



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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:  
**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

GESTIÓN ESTRATÉGICA COMUNICACIONAL PARA RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “KULLKI WASI” LTDA. CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**AUTORA:**

**ELSA LISBETH TIPÁN MUSUÑA**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el siguiente trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniera comercial, ha sido desarrollado por la Srta. ELSA LISBETH TIPÁN MUSUÑA cumpliendo con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza para su presentación.

---

Ing. Juan Carlos Vinueza Calderón  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Cecilia Elizabeth Machado Cisneros  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

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

Riobamba 18 de Julio de 2016

**ELSA LISBETH TIPÁN MUSUÑA**

**050335083-7**

## DEDICATORIA

A DIOS por haberme guiado en mi camino por permitirme llegar a este momento de bendiciones en mi vida por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

**Mi madre** María Dolores Musuña Pallo quien me acompañó durante mi trayecto estudiantil y vida por haber me dado su cariño, esfuerzo, apoyo y consejos para seguir adelante y cumplir con mis objetivos y a mis tíos quienes han velado por mí durante este arduo camino para convertirme en una profesional.

**Mi padre** José Damián Tipán Guashca por su gran apoyo incondicional y por sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional y por su cariño y comprensión ha sido parte fundamental de mi vida.

**Mis hermanas** Beatriz Tipán, Piedad Tipán por ser unas grandes amigas para mí, que junto a sus ideas hemos pasado momentos inolvidables y uno de los seres más importantes en mi vida.

**Mis sobrinos** Edison y Paul Tigasi para que mi triunfo sirva de ejemplo en su vida y también de orgullo para su futuro.

**A mi familia, Mis amigos de Barrio y universidad** Gracias por brindarme su apoyo moral de una u otra forma estuvieron a mi lado apoyándome y así lograr alcanzar mi meta y a mis amigos gracias por su amistad, apoyo y cariño me dieron valor y coraje para seguir con mis estudios y todos los momentos de mi vida estudiantil.

A mis profesores gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Elsa Lisbeth Tipán Musuña.

## **AGRADECIMIENTO**

**DIOS** por ser mi creador, amigo que nunca falla y la luz que guía mi camino.

Les agradezco a mis padres ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y amor, los que han velado por mí son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura lo han hecho con todo el amor del mundo, para formarme una mujer integral.

De manera especial, agradezco al Ing. Juan Carlos Vinueza Calderón, mi asesor de trabajo de titulación, por su constante apoyo y dedicación, quien con sus conocimientos, y su experiencia su paciencia y su motivación ha logrado en que pueda terminar mis estudios con éxito.

También agradezco a la Ing. Cecilia Elizabeth Machado Cisneros por su constante apoyo incondicional y aliento durante el desarrollo de mi trabajo de titulación.

Un agradecimiento muy especial para mi familia y mis amigas más cercanas a esos amigos que siempre me han acompañado y con las cuales les he contado desde que los conocí muchas gracias por el apoyo incondicional que me han brindado.

Finalmente, a todos los que colaboraron con nuestra formación profesional y con la realización del presente trabajo de titulación.

A todos ellos muchas gracias.

Elsa Lisbeth Tipán Musuña.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	ixi
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo .....	xiv
Summary.....	xv
Introducción .....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 Marco teórico.....	7
2.2.2 Marco conceptual.....	22
2.3 IDEA A DEFENDER .....	24
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>25</b>
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.2.1 Investigación Descriptiva .....	25
3.2.2 Investigación de Campo.....	25
3.2.3 Investigación Bibliográfica.....	25
3.2.4 Investigación Seccional .....	25
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	27

