidad de acceder a un crédito y por eso no se han

interesado en cuáles son los planes de crédito o el personal de la cooperativa no les han hecho llegar de manera más detallada cuáles son los planes de crédito que ofrece la Institución financiera.

3.1.2. Interpretación de la entrevista realizada al jefe de la Agencia Terminal Terrestre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba,

La entrevista se realizó al jefe de la agencia, el Ing. Fernando Esparza, el día 04 de enero del 2021, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., en la Agencia Terminal Terrestre, en la que muy amablemente el Ing. respondió las siguientes preguntas:

3.1.2.1. Primera pregunta: ¿Usted considera que su personal ha brindado comodidad en el tema de acceso y pago de créditos?

El jefe de la agencia menciona que, efectivamente, aunque este ha sido un año difícil, se han visto en la necesidad de mejorar su gestión, y fruto de eso, los resultados anuales han sido favorables, demostrando un crecimiento de la cartera, a pesar de que la pandemia afectó a todos. Esto se ha logrado por mecanismos como contacto en forma personal o por medios digitales a través de la página web y el uso de la App móvil.

3.1.2.2. Segunda pregunta: ¿Qué tipo de créditos son los más solicitados por los socios?

El Ingeniero hace alusión que el crédito más solicitado por los socios es el de consumo, este crédito es multipropósito, lo que quiere decir que la Institución no interviene en el propósito, sino que solamente se enfocan en medir la capacidad de pago para después de esto, buscan las garantía. Por otro lado, se ha restringido otros tipos de crédito que ofrece la Institución, como es el caso del microcrédito porque por efecto de la pandemia muchos negocios han cerrado, están por cerrar o están trabajando a menos del cincuenta por ciento.

3.1.2.3. Tercera pregunta: ¿Cómo ha afectado la crisis económica y sanitaria en el proceso de otorgamiento de créditos?

El jefe de la agencia menciona que la crisis ha afectado básicamente a la capacidad de pago, y por ende a la carteara actual vigente, ya que muchos clientes, socios que pagaban de forma excelente, hoy por hoy tienen retrasos por su limitación en cuanto a recursos, considerando que por decreto presidencial a ciertas personas se les bajo el sueldo haciendo que no tengan la misma capacidad de pago como la que anteriormente se iban manejando, es por eso que se les ha brindado oportunidades para acaparar este problema como diferimiento de cuota, reprogramaciones de crédito, novaciones y renovaciones.

3.1.2.4. Cuarta pregunta: ¿Usted considera que el proceso de otorgamiento de créditos es ágil y oportuno?

El Ingeniero menciona que la cooperativa siempre parte de la premisa que las necesidades que se vayan a cubrir por el crédito que la Institución otorga, debe ser de forma inmediata, porque no se gana nada con que el proceso demore una o dos semanas si la necesidad de la persona ya pasó. Es por eso que la cooperativa demora un tiempo de 24 a 48 horas para hacer efectivo un crédito.

3.1.2.5. Quinta pregunta: ¿El personal de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre ha incentivado el diseño de estrategias para mejorar los servicios crediticios?

Básicamente, se tiene el direccionamiento de la alta gerencia, la planificación del departamento de marketing y las estrategias de venta que se han globalizado por las redes sociales, radio, medios impresos y medios digitales.

3.1.2.6. Sexta pregunta: ¿Usted como jefe de la agencia ha propuesto que se elabore un plan de créditos que se acomode a las necesidades de los socios para evitar la cartera vencida?

El jefe de la agencia menciona que hay dos labores en las que se han trabajado; una es que se han implementado nuevos créditos, haciendo que baje el porcentaje de cartera vencida; y la otra que son las estrategias “oficina por oficina”, lo que quiere decir que, a través de llamadas por call center, mensajería y contacto directo con la agencia se hace un llamado de atención al cliente sobre su deuda pendiente, luego el oficial hace visitas, incluso el personalmente, el mismo jefe de la agencia para dialogar y negociar la deuda cuando no puedan cancelar y así darles una segunda oportunidad a través de una novación de créditos. Lo que se ha buscado con estas labores es bajar el porcentaje de cartera vencida y el crecimiento y calidad de cartera.

3.1.2.7. Séptima pregunta: ¿Qué estrategias piensa usted que son necesarias para implementar mejoras en el servicio crediticio?

El Ingeniero menciona que, desde el 4 de enero de este año, ya se ha puesto en práctica estas estrategias, de modo que se ha logrado tener una gama más amplia de productos y de plazos dentro de cada segmento como es en el caso del crédito de consumo que se han propuesto cien mil dólares o en el crédito PYMES de hasta trescientos mil dólares, también que si son clientes ya precalificados, y en la evaluación se concluye que tienen una buena capacidad de pago o si tienen un patrimonio hasta veinte mil dólares o si son socios AAA solo con la firma y sin garante se puede hacer efectivo su crédito más rápido. haciendo que la Institución sea más competitiva.

3.1.2.8. Interpretación

Según lo que menciona el jefe de la cooperativa en la entrevista, tanto la cooperativa en sí y la agencia se encuentran preocupados por la crisis sanitaria y económica que está afrontando el país ya que ha afectado globalmente a todos, haciendo que muchos negocios cierren o que hay personas que han sido despedidas de sus trabajos y más situaciones que recaen directamente a la estabilidad de la Institución por que como es en el caso de acceso o pago de créditos, se ha visto considerablemente disminuido, y por tal motivo, se han planteado soluciones, estrategias y hasta reforzamiento de las ya existentes que han logrado mejorar el tema de cartera vencida, sin embargo, aún existen vacíos como es que, aún no aumenta el porcentaje de cartera vigente.

Para esto, en conjunto con el departamento de marketing y ventas, se ha propuesto potenciar los medios digitales y de comunicación, haciendo publicidades y estrategias de venta para que los clientes o socios sientan interés en acceder a un crédito que la cooperativa ofrece, mejorando el tema de plazos y montos de pago.

También que ha tomado en cuenta a las precalificaciones a los socios o clientes, de acuerdo a su capacidad de pago por ingresos y si son considerados clientes AAA porque se les ha brindado exclusividad en cuanto a acceso de créditos, todo con el fin de mejorar el servicio.

3.2. Discusión de resultados

La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre tiene una incidencia muy importante en la ciudad de Riobamba y se considera un referente bancario para muchos ciudadanos que aportan al desarrollo de la ciudad, siendo que, en gran parte, la crisis económica y sanitaria ha afectado de manera tanto absoluta como relativa para muchos hogares y negocios.

Es aquí donde la Institución financiera ha tomado frente de la situación, acercándose a una realidad que golpea el día a día, como es el cobro de las deudas y otorgamiento de créditos a nuevos socios, para esto, según lo que los clientes o socios han mencionado a través de las encuestas, es que se necesitan facilidades o promociones a los plazos para el asesoramiento y otorgamiento de créditos por que muchas personas aún le temen a endeudarse.

Está claro que por tema de créditos, lo que ha marcado tendencia, son los créditos de consumo, por lo que resulta considerable dado el caso de lo que se está viviendo día a día, como son los despidos a personal de entidades públicas y privadas, fracaso en los negocios que han tenido que recortar sus presupuestos a la mitad o cerrar sus puertas, entre tantas situaciones más que han llevado que las personas optan por este tipo de crédito, les ayuda básicamente a solventar

necesidades que aparecen de momento como familiares que lamentablemente se han contagiado del virus, obligándoles solventar los gastos de salud lo más pronto posible o simplemente que por tema de despido, tienen que resolver los gastos del hogar.

Por otro lado, también se ha encontrado que muchas personas tienen preferencia por los microcréditos y créditos PYMES, y es claro que la situación ha cerrado muchas puertas, pero las personas han visto esta pandemia como una oportunidad de negocio, tanto como para impulsar sus empresas hacia nuevos horizontes, como también para abrir las puertas de sus organizaciones a nuevas oportunidades de crecimiento y por lo cual necesitan una inversión inicial.

Centrándonos en las labores que los funcionarios de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre, tienen a su cargo, se consideran varias situaciones que, por solvencia de la Institución financiera misma, se han elaborado y trabajado estrategias que parezcan atractivas a los socios y clientes, como es el tema de mejorar el servicio y plazos establecidos para quienes han decidido hacerse acreedores a un crédito.

El jefe de la agencia menciona que se han elaborado estrategias internas que ayuden a mejorar la situación disminuyendo el porcentaje de cartera vencida y aumentando el porcentaje de cartera vigente, sin embargo, aún se deben considerar muchos factores que los clientes y socios consideran necesario para poderles facilitar el conocimiento y el impulso a querer obtener un crédito, y esto se refleja en cuanto a la gestión que deben realizar los funcionarios de la cooperativa, como el potenciar el uso de las actuales herramientas que ofrecen los medios de comunicación, o el acercarse al socio o cliente para informarles las nuevas tendencias e inversiones que pueden realizar por medio de un crédito que la entidad bancaria ofrece.

