

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS  
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AUCA"**

**GLORIA LORENA VILLARREAL SATAMA**



**DIRECTOR: ING. Edwin Montoya**  
**CODIRECTOR: ECON. JOSE ZAPATA**

**SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2007**

### **CERTIFICACIÓN**

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que hemos revisado el desarrollo de la Tesis de Grado titulado "**Gestión Estratégica al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito AUCA**" elaborado por la señorita GLORIA LORENA VILLARREAL SATAMA, observando las disposiciones institucionales, metodología y técnicas que regulan esta actividad académica, autorizamos que la mencionada señorita, reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio, y proceda a la exposición de su contenido.

Sangolquí, 7 de marzo de 2007

**Atentamente**



---

**Ing. Edwin A Montoya Freire**  
**DIRECTOR**

---

**Eco. José Zapata**  
**CODIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por bendecir y guiar cada uno de los pasos que doy y las actividades que emprendo, permitiéndome alcanzar una meta más en mi vida.

A mis queridos padres, por ser un apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida, brindándome su amor, sabiduría, comprensión y ejemplo, motivos para seguir siempre adelante.

A mis queridos hermanos, por su constante preocupación y aporte necesario para la realización del presente trabajo.

A mis queridos maestros Ing. Edwin Montoya y Econ. José Zapata, por su ayuda, profesionalismo, consejos y estímulo para la realización del presente trabajo, constituyéndose un ejemplo digno de imitar.

A la Escuela Politécnica del Ejército y a sus distinguidos profesores, por acogerme como estudiante, para recibir los conocimientos necesarios, desarrollar el presente estudio y prepararme como profesional.

A todas las personas que de diferentes maneras ayudaron y aportaron hacia el desarrollo del presente trabajo.



## **DEDICATORIA**

A Dios por estar siempre presente en cada uno de los pasos que doy.

A mi padre, Segundo, por ser una persona de principios y valores intachables que con amor, esfuerzo y responsabilidad me ha brindado su apoyo.

A mi madre, Gloria, por ser la luz que me guía con amor, dedicación y esmero.

A mi hermana Mónica por la importante y desinteresada ayuda que recibo todos los días de ti.

A mi hermano Lenin porque con tus logros has servido de ejemplo para alcanzar una meta más en mi vida.

A mi hermana Alexandra por permanecer siempre a mi lado y motivarme durante el desarrollo del estudio.

A toda mi familia, abuelitos, tíos y primos que me brindan todo su apoyo y los mejores anhelos en todo momento.



El presente trabajo tiene una dedicatoria especial, aquel ser magnífico que cambió mi vida, llenándome de mucha alegría y momentos inolvidables con su gracia e inocencia, para ti mi hijita preciosa Lorena Carolina por ser la razón principal de mis días y la inspiración en todo lo que realizo, agradezco a Dios por bendecirme con tu presencia.

LORE

## INDICE

### CAPITULO I

<b>I. GENERALIDADES-----</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Empresa</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1. Ubicación</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Clientes</b>	<b>4</b>
<b>1.2.3. Servicios</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Cultura organizacional</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1. Organigrama estructural</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2. Organigrama funcional</b>	<b>7</b>
<b>1.3.3. Visión</b>	<b>26</b>
<b>1.3.4. Misión</b>	<b>26</b>
<b>1.3.5. Valores</b>	<b>26</b>
<b>1.3.6. Principios</b>	<b>26</b>
<b>1.4. Problemática</b>	<b>27</b>
<b>1.4.1 diagrama de Ishikawa</b>	<b>28</b>



<b>1.5. Objetivo de estudio</b>	<b>31</b>
<b>1.5.1. Objetivo general</b>	<b>31</b>
<b>1.5.2. Objetivos Específicos</b>	<b>31</b>
<b>1.6. Marco referencial</b>	<b>32</b>
<b>1.6.1. Marco teórico</b>	<b>32</b>
<b>1.6.2. Marco conceptual</b>	<b>36</b>

## CAPITULO II

<b>II. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO-----</b>	<b>41</b>
<b>2.1 Análisis Externo</b>	<b>41</b>
<b>2.1.1 Macroambiente</b>	<b>42</b>
<b>2.1.1.1 Factor Económico</b>	<b>43</b>
<b>2.1.1.2 Factor Político</b>	<b>49</b>
<b>2.1.1.3 Factor Social</b>	<b>50</b>
<b>2.1.1.4 Factor Legal</b>	<b>51</b>
<b>2.1.1.5 Factor Tecnológico</b>	<b>52</b>
<b>2.1.2 Microambiente</b>	<b>52</b>
<b>2.1.2.1 Clientes</b>	<b>52</b>
<b>2.1.2.2. Proveedores</b>	<b>62</b>
<b>2.1.2.3 Barreras de Entrada</b>	<b>74</b>
<b>2.1.2.4 La Competencia</b>	<b>75</b>
<b>2.1.2.5 Productos Sustitutos</b>	<b>76</b>
<b>2.2 Análisis Interno</b>	<b>76</b>
<b>2.2.1 Capacidad Administrativa</b>	<b>77</b>
<b>2.2.2 Capacidad Financiera</b>	<b>77</b>
<b>2.2.3 Capacidad Competitiva</b>	<b>78</b>



<b>2.2.4 Capacidad Tecnológica</b>	<b>78</b>
<b>2.2.5 Capacidad Talento Humano</b>	<b>79</b>
<b>2.2.6 Análisis Del Foda</b>	<b>80</b>
<b>2.2.6.1 Matrices</b>	<b>81</b>
<b>2.2.6.1.1 Matriz de Resumen</b>	<b>82</b>
<b>2.2.6.1.2 Matrices de Ponderación Impacto</b>	<b>85</b>
<b>2.2.6.1.3 Matriz de Acción</b>	<b>87</b>
<b>2.2.6.1.4 Síntesis</b>	<b>95</b>

### CAPÍTULO III

<b>III. DIRECCIONAMIENTO ESTARTÉGICO-----</b>	<b>96</b>
<b>3.1 Filosofía Corporativa</b>	<b>96</b>
<b>3.1.1. Principios</b>	<b>96</b>
<b>3.1.2. Valores</b>	<b>97</b>
<b>3.1.3. Misión</b>	<b>98</b>
<b>3.1.4. Visión</b>	<b>99</b>
<b>3.1.5. Estructura Orgánica Propuesta</b>	<b>100</b>
<b>3.1.6. Funciones</b>	<b>101</b>
<b>3.1.7. Objetivos</b>	<b>102</b>
<b>3.1.7.1. Objetivos Corporativos</b>	<b>102</b>
<b>3.1.7.2. Objetivos Estratégicos</b>	<b>103</b>
<b>3.1.8. Políticas</b>	<b>104</b>
<b>3.1.9. Estrategias</b>	<b>106</b>
<b>3.1.9.1. Estrategias Corporativa</b>	<b>106</b>
<b>3.1.9.2. Estrategia Genérica</b>	<b>107</b>
<b>3.1.10. Perfiles Estratégico</b>	<b>109</b>
<b>3.1.11. Mapa Estratégico</b>	<b>110</b>



## CAPITULO IV

<b>IV. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS-----</b>	<b>111</b>
<b>4.1 Determinación Del Proyecto</b>	<b>111</b>
<b>4.1.1. Tabla De Impacto Estratégica</b>	<b>111</b>
<b>4.1.2. Matriz De Priorización de Proyectos</b>	<b>112</b>
<b>4.1.3. Determinación De Proyectos</b>	<b>113</b>
<b>4.2. Perfiles De Proyectos</b>	<b>114</b>
<b>4.2.1. Proyecto 1</b>	<b>114</b>
<b>4.2.2. Proyecto 2</b>	<b>116</b>
<b>4.2.3. Proyecto 3</b>	<b>118</b>
<b>4.2.4. Proyecto 4</b>	<b>120</b>
<b>4.2.5. Proyecto 5</b>	<b>122</b>
<b>4.3. Programación De Proyectos</b>	<b>124</b>
<b>4.3.1. Proyecto 1</b>	<b>124</b>
<b>4.3.2. Proyecto 2</b>	<b>125</b>
<b>4.3.3. Proyecto 3</b>	<b>126</b>
<b>4.3.4. Proyecto 4</b>	<b>127</b>
<b>4.3.5. Proyecto 5</b>	<b>128</b>
<b>4.4. Desarrollo Del Proyecto</b>	<b>133</b>
<b>4.4.1. Proyecto 1</b>	<b>133</b>
<b>4.4.2. Proyecto 2</b>	<b>142</b>
<b>4.4.3. Proyecto 3</b>	<b>166</b>
<b>4.5. Planes Operativos</b>	<b>194</b>
<b>4.5.1. Plan Operativo No. 1</b>	<b>195</b>
<b>4.5.2. Plan Operativo No. 2</b>	<b>196</b>
<b>4.5.3. Plan Operativo No. 3</b>	<b>197</b>



## CAPITULO V

<b>V. INDICADORES DE GESTIÓN</b> -----	<b>196</b>
<b>5.1. Importancia Y Justificación</b>	<b>196</b>
<b>5.2 Métodos De Evaluación</b>	<b>204</b>
<b>5.2.1. Flujo de Caja sin Planes Propuestos</b>	<b>205</b>
<b>5.2.2. Flujo de Caja con Planes Propuestos</b>	<b>210</b>

## CAPITULO VI

<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> -----	<b>212</b>
<b>6.1 Conclusiones</b>	<b>212</b>
<b>6.2 Recomendaciones</b>	<b>213</b>



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se puede apreciar que los servicios se encuentran en todas partes y muchos países miran al sector servicios como el de mayor frecuencia de uso por parte de las personas.

Es indispensable la interactividad que se puede generar entre los clientes y el personal de una empresa, dependiendo mucho de los empleados para que el cliente rechace o acepte el servicio.



La Cooperativa Auca tiene varios años trabajando en el área de los servicios financieros, procurando atender a todos sus clientes, sin embargo existen aspectos que han generado una problemática dentro de la misma, específicamente al Departamento de Crédito que es el que maneja y trabaja con el principal servicio de la entidad como son los Préstamos.

El trabajo que se presenta a continuación tiene la finalidad de determinar los problemas que se han generado dentro del Departamento de Crédito de la Cooperativa.

El Capítulo I presenta información fundamental de la Empresa, referente a su Constitución, integrantes, servicios, clientes, proveedores, etc. Expone además los problemas que en la actualidad se suscitan dentro del área de estudio.

El Capítulo II realiza el Diagnóstico Estratégico tomando en cuenta el Análisis Interno y Externo con los factores que afectan al caso, llegando así a la Matriz FODA.

En el Tercer Capítulo incluye la Filosofía Corporativa para la Cooperativa.

Se incluye en el Capítulo IV la propuesta de Planes o Proyectos, los mismos que se producen de la necesidad de la Cooperativa y de sus clientes.

El contenido del Capítulo V analiza la situación de la empresa en la actualidad mediante Índices de Gestión, además evalúa las nuevas propuestas que se plantean.

Finalmente se emiten Conclusiones del estudio y sus respectivas Recomendaciones.

## **INTRODUCTION**

Now the services are in all places, many countries has seen the services sector how the major frequency for the persons.

Is necessary the interactivity that the persons and the employers can do, depend the employer for the client accept or refuse the service.



The Auca Cooperative has many years working in the Financial Services, trying to attend at all clients, however, there are aspects that produce problems, especially in the Credit Department.

The Thesis develops to continue have the purpose to determinate the problems existents on the Credit Department.

The Chapter I present antecedents of the Cooperative, exactly about the Constitution, Integrants, Services, Clients, Providers, etc.

The Chapter II does the Strategic Diagnostic with reference to Internal and External Analysis to obtain the TOWS Element.

The Chapter III includes the Corporative Philosophy.

The Chapter IV introduces the Projects proposal, that born of the necessity of the Cooperative and yours clients.

The Contained of Chapter V analyzes the Cooperative situation in the present time by means of Conduct Index, besides evaluate the New Projects.

Finally the Chapter VI presents the Conclusions and Recommendations of the investigation.

## **CAPITULO I**

### **I GENERALIDADES**

#### **1.1. ANTECEDENTES**



Las empresas de servicios forman parte de la vida de las personas y representan un elemento muy importante de las mismas, es así, que hoy en la actualidad podemos apreciar a simple vista la existencia de muchas empresas que ofrecen servicios y que tienen una acogida sorprendente por sus consumidores que buscan satisfacer necesidades.

La importancia del sector servicios ha llamado significativamente la atención de los gobiernos que ha propiciado la inversión nacional y extranjera, lo cual indica una evolución a pasos agigantados que se integra positivamente a la economía de los mercados ya que aporta a su crecimiento y desarrollo.

Los servicios de intermediación financiera es una actividad que ha aumentado durante el transcurso de los últimos años, uno de los indicadores para demostrar esta realidad se puede ver en la gran cantidad de personas que poseen tanto cuentas de ahorro como cuentas corrientes en diferentes bancos o cooperativas, por medio de cuáles se puede acceder a créditos en determinadas oportunidades.

Dentro del mercado y a su vez de las instituciones financieras que se dedican a la intermediación, es importante el conocimiento de ciertos factores que provocan cambios leves o bruscos dentro de la economía, se puede citar por ejemplo un aspecto esencial como son el incremento o baja de las tasas de interés, lo que significa que el costo del dinero canalizado en crédito se vea afectado en los dos sentidos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "AUCA" tiene su origen en la promoción de soldados que inició el curso de formación en el Centro de Instrucción en la Provincia de Pastaza en el mes de febrero de 1.971.

Dicha promoción incentivó la creación de un símbolo que caracteriza al Oriente Ecuatoriano y la voluntad del soldado por mantener la integridad.

Con el consenso de todos los instructores e instruidos se toma el nombre de los aborígenes más independientes y valientes para bautizar a la promoción con el nombre de "AUCA".



En primera instancia la promoción de soldados conformaron una pequeña financiera con aportes propios, que brindaba créditos a los compañeros y amigos a una baja tasa de interés, llevando un control prácticamente manual al no contar con ningún soporte tecnológico el cual sustente las bases de las operaciones.

Sin embargo con el pasar del tiempo estas pequeñas operaciones y de gran ayuda para los socios se fue incrementando, a tal punto que debía tener una constitución legalizada, mediante varios procedimientos necesarios paso a llamarse Pre-cooperativa.

La Cooperativa tiene al momento 1.500 socios o familias beneficiarias de los servicios que presta la institución.

## **1.2. EMPRESA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “AUCA” es una entidad jurídica de derecho privado, que se rige en las disposiciones de la Ley de Cooperativas, en el Reglamento General y demás leyes que fueron aplicadas, así como por el Estatuto y Reglamentos Internos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito AUCA, fue constituida como tal desde el 23 de junio de 1992, mediante Acuerdo Ministerial No. 003101 del Ministerio de Bienestar Social. Mediante acuerdo N. 1984 e inscrita en el registro general de Cooperativas con el número de orden 5277 del 23 de junio de 1992 regulada bajo la Dirección Nacional de Cooperativas.

Siendo una Cooperativa Cerrada, la misma atiende a un solo tipo de socios o institución en este caso militar, es decir constituye este el segmento de mercado al que va dirigido.



Está integrada en primera instancia por la Asamblea General, representada por todos sus socios activos, por el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidente, Gerente, Departamento de Contabilidad, Departamento de Sistemas, Departamento de Crédito y Departamento de Cajas.

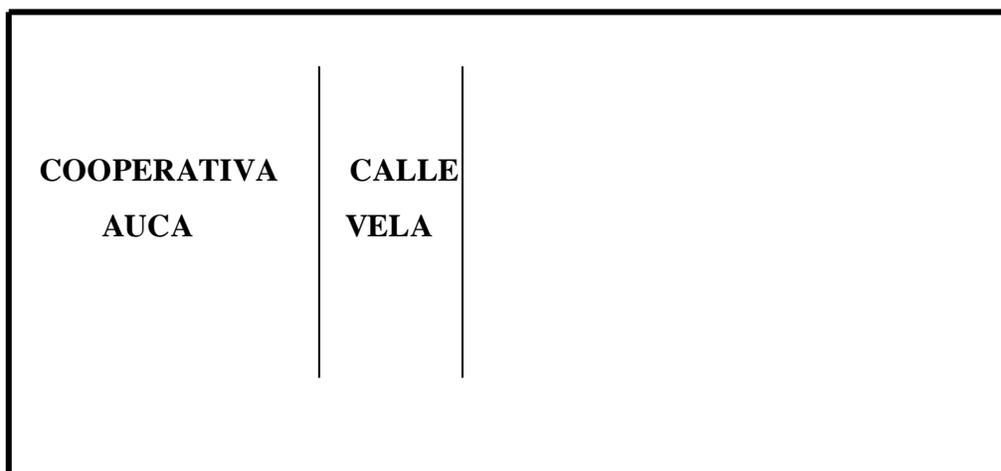
El representante Legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito AUCA es el Licenciado Aurelio Chanatasig.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “AUCA”, se dedica a la intermediación financiera, captando el ahorro de sus asociados mediante descuentos que se les realiza a través de las instituciones como la Comandancia del Ejército (CGE) y el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), ahorro que seguidamente es canalizado mediante créditos para los socios que posean la capacidad necesaria para cumplir con sus pagos.

### 1.2.1. UBICACION

El domicilio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AUCA” es la Parroquia de San Sebastián, Cantón Quito Provincia de Pichincha. En la Avenida Pedro Vicente Maldonado N. 2431 y Benigno Vela, frente al Ministerio de Defensa Nacional, Sector La Recoleta Quito – Ecuador

**GRAFICO 1.1.**  
**UBICACIÓN**





---

**AV. PEDRO VOCENTE MALDONADO**

---

**MINISTERIO DE  
DEFENSA NACIONAL**

---

### **1.2.2. CLIENTES**

Los clientes que atiende la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AUCA" pertenecen a un segmento que es al sector militar:

- Socios del ISSFA o Militares en Servicio Pasivo
- Militares en Servicio Activo
- Empleados Civiles del Ejército

La Cooperativa de Ahorro y Crédito AUCA es una entidad eminentemente de servicios que busca el beneficio de sus socios, integrándose al sector financiero en forma competitiva.

### **1.2.3. SERVICIOS**

Los servicios que brinda la Cooperativa son:

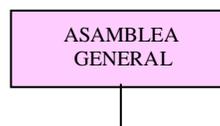


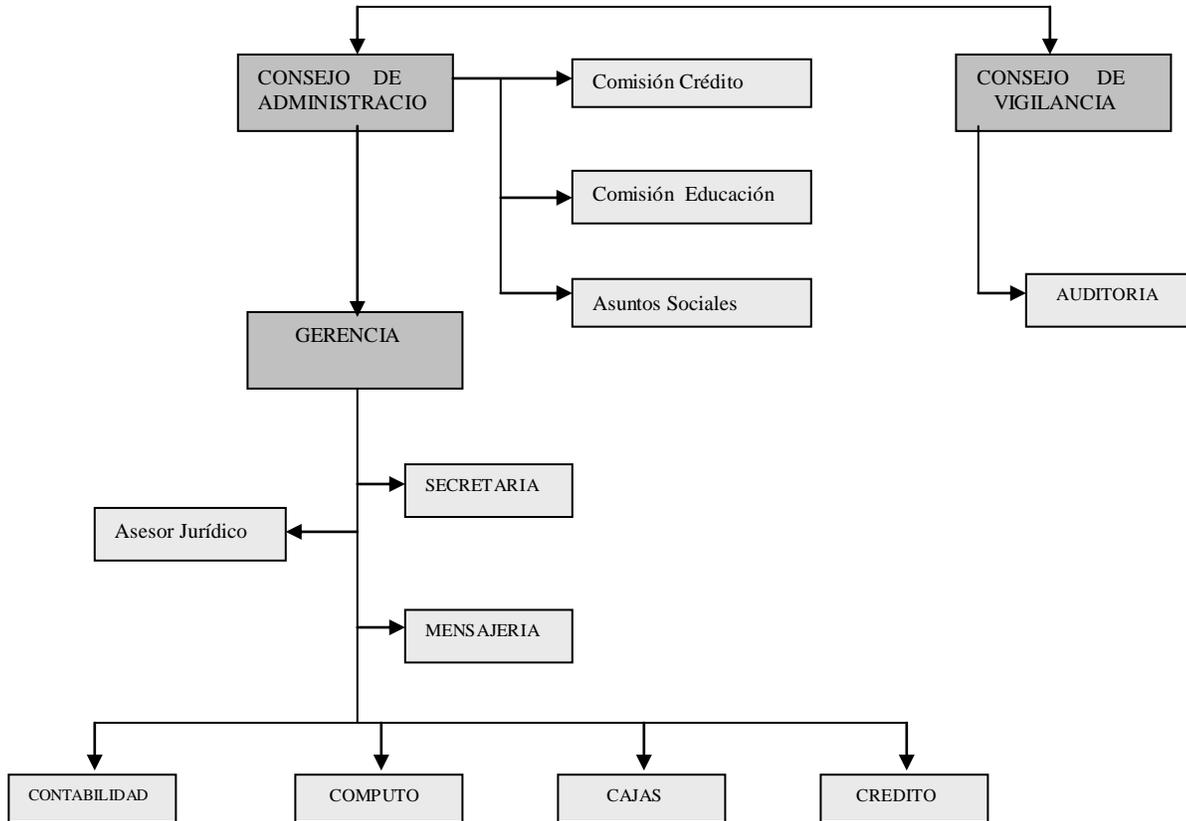
- Ahorro de capital, el mismo que debe cumplir con una base de ahorro.
- Créditos, que se otorgan mediante la revisión de la documentación necesaria que respalde este proceso.
- Fondos Mortuorios, el mismo que se entregan por fallecimiento de socio, esposa, hijos y padres.
- Venta de Lotes de Terreno

### **1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional dentro de todas las empresas demuestra la capacidad que tienen para jerarquizar sus actividades y ejercer un mayor control sobre todos sus procesos.

#### **1.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**





### 1.3.2. FUNCIONES

#### GERENCIA

**Gerente General**



## **FUNCION PRINCIPAL**

Organizar la administración de la Cooperativa y responsabilizarse de ella, y, cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales estatutarias y reglamentarias, así como las emanadas de la Asamblea General y de los Consejos.

## **RESPONSABILIDAD**

Dirigir, controlar Caja, Fondo de Ventanilla, Bancos y todos los recursos financieros y materiales, de acuerdo con la Ley, Estatutos y directivos.

En glosas, diferencias y errores voluntarios e involuntarios en registros, informes, comunicaciones, etc.

## **REQUISITOS PARA EL CARGO:**

- Profesional titulado a nivel universitario en el Área Financiera o Administración, con 2 años de experiencia administrativa y financiera en Cooperativas, preferentemente de Ahorro y Crédito.
- No encontrarse inmerso en lo señalado en el Art. 139 de la Ley de Cooperativas.
- Excelente presentación, don de gentes y de amplio criterio.
- Rendir caución económica.

## **CARACTERISTICAS DEL PUESTO**

- Controlar y dirigir las actividades administrativo – financieras – contable en todas las secciones de la Cooperativa.
- Trabaja bajo la autoridad del Consejo de Administración, por intermedio de su Presidente.



## TAREAS PRINCIPALES

1. Representación legal a la Cooperativa.
2. Firmar los cheques conjuntamente con el Presidente.
3. Cooperar activamente en la formulación, interpretación e implementación de políticas, manuales y reglamentos de la Cooperativa.
4. Presentar informes administrativos y financieros que sean requeridos por los Consejos por intermedio del Consejo de Administración.
5. Nombrar, aceptar renuncias de los empleados, dentro de su ámbito de organización y de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento Interno de la Cooperativa y seguir el Código de Trabajo.
6. Delegar a los encargados de secciones, las labores específicas, por escrito, dentro de cada campo de actividad, para la consecución efectiva de distribución de responsabilidades funcionales.
7. Suministrar oportunamente, por escrito, toda la información que le sea requerida por los socios a los Organismos de la Cooperativa.
8. Reportar e informar al Presidente del Consejo de Administración sobre la marcha de las actividades bajo su responsabilidad.
9. Autorizar gastos y egresos necesarios para la marcha de la Cooperativa de acuerdo con los reglamentos.
10. Revisar diariamente las Hojas de Colecta y los depósitos bancarios correspondientes.



11. Asegurar la lógica y correcta utilización de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos de la Cooperativa.
12. Suscribir en unión del Presidente, contratos que están en sujeción a lo determinado en la Ley y su reglamento.
13. Cumplir con las tareas asignadas en calidad de Gerente y las demás que le sean determinadas por la Ley, Estatutos y el Consejo de Administración.

## **SECRETARIA**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

Realizar todos los trabajos inherentes a la secretaría en todo lo relacionado a comunicación de entrada y salida, labores de un Archivo, de toda documentación y correspondencia.

### **RESPONSABILIDAD**

Por la custodia y adecuado archivo de la documentación, utilizando métodos técnicos y modernos de archivo.

### **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- Título de Bachiller especialidad Secretariado
- Experiencia de 1 años en labores de Secretaria.
- Excelente presentación, Relaciones Humanas, aptitudes de organización y creatividad.
- Cursos de Especialización, Relaciones Humanas y documentación.



## **CARACTERISTICAS DEL PUESTO**

Actividades que requieran de gran iniciativa y buena presentación de los trabajos variados de secretariado.

## **TAREAS PRINCIPALES**

1. Redactar oficios, distribuir la correspondencia y mantener un archivo adecuado de toda la documentación.
2. Atender al público cuando el caso lo requiera y dar toda la información necesaria.
3. Elaboración de Certificados de Aportación
4. Elaborar formularios de inscripción de pagarés.
5. Elaborar, cuando el caso lo requiera, informe de libretas canceladas.
6. Atender las llamadas telefónicas y dar soluciones a ellas.
7. Redactar las citaciones a sesiones de los directivos.
8. Cuidar de todo el equipo y mobiliario y enseres que se encuentren en la oficina.
9. Mantener una biblioteca y su registro respectivo.
10. Realizar todas las demás actividades que le sean solicitadas y estén relacionadas con la naturaleza de su trabajo.

## **CONTABILIDAD**



Contadora

### **FUNCION PRINCIPAL**

- Organizar y llevar la Contabilidad de acuerdo con los principios de Contabilidad, generalmente aceptados, las disposiciones e instructivos emitidos por la Superintendencia de Bancos y el Código de Ética Profesional.

### **RESPONSABILIDAD:**

- Registro cronológico y documentado de todo el movimiento económico por fechas de acontecimientos.
- Presentar al Gerente en forma oportuna y detallada los informes económicos de un período de tiempo.

### **REQUISITOS PARA EL CARGO:**

- Contador Público Autorizado y afiliado al Colegio de Contadores.
- Experiencia mínima de 2 años en labores afines.
- Conocimiento de Relaciones Humanas, don de gentes y amplio criterio e iniciativa para el desempeño de sus funciones.

### **CARACTERISTICAS DEL PUESTO**

Permitir con la oportunidad requerida, la toma de decisiones junto con el Gerente en asuntos financieros.

Trabaja bajo la autoridad del Gerente.

### **TAREAS PRINCIPALES**



1. Cumplir y hacer cumplir al personal de su cargo todas las disposiciones emanadas por las leyes, reglamento interno, los mismos que estarán en concordancia con los principios de Contabilidad generalmente aceptados y Código de Ética Profesional.
2. Asesorar en materia contable al Gerente y demás Directivos de la Cooperativa cuando estos lo soliciten.
3. Participar en la elaboración del Presupuesto anual conjuntamente con el Gerente.
4. Calcular las provisiones para el período económico.
5. Estudiar, evaluar, recomendar los cambios que sean necesarios en el Sistema Contable de la Cooperativa.
6. Elaborar los Roles de Pago de los empleados mensualmente, planillas de aportes al IESS, Fondos De Reserva.
7. Calcular y elaborar los formularios mensualmente para presentar al Servicio de Rentas Interna.
8. Llevar el control de los Certificados Financieros de la Cooperativa.
9. Revisión y archivo de documentos entregados por Caja.
10. Registrar y actualizar el libro bancos mensualmente y conciliarlo.
11. Registrar contablemente las cuotas mensuales de Préstamos por Ventanilla y los Préstamos de Terrenos de acuerdo a los documentos de Ingreso entregados por Caja.
12. Llevar el control de venta de Lotes de Terrenos.



13. Realizar el control posterior sobre gastos.
14. Elaborar el libro diario, mayores generales y auxiliares.
15. Elaborar y preparar Estados Financieros.
16. Realizar el control previo de todas las operaciones normales de la Cooperativa sustentadas con la documentación correspondiente a la transacción.
17. Llevar y actualizar el registro de los Inventarios de los Activos Fijos.
18. Informar oportunamente a Gerencia las novedades halladas a través del registro y evaluación contable para las correcciones necesarias.
19. Elaborar Oficios solicitados por la Gerencia.
20. Elaborar Reportes de Ingresos y Gastos mensuales para presentar a la Gerencia.
21. Atender llamadas telefónicas relacionadas a su área contable.
22. Convocar a los Directivos a las reuniones.
23. Archivar los oficios recibidos y enviados a la Cooperativa en relación a la Contabilidad.
24. Elaborar Memorandos.
25. Llevar el Control y manejo de Caja Chica.
26. Realizar la reposición de Caja Chica.



## **CENTRO DE CÓMPUTO**

Programadora

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

Analizar, desarrollar y dar mantenimiento a programas y sistemas automatizados de procesamiento de datos, de acuerdo a los objetivos y necesidades de la cooperativa, con el propósito de optimizar, agilizar y dar soporte a las actividades técnicas administrativas y financieras de la institución.

### **RESPONSABILIDAD**

- Por la correcta selección de alternativas y recursos informáticos para todas las etapas de desarrollo de sistemas.
- Por el control y verificación oportuna de la información salida del computador.

### **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- Título de Ingeniero en Sistemas.
- Experiencia de 3 años en labores inherentes al cargo.
- Amplio criterio técnico y profesional.
- Haber aprobado cursos especializados de análisis, programación y diagramación
- Conocimiento de inglés.

### **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**



Cargo que requiere de gran experiencia en manejo de computación y programación.

Trabaja bajo la autoridad del Gerente.

## **TAREAS PRINCIPALES**

1. Diseñar y revisar archivos, Bases de Datos y sus respectivos métodos de acceso y aplicar las normas para su mantenimiento y su actualización.
2. Diseñar los medios para reiniciar y recuperar los sistemas después de fallas producidas y que dañen los registros computarizados.
3. Definir normas de restricción de acceso influyendo reglas para prevenir actualizaciones concurrentes o bloqueos.
4. Encendido del servidor.
5. Permitir dar acceso a las diferentes estaciones de trabajo para realizar las actividades diarias.
6. Verificar que las estaciones de trabajo estén funcionando correctamente capaz de que brinden un buen servicio a los socios.
7. Brindar información al socio a cerca de sus inquietudes
8. Realizar las diferentes transferencias de las cuentas de socios que lo ameriten estas pueden ser por.
  - Transferencias de Ahorro Especial a Ahorro Normal
  - Transferencias por cambio de libreta
  - Transferencias de Ahorro a Prestamos para cobro de cuotas



- Transferencias de Ahorro a Encajes para Créditos
9. Cambiar de estado de préstamos cuando la situación lo amerite.
  10. Ingreso de novedades existentes en el mes
  11. Asignación mensual del ISSFA
  12. Envío del disquete de descuentos del ISSFA
  13. Inmovilización de socio que solicitan el retiro voluntario.
  14. Verificación de cuotas de los créditos de los socios para controlar la morosidad.
  15. Sacar reportes mensuales de los Créditos emitidos a los socios.
  16. Retiro de listados de descuentos y cheque mensual del ISSFA

### **Operador de Equipos**

#### **FUNCIONES PRINCIPALES**

Analizar, programar y operar el sistema de procesamiento de datos de acuerdo a las políticas establecidas por la Cooperativa.

#### **RESPONSABILIDAD**

Por el correcto análisis y programación de los sistemas así como por el funcionamiento y mantenimiento de los equipos de computación.

#### **REQUISITOS PARA EL CARGO**



- Título de Técnico o Tecnólogo en computación
- Experiencia de dos años en labores similares.
- Habilidad en el manejo de equipos computarizados.
- Conocimiento de Inglés.

### **CARACTERISTICAS DEL PUESTO**

- Requiere de gran iniciativa para analizar y buscar la mejor alternativa para producir la información deseada.
- Trabaja bajo la autoridad del Gerente.

### **TAREAS PRINCIPALES**

- 1.- Prender y apagar el sistema
- 2.- Supervisar el buen funcionamiento de la red y del sistema
- 3.- Dar asistencia a requerimientos de los usuarios
- 4.- Revisar y controlar los datos del sistema
- 5.- Revisar los listados de los socios de la Fuerza Terrestre
- 6.- Sacar respaldos del sistema
- 7.- Dar mantenimiento y soporte a los equipos informáticos
- 8.- Asesorar y adiestrar en el área informática a los empleados.
- 9.- Satisfacer inquietudes a los socios
- 10.- Elaborar reportes según requerimientos de gerencia y demás departamentos.
- 11.- Generar reportes y disquete de descuentos a ser enviados al C. G. F. T
- 12.- Realizar las asignaciones, transferencias y cobro de cuotas de préstamos
- 13.- Crear usuarios para que puedan acceder al sistema
- 14.- Actualizar y mantener datos en el sistema
- 15.- Colaborar en el desarrollo del Software del sistema
- 16.- Realizar actividades que requieran en las reuniones de los Consejos

### **CREDITO**



Analista de Crédito

## **FUNCION PRINCIPAL**

Organizar la inspección y verificación de la documentación presentada por los socios para la atención del préstamo.