3.4.1	Métodos .....	27
3.4.1.1	Método Inductivo.....	27
3.4.1.2	Método Deductivo .....	27
3.4.2	Técnicas .....	27
3.4.2.1	Observación Directa .....	27
3.4.2.2	Entrevista Estructurada y no Estructurada.....	27
3.4.2.3	Encuesta a un Universo.....	27
3.4.3.	Instrumentos.....	27
3.5	RESULTADOS .....	28
3.5.1	Investigación de Mercado .....	28
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		44
4.1	IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	44
4.1.1	Reseña Histórica .....	44
4.1.2	Modelo del Negocio.....	44
4.1.3	Misión y Visión .....	45
4.1.4	Valores Empresariales .....	45
4.1.5	Organigrama estructural .....	46
4.1.6	Ubicación de la Empresa .....	46
4.1.6.1	Macro ubicación. ....	47
4.1.6.2	Micro ubicación. ....	47
4.1.7	Productos a Ofertar .....	48
4.2	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA .....	51
4.2.1	Análisis Externo.....	51
4.2.1.1	Macro entorno.....	51
4.2.1.2	Micro entorno .....	54
4.2.1.3	Matrices para ponderar el análisis externo .....	55
4.2.2	Análisis Interno.....	59
4.2.2.1	Comportamiento del índice de morosidad y cartera bruta 2015 - 2016.....	59
4.2.2.2	Manual y reglamento operativo de créditos.....	60
4.2.2.3	Análisis al personal de la COAC Kullki Wasi.....	60
4.2.2.4	Matriz del análisis interno.....	62
4.2.2.5	Matrices para ponderar el análisis interno .....	66
4.2.3	Matriz FODA .....	70
4.2.4	FODA Ponderado .....	71
4.2.5	FODA Estratégico.....	71
4.3	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS .....	73
4.3.1	Introducción .....	73
4.3.2	Objetivos.....	73
4.3.2.1	Objetivo General.....	73
4.3.2.2	Objetivos Específicos .....	73
4.3.3	Estrategia de Comunicación Interna .....	74
4.3.3.1	Táctica N. 01 Entregas de copias del manual y reglamento al personal .....	74
4.3.3.2	Táctica N. 02 Recopilación y socialización de información sobre Cobranza. ..	75

4.3.3.3 Táctica N. 03 Integración del personal de la COAC. ....	77
4.3.3.4 Táctica N. 04 Reuniones para plantear metas del índice de cartera vencida. ....	78
4.3.3.5 Táctica N. 05 Flujo gramas de colocación y recuperación de créditos.....	79
4.3.4 Estrategia de persistencia .....	83
4.3.4.1 Táctica N. 01 Agenda de visitas a los socios con mayor morosidad. ....	83
4.3.4.2 Táctica N. 02 Llamadas telefónicas por parte del jefe de agencia.....	84
4.3.5 Estrategia de Medición periódica del índice de morosidad .....	85
4.3.5.1 Táctica N. 01 Corte mensual del comportamiento de la cartera vencida. ....	85
4.3.6 Estrategia Recordatoria de Cobranza .....	86
4.3.6.1 Táctica N. 01 Mensaje de textos recordando el pago de créditos a los socios. .	86
4.3.6. Táctica N. 02 Llamadas telefónicas para recordar el pago .....	87
4.3.7 Estrategia de concientización, incentivos y sanciones.....	88
4.3.7.1 Táctica N. 01 Concientización al personal de créditos .....	88
4.3.7.2 Táctica N. 02 Ventajas y desventajas de pagar a tiempo.....	89
4.3.7.3 Táctica N. 03Planteamiento de incentivos y sanciones. ....	90
4.3.8 Estrategia de capacitación y contratación .....	91
4.3.8.1 Táctica N. 01 Capacitación al personal de la COAC.....	91
4.3.8.2 Táctica N. 02 Perfiles para la contratación del personal de la cooperativa. ....	92
4.3.9 Estrategia de Atención al Cliente.....	93
4.3.9.1 Táctica N. 01 Implementación de un buzón de sugerencias.....	93
4.3.9.2 Táctica N. 02 Encuestas para medir el nivel de satisfacción de los socios.....	94
4.3.10 Estrategia de Renegociación .....	95
4.3.10.1Táctica N. 01 Negociación directa con los socios en morosidad.....	95
4.4 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS...	96
CONCLUSIONES .....	97
RECOMENDACIONES .....	98
BIBLIOGRAFÍA .....	99
WEBGRAFÍA.....	100
ANEXOS .....	100