3.3. Propuesta

3.3.1. Momento explicativo

Toda la información referente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda., fue proporcionada por Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Sagrario". Ltda. , (2017), misma que es redactada a continuación.

3.3.1.1. Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda., fue fundada por un grupo de personas con los mismos sueños y esperanzas, un 10 de junio de 1964 en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato, siendo un referente social y económico desde sus inicios en la ciudad de fundación.

Siendo que la función y objetivo de este grupo de personas asociadas por un bien común, encontraron a la clase media como referente para propiciar las necesidades propias del grupo de este mercado ejerciendo la solidaridad, la entrega, gestión y ayuda.

Para sus primeros años de gestión, la Institución financiera ya consolidada, tuvo que adaptarse a las necesidades del mercado objetivo que habían escogido en su momento, como es la apertura de cuentas de ahorros, y concesión de préstamos por medio de créditos preestablecidos, esto bajo una coordinación sostenible para la estructura agregando beneficios para los socios como son los servicios de seguro de vida, accidentes, de préstamos y atención médica y dental.

Estableciéndose sobre las bases sólidas de la confianza y la solidaridad de los socios y quienes conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario”, han logrado diversificar las labores como empresa y cooperativa, dando ayuda a los grupos vulnerables de la sociedad y brindando programas de apoyo para los sectores de la economía más bajos, teniendo siempre en cuenta la responsabilidad social.

La institución fue forjada con carácter de empresa social con un grado de eficiencia y eficacia para el desarrollo en la sociedad, permitiendo así que se obtengan reconocimientos y certificaciones para mantener la garantía de seguridad tanto para sus socios como para quienes conforman la cooperativa. Siendo que su labor ha sido imprescindible para la ejecución de sus métodos y estrategias que actualmente se encuentra desarrollándose por sucursales y agencias en toda la región como son las sucursales de Riobamba y Latacunga, junto con sus agencias en Quito, El Salto y Guaranda, y parte de otras regiones también, como son agencia Babahoyo, Terminal Terrestre y Milagro.

3.3.1.2. Apertura de la Sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre.

El 04 de agosto del 2011 se certifica la apertura de la nueva agencia Terminal Terrestre ubicada en la Avenida La Prensa No. 15 y calle José María Banderas, local 11, en la parroquia Lizarzaburu, donde se otorgó la autorización de su funcionamiento, sujetándose a las normas y procedimientos generales que determina la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y a las que expida la Superintendencia de Bancos y Seguros.

3.3.1.3. Filosofía Institucional

Misión: “Brindar productos y servicios financieros competitivos para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo de la economía popular y solidaria del Ecuador.”

Visión: “Ser referente en el sector financiero cooperativo por su prestigio y valor institucional mediante una gestión profesional e innovadora, en un marco de responsabilidad social.”

3.3.1.4. *Política de Calidad*

“Brindamos productos y servicios financieros de calidad, cumpliendo requisitos para satisfacer las necesidades de Socios y Clientes, en el marco de mejoramiento continuo con personal competente, adecuada estructura financiera y tecnología confiable”.

3.3.1.5. *Política de SSO*

Operar como una empresa ética y responsable, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa nacional e internacional vigente y aplicable en materia de Seguridad y Salud Ocupacional y Responsabilidad Social. Los objetivos de la política son:

1. Prevenir la contaminación ambiental, deterioro de la salud y la prevención del riesgo laboral.
2. Dotar de las mejores condiciones de Seguridad y Salud Ocupacional de los colaboradores.
3. Promover el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, para lo cual cuenta con el recurso humano, económico y técnico idóneo.

3.3.1.6. *Valores Institucionales*

Gestión Ética: se muestra una conducta basada en principios y valores profesionales para preservar la integridad institucional de socios y clientes.

Compromiso con la Organización: responde a la fidelidad, lealtad y sentido de la pertinencia de los colaboradores con la Cooperativa y orientación de servicio a sus socios y clientes.

Rendición de Cuentas y Transparencia: se refleja en la obligación de comunicar acciones, omisiones u otros hechos que sean de interés o puedan afectar a la gestión institucional, incluye la presentación de la información relativa a los resultados de la gestión de la Cooperativa.

Trabajo en Equipo: trabajo coordinado entre áreas y/o persona para cumplir con los objetivos institucionales.

Reconocimiento: constituyen acciones que permiten distinguir las contribuciones de excelencia por parte de los colaboradores.

Mejoramiento Continuo: contribución al incremento y mejora en la productividad de los procesos de la institución.

Creación de Valor: se entiende como la contribución de las actividades diarias para contribuir en la generación de ingresos u optimización de uso de recursos.

3.3.1.7. Productos y Servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., presenta programas de innovación para todo el tiempo en especial en cuanto se refiere a portafolio de productos y servicios financieros que son de uso exclusivo para los socios, pues son quienes usan los servicios que se ajustan de acuerdo a sus necesidades.

Entre los productos financieros que ofrece la Cooperativa están:

- Depósitos a la vista,
- Depósitos a plazo fijo,
- Créditos precalificados, créditos institucionales, microcréditos, consumo
- Inmobiliarios entre los principales,
- Red de cajeros automáticos,
- Programas de ahorro, cuentas chiquiahorro,
- Pagos de servicios básicos, impuestos municipales, pensiones educativas, matriculación vehicular, pago de impuestos al SRI y transferencias interbancarias,
- Recargas electrónicas,
- Recaudaciones para el IESS,
- Entre otras transacciones que se pueden realizar a través de ventanillas, página web y la APP móvil de la Cooperativa.

3.3.1.8. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda.

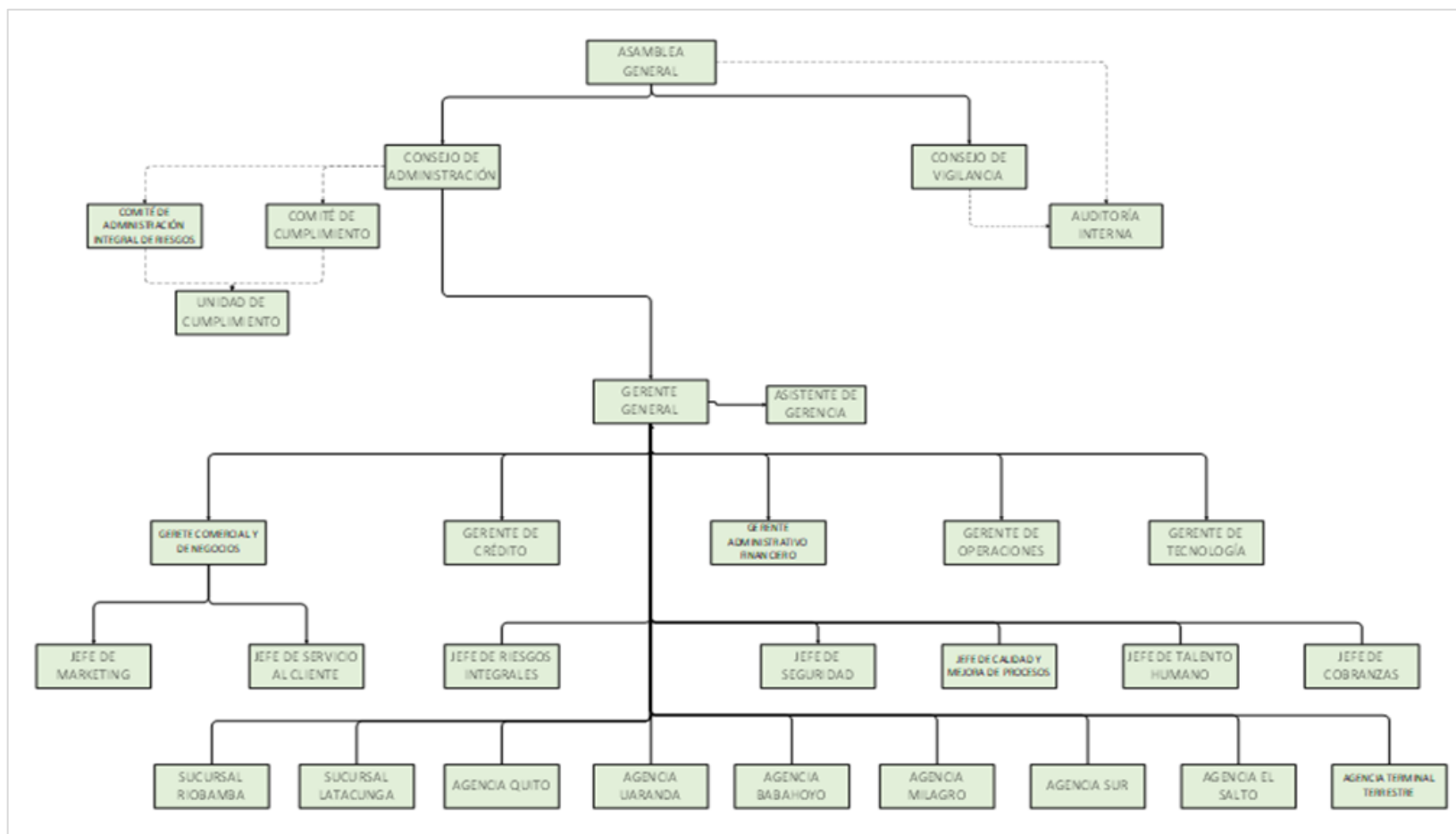


Figura 1-3. Organigrama Estructural de la Cooperativa “El Sagrario”

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda, 2017

3.3.1.9. Análisis Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda., Sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre.