## **RESPONSABILIDAD**

Su actividad está enmarcada dentro del correcto análisis y evaluación de las solicitudes de crédito presentadas por los socios y manifestar su opinión acerca de los pedidos de crédito del socio.

## **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- Título de Licenciado en Administración o Auditoría.
- Experiencia de dos años en labores similares dentro del movimiento cooperativo.
- Buenas relaciones humanas y amplio criterio.

## **CARACTERISTICAS DEL PUESTO**

De su correcto análisis y evaluación depende el buen servicio que se de al socio. Actividad que requiere imparcialidad en sus decisiones e informes.

Trabaja bajo la autoridad del Gerente.

## **TAREAS PRINCIPALES**

1. Recepción de solicitudes de Crédito



2. Analizar la situación socioeconómica del socio.
3. Revisión y verificación de documentación (Solicitudes, pagarés, confidenciales) presentados por el socio.
4. Informar a la Comisión de Crédito sobre las solicitudes analizadas.
5. Registro de Crédito
6. Elaboración de documentos de respaldo
7. Elaboración de Orden de Pago
8. Elaboración de Egreso de Cheque
9. Elaboración de Cheque
10. Liquidación de Préstamos
11. Tablas de Amortización
12. Realización de Hojas de Control de Créditos
13. Control de los Créditos vencidos y analizar la situación con el socio, fijando formas de pago.
14. Informar Novedades de Créditos al Centro de Cómputo y a la Gerencia.
15. Reportes Diarios de Egresos
16. Registro Contable de Egresos Varios con cheque como:



- Retiro de ahorros
- Liquidaciones
- Fondos Mortuorios
- Gastos Varios
- Otros

17. Elaborar las citaciones para enviar a los socios morosos.

## **CAJA**

Cajera

## **FUNCION PRINCIPAL**

Custodiar, manejar y registrar los valores correspondientes al Fondo de Cambio y los que ingresen a la Cooperativa y cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

## **RESPONSABILIDAD**

Del Fondo de Cambio y todos los valores que ingresen a la Cooperativa por la Ventanilla, por los faltantes, diferencias y errores voluntarios o involuntarios en registros, informes, en las tarjetas individuales o en libretas.

## **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- Estudios Superiores en Administración o afines.
- Excelente presentación y Relaciones Humanas
- Dos años de experiencia y/o conocimientos básicos de computación.
- Presentar caución económica.



## **CARACTERISTICAS DEL PUESTO**

Permitir la eficiencia y efectividad de las operaciones de la cooperativa, preocupándose de que las actividades encomendadas se cumplan estrictamente, y que todos los socios sean atendidos e informados oportunamente.

Trabaja bajo la autoridad del Gerente.

## **TAREAS PRINCIPALES**

1. Recibir De Gerencia el dinero para el Fondo de Cambio previa la firma de comprobantes necesarios y responsabilizarse que el dinero entregado para esto esté completo, con el mismo que operará en el caso que hubiere faltado al final del día, se hará responsable del pago del mismo.
2. Mantener la coordinación con la sección de Contabilidad dando información solicitada o proporcionando datos.
3. Consulta de Saldos por Ventanilla y Vía Telefónica
4. Realizar Retiros y Depósitos de Ahorros
5. Ingresos de Socios Nuevos y Reingresos
6. Inscripción de Terrenos
7. Ingreso de Solicitudes para Préstamo de Terrenos
8. Notas de crédito
9. Cobros por Prestamos otorgados y de venta de terrenos



10. Cobro de Encajes y Membresías
11. Tramites de Retiros de Ahorros a Socios que se encuentran fuera de la ciudad y proceder a Depositar en la Cuenta del Banco del Socio.
12. Depósitos diarios de las cancelaciones (Cuotas de Préstamos, encajes, membresías) en Cta. Corriente y Cta. Ahorros de la Cooperativa Auca, entregando el respectivo comprobante de Ingreso a Gerencia y Contabilidad.
13. Recepción de Solicitudes de Fondo Mortuario
14. Recepción de Solicitudes de Retiro Voluntario de Socios
15. Actualización de Libretas
16. Entrega de Libretas Nuevas
17. Elaborar reportes:
  - Entrega en Efectivo
  - Recaudación Cuotas e Inscripciones de Terrenos
18. Cierre Diario de Caja
19. Arqueo de Caja
20. Informar a la Gerencia la situación de los socios.
21. Entregar Reportes Diarios de Caja a Gerencia



22. Realizar Funciones Adicionales que le sean asignadas por escrito por la Gerencia.

## **MENSAJERIA**

Mensajero

## **FUNCION PRINCIPAL**

Trasladar la información, correspondencia y demás documentos que se genere en la Cooperativa a destinatarios internos y externos y mantener el orden y aseo de la Cooperativa.

## **RESPONSABILIDAD**

Del cuidado, reserva y correcta distribución de la correspondencia y valores encargados.

De la presentación y cuidado del mobiliario y seguridad de la oficina y de los bienes del inventario.

Por faltantes, daños no comunicados por escrito oportunamente.

## **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- Estudios a nivel medio completo.
- No tener o haber tenido problemas legales o laborales en otras Instituciones.
- Someterse a concurso, relación y designación del personal.
- Sentido de organización y responsabilidad.

## **CARACTERISTICAS DEL PUESTO**

Controlar y velar por la presentación y estado de los bienes de la Cooperativa.

Trabaja bajo la autoridad del Gerente.



## TAREAS PRINCIPALES

1. Mantener el aseo permanente de oficinas y portales de la Cooperativa, equipos, utensilios y otros.
2. Cuidar los bienes materiales de la cooperativa en horas laborables y seguridad de más dependencias y oficinas.
3. Cuidar las máquinas, lámparas y otros artefactos que estén debidamente desconectados antes de cerrar las oficinas diariamente.
4. Llevar y traer toda la documentación de y para la Cooperativa.
5. Aviso de Convocatoria a reuniones a los Directivos de la Cooperativa.
6. Atender a los Directivos tanto de Administración como de Vigilancia, Comisión de Crédito y otros durante las reuniones extraordinarias y ordinarias.
7. Llevar y mantener los suministros adecuadamente en la Bodega, referente a papelerías, equipos y otros.
8. Realizar los depósitos bancarios de acuerdo con los comprobantes de depósito, preparados por la Cajera, una vez efectuados los depósitos entregar los comprobantes respectivos.
9. Realizar pagos de Servicios Básicos.-
  - Agua
  - Luz



- Teléfono
  - Seguro
  - Predios
  - Otros a solicitud del Gerente.
10. Colaborar en la atención a socios y personas que requieran información.
  11. Atender los requerimientos internos de empleados y funcionarios de la Cooperativa.
  12. Otras actividades que sean solicitadas por la Gerencia u otras personas de la Cooperativa.
  13. Efectuar las adquisiciones ordenadas por Caja Chica.
  14. Llevar los cheques y oficios al Sr. Presidente del Consejo de Administración para su firma.
  15. Mantener en orden el Inventario General del Inmueble y Equipos
  16. Vigilar la seguridad de la Cooperativa todo el tiempo.
  17. Mantenimiento correctivo de las instalaciones eléctricas.
  18. Mantenimiento preventivo de plomería.

### **1.3.3. VISION**

Ser reconocidos como una Cooperativa solvente y de ayuda hacia los clientes.

### **1.3.4. MISION**



Fortalecer todas las operaciones que se realizan dentro de la Cooperativa, para atender en forma eficiente a los socios.

### **1.3.5. VALORES**

Se detallan los siguientes:

- Ética profesional en todas las actividades
- Fomentar el desarrollo personal

### **1.3.6. PRINCIPIOS**

Los principios de la Cooperativa se definen en los siguientes:

- Honradez
- Lealtad
- Responsabilidad
- Respeto
- Puntualidad
- Compromiso

## **1.4. PROBLEMÁTICA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito AUCA, dentro de su departamento de Crédito y Cobranzas presenta una deficiente gestión estratégica, la misma que no le sirve de referencia y guía en sus actividades; la falta de un direccionamiento estratégico del departamento de crédito no permite la administración adecuada de recursos económicos y humanos, por lo que se hace difícil la canalización del crédito y su recuperación.

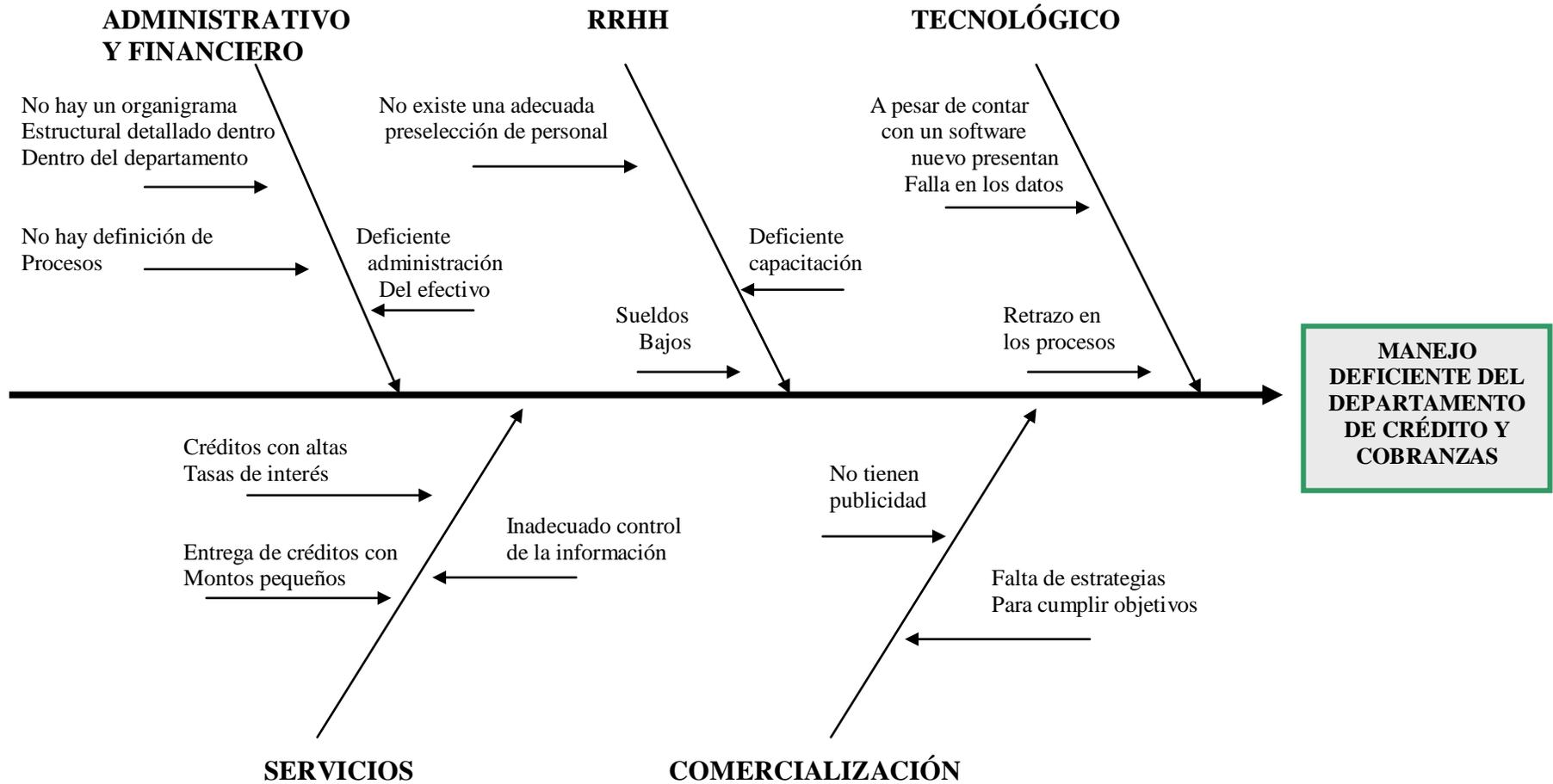


La falta de un Plan Estratégico dentro del departamento de crédito, no ha permitido definir su estructura interna, ni la definición de actividades.

Con una adecuada Gestión Estratégica, el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa, direccionará adecuadamente sus actividades, permitiendo un mayor desarrollo, control y manejo óptimo de todos sus recursos.



### 1.4.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA





Mediante el diagrama de Ishikawa, se puede determinar los problemas y contratiempos que presenta el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AUCA”, con la finalidad de analizarlos y proponer los cambios necesarios para mejorar el manejo del mismo.

#### **1.4.2 ADMINISTRATIVO**

No cuentan con un Organigrama Estructural detallado: La Cooperativa a pesar de tener una estructura general de la misma, no detalla adecuadamente cada procedimiento, en este caso se puede apreciar que algunas actividades que pertenecen al Departamento de Crédito se desarrollan en el área de Cajas, es necesario que se especifique o definan claramente cada uno de los procedimientos para la entrega del crédito y su orden, así no existirán retrasos y las actividades serán mas comprensibles.

Administración deficiente del Efectivo: se da por el hecho que cada mes se esperan las asignaciones generales tanto del ISSFA como de la Comandancia, seguidamente inicia la entrega de crédito y efectivo, sin medir la cantidad o limitar el número de operaciones ya sea diario, semanal o mensual, lo que provoca que muchas veces se agote enseguida la disponibilidad de dinero llegando al extremo de tener que cerrar la Cooperativa.

#### **1.4.3 RECURSOS HUMANOS**

Inadecuada Preselección de personal: Al ser una Cooperativa pequeña, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, lo que hace caer en los errores de no seleccionar bien a su personal y con el nivel de preparación requerido, es así que muchas veces se contrata personal por el hecho de mantener una amistad o por ser familiar de Directivos y que no tienen los perfiles necesarios.

La capacitación no ha sido un punto fuerte dentro de Departamento de Crédito, hay falencias en atención al cliente, en la canalización de créditos y la motivación al personal, aspectos que dificultan en cierto grado el desarrollo personal e institucional.



Sueldos bajos: siendo uno de los rubros más importantes en todas las empresas, el personal del departamento de Crédito y en general de toda la Cooperativa percibe sueldos que no van acorde a la situación económica actual, la política de sueldos es la que menor importancia recibe, al igual que no se toma en cuenta el número de años o antigüedad del personal, generando marcada diferenciación con otras entidades del sector financiero

#### **1.4.4 TECNOLÓGICO**

El software de la Cooperativa es relativamente nuevo, a simple vista se nota un Sistema atractivo que cumple con todas las necesidades de los clientes, sin embargo la mayor falla está en no haber realizado las suficientes pruebas a los procedimientos dentro del otorgamiento de crédito. El seguimiento, la información actualizada, las tablas de pagos presentan grandes falencias que distorsionan los datos y no proporcionan lo real.

#### **1.4.5 SERVICIOS**

Altas Tasas de Interés: no se rigen por las regulaciones del Banco Central del Ecuador, en esta materia, por lo que un tipo de crédito al analizarse detalladamente resulta caro y que a futuro ocasionaría graves problemas de orden legal, administrativo y financiero

Montos Pequeños: al no administrar bien los recursos no se da la posibilidad de aumentar los montos de crédito. Los créditos de cifras altas son escasos, pero los requerimientos de créditos crecen cada día más.

Inadecuado control de la información: lo que implica que no se tenga una base de datos completa ágil y segura, impidiendo el mejor control de información, ocasionando graves problemas en la recuperación del crédito.



## **1.4.6 COMERCIALIZACIÓN**

Falta de Publicidad: Si bien la Cooperativa tiene algunos años en el sistema financiero nacional, esta no es conocida en el medio, lo que impide captar más ahorros. Esto se debe a la falta de inversión en promoción y publicidad.

Falta de Estrategias: no tiene un plan de estrategias que permitan una eficiente rotación de fondos mensuales para entrega de créditos, además no se fijan metas dentro del departamento para analizar, evaluar y detallar resultados cada cierto período.

## **1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar y presentar una Gestión estratégica para el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y crédito "AUCA", que tenga como finalidad mejorar el proceso administrativo, operativo y de control, que permita direccionar eficientemente los recursos financieros para satisfacer las necesidades de sus clientes.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Mejorar los procesos internos del Departamento de Crédito y Cobranzas, tomando referencias de departamentos similares de otras entidades financieras.
- Definir el direccionamiento del departamento a través de sus normas, políticas, objetivos, procesos de organización que necesite.



- Crear una Estructura Organizacional y funcional para el departamento de crédito y Cobranzas, acorde a la técnica administrativa.
- Establecer los indicadores de Gestión.

## **1.6. MARCO REFERENCIAL**

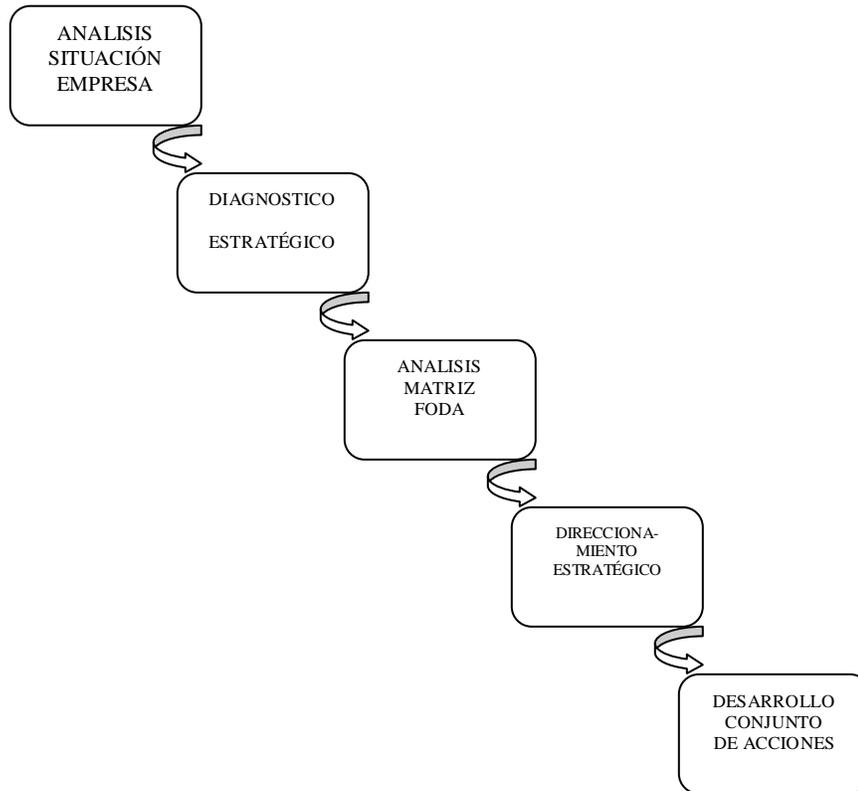
### **1.6.1. MARCO TEÓRICO**

La Gestión Estratégica es un procedimiento por medio del cual se direccionará las actividades de las empresas. Los modelos de gestión estratégica permiten a las empresas prepararse para los acontecimientos que pueden suceder en un futuro.

La Gestión Estratégica al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa "AUCA" le permitirá mejorar sus procesos y actividades a través de un direccionamiento eficiente y el personal adecuado en el área que beneficie a los clientes y a la Cooperativa.



## PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**Fuente: El Proceso Estratégico, John Voyer**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### Análisis Externo

El análisis se lo realiza a los factores que afectan al entorno de la empresa y por ello influyen en el desarrollo de la misma, e identifica las oportunidades y amenazas.

Macro ambiente: el macro ambiente analiza las siguientes variables:

- Factor Económico



- Factor Político
- Factor Legal
- Factor Social
- Factor Tecnológico

Micro ambiente: el micro ambiente analiza la relación y la opinión que tienen los clientes y proveedores de la empresa.

### **Análisis Interno**

El análisis interno estudia lo que se encuentra dentro de la empresa, el comportamiento que tiene cada uno de sus recursos e identifica las fortalezas y debilidades.

El análisis interno abarca lo siguiente:

- Capacidad administrativa
- Capacidad financiera
- Capacidad del talento humano
- Capacidad competitiva
- Capacidad tecnológica

El análisis interno y externo es un proceso que permite determinar la Matriz Foda.

### **ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA**

El análisis de la matriz FODA se los realiza de acuerdo a lo determinado en el análisis externo e interno de la empresa.

Posteriormente se determina:



- Matriz de Resumen
- Matriz de Ponderación
- Matriz de Acción
- Síntesis

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico es el paso mediante el cual se identifica lo siguiente:

- Misión
- Visión
- Valores
- Principios
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Normas
- Reglamentos

## **DESARROLLO CONJUNTO DE ACCIONES**

Para que todos los puntos antes mencionados sean analizados y desarrollados en forma eficiente dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa AUCA es necesario contar información pertinente a fin de establecer una propuesta clara, que defina actividades, funciones y procesos, que brinde facilidad a los encargadas de esa área, que exista el compromiso de las personas, que los socios obtengan beneficios y que exista un progreso continuo de toda la entidad.



## 1.6.2. MARCO CONCEPTUAL

**ADMINISTRADORES.-** personas que llevan a cabo la tarea y las funciones de un administrar, en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa.

**ANALISIS DE RIESGO.-** enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

**AMENAZAS.-** son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica.

**BASE DE DATOS.-** Conjunto de datos que se organizan, almacenan y actualizan en la computadora.

**CALIDAD.-** Eficiencia con que un producto cumple las expectativas del comprador.

**CALIDAD DEL SERVICIO.-** Grado en el que una oferta intangible reúne las expectativas del cliente.

**CALIFICACIÓN.-** tarea en la primera etapa del proceso de venta personal, en el cual el vendedor determina si un prospecto de cliente tiene la voluntad necesaria, poder de compra y autoridad para adquirir el producto.

**CAMPAÑA PUBLICITARIA.-** Todas las actividades requeridas para transformar un tema en un programa publicitario coordinado, cuya finalidad es alcanzar una meta específica del producto o marca.



**CANAL DE DISTRIBUCIÓN.**- conjunto de personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa de fabricante a consumidor final o usuario industrial.

**CARTERA VENCIDA.**- cuotas pendientes de un pago dentro de un crédito.

**CRÉDITO.**- proceso por medio del cual una empresa financiera presta dinero a sus clientes con la finalidad de cobrar un porcentaje interés fijo sobre el monto prestado.

**CLIENTE.**- Individuo u organización que toma una decisión de compra.

**COMISIÓN.**- Compensación ligada a determinada unidad de logro.

**CONTROL.**- función administrativa para medir y corregir el desempeño individual y organizacional y asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

**CONTRATOS.**- Relación legal que permite a una compañía entrar indirectamente en un mercado extranjero, establecer pronto su presencia en el mercado y correr poco riesgo.

**DEPARTAMENTO.**- área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de actividades específicas.

**DIFUSIÓN.**- Proceso EN virtud del cual una innovación se esparce a través de un sistema social con el tiempo.

**DISTRIBUCIÓN DIRECTA.**- Canal formado únicamente por un productor y consumidor final, sin que intervengan los intermediarios.

**ENCUESTA.**- modo de recopilar datos primarios por medio de entrevistas personales, por teléfono y por correo.



**ESTRATEGIA.-** determinación del propósito y objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estos propósitos. Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos.

**ETAPA DE INTRODUCCIÓN.-** Primera parte del ciclo de vida de un producto o servicio, en el cual una categoría de productos genéricos es introducida en un programa completo de marketing.

**ETAPA DE CRECIMIENTO.-** Segunda parte del ciclo de vida de un producto o servicio, durante el cual aumentan las ventas y ganancias de categoría de productos y los competidores entran en el mercado, después de lo cual las ganancias empiezan a disminuir hacia el final de esta parte del ciclo.

**ETAPA DE MADUREZ.-** Tercera parte del ciclo de vida de un producto, durante el cual las ventas siguen incrementándose pero a un ritmo decreciente, las utilidades se reducen en gran parte por la competencia de precios y algunas compañías abandonan el mercado.

**ETAPA DE DECLINACIÓN.-** Cuarta y última etapa del ciclo de vida del producto, durante la cual disminuyen las ventas y la mayor parte de competidores abandonan el mercado.

**FORTALEZAS.-** principales puntos a favor que posee la empresa para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno global y enfrentar con mayores posibilidades las desventajas.

**GASTOS DE OPERACIÓN.-** Los costos de marketing, administrativos y otros diversos en que incurre una compañía, excluyéndose el costo de los bienes comprados o manufacturados.

**INFLACIÓN.-** Incremento de los precios, de bienes y servicios.



**MEDIOS PUBLICITARIOS.**- Vehículos de comunicación, prensa, radio, televisión, que transmiten publicidad, lo mismo que otro tipo de información y entretenimiento.

**MISION.**-función o tarea básica de una empresa o dependencia o sus departamentos.

**OBJETIVO.**- fines a los que se dirige la actividad.

**OPORTUNIDADES.**- son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica.

**PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.**- Estrategia de crecimiento del mercado de productos en que una compañía trata de vender más de sus productos a sus mercados actuales.

**PLANIFICACION.**- selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos, selección de un curso de acción entre varias opciones.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**- proceso administrativo que consiste en adecuar los recursos de una firma con sus oportunidades de mercado a largo plazo.

**POLITICAS.**- declaraciones e interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de ediciones, la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

**PLANES.**- propósito o misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

**PROCESO.**- planes que establecen un método para manejar actividades futuras.

**RECURSOS.**- son insumos del proceso de producción de una empresa, como el equipo de capital, las habilidades de cada empleado, las patentes, las finanzas y los administradores con talento.



**SATISFACCION.-** condición del consumidor donde la experiencia con el producto corresponde a las expectativas o las supera.

**SERVICIO.-** Actividad identificable y tangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes.

**TASA DE INTERÉS.-** Cantidades porcentuales que se cobran en los préstamos o que se pagan para obtener dinero.

**TOMA DE DECISIONES.-** selección de un curso de acción entre varias opciones.



## CAPITULO II

### 2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico es un proceso por medio del cual se analizan las diferentes realidades de la empresa o un departamento específico, esto nos puede proporcionar nuevos hallazgos, nos involucra más en la vida cotidiana de la empresa ya que ofrece una base de información concreta sobre acontecimientos que conforman la situación del caso.

El diagnóstico toma en cuenta las condiciones políticas, tecnológicas, económicas, sociales, el mercado, las mismas que permiten estar preparados en cualquier crisis que se presente dentro de la empresa o departamento.

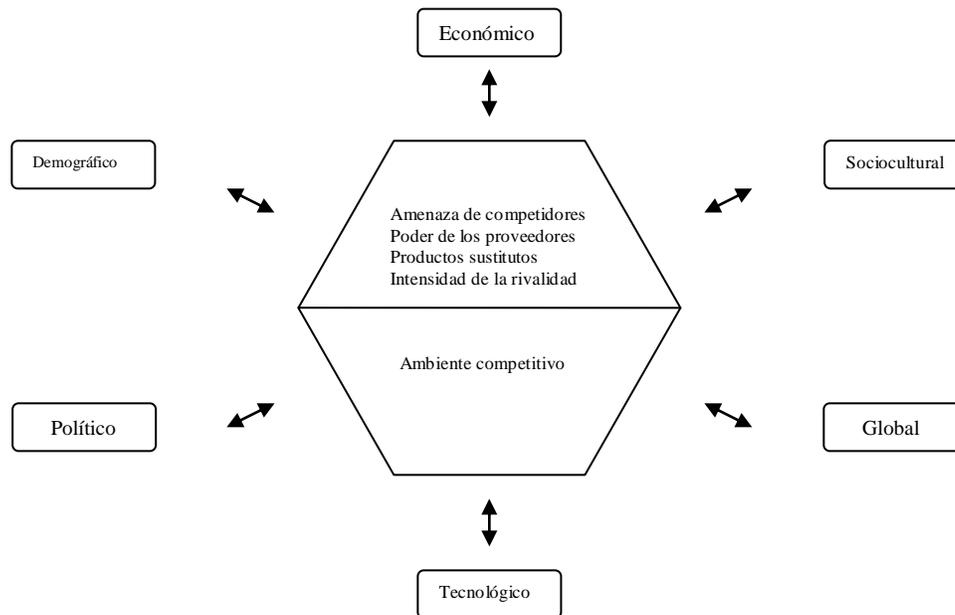
#### 2.1 ANALISIS EXTERNO

El análisis externo identifica las oportunidades y las amenazas que existen en otras entidades, en este caso se trata de entender el ambiente presente y proyectar un futuro, recopilando información de la competencia, de clientes, asociados y otros, creando así una base propia de conocimientos y capacidades

Figura: El ambiente externo



## AMBIENTE GENERAL



**Fuente: Administración Estratégica, tercera edición, Pag.46**

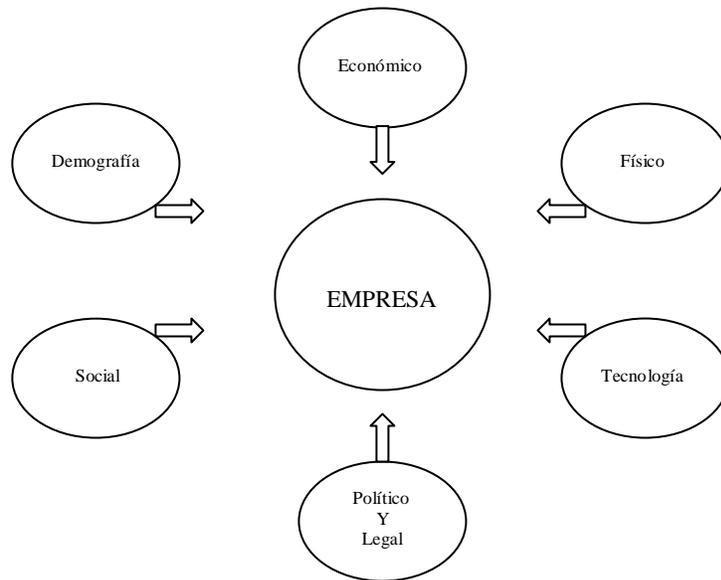
**Elaborado por: Lorena Villarreal**

### 2.1.1 MACROAMBIENTE

El macro ambiente representa al conjunto de fuerzas dinámicas, es decir, que están propensas a cambiar a un ritmo creciente, que no pueden ser controladas y que influyen directamente en las actividades, pero sirven para tener claro el entorno en que se trabaja y facilita la toma de decisiones. El Macro ambiente afecta en general a todas las organizaciones, incluye demografía, condiciones económicas, cultura y leyes.



## MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA



**Fuente: Fundamentos de Marketing edición 11 Pag.33**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

### 2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

El análisis de las variables económicas es de gran importancia ya que determina la necesidad, interacción de las empresas con la economía, así, la tasa de interés o de inflación puede representar una amenaza o una oportunidad de beneficio en las empresas de negocios financieros.



### 2.1.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB

El PIB mide el desempeño económico de un país, que el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un período, generalmente un año. Por lo tanto el PIB excluye la producción de las empresas en el extranjero.

**TABLA 2.1**

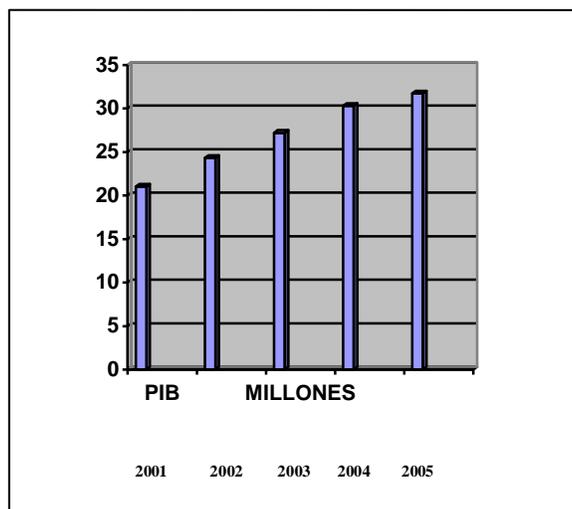
ANO	PIB en millones
2001	21,024
2002	24,311
2003	27,201
2004	30,282
2005	31,722

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

**GRAFICO 2.1**

**PRODUCTO INTERNO BRUTO  
MILLONES DE DÓLARES**



**Fuente: Banco Central del Ecuador**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**



Análisis.- Se puede apreciar un crecimiento continuo del PIB a lo largo de los últimos cinco años de acuerdo a datos proporcionados del Banco Central del Ecuador, lo que significa que el país mantiene un margen estable en su producción y mercados, sin embargo cabe destacar el importante aporte que hacen todo tipo de empresas, en este caso el sector servicios, que ayuda a emitir y obtener el recurso de capital para financiar negocios e inversiones, este mecanismo tiene una alta relevancia ya que entran en contacto tanto prestamistas como prestatarios.

Connotación Gerencial.- Oportunidad – Medio Impacto

Para los servicios de la Cooperativa es una oportunidad ya que mediante el incremento del PIB se puede determinar el aporte que hacen el conjunto de empresas hacia el incremento de la economía, dentro del sector servicios además se genera la posibilidad de ampliar su base de negocios en el campo nacional e internacional, lo que intensifica la competencia en todos los mercados.

#### **2.1.1.1.2. INFLACIÓN**

La inflación es la tendencia que tienen los precios de bienes y servicios a aumentar a través del tiempo, es decir si los precios se incrementan más rápido que los ingresos, los consumidores van perdiendo el poder adquisitivo, de esta forma se incrementa la tasa de inflación.