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Socios de la COAC Kullki Wasi.....	26
Tabla N° 02: Género .....	29
Tabla N° 03: Ocupación .....	30
Tabla N° 04: Edad.....	31
Tabla N° 05: Motivos para acudir a Kullki Wasi .....	32
Tabla N° 06: Número de créditos obtenidos en Kullki Wasi .....	33
Tabla N° 07: Atrasos en las cuotas de un crédito .....	34
Tabla N° 08: Razones por las que se retrasan en el pago de un crédito .....	35
Tabla N° 09: Conoce las consecuencias de estar en morosidad .....	36
Tabla N° 10: Medios para comunicar su próximo pago de crédito .....	37
Tabla N° 11: Opciones de abonos para igualarse los pagos de créditos.....	38
Tabla N° 12: Donde le puede localizar el personal de cobranza .....	39
Tabla N° 13: Atención al cliente del departamento de cobranza.....	40
Tabla N° 14: Frecuencia con la que asiste a COAC Kullki Wasi.....	41
Tabla N° 15: Servicios Financieros .....	48
Tabla N° 16: Servicios Cooperativos .....	50
Tabla N° 17: Variable Económica .....	51
Tabla N° 18: Variable Político Legal.....	52
Tabla N° 19: Variable Socio cultural .....	53
Tabla N° 20: Variable Tecnológica.....	53
Tabla N° 21: Variable Ambiental .....	53
Tabla N° 22: Matriz de análisis del micro entorno .....	54
Tabla N° 23: Matriz impacto-ocurrencia del análisis externo .....	55
Tabla N° 24: Matriz de capacidad de respuesta del análisis externo .....	56
Tabla N° 25: Perfil estratégico externo de la COAC “Kullki Wasi” .....	57
Tabla N° 26: Índice de morosidad y cartera bruta 2015 -2016.....	59
Tabla N° 27: Matriz de análisis interno .....	62
Tabla N° 28: Matriz impacto-ocurrencia del análisis interno .....	66
Tabla N° 29: Matriz de capacidad de respuesta del análisis interno.....	66
Tabla N° 30: Perfil estratégico interno de la COAC “Kullki Wasi” .....	68
Tabla N° 31: Matriz FODA.....	70
Tabla N° 32: FODA Ponderado .....	71
Tabla N° 33: FODA Estratégico .....	72

Tabla N° 34: Entrega de copias del manual y reglamento operativo de crédito .....	74
Tabla N° 35: Recopilación y socialización de información Gestión de Cobranza .....	75
Tabla N° 36: Recopilación de la información de gestión en cobranza .....	75
Tabla N° 37: Integración del personal de la COAC.....	77
Tabla N° 38: Esquema tentativo de las actividades .....	77
Tabla N° 39: Reuniones para plantear metas y requerimiento de cobranza .....	78
Tabla N° 40: Esquema tentativo del orden del día.....	78
Tabla N° 41: Flujo grama de colocación de créditos .....	79
Tabla N° 42: Flujo grama de recuperación de créditos.....	81
Tabla N° 43: Agenda de visitas constantes a los socios con mayor morosidad.....	83
Tabla N° 44: Diseño del informe de socios en mora .....	83
Tabla N° 45: Llamadas telefónicas por parte del jefe de agencia.....	84
Tabla N° 46: Corte mensual del comportamiento de la cartera vencida.....	85
Tabla N° 47: Diseño del informe mensual de la cartera vencida.....	85
Tabla N° 48: Mensajes de texto recordando el pago próximo a los socios.....	86
Tabla N° 49: Contenido de los mensajes de texto.....	86
Tabla N° 50: Llamadas telefónicas para recordar el pago del crédito .....	87
Tabla N° 51: Diseño del bosquejo para las llamadas telefónicas.....	87
Tabla N° 52: Concientización sobre el levantamiento de información.....	88
Tabla N° 53: Documento de compromiso.....	88
Tabla N° 54: Ventajas y desventajas de pagar los créditos a tiempo.....	89
Tabla N° 55: Contenido de las ventajas y desventajas.....	89
Tabla N° 56: Planteamiento de incentivos y sanciones .....	90
Tabla N° 57: Incentivos y sanciones .....	90
Tabla N° 58: Capacitación al personal de la COAC .....	91
Tabla N° 59: Temas a abordar .....	91
Tabla N° 60: Perfiles para los diversos cargos.....	92
Tabla N° 61: Implementación de un buzón de sugerencias .....	93
Tabla N° 62: Encuestas para medir el nivel de satisfacción de los socios.....	94
Tabla N° 63: Sugerencias para las preguntas del cuestionario .....	94
Tabla N° 64: Negociación directa con los socios en morosidad.....	95
Tabla N° 65: Acta de renegociación .....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Género .....	29
Gráfico N° 02: Ocupación .....	30
Gráfico N° 03: Edad .....	31
Gráfico N° 04: Motivos para acudir a Kullki Wasi .....	32
Gráfico N° 05: Número de créditos obtenidos en Kullki Wasi .....	33
Gráfico N° 06: Atrasos en las cuotas de un crédito .....	34
Gráfico N° 08: Conoce las consecuencias de estar en morosidad .....	36
Gráfico N° 09: Medios para comunicar su próximo pago de crédito .....	37
Gráfico N° 10: Opciones de abonos para igualarse los pagos de créditos.....	38
Gráfico N° 11: Donde le puede localizar el personal de cobranza .....	39
Gráfico N°. 12: Atención al cliente del departamento de cobranza.....	40
Gráfico N°. 13: Frecuencia con la que asiste a la COAC Kullki Wasi.....	40
Gráfico N° 14: Índice de morosidad .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Organigrama estructural .....	46
Figura N° 02: Macro ubicación .....	47
Figura N° 03: Macro ubicación .....	47
Figura N° 04: Modelo de folletos.....	74
Figura N° 05: Presentación del celular del plan telefónico.....	84
Figura N° 06: Buzón de sugerencia .....	93