Medio Interno

Capacidad Directiva: la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda., como tal, ha tenido un buen desempeño en el mercado, ya que a pesar de la crisis sanitaria y económica que vive el país, no ha golpeado de manera tan drástica y que, aun así, ha habido un crecimiento considerable. Existe una falencia que afecta a los resultados, es que, no existe una buena publicidad y no se ha trabajado de manera absoluta el departamento de marketing, haciendo que no acapare la información hasta el público deseado. Otro tema es que se encontró recientemente que aún no hay presencia a nivel nacional, sin embargo, se encuentran planeando la apertura de nuevas agencias en distintas ciudades del país.

Calidad: Refiriéndonos a la Agencia Terminal Terrestre de la sucursal Riobamba, se puede decir que aún existe una buena participación ya que como ventaja del resto es el renombre que tiene la institución, lográndose por la gestión de la dirección y los altos mandos como, por ejemplo, la certificación AA+ de riesgos, también los indicadores de liquidez, solvencia y patrimonio que aún siguen siendo muy buenos; y la certificación de calidad ISO 9001-2015, que incluso, este año ha sido renovada, por esta razón, muchos socios aún tienen confianza en la cooperativa y siguen aportando para sus beneficios.

Capacidad Tecnológica: en estos momentos, la cooperativa tiene la meta de lograr implementar en las nuevas tarjetas de crédito, un chip que servirá para ser usado en cualquier parte del mundo, de manera que el socio o cliente, tenga la confianza y tranquilidad de hacer sus pagos y transferencias en donde se encuentre, haciendo que la cooperativa se globalice, y sea más reconocida, y lo mejor de esta estrategia es que otras cooperativas, al menos de la ciudad de Riobamba, aún no implementan la internacionalización de sus tarjetas de crédito. La estrategia resulta ser bastante novedosa para los socios y clientes que tienen una cuenta de ahorros

Medio Externo

Para el manejo de las situaciones externas a la cooperativa que afectan a medida que suceden con el pasar de los días, se han encontrado situaciones que positivamente le han dado un buen rumbo a la cooperativa, en especial a las decisiones a tomarse por que se han aprovechado como oportunidades para mantenerse en el mismo nivel de confianza para el usuario; como por ejemplo la ley de reactivación económica que dispuso el presidente Lenin Moreno a finales de la cuarentena, con el fin de que tanto las personas como las empresas, vuelvan a tener un rumbo

normal en cuanto a temas económicos y generar dinero circulante en el país, con ello, la cooperativa encontró un frente para proponer un nuevo paquete novedoso de cobro, en el que los socios estén dispuestos para invertir; el mismo hecho de que la sociedad le haya quitado el prejuicio al Covid-19 y hayan salido a las calles para poder buscar nuevas oportunidades de empleo y de creación de empresas, haciendo que la cartera crezca, cabe recalcar que no con lo esperado, pero si con un porcentaje de recuperación; otra de las necesidades del mercado es que gracias al renombre que posee la cooperativa, muchas personas han solicitado sus servicios en otras ciudades del país, haciendo que la Institución piense en aperturar nuevas agencias en varias partes del país, con el fin de que esto impulse el crecimiento en otras provincias; otra de las exigencias del mercado, es que a inicios de la pandemia, por temor a salir y contagiarse, los socios solicitaban el servicio por call center, o por medio de canales digitales de comunicación, esto ha hecho que se potencien de mejor manera estos canales, mejorando la app móvil y el servicio de la página web.

Sin embargo, existen momentos en los que la cooperativa se encuentra en desventaja y que si no se toman acciones, podrían afectar de manera negativa el rumbo de la Cooperativa, como es el tema de la pandemia mismo, y la causante de la crisis económica por la pandemia, ya que muchas personas no quieren tomar el riesgo de endeudarse, o que tampoco han podido pagar sus deudas por que han perdido sus trabajos, han cerrado las sus empresas, o que por ser año electoral, hasta no saber qué mismo es lo que va a suceder con los candidatos, no quieren asumir la responsabilidad de una deuda; y por último, las amenazas que siempre están a la orden del día, como son los riesgos de estafas, robos al usuario, fallecimiento del socio, o la competencia de otras cooperativas y entidades bancarias.

Análisis FODA

Tabla 12-3: Análisis FODA de la Cooperativa “El Sagrario”

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
I N T E R N A S	Prestigio de la COAC		
	Posee una Certificación AA+ de riesgos	Ley de reactivación económica	
	Buenos indicadores de liquidez, solvencia y patrimonio	Las personas ya no temen salir a hacer sus labores diarias por el COVID-19	
	Certificación de calidad ISO 9001.2015	Las personas quieren crear emprendimientos y nuevas empresas	
	Nuevas estrategias de internacionalización de la Cooperativa	Las personas de otras ciudades solicitan servicios de la cooperativa	
	App móvil	Las personas prefieren usar medios digitales	
	Página web de la empresa		
	Uso de herramientas web de empresa		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
		Crisis Sanitaria por el COVID-19	
		Crisis económica por efecto de períodos políticos pasados	
	Débiles estrategias de publicidad	Crisis económica por la pandemia	
	Pocas estrategias en ventas	Año electoral	
	Aumento de cartera vencida	Las personas no quieren endeudarse	
	Estancamiento en el porcentaje de cartera vigente, no ha crecido, pero tampoco ha bajado	Despidos de personal en las empresas públicas y privadas	
	No existe capacitación constante	Cierre de negocios y empresas	
		Riesgo de robos y estafas	
		Competencia de otras cooperativas y entidades bancarias	
		Fallecimiento de los socios	

Fuente: Fernando Esparza M, Jefe de la, Agencia Terminal Terrestre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba, 2021

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Matrices EFI y EFE, Análisis PESTEL y Matriz Porter

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 13-3: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Cooperativa “El Sagrario”

FACTOR	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PESO
FORTALEZAS			
Prestigio de la COAC	4	0,15	0,60
Posee una Certificación AA+ de riesgos	3	0,05	0,15
Buenos indicadores de liquidez, solvencia y patrimonio	3	0,04	0,12
Certificación de calidad ISO 9001.2015	3	0,06	0,18
Nuevas estrategias de internacionalización de la cooperativa	3	0,03	0,09
App móvil	4	0,09	0,36
Página web de la empresa	4	0,10	0,40
Uso de herramientas web de empresa	4	0,08	0,32
DEBILIDADES			
Débiles estrategias de publicidad	2	0,18	0,36
Pocas estrategias en ventas	1	0,04	0,04
Aumento de cartera vencida	1	0,03	0,03
Estancamiento en el porcentaje de cartera vigente, no ha crecido, pero tampoco ha bajado	2	0,05	0,10
No existe capacitación constante	2	0,10	0,20
TOTAL		1,00	2,95

Fuente: Matriz FODA, Tabla 12-3

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Análisis: conociéndose que el valor promedio del peso es de 2,5, si sobrepasa dicho valor, indica fortaleza y si es menor a ese valor, indica debilidad; podemos decir que internamente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda., Sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre., es fuerte, ya que el valor de su peso es 2,95, lo que significa que sobrepasa al promedio.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 14-3: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de la Cooperativa “El Sagrario”

FACTOR	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PESO
OPORTUNIDADES			
Ley de reactivación económica	4	0,11	0,44
Las personas ya no temen salir a hacer sus labores diarias por el COVID-19	3	0,03	0,09
Las personas quieren crear emprendimientos y nuevas empresas	4	0,08	0,32
Las personas de otras ciudades solicitan servicios de la cooperativa	4	0,06	0,24
Las personas prefieren usar medios digitales	3	0,05	0,15
AMENAZAS			
Crisis Sanitaria por el COVID-19	2	0,10	0,20
Crisis económica por efecto de períodos políticos pasados	2	0,05	0,10
Crisis económica por la pandemia	2	0,13	0,26
Año electoral	1	0,10	0,10
Las personas no quieren endeudarse	2	0,04	0,08
Despidos de personal en las empresas públicas y privadas	2	0,05	0,10
Cierre de negocios y empresas	1	0,05	0,05
Riesgo de robos y estafas	1	0,03	0,03
Competencia de otras cooperativas y entidades bancarias	2	0,08	0,16
Fallecimiento de los socios	1	0,04	0,04
TOTAL		1,00	2,36

Fuente: Matriz FODA, Tabla 12-3

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Análisis: conociéndose que el valor promedio del peso es de 2,5, si sobrepasa dicho valor, indica fortaleza y si es menor a ese valor, indica debilidad; podemos decir que externamente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda., Sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre., es débil, ya que el valor de su peso es 2,36, lo que significa que es menor al promedio.