**TABALA 2.2**

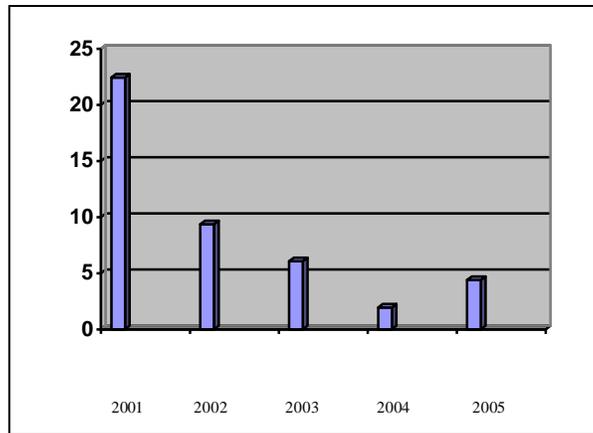
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
<b>2001</b>	<b>22.41%</b>
<b>2002</b>	<b>9.36%</b>
<b>2003</b>	<b>6.07%</b>
<b>2004</b>	<b>1.95%</b>
<b>2005</b>	<b>4.40%</b>
<b>2006</b>	<b>2.80%</b>

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**



## GRAFICO 2.2 INFLACIÓN



**Fuente: Banco Central del Ecuador**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

**Análisis.-** Desde el año 2002 hasta el 2004 se nota un descenso en la inflación que se le puede atribuir al haber adoptado la dolarización, lo que implicaría que las personas tiene una mayor capacidad de adquisición y de contratación de servicios, aumentando así la confianza en la toma de decisiones asumiendo riesgos menores.

**Connotación Gerencial.-** Oportunidad – Impacto Bajo

Dentro de la Cooperativa se determina una oportunidad de Impacto bajo, a pesar de que la inflación a tendido a la baja en los últimos años, los acontecimientos son impredecibles y no se puede confiar en que la tasa mencionada tenga el mismo comportamiento, sin embargo si la tasa de inflación baja esto implica que bajan las tasas de interés lo que hace mas atractivo el acercamiento de los clientes para contratar créditos.



### 2.1.1.1.3 TASAS DE INTERES

La tasa de interés representa el costo del dinero en el tiempo, es decir, es el valor que se tiene que pagar al recibir cierta cantidad de dinero en forma de préstamo.

La tasa de interés es un factor económico, cuando son altas los consumidores se abstienen de realizar compras a largo plazo.

Tasas Activas.- es el porcentaje que el Sistema Financiero cobra por los préstamos que emite a las personas ya sean naturales y jurídicas, los mismos que son controlados por la Superintendencia de Bancos.

Se la calcula tomando referencia los datos que le proporcionan las Instituciones del Sistema Financiero al Banco Central del Ecuador, información que se genera diariamente por medio de las operaciones consolidadas del sector corporativo y de consumo.

Tasas Pasivas.- es el porcentaje que el Sistema Financiero paga a las personas naturales o jurídicas por los ahorros depositados, controlado igualmente por la Superintendencia de Bancos.

**TABLA 2.3**  
**TASAS DE INTERÉS**

ANO	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
2001	15,10%	5,10%
2002	13,90%	5,50%
2003	11,20%	5,50%
2004	9,30%	4,10%
2005	8,99%	4,30%

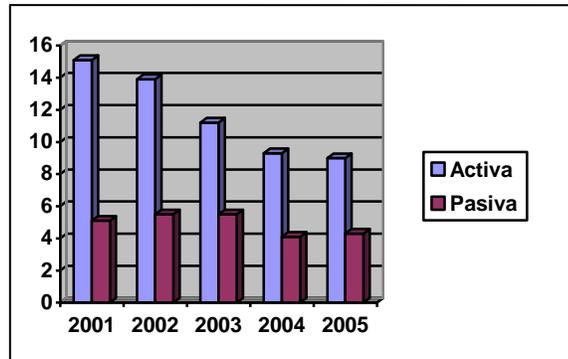
**Fuente: ILDIS**

**Elaborado Por: Lorena Villarreal**



### GRAFICO 2.3

#### TASAS DE INTERÉS



**Fuente: ILDIS**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

**Análisis:** Las tasas de interés a pesar de que tienden a la baja, se las considera relativamente altas en comparación a otros países, tomando en cuenta que la Cooperativa no se rige directamente por medio de la Superintendencia de Bancos es importante destacar que sirve como referencia para definir la tasa de interés que se aplicará en la misma.

**Connotación Gerencial:** Amenaza – Impacto Alto

Se lo considera una amenaza debido a que los clientes de la Cooperativa siempre se encuentran pendientes de las tasa de interés que se ofrece, y con una tasa alta se produce el malestar y la protesta de los mismos, llegando incluso a suspender trámites de crédito o pagándolos en forma anticipada, esto genera inestabilidad dado que los socios corren la voz afectando así el desarrollo de la entidad.



### 2.1.1.2 FACTOR POLITICO

Nuestro país viene soportando en la última década un proceso de inestabilidad política, es así que los períodos presidenciales se interrumpen antes de ser cumplidos en su totalidad, esto se debe a que los ciudadanos no tienen confianza en los partidos y personajes políticos que solo han dirigido sus campañas y mandatos hacia un bienestar personal, dejando de lado los intereses de todos los sectores vulnerables del país.

Análisis.- La corrupción, el soborno, la mentira han sido la carta de presentación de nuestro país lo que ha provocado un retraso total y un alto riesgo dentro de las actividades que las empresas desean emprender.

Hoy en día y a las puertas de un nuevo gobierno, se presenta un panorama nuevo, con el producto de un anhelo ciudadano que busca acabar con los políticos de siempre y con la burocracia dorada, sin embargo las expectativas son grandes, tomando en cuenta que mucha gente no comparte las ideas del nuevo mandatario y emiten criterios opuestos al mismo.

Es necesario y muy importante dar la oportunidad a una política nueva, con gente emprendedora, capaz e intelectual que propone cambios muy relevantes en todas las instancias del gobierno, pienso que los principales protagonistas somos los ciudadanos quienes debemos aportar en forma positiva ya sea con trabajo, nuevas ideas, incentivando los cambios productivos, siendo más responsables y razonables, preparándonos en todos los aspectos para enfrentar lo que pueden venir en un futuro.

Connotación Gerencial.- Amenaza-Impacto Alto

La inestabilidad trae consigo muchos problemas debido a que las personas y los empresarios perciben una inseguridad para iniciar sus negocios e invertir, por lo tanto las entidades que realizan intermediación financiera se ven en la realidad de no poseer recursos para canalizarlos por medio de créditos, en el caso de existir disponibilidad de dinero en las



Instituciones crediticias adoptan igualmente la idea de resguardarlos hasta que mejore la situación.

### 2.1.1.3 FACTOR SOCIAL

Análisis.- es un factor preponderante alrededor de muchas empresas, se puede considerar en primera instancia el asunto de los sueldos de las personas, que en su mayoría no alcanzan ni un 50% del valor de la Canasta Básica, lo que supone que las familias llevan un estándar de vida muy bajo, sin embargo la necesidad hace que los individuos acepten trabajos con sueldos que no representan lo que verdaderamente se debería percibir.

Tomando en cuenta que una cabeza de familia debe atender mensualmente en su hogar rubros para alimentación, estudio, servicios básicos, gastos generales, etc., surge una nueva preocupación, los ciudadanos no tienen una capacidad de ahorro mucho menos una alcancía que pueda cubrir deudas.

Siendo este el panorama de la mayoría de casos, se hace difícil la intermediación financiera, ya que se estudia como primer punto una capacidad que respalde cualquier acción crediticia, por otro lado si las personas no tienen como cultura el ahorro o encaje, igualmente las entidades no pueden disponer en gran cantidad de recursos para trabajar con sus clientes.

**TABLA 2.4**  
**CANASTA BÁSICA Y CANASTA VITAL**

AÑO	Canasta Básica	Canasta Vital
2004	392	253
2005	433,77	280
2006	444,95	300,45

**Fuente:** [http: El Ecuador de hoy](http://www.elcomercio.com)

**Elaborado por:** Lorena Villarreal

Connotación Gerencial.- Amenaza-Impacto Alto



Los socios con los que trabaja la Cooperativa en su mayoría son personas que ganan un sueldo bajo, por lo tanto, no tienen capacidad de ahorro que le permita un mayor respaldo para cualquier operación, de igual modo sus salarios perjudican los alcances que deben cumplir para emitir créditos, en algunos casos se ha pasado por alto la rigurosidad de los requisitos ocasionando una alta cartera de crédito, la cual ya no se puede cubrir.

#### **2.1.1.4 FACTOR LEGAL**

El Factor Legal se constituye por todas las normas y reglamentos que regulan directamente las actividades que realiza la Cooperativa como entidad de Intermediación Financiera.

Se citan las siguientes:

- Ley de Cooperativas
- Estatuto General de la Cooperativa

Análisis.- Dentro de todas las empresas el Factor Legal determina el rumbo de la misma, es decir, señala los lineamientos mediante los cuales las entidades deben promover sus operaciones, cumpliendo con los requerimientos necesarios para desempeñar el correcto desarrollo dentro y fuera de la misma.

Connotación Gerencial.- Oportunidad – Alto Impacto

Por el hecho de que las normas y leyes son lineamientos que regulan las actividades de las empresas, son una oportunidad porque a través de estas se proporciona la información necesaria para que las entidades cumplan y se mantengan al margen de las disposiciones, de esta forma se da seguridad a la empresa y a sus clientes.



### **2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO**

La tecnología es uno de los factores que avanza rápidamente, brindando variados sistemas que ayudan a mejorar la calidad de las empresas en cuanto a atención al cliente, incremento de la productividad, reducción de costos, rapidez de la información, mayor comunicación, transmisión eficiente de datos, etc.

Análisis.- El aporte que hace el factor tecnológico a las entidades es de gran relevancia, porque acelera beneficiosamente todos los procesos y ofrece soluciones en cualquier ámbito de la vida.

Los costos para la adquisición de tecnologías nuevas son muy altos, pero representan en muchos casos una inversión bien justificada siempre y cuando se le dé la utilidad necesaria y aporte de manera positiva al desarrollo de la empresa.

Connotación Gerencial.- Oportunidad - Alto Impacto

Dentro de la Cooperativa representa una oportunidad de alto impacto, ya que es una herramienta muy avanzada que se encuentra al alcance de la institución y sobretodo genera beneficios dentro y fuera de la entidad.

### **2.1.2 MICROAMBIENTE**

Se lo denomina Micro ambiente porque sus factores afectan a una empresa en particular, en este caso la Cooperativa, incluyen a proveedores, intermediarios, clientes, competencia, barreras de entrada y sustitutos.

#### **2.1.2.1 CLIENTES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "AUCA", en el tiempo que viene prestando sus servicios tiene como principales clientes a personal militar, ya sea en servicio activo, pasivo y empleados civiles del ejército.



**TABLA 2.5**

**DETALLE DE CLIENTES**

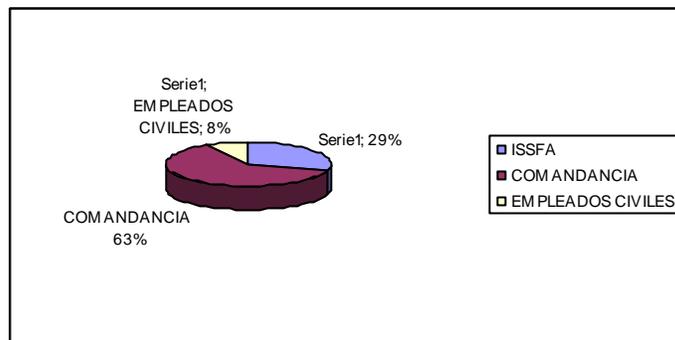
DEPENDENCIA	# CLIENTES
ISSFA	430
COMANDANCIA	910
EMPLEADOS CIVILES	120
<b>TOTAL</b>	<b>1460</b>

**Fuente: Cooperativa “AUCA”**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

**GRAFICO 2.4**

**CLIENTES ACTUALES**



**Fuente: Cooperativa “AUCA”**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

Como se puede apreciar en el gráfico, el mayor número de clientes de la Cooperativa son Militares en Servicio Activo



**TABLA 2.6**  
**TABLA PARA LA DETERMINACION DE LA MUESTRA Y ERROR DE**  
**MUESTREO, PARA POBLACIONES FINITAS <= A 100000 UNIDADES**  
**DISPERCION P = 0.10                      NIVEL DE CONFIANZA = 90%**

N	1%	2%	3%	4%	5%	10%
500					222	83
1000				385	286	91
2000			714	476	333	95
3000		1364	811	517	353	97
4000		1538	870	541	364	98
5000		1667	909	556	370	98
10000	5000	2000	1000	558	385	99
20000	6667	2222	1053	606	392	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100

**Fuente: Escuela Politécnica de Madrid**

**Manual de Proyectos: Ing. Diego Montenegro Gálvez. MBA**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

La presente tabla tienen la finalidad de determinar la muestra de una población finita, que cuenta con una población menor o igual a 100.000 habitantes, en relación al caso de la Cooperativa se toma como población un total de 20.000 miembros, que de acuerdo a la tabla con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%, corresponde realizar las encuestas a 100 miembros, es decir 33 personas por cada tipo de socios,



## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA "AUCA"

### EVALUACIÓN

1. ¿Conoce usted la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Auca"?

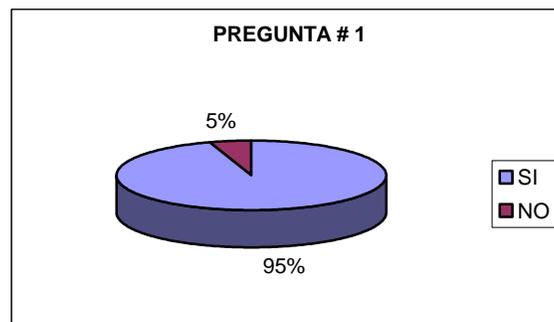
SI

NO

**TABLA 2.7**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	95%
NO	5%

**GRAFICO 2.5**



### ANALISIS:

Un alto porcentaje de personal militar tiene conocimiento de la Cooperativa, lo que es equivalente a un 95%.



## 2. ¿Qué criterio le merece el servicio que ofrece la Cooperativa?

**Bueno**

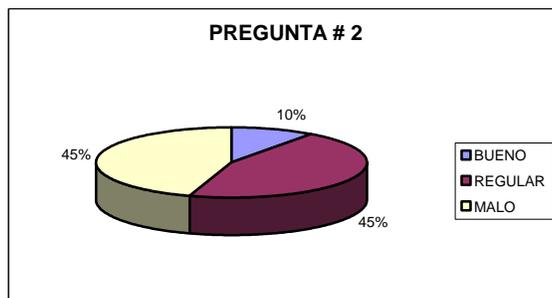
**Regular**

**Malo**

**TABLA 2.8**

RESPUESTA	PORCENTAJE
BUENO	10%
REGULAR	45%
MALO	45%

**GRAFICO 2.6**



### ANÁLISIS:

Por lo que se puede apreciar en la encuesta los socios califican el servicio de la Cooperativa en igual porcentaje de malo y regular y en un 10% como bueno, estas opiniones no son adecuadas para la imagen de la entidad.



### 3. ¿Está de acuerdo con los montos de créditos que le ofrece la Cooperativa?

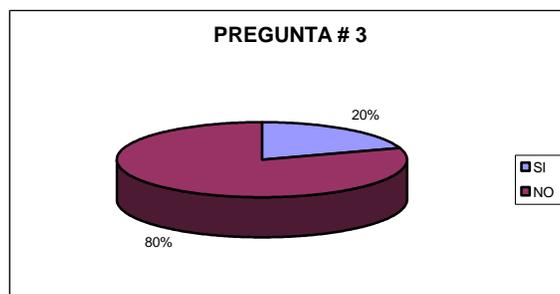
SI

NO

**TABLA 2.9**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	20%
NO	80%

**GRAFICO 2.7**



#### **ANALISIS:**

En un 80% los socios de la Cooperativa no están de acuerdo con los montos que ofrece, por el contrario un 20% dice estar conforme con la cantidad que se ofrece.



**4. ¿Como socio usted recibe información concreta acerca del funcionamiento de créditos por parte de la Cooperativa?**

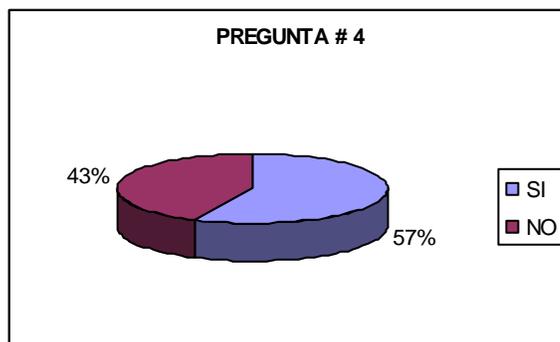
SI

NO

**TABLA 2.10**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	57%
NO	43%

**GRAFICO 2.8**



**ANALISIS:**

En un 57% opinan los socios que reciben información concreta, un 43% opina que no, lo que indica que una buena cantidad de socios no tienen claro o no entienden los datos de los créditos que obtienen.



5. Cree usted que la tasa de interés cobrada por la Cooperativa es:

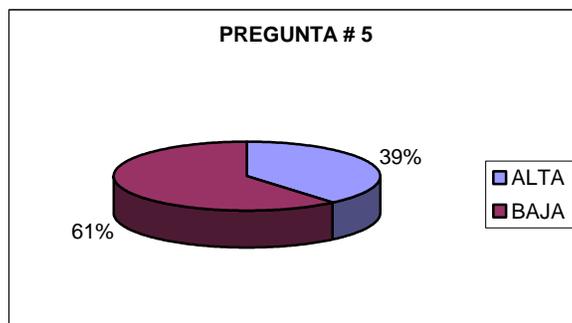
**ALTA**

**BAJA**

**TABLA 2.11**

RESPUESTA	PORCENTAJE
ALTA	61%
BAJA	39%

**GRAFICO 2.9**



**ANALISIS:**

En su mayoría los socios opinan que se cobra una tasa de interés alta, es decir un 61% y 39% opina que se cobran tasas bajas de interés, existiendo una gran diferencia entre opiniones en contra de la entidad.



## 6. ¿Cómo le gustaría que le realicen los descuentos o pagos de Créditos?

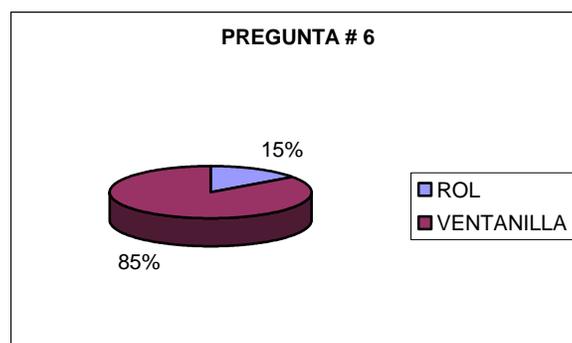
ROL

VENTANILLA

**TABLA 2.12**

RESPUESTA	PORCENTAJE
ROL	15%
VENTANILLA	85%

**GRAFICO 2.10**



### ANALISIS:

Un 85% de socios prefiere que los pagos de créditos se los realice por ventanilla, mientras que un 15% opina que debería ser mejor por descuentos de roles, estas opiniones pueden darse por el hecho de que existen demasiados problemas con los descuentos por rol de los socios que tienen préstamos.



## 7. ¿Cómo califica el proceso de descuentos mensuales?

**BUENO**

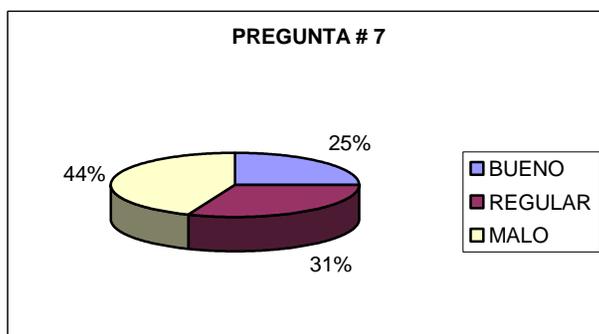
**REGULAR**

**MALO**

**TABLA 2.13**

RESPUESTA	PORCENTAJE
BUENO	25%
REGULAR	31%
MALO	44%

**GRAFICO 2.11**



### **ANALISIS:**

La mayoría de socios opina que el proceso de descuentos es malo con un porcentaje del 44%, seguido del regular con 31% y finalmente un 25% opina que es bueno, los criterios expuestos complementarían la pregunta anterior acerca de los descuentos.



## 8. ¿Le parece claro el proceso de asignación de cuotas para pagos de préstamos?

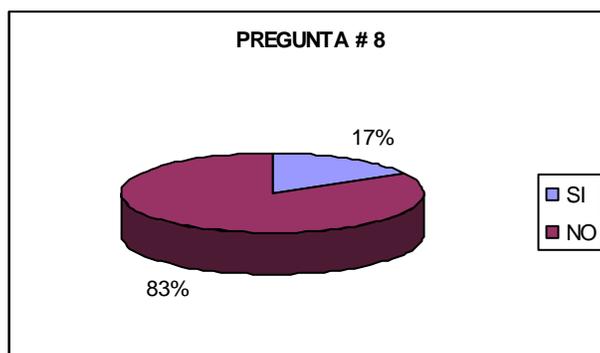
SI

NO

**TABLA 2.14**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	17%
NO	83%

**GRAFICO 2.12**



### ANALISIS:

A un 83% de los clientes de la Cooperativa opinan que no les parece claro el proceso de asignación de cuotas a los préstamos y un 17% le merece una opinión contraria, lo que le resultaría perjudicial a la institución.

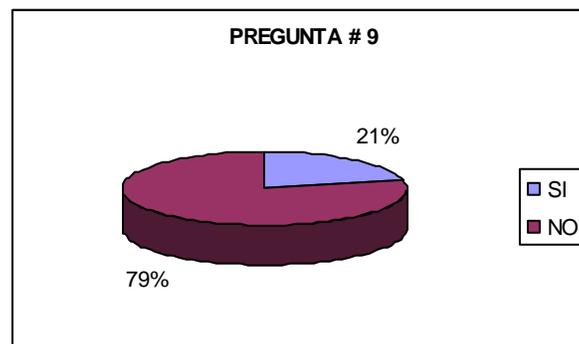
**9. ¿Tuvo que realizar demasiados trámites para obtener un crédito en la Cooperativa?**

SI

NO

**TABLA 2.15**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	21%
NO	79%

**GRAFICO 2.13****ANÁLISIS:**

En un 79% de socios no han tenido que realizar demasiados trámites para obtener créditos, un 21% opina que si puede ser engorroso el asunto de créditos.

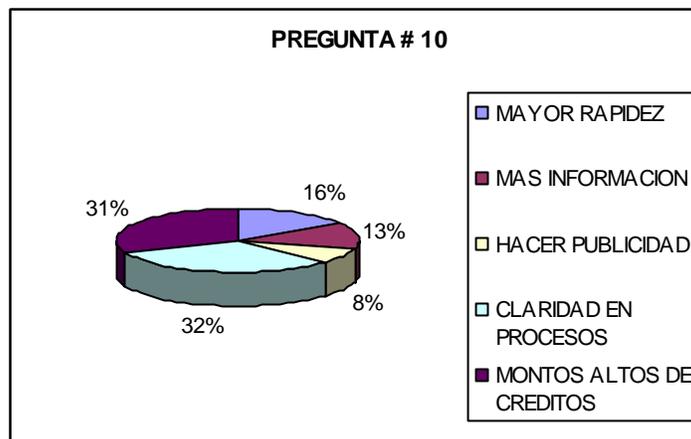


**10. ¿En qué forma desearía que el servicio de la Cooperativa sea mejorado?**

**TABLA 2.16**

RESPUESTA	PORCENTAJE
MAYOR RAPIDEZ	16%
MAS INFORMACION	13%
HACER PUBLICIDAD	8%
CLARIDAD EN PROCESOS	32%
MONTOS ALTOS DE CREDITOS	31%

**GRAFICO 2.14**



**ANALISIS:**

La pregunta 10 prácticamente representa un anhelo de los socios y resume en general lo que la Cooperativa debe aportar y desarrollar eficientemente para el bienestar de sus afiliados.



### **2.1.2.2. PROVEEDORES**

Dentro de los proveedores se encuentran las personas naturales o jurídicas que venden y prestan sus servicios a la entidad.

Los proveedores del Cooperativa son:

- TECNIGRAF
- MULTIGRAF
- GESINF
- TIA



## ENCUESTA PARA LOS PROVEEDORES DE LA COOPERATIVA “AUCA”

**Objetivo.-** la presente encuesta tiene como finalidad conocer la relación existente entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito y sus Proveedores.

**1. ¿Qué le parece la relación existente entre la Cooperativa “AUCA” y usted como empresa proveedora?**

**BUENA**

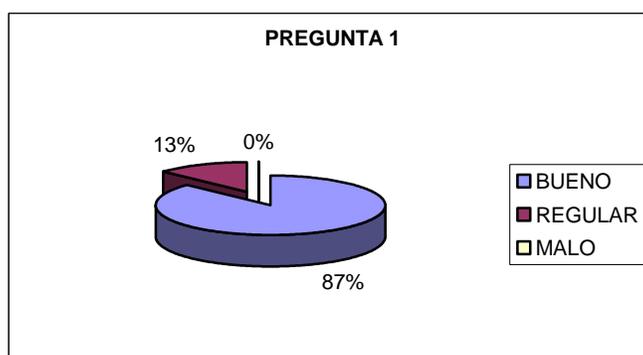
**REGULAR**

**MALA**

**TABLA 2.17**

RESPUESTA	PORCENTAJE
BUENO	87%
REGULAR	13%
MALO	0%

**GRAFICO 2.15**



### ANÁLISIS

La pregunta 1 demuestra que la Cooperativa AUCA mantiene buenas relaciones con sus proveedores.



**2. ¿Qué tipo de cliente usted considera a la Cooperativa “AUCA”?**

**BUENA**

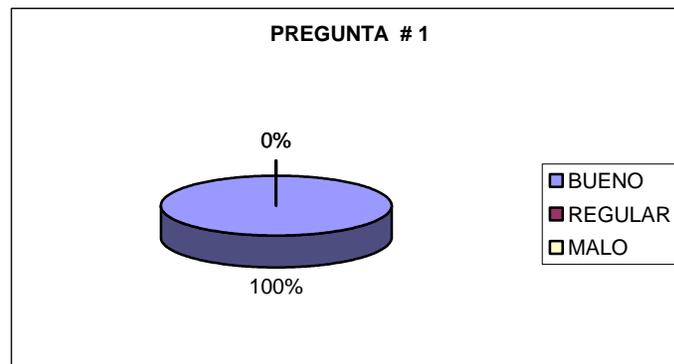
**REGULAR**

**MALA**

**TABLA 2.18**

RESPUESTA	PORCENTAJE
BUENO	100%
REGULAR	0%
MALO	0%

**GRAFICO 2.16**



**ANALISIS:**

Los proveedores califican a la Cooperativa como un cliente bueno.



**3. ¿La Cooperativa "AUCA" cumple con los pagos acordados?**

SI

NO

**TABLA 2.19**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	100%
NO	0%

**GRAFICO 2.17**



**ANALISIS:**

Los proveedores opinan en un 100% que la Cooperativa si cumple con sus pagos.



**4. ¿Cuál es la forma de pago que usted mantiene con la Cooperativa?**

**A la fecha**

**30 días**

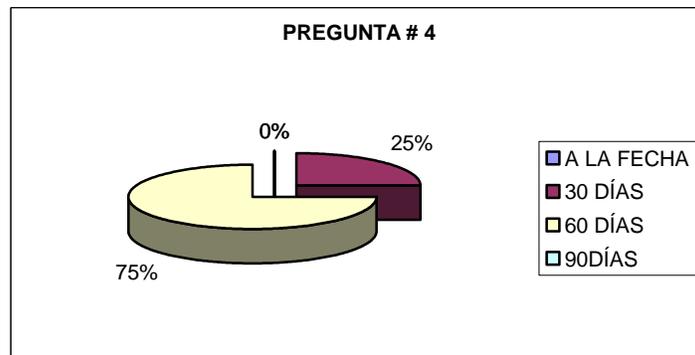
**60 días**

**90 días**

**TABLA 2.20**

RESPUESTA	PORCENTAJE
A LA FECHA	0%
30 DÍAS	25%
60 DÍAS	75%
90DÍAS	0%

**GRAFICO 2.18**

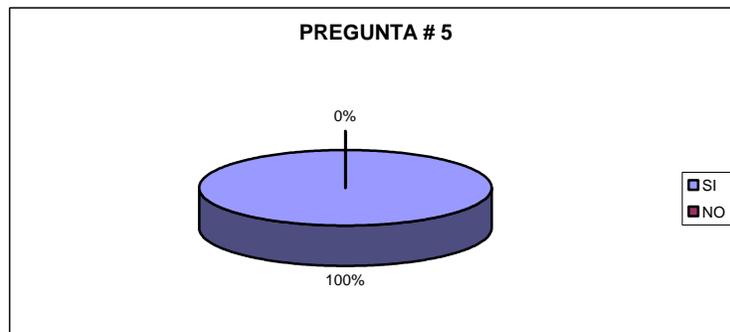


**ANALISIS:**

No se realizan pagos a la fecha, los proveedores indican que en un 75% los pagos se los hace a 60 días plazo, seguido 25% con pagos a 30 días.

**5. ¿Los precios que usted ofrece en el mercado son competentes?****SI****NO****TABLA 2.21**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	100%
NO	0%

**GRAFICO 2.19****ANALISIS**

En un 100 % los proveedores ofrecen precios competentes.



## 6. ¿La entrega del producto / servicio en que forma se lo realiza?

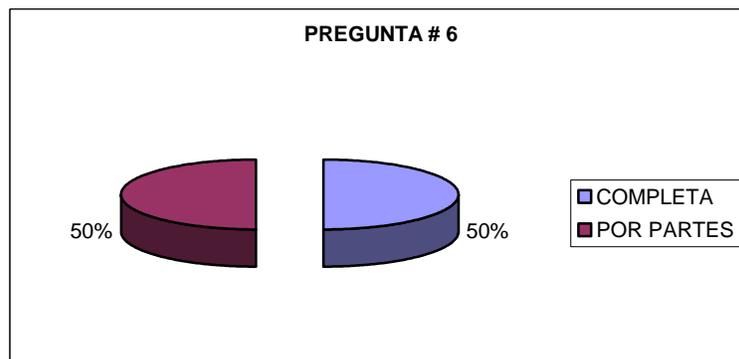
**Completa**

**Por partes**

**TABLA 2.22**

RESPUESTA	PORCENTAJE
COMPLETA	50%
POR PARTES	50%

**GRAFICO 2.20**



### **ANALISIS:**

Los proveedores en un 50% entregan los productos/servicios en forma completa y otro 50% entrega sus productos/servicios por partes de acuerdo a lo convenido por la Cooperativa.



## 7. ¿Cada que tiempo la Cooperativa realiza pedidos de su producto o servicio?

Mensualmente

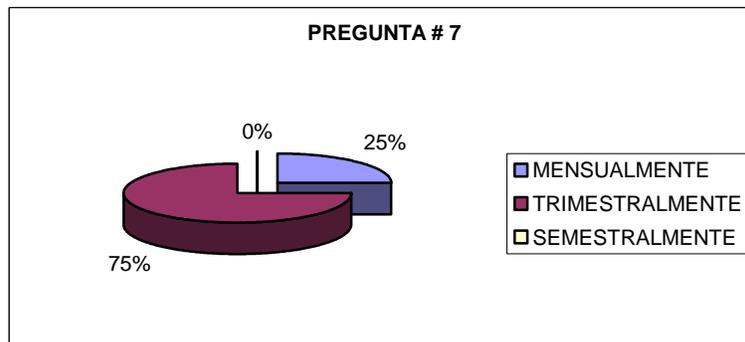
Trimestralmente

Semestralmente

**TABLA 2.23**

RESPUESTA	PORCENTAJE
MENSUALMENTE	25%
TRIMESTRALMENTE	75%
SEMESTRALMENTE	0%

**GRAFICO 2.21**



### ANALISIS:

En un 75% la Cooperativa realiza pedidos a sus proveedores en forma trimestralmente, en un 25% realiza pedidos mensualmente, a ningún proveedor se le realiza pedidos semestralmente.

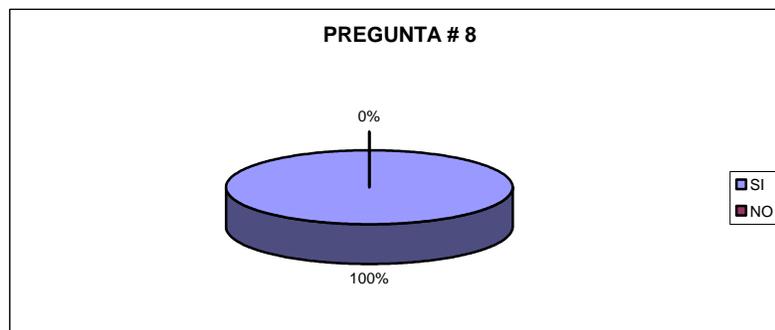
**8. ¿La entrega de su servicio / producto lo realiza directamente en la Cooperativa?**

SI

NO

**TABLA 2.24**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	100%
NO	0%

**GRAFICO 2.22****ANALISIS:**

En un 100% los proveedores entregan los productos / servicios en las instalaciones de la Cooperativa.



### 2.1.2.3 BARRERAS DE ENTRADA

Análisis.- Dentro del mercado de los servicios, específicamente de los servicios financieros, la competencia ha establecido una gran cantidad de ofertas muy llamativas para los clientes y esa representa ya una gran barrera para los competidores pequeños.

La diferenciación de servicios hace que los clientes piensen que ciertas entidades cuenten con servicios y productos exclusivos y que esas empresas son las únicas que las pueden cumplir, podemos mencionar que el servicio al cliente, la propaganda publicitaria y otras sea el motivo para que se cree esta cultura en los clientes, es así que muchas estrategias de negocios gastan cantidades altas de dinero en publicidad y así consiguen la lealtad de sus clientes, refiriéndonos al caso de la Cooperativa no existe un presupuesto que se asigne para publicidad por lo que no se la realiza, motivo por el cual sigue siendo una entidad pequeña.

Los requerimientos de capital se hacen necesarios en cualquier tipo de negocio, lo que permite que se desarrolle adecuadamente y se muestre atractivo para los clientes, en referencia a la Cooperativa, esta no cuenta con el recurso necesarios para canalizarlo a través de los créditos a sus clientes, razón por la cual muchos de ellos no son atendidos de manera oportuna ni con los montos requeridos, provocando malestar en los asociados, por otra lado, no existe la iniciativa de captar capital a través de otros medios.

La Cooperativa “AUCA” es una entidad cerrada, es decir que atiende a un solo tipo de cliente, motivo por el cual se le ha dificultado el ingreso de otros de socios ya personas naturales o jurídicas, limitando la entrada de capitales, con este antecedente al querer pasar a ser una Cooperativa Abierta uno de los requerimientos principales que exige la Superintendencia de Bancos es contar con una base de activos fijos y de capital que puedan respaldar sus operaciones y que permitan mantener encajes disponibles en cada período.

Connotación Gerencial.- Amenaza – Alto Impacto



De acuerdo a lo analizado dentro de la Cooperativa, las barreras de entrada representan una amenaza, ya que no se cuenta con uno de los recursos necesarios en cualquier empresa por lo que no tiene la posibilidad de surgir de forma como lo hacen el resto de instituciones financieras.

#### **2.1.2.4 LA COMPETENCIA**

En lo que se refiere a la Competencia, existen varias Cooperativas que mantienen sus establecimientos cerca de la Cooperativa “AUCA”, mencionamos las siguientes:

- COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE
- COOPERATIVA DEL EJÉRCITO
- COOPERATIVA COOPAD
- COOPERATIVA CASAG

Las entidades mencionadas captan gran cantidad de socios militares, además ofrecen mayores servicios en cuanto a créditos por lo que atraen y abastecen a más clientes.

Análisis.- la competencia ha sido uno de los problemas grandes de la Cooperativa, los socios siempre están acostumbrados a realizar comparaciones entre las entidades que ofrecen iguales servicios y muchos de ellos han preferido aquellas que les ofrecen mayores montos en créditos, por lo que se han limitado de ingresar como afiliados.

Connotación Gerencial.- Amenaza – Alto Impacto

Representa una amenaza, ya que las Cooperativas mencionadas tienen sus instalaciones cerca de la dirección de la Cooperativa “AUCA”, por otro lado cuentan con mayor número de socios y mantienen una disponibilidad de capital para atender eficientemente a sus asociados.



### **2.1.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Dentro de los productos sustitutos se encuentran los llamados Créditos Especiales, que se los entrega con mayor facilidad, sin muchos requerimientos que los otros tipos de créditos.

Análisis.- por ser un tipo de crédito que se da con facilidad los socios optan por aplicarlo, los requisitos no son tan rigurosos y tiene buena acogida.

Connotación Gerencial.- Oportunidad-Alto Impacto

Es una oportunidad ya que capta la atención de los clientes.

## **2.2 ANALISIS INTERNO**

El ambiente interno está representado por los factores internos de las instituciones y que se encuentran bajo el control de la administración, dentro de este ambiente incluye las actividades operativas, financieras y de personal.

### **2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

En la capacidad administrativa se detallan las amenazas y las fortalezas que posee la institución dentro de su área de administración, como planeación, control, toma de decisiones.

**FORTALEZAS:**

- Los empleados mantienen una disposición para laborar en los horarios requeridos porque tienen estabilidad laboral.

**DEBILIDADES:**

- Altas tasas de interés de la Cooperativa.
- La administración no mantiene un control adecuado de los procesos
- No tienen claros sus objetivos
- Deficiente participación en el mercado.
- No mantienen un seguimiento adecuado de las operaciones.
- No existe la debida canalización de recursos.
- La recuperación de la cartera de crédito no tiene la atención que requiere, por lo que cada vez sube su monto.
- No existe un estudio adecuado del cliente.

**2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA**

La capacidad financiera determina las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, disponibilidad del dinero.

**FORTALEZAS:**

- Mensualmente reciben una asignación por medio de la Comandancia del Ejército y el ISSFA.

**DEBILIDADES:**

- No tienen una disponibilidad de dinero para solventar gran parte de créditos presentados.
- No realizan inversiones de capital para atender la demanda de los asociados.
- La recuperación mensual de cartera no es la adecuada.



### **2.2.3 CAPACIDAD COMPETITIVA**

Determina las condiciones que tiene la entidad para contrarrestar a la competencia

#### **DEBILIDAD**

- No presentan propuestas claras y concretas para contrarrestar la competencia.

### **2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

La capacidad tecnológica determina la disponibilidad de software, hardware y comunicaciones que posee la Cooperativa.

#### **FORTALEZAS:**

- El Sistema General de la Cooperativa es nuevo en Lenguaje VISUAL
- El sistema dispone de varios parámetros para realizar los procesos requeridos.
- El mantenimiento de los equipos y del sistema es adecuado, además se lo actualiza cuando lo requiere.

#### **DEBILIDADES:**

- No cuentan con las licencias necesarias.
- Por ser un sistema nuevo no se acopla en forma rápida a los requerimientos.
- La falta de pruebas en el sistema, provoca fallas en algunos procesos.



## 2.2.5 CAPACIDAD TALENTO HUMANO

Dentro del talento humano se detallan las fortalezas y debilidades del Recurso Humano, se analiza el nivel académico, experiencia, capacitación y estabilidad.

### FORTALEZAS:

- Los empleados si tienen estabilidad.
- La predisposición de los empleados para trabajar es buena.

### DEBILIDADES:

- Las remuneraciones son bajas.
- No se realiza una adecuada selección de personal de acuerdo al nivel académico requerido.
- No hay rotación de empleados.
- No capacitan al personal.
- El nivel académico de los Directivos es bajo.

Dentro del talento humano se detallan las fortalezas y debilidades del Recurso Humano, se analiza el nivel académico, experiencia, capacitación y estabilidad.



## 2.2.6 ANÁLISIS DEL FODA

Es una técnica que mediante su análisis proporciona un panorama claro de la situación estratégica de las empresas, definiendo las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

**FORTALEZAS.-** representan las cualidades administrativas, operativas, de comercialización, investigación y desarrollo que tiene la empresa.

**OPORTUNIDADES.-** son las condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.

**DEBILIDADES.-** son los aspectos desfavorables o negativos que tiene la empresa.

**AMENAZAS.-** dentro de las amenazas se encuentra la competencia y entornos negativos y desfavorables para la empresa.



### 2.2.6.1 MATRICES

El alcance de las matrices es muy amplio, la misma que realiza un análisis sistemático que facilita el conocimiento y comportamiento entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas se considera una actividad muy común en las empresas, muchas veces se ignora que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

El punto de partida del modelo son las amenazas, dado que en muchas compañías se procede a la Planificación Estratégica como resultado de la percepción de la crisis y de los problemas.



### 2.2.6.1.1 MATRIZ DE RESUMEN

#### MATRIZ 1

# F	FORTALEZAS
F1	Los empleados tienen buena disposición para trabajar porque tienen estabilidad laboral
F2	Reciben una asignación mensual de dinero.
F3	Poseen un sistema informático nuevo
F4	El mantenimiento de equipos y sistema es adecuado

#### MATRIZ 2

# O	OPORTUNIDADES
O1	La tendencia del PIB hacia el crecimiento
O2	La tendencia a la baja de la inflación
O3	Mantenerse dentro del marco legal
O4	El avance tecnológico dentro de todos los ámbitos
O5	Incremento anual de la población militar



### MATRIZ 3

# D	DEBILIDADES
D1	Altas tasas de interés de la Cooperativa
D2	No existe control adecuado en los procesos de créditos
D3	Deficiente participación en el mercado
D4	Deficiente recuperación de cartera
D5	No existe disponibilidad y canalización debida de recursos
D6	Deficiente estudio de clientes
D7	Falta de inversiones para obtener recurso económico
D8	No hay propuestas para contrarrestar la competencia
D9	No existe un manejo eficiente del sistema
D10	No hay un buen nivel académico
D11	Remuneraciones bajas al personal del área crediticia
D12	No existe capacitación crediticia para el personal

**MATRIZ 4**

# A	AMENAZAS
A1	Altas tasas de interés en general
A2	Inestabilidad política y gubernamental
A3	Panorama social incierto
A4	Competencia existente de otras entidades
A5	Baja inversión
A6	Corrupción en todos los ámbitos
A7	Bajo nivel educacional
A8	Inestabilidad económica



## 2.2.6.1.2 MATRICES DE PONDERACIÓN IMPACTO

### MATRIZ 5

# F	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Los empleados tienen buena disposición para trabajar porque tienen estabilidad laboral.		X	
F2	Reciben una asignación mensual de dinero.		X	
F3	Poseen un sistema informático nuevo	X		
F4	El mantenimiento de equipos y sistema es adecuado	X		

### MATRIZ 6

# O	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	La tendencia del PIB hacia el crecimiento		X	
O2	La tendencia a la baja de la inflación			X
O3	Mantenerse dentro del marco legal	X		
O4	El avance tecnológico dentro de todos los ámbitos	X		
O5	Incremento anual de la población militar		X	

**MATRIZ 7**

# D	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Altas tasas de interés de la Cooperativa	X		
D2	No existe control adecuado en los procesos de créditos	X		
D3	Deficiente participación en el mercado	X		
D4	Deficiente recuperación de cartera	X		
D5	No existe disponibilidad y canalización debida de recursos	X		
D6	Deficiente estudio de clientes		X	
D7	Falta de inversiones para obtener recurso económico	X		
D8	No hay propuestas para contrarrestar la competencia	X		
D9	No existe un manejo eficiente del sistema		X	
D10	No hay un buen nivel académico		X	
D11	Remuneraciones bajas al personal del área crediticia		X	
D12	No existe capacitación crediticia para el personal		X	

**MATRIZ 8**

# A	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Altas tasas de interés en general	X		
A2	Inestabilidad política y gubernamental		X	
A3	Panorama social incierto		X	
A4	Competencia existente de otras entidades	X		
A5	Baja inversión	X		
A6	Corrupción en todos los ámbitos		X	
A7	Bajo nivel educacional		X	
A8	Inestabilidad económica	X		

**2.2.6.1.3 MATRIZ DE ACCIÓN**

<b>PONDERACIÓN:</b> <b>ALTA = 5</b> <b>MEDIA = 3</b> <b>BAJA = 1</b>
---



## MATRIZ 9

	OPORTUNIDADES						
	O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL	
	La tendencia del PIB hacia el crecimiento	La tendencia a la baja de la inflación	Mantenerse al margen del factor legal	El avance tecnológico dentro de todos los ámbitos	Incremento de la población militar		
<b>FORTALEZAS</b>							
F1 Los empleados tienen buena disposición para trabajar porque tienen estabilidad laboral.	1	1	3	5	3	13	
F2 Reciben una asignación mensual de dinero.	3	1	1	1	5	11	
F3 Poseen un sistema informático nuevo	1	1	3	5	4	14	
F4 El mantenimiento de equipos y sistema es adecuado	1	1	3	5	2	12	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>50</b>	

50                      50

----- = ----- = 0,50%

5X4X5                      100

Las fortalezas del Departamento de Crédito tienen un 50% de peso sobre las oportunidades que se presentan.



## FORTALEZAS

F1 Los empleados tienen buena disposición para trabajar porque tienen estabilidad laboral.

E1 Aprovechar la buena disposición de los empleados para desarrollar sus habilidades y brindar un servicio de calidad a los nuevos clientes.

F3 Poseen un sistema informático nuevo

E2 Aprovechar el avance tecnológico y las herramientas nuevas en software para mejorar los procesos y hacerlos más rápidos brindando un buen servicio a sus clientes.

## OPORTUNIDADES

O3 Mantenerse dentro del margen legal

E3 Conservar el cumplimiento del factor legal para continuar con el correcto desempeño de las actividades.

O5 Incremento anual de la población militar

E4 Incrementar las asignaciones mensuales de dinero mediante el ingreso de nuevos socios.



## MATRIZ 10

		AMENAZAS						
		# A	A1 Altas tasas de interés en general	A2 Inestabilidad política y gubernamental	A4 Competencia existente de otras entidades	A5 Baja inversión	A7 Bajo nivel educacional	TOTAL
# D	DEBILIDADES							
D1	Altas tasas de interés de la cooperativa		5	3	1	5	1	15
D2	No existe control adecuado en los procesos de créditos		1	1	1	1	5	9
D3	Deficiente participación en el mercado		3	1	5	3	3	15
D4	Deficiente recuperación de cartera		3	1	1	1	3	9
D5	No existe disponibilidad y canalización debida de recursos		1	1	5	5	1	13
D8	No hay propuestas para contrarrestar la competencia		1	1	5	1	3	11
D11	Remuneraciones bajas al personal del área crediticia		1	1	1	3	5	11
D12	No existe capacitación crediticia para el personal		1	1	3	1	5	11
	TOTAL		16	10	22	20	26	94

$$\frac{94}{200} = 0,47\%$$



Las debilidades que presenta el Departamento de Crédito tienen un 47% de peso de estancamiento frente a las amenazas.

## DEBILIDADES

D5 No existe disponibilidad y canalización debida de los recursos

E5 Diseñar un plan de captación de recursos por parte de los socios ofreciendo mejores tasas de interés.

E6 Establecer un plan de financiamiento ya sea por medio de créditos bancarios o inversiones para canalizarlos hacia los créditos.

D1 Altas tasas de interés de la Cooperativa

E7 Disminuir las tasas de interés acorde a la competencia para atraer más clientes.

D8 No hay propuestas para contrarrestar la competencia

E8 Fortalecer el servicio crediticio que ofrece la Cooperativa para contrarrestar a la competencia.

D11 Remuneraciones bajas al personal del área crediticia

E9 Estudiar el proceso de cálculo de remuneraciones y proponer un alza razonable y de acuerdo a la capacidad de la entidad.

D12 No existe capacitación crediticia para el personal

E10 Formular planes de capacitación permanente a los empleados

E11 Realizar un perfil académico acorde al los puestos dentro del Dpto. de crédito para futuras contrataciones de personal.

## AMENAZAS

A4 Competencia existente de otras entidades

E12 Mantener una investigación permanente de la competencia.



## MATRIZ 11

		AMENAZAS						
		A1	A2	A4	A5	A7	TOTAL	
# F	FORTALEZAS	# A	Altas tasas de interés en general	Inestabilidad política y gubernamental	Competencia existente de otras entidades	Baja inversión	Bajo nivel educacional	
F1	Los empleados tienen buena disposición para trabajar porque tienen estabilidad laboral.		1	1	3	1	3	9
F2	Reciben una asignación mensual de dinero.		1	1	1	3	1	7
F3	Poseen un sistema informático nuevo		1	1	3	1	1	7
F4	El mantenimiento de equipos y sistema es adecuado		1	1	1	1	1	5
	<b>TOTAL</b>		4	4	8	6	6	28

$$\frac{28}{5 \times 4 \times 5} = \frac{28}{100} = 0,28\%$$

Las fortalezas del Departamento de Crédito tienen un 28% de peso, que reduce el impacto de las amenazas que se presentan.

## FORTALEZAS

F3 Poseen Un sistema informático nuevo

E13 Aprovechar las nuevas aplicaciones del Sistema Informático para ser competentes.

## AMENAZAS

A4 Competencia existente de otras entidades



E14 Utilizar óptimamente los recursos que dispone la empresa para reducir los costos y ofrecer mayor utilidad a los socios e inversionistas.

A7 Bajo nivel educacional

E15 Formular e incentivar un proceso de preparación continua de los empleados del área y verificar los avances que van presentando.

**MATRIZ 12**

#	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES					TOTAL
		O1 La tendencia del PIB hacia el crecimiento	O2 La tendencia a la baja de la inflación	O3 Mantenerse al margen del factor legal	O4 El avance tecnológico dentro de todos los ámbitos	O5 Incremento anual de la población militar	
D1	Altas tasas de interés de la Cooperativa	1	3	5	1	1	11
D2	No existe control adecuado en los procesos de créditos	1	1	1	1	1	5
D3	Deficiente participación en el mercado	1	1	1	1	1	5
D4	Deficiente recuperación de cartera	1	1	1	1	1	5
D5	No existe disponibilidad y canalización debida de recursos	1	1	1	1	1	5
D8	No hay propuestas para contrarrestar la competencia	1	1	1	1	1	5
D11	Remuneraciones bajas al personal del área crediticia	1	1	1	1	1	5
D12	No existe capacitación crediticia para el personal	1	1	1	1	1	5
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>46</b>

$$\frac{46}{8 \times 5 \times 5} = \frac{46}{200} = 0,46\%$$



Las debilidades presentadas en el Departamento de Crédito son del 46%, lo que da el estancamiento frente a las amenazas

#### DEBILIDADES

D1 Altas tasas de interés de la Cooperativa

E16 Nivelar las tasas de interés tomando en cuenta la tendencia a la baja de la inflación para ser más competitivos.

D2 No existe control adecuado de los procesos de créditos.

E17 Establecer un control exhaustivo de la documentación de los créditos y calificarlos en forma adecuada utilizando la tecnología adecuada.

E18 Formular un plan de trabajo a la Comisión de Crédito existente en la Cooperativa y evaluarlos en forma permanente.

E19 Contratar bajo el marco legal una verificadora de riesgos de los clientes referente a cobros.

D4 Deficiente recuperación de cartera

E20 Contratar un profesional en el área jurídica que realice los procesos de cobro a socios con créditos vencidos, así como de establecer plazos.

#### OPORTUNIDADES

O5 Incremento anual de la población militar

E21 Considerar el incremento de la población militar para ampliar el mercado brindando servicios a más usuarios.

#### **2.2.6.1.4 MATRIZ SÍNTESIS**



<b>MATRIZ SÍNTESIS</b> <b>FACTORES EXTERNOS</b>  <b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		La tendencia del PIB hacia el crecimiento La tendencia a la baja de la inflación Mantenerse dentro del factor legal El avance tecnológico dentro de todos los ámbitos Incremento anual de la población militar.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Los empleados tienen buena disposición para trabajar porque tienen estabilidad laboral.	E1 Aprovechar la buena disposición de los empleados para desarrollar sus habilidades y brindar un servicio de calidad a los nuevos clientes.	E14 Formular e incentivar un proceso de preparación continua de los empleados y evaluar los avances que van presentando.
Reciben una asignación mensual de dinero.	E2 Aprovechar el avance tecnológico y las herramientas nuevas en software para mejorar los procesos y hacerlos más rápidos brindando un buen servicio a sus clientes.	E15 Aprovechar las nuevas aplicaciones del sistema informático para ser más competentes.
Poseen un sistema informático nuevo El mantenimiento de equipos y sistema es adecuado.	E3 Conservar el cumplimiento del factor legal para continuar con el correcto desempeño de las actividades. E4 Incrementar las asignaciones mensuales de dinero mediante el ingreso de nuevos socios.	E16 Utilizar óptimamente los recursos que dispone la empresa para reducir los costos y ofrecer mayor utilidad a los inversionistas.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Deficiente participación en el mercado.	E17 Establecer un control exhaustivo de la documentación de créditos y calificarlos oportunamente, utilizando a tecnología adecuada.	E5 Diseñar un plan de captación de recursos por parte de los socios.
No existe control adecuado en los procesos de créditos	E18 Contratar un profesional en el área jurídica que realice los procesos de cobro.	E6 Establecer un plan de financiamiento ya sea por medio de créditos bancarios o inversiones para canalizarlos hacia los créditos.
Deficiente recuperación de cartera	E19 Establecer mejoras al procedimiento de control y recuperación de créditos vencidos y establecer plazos.	E7 Fortalecer el servicio crediticio que ofrece la Cooperativa para contrarrestar la competencia.
No existe disponibilidad y canalización debida de recursos No hay propuestas para contrarrestar la competencia	E20 Contratar bajo el marco legal una verificadora de riesgos de los clientes referente a cobros. E21 Nivelar la tasa de interés, tomando en cuenta la tendencia a la baja de la inflación y ser más competitivos.	E8 Estudiar el proceso de cálculo de remuneraciones y proponer un alza razonable y de acuerdo a la capacidad de la entidad. E9 Formular planes de capacitación permanente a los empleados
Remuneraciones bajas al personal del área crediticia	E22 Considerar el incremento de la población militar para ampliar el mercado, brindando servicios a más usuarios.	E10 Realizar un perfil académico acorde al los puestos dentro del Dpto. de crédito para futuras contrataciones de personal.
No existe capacitación crediticia para el personal		E11 Mantener una investigación permanente de la competencia.
Altas tasas de interés de la Cooperativa		E12 Disminuir las tasas de interés acorde a los de la competencia para atraer más clientes. E13 Formular un plan de trabajo a la Comisión de Crédito existente en la Cooperativa y evaluarlos en forma permanente.



## CAPÍTULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico tiene como finalidad establecer los aspectos hacia donde la empresa o departamento quiere llegar, permite realizar una nueva propuesta corporativa, de tal forma que la entidad mejore sus actividades.

#### 3.1. FILOSOFIA CORPORATIVA

La Filosofía Corporativa plantea lo siguiente:

- Principios
- Valores
- Misión
- Visión
- Estructura Orgánica
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias

##### 3.1.1. PRINCIPIOS

- ◆ TRABAJO EN EQUIPO.- Es la predisposición que deben tener los empleados de una organización para cumplir con los objetivos y metas impuestas por una institución.
- ◆ CALIDAD.- que la entrega de créditos sea un servicio de calidad que cumpla con requerimientos necesarios.



- ◆ **COMPROMISO.**- con la Institución y con los clientes para trabajar de acuerdo a sus expectativas.
- ◆ **DEDICACIÓN.**- realizar el trabajo con mucho esmero de modo que se presente resultados beneficiosos para el cliente y la institución.
- ◆ **COOPERATIVISMO.**- ser equitativo, solidario y ayudarse mutuamente.

**TABLA 3.1****PRINCIPIOS**

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>DIRECTIVOS</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>GOBIERNO</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>SOCIEDAD</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		X	X	X			
<b>CALIDAD</b>	X	X	X	X			
<b>COMPROMISO</b>	X	X	X	X			X
<b>DEDICACIÓN</b>		X	X	X			

Elaborado por: Lorena Villarreal

**3.1.2 VALORES**

- ◆ **HONESTIDAD.**- realizando todas las actividades con transparencia para dar seguridad y confiabilidad a los socios.
- ◆ **RESPONSABILIDAD.**- manejo adecuado de todos los recursos que se asignan al Departamento de Crédito.



- ◆ **ETICA PROFESIONAL.**- realizar las actividades en forma clara y transparente.
- ◆ **RESPECTO.**- por todas las personas que integran la cooperativa, empleados, clientes, directivos.

**TABLA 3.2  
VALORES**

VALORES	CLIENTES	DIRECTIVOS	PERSONAL	PROVEEDORES	GOBIERNO	COMPETENCIA	SOCIEDAD
HONESTIDAD	X	X	X			X	
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X		X	
ÉTICA PROFESIONAL		X	X	X		X	
RESPECTO	X	X	X	X		X	X

Elaborado por: Lorena Villarreal

### 3.1.3. MISIÓN

“La Misión de la Organización indica a que clientes atiende, qué necesidades satisface y que tipo de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”.

Considera los siguientes parámetros:

- ◆ Naturaleza del negocio: Intermediación financiera
- ◆ Razón para existir: Brindar servicios crediticios
- ◆ Características generales del servicio: Servicio oportuno
- ◆ Posición deseada del mercado: Líder
- ◆ Valores y principios: Calidad, compromiso y respeto



## MISIÓN PROPUESTA



### *MISIÓN*

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito AUCA es una entidad que se dedica a brindar servicios crediticios de calidad en forma oportuna, comprometida con sus clientes y tomando como filosofía los principios básicos del cooperativismo, para un desarrollo eficiente de sus actividades orientados a la satisfacción de sus socios”.

#### 3.1.4. VISIÓN

La visión define las metas que anhela cumplir la entidad a mediano y largo plazo. Considera los siguientes parámetros:

- ◆ Posición en el mercado: Líder
- ◆ Tiempo: 3 años
- ◆ Ámbito del mercado: A nivel nacional
- ◆ Servicio o producto: Servicio Crediticio
- ◆ Valores: Ética y Responsabilidad
- ◆ Principio Organizacional: Cooperativismo



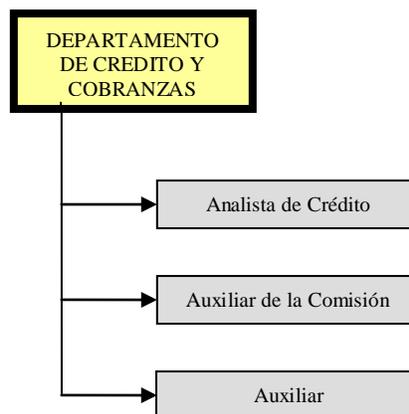
## VISIÓN PROPUESTA

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
AUCA  
PROMOCION  
1971**

***VISIÓN 2010***

**“Ser reconocidos como una Cooperativa Líder a nivel nacional, proporcionado servicios crediticios con ética, responsabilidad y calidad a través del principio básico del cooperativismo”.**

### 3.1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS





### 3.1.6. FUNCIONES

#### AUXILIAR:

- Recepción de solicitudes de Crédito
- Revisión y verificación de documentación (Solicitudes, pagarés, confidenciales) presentados por el socio.
- Revisión e informe de Central de Riesgos
- Registro de Crédito
- Elaboración de Egreso de Cheque
- Elaboración de Cheque
- Tablas de Amortización
- Revisión de cuotas descontadas demás.
- Reportes diarios de solicitudes recibidas, entrega de documentación al Analista de Crédito y de ingresos de cuotas de créditos por ventanilla.
- Recibir los ingresos y a pagos por ventanilla de créditos.

#### AUXILIAR DE LA COMISIÓN DE CRÉDITO

- Informar a la Comisión de Crédito sobre las solicitudes analizadas.
- Realización de Hojas de Control de Créditos
- Control de los Créditos vencidos y analizar la situación con el socio, fijando formas de pago.
- Elaborar las citaciones para enviar a los socios morosos.
- Elaboración de Notas Crédito y Notas de Débito
- Revisión de listados de Control de calidad
- Cruzar información con el Auxiliar y el Analista de Créditos

#### ANALISTA DE CRÉDITO:

- Analizar la situación socioeconómica del socio.
- Liquidación de Préstamos
- Control de los Créditos mediante Hojas de Control



- Control de Créditos vencidos y analizar la situación con el socio, fijando formas de pago.
- Informar Novedades de Créditos al Centro de Cómputo y a la Gerencia.
- Reportes Diarios de Egresos de Créditos
- Elaboración de documentos de respaldo
- Elaboración de Orden de Pago
- Revisión de Notas de Crédito y Notas de Débito
- Refinanciamiento de deudas con los socios
- Enviar información acerca de socios morosos al Jurídico para su respectivo trámite.

### 3.1.7. OBJETIVOS

Objetivos.- Los objetivos describen aquello que la organización quiere ser o llegar a ser en algún punto del futuro.

#### 3.1.7.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos se los define en general para toda la entidad.

#### ***OBJETIVOS CORPORATIVOS***

- ◆ Llegar a ser una Cooperativa reconocida entre las más importantes dentro del sector de servicios crediticios.
- ◆ Ofrecer a nuestros clientes servicios crediticios de calidad.



### 3.1.7.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**TABLA 3.3.**

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
RECURSOS HUMANOS	Contar con cursos de capacitación dirigido al Dpto. de Crédito para desarrollar actividades de los empleados Realizar una adecuada selección de personal para el Dpto. de Crédito.	X	X	
ADMINISTRATIVO	Realizar un control adecuado de las actividades y funciones de la cartera de crédito y su recuperación.	X		
COMERCIALIZACIÓN	Brindar un servicio crediticio de calidad para satisfacer las necesidades de los socios de manera que incremente la confianza en la Cooperativa. Contar con la disponibilidad de recursos		X	
FINANCIERO	Diseñar planes de financiamiento interno y externo para contar con la disponibilidad de recursos y canalizarlos de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa y sus clientes.			X
TECNOLOGIA	Implementar en forma adecuada el sistema al Departamento de Crédito para que su funcionamiento sea eficiente y con los resultados requeridos.	X		



### **3.1.8. POLÍTICAS**

Las políticas son declaraciones fundamentales que proporcionan directrices para la toma de decisiones administrativas.

#### **3.1.8.1 POLÍTICA GENERAL**

- ◆ Brindar una atención esmerada a los clientes.
- ◆ Desarrollar las actividades en forma eficiente.
- ◆ Realizar controles, evaluaciones oportunas a las actividades internas del departamento de crédito.
- ◆ Ejercer una buena relación con los clientes, proveedores de la entidad.

#### **3.1.8.2 POLÍTICA DE SERVICIOS / COMERCIALIZACIÓN**

- ◆ Los servicios crediticios de la Cooperativa se darán a los clientes que cumplan con los requisitos, que se encuentren al día con sus aportaciones y obligaciones.
- ◆ Los socios podrán mantener un máximo de dos créditos entregados.
- ◆ Brindar servicios de calidad a nuestros clientes.

#### **3.1.8.3 POLÍTICA ADMINISTRATIVA**

- ◆ Cada uno de los empleados contará con un Manual de Actividades para que realicen su trabajo en forma eficiente.
- ◆ Todos los empleados se someterán a evaluaciones periódicas para calificar el nivel de participación y rendimiento dentro del departamento de crédito.
- ◆ Todas las operaciones crediticias desarrolladas dentro del departamento de crédito tendrán el carácter de confidencial.



### **3.1.8.4 POLÍTICA FINANCIERA**

- ◆ Los cobros indebidos a los clientes se los devolverá en forma inmediata a las cuentas respectivas.
- ◆ Las asignaciones de dinero serán revisadas oportunamente para dar a conocer las observaciones presentadas.
- ◆ La liquidación y entrega de créditos se la realizará a través de cheques al respectivo beneficiario.
- ◆ La cancelación de créditos se la realizará por medio de descuentos en la Comandancia, Issfa y en casos especiales por ventanilla.

### **3.1.8.5 POLÍTICA TALENTO HUMANO**

- ◆ Cada puesto de trabajo dentro del Departamento de Crédito cumplirá con el requerimiento establecido en un Perfil propuesto por la Cooperativa de acuerdo a las necesidades.
- ◆ Los empleados serán capacitados periódicamente y de acuerdo a los requerimientos de sus puestos de trabajo.
- ◆ Se incentivará económicamente a los empleados que demuestren un trabajo eficiente, responsable y de calidad.

### **3.1.8.6 POLÍTICAS OPERACIONALES**

- ◆ La información existente dentro del departamento será manejada con absoluta reserva y discreción.
- ◆ La documentación que debe presentar el socio para acceder a un crédito será la siguiente:
  - Solicitud de Crédito
  - Pagaré
  - Copia de cédulas deudor, cónyuge y garantes.
  - Copia de tarjeta militar deudor y garantes.



- Confidencial actualizado (Issfa) deudor y garantes.
- Confidencial actualizado y sellado y firmado por el Sr. Pagador (Comandancia) deudor y garantes.
- Último recibo de pago de cualquier servicio básico. (luz, agua o teléfono).
- ◆ Podrán servir como garantes únicamente personas que sean socios de la Cooperativa y que se encuentren al día en sus aportaciones y obligaciones.
- ◆ Se respetará el tiempo que se considere necesario para la realización de cada una de las actividades relacionadas con los créditos.

### 3.1.9. ESTRATEGIAS

Una estrategia es un conjunto integrado de compromisos y acciones diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva.

Dentro de una compañía la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a las que aspira una compañía.