Análisis PESTEL

Tabla 15-3: Análisis PESTEL

Dimensión	Variable	Análisis
Político	Año electoral	En estos momentos estamos atravesando una etapa electoral, para que se determinar el cambio de gobierno, actualmente aún existe incertidumbre por que dos candidatos se disputan una segunda vuelta electoral.
	Acuerdos con el FMI	Se aprobó un crédito de \$6,500 millones, en donde se deben cumplir ciertos acuerdos que constata el contrato con el FMI, entre los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> • Ajustar el gasto público • Alza del IVA a un 15% progresivamente. • Eliminar la devolución del IVA para adultos mayores • Aumento del IR a personas naturales • Impuesto especial a la gasolina, entre otras exenciones
Económico	Crisis económica	Según el informe del Banco Mundial, el Ecuador tendrá una caída del 11% en su economía El país perderá \$10.000 millones en relación con el año pasado, aumentando la pobreza
	Préstamos a externos	El Banco Interamericano de Desarrollo ha aprobado \$200 millones al Ecuador con el fin de recuperar las oportunidades de empleo y protección al gasto social.
Social	Pandemia Mundial	La pandemia ha afectado a todos los sectores de la economía, haciendo que se descontrolen y cree una crisis social y sanitaria
	Vacunación	El Ecuador ha empezado su fase de inmunización a los médicos de primera línea con las vacunas Pfizer, llegando a inmunizar a 100.000 personas en su fase inicial. Se prevé obtener 20 millones de vacunas para inmunizar al 60% de la población.
	Desempleo	Muchas empresas, han tenido que destituir de sus cargos a muchas personas, porque, por efecto de la pandemia y la cuarentena, han reducido sus ganancias.
Tecnológico	Teletrabajo	Por efecto de la cuarentena, las personas tuvieron que adquirir o mejorar sus aparatos electrónicos porque se ha convertido en su medio principal de trabajo, ya que, por medio de estas herramientas, se realizan video llamadas, dependiendo del medio o aplicación que use la institución
Ecológico	Poco uso de papel	Las personas al acoplarse a la modalidad del teletrabajo, la mayoría de los documentos formales, lo hacen por los medios electrónicos con sus respectivas firmas electrónicas.
Legal	Ley de la reactivación económica	Beneficios tributarios Para microempresarios, organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, enfermedades catastróficas <ul style="list-style-type: none"> • Progresividad Beneficios para la deducción de gastos personales, reformas al IR <ul style="list-style-type: none"> • Reformas Al IVA, impuesto a los consumos especiales, entre otros.

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Matriz Porter

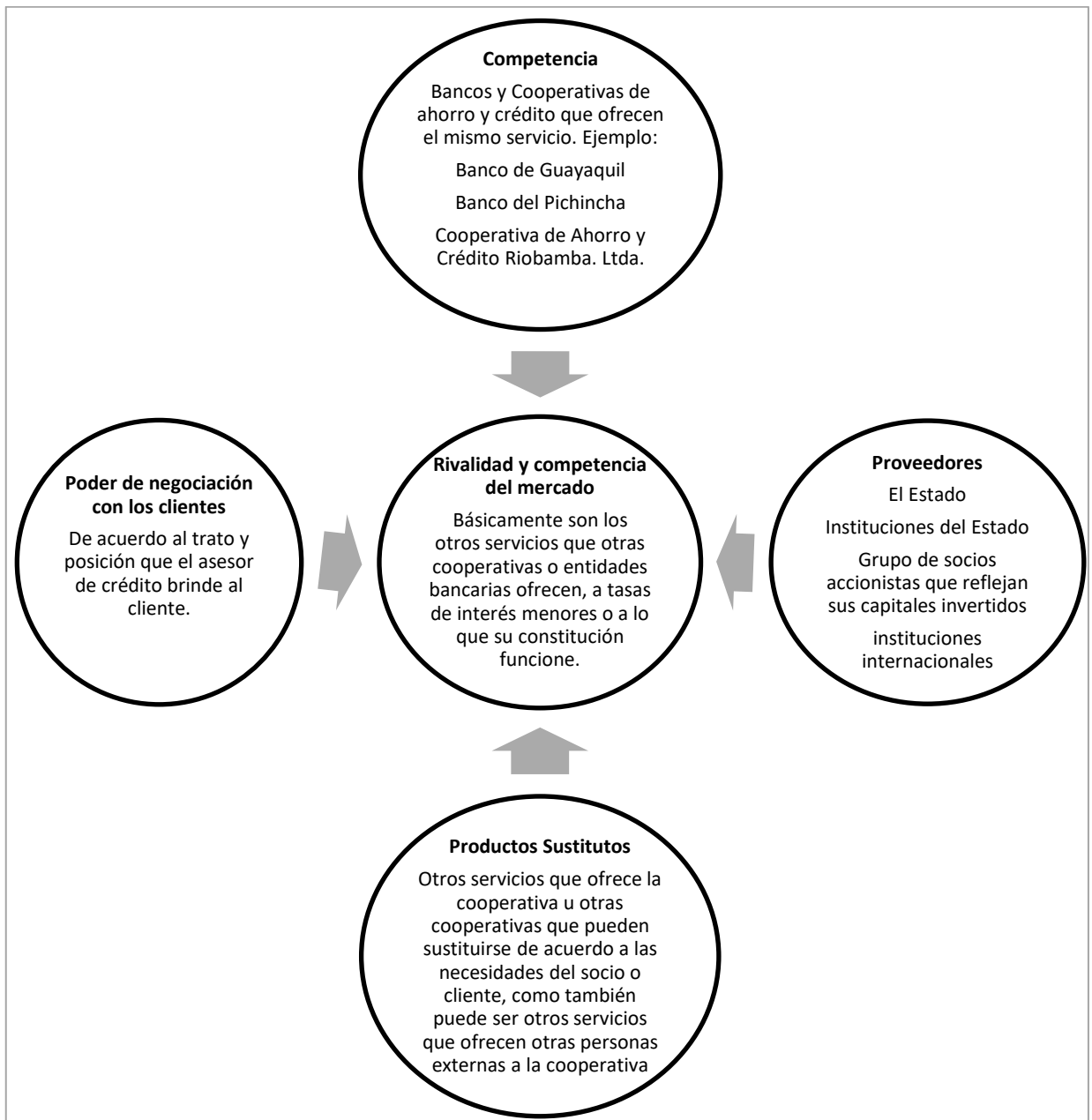


Figura 2-3. Matriz Porter

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda, 2018

3.3.2. *Momento propositivo*

3.3.2.1. *Nombre de la Propuesta*

Diseño de estrategias para mejorar los servicios crediticios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre.

3.3.2.2. *Objetivo General de la Propuesta*

Desarrollar estrategias para mejorar los servicios crediticios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre.

3.3.2.3. *Objetivos Específicos de la Propuesta*

- Desarrollar estrategias de publicidad para que los socios y el segmento al que quieran llegar tengan conocimiento de los servicios que la cooperativa ofrece.
- Elaborar estrategias que fortalezcan los servicios en línea para que aproveche de mejor manera el uso de las herramientas informáticas que ofrece la agencia.
- Plantear una táctica que mejore el uso de las tarjetas de débito y crédito aprovechando la herramienta, para que sea más eficiente en cuanto a pagos de deudas.
- Realizar un plan para los casos de desempleo por medio de un seguro para aquel socio que accedió a un crédito.
- Mejorar el sistema de atención al cliente para que los socios o clientes que van a acceder a un crédito sientan la confianza y el compromiso del agente de crédito.

3.3.2.4. *Prospectiva*

Lo que se espera llegar con las estrategias a plantearse es que a largo plazo determine un mejoramiento en los servicios crediticios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre, de manera que lleguen a potenciarse y a tener mejoras en los plazos establecidos, de manera que los socios tengan la seguridad y certeza que la cooperativa vela por sus intereses sin el afán de afectarles, si no que al contrario, tengan más facilidades en cuanto a acceso y pago de sus créditos, abriéndose a un abanico de posibilidades y escenarios en donde tengan la confianza de escoger la opción que mejor les convenga.

Estas estrategias se pueden tomar como ventaja competitiva en relación con las demás cooperativas que se encuentran en la misma situación, y que estas estrategias se usen como un plan de contingencia si en algún momento vuelve a ocurrir una crisis económica o sanitaria.

Corto Plazo: lo que se busca, con las estrategias, es que la información de los servicios que ofrece la cooperativa llegue a más personas, y que el mercado se extienda, de manera que se permitan plantear nuevos objetivos en relación al crecimiento del mercado y de nuevos mercados para que, de esta manera, crezca el porcentaje de cartera vigente. Y por el lado de la cartera vencida, con estas estrategias, se les brindará más facilidades de pago de acuerdo a sus necesidades, de manera que no pierdan la confianza en la cooperativa.