#### 3.1.9.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

*Fortalecer las actividades crediticias de la Cooperativa "AUCA" posicionándola como una empresa líder que ofrece las mejores alternativas de crédito a los socios en forma ágil y oportuna, brindando seguridad y calidad en todos los procedimientos para ser más competitiva, ampliando nuestro mercado y obteniendo mayor reconocimiento y fidelidad de nuestros clientes.*



### 3.1.9.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

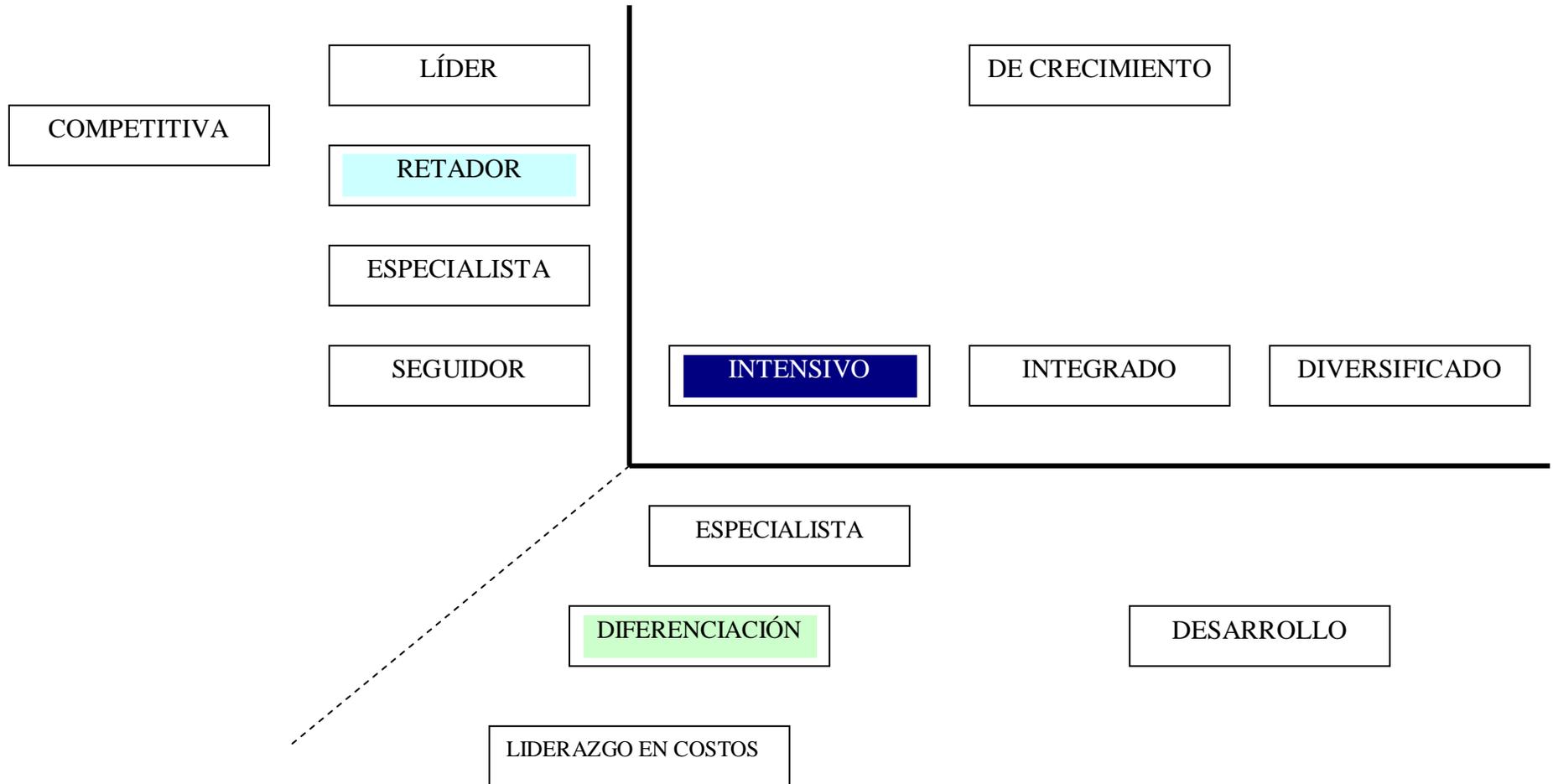
**TABLA 3.4.**

#### **ESTATEGIAS GENÉRICAS**

ESTRATEGIA	TIPO	APLICACIÓN
COMPETITIVA	RETADOR	Dirigida a satisfacer los requerimientos de los socios, con la entrega del servicio en forma oportuna y que contribuya al desarrollo de la empresa.
CRECIMIENTO	INTENSIVO	Está dirigida a optimizar todos los recursos existentes para mejorar y maximizar las ventajas de los servicios, de tal forma que se incremente el número de clientes al igual que la participación en el mercado y ser reconocidos.
DESARROLLO	DIFERENCIACIÓN	Enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes mediante la entrega de servicios crediticios de calidad sin mayores gastos de administración, que se diferencien de la competencia, lo que permitirá la fidelidad y confianza de los socios y a su vez obtener beneficios y el reconocimiento de las personas.



## ESTRATEGIA GENÉRICA





## 3.1.10. PERFIL ESTRATÉGICO

## MATRIZ OBJETIVO – ESTRATEGIAS

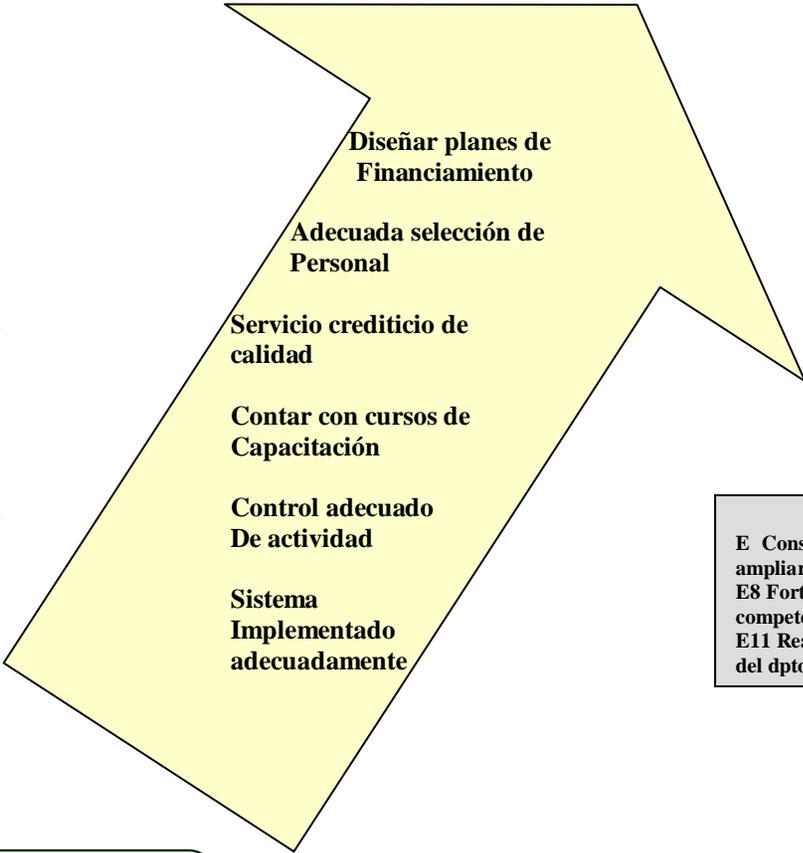
DEPARTAMENTO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
RECURSOS HUMANOS	Contar con cursos de capacitación dirigido al Dpto. de Crédito para desarrollar actividades de los empleados. Realizar una adecuada selección de personal para el Dpto. de Crédito.	E14 Formular e incentivar un proceso de preparación y evaluar los avances. E10 Formular un plan de capacitación permanente del dpto. E11 Realizar un perfil académico acorde a los puestos dentro del dpto.	X	X	
ADMINISTRATIVO	Realizar un control adecuado de las actividades y funciones de la cartera de crédito y su recuperación.	E3 Conservar el cumplimiento del factor legal para continuar con el correcto desempeño de las actividades. E Contratar bajo el marco legal una verificadora de riesgos de los clientes.	X		
COMERCIALIZACIÓN	Brindar un servicio crediticio de calidad para satisfacer las necesidades de los socios de manera que incremente la confianza en la Cooperativa. Contar con la disponibilidad de recursos	E Considerar el incremento de la población militar para ampliar el mercado y brindar servicios a más clientes. E8 Fortalecer el servicio crediticio para contrarrestar a la competencia.		X	
FINANCIERO	Diseñar planes de financiamiento interno y externo para contar con la disponibilidad de recursos y canalizarlos de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa y sus clientes.	E5 Diseñar un plan de captación de recursos por ofreciendo mayores tasas de interés. E6 Establecer un plan e financiamiento por medio de un crédito bancario o inversiones. E4 Incrementar las asignaciones mensuales de dinero mediante el ingreso de nuevos socios.			X
TECNOLOGIA	Implementar en forma adecuada el sistema al Departamento de Crédito para que su funcionamiento sea eficiente y con los resultados requeridos.	E2 Aprovechar el avance tec. para mejorar los procesos y hacerlos más rápidos. E Establecer un control de los documentos de créditos y calificarlos en forma adecuada utilizando la tecnología apropiada. E Aprovechar las nuevas aplicaciones del sistema informático para ser más	X		



### 3.1.11. MAPA ESTRATÉGICO

**PRINCIPIOS**  
 Trabajo conjunto  
 Calidad  
 Compromiso  
 Dedicación  
 Cooperativismo

**VALORES**  
 Honestidad  
 Responsabilidad  
 Ética Profesional  
 Respeto



**VISIÓN 2010**  
 “Ser reconocidos como una Cooperativa Líder a nivel nacional, proporcionado servicios crediticios con ética, responsabilidad y calidad a través del principio básico del cooperativismo”.

**ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO**  
 E5 Diseñar un plan de captación de recursos por ofreciendo mayores tasas de interés.  
 E6 Establecer un plan e financiamiento por medio de un crédito bancario o inversiones.  
 E4 Incrementar las asignaciones mensuales de dinero mediante el ingreso de nuevos socios.

**ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO**  
 E Considerar el incremento de la población militar para ampliar el mercado y brindar servicios a más clientes.  
 E8 Fortalecer el servicio crediticio para contrarrestar a la competencia.  
 E11 Realizar un perfil académico acorde a los puestos dentro del dpto.

**MISIÓN**  
 “La Cooperativa de Ahorro y Crédito AUCA es una entidad que se dedica a brindar servicios crediticios de calidad en forma oportuna, comprometida con sus clientes y tomando como filosofía los principios básicos del cooperativismo, para un desarrollo eficiente de sus actividades orientados a la satisfacción de sus socios”.

**ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO**  
 E2 Aprovechar el avance tec. para mejorar los procesos y hacerlos más rápidos.  
 E Establecer un control de los documentos de créditos y calificarlos en forma adecuada utilizando la tecnología apropiada.  
 E Aprovechar las nuevas aplicaciones del sistema informático para ser más competentes.  
 E3 Conservar el cumplimiento del factor legal para continuar con el correcto desempeño de las actividades.  
 E Contratar bajo el marco legal una verificadora de riesgos de los clientes.  
 E14 Formular e incentivar un proceso de preparación y evaluar los avances.  
 E10 Formular un plan de capacitación permanente del dpto.



## CAPITULO IV

### 4. DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Para cumplir en forma adecuada con los objetivos planteados es indispensable identificar y desarrollar proyectos, tomando en cuenta las estrategias propuestas.

#### 4.1. DETERMINACIÓN DEL PROYECTO

Para determinar los proyectos se utilizará la Tabla de Impacto Estratégico.

**TABLA 4.1.**

**TABLA DE IMPACTO ESTRATÉGICO**

<b>IMPACTO ESTRATÉGICO</b>	<b>PESO</b>
<b>FUERTE</b>	<b>9</b>
<b>MODERADO</b>	<b>6</b>
<b>DEBIL</b>	<b>3</b>
<b>SIN RELACIÓN</b>	<b>0</b>



**TABLA 4.2  
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

PROYECTOS OBJETIVOS	P E S O	PLAN DE CAPACITACIÓN	<i>Comunicate</i> 222222	PLAN DE MARKETING	PLAN DE FINANCIAMIENT	PLAN DE MEJORAMIENTO Y USO DEL SISTEMA
Contar con cursos de capacitación dirigido al Dpto. de Crédito para desarrollar actividades de los empleados. Realizar una adecuada selección de personal para el Dpto. de Crédito.	25	9	0	3	0	0
Realizar un control adecuado de las actividades y funciones de la cartera de crédito y su recuperación.	25	3	9	6	0	6
Brindar un servicio crediticio de calidad para satisfacer las necesidades de los socios de manera que incremente la confianza en la Cooperativa. Contar con la disponibilidad de recursos	20	9	3	9	6	3
Diseñar planes de financiamiento interno y externo para contar con la disponibilidad de recursos y canalizarlos de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa y sus clientes.	15	0	6	0	9	3
Implementar en forma adecuada el sistema al Departamento de Crédito para que su funcionamiento sea eficiente y con los resultados requeridos.	15	0	6	0	0	9
<b>TOTAL</b>	100 %	21	18	18	15	21
<b>IMPACTO ESTRAÉGICO</b>		4.80	4.65	4.05	2.55	3.90
<b>PRIORIZACIÓN</b>		1	2	3	5	4



TABLA 4.3.

## DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
RECURSOS HUMANOS	Contar con cursos de capacitación dirigido al Dpto. de Crédito para desarrollar actividades de los empleados. Realizar una adecuada selección de personal para el Dpto. de Crédito.	E14 Formular e incentivar un proceso de preparación y evaluar los avances. E10 Formular un plan de capacitación permanente del dpto. E11 Realizar un perfil académico acorde a los puestos dentro del dpto.	PLAN DE CAPACITACIÓN CREDITICIA	X	X	
ADMINISTRATIVO	Realizar un control adecuado de las actividades y funciones de la cartera de crédito y su recuperación.	E3 Conservar el cumplimiento del factor legal para continuar con el correcto desempeño de las actividades. E Contratar bajo el marco legal una verificadora de riesgos de los clientes.	PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO	X		
COMERCIALIZACIÓN	Brindar un servicio crediticio de calidad para satisfacer las necesidades de los socios de manera que incremente la confianza en la Cooperativa. Contar con la disponibilidad de recursos	E Considerar el incremento de la población militar para ampliar el mercado y brindar servicios a más clientes. E8 Fortalecer el servicio crediticio para contrarrestar a la competencia.	PLAN DE MARKETING		X	
FINANCIERO	Diseñar planes de financiamiento interno y externo para contar con la disponibilidad de recursos y canalizarlos de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa y sus clientes.	E5 Diseñar un plan de captación de recursos por ofreciendo mayores tasas de interés. E6 Establecer un plan e financiamiento por medio de un crédito bancario o inversiones. E4 Incrementar las asignaciones mensuales de dinero mediante el ingreso de nuevos socios.	PLAN DE AHORRO ESPECIAL			X
TECNOLOGIA	Implementar en forma adecuada el sistema al Departamento de Crédito para que su funcionamiento sea eficiente y con los resultados requeridos.	E2 Aprovechar el avance tec. para mejorar los procesos y hacerlos más rápidos. E Establecer un control de los documentos de créditos y calificarlos en forma adecuada utilizando la tecnología apropiada. E Aprovechar las nuevas aplicaciones del sistema informático para ser más	PLAN DE MEJORAMIENTO Y USO DEL SISTEMA INFORMÁTICO	X		



## 4.2. PERFILES DE PROYECTOS

### 4.2.1. PLAN DE CAPACITACIÓN CREDITICIA

Alcance:

En del departamento de crédito y cobranzas se hace necesario un Plan de Capacitación Crediticia, así los empleados se sentirán más seguros del tipo de servicio que ofrecen a los clientes, dentro del curso se impartirá charlas acerca de tipos de créditos, tasas de interés y mora, períodos de cobro, tablas de amortización, documentos de créditos, cartera en mora, recuperación de cartera, etc. lo cual permitirá un conocimiento más claro y amplio de tal forma que puedan dar las explicaciones necesarias a los socios.

Objetivo General:

Brindar cursos de Servicios Crediticios y Servicio al Cliente, para el personal del Departamento de Crédito que permitan impartir mayor conocimiento a los empleados y hacer más eficiente la atención al cliente.

Objetivos Específicos:

- Permitir que los empleados conozcan acerca del servicio que brindan.
- Mejorar el desarrollo de actividades de cada uno de los empelados.
- Ordenar adecuadamente el proceso de créditos.
- Atender eficientemente a los socios.

Actividades:

1. Revisar la información proporcionada en las encuestas por los clientes, referente al servicio y atención que brinda la cooperativa.
2. Analizar y procesar la información.
3. Identificar en forma específica el curso de capacitación que se va a dictar.



4. Establecer el presupuesto para la capacitación.
5. Buscar proformas de cursos de capacitación.
6. Aprobación del Plan de Capacitación
7. Contratar el curso de capacitación
8. Ejecutar el curso de capacitación.
9. Evaluación de resultados.

Tiempo: TRES MESES

Fecha de inicio: 01 de mayo del 2007

Fecha de terminación: 31 de julio del 2007

Recursos:

- Humano
- Económico
- Suministros de oficina

Responsable del Proyecto:

- Presidente
- Gerente General

Costo estimado del proyecto: \$ 1100,00



#### 4.2.2. PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Alcance:

Mediante el desarrollo del Plan de Recuperación de cartera se espera realizar un seguimiento de los socios que mantienen cuentas pendientes de cobro con la Cooperativa, la finalidad es analizar en que forma se puede proceder a su recuperación y sanear los créditos que tienen problemas.

Objetivo General:

Recuperar un porcentaje significativo la cartera que se encuentra vencida, convenir y negociar las formas de pagos más convenientes para la Cooperativa y los clientes que se encuentran en mora.

Objetivos Específicos

- Verificar la totalidad de cartera vencida.
- Mantener un control individual de cada uno de los casos.
- Gestionar mediante la negociación con cada uno de los clientes.
- Contratar un profesional en el área jurídica.

Actividades:

1. Realizar un análisis situacional de la cartera vencida.
2. Determinar los créditos que tienen alta, baja y nada de posibilidad para su recuperación.
3. Verificar si existe la documentación requerida para proceder con los cobros.
4. Coordinar con el abogado los créditos morosos que necesitan ser tratados por la vía legal.
5. Emitir memos a los socios que tienen problemas de créditos.



6. Utilizar la vía telefónica para reforzar los cobros.
7. Realizar controles de calidad de listados para intentar realizar cobros por medio de descuentos tanto en el Issfa como en la Comandancia.
8. Mantener un control de la recuperación y los porcentajes de cobro de cada uno de los socios.
9. Realizar los reportes correspondientes a los resultados que arroje todo el proceso de recuperación en forma semanal.
10. Dar de baja los créditos que imposibles de recuperar.
11. Evaluar los resultados que se van presentando.

Tiempo: UN AÑO

Fecha de inicio: 01 de mayo del 2007

Fecha de terminación: 30 de abril del 2008

Recursos:

- Humano
- Suministros y materiales

Responsable del Proyecto:

- Departamento de Crédito

Costo estimado del Proyecto: \$ 735,00



### 4.2.3. PLAN DE MARKETING

Alcance:

El Plan de Marketing permitirá que la Cooperativa fortalezca eficientemente sus servicios y sea más competente dentro del mercado, además se podrá dar a conocer de tal forma que pueda incrementar el número de socios.

Objetivo General:

Incrementar el número de socios de la Cooperativa para que exista mayor ingreso económico y mejorar la posición e imagen de la misma.

Objetivos Específicos

- Permitir el ingreso de nuevos socios.
- Definir las necesidades y preferencias de los socios.
- Fortalecer los servicios de la Cooperativa.
- Definir una publicidad adecuada para la Cooperativa.

Actividades:

1. Analizar la posición de la entidad frente a otras entidades.
2. Estudiar las preferencias del nicho de mercado para el cual se trabaja por medio de encuestas.
3. Analizar los resultados y definir los aspectos más sobresalientes.
4. Elaborar un bosquejo de publicidad.
5. Diseñar una página web.
6. Establecer los presupuestos.



7. Evaluar el medio de difusión más conveniente (radio, televisión, prensa escrita, revistas de economía, publicidad volante, etc.)
8. Aprobación del Plan de publicidad y el diseño de la página web.
9. Contratar la publicidad y la creación de la página web.
10. Evaluar resultados del Plan.

Tiempo: TRES MESES

Fecha de Inicio: 01 de abril del 2007

Fecha de terminación: 30 de junio del 2007

Recursos:

- Humano
- Económico
- Tecnológico

Responsable del Proyecto:

- Gerente General

Costo estimado del Proyecto: \$ 3824, 00



#### 4.2.4. PLAN DE AHORRO ESPECIAL

Alcance:

El Plan de Ahorro especial permitirá incrementar los recursos económicos de la Cooperativa, los mismos que permanecerán inmóviles durante un período de tiempo ganando intereses, fondos que serán destinados en forma exclusiva para la entrega de créditos.

Objetivo General:

Establecer un Ahorro Especial por parte de todos los socios, para aumentar los recursos económicos de la cooperativa y canalizarlos a través de créditos.

Objetivos Específicos:

- Especificar el porcentaje de incremento de ahorros.
- Definir el interés que será pagado por los ahorros especiales.
- Destinar el fondo únicamente para entrega de préstamos.
- Controlar en forma adecuada el fondo.

Actividades:

1. Proponer en la Asamblea General acerca del Plan de Ahorro.
2. Realizar los trámites de aprobación del Plan.
3. Proceder al incremento de ahorros por medio del descuento mensual en roles de pago.
4. Depositar en una cuenta única el dinero que ingresa por ahorro especial.
5. Depositar mensualmente el interés que se genere del ahorro especial en las cuentas de los socios.



6. Verificar las cuentas que no tengan el descuento del ahorro especial.
7. Utilizar el disponible para la entrega de créditos a los socios.
8. Evaluar el proceso.

Tiempo: UN AÑO

Fecha de Inicio: 01 de abril del 2007

Fecha de terminación: 30 de abril del 2008

Recursos:

- Humano
- Suministros

Responsable del Proyecto:

- Presidente
- Gerente
- Sistemas
- Contabilidad
- Crédito

Costo estimado del Proyecto: \$ 1000,00



#### **4.2.5. PLAN DE MEJORAMIENTO Y USO DEL SISTEMA INFORMÁTICO**

Alcance:

El presente plan permitirá establecer los parámetros que sean necesarios para el buen funcionamiento del área de crédito, eliminando las fallas que se presentan y proporcionando los reportes al final de cada día.

Objetivo General:

Adecuar eficientemente el Sistema Informático actual al área de créditos para optimizar cada proceso.

Objetivos Específicos

- Completar el sistema informático de acuerdo a los requerimientos de la entidad.
- Definir un Manual de procedimientos del sistema dentro del área de créditos.
- Efectuar las pruebas necesarias a todos los procesos referentes a créditos.
- Desarrollar la capacitación respectiva de los procesos de crediticios.

Actividades:

1. Definir los parámetros más urgentes en el área de créditos.
2. Realizar una investigación a los clientes acerca de las necesidades y expectativas por medio de encuestas.
3. Definir el presupuesto
4. Buscar las proformas más convenientes para realizar las adecuaciones.
5. Aprobación del presupuesto
6. Definir el contrato
7. Ejecutar las adecuaciones al sistema.
8. Realizar las pruebas necesarias al sistema.



9. Realizar la capacitación al personal de créditos
10. Evaluar los procedimientos.

Tiempo: TRES MESES

Fecha de inicio: 01 de mayo del 2007

Fecha de terminación: 31 de julio del 2007

Recursos:

- Humano
- Tecnológico
- Económico
- Suministros

Responsable del Proyecto:

- Presidente
- Gerente
- Área de sistemas
- Área de créditos

Costo estimado del Proyecto: \$ 600,00



## 4.3. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

TABLA 4.4

PROYECTO 1	PLAN DE CAPACITACIÓN CREDITICIA												
<b>OBJETIVO:</b>	Brindar cursos de servicios crediticios y servicio al cliente para el Dpto. de crédito.												
<b>RESPONSABLE:</b>	Presidente y Gerente												
<b>TIEMPO:</b>	3 meses												
<b>FICHA INICIO:</b>	01 de mayo del 2007												
<b>FECHA FINAL:</b>	31 de julio del 2007												
			S	E	M	A	N	A	S				
<b>ACTIVIDADES</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Revisar encuestas de clientes.													
2. Analizar y procesar la información.													
3. Identificar en forma específica el curso.													
4. Establecer el presupuesto para la capacitación.													
5. Buscar proformas de cursos de capacitación.													
6. Aprobación del Plan de Capacitación													
7. Contratar el curso de capacitación													
8. Ejecutar el curso de capacitación.													
9. Evaluación de resultados.													
<b>RECURSOS:</b> Humano, económico y suministros de oficina.	<b>COSTO:</b>												
	<b>\$1100,00</b>												



## PROYECTO 2

### TABLA 4.5.

PROYECTO 2	PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA												
OBJETIVO:	Recuperar un porcentaje significativo de cartera vencida												
RESPONSABLE:	Departamento de crédito y cobranzas												
TIEMPO:	1 año												
FICHA INICIO:	01 de mayo del 2007												
FECHA FINAL:	30 de abril del 2008												
					M	E	S	E	S				
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Realizar un análisis situacional de la cartera vencida.													
2. Determinar la posibilidad de recuperación de los créditos.													
3. Verificar si existe la documentación requerida para proceder con los cobros.													
4. Coordinar con el abogado los créditos morosos que necesitan ser tratados por la vía legal.													
5. Emitir memos a los socios que tienen problemas de créditos.													
6. Utilizar la vía telefónica para reforzar los cobros.													
7. Realizar controles de calidad e intentar cobrar por descuentos en el Issfa y Comandancia.													
8. Mantener un control de la recuperación y los porcentajes de cobro de cada uno de los socios.													
9. Realizar los reportes de los resultados que arroje el proceso de recuperación en forma semanal.													
10. Dar de baja a los créditos que son imposibles de recuperar.													
11. Evaluar los resultados que se van presentando.													
RECURSOS: Humano y Suministros													
COSTO:	\$735,00												



### PROYECTO 3

TABAL 4.6.

PROYECTO 3	PLAN DE MARKETING												
OBJETIVO	Incrementar el número de socios de la Cooperativa para que exista mayor ingreso económico y mejore la posición e imagen de la misma.												
RESPONSABLE	Gerente General												
TIEMPO	3 MESES												
FICHA INICIO	01 de abril del 2007												
FECHA FINAL	30 de junio del 2007												
			S	E	M	A	N	A	S				
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Analizar la posición de la entidad frente a otras entidades.													
2. Estudiar las preferencias del nicho de mercado para el cual se trabaja por medio de encuestas.													
3. Analizar los resultados y definir los aspectos más sobresalientes.													
4. Elaborar un bosquejo de publicidad.													
5. Diseñar una página web.													
6. Establecer los presupuestos.													
7. Evaluar el medio de difusión (radio, televisión, prensa escrita, revistas, publicidad volante, etc.)													
8. Aprobación del Plan de publicidad y diseño de página web.													
9. Contratar la publicidad, la crear la página web y difundir la publicidad.													
10. Evaluar resultados													
RECURSOS: Humano , económico, tecnológico													
COSTO: \$ 3824													



## PROYECTO 4

### TABLA 4.7.

PROYECTO 4	PLAN DE AHORRO ESPECIAL											
OBJETIVO	Establecer un Ahorro Especial por parte de todos los socios, para aumentar los recursos económicos de la cooperativa y canalizarlos a través de créditos.											
RESPONSABLE	Presidente, Gerente, Sistemas, Contabilidad, Crédito											
TIEMPO	1 año											
FICHA INICIO	01 de abril del 2007											
FECHA FINAL	30 de abril del 2008											
					M	E	S	E	S			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Proponer en la Asamblea General acerca del Plan de Ahorro.												
2. Realizar los trámites de aprobación del Plan.												
3. Proceder al incremento de ahorros por medio del descuento mensual en roles de pago.												
4. Depositar en una cuenta única el dinero que ingresa por ahorro especial.												
5. Depositar mensualmente el interés que se genere del ahorro especial en las cuentas de los socios.												
6. Verificar las cuentas que no tengan el descuento del ahorro especial.												
7. Utilizar el disponible para la entrega de créditos a los socios.												
9. Evaluación de resultados.												
RECURSOS: Humano y Suministros												
COSTO: \$ 300,00												



## PROYECTO 5

TABLA 4.8.

PROYECTO 5	PLAN DE MEJORAMIENTO Y USO DEL SISTEMA INFORMÁTICO												
OBJETIVO	Adecuar eficientemente el Sistema Informático actual al área de créditos para optimizar cada proceso.												
RESPONSABLE	Presidente, Gerente, Área de sistemas, y Créditos												
TIEMPO	3 meses												
FICHA INICIO	01 de mayo del 2007												
FECHA FINAL	31 de julio del 2007												
				S	E	M	A	N	A	S			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Definir los parámetros más urgentes en el área de créditos.													
2. Realizar encuesta a clientes de necesidades y expectativas.													
3. Definir el presupuesto													
4. Buscar proformas convenientes para realizar las adecuaciones.													
5. Aprobación del presupuesto													
6. Definir el contrato													
7. Ejecutar las adecuaciones al sistema.													
8. Realizar las pruebas necesarias al sistema.													
9. Realizar la capacitación al personal de créditos													
10. Evaluar los procedimientos.													
RECURSOS: Humano, Tecnológico, Económico, Suministros.													
COSTO: \$ 600,00													



Una vez definido los perfiles y cronogramas de los proyectos planteados, vamos a realizar una nueva priorización e impacto de los mismos, con la finalidad de determinar la importancia que tiene cada uno para su desarrollo.

- A PLAN DE CAPACITACIÓN
- B PLAN DE MARKETING
- C PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
- D PLAN DE AHORRO ESPECIAL
- E PLAN DE MEJORA Y USO DEL SISTEMA INFORMÁTICO

**TABLA 4.9**  
**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

PROYECTOS	A	B	C	D	E	TOTAL	PORCENTAJE
A	0,5	1	1	1	1	4,5	35
B	0	0,5	0	1	0	1,5	12
C	0	1	0,5	1	1	3,5	27
D	0	0	0	0,5	0	0,5	4
E	0	1	0,5	1	0,5	3	23
TOTAL						13	100

**Fuente: Manual de Proyectos, MBA Montenegro Diego**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

Interpretación: Cada uno de los proyectos planteados se los denominó con una letra del abecedario, en este caso A pertenece al Plan de Capacitación y así sucesivamente hasta la letra E que corresponde al Plan de Mejoramiento y Uso del Sistema Informático.

Tomando en cuenta la matriz los puntos en que coinciden los proyectos tanto en filas como en columnas se los pondera con 0,50 como se aprecia en la tabla, seguido se realiza una comparación entre proyectos, dependiendo del tipo de proyecto que se va a desarrollar si se



lo considera con mayor importancia que el otro se pondera con 1, por ejemplo entre los proyectos A y B, el de mayor importancia para mi forma de pensar es el proyecto A que es el Plan de Capacitación, en este casillero califico con 1, en esta forma se pondera al resto de proyectos.

Finalizado el proceso se totaliza con porcentajes y analizando los valores arrojados tenemos que los proyectos A, C, E, y B, tienen una amplia ventaja para ser desarrollados, en comparación al Proyecto E que presenta un porcentaje bien bajo para su desarrollo y representa el de menos importancia.

De esta forma obtenemos el siguiente orden:

**TABLA 4.10**

**RESULTADOS MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

ORDEN	DENOMINACION	PROYECTO
1ro	A	Plan de Capacitación
2do	C	Plan de Recuperación de Cartera
3ro	E	Plan de Mejora y Uso del Sistema Informático
4to	B	Plan de Marketing
5to	D	Plan de Ahorro

**Fuente: Manual de Proyectos, MBA Montenegro Diego**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

El momento que ya hemos obtenido una priorización de planes o proyectos, podemos realizar otro análisis en cuanto a los mismos, en este caso nos hace falta un estudio tomando en cuenta las variables de impacto que pueden ser los clientes, los empleados, la sociedad, los directivos o dirigentes, etc., con la finalidad de conocer la importancia que



ejerce cada uno de los proyectos en las variables mencionadas y seguir priorizando los mismos.

**TABLA 4.11**  
**MATRIZ DE IMPACTO DE PLANES**

PLAN	PORCENTAJE	CLIENTES	RESULTADO	SOCIEDAD	RESULTADO	EMPLEADOS	RESULTADOS	PROVEEDORES	RESULTADOS	DIRECTIVOS	RESULTADOS	TOTAL
A	0,35	5	1,75	3	1,05	5	1,75	5	1,75	5	1,75	8,05
C	0,27	4	1,08	3	0,81	5	1,35	2	0,54	5	1,35	5,13
E	0,23	5	1,15	3	0,69	5	1,15	5	1,15	4	0,92	5,06
B	0,12	5	0,6	5	0,6	4	0,48	2	0,24	5	0,6	2,52
D	0,04	3	0,12	2	0,08	5	0,2	3	0,12	5	0,2	0,72
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>											

**Fuente: Manual de Proyectos, MBA Montenegro Diego**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

La Matriz de Impacto se la realiza tomando en cuenta las variables de Impacto, la tabla desarrollada tiene como variables a los clientes, sociedad, empleados, proveedores y directivos, elementos con los cuales se analizará la importancia que tiene cada proyecto para su desarrollo.

En primer lugar ubicamos los datos correspondientes a los porcentajes que obtuvimos en la Matriz de Priorización, luego calificamos con un rango del 0 al 5 la relación e importancia que influirá el plan con cada variable, por ejemplo, el Plan A Plan de Capacitación referente al cliente externo tiene una relación e impacto muy importante, porque depende de la calidad de atención e información que proporcione el personal para que el cliente se encuentre satisfecho, es así que en este punto se califica con 5, así sucesivamente hasta calificar todos los planes y sus variables.

Terminada la calificación procedemos a multiplicar el porcentaje de la Matriz de Priorización por cada uno de las calificaciones asignadas y ubicamos este dato en los casilleros de resultados que se encuentran después de cada variable.



Finalmente sumamos en forma horizontal todos los casilleros referentes a resultados, obteniendo un nuevo valor que determinará la posición de los Planes a desarrollarse.

De acuerdo a la Matriz de Impacto obtenemos un resultado que no varía con relación a la Matriz de Priorización, así tenemos el siguiente cuadro:

**TABLA 4.12**  
**RESULTADOS MATRIZ DE IMPACTO**

ORDEN	DENOMINACION	PROYECTO
1ro	A	Plan de Capacitación
2do	C	Plan de Recuperación de Cartera
3ro	E	Plan de Mejora y Uso del Sistema Informático
4to	B	Plan de Marketing
5to	D	Plan de Ahorro

**Fuente: Manual de Proyectos, MBA Montenegro Diego**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

De esta forma y con varios análisis se concluye que los Planes tienen una importancia y orden para ser desarrollados.



## **4.4. DESARROLLO DE PROYECTOS**

Tomando en cuenta la Matriz de Ponderación de Proyectos se concluye que cuatro de los proyectos planteados tienen mayor prioridad para la empresa, es así que en este punto se desarrollaran los siguientes proyectos:

1. Plan de Capacitación
2. Plan de Recuperación de Cartera
3. Plan de Marketing
4. Plan de Mejoramiento y Uso del Sistema

### **4.4.1. PROYECTO 1: PLAN DE CAPACITACIÓN CREDITICIA**

#### **INTRODUCCIÓN**

“La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos, implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.”<sup>1</sup>

Para un desarrollo progresivo y eficiente de los procesos del departamento de crédito se hace necesaria la capacitación en el aspecto de créditos ya que el personal ampliará sus conocimientos, participación y brindará mejor atención a los clientes.

#### **IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

---

<sup>1</sup> Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Quinta Edición, pag.557



La capacitación dentro del departamento de créditos se la justifica debido a que se siente una carencia de conocimientos sobre el tema, por ende el servicio que prestan no es eficiente, lo que provoca contratiempos.

Es importante el entrenamiento de manera urgente porque de eso depende que los clientes se sientan satisfechos con el servicio e información que se les puede brindar y en esta forma los empleados estarán dispuestos a cumplir con objetivos del departamento y las expectativas de los socios.

## **OBJETIVO DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Brindar cursos de Servicios Crediticios y Servicio al Cliente, para el personal del Departamento de Crédito que permitan impartir mayor conocimiento a los empleados y hacer más eficiente la atención al cliente.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ◆ Los empleados obtengan nuevos conocimientos, actitudes y habilidades.
- ◆ Crear un ambiente y postura de seguridad a cada uno de los empleados para un buen desenvolvimiento frente a los clientes.

## **ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **1. Revisar las encuestas de los clientes**

Mediante las encuestas que se realizó a los clientes se puede obtener datos importantes que proporcionen un resultado acerca del servicio y atención al cliente que brinda la Cooperativa.



## 1.1 Información

Las siguientes preguntas se les realizó a los socios para conocer su criterio referente a servicio prestado y la atención al cliente.

- ◆ ¿Qué criterio le merece el servicio que ofrece la Cooperativa? Bueno regular malo
- ◆ Está de acuerdo con los montos de créditos que le ofrece la Cooperativa? si no
- ◆ Como socio usted recibe información concreta acerca del funcionamiento de créditos por parte de la Cooperativa? si no
- ◆ Cree usted que la tasa de interés cobrada por la Cooperativa es: alta baja
- ◆ Como le gustaría que le realicen los descuentos o pagos de Créditos: Rol Ventanilla
- ◆ ¿Cómo califica el proceso de descuentos mensuales?
- ◆ ¿Le parece claro el proceso de asignación de cuotas para pagos de préstamos? Si no
- ◆ ¿Tuvo que realizar demasiados trámites para obtener un crédito en la Cooperativa?  
Si no
- ◆ ¿En qué forma desearía que el servicio de la Cooperativa sea mejorado?

## 2. Analizar y procesar la información

En este punto se va a mostrar el resultado de las encuestas, opiniones de clientes que son muy importantes dentro de la Cooperativa.

Las siguientes preguntas se relacionan directamente con el servicio y la atención a los socios.

### ¿Qué criterio le merece el servicio que ofrece la Cooperativa?

**TABLA 4.13**

RESPUESTA	PORCENTAJE
BUENO	10%
REGULAR	45%
MALO	45%



**¿Está de acuerdo con los montos de créditos que le ofrece la Cooperativa?**

**TABLA 4.14**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	20%
NO	80%

**¿Como socio usted recibe información concreta acerca del funcionamiento de créditos por parte de la Cooperativa?**

**TABLA 4.15**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	57%
NO	43%

**¿Cree usted que la tasa de interés cobrada por la Cooperativa es alta o baja?**

**TABLA 4.16**

RESPUESTA	PORCENTAJE
ALTA	39%
BAJA	61%

**¿Cómo le gustaría que le realicen los descuentos o pagos de Créditos?**

**TABLA 4.17**

RESPUESTA	PORCENTAJE
ROL	15%
VENTANILLA	85%

**¿Cómo califica el proceso de descuentos mensuales?**

**TABLA 4.18**

RESPUESTA	PORCENTAJE
BUENO	25%
REGULAR	31%
MALO	44%



**¿Le parece claro el proceso de asignación de cuotas para pagos de préstamos?**

**TABLA 4.19**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	17%
NO	83%

**¿Tuvo que realizar demasiados trámites para obtener un crédito en la Cooperativa?**

**TABLA 4.20**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	21%
NO	79%

**¿En qué forma desearía que el servicio de la Cooperativa sea mejorado?**

**TABLA 4.21**

RESPUESTA	PORCENTAJE
MAYOR RAPIDEZ	16%
MAS INFORMACION	13%
HACER PUBLICIDAD	8%
CLARIDAD EN PROCESOS	32%
MONTOS ALTOS DE CREDITOS	31%

Refiriéndonos a los resultados arrojados en la encuesta podemos destacar que los clientes no reciben una buena y clara información de los créditos, además no tienen conocimiento de ciertas opciones para los debidos cobros provocando intranquilidad y malestar, se puede deber a que los empleados no poseen el conocimiento suficiente para dotar de datos importantes a los socios.



### 3. Identificar en forma específica el curso

- **Curso enfocado a créditos**
- **Curso de Recuperación de cartera.**
- **Atención al cliente**

**TABLA 4.22**

DEPENDENCIA	CURSO
Departamento de crédito	Curso de Micro finanzas para Cooperativas – Micro crédito
Departamento de crédito	Gestión efectiva de cobranzas para empresas de servicios
Departamento de caja y crédito	Sistema de Gestión de Calidad – Enfoque clientes

Fuente: Proformas obtenidas  
Elaborado por: Lorena Villarreal

## CONTENIDOS

### CURSO DE MICRO FINANZAS PARA COOPERATIVAS

- Micro Crédito
- Concepto del crédito
- Tecnologías crediticias
- Proceso de concesión de créditos
- Diseño de productos Financieros
- Implementación de Productos Financieros
- Buenas prácticas crediticias

### CURSO DE GESTIÓN EFECTIVA DE COBRANZAS PARA EMPRESAS DE SERVICIOS

- Análisis del Crédito
- Levantamiento de Información
- Cálculo de capacidad de pago
- Amortización de un crédito



- Indicadores Financieros
- Seguimiento del Crédito
- Recuperación del Crédito
- Manejo de la Cartera en Mora

## **CURSO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD – ENFOQUE CLIENTES**

- Sistemas Administrativos Tradicionales vs. Sistemas Administrativos Modernos
- Entorno Empresarial
- Conjunto de normas ISO 9000
- Principios del Sistema de Gestión de Calidad, enfoque en el socio / cliente

### **4. Establecer el cronograma y presupuesto para la capacitación**



**TABLA 4.23**  
**CRONOGRAMA DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN**

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN													
CAPACITACIÓN			FECHAS		S E M A N A S								Presupuesto
Curso de capacitación	Departamento	# personas	Fecha inicial	Fecha final	1	2	3	4	5	6	7	8	
Curso de Micro finanzas para Coopertaivas – Micro crédito	Crédito	3	04/06/2007	15/06/2007									360
Gestión efectiva de cobranzas para empresas de servicios	Crédito	3	18/06/2007	29/06/2007									240
Sistema de Gestión de Calidad – Enfoque clientes	Crédito	3	02/07/2007	13/07/2007									240
Sistema de Gestión de Calidad – Enfoque clientes	Caja	3	16/07/2007	27/07/2007									240
<b>TOTAL</b>												<b>1080</b>	

Fuente: Proformas obtenidas  
Elaborado por: Lorena Villarreal



El presupuesto para capacitación es de \$ 1080, 00

### **5. Buscar proformas de cursos de capacitación**

Mediante las proformas correspondientes, se realiza un análisis para determinar el curso que sea más conveniente en cuanto a contenidos y costos.

Las empresas que proporcionaron proformas son:

- CORSCOOP
- FUNDACIÓN S2M
- PROPESEL

Las Empresas mencionadas incluyen en cada curso los contenidos de cada curso y los costos de los mismos.

### **6. Aprobación del Plan de Capacitación**

Tomando en cuenta la información recibida de las encuestas, de las proformas de cursos de capacitación, el Consejo de Administración realiza sus análisis correspondientes y verifica de acuerdo al presupuesto si el Plan puede llevarse a cabo, para esto emite su respectiva aprobación autorizando el inicio del curso.

### **7. Contratar el Curso de Capacitación**

Con las debidas autorizaciones del caso se procede a contratar con el Centro de Capacitación elegido para que inicie sus actividades, de esta manera se pone en marcha el Plan de Capacitación al Departamento de Crédito, esperando cumplir con los objetivos propuestos y las expectativas de los clientes.

### **8. Ejecutar el Curso de Capacitación**

El Plan de Capacitación iniciará sus actividades el 04 de junio del 2007 y culminará el 27 de julio del 2007, por un período de siete meses, con lo cual se procura capacitar a todo el personal del Departamento de Créditos.



## **4.4.2. PROYECTO 2: PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

### **INTRODUCCIÓN**

La cartera de crédito dentro de la Cooperativa representa uno de los aspectos más sobresalientes e importantes, debido a que el producto o servicio estrella son los créditos para los clientes, así este aspecto repercute mucho en el desarrollo de la organización, en la imagen de la misma, el bienestar de los clientes internos y externos.

Tomando en cuenta este preámbulo la institución y en especial el Departamento de Crédito y Cobranzas tiene la obligación de mantener un cuidado y seguimiento adecuado de cada uno de sus clientes que accedieron y acceden en la actualidad a créditos, con la finalidad de no acumular una cartera difícil de recuperar y de manera especial mantener una base de datos actualizada y completa que facilite el trabajo y permita agilidad en los procesos.

### **IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

El Plan de Recuperación de Cartera que se propone a la Cooperativa busca disminuir en lo posible el porcentaje de cartera vencida existente y proveer en forma clara los pasos a seguir u operar cuando exista problemas de recuperación, la importancia de este proceso en general se da para la Cooperativa y en forma específica para los empleados del Departamento de Crédito, quienes serán los responsables directos de proveer una base de datos que incluya el historial de clientes con su comportamiento de pago frente a los créditos y en esta forma no incurrir en errores o favoritismos.



## **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Objetivo General:

Recuperar un porcentaje significativo de la cartera que se encuentra vencida, convenir y negociar las formas de pagos más convenientes para la Cooperativa y los clientes que se encuentran en mora.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO**

Objetivos Específicos

- Verificar la totalidad de cartera vencida.
- Mantener un control individual de cada uno de los casos.
- Gestionar mediante la negociación con cada uno de los clientes.
- Contratar un profesional en el área jurídica.

## **ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO**

Actividades:

1. Realizar un análisis situacional de la cartera vencida.

Para tener un análisis situacional de la cartera vencida tomaremos en cuenta datos e información de varios años atrás, por ejemplo de un año X, se verificará la totalidad de créditos entregados y la cartera que ha sido difícil recuperar.



### TABLA 4.24

AÑO 2004

### CREDITOS CONCEDIDOS DURANTE EL AÑO 2004

MESES	TIPO CREDITO	CAPITAL	%	# CREDITOS	# Morosos	% Mensual
<b>Enero</b>	Ordinario	700	4	2		
	Emergente	7440	46	28		
	Especial	8050	50	35		
	Totales	16190	100	65	14	22
<b>Febrero</b>	Ordinario	800	5	4		
	Emergente	6770	39	27		
	Especial	9600	56	37		
	Totales	17170	100	68	10	15
<b>Marzo</b>	Ordinario	1000	9	3		
	Emergente	3010	29	17		
	Especial	6530	62	24		
	Totales	10540	100	44	4	9
<b>Abril</b>	Ordinario	800	8	3		
	Emergente	4050	41	13		
	Especial	4940	50	21		
	Totales	9790	100	37	11	30



<b>Mayo</b>	Ordinario	1650	11	7		
	Emergente	6800	45	30		
	Especial	6800	45	31		
	Totales	15250	100	68	5	7
<b>Junio</b>	Ordinario	1310	9	5		
	Emergente	5680	39	21		
	Especial	7400	51	32		
	Totales	14390	100	58	9	16
<b>Julio</b>	Ordinario	700	7	2		
	Emergente	5160	53	19		
	Especial	3870	40	17		
	Totales	9730	100	38	5	13
<b>Agosto</b>	Ordinario	1100	8	4		
	Emergente	4280	29	15		
	Especial	9180	63	38		
	Totales	14560	100	57	9	16
<b>septiembre</b>	Ordinario	2380	10	11		
	Emergente	9210	37	35		
	Especial	13350	54	48		
	Totales	24940	100	94	18	19
<b>Octubre</b>	Ordinario	2580	14	11	15	20
	Emergente	6640	35	24		



	Especial	9540	51	39		
	Totales	18760	100	74		
<b>Noviembre</b>	Ordinario	950	6	4		
	Emergente	8280	49	22		
	Especial	7670	45	39		
	Totales	16900	100	65	17	26
<b>Diciembre</b>	Ordinario	620	5	2		
	Emergente	6400	47	21		
	Especial	6460	48	23		
	Totales	13480	100	46	8	17
	Total General	181700		714	125	18

**RESUMEN**

RESUMEN	TIPO CR.	VALOR	%	TOTAL	# MOROSOS	%
<b>al mes de Diciembre</b>	Ordinario	14590	8	58	125	18%
	Emergente	73720	41	272		
	Especial	93390	51	384		
<b>2004</b>	Totales	181700	100	714	125	18%

**Fuente: Cooperativa Auca**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**



TABLA 4.25

AÑO 2005

## CREDITOS CONCEDIDOS DURANTE EL AÑO 2005

MESES	TIPO CREDITO	CAPITAL	%	# CREDITOS	# Morosos	
<b>Enero</b>	Ordinario	1980	13	7		
	Emergente	5260	33	22		
	Especial	8500	54	33		
	Totales	15740	100	62	14	23
<b>Febrero</b>	Ordinario	1400	7	4		
	Emergente	7930	39	27		
	Especial	10860	54	42		
	Totales	20190	100	73	17	23
<b>Marzo</b>	Ordinario	1100	5	3		
	Emergente	6050	30	23		
	Especial	12970	64	52		
	Totales	20120	100	78	14	18
<b>Abril</b>	Ordinario	2600	13	8		
	Emergente	5000	25	18		
	Especial	12670	63	44		
	Totales	20270	100	70	16	23



<b>Mayo</b>	Ordinario	2100	9	6		
	Emergente	6330	27	22		
	Especial	15400	65	55		
	Totales	23830	100	83	18	22
<b>Junio</b>	Ordinario	1600	6	5		
	Emergente	12789	50	39		
	Especial	11150	44	37		
	Totales	25540	100	81	13	16
<b>Julio</b>	Ordinario	1750	9	5		
	Emergente	10320	53	30		
	Especial	7550	38	25		
	Totales	19620	100	60	8	13
<b>Agosto</b>	Ordinario	2200	11	6		
	Emergente	8300	40	27		
	Especial	10144	49	36		
	Totales	20644	100	69	17	25
<b>septiembre</b>	Ordinario	1150	4	5		
	Emergente	7800	30	26		
	Especial	17164	66	47		
	Totales	26114	100	78	16	21
<b>Octubre</b>	Ordinario	990	4	4		
	Emergente	10550	48	32		



	Especial	10500	48	35		
	Totales	22040	100	71	20	28
<b>Noviembre</b>	Ordinario	2300	10	5		
	Emergente	11085	46	33		
	Especial	10760	45	33		
	Totales	24145	100	71	19	29
<b>Diciembre</b>	Ordinario	750	4	3		
	Emergente	8712,8	46	29		
	Especial	9660	51	21		
	Totales	19123	100	53	13	25
	Total General	257376		849	185	22

## ANÁLISIS

RESUMEN	TIPO CR.	VALOR	%	TOTAL	# MOROSOS	%
<b>Diciembre</b>	Ordinario	19920	8	61	185	22%
	Emergente	100127	39	328		
	Especial	137329	53	460		
<b>2005</b>	Totales	257376	100	849	185	22%

**Fuente: Cooperativa Auca**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**



TABLA 4.26

AÑO 2006

## CREDITOS CONCEDIDOS DURANTE EL AÑO 2006

MESES	TIPO CREDITO	CAPITAL	%	# CREDITOS	# Morosos	% Mensual
<b>Enero</b>	Ordinario	850	4	3		
	Emergente	6700	29	18		
	Especial	15180	67	48		
	Totales	22730	100	69	12	17
<b>Febrero</b>	Ordinario	1300	4	4		
	Emergente	11320	34	29		
	Especial	20600	62	56		
	Totales	33220	100	89	23	26
<b>Marzo</b>	Ordinario	1550	4	6		
	Emergente	9500	27	29		
	Especial	23840	68	62		
	Totales	34890	100	97	21	22
<b>Abril</b>	Ordinario	1350	5	4		
	Emergente	6760	24	19		
	Especial	20600	72	62		
	Totales	28710	100	85	20	22



<b>Mayo</b>	Ordinario	200	1	1		
	Emergente	10440	45	23		
	Especial	12750	55	36		
	Totales	23390	100	60	17	28
<b>Junio</b>	Ordinario	200	1	1		
	Emergente	14620	56	44		
	Especial	11300	43	36		
	Totales	26120	100	81	20	23
<b>Julio</b>	Ordinario	0	0	0		
	Emergente	12700	35	32		
	Especial	23090	65	60		
	Totales	35790	100	92	26	28
<b>Agosto</b>	Ordinario	1500	5	3		
	Emergente	8600	28	26		
	Especial	20110	67	82		
	Totales	30210	100	111	29	42
<b>septiembre</b>	Ordinario	400	4	1		
	Emergente	2000	20	3		
	Especial	7630	76	26		
	Totales	10030	100	30	7	20
<b>Octubre</b>	Ordinario	1800	6	4		



	Emergente	8550	29	25		
	Especial	19100	65	51		
	Totales	29450	100	80	19	24
<b>Noviembre</b>	Ordinario	1000	4	1		
	Emergente	8450	31	19		
	Especial	18200	66	49		
	Totales	27650	100	69	17	26
<b>Diciembre</b>	Ordinario	0	0	0	0	0
	Emergente	7750	36	19		
	Especial	13700	64	37		
	Totales	21450	100	56		
	Total General	323640		919	210	22

## ANALISIS

RESUMEN	TIPO CR.	VALOR	%	TOTAL	# MOROSOS	%
<b>Diciembre</b>	Ordinario	10150	3	28		
	Emergente	107390	33	286		
	Especial	209100	64	605		
<b>2006</b>	Totales	326640	100	919	210	22%

Fuente: Cooperativa Auca

Elaborado por: Lorena Villarreal



De este análisis se obtiene que en los tres últimos años la cartera vencida fue la siguiente:

**TABLA 4.27**  
**CARTERA DE CRÉDITO COOPERATIVA AUCA**

ANOS	PORCENTAJE	# Ccréditos
Antes 2004	19%	52
2004	18%	125
2005	22%	185
2006	22%	210
PROMEDIO	20%	572

**Fuente: Cooperativa Auca**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

Lo que significa que de los créditos concedidos antes del 2004 en un 19% se encuentran vencidos y representan 52 préstamos entregados.

Para el año 2004 un 18% se encuentra en estado vencido, es decir 125 créditos de un total de 714 préstamos concedidos.

En el año 2005 existen 185 créditos que no se pueden cobrar, representados en un 22% del total de 849 créditos otorgados.

Finalmente para el año 2006 se registra una cartera vencida del 22% que son 210 créditos pendientes de pago de un total 919 solicitudes entregadas.

Con este antecedente podemos exponer que cada año la Cooperativa incrementa su cartera vencida, con unos porcentajes relativamente altos que también van en ascenso por lo que se hace necesaria una propuesta de trabajo que permita bajar los porcentajes expuestos.



Además se puede acotar que en la actualidad el Departamento de Crédito no mantiene un proceso que permita realizar el seguimiento adecuado a cada uno de los préstamos pendientes de pago por lo que cada año los porcentajes se incrementan.

2. Determinar los créditos que tienen alta, baja y nada de posibilidad para su recuperación.

En esta actividad se van a clasificar los créditos vencidos de acuerdo a su posibilidad de recuperación.

- Los créditos que tienen baja posibilidad de recuperación representan en su mayoría a préstamos que no tienen documentación, a personas que han sido dada de baja de la Institución Militar, a personas que se encuentran en el extranjero, a socios que teniendo un historial crediticio malo se les ha vuelto a entregar otro préstamo por orden de la Gerencia, Presidencia, (amigos), etc., a socios que son Empleados Civiles y que ya han sido jubilados.
- Los créditos que tienen una posibilidad mediana de recuperación representan aquellos que tienen alcances bajos en sus confidenciales, estos socios en ciertos períodos de tiempo pueden incrementar sus alcances por lo que sería una oportunidad para que la Cooperativa proceda a su cobro.
- Los créditos con una alta posibilidad de recuperación representan a los socios que han mantenido un historial crediticio bueno y que por A o B circunstancias se les ha suspendido los descuentos, es decir, durante el plazo que se le concedió para pagar por lo menos han ingresado dos cuotas de pago.



**TABLA 4.28**

**POSIBILIDADES DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

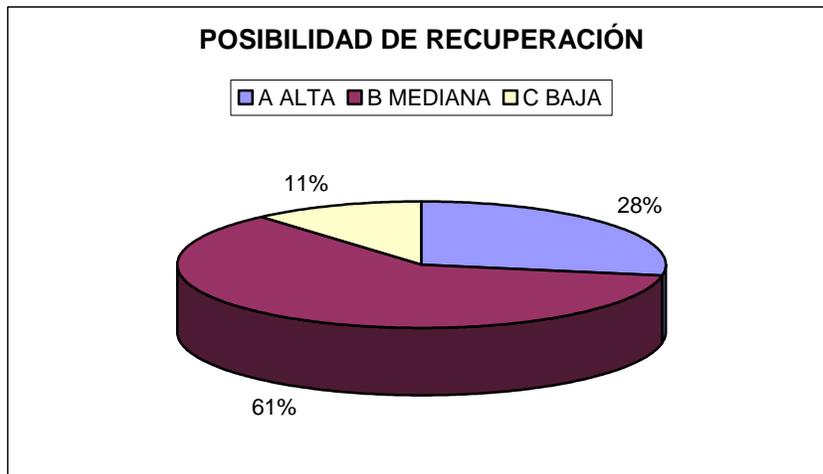
POSIBILIDAD	# CRÉDITOS	PORCENTAJE
<b>A ALTA</b>	159	27,75
<b>B MEDIANA</b>	349	60,91
<b>C BAJA</b>	65	11,34
<b>TOTAL</b>	573	100,00

**Fuente: Cooperativa AUCA**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

**GRAFICO 4.1**

**POSIBILIDADES DE RECUPERACIÓN**



**Fuente: Cooperativa AUCA**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**



- En este caso se aprecia que la mayor parte del pastel representa a los socios con créditos que tienen una mediana posibilidad de recuperación, es decir, de acuerdo a datos proporcionados por la Cooperativa, en este grupo de socios se encuentran aquellos que mantienen alcances bajos en sus confidenciales, pudiendo ser que en ciertos meses del año estos alcances se incrementen y se puedan realizar cobros parciales hasta completar la totalidad.
- Dentro de las posibilidades altas de recuperación se encuentran un 28% de créditos concedidos, se ha clasificado en este grupo a socios que registran pagos de cuotas en diferentes meses saltados, pero que a su vez se los está recuperando en una forma muy lenta.
- De acuerdo al análisis realizado se tiene un 11% de los créditos son prácticamente irrecuperables, por razones de falta de documentos, de no contar con información y datos de los clientes.
- Con los cuadros presentados, lo que se propone es atacar a la cartera B y C, cuyos porcentajes son altos, considerando el tamaño y las actividades de la empresa.
- La Cartera A, por representar una cartera de alta posibilidad de recuperación se sugiere que se proceda a realizar llamadas telefónicas, con la finalidad de hacer un acuerdo a los clientes para que se acerquen a cancelar.
- Por otro lado se propone realizar negociaciones con los socios, es decir, realizar citas ya sea en la Cooperativa, domicilio, con la finalidad de renegociar las deudas y que se hagan más fáciles de sanearlas, por ejemplo, el interés de la cooperativa es recuperar el mayor porcentaje, pero si se recupera un 90% de la deuda, esto ya representa un valor importante.



- En el caso de ser deudas antiguas o anteriores al año 2004, correspondientes a la cartera B y C, una forma de negociar con el cliente es premiándole su situación realizando un descuento especial con la finalidad de que cancele, por otro lado se le puede incrementar el plazo a pagar y a su vez bajar el valor de las cuotas, de tal forma que los clientes se sientan incentivados para pagar su acreencias.
- Se propone dar períodos de gracia a los socios para facilitar sus pagos.

3. Verificar si existe la documentación requerida para proceder con los cobros.

En base a los análisis realizados acerca de la cantidad de créditos que cuentan con su respectiva información documentada y con relación a las bases de datos revisadas, tenemos que:

Información documentada es del 80% de la cartera de B y C y existe un 20%, es decir alrededor de 115 socios con información extraviada, que se supone por descuidos del personal, porque se encuentra entre otros documentos al ser se años pasados

**TABLA 4.29**

**INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE CRÉDITOS**

INFORMACION	# Créditos	Porcentaje
Documentos existentes	458	79,9
Documentos no existentes	115	20,1
	573	100,0

**Fuente: Cooperativa AUCA**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**



## GESTIÓN:

Para los créditos que si cuentan con documentación se procederá de la siguiente manera:

- Verificar Base de Datos
- Enviar cobros mediante descuentos
- Ubicación vía telefónica
- Ubicación mediante referencias
- Programar citas ( Proceder de acuerdo al punto anterior sobre renegociar las deudas)
- Clasificar información para enviar a un jurídico.

4. Coordinar con el abogado los créditos morosos que necesitan ser tratados por la vía legal.

En este punto es necesario clasificar y especificar los créditos que se enviarán a cobrar por la vía legal.

Al abogado contratado se le emitirá los siguientes documentos:

- Solicitud de crédito
- Pagaré firmado por el socio
- Copias de la cédula
- Base de datos de información de los socios a cobrar por la vía legal
- Base de datos de cuotas y valores exactos por cobrar
- Fechas exactas de emisión de créditos y fechas finales de pago, para verificar los vencimientos.



5. Emitir memos a los socios que tienen problemas de créditos.

Mediante la emisión de esquelas o comunicados podemos llamar la atención a los clientes que se encuentran en morosidad.

La esquila o comunicado se lo realizará para cada uno de los socios de los cuáles se posea información del domicilio o trabajo para hacerles llegar personalmente por parte de un delegado del Departamento de Crédito.

El esquema del comunicado será el siguiente:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AUCA"**

**Avenida Maldonado 2431 y Benigno Vela**

**Teléfonos 2222222 - 3333333**

**Quito, junio del 2007**

**SR XYZ**

**Presente,**

**El presente documento tiene el propósito de comunicar a usted Señor XYZ, que mantiene una deuda pendiente de pago con la Cooperativa, por el valor de \$ 00,00; emitido en la fecha, para un plazo de (tiempo plazo), sin encontrar hasta el momento las debidas cancelaciones al mismo, por tal motivo solicitamos a usted se acerque en el plazo de dos días a nuestras oficinas para liquidar, refinanciar o solucionar el crédito en la forma más beneficiosa para usted y la Cooperativa.**

**Por la atención que brinde a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.**

**Atentamente,**

-----

**Gerente C.AUCA**

**Adj. Tabla de Amortización**

**CJ/CC**



6. Utilizar la vía telefónica para reforzar los cobros.

La presente actividad permite reforzar los cobros de créditos pendientes de pago, en la cual se procederá así:

- Mediante la base de datos informática obtener los números telefónicos de los socios
- Por medio de las solicitudes que han presentado los socios obtener igualmente los número telefónicos
- Realizar la llamadas pertinentes y proceder a los cobros
- Documentar la información obtenida
- Repetir las llamadas las veces que sean necesarias para localizar a los socios

Se puede presentar el siguiente documento para controlar las llamadas telefónicas y documentar los datos emitidos:



# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AUCA"

## DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Fecha: DD/MM/AA

RESPONSABLE: Sr. ABC

### CONTROL DE LLAMADAS PARA COBRAR CRÉDITOS

Cuenta	SOCIO	Tipo crédito	Fecha	Teléfono	OBSERVACION
5183	Valencia Milton	Especial	05/12/2003	2333333	Primera comunicación
1068	Mosquera Richard	Emergente	17/07/2001	2333333	Pasar dstos.ISSFA
768	Sotomayor Victor	Especial	05/11/2004	3222222	Socio fallecido
4753	Córdova Carolina	Ordinario	11/12/2004	2444444	Transferir y cancelar con ahorros
etc.					

Responsable

-----

Firma y Sello

Auxiliar Crédito



7. Realizar controles de calidad de listados para intentar realizar cobros por medio de descuentos tanto en el Issfa como en la Comandancia.

El control de calidad se realiza con la finalidad de depurar la Base de Datos que se tiene de los clientes, es decir en esta forma vamos creando un historial de socios que sirva como referencia para futuras calificaciones y entrega de crédito.

Dentro de la depuración que se plantea realizar constan los siguientes datos:

- Datos generales
- Domicilio
- Número de teléfono
- Situación (activo, pasivo)
- Lugar de trabajo
- Verificación de sueldos
- Referencia crediticia

La actualización se puede realizar en forma mensual de tal forma que la Base de Datos se retroalimente continuamente.

8. Mantener un control de la recuperación y los porcentajes de cobro de cada uno de los socios.

Dentro de este control se debe realizar:

- Verificar si existe o no cancelación por parte del socio
- Documentar la información



- Si no existe respuesta por parte del socio, gestionar nuevamente los cobros de acuerdo a las actividades dos y tres.

9. Realizar los reportes correspondientes a los resultados que arroje todo el proceso de recuperación en forma semanal.

Los resultados que se vayan presentando se los debe documentar cada semana, se recomienda sacar reportes todos los días viernes a partir del medio día hasta el término de la jornada (5 pm).

Con la información actualizada generada cada día viernes se procederá a continuar con la gestión de cobro a primera hora del día lunes de la siguiente semana.

Los reportes que se van a proporcionar se los realizará en forma semanal, debido a que es un proceso que debe estar bien controlado y gestionado en forma oportuna para evitar la acumulación de trabajo y clientes que presenten problemas.

10. Dar de baja los créditos que son imposibles de recuperar.

Durante todo el proceso de gestión de cobro, se presentarán clientes con una situación en la que lamentablemente no se pueda realizar nada, como se explicaban en las primeras actividades, los socios con mayores problemas de cobro serán:

- Personas fallecidas
- Personas que se encuentran fuera de Institución Militar
- Empleados civiles retirados
- Personas en el extranjero, etc.



De esta lista de socios, los que tienen 0 posibilidad de cobro, se recomienda transferir los ahorros que se encuentren existentes en las cuentas correspondientes y luego proceder a la cuenta de Créditos incobrables para continuar con la provisión correspondiente.

11. Evaluar los resultados que se van presentando.

Los resultados se los puede evaluar mediante los índices financieros correspondientes a créditos, de ahí que se hace importante mantener la actualización de todos los montos que ingresen por concepto de pago de créditos ya sea en forma total o por cuotas definidas.

Este indicador se lo puede ir midiendo en forma mensual para revisar el porcentaje de recuperación mensualmente y luego por años.

De esta manera vamos a controlar la variación de los resultados que arroje todo el proceso, se espera sean resultados positivos dado que se va a mantener controlada la cartera de crédito vencida.



### **4.4.3. PROYECTO 3: PLAN DE MARKETING**

#### **INTRODUCCIÓN**

El Plan de Marketing representa un apoyo a las tareas de difusión y propaganda de los productos y servicios que ofrecen las entidades.

El Marketing Bancario se puede definir como “el conjunto de acciones que permiten crear y distribuir los servicios que responden a las necesidades de los consumidores, y que contribuyen a aumentar la riqueza de los accionistas”.<sup>2</sup>

Dentro del Plan de Marketing debemos tomar en cuenta las cuatro P, referentes al producto, precio, promoción y plaza de distribución.

Los aspectos antes mencionados deben ser desarrollados y analizados dentro de las empresas para que influyan en el público de manera positiva y atraiga a los clientes

Para identificar en que situación se encuentran las empresas es necesario realizar un análisis de la posición de la empresa en el mercado, por medio de este proceso podemos conocer el ciclo de vida en la que se encuentra y ver los aspectos más importantes que la han caracterizado en cada uno de ellos.

#### **IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

Una empresa necesariamente debe recurrir a la publicidad para alcanzar los mercados que se propone, porque mediante la comunicación efectiva y las promociones atractivas se puede persuadir a los consumidores.