Mediano Plazo: el estudio de la situación y las estrategias planteadas tienen una repercusión positiva, por lo que a mediano plazo se espera que a nivel directivo y operacional, se encuentren en constantes controles de cómo se están llevando las actividades, en especial de publicidad y desarrollo, que el personal siempre tenga presente el compromiso de la innovación y el aporte de ideas, es decir, un trabajo en conjunto, porque lo esperado es llegar a ser aún más competitivos en el mercado y ser el referente número uno de la provincia.

Largo Plazo: básicamente, las estrategias planteadas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre deben ser usadas como un plan de contingencia en caso de una próxima crisis económica y/o sanitaria, de manera que lo planteado actualmente, se ajusten a las necesidades del momento en el futuro, para que los directivos se prevean a la situación, empleando un uso eficiente y oportuno del tiempo y los recursos, de manera que estos se ocupen para la puesta en práctica de las estrategias previamente planteadas y ajustadas.

Estas estrategias, no sólo son útiles para la agencia, sino también para toda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda., ya que tienen una proyección de crecimiento y mantenimiento para situaciones imprevistas, lo que sería de gran utilidad si se ajustan a las necesidades de la cooperativa en sí.

3.3.3. *Momento estratégico*

A continuación, se detalla cada una de las estrategias y su diseño:

3.3.3.1. *Estrategia 1*

Desarrollar estrategias de publicidad para que los socios y el segmento al que quieren llegar tengan conocimiento de los servicios que la cooperativa ofrece.

Nombre de la Estrategia: Estrategias de Publicidad

Tipo de Estrategia: Estrategia Competitiva

Objetivo: mejorar las estrategias de publicidad de la cooperativa para que la información tenga mayor alcance hacia la sociedad.

Responsable: Jefe de marketing y publicidad

Periodicidad: largo plazo porque las estrategias de publicidad se tienen que realizar constantemente hasta tener los resultados deseados, pero después se tiene que hacer una innovación de las nuevas estrategias de publicidad por que como lo describe su objetivo, es acaparar un mayor alcance, de manera que se logren el interés de nuevos mercados.

Táctica:

- Trabajar con el departamento de marketing y publicidad
- Elaboración de imágenes publicitarias
- Manejo de redes sociales
- Publicación en medios de comunicación convencionales (radio, prensa, televisión)
- Implementación de vallas publicitarias
- Llamadas a los socios

Plan de acción:

- **Punto 1: Trabajar con el departamento de marketing y publicidad**

El departamento de marketing deberá evaluar con anterioridad cómo se está manejando el mercado, las ventas y la promoción de sus paquetes crediticios, habiendo hecho la evaluación se procederá a diseñar las estrategias que manejen de acuerdo al departamento.

- **Punto 2: Elaboración de imágenes publicitarias**

Por medio de programas como “Illustrator” / “Photoshop” se elaborarán imágenes en donde se indiquen los créditos, los plazos y una imagen que simbolice la efectividad y seguridad para el cliente o socio.

- **Punto 3: Manejo de redes sociales**

Este será un punto clave, ya que la sociedad siempre está al contacto de las redes sociales, así que se deben manejar de manera estratégica, determinando siempre el tiempo de mayor interacción tanto en la fan page, como en las redes sociales, específicamente, se trabajará con Facebook, Instagram, Tweeter y TikTok.

También se solicitará el apoyo de gente que influya grandes masas, o mayormente conocidos como “influencers” que hablen de los paquetes de créditos, la cooperativa, la efectividad y seguridad que estos proporcionan a la sociedad.

- **Punto 4: Publicación en medios de comunicación convencionales (radio, prensa, televisión)**

Se encuentra en la lista, porque, aunque ya no pertenezcan a los medios más usuales de comunicación, en la ciudad de Riobamba, no dejan de ser importantes, ya que podremos acaparar un público más conservador que no use las redes sociales como principal fuente de comunicación.

- **Punto 5: Implementación de vallas publicitarias**

Se implementarán vallas publicitarias en toda la ciudad que hablen de la cooperativa y de los servicios crediticios, la información que se publicará tendrá que ser clara, concisa y de entendimiento rápido porque las personas sólo se quedarán con la información más relevante y que más les recuerde, para esto, el departamento de marketing deberá trabajar bien los canales comunicación y marcadores isométricos.

- **Punto 6: Llamadas a los socios**

Y, por último, las llamadas a los socios se deberán hacer como sugerencias informativas en donde la información a brindar tendrá que ser clara, concisa y en un tiempo estimado de no más de 2 minutos, para esto, el departamento de marketing deberá precisar un script corto.

Alcance: a los socios y al público en general

Sistema de Monitoreo

De acuerdo con el alcance que tienen las publicidades, en las redes sociales, permite visualizar en la página misma de la red social.

Presupuesto

\$60,00 mensuales y \$720,00 anuales por los gastos de suscripción en la red social.

3.3.3.2. Estrategia 2

Elaborar estrategias que fortalezcan los servicios en línea para que se aproveche de mejor manera el uso de las herramientas informáticas que ofrece la agencia.

Nombre de la Estrategia: Mejor uso e implementación de los servicios en línea.

Tipo de Estrategia: Estrategia funcional u operativa.

Objetivo: desarrollar una guía para el uso de los servicios en línea, de manera que se aprovechen al máximo, usando este recurso de la mejor manera.

Responsable: Gerente de Tecnología y Jefe de Marketing, con enfoque al área publicidad.

Periodicidad: largo plazo porque, así como las estrategias de publicidad, se deben usar constantemente, es importante también, innovar el servicio y evaluar su funcionamiento, de manera que el usuario sienta más comodidad y la facilidad al usar cualquiera de estos recursos.

Táctica:

- Mejorar los canales de comunicación (pregunta/respuesta) en redes sociales
- Desarrollar respuestas predeterminadas en la página web
- Determinar las necesidades de los clientes referentes a la app móvil y mejorar el servicio de la app móvil.

Plan de acción:

- **Punto 1: Mejorar los canales de comunicación (pregunta/respuesta) en redes sociales**

Cuando un cliente, socio o interesado ingrese a la página de la cooperativa en Facebook, Instagram o TikTok, debe haber una respuesta rápida por medio de cookies de la página en donde le salte una ventana directa indicando las posibles preguntas predeterminadas y al seleccionar la pregunta, le responde dicha pregunta con un script predeterminado, adjuntando un botón para conectarse con un funcionario de la cooperativa donde la atención sea rápida y eficiente.

También que, en cada red social, se adjunte un enlace de “seguir” para las otras redes sociales.

Y, que la página identifique si el usuario está visitando las páginas de las redes sociales por su celular o por su computadora. Si es por su celular, se adjuntará un botón para llamada rápida al call center, y si es por la computadora, se reflejará el número de extensión al call center.

- **Punto 2: Desarrollar respuestas predeterminadas en la página web**

De la misma manera como funciona en las redes sociales, se trabajará en la página web, con un alcance de pregunta/respuesta rápida y eficiente, donde la información brindada sea clara y

concisa y si desea más información, de la misma manera, se incorporará un botón de llamada directa a un servidor de call center.

Se ampliará la información de la cooperativa, de las sucursales y las agencias de toda la cooperativa, los productos, los servicios, noticias actuales referentes a la institución, el compromiso social y la labor en la sociedad, también los planes de inversión y lo referente, ya que actualmente en la página web no se refleja una información más detallada, haciéndola que sea poco atractiva y monótona.

- **Punto 3: Determinar las necesidades de los clientes referentes a la app móvil y mejorar el servicio de la app móvil.**

La app móvil está bien desarrollada, sin embargo, le falta incorporar la parte crediticia, donde se brinde información de los paquetes crediticios, y se adjunte un call center para más detalle, también el departamento de informática deberá desarrollar un encriptamiento de datos en caso de robos o pérdida del celular, donde sólo el usuario podrá desbloquear los datos. También, en la misma aplicación se bloquearán tarjetas de crédito, débito cuentas de manera ágil y oportuna para que el usuario no pierda el dinero de su cuenta.

Alcance: a los socios/clientes y usuarios que deseen solicitar un crédito o pedir información.

Sistema de Monitoreo

Coste por clics

$$cpc\ media = \frac{Coste\ total\ por\ clics}{N^\circ\ de\ clics}$$

Presupuesto

Por coste de la plataforma se necesitarán \$50,00 mensuales y \$600,00 anuales.

3.3.3.3. Estrategia 3

Desarrollar una táctica que mejore el uso de las tarjetas de débito y crédito aprovechando esta herramienta, para que sea más eficiente en cuanto a pagos de deudas.

Nombre de la Estrategia: Tarjetas todo uso

Tipo de Estrategia: Estrategias funcionales u operativas

Objetivo: dar un mejor uso a las tarjetas de crédito y de débito para los usuarios en caso de compra de productos en el extranjero y desde el extranjero, pago de servicios y deudas desde el extranjero.

Responsable: Gerente de Tecnología, Gerente Operaciones.

Periodicidad: largo plazo porque este nuevo sistema para las tarjetas de crédito y débito se van a usar en adelante y lo que se tiene que hacer periódicamente, es un control del manejo con sus respectivas innovaciones a los servicios para que no existan clonaciones o hurtos en los cajeros automáticos.

Táctica: las tarjetas podrán ser utilizadas internacionalmente ya que; por medio de un chip las transacciones serán efectivas en cualquier cajero del mundo adicional que el socio o cliente pueda adquirir productos dentro y fuera del extranjero, así como la realización de pago de deudas convenientes a instituciones financieras.

Alcance: a los socios/clientes y usuarios que hagan uso de las tarjetas de crédito.

Sistema de Monitoreo

Indicador de eficiencia de Rotación de Cartera

Presupuesto

\$50.000,00 anuales por gastos operativos y de investigación y desarrollo.

3.3.3.4. Estrategia 4

Realizar estrategias para casos de desempleo por medio de un seguro para aquel socio que accedió a un crédito.

Nombre de la Estrategia: Desempleo, una oportunidad

Tipo de Estrategia: Estrategia Competitiva

Objetivo: realizar una política en donde asegure al socio o cliente en caso de desempleo una prórroga para el pago de sus deudas con la Cooperativa “El Sagrario”.

Responsable: Gerente de Crédito y Gerente General.

Periodicidad: mediano plazo, por dos razones, una es que, quienes hayan sido destituidos de los cargos, en algún momento volverán a emplearse, y segundo, porque esta estrategia es provisional para enfrentar la crisis actual y deberá ser usada para contingente de próximas crisis.

Táctica:

Este seguro se dividirá en dos fases:

1. Clientes/socios que han sido destituidos de sus cargos:

La cooperativa les brindará la opción de una prórroga de 3 meses libres de la deuda, hasta que consigan un trabajo y puedan incorporarse al sistema de pago de nuevo, para esto, se diferirá el valor que falta pagar, de manera que se calculará una nueva tabla de amortización, generando un nuevo interés y aumentándoles los plazos.

También se brindará la apertura para que nuevos socios puedan acceder a una membresía especial, y se les considerará como socios AAA, para esto, se les evaluará su calidad de socio, capacidad y voluntad de pago. Esta membresía es completamente válida tanto para los antiguos socios AAA, como para los que recién ingresaron a la membresía AAA.

Se ha planteado esta estrategia porque para estos socios, se les podrá hacer una reestructuración de su crédito en donde el valor pendiente de pago sea mayor. La ventaja es que no se les contará los días de mora, brindándoles un plazo de uno a dos meses

2. Clientes/socios que les han reducido los sueldos:

Para estos casos, los socios o clientes podrán optar por una reestructuración a su crédito con una tasa de interés menor.

Finalmente, para ambos casos, el socio tendrá la opción de firmar una carta de compromiso, en donde el cliente asegura que cancelará la deuda como el decida, puede ser semanal (con un mínimo de 50, dependiendo el monto de su crédito) o mensual, hasta que su situación económica mejore.

Alcance: a los socios que obtuvieron un crédito y se encuentran en cartera vencida por falta de pago de sus deudas.

Sistema de Monitoreo

Indicador de morosidad

$$IM = \frac{\text{Cartera en mora}}{\text{Cartera vencida}}$$

Presupuesto

\$150,00 mensuales y \$1800,00 anuales.

3.3.3.5. Estrategia 5

Mejorar el sistema de atención al cliente para que los socios o clientes que van a acceder a un crédito sientan la confianza y el compromiso del agente de crédito.

Nombre de la Estrategia: Atención al cliente eficiente

Tipo de Estrategia: Estrategias Corporativas

Objetivo: plantear estrategias de mejora para el personal de atención al cliente.

Responsable: Gerente de Crédito

Periodicidad: corto plazo, porque se brindar capacitaciones, y entre las capacitaciones a impartirse, están seleccionadas las de atención al cliente, para que así se pongan en práctica lo más antes posible.

Táctica: se evaluará a los socios o clientes, realizando un sondeo de necesidades para identificar al grupo de clientes que les parece que el servicio no es el correcto para así plantear nuevos objetivos en torno a la insatisfacción del cliente.

El personal se comunicará con los socios o clientes, de manera esporádica, lo que se necesita conocer es el nivel de insatisfacción para proceder a crear el perfil del cliente.

Plan de acción

1. Identificar a los clientes con situaciones de descontento. (puede ser por medio de encuestas, buzón de sugerencias o quejas presentadas).
2. Crear un perfil del cliente (de acuerdo con las necesidades, motivaciones y deseos).
3. Comunicarse con los clientes (para determinar la razón de su descontento).
4. Plantear nuevas metas y objetivos (en torno a la misión y visión corporativa).

5. Proponer estrategias para dichas necesidades.
6. Automatizar los procesos.
7. Capacitar al personal.

Alcance: personal de atención al cliente y socios/clientes.

Sistema de Monitoreo

Escala de satisfacción



Presupuesto

\$250,00 mensuales y \$3000,00 anuales.

3.3.3.6. Estrategia 6

Diseñar un plan de capacitación para que el personal conozca las nuevas estrategias que se van a implementar

Nombre de la Estrategia: Capacitación a fines estratégicos.

Tipo de Estrategia: Estrategia Corporativa

Objetivo: capacitar al personal de la COAC para que conozcan las nuevas estrategias a usarse y no existan retrasos en los procesos.

Responsable: Jefe de Talento Humano

Periodicidad: corto plazo por que el personal tiene que capacitarse en el menor tiempo posible para que se puedan poner en práctica las estrategias planteadas y de esta manera no existan retrasos por desconocimiento de las actividades y fases a seguir.

Táctica: a continuación, se muestra el modelo del plan de capacitación a desarrollarse para el personal de la cooperativa.

Plan de Capacitación

1. Actividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre, tiene la responsabilidad de ofrecer servicios financieros para la comunidad con calidad y calidez, sin olvidar su responsabilidad social.

2. Justificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre, se ha visto en la necesidad de proponer un plan para capacitaciones al personal sobre las nuevas estrategias, de manera emergente porque se necesita que se pongan en práctica lo más antes posible; para esto el personal, deberá tener un conocimiento integral con el fin de que se sepan desempeñar y comprendan la situación.

3. Alcance

Las capacitaciones llegarán específicamente para los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre

4. Fin de la capacitación

El fin de las capacitaciones es que los funcionarios de la agencia tengan conocimiento de los nuevos cambios provisionales y permanentes que se realizarán en torno a las necesidades que la crisis ha dejado.

5. Objetivos de la capacitación

Objetivo General: capacitar al personal para brindar conocimiento de las nuevas estrategias y procedimientos a llevarse.

Objetivos Específicos:

- Brindar conocimientos de valor al personal de la cooperativa.
- Desarrollar las habilidades mentales y físicas del personal de la cooperativa.
- Medir el grado de eficiencia y eficacia que tiene el personal de la cooperativa.
- Evitar problemas en los procesos por desconocimiento.
- Fomentar la participación inclusiva al personal.

6. Metas

Capacitar al personal para que todos tengan un conocimiento íntegro de las soluciones, estrategias y procesos, para que, de esta manera, no existan fallas o entorpecimiento en sus actividades.

7. Estrategias

- Desarrollo de habilidades
- Enseñanzas
- Retroalimentación de conocimientos.
- Participación y acogimiento de ideas

8. Tipos y modalidades de la capacitación

Tipo de capacitación: preventiva, es decir, que se actualizarán los conocimientos y se dará a conocer las nuevas estrategias, con sus debidos pasos a seguir, de forma que se previniera algún problema a futuro por desconocimiento.

Modalidad de capacitación: formación, (retroalimentar conocimientos básicos para que, con ayuda de estos conocimientos, dar a conocer las nuevas estrategias y la situación actual de la institución financiera) y, Actualización (dar a conocer las estrategias plantadas y las actividades a desarrollarse).

9. Temas a tratar

Dependiendo del área a capacitar:

1. Créditos

- 1.1. Gestión de créditos
- 1.2. Tipos de créditos
- 1.3. Ley de Economía Popular y Solidaria
- 1.4. Otorgamiento de créditos
- 1.5. Calificación al usuario
- 1.6. Clientes AAA
- 1.7. Nuevas resoluciones en temas de créditos
- 1.8. Clientes o socios desempleados.
- 1.9. Clientes o socios con reducción de sueldos.