Se justifica un proceso de marketing debido a que este es un punto donde se encuentran la organización con los clientes o el mercado surgiendo así el rechazo o la aceptación del producto o servicio que ofrece.

---

<sup>2</sup> Gestión Bancaria, MC Graw Hill, segunda edición, pag.274



## OBJETIVO DEL PROYECTO

Incrementar el número de socios de la Cooperativa para que exista mayor ingreso económico y mejorar la posición e imagen de la misma.

## OBJETIVO ESPECÍFICO

- Permitir el ingreso de nuevos socios.
- Definir las necesidades y preferencias de los socios.
- Fortalecer los servicios de la Cooperativa.
- Definir una publicidad adecuada para la Cooperativa.

## ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO

1. Analizar la posición de la entidad frente a otras entidades.

## CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO-SERVICIO

Se debe determinar en que parte del ciclo de vida se encuentra el producto-servicio en determinado momento. El ambiente de la competencia y las estrategias de Marketing que deberán emplearse dependerán de cada etapa en particular.

Cada producto o servicio en el mercado posee un ciclo de vida en el tiempo, la misma que consta de varias etapas:

**Fase de Introducción.-** Algunas veces llamada etapa pionera, un producto o servicio se lanza al mercado mediante un programa completo de Marketing. El producto, servicio aquí ha pasado por la fase de desarrollo que entre otras cosas comprende la selección de ideas,



la creación de producto y las pruebas de mercado. Puede tratarse de un nuevo producto o sustitutos, o también de un producto o servicio ya conocido pero que por incluir una característica nueva pertenece a la categoría de productos o servicios nuevos. Para los productos o servicios nuevos generalmente hay muy poca competencia directa, sin embargo si el producto o servicio es enormemente prometedor numerosas compañías podrían ingresar a la industria rápidamente. Esto ha ocurrido en el campo de los Software multimedia donde por lo menos mil empresas están trabajando para cambiar el vídeo, audio y texto en discos CD-ROM los cuales entretienen o educan a los consumidores.

La introducción es la etapa de mayor riesgo y la más costosa ya que deben invertirse cantidades sustanciales de dinero no solo para desarrollar el producto o servicio si no también para buscar la aceptación del consumidor.<sup>3</sup>

Los clientes no conocen las características del producto o servicio y poco o nada saben de sus beneficios. En esta etapa se trata de informar y educar a los consumidores sobre el nuevo producto o servicio, de que manera puede usarse y los beneficios que éste le proporcionará.

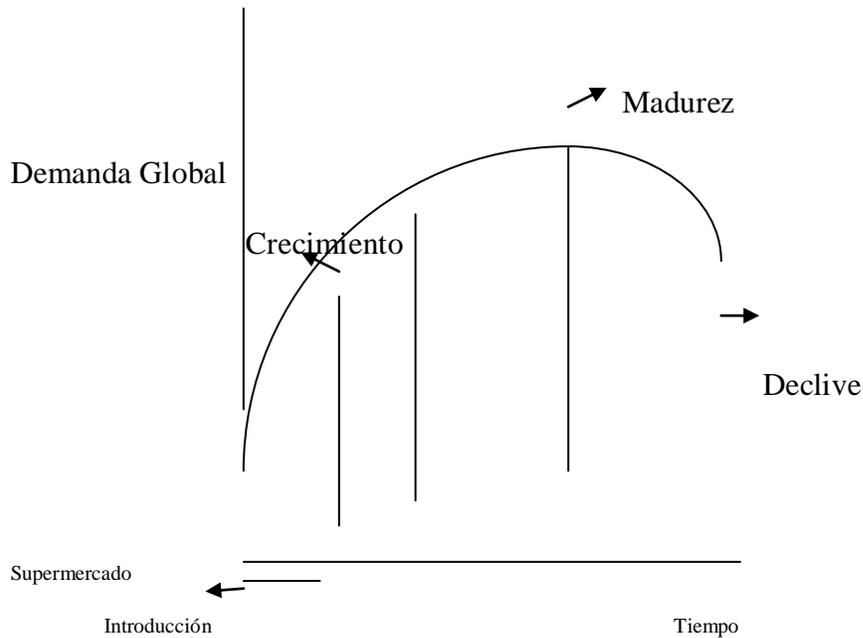
El crecimiento de las ventas se caracteriza por ser lento, sea por el desconocimiento de los procesos, canales de distribución puesto que todavía no se encuentran gestionados, el consumidor no se decide, los costos de producción son altos, los gastos de Marketing tienden a ser elevados, por ende la rentabilidad es baja por el desembolso de inversiones elevadas.

---

<sup>3</sup> Fundamentos de Marketing. Staton-Etzel-Walker 11va. Edición México año 2001 pag.249



**GRÁFICO 4.2**  
**CICLO DE VIDA DEL SERVICIO**



Segmento atractivo para la innovación.

**Fuente: Fundamentos de Marketing. Staton, Etzel, Walker.**

**Realizado por: Lorena Villarreal.**

**Fase de crecimiento.-** Los competidores entran en el mercado frecuentemente en grandes cantidades si las posibilidades de obtener fuertes ganancias son altas, sobre todo a causa de la competencia las utilidades empiezan a disminuir hacia el final de la etapa de crecimiento. Como parte de los esfuerzos de la compañía para establecer ventas y en consecuencia compartir el mercado los precios bajan gradualmente. Se caracteriza además por el aumento de las ventas debido a que los clientes conocen los beneficios del producto o servicio, la demanda se estimula porque se concede mayor importancia a la publicidad como consecuencia de:

- ◆ Los primeros clientes influyen en otros hacia la acción de compra de productos o servicio, aumentando la apertura del mercado por los esfuerzos que implica el Marketing.



- ◆ Se mejoran las tecnologías y los competidores incrementan por el crecimiento del mercado.

**Fase de Madurez.-** Las ventas siguen incrementando pero con menor rapidez.

Cuando las ventas o la prestación de servicios se estancan declinan las ganancias de fabricantes e intermediarios, la causa principal es por la intensa competencia de precios. Con el propósito de diferenciarse algunas compañías amplían sus líneas con nuevos modelos o nuevos servicios, otras proponen la versión nueva mejorada de su principal marca o producto.

El crecimiento se debilita hasta hacerse nulo. Es un mercado de competencia perfecta donde existen muchos oferentes y muchos demandantes. La publicidad es utilizada no solo para dar información si no también para persuadir. El mercado es muy segmentado, las tasas de ocupación, penetración así como de cobertura son elevadas y las mejoras del producto o servicio se estabiliza porque la tecnología tiene ese mismo comportamiento.

**Declive.-** En la generalidad de los productos una etapa de declinación estimada por el volumen de categoría total, es inevitable por alguna de las siguientes razones:

- Aparece un producto o servicio mejor o más barato que cubre la misma necesidad.
- Desaparece la necesidad del servicio o producto, siempre debido al desarrollo de otro producto.
- La gente simplemente se cansa de un servicio o producto como por ejemplo un nuevo estilo de ropa que influye en el cambio de moda lo que hace que otros estilos desaparezcan del mercado.

También se caracteriza porque las utilidades en esta etapa disminuyen considerablemente como consecuencia del decrecimiento de las ventas del servicio o producto donde la publicidad juega un papel que consiste en recordar al consumidor de la existencia del producto o servicio por lo que las empresas se ven obligadas a tomar dos actitudes:

1. Abandono del mercado porque el negocio rinde beneficios bajos.



2. La especialización en mercados residuales si se considera la existencia de oportunidades remotas porque los productos o servicios aparecen con mayores ventajas competitivas en el mercado.

TABLA 4.30

## CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO

ETAPA				
	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION
<b>CARACTERISTICAS</b>				
CLIENTES	Innovadoras	Mercado masivo	Mercado masivo	Leales
COMPETENCIA	Poca o nula Niveles bajos que luego crecen.	Creciente Crecimiento rápido	Intensa Crecimiento lento.	Decreciente Decreciente
VENTAS	Nulas	Importantes y luego alcanzan el nivel máximo.	Decrecen anualmente.	Pocas/nulas.
IMPLICACIONES PARA EL MARKETING				
Estrategia global	Desarrollo del mercado	Penetración en el mercado	Posicionamiento defensivo	Eficiencia o abandono.
Costos	Altos por unidad	Decrecientes	Estables o crecientes	Bajos.
Estrategia de productos	Productos indiferenciados.	Productos mejorados.	Diferenciados muy bajos.	Depuración de línea
Estrategia de precios	Muy probablemente altos	Mas bajos con el tiempo	Muy bajos	Crecientes
Estrategias de distribución	Difusa	Intensiva	Intensiva	Selectiva
Estrategias de promoción	Conocimiento de la categoría	Preferencia de marca	Lealtad a la marca	Reforzamiento

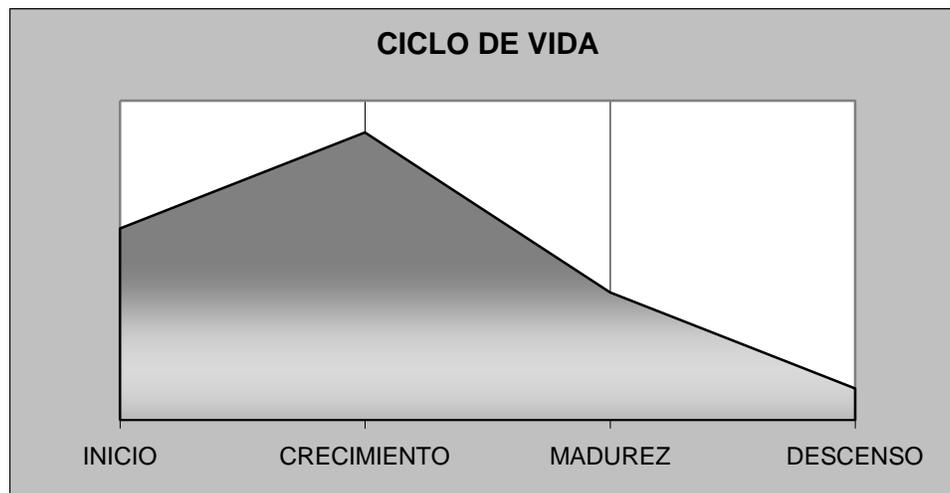
Elaborado por: Lorena Villarreal.

Fuente: Fundamentos Marketing. Staton-Etzel-r 11va. Edición año2001 pag. 248.



Se puede ver un cuadro de las características e implicaciones de las diversas etapas del ciclo de vida de un producto-servicio:

**GRAFICO 4.3**  
**CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO**



En el gráfico realizado se puede explicar que la Cooperativa ya pasó su etapa de inicio por el hecho de permanecer en el mercado alrededor de 12 años.

La Cooperativa AUCA se encuentra en la etapa de crecimiento por las siguientes razones

- En períodos anteriores la parte publicitaria y de marketing fue deficiente, por lo que la entidad desde sus inicios se daba a conocer únicamente por medio de referencias y una pobre inversión en medios publicitarios, como escasos volantes distribuidos por personal militar en sus unidades.
- Por tal motivo se recomienda un lanzamiento exhaustivo de campaña publicitaria.
- Las Cooperativas que ejercen una alta e importante competencia dentro del sector son:



- 29 DE OCTUBRE
- EJÉRCITO NACIONAL
- COOPAD
- CASAG
- AUCA

De acuerdo a una ponderación del 1 al 5; 1 menor participación; 5 mayor participación, tenemos los siguientes datos:

**TABLA 4.30**  
**PARTICIPACIÓN COMPETITIVA**

<b>COOPERATIVA</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Porcentaje</b>
29 DE OCTUBRE	5	33
EJÉRCITO NACIONAL	3	20
COOPAD	4	27
CASAG	2	13
AUCA	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente: Cooperativas mencionadas**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**



## GRÁFICO 4.4

### PARTICIPACIÓN COMPETITIVA



**Fuente: Cooperativas mencionadas**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

- De esta forma se estimó que el porcentaje de participación con respecto a la competencia es del 7%.

En esta oportunidad se aplica el BENCHMARKING, que comprende en realizar una comparación con empresas del mismo ramo.

¿Cómo tenemos esta relación?

- Vamos a tomar en cuenta los socios activos que pertenecen a cada cooperativa.
- Se obtuvo el porcentaje de participación gracias a la colaboración y conversación mantenida con los Directivos de la Cooperativa AUCA y funcionarios de las Cooperativas que intervienen en el análisis, en base a la cantidad de socios que tiene cada una se estimó lo siguientes aproximaciones:



**TABLA 4.31**

**PARTICIPACIÓN DE CLIENTES**

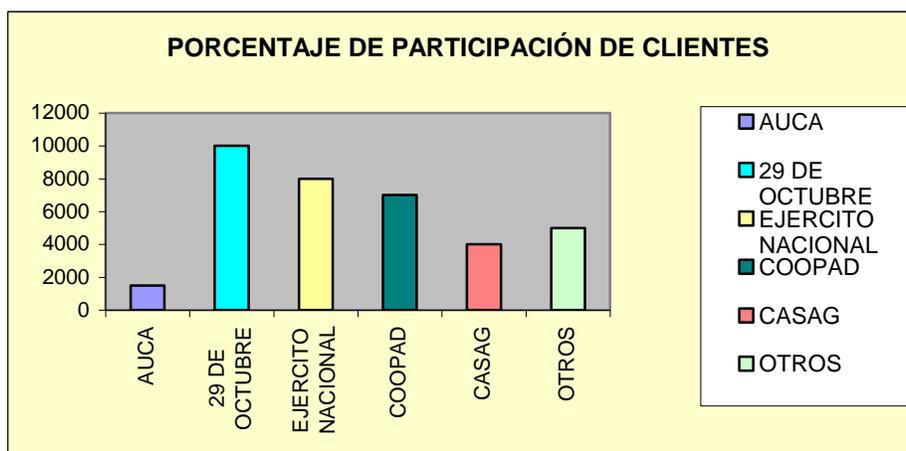
Denominación	COOPERATIVA	# SOCIOS
A	AUCA	1500
B	29 DE OCTUBRE	10000
C	EJERCITO NACIONAL	8000
D	COOPAD	7000
E	CASAG	4000
F	OTROS	5000
TOTAL		35500

**Fuente: Cooperativas mencionadas**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

**GRAFICO 4.5**

**PARTICIPACIÓN DE CLIENTES**



**Fuente: Cooperativas mencionadas**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**



En el gráfico se aprecia que la Cooperativa Auca tiene una baja participación por parte de sus clientes, comparando con las otras entidades que ejercen una alta participación de parte de sus asociados, existen grandes diferencias, por lo que se hace necesaria la promoción publicitaria en forma intensiva, para poder posicionarse y tener una buena imagen dentro de las entidades que pertenecen al sector financiero.

2. Estudiar las preferencias del nicho de mercado para el cual se trabaja por medio de encuestas.

En el punto dos, se va a analizar algunos criterios del segmento del mercado, mediante encuestas realizadas que permitirán conocer en que forma la Cooperativa debe promocionarse.



## ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES

**Objetivo.-** La presente encuesta tiene como propósito analizar la opinión de los clientes referente al tipo de publicidad que realiza la Cooperativa AUCA, además permitirá conocer la preferencia en difusión que les gustaría a los socios.

**FECHA:**

**NOMBRE:**

**UNIDAD:**

**PREGUNTAS:**

1. ¿Conoce usted acerca de todos los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Auca"? SI NO

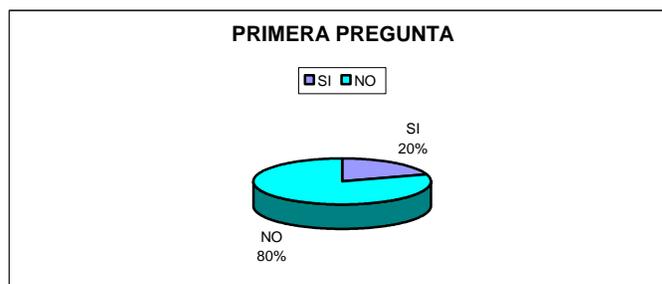
**TABLA 4.32**

### PRIMERA PREGUNTA

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	20%
NO	80%

**GRAFICO 4.6**

### PRIMERA PREGUNTA



**Análisis.-** un 80% de los socios opinan no conocer acerca de los servicios que ofrece la Cooperativa, un 20% si conoce.



## 2. ¿Cómo usted cree que se debe dar a conocer la Cooperativa?

- Radio, Prensa, Televisión, Revistas, Volantes, Internet.

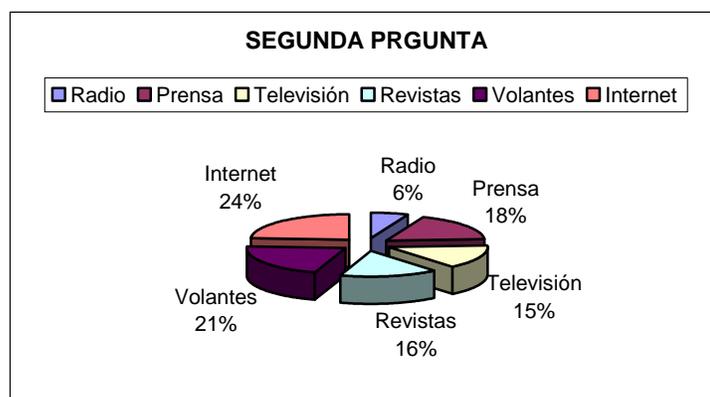
**TABLA 4.33**

### SEGUNDA PREGUNTA

MEDIO	PORCENTAJE
Radio	6
Prensa	18
Televisión	15
Revistas	16
Volantes	21
Internet	24
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**GRAFICO 4.6**

### SEGUNDA PREGUNTA



Análisis.- las opciones de mayor sugerencia que opinan los socios para publicidad de la Cooperativa son en Internet, Volantes, Prensa.



### 3. ¿En qué forma usted conoció de la existencia de la Cooperativa AUCA?

- Publicidad
- Comentario de amigos
- Descuentos realizados indebidamente

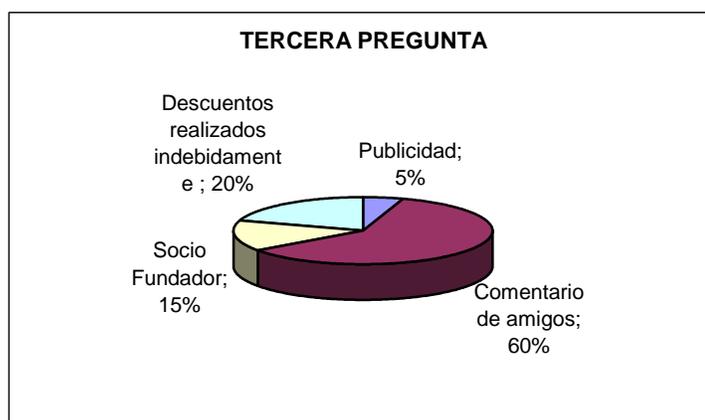
**TABLA 4.34**

#### TERCERA PREGUNTA

COMENTARIO	PORCENTAJE
Publicidad	5%
Comentario de amigos	60%
Socio Fundador	15%
Descuentos realizados indebidamente	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO 4.7**

#### TERCERA PREGUNTA



Análisis.- El 60% de los socios tuvo conocimiento de la Cooperativa por comentarios de amigos, sigue con una gran diferencia por descuentos realizados indebidamente.



#### 4. ¿Cómo calificaría la forma de promoción publicitaria de la Cooperativa Auca con relación a la promoción publicitaria de las cooperativas de la competencia?

- Eficiente
- Deficiente
- No tiene publicidad

**TABLA 4.35**

#### CUARTA PREGUNTA

COMENTARIO	PORCENTAJE
Eficiente	2
Deficiente	54
No tiene publicidad	44
TOTAL	100

**GRAFICO 4.8**

#### CUARTA PREGUNTA



Análisis.- los socios en su mayoría opinan que la publicidad es deficiente y que no tienen publicidad.



5. ¿Cree que la falta de publicidad no permite el ingreso de nuevos socios e inversiones?

SI

NO

**TABLA 4.36**

**QUINTA PREGUNTA**

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	85
NO	15
TOTAL	100

**GRAFICO 4.9**

**QUINTA PREGUNTA**



Análisis.- si afecta la falta de publicidad a la Cooperativa ya que no permite en ingreso de mayores capitales.



### 3. Analizar los resultados y definir los aspectos más sobresalientes.

Con relación a las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa, se puede apreciar que un alto porcentaje coincide en el hecho de que la entidad no cuenta con una promoción publicitaria adecuada para incrementar el número de socios.

Son varias las opiniones acerca de la forma como la Cooperativa se debería promocionar, entre ellas tenemos las más sobresalientes en Internet, volantes, prensa, lo que nos proporciona una idea importante para continuar con el desarrollo del presente proyecto.

### 4. Elaborar un bosquejo de publicidad.

Para realizar la publicidad se va a plantear una Matriz Estratégica de Mercadeo:

<b>MATRIZ ESTRATÉGICA DE MERCADEO</b>				
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</b>	<b>ESTRATEGIA DE PRECIO</b>	<b>ESTRATEGIA DISTRIBUCIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA COMUNICACIÓN</b>
Entregar servicios crediticios de calidad, con facilidades en la presentación y aprobación de requisitos con tasa atractivas para sus inversiones y proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta calidad en el servicio crediticio.</li> <li>Documentos y requisitos mínimos para la entrega de créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasas de interés diferenciada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canal directo.</li> <li>Ubicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing directo y relacional (Base de datos)</li> <li>Publicidad inteligente, impactos publicitarios.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS</b>	Satisfacer Las necesidades y expectativas de los clientes de manera oportuna.	Establecer tasa competitivas en la entrega de los créditos.	Emitir los créditos al segmento seleccionado en este caso el Personal Militar.	Recuerdo de logotipo o marca de la Cooperativa en el 80% del segmento.
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del servicio con un eslogan.</li> <li>Desarrollo del servicio creando un logotipo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tasas de interés de la Cooperativa versus la competencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diseño del canal para la entrega del servicio.</li> <li>Ubicación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Vallas publicitarias.</li> <li>Volantes</li> <li>Página WEB</li> <li>Plan de Medios de comunicación</li> </ol>

**Fuente: Fundamentos Marketing. Staton-Etzel**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**



## PLAN DE ACCIÓN # 1

### ESLOGAN

ACCEDE A NUESTROS CRÉDITOS DE MANERA FÁCIL Y OPORTUNA

Accede a nuestros créditos de manera fácil y oportuna

ACCEDE A NUESTROS CRÉDITOS DE MANERA FÁCIL Y OPORTUNA



## PLAN DE ACCIÓN # 2

Complementar el desarrollo del servicio creando un Logotipo.



El Logotipo contiene el nombre y el sello de la Institución.

## PLAN DE ACCIÓN # 3

Se va a realizar una comparación con las tasa de interés que ofrecen las Cooperativas de la competencia, así tenemos:

Mediante una tabla se verificará los porcentajes de las tasas de interés que ofrecen algunas Cooperativas que se encuentran cerca de la Cooperativa Auca.

**TABLA 4.37****TASAS DE INTERÉS**

	<b>COOPERATIVA</b>	<b>Tasa Interés</b>
<b>1</b>	<b>AUCA</b>	<b>19%</b>
<b>2</b>	<b>29 DE OCTUBRE</b>	<b>13,80</b>
<b>3</b>	<b>EJERCITO NACIONAL</b>	<b>13,20</b>
<b>4</b>	<b>COOPAD</b>	<b>13,27</b>
<b>5</b>	<b>CASAG</b>	<b>14,80</b>
<b>6</b>	<b>OTROS</b>	<b>13,39</b>

**Fuente: Cooperativas mencionadas**

**Realizado por: Lorena Villarreal**

Como se puede apreciar la Cooperativa Auca mantiene un porcentaje alto de su tasa de interés comparado con los porcentajes de otras cooperativas, por lo que se recomienda bajar la presente tasa de interés ya que podría someterse a problemas legales por sobrepasar porcentajes que no están permitidos para cobro de créditos y por otro lado no puede ser competente frente a las otras entidades.

Realizando análisis los estados financieros de la Cooperativa referente a lo que tiene que ver con Ingresos por Intereses de préstamos, se puede decir que si se baja la tasa de interés en algunos puntos y así por lo menos igualar a las otras cooperativas, también se va a obtener una ganancia, en esta forma posiblemente se llamaría la atención de clientes que desean ser socios.



## PLAN DE ACCIÓN # 4

El Plan de Acción 4 se refiere a la forma como se va a entregar el servicio a los clientes, en este caso se plantea un canal directo de distribución o entrega de servicios, ya que no existen intermediarios entre la Cooperativa y los beneficiarios del crédito.

### ESQUEMA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO

**COOPERATIVA AUCA**

**SOCIO**



El presente esquema representa la entrega directa del servicio a los socios, es decir no existen intermediarios.

## PLAN DE ACCIÓN # 6

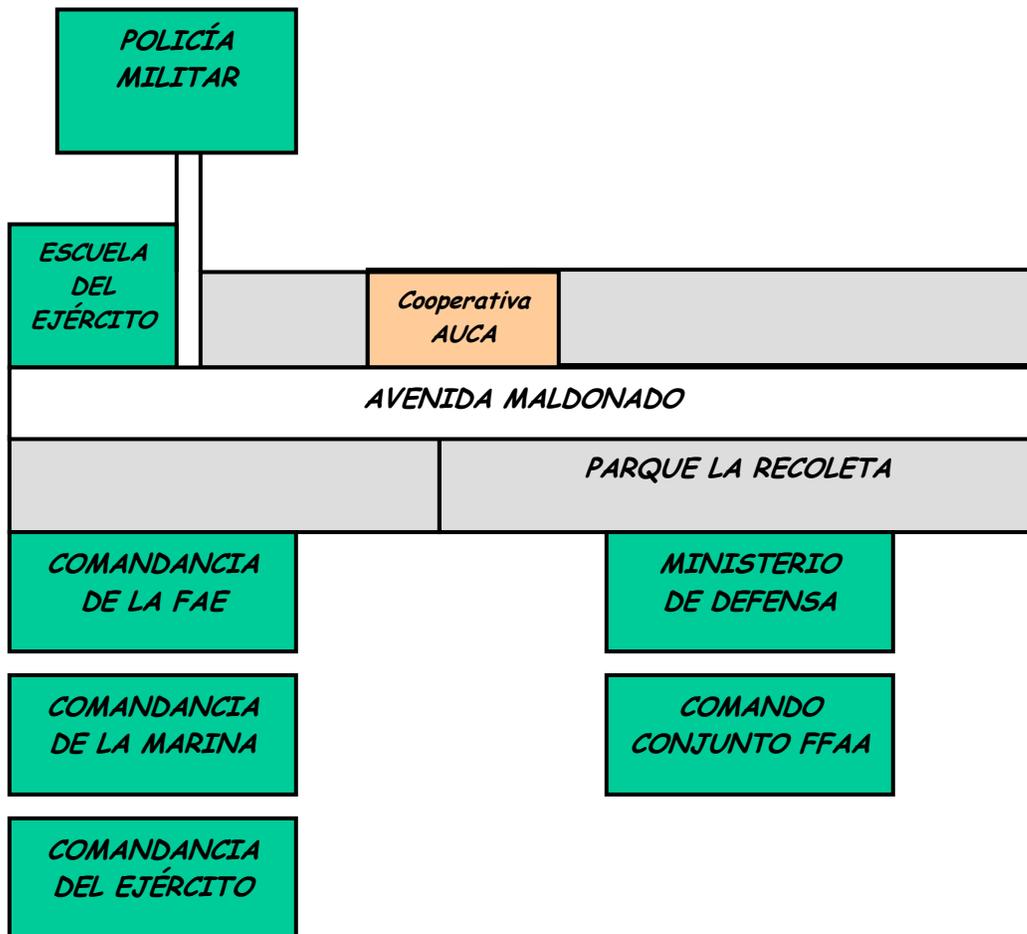
El Plan de Acción # 6 se refiere a la ubicación de la entidad.

El lugar donde se encuentra ubicada la Cooperativa es estratégica, en vista de que en el mismo sector están ubicadas varias instituciones militares como el Ministerio de Defensa, Comando Conjunto, Comandancia del Ejército, Policía Militar, Escuela del Ejército, lo que representa una gran ventaja tomando en cuenta que la Cooperativa trabaja para ese nicho de mercado y que prácticamente muchas de las personas que son



socios y que pueden hacerse socios se encuentran cerca de las instalaciones de la entidad.

**GRAFICO 4.10**  
**UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA**





## PLAN DE ACCIÓN # 6

Artes gráficas con vallas publicitarias.

Las Vallas van a contener información acerca de los servicios de la Cooperativa, el eslogan que se elija, el sello que identifica a la entidad y otros datos.

### Valla Publicitaria:



- La Vallas tendrían el esquema que se presenta con dimensiones de 1 metro de ancho por 2 metros de largo.
- Se enviarán a elaborar 2 vallas publicitarias.
- Cada una tiene un costo de \$ 250,00
- Se las ubicaría entre sitios estratégicos como: Hospital Militar, ISSFA o Entrada a la Escuela del Ejército.



## **PLAN DE ACCIÓN # 7**

El Plan de Acción 7 tiene que ver con las hojas volantes, que se las realizará con el mismo esquema de las vallas publicitarias pero en miniatura, es decir de 20 cm de ancho por 15 cm de largo.

La distribución de las hojas volantes se las realizará por medio correo militar hacia el mayor número de unidades posibles.

## **PLAN DE ACCIÓN # 8**

El Plan de Acción 8 se refiere a la creación de la página WEB, que igualmente se la diseña en base a las necesidades de información que solicitan los clientes.

Los costos aproximados de la creación de la página web son entre \$ 300,00 a \$ 800,00 dependiendo de los accesos que se deseen incluir en la página. A continuación se ha realizado un esquema de lo que puede ser la página Web de la Cooperativa:

## **ESQUEMA PÁGINA WEB**



martes, 27 de febrero de 2007

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AUCA"

*El Ecuador ha sido, es y será país Amazónico.*

**INTEGRANTES**

Usuario:

Clave:

**INGRESAR**

**Bienvenidos a su sitio interactivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AUCA"**

Usted puede realizar consultas sobre su cuenta y los servicios y los servicios que le podemos ofrecer. Puede hacer uso de la pagina con su nombre de usuario, #de cédula y clave.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AUCA"**

**noticias de interés**

- Quienes Somos
- Asociados
- Servicios
- Inf. Macroeconómica
- Sección Jurídica

[Contáctenos](#) / [Noticias](#)

Internet



## PLAN DE ACCIÓN # 8

El Plan 8 se refiere al Plan de Medios de Comunicación Publicidad y Costos.

En este punto detallamos los costos aproximados que tendrían cada uno de los planes que se presentaron anteriormente.

### PLAN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y COSTOS

MEDIOS	CANTIDAD	TIEMPO	COSTO UNITARIO O MENSUAL	COSTO TOTAL
Página WEB	1	*	800	800
Mantenimiento de página	1	12 meses	28	336
Valla Publicitaria	2	*	600	1200
Arriendo Valla Publicitaria		12 meses	35	420
Anuncio prensa día Domingo	2		400	800
Volantes full color	2500	*	0,08	200
<b>TOTAL</b>			<b>1863,08</b>	<b>3756</b>

#### 5. Diseñar una página web

El Diseño de la Página web se los presentó en el Plan de Acción # 8.

#### 6. Establecer los presupuestos.

Como se presentó en Plan de Medios consta todos los costos aproximados que implicaría llevar a cabo el Plan de Marketing en forma intensiva, de acuerdo a este Plan la Cooperativa tiene revisar y estimar las posibilidades y capacidad que dispone para emprender en Plan.

#### 7. Evaluar el medio de difusión más conveniente (radio, televisión, prensa escrita, revistas de economía, publicidad volante, etc.)

Igualmente este proceso lo determina el Consejo de Administración.

#### 8. Aprobación del Plan de publicidad y el diseño de la página web.



Si se encuentra de acuerdo con los costos planteados y tomando en cuenta los beneficios que se van a dar el Consejo de Administración dará el visto bueno para que inicie el proceso del Plan de Marketing.

9. Contratar la publicidad y la creación de la página web.

Al obtener la aprobación del Plan de Marketing, se comenzará con todos los recursos requeridos la difusión de la misma, siempre y cuando se cuente con el apoyo y colaboración de todas las personas que integran la Cooperativa.

10. Evaluar resultados del Plan.

Después de iniciado el Plan de Marketing, los resultados se irán dando a la vista y de acuerdo a la cantidad de personas que vayan ingresando como socios, es decir se evaluará de acuerdo al comportamiento de las personas, que a través de la propuesta serán muy beneficiosos para la Cooperativa.

#### **4.5 PLANES OPERATIVOS**



## PLAN OPERATIVO # 1

#	NOMBRE DEL PROYECTO	PLAN DE CAPACITACIÓN						
	OBJETIVO DEL PROYECTO	Brindar cursos de servicios crediticios y servicio al cliente para el Departamento de crédito.						
	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	100% personal de crédito capacitado						
	RESPONSABILIDAD	Presidente y Gerente						
	UNIDAD DE APOYO	Administrativa						
No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABILIDAD	RECURSOS	LIMITACIONES	COSTOS
1	Revisar encuestas de clientes.	01/05/2007	05/05/2007	Conocer la necesidad de los clientes	Consejo Administración		Información válida	0
2	Analizar y procesar la información.	01/05/2007	05/05/2007	Tabular los datos	Gerente General	papel, impresiones	Información válida	2
3	Identificar en forma específica el curso.	07/05/2007	12/05/2007	Definir resultados	Consejo Administración		Que no exista ese tipo de curso	0
4	Establecer el presupuesto para la capacitación.	07/05/2007	12/05/2007	Presupuestar los cursos	Contabilidad	papel, impresiones	No contar con capacidad económica	2
5	Buscar proformas de cursos de capacitación.	07/05/2007	12/05/2007	Consultar centro de capacitación	Contabilidad	Suministros	Que no exista ese tipo de curso	2
6	Aprobación del Plan de Capacitación	14/05/2007	19/05/2007	Dar visto bueno	Consejo Administración	Impresiones	Rechazo de los cursos	2
7	Contratar el curso de capacitación	21/05/2007	26/05/2007	Firmar contrato	Gerente General	Suministros	No existan los cupos	1080
8	Ejecutar el curso de capacitación.	01/06/2007	21/07/2007	Iniciar la capacitación	Gerente General	Suministros	Contratiempo	10
9	Evaluación de resultados.	23/07/2007	28/07/2007	Revisión de resultados	Consejo Administración	Suministros	No cumpla las expectativas iniciales	2
<b>TOTAL COSTO PLAN</b>								<b>1100</b>



## PLAN OPERATIVO No. 2

#	NOMBRE DEL PROYECTO	PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO						
	OBJETIVO DEL PROYECTO	Recuperar un porcentaje significativo de cartera vencida						
	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	Recuperación de un 80% de la cartera vencida						
	RESPONSABILIDAD	Departamento de Crédito y Cobranzas						
	UNIDAD DE APOYO	Gerencia y Contabilidad						
No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABILIDAD	RECURSOS	LIMITACIONES	COSTOS
1	1. Realizar un análisis situacional de la cartera vencida.	01/05/2007	05/05/2007	Verificar datos cartera vencida	Departamento de crédito	Suministros, impresiones	Información válida	30
2	2. Determinar la posibilidad de recuperación de los créditos.	07/05/2007	12/05/2007	Analizar caso especificar su posibilidad	Departamento de crédito	Suministros, impresiones	Mayoría de créditos tenga baja posibilidad	10
3	3. Verificar si existe la documentación requerida para proceder con los cobros.	07/05/2007	12/05/2007	Constatar que exista los documentos	Departamento de crédito		Que no exista la documentación	0
4	4. Coordinar con el abogado los créditos morosos que necesitan ser tratados por la vía legal.	14/05/2007	10/05/2007	Contrato respectivo con el abogado	Consejo Administración Y Gerencia	Suministros, impresiones	No sea aprobado	500
5	5. Emitir memos a los socios que tienen problemas de créditos.	14/05/2007	10/05/2007	Entregar comunicados respectivos	Departamento de crédito y Abogado	Suministros, impresiones	No localizar a todos los socios	30
6	6. Utilizar la vía telefónica para reforzar los cobros.	14/05/2007	10/05/2007	Dar aviso telefónicamente	Departamento de crédito	Teléfono	No se pueda localizar	100
7	7. Realizar controles de calidad e intentar cobrar por descuentos en el Issfa y Comandancia.	21/05/2007	30/04/2008	Seguimiento continuo	Departamento de Crédito	Suministros, impresiones	Que no ingresen los descuentos	40
8	8. Mantener un control de la recuperación y los porcentajes de cobro de cada uno de los socios.	04/06/2007	30/04/2008	Establecer estadísticas	Departamento de crédito	Suministros, impresiones	Control deficiente	10
9	9. Realizar los reportes de los resultados que arroje el proceso de recuperación en forma semanal.	04/06/2007	30/04/2008	Documentar la información que se obtiene	Departamento de crédito	Suministros, impresiones	No cumpla las expectativas iniciales	5
10	10. Dar de baja a los créditos que son imposibles de recuperar.	24/04/2008	30/04/2008	Cruzar con la cuenta de provisiones	Contabilidad		Porcentaje demasiado alto	
11	11. Evaluar los resultados que se van presentando.	24/04/2008	30/04/2008	Determinar si el proceso da resultados	Departamento de crédito y Gerencia	Suministros, impresiones	No se desarrolle el plan adecuadamente	10
	<b>TOTAL COSTO PLAN</b>							<b>735</b>



### PLAN OPERATIVO No. 3

#	NOMBRE DEL PROYECTO	PLAN DE MARKETING						
	OBJETIVO DEL PROYECTO	Incrementar el número de socios para aumentar los ingresos y mejorar la imagen de la Cooperativa.						
	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	Ingresar un porcentaje alto de socios						
	RESPONSABILIDAD	Gerente General						
	UNIDAD DE APOYO	Atención al cliente						
No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES	COSTOS
1	Analizar la posición de la entidad frente a otras entidades.	02/04/2007	07/04/2007	Realizar comparaciones	Administración	Suministros	Información válida	2
2	Estudiar las preferencias del nicho de mercado para el cual se trabaja por medio de encuestas.	09/04/2007	05/05/2007	Realizar una encuesta.	Administración	Suministros, impresiones	Información válida	30
3	Analizar los resultados y definir los aspectos más sobresalientes.	07/05/2007	12/05/2007	Definir resultados	Administración	Suministros	Información válida	10
4	Elaborar un bosquejo de publicidad.	14/05/2007	19/05/2007	Diseñar borrador con requerimientos	Todas las áreas	Suministros, impresiones	Cliente no esté de acuerdo	10
5	Diseñar una página web	14/05/2007	19/05/2007	Diseñar borrador con requerimientos	Todas las áreas	Suministros, impresiones	Cliente no esté de acuerdo	10
6	Establecer los presupuestos.	14/05/2007	19/05/2007	Presupuestar los costos	Contabilidad	Suministros	No exista capacidad económica	2
7	Evaluar el medio de difusión (radio, televisión, prensa escrita, revistas, publicidad volante, etc.)	14/05/2007	19/05/2007	Analizar de acuerdo a los costos.	Administración y Contabilidad	Suministros	No exista capacidad económica	0
8	Aprobación del Plan de publicidad y diseño de página web.	14/05/2007	19/05/2007	Dar el visto bueno.	Consejo Administración	Suministros	Que no sea probado	2
9	Contratar la publicidad, la crear la página web y difundir la publicidad.	21/05/2007	22/06/2007	Firma de contrato y difusión	Administración	Suministros	Contratiempos	3756
10	Evaluar resultados	25/06/2007	30/06/2007	Revisión de resultados	Administración	Suministros	Que no se cumpla el contrato	2
	<b>TOTAL COSTO PLAN</b>							<b>3824</b>



## **CAPITULO V**

### **5.1 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los índices de gestión permiten analizar el comportamiento de las entidades durante un período concreto de tiempo, así mismo reflejan los aspectos importantes de la gestión y la programación de actividades que se han cumplido.

Las evaluaciones que permiten realizar los Índices de Gestión son en relación a la actividad actual de la empresa con respecto a Planes Estratégicos en el futuro.

#### **5.1.1 IMPORTANCIA Y JUTIFICACIÓN**

Es indispensable conocer el comportamiento de los clientes para medir las actividades que viene realizando la empresa, de allí que se justifica la importancia de aplicar los índices de gestión durante cierto período de tiempo con la finalidad de proponer las mejoras más convenientes hacia el beneficio de los clientes y la entidad.

Los resultados de los índices de gestión permiten a las empresas planificar procesos y actividades en los cuales se fijen metas y objetivos a cumplirse ejerciendo un control adecuado sobre los mismos para cumplir eficazmente con lo propuesto.

#### **5.1.2 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO**

Este indicador tiene la finalidad de medir el total de créditos realizados a los clientes



### 5.1.2 INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Este índice proporciona y mide el porcentaje de clientes que están de acuerdo con los servicios y la atención que reciben de la Cooperativa.

Se lo obtiene mediante la totalidad de clientes satisfechos y la totalidad de clientes existentes.

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Total clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}} * 100$$

AÑO 2006

919

Satisfacción del cliente =  $\frac{919}{1500} * 100 = 61,27\%$

1500

Resultado.- de acuerdo al porcentaje arrojado, se puede apreciar que la Cooperativa de la totalidad de clientes que posee pudo atender al 61,27%.

### 5.1.3 INDICE DE CLIENTES INCORFORMES

Este índice mide el porcentaje de clientes que no se encuentran de acuerdo con el servicio que ofrece la Cooperativa.



De acuerdo a datos proporcionados por los empleados del Departamento de Crédito, se expone que un aproximado de dos clientes a los cuales se les entregó un crédito, no estuvieron conformes con el servicio por razones como demora en el trámite, bajos montos entregados, no estar conformes con la información entregada, etc. Con referencia a este dato podemos decir que al año la a cantidad de clientes que recibieron un crédito pero que no se encuentran satisfechos totalmente es de 480 socios, solicitudes presentadas y atendidas que corresponden a los clientes inconformes, información válida para desarrollar el siguiente índice de gestión:

$$\text{Clientes inconformes} = \frac{\# \text{ Clientes inconformes}}{\# \text{ Clientes atendidos}} * 100$$

**480**

$$\text{Clientes inconformes} = \frac{480}{919} * 100 = 52,23\%$$

**919**

Los resultados del indicador demuestran que a pesar de entregar créditos a los socios que han presentado solicitudes, más del 50% no se encuentra conforme con el servicio, siendo un porcentaje alto ya que no se cumple con las expectativas de los clientes.

#### 5.1.4 INDICE DE FIDELIDAD DE CLIENTES

El índice de fidelidad de clientes mide la cantidad de veces que un cliente pide nuevamente un crédito a la Cooperativa.



$$\text{Fidelidad de clientes} = \frac{\text{Clientes que repiten el servicio}}{\text{Total clientes atendidos}} * 100$$

83

$$\text{Fidelidad de clientes} = \frac{83}{919} * 100 = 9,03\%$$

919

De acuerdo al porcentaje expuesto se puede decir que los clientes tienen el 9,03% de fidelidad hacia la Cooperativa, cabe destacar que cada socio puede realizar hasta tres créditos totales, sin embargo se verifica que la fidelidad no posee un alto porcentaje.

#### 5.1.5 CRECIMIENTO DE NIVEL DE SERVICIO

El índice de nivel de servicio mide la variación existente entre el servicio entregado de un año al siguiente, el mismo que proporciona el crecimiento o la baja del mismo, este índice se lo puede realizar tomando en cuenta datos en cantidad de créditos entregados o la cantidad de dinero entregado por concepto de créditos a los clientes.

$$\text{Crecimiento nivel de servicio} = \frac{\text{Créditos período 2006} - \text{Créditos período 2005}}{\text{Créditos período 2005}} * 100$$



$$919 - 849$$

$$\text{Crecimiento nivel de servicio} = \frac{\quad}{849} * 100 = 8,25\%$$

$$849$$

El presente índice refleja que ha existido un crecimiento del 8,25% en relación a dos años seguidos, es decir que la cantidad de créditos entregados se ha incrementado en ese porcentaje.

### 5.1.6 CALIDAD DEL CRÉDITO

Debido a que la morosidad es uno de los principales riesgos, el índice de calidad de crédito permite obtener el porcentaje que sufre el Activo de la empresa cuando el crédito se convierte en incobrable.

$$\text{Calidad del crédito} = \frac{\text{Fondo de provisión insolvencias}}{\text{Activo Total}} * 100$$

$$3565,38$$

$$\text{Calidad del crédito} = \frac{\quad}{794635,47} * 100 = 0,44\%$$

$$794635,47$$



### 5.1.7 MOROSIDAD

Este índice permite obtener el porcentaje relacionado a la cartera que se encuentra en mora o la cantidad de clientes que no pagan a tiempo sus deudas.

$$\text{Morosidad} = \frac{\text{Total créditos vencidos}}{\text{Total créditos entregados}} * 100$$

210

$$\text{Morosidad} = \frac{210}{919} * 100 = 22\%$$

919

En la Cooperativa se refleja un alto porcentaje de morosidad que es el 22%, siendo perjudicial para la empresa, uno de los principales porcentajes por los que se recomienda el Plan de Recuperación de Cartera.

### 5.1.8 INDICE DE ENDEUDAMIENTO

Indica la proporción en que los activos han sido financiados por personas ajenas, mientras el porcentaje sea menor a 1 es mejor.

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$$



$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{402858,93}{794635,47} = 0,51$$

En este caso vemos que el 50% es financiado por ajenos a la empresa.

## RAZONES DE EFICIENCIA Y OPERACIÓN

### 5.1.9 ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL

Mide el grado de utilización de activos totales para generar créditos.

$$\text{Rotación de activo total} = \frac{\text{Total créditos}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de activo total} = \frac{326362,46}{794635,47} = 0,41$$

### 5.1.10 ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE OPERACIONES (CRÉDITOS)



Esta razón mide cuanto pasa a ser utilidad neta cada rubro que se entrega por crédito.

$$\text{Índice de rentabilidad sobre operaciones} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Créditos}} * 100$$

$$\text{Índice de rentabilidad sobre operaciones} = \frac{8936,76}{326362,46} * 100 = 2,74\%$$

En este caso se muestra una utilidad del 2,74% sobre el total de créditos entregados.

#### 5.10.11 RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL

Esta razón indica por cada rubro que se invierte en los activos, cuánto se generó de rendimiento. Mientras más cercano al 100% este es mejor.

$$\text{Índice de rentabilidad sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} * 100$$

$$\text{Índice de rentabilidad sobre capital} = \frac{8936,76}{794635,47} * 100 = 1,12\%$$



Dentro de la Cooperativa se muestra un índice de rentabilidad relativamente bajo del 1,12 sobre los activos totales.

### 5.1.12 INDICE DE LIQUIDEZ

Mide la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo.

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{413556,22}{347500,54} = 1,19$$

Por cada dólar que se debe en el corto plazo, la empresa tiene \$ 1,19 en el 2006.

## 5.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Los Métodos de Evaluación representan una herramienta importante para el análisis de la situación de la empresa.

Para conocer la incidencia y el impacto que van a tener los planes propuestos al presente trabajo, se deben evaluar y analizar con la finalidad de aceptarlos o rechazarlos.

Las propuestas planteadas y que serán evaluadas mediante flujos de caja son: Plan de Marketing y Plan de Recuperación de Cartera, en los cuales se propone como principal punto los incrementos porcentuales que se desea alcanzar.



### **5.2.1 FLUJOS DE CAJA**

“Los Flujos de efectivo de un negocio incluyen las entradas y las salidas de dinero en oposición a los ingresos y gastos que se reportan para calcular las utilidades netas, generadas por una empresa durante algún período de tiempo específico”.<sup>4</sup>

### **5.2.2 FLUJOS DE CAJA SIN PLANES PROPUESTOS**

El Flujo de Caja que se va a desarrollar a continuación corresponde a la situación que la Cooperativa ha presentado en los años 2004, 2005 y 2006, es decir tomaremos como referencia los Balances de los tres últimos años de la entidad.

Seguidamente se los proyectará hasta el año 2010, con lo cual se permitirá analizar en que forma y con las actividades que se desarrollan actualmente llegará al año 2010.

---

<sup>4</sup> Fundamentos de Administración Financiera, Scout Berley, Pag. 101



TABLA 5.1

FLUJO DE CAJA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AUCA" SIN PROYECTOS							
AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Aporte Socios	14468,29	15471,47	16242,63	17013,79	17784,95	18556,11	19327,27
Saldo Inicial Cuenta Efectivo	18306,81	37956,97	65222,67	96451,83	87816,23	85347,23	86809,43
Ingresos por operación	49632,45	64823,80	86672,52	108521,24	130369,96	152218,68	174067,4
<b>Ingresos por operación</b>	<b>82407,55</b>	<b>118252,24</b>	<b>168137,82</b>	<b>221986,86</b>	<b>235971,14</b>	<b>256122,02</b>	<b>280204,10</b>
Flujo Efectivo por Operación	82407,55	118252,24	168137,82	221986,86	235971,14	256122,02	280204,10
<b>Salida de Operación</b>							
Sueldos y Salarios	22050,24	28537,62	29305,06	30072,5	30839,94	31607,38	32374,82
Intereses	5433,69	7554,30	10682,44	13810,58	16938,72	20066,86	23195
Gastos Generales	6183,50	6341,74	10795,42	15249,1	19702,78	24156,46	28610,14
Servicios Básicos	1673,27	1699,27	2371,43	3043,59	3715,75	4387,91	5060,07
Uniformes	216,00	500,00	720,00	940	1160	1380	1600
Suministros	1365,15	2061,69	2205,27	2348,85	2492,43	2636,01	2779,59
Publicaciones	380,00	168,00	211,10	254,2	297,3	340,4	383,5
Servicios Básicos	2857,60	2677,98	3698,62	4719,26	5739,9	6760,54	7781,18
Donaciones	169,81	73,99	36,00	-1,99	-39,98	-77,97	-115,96
Depreciación Activos Fijos	5489,45	7148,90	7444,62	7740,34	8036,06	8331,78	8627,5
Ocasionales	580,00	1087,22	6552,47	12017,72	17482,97	22948,22	28413,47
Impuestos	235,95	136,28	649,87	1163,46	1677,05	2190,64	2704,23
Mantenimiento	3083,72	1748,43	3384,22	5020,01	6655,8	8291,59	9927,38
Amortización Diferidos	0,00	2649,99	0,00	0	0	0	0
<b>Total Salida de Operación</b>	<b>49718,38</b>	<b>62385,41</b>	<b>78056,52</b>	<b>96377,62</b>	<b>114698,72</b>	<b>133019,82</b>	<b>151340,92</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>32689,17</b>	<b>55866,83</b>	<b>90081,30</b>	<b>125609,24</b>	<b>121272,42</b>	<b>123102,20</b>	<b>128863,18</b>



"-15% Utilidad Trabajadores	111,29	332,69	351,64	18841,39	18190,86	18465,33	19329,48
<b>Utilidad Después de Partic. Trabajad.</b>	<b>32577,88</b>	<b>55534,14</b>	<b>89729,66</b>	<b>106767,85</b>	<b>103081,56</b>	<b>104636,87</b>	<b>109533,70</b>
"- 25% Impuesto a La Renta	110,36	110,36	722,45	26691,96	25770,39	26159,22	27383,43
Depreciación Activos Fijos	5489,45	7148,90	7444,62	7740,34	8036,06	8331,78	8627,50
Amortización Diferidos	0,00	2649,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>37956,97</b>	<b>65222,67</b>	<b>96451,83</b>	<b>87816,23</b>	<b>85347,23</b>	<b>86809,43</b>	<b>90777,78</b>



En la tabla de Flujos de Efectivo sin proyectos se obtiene los flujos hacia el año 2010, mediante la variación existente de un año a otro.

Dentro de la propuesta realizada se encuentra el Plan de Recuperación de Cartera, al implementar el presente Plan se desea bajar significativamente la cartera vencida que presenta la Cooperativa, por lo que en la siguiente tabla se muestra los porcentajes que se desean alcanzar.

**TABLA 5.2**  
**PROPUESTA DEL PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

**TOTAL CARTERA AÑO 2006 = \$ 326.362,46**

Año	VALOR CARTERA VENCIDA	PORCENTAJE CARTERA VENCIDA	VALOR RECUPERADO	PORCENTAJE RECUPERADO
2006	71799,74	22%	0	0%
2007	39489,86	12%	21539,92	30%
2008	21539,92	7%	12923,95	18%
2009	15436,94	5%	6102,98	8,50%
2010	13282,95	4%	2153,99	3%
<b>TOTAL</b>			<b>42720,85</b>	<b>59,5%</b>

**Fuente: Plan de Recuperación de cartera**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

De igual forma para el Plan de Marketing por el hecho de presentar una promoción intensiva, que utiliza todos los recursos y herramientas necesarias, se plantea los siguientes porcentajes a alcanzar si el plan es considerado y se lo implementa en la Cooperativa.



**TABLA 5.3**  
**PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING**

<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>CLIENTES ACTUALES EN 2006</b>	<b>CON IMPLEMENTACION DEL PLAN INGRESAN 8 SOCIOS AL MES PARA 2007</b>	<b>CON IMPLEMENTACION DEL PLAN INGRESAN 15 SOCIOS AL MES PARA 2008</b>	<b>CON IMPLEMENTACION DEL PLAN INGRESAN 18 SOCIOS AL MES PARA 2009</b>	<b>CON IMPLEMENTACION DEL PLAN INGRESAN 20 SOCIOS AL MES PARA 2010</b>
<b>ANUAL # CLIENTES</b>	<b>1500</b>	<b>96</b>	<b>180</b>	<b>216</b>	<b>240</b>
<b>10\$ POR APORTE/MES AHORROS</b>		<b>960</b>	<b>1800</b>	<b>2160</b>	<b>2400</b>
<b>3\$ POR MEMBRECIAS</b>		<b>288</b>	<b>540</b>	<b>648</b>	<b>720</b>
<b>POR ENCAJES</b>		<b>5040</b>	<b>9450</b>	<b>11340</b>	<b>12600</b>
<b>70% DE CLIENTES QUE PIDEN PRESTAMOS</b>		<b>67,2</b>	<b>126</b>	<b>151,2</b>	<b>168</b>
<b>INTERESES</b>		<b>3024</b>	<b>5670</b>	<b>6804</b>	<b>7560</b>
<b>TOTAL</b>		<b>9312</b>	<b>17460</b>	<b>20952</b>	<b>23280</b>

**Fuente: Propuesta Plan de Marketing**

**Elaborado por: Lorena Villarreal**

Al implementar los proyectos propuestos se busca recuperar la cartera vencida y atraer a más clientes para que existan mayores ingresos tanto de aporte de socios, membrecías, intereses (15%).

A continuación se presenta al Flujo de Efectivo con los Proyectos propuestos.



**TABLA 5.4**  
**FLUJOS DE EFECTIVO CON PLANES PROPUESTOS**

<b>FLUJO DE CAJA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AUCA" CON PROYECTOS</b>					
AÑO	0	2007	2008	2009	2010
Aporte Socios		17013,79	17784,95	18556,11	19327,27
Saldo Inicial Cuenta Efectivo		96451,83	109813,12	141261,61	192648,05
Recuperación de Cartera		21539,92	12923,95	6102,98	2153,99
Ingresos por operación		117833,24	166453,96	236026,68	328879,40
Plan de Marketing		9312	17460	20952	23280
<b>Ingresos por Operación</b>		<b>262150,78</b>	<b>324435,98</b>	<b>422899,38</b>	<b>566288,71</b>
Flujo Efectivo por Operación		262150,78	324435,98	422899,38	566288,71
<b>Salida de Operación</b>					
Sueldos y Salarios		30072,5	30839,94	31607,38	32374,82
Intereses		13810,58	16938,72	20066,86	23195
Gastos Generales		15249,1	19702,78	24156,46	28610,14
Servicios Básicos		3043,59	3715,75	4387,91	5060,07
Uniformes		940	1160	1380	1600
Suministros		2348,85	2492,43	2636,01	2779,59
Publicaciones		254,2	297,3	340,4	383,5
Servicios Básicos		4719,26	5739,9	6760,54	7781,18
Donaciones		-1,99	-39,98	-77,97	-115,96
Depreciación Activos Fijos		7740,34	8036,06	8331,78	8627,5
Ocasionales		12017,72	17482,97	22948,22	28413,47
Impuestos		1163,46	1677,05	2190,64	2704,23
Mantenimiento		5020,01	6655,8	8291,59	9927,38
Amortización Diferidos		0	0	0	0
Gastos Plan de Marketing		3824	756	756	756
Gatos Plan de Recuperación de cartera		735	0	0	0
Gastos Plan de Capacitación		1100	0	0	0
<b>Total Salida de Operación</b>		<b>102036,62</b>	<b>115454,72</b>	<b>133775,82</b>	<b>152096,92</b>
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>160114,16</b>	<b>208981,26</b>	<b>289123,56</b>	<b>414191,79</b>
"-15% Utilidad Trabajadores		24017,12	31347,19	43368,53	62128,77
<b>Utilidad Después de Participación Trabajadores</b>		<b>136097,04</b>	<b>177634,07</b>	<b>245755,03</b>	<b>352063,02</b>
"- 25% Impuesto a La Renta		34024,26	44408,52	61438,76	88015,76
Depreciación Activos Fijos		7740,34	8036,06	8331,78	8627,50
Amortización Diferidos		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Utilidad Neta</b>		<b>109813,12</b>	<b>141261,61</b>	<b>192648,05</b>	<b>272674,77</b>



En la tabla presentada se puede apreciar que los ingresos por operaciones tienen incrementos considerables, demostrando que existe mejoramiento en los procesos que se realizan.

Los planes propuestos si bien es cierto tienen un plazo para su ejecución, es importante que mantengan un seguimiento y evaluación continua de tal manera que el avance sea progresivo y los beneficios se reflejen principalmente en los clientes.

Realizando las comparaciones correspondientes a los dos flujos de efectivo presentados se obtienen las siguientes diferencias:

**TABLA 5.5**  
**COMPARACIONES DE FLUJOS DE EFECTIVO**

<i>AÑOS</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
<i>UTILIDAD DE EJERCICIOS SIN PROYECTOS</i>	<i>87816,23</i>	<i>85347,23</i>	<i>86809,43</i>	<i>90777,78</i>
<i>UTILIDAD DE EJERCICIOS CON PROYECTOS</i>	<i>109813,12</i>	<i>141261,61</i>	<i>192648,05</i>	<i>272674,77</i>
<i>DIFERENCIA</i>	<i>21996,89</i>	<i>55914,39</i>	<i>105838,62</i>	<i>181896,99</i>

Mediante la comparación podemos decir que los Planes propuestos van a proporcionar un incremento e la utilidad final de las operaciones de la Cooperativa, por lo que se espera, estos planes sean acogidos y tomados en cuenta para implementarlos.



## CAPITULO VI

### 6.1 CONCLUSIONES

El crecimiento vertiginoso del sector servicios y el avance rápido que han tenido las comunicaciones, en un ambiente de alta competitividad, dan la pauta para que las empresas innoven sus servicios y productos y así la demanda responda en forma exitosa a las nuevas propuestas y sobretodo satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

La globalización ha conducido a las empresas que se dedican a prestar servicios financieros a crecer y tener vital importancia dentro de la economía, por ende ha exigido a este tipo de empresas a que sean más competitivas en su entorno.

De esta forma las entidades deben orientar sus esfuerzos en aspectos que agreguen valor a los servicios ofrecidos. Como aspecto sobresaliente podemos citar la imaginación como fuente de inspiración.

Luego del trabajo realizado se puede emitir varias conclusiones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito AUCA se dedica a prestar servicios financieros a un segmento específico, que es el sector militar.
- Uno de los factores externos que ejerce mayor importancia para la Cooperativa es la competencia que existe dentro del sector, haciéndose básico un proceso de promoción y publicidad.



- De acuerdo a la Matriz Foda realizada, dentro de las debilidades que presenta la Cooperativa se encuentra que la recuperación de cartera siendo un asunto que afecta significativamente a las actividades del Departamento de Crédito.
- De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes de la Cooperativa podemos conocer que los socios no se encuentran contentos respecto a la atención de los empleados, y ciertos procesos no se ajustan a las expectativas de los mismos.
- El Departamento de Crédito y Cobranzas no cuenta con un plan estratégico que le permita desarrollar adecuadamente sus actividades, de allí nace la presente propuesta a ser considerada y ponerla en práctica.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Considerar la implementación de los planes propuestos, debido a que ello conlleva a mejorar los procedimientos y controles de la Cooperativa, contribuyendo de manera adecuada y equitativa al beneficio de los clientes y de la Institución.
- Capacitar al personal del Departamento de Crédito de acuerdo al Plan propuesto en el presente trabajo, de manera que permita a los empleados obtener los conocimientos necesarios para ofrecer un excelente servicio al cliente.
- Mantener un seguimiento a los clientes de la Cooperativa con la finalidad de conocer periódicamente acerca de sus necesidades y requerimientos, este proceso puede además proporcionar información acerca de la satisfacción de los mismos.



- Trabajar en función de recuperar la imagen de la Cooperativa, en vista de que las personas se sientan confiadas y respaldadas al momento de ingresar como socios de la Cooperativa.
- Difundir el nombre y los servicios de la Cooperativa en forma intensiva, dirigiéndose al segmento definido, para captar clientes de manera que se incrementen las operaciones de la entidad y sea competitiva.



## BIBLIOGRAFÍA

- GARRIDO, Santiago (2003) “Gerencia y Planificación Estratégica”  
Editorial Norma S.A., Bogotá
- KAPLAN Robert / NORTON David, Mapas Estratégicos,  
Gestión 2000, Barcelona 2004.
- ZEITHAML, Valarie / BINTER Mary, Marketing de Servicios  
McGraw-Hill, México
- COSTALES Bolívar (2002) Diseño, elaboración y evaluación de proyectos.  
Agil Print, Quito Ecuador
- SEBASTIAN Altina, LÓPEZ Joaquín, (2001) Gestión Bancaria  
Fareso S.A., España
- HITT, Michael (1999) “Administración Estratégica”  
Seneca 53, Colonia Polanco
- MINTZBERG, Henry (1997), “El Proceso Estratégico”  
Prentice Hall Hispanoamericana, Juárez
- WEIHRICH, Heinz (1998), Administración una perspectiva global  
Editorial Ultra, S.A. México DF
- STATON. ETZEL. WALKER (1999), “Fundamentos de Markeing”  
McGRAW-HILL Editorial Ultra, S.A. México DF



# ANEXOS



## ***ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA "AUCA"***

**Objetivo.-** la presente encuesta tiene la finalidad de conocer el criterio de los socios afiliados a la Cooperativa "AUCA", para poder realizar los cambios y mejoras necesarias dentro del Área de Créditos.

**FECHA:**

**NOMBRE:**

**UNIDAD:**

**PREGUNTAS:**

**1. ¿Conoce usted la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Auca"?**

**SI /NO**

**2. ¿Qué criterio le merece el servicio que ofrece la Cooperativa?**

**Bueno regular malo**

**3. ¿Está de acuerdo con los montos de créditos que le ofrece la Cooperativa?**

**SI/NO**

**4. ¿Como socio usted recibe información concreta acerca del funcionamiento de créditos por parte de la Cooperativa?**

**SI/NO**

**5. ¿Cree usted que la tasa de interés cobrada por la Cooperativa es alta o baja?**

**SI /NO**

**6. ¿Como le gustaría que le realicen los descuentos o pagos de Créditos?**

**Rol / Ventanilla**



**7. Cómo califica el proceso de descuentos mensuales?**

**Bueno Regular Malo**

**8. Le parece claro el proceso de asignación de cuotas para pagos de préstamos? Si no**

**9. ¿Tuvo que realizar demasiados trámites para obtener un crédito en la Cooperativa?**

**SI /NO**

**10. ¿En qué forma desearía que el servicio de la Cooperativa sea mejorado?**

*Gracias por su colaboración.*



## ***ENCUESTA PARA LOS PROVEEDORES DE LA COOPERATIVA "AUCA"***

**Objetivo.- la presente encuesta tiene como finalidad conocer la relación existente entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito y sus Proveedores.**

**FECHA:**

**NOMBRE / EMPRESA**

### **PREGUNTAS**

**1. ¿Qué le parece la relación existente entre la Cooperativa "AUCA" y usted?**

**Buena Regular Mala**

**2. ¿Qué tipo de cliente lo considera la Cooperativa "AUCA"?**

**Buena Regular Malo**

**3. ¿La Cooperativa "AUCA" cumple con los pagos acordados?**

**SI / NO**

**4. ¿Cuál es la forma de pago que usted mantiene con la Cooperativa?**

**A la fecha**

**30 días**

**60 días**

**90 días**

**5. ¿Los precios que usted ofrece en el mercado son competentes?**

**SI / NO**

**6. ¿La entrega del producto / servicio en que forma se lo realiza?**

**Completa**



**Por partes**

**7. ¿Cada que tiempo la Cooperativa realiza pedidos de su producto o servicio?**

**Mensualmente**

**Trimestralmente**

**Semestralmente**

**8. La entrega de su servicio / producto lo realiza directamente en la Cooperativa?**

**SI /NO**

*Gracias por su colaboración.*



## ***ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING***

**Objetivo.-** La presente encuesta tiene como propósito analizar la opinión de los clientes referente al tipo de publicidad que realiza la Cooperativa AUCA, además permitirá conocer la preferencia en difusión que les gustaría a los socios.

**FECHA:**

**NOMBRE:**

**UNIDAD:**

**PREGUNTAS:**

**Objetivo.-** La presente encuesta tiene como propósito analizar la opinión de los clientes referente al tipo de publicidad que realiza la Cooperativa AUCA, además permitirá conocer la preferencia en difusión que les gustaría a los socios.

**1. ¿Conoce usted acerca de todos los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Auca"?**

**SI NO**

**2. ¿Cómo usted cree que se debe dar a conocer la Cooperativa?**

- **Radio, Prensa, Televisión, Revistas, Volantes, Internet.**

**3. ¿En qué forma usted conoció de la existencia de la Cooperativa AUCA?**

- **Publicidad**
- **Comentario de amigos**



- **Descuentos realizados indebidamente**

**4. ¿Cómo calificaría la forma de promoción publicitaria de la Cooperativa Auca con relación a la promoción publicitaria de las cooperativas de la competencia?**

- **Eficiente**
- **Deficiente**
- **No tiene publicidad**

**5. ¿Cree que la falta de publicidad no permite el ingreso de nuevos socios e inversiones?**

**SI**

**NO**

*Gracias por su colaboración.*