2. Atención al cliente

- 2.1. Evaluación al cliente

- 2.2. Tipos de clientes
- 2.3. Formas de tratar a un cliente
- 2.4. Automatización de procesos
- 2.5. Clientes insatisfechos
- 2.6. Tarjetas
- 2.7. La nueva tarjeta para usarse

3. Publicidad

- 3.1. Lenguaje
- 3.2. Logística
- 3.3. Colores
- 3.4. Presentaciones
- 3.5. Técnicas de publicidad
- 3.6. Técnicas biométricas de resultados

4. Marketing digital

- 4.1. Publicidad
- 4.2. Ventajas
- 4.3. Manejo de redes sociales
- 4.4. Clientes
- 4.5. Web 2.0
- 4.6. Plataformas

5. Programación

- 5.1. Lenguajes de programación
- 5.2. Sistemas de redes informáticas

6. Servicios digitales

- 6.1. Repotenciación de la página web
 - 6.2. Páginas web
 - 6.3. Mejora de la página web
 - 6.4. Macros de la página
 - 6.5. Respuestas rápidas
 - 6.6. Implementación de nuevos comandos
- 7. Ventas
 - 7.1. Cómo mejorar las ventas
 - 7.2. Estrategias d ventas
 - 7.3. Como tratar al usuario
 - 7.4. Técnicas de cierre d negocios
 - 7.5. Negocios

7.6. Tarjetas de crédito

10. Recursos

Humanos: el personal que será contratado para las capacitaciones

Materiales:

- Infraestructura (instalaciones de la cooperativa),
- Mobiliario (sillas, mesas),
- Equipos (computadora, impresora, proyector), y;
- Básicos (papel, hojas, esferos, carpeta).

11. Financiamiento

Por medio de los ingresos de la institución, los mismos que están propuestos en el presupuesto de extras en la cooperativa, se hará una comisión que evalúe el monto asignado y el monto a ser usado.

12. Cronograma

Tabla 16-3: Cronograma de capacitaciones

Cronograma de capacitaciones							
Áreas a capacitar	Periodicidad						
	Semana						
	1	2	3	4	5	6	7
Créditos	■						
Atención al cliente		■					
Publicidad			■				
Marketing digital				■			
Programación					■		
Servicios digitales						■	
Ventas							■

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

13.Presupuesto

Tabla 17-3: Presupuesto de las capacitaciones

PRESUPUESTO			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
RECURSOS			
<u>HUMANO (CAPACITADORES)</u>			
De créditos	1	50.00	50.00
De atención al cliente	2	60.00	120.00
Experto en publicidad	2	50.00	100.00
Experto en marketing digital	2	50.00	100.00
Experto en programación	1	85.00	85.00
De servicios digitales	1	78.00	78.00
Experto en ventas	2	50.00	100.00
<u>MATERIALES</u>			
Resma de papel	4	3.50	14.00
Impresoras	2	250.00	500.00
Caja de TINTA DE IMPRESORAS	2	50.00	100.00
Caja de ESFEROS	2	2.50	5.00
Carpetas con el logo de la cooperativa	30	1.50	75.00
Recuerdo de la capacitación	30	8.00	45.00
PROYECTOR (si posee la cooperativa)	2		
<u>INFRAESTRUCTURA</u>			
AUDITORIO (si posee la cooperativa)	1		
SILLAS (si posee la cooperativa)	40		
MESAS (si posee la cooperativa)	40		
TOTAL			1372.00

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

Alcance: al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre.

Sistema de Monitoreo

Indicador de eficiencia de capacitaciones.

Plan operativo de acciones inmediatas

Tabla 18-3: Plan Operativo de acciones inmediatas

PLAN OPERATIVO DE ACCIONES INMEDIATAS																				
N	ESTRATEGIAS	OBJETIVO	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO		RESPONSABLE	SISTEMA DE MONITOREO		
			S M	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	MENSUAL			ANUAL	
1	Estrategias de publicidad.	Desarrollar estrategias de publicidad para que los socios y el segmento al que quieran llegar tengan conocimiento de los servicios que la cooperativa ofrece.	1														60.00	720.00	Jefe de marketing y publicidad	De acuerdo con el alcance que tienen las publicidades, en las redes sociales, permite visualizar en la pagina.
			2																	
			3																	
			4																	
2	Fortalecer los servicios en línea.	Elaborar estrategias que fortalezcan los servicios en línea para que se aproveche de mejor manera el uso de las herramientas informáticas que ofrece la agencia.	1													50.00	600.00	Gerente de Tecnología y Jefe de Marketing, con enfoque al área publicidad.	Coste por clics (CPC)	
			2																	
			3																	
			4																	
3	Tácticas de mejor uso de tarjetas de débito y crédito	Desarrollar una táctica que mejore el uso de las tarjetas de débito y crédito aprovechando esta herramienta, para que sea más eficiente en cuanto a pagos de deudas.	1													50000.00	Gerente de Tecnología, Gerente Operaciones.	indicador de eficiencia de rotación de cartera		
			2																	
			3																	
			4																	
4	Estrategias para casos de desempleo.	Realizar estrategias para casos de desempleo por medio de un seguro para aquel socio que accedió a un crédito.	1												150.00	1800.00	Gerente de Crédito y Gerente General.	indicador de morosidad		
			2																	
			3																	
			4																	
5	Mejor sistema de atención al cliente.	Mejorar el sistema de atención al cliente para que los socios o clientes que van a acceder a un crédito sientan la confianza y el compromiso del agente de crédito.	1												250.00	3000.00	Gerente de Crédito	Escala de satisfacción		
			2																	
			3																	
			4																	
6	Capacitaciones	Diseñar un plan de capacitación para que el personal conozca las nuevas estrategias que se van a implementar	1												1372.00	16464.00	Jefe de Talento Humano	Indicador de eficiencia en capacitaciones		
			2																	
			3																	
			4																	

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021

CONCLUSIONES

Para la investigación, se recopiló datos y conceptos importantes por medio de libros de internet, donde la sustentación teórica ha sido base para el entendimiento de la situación actual de la Cooperativa.

Se determinó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario, Ltda., sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre, está viviendo una situación que no termina siendo crítica y que si es acaparable a corto plazo, sin embargo, tiene falencias que no han afectado directamente al nivel de ingresos, pero a largo plazo, termina siendo un problema; si los directivos no toman precaución de dichas situaciones en estos momentos, a futuro tendrán que solventar o reforzar las falencias, utilizando ese capital para solucionar las falencias, pudiendo ser mejor usadas en innovación y desarrollo. Otro problema, es que la situación actual que está viviendo la institución ha recaído en una falta de participación en el mercado, siendo que internamente los directivos han tratado de solventar los problemas de créditos, sin embargo, aún no se han dado cuenta que necesariamente tienen que ajustarse a la situación actual del país y de la sociedad.

Tomando en cuenta tanto la opinión de los socios o clientes, y la situación externa e interna de la cooperativa, se han diseñado estrategias que permiten un mejor empleo de los servicios crediticios, enfocándonos principalmente a la atención al cliente, brindándoles facilidades de pago y acceso a créditos que necesiten potenciando los servicios en línea y las herramientas que ofrece la cooperativa, también se determinó que es necesario que se mejoren las estrategias de publicidad, marketing y ventas ya que estas son las falencias que no afectan directamente a los ingresos netos, pero que no se empleen de manera innovadora en estos momentos, a largo plazo, la institución no expandiría su mercado, haciendo que socialmente pierda su grado de reconocimiento y participación.

RECOMENDACIONES

Los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario, Ltda., sucursal Riobamba, Agencia Terminal Terrestre, tienen que evaluar y tomar en cuenta las necesidades de los clientes, y de ahí tomar decisiones frente a sus intereses corporativos, sin dejar de lado sus metas y objetivos.

Las estrategias planteadas para la institución financiera deben ser utilizadas como un plan de acción emergente, donde se plantee nuevas metas y objetivos en torno a la crisis actual para mejorar sus servicios tanto crediticios, como los cooperativos y que estas estrategias sirvan como referente para situaciones emergentes en un futuro, de manera que no pierdan su participación en el mercado cuando pasen situaciones parecidas a la actual.

Al momento de poner en práctica estas estrategias, los directivos de la cooperativa deberán capacitar a sus funcionarios ya que las estrategias brindarán posibilidades de cambio y se necesita el completo conocimiento de las actividades a desarrollarse, también se debe tomar en cuenta los criterios de quienes operan en las distintas áreas, de manera que se promueva la innovación, el desarrollo y se fomente la participación de todos.

GLOSARIO

Credit Management: El conjunto de técnicas financieras, comerciales y jurídicas que, gracias a una organización especializada, concurren a acelerar el cobro de las cuentas de clientes, haciendo que se respeten las condiciones de pago contractuales y preservando los márgenes de beneficio de la empresa. (Brachfield, 2019).

Crédito: Es el uso de un capital ajeno por un tiempo determinado a cambio del pago de una cantidad de dinero que se conoce como interés (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011).

Cartera: Es el conjunto de activos financieros de una sociedad o persona física que cumplen con los objetivos de liquidez, rendimiento, plazo y riesgo definidos por el inversionista. La cartera, en definitiva, es la razón de ser de las entidades bancarias. Por tal motivo, la calidad de la cartera se considera uno de los indicadores fundamentales del éxito de un programa de crédito (Werner, 2000).

Crédito Bancario: Contrato por el cual una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y comisiones según los plazos pactados (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011).

Cartera Atrasada: Está conformada por créditos en situación deficiente, dudoso, pérdida y créditos judiciales. La ratio cartera atrasada entre la cartera activa, es la tasa de morosidad (Ticona, 2017).

Depósito Bancario: Es la entrega de dinero u otros títulos a un banco o institución financiera para que los custodie durante un determinado período, al término del cual deben ser reembolsados, en algunos casos junto con un interés (Vidales, 2003).

Estrategia: Consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer

nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos. (Rivera, 2012).

Garantía prendaria: La garantía prendaria es un derecho que adquiere el banco sobre un activo, del que podrá apropiarse y vender en el caso de que no reembolsemos el importe del préstamo” (Guillén, 2019)

Interés: Es el índice por el que se mide la rentabilidad tanto de operaciones del activo, que son préstamos o créditos, y como del pasivo, que son ahorros e inversiones (Guillén, 2019).

Solvencia Financiera: Es la capacidad que tiene una empresa para poder atender el pago de sus compromisos adquiridos a largo plazo. La solvencia es un concepto muy relacionado con la liquidez, pero en diferente plazo temporal (Tierra, 2017).

BIBLIOGRAFÍA

- Alan, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la Investigación Científica*. Machala, Ecuador: Editorial utmach. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>
- Brachfield, P. (2019). *Credit Management: Cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagados*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Castañeda, T. (2018). *Modelo de gestión de crédito para la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Nueva Esperanza Ltda., de la ciudad Riobamba, provincia de Chimborazo*. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/13057>
- Chávez, E. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics s.a.c., 2017*. (Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú). Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3506>
- Chiappetta, C., Díaz, M., Giavón, A., Ladizesky, M., Roffinelli, G., Silberstein, S., & Soto, C. (2016). ¿Qué es una Cooperativa? En *Sinfin de Principios: Propuestas para la educación cooperativa en la escuela* (1 ed., págs. 29-47). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Idelcoop. Obtenido de https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/u15/sinfin_de_principios_-_propuestas_para_la_educacion_cooperativa_en_la_escuela_final.pdf
- Guillén, D., & Jurado, M. (2019). *Los créditos revolving y los intereses usuarios* (1 ed.). Obtenido de <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788490903698&li=1&idsource=3001>
- Herbas, B., & Rocha, E. (2018). Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas. *Revista Perspectivas*, 42, 123-160. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332018000200006&lng=es&tlng=es
- Ilundáin, J. (2017). *El Proyecto Estratégico de la Empresa* (1 ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.

- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa* (1 ed.). Barcelona, España. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza* (Primera edición ebook ed.). México D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383652.pdf>
- Morocho, M. (2019). *Evaluación a los procesos crediticios de la COAC "KULLKI WASI" LTDA., Agencia Riobamba, provincia de Chimborazo, Período 2017*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11589>
- Pazmiño, D. (2011). *La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato durante el período comprendido de enero a diciembre del 2009*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato). Obtenido de <https://docplayer.es/6869000-Escuela-de-administracion-de-empresas-tema-la-cartera-vencida-y-su-incidencia-en-la-rentabilidad-del.html>
- Ramos, C. (2020). *Científico del Centro de investigación en Mecatrónica y Sistemas Interactivos MIST de la Universidad Tecnológica Indoamérica*. Obtenido de Los alcances de una investigación: <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/336/622>
- Rivera, H., Malaver, M., & Pulgarin, S. (2012). *Estrategia empresarial: conceptos, teorías y principales herramientas*. Editorial Académica Española. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/316628233_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL_CONCEPTOS_TEORIAS_Y_PRINCIPALES_HERRAMIENTAS
- Rodero, J. A. (2019). *Estrategia Empresarial Práctica: del diagnóstico a la implantación*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://sites.google.com/view/hzk2xiyzzys/qeylibro-estrategia-empresarial-practica-del-diagnostico-a-la-implantac>
- Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y casos*. Obtenido de E Libro: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/70197?prev=bf>
- Ronquillo, A. (2019). *Diseño de estrategias financieras para la reducción de cartera vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito "MAQUITA CUSHUN LTDA."*. (Tesis de pregrado,

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10059>

Superintendencia de Bancos. (s/f). *Superintendencia de Bancos*; Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>

Superintendencia de Bancos y Seguros. (15 de Marzo de 2011). Título IX.- De los activos y de los límites de crédito. En *Libro I.- Normas generales para las Instituciones del Sistema Financiero* (págs. 423-502). Obtenido de Libro 1 NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIER: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_II.pdf

Ticona, P. (2017). *La calidad de la cartera de créditos y su incidencia en la solvencia financiera de las cooperativas de ahorro y crédito de la región Puno, 2012 - 2014*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú). Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8110>

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de E Libro: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/39403>

Vargas, S. (2014). *Yo Arreglo mi Crédito*. Lulu.com. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=oNjMBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Vidales, L. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*. Baja California: Plaza y Valdes. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Z_Eyqx6XPqYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

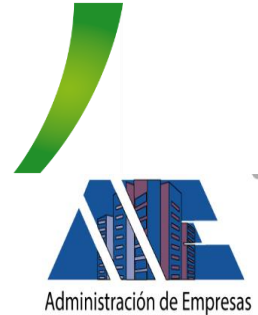
Vidales, L. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*. (P. y. Valdes, Ed.) Baja California. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Z_Eyqx6XPqYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

OBJETIVO: Determinar las causas que no permiten a los socios realizar los pagos de los créditos que les han sido otorgados en periodos anteriores o acceder a un crédito, dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre.

Marque con una X lo que usted considere posible:

Datos Generales	
Género:	Ocupación:
Masculino <input type="checkbox"/>	Empleado Público <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	Empleado Privado <input type="checkbox"/>
	Estudiante <input type="checkbox"/>
	Negocio Propio <input type="checkbox"/>
	Desempleado Profesional <input type="checkbox"/>
	Ama de casa <input type="checkbox"/>
	Desempleado sin Título Profesional <input type="checkbox"/>

1. ¿Con qué frecuencia ha solicitado a un crédito a la Cooperativa “El Sagrario” Ltda.?

Muy Frecuente	
Frecuente	
Indiferente	
Poco Frecuente	
Nada Frecuente	
Total	

2. ¿Cuáles de estos tipos de crédito que ofrece la Cooperativa “El Sagrario” Ltda. le interesaría acceder?

Consumo	
Microcrédito	
Vehicular	
Vivienda	
PYMES	

3. ¿Con qué frecuencia usted ha accedido a estos tipos de crédito que ofrece la Cooperativa “El Sagrario” Ltda.?

Tipos de Créditos	Muy Frecuente	Frecuente	Indiferente	Poco Frecuente	Nada frecuente
Consumo					
Microcrédito					
Vehicular					
Vivienda					
PYMES					

4. ¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en cuanto a la facilidad en el pago de sus cuotas?

Muy Satisfactorio	
Satisfactorio	
Indiferente	
Poco satisfactorio	
Nada Satisfactorio	

5. ¿A través de qué medio, le gustaría que un asesor de crédito se comunique con usted para brindarle información sobre los tipos de crédito que la Cooperativa “El Sagrario” Ltda. le ofrece?

Celular	
Teléfono Fijo	
Correo electrónico	
Redes sociales	
Visita a su domicilio	

6. ¿Por qué medio le gustaría que se lleve el proceso de acceso a créditos en la Cooperativa “El Sagrario” Ltda.?

Presencial	
Virtual (por medios electrónicos)	
Llamadas por call center	

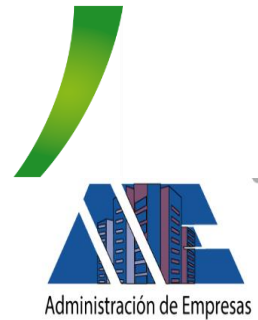
7. ¿Cuál es la razón por la que usted no accedería a un crédito?

Desempleo	
No hay necesidad	
Desconocimiento de los planes de crédito	
Otras deudas pendientes	

ANEXO B: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

ENTREVISTA AL JEFE DE LA AGENCIA TERMINAL TERRESTRE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA

1. ¿Usted considera que su personal ha brindado comodidad en el tema de acceso y pago de créditos?
2. ¿Qué tipo de créditos son los más solicitados por los socios?
3. ¿Cómo ha afectado la crisis económica y sanitaria en el proceso de otorgamiento de créditos?
4. ¿Usted considera que el proceso de otorgamiento de créditos es ágil y oportuno?
5. ¿El personal de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba Agencia Terminal Terrestre ha incentivado el diseño de estrategias para mejorar los servicios crediticios?
6. ¿Usted como jefe de la agencia ha propuesto que se elabore un plan de créditos que se acomode a las necesidades de los socios para evitar la cartera vencida?
7. ¿Qué estrategias piensa usted que son necesarias para implementar mejoras en el servicio crediticio?

ANEXO C: ENTREVISTA

NOMBRE	CARGO	FECHA	LINK DE LA ENTREVISTA EN DRIVE
Ing. Fernando Esparza Mosquera	Jefe de la Agencia Terminal Terrestre	04 de enero del 2021	https://drive.google.com/file/d/1XJZwqUGjSI8Hkb4S3RrW6-kf6R5ctz46/view?usp=sharing

Realizado por: Viteri Avalos, Dominique, 2021