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 01: Créditos que oferta la COAC “Kullki Wasi” .....	102
Anexo N° 02: Guía de observación .....	103
Anexo N° 03: Nombre de las diferentes cooperativas .....	104
Anexo N° 04: Guía de entrevista Para el personal del COAC “Kullki Wasi” .....	105
Anexo N° 05: Encuesta socios de la COAC “Kullki Wasi” .....	107
Anexo N° 06: Proforma editora Multicolor .....	109
Anexo N° 07: Fotos de la COAC “Kullki Wasi” .....	110
Anexo N° 08: Fotos de la competencia .....	111
Anexo N° 09: Fotos encuestas a los socios .....	112

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene por objetivo fortalecer la gestión estratégica comunicacional para la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi Ltda.” del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, la misma que permitirá recuperar la cartera vencida de créditos.

Para cumplir con lo anteriormente mencionado se realizó el análisis situacional enfocando en el departamento de créditos y cobranza, por ejemplo, en el análisis externo se determinó el impacto de cada variable con la cartera vencida y en el interno se obtuvo información del personal de la cooperativa y las razones de los atrasos en el pago de créditos de los socios con la finalidad de conocer el diagnóstico verídico de la institución financiera y desarrollar las estrategias que permitan superar las necesidades encontradas.

Es preciso mencionar que dentro de la propuesta se diseñó estrategias de comunicación interna, de persistencia, de medición periódica del índice de morosidad, de recordatoria de cobranza, de concientización, incentivos y sanciones, de atención al cliente y de renegociación.

Esta propuesta permitirá que el personal de la cooperativa tenga en sus manos la herramienta necesaria para cumplir con un levantamiento de información de créditos de forma correcta, mejorar la atención al cliente, estar capacitado para responder a las diversas necesidades, trabajar en equipo y así cumplir con el objetivo de disminuir la cartera de créditos que actualmente se encuentra vencida.

Se recomienda la aplicación de las diferentes estrategias y tácticas desarrolladas, considerando la ejecución de las mismas generará resultados favorables como la disminución de la cartera vencida de créditos.

**Palabras claves:** GESTIÓN, ESTRATEGIA COMUNICACIONAL, CRÉDITO, MOROSIDAD, CARTERA.

---

Ing. Juan Carlos Vinueza Calderón  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

## **SUMMARY**

The present investigation objective is to strengthen the strategic communication management for savings and credit cooperative "Kullki Wasi" Ltda" of Riobamba canton,Chimborazo province to recover the overdue loans.

The situational analysis was carried out in the Accounts Receivable, Credit and Collections Department to meet the objective mentioned above. It was determined the impact of each variable with the overdue loan in the external analysis. Information about this institution and the reasons of the delays in the payments of the loans of the partners were gotten by internal analysis in order to know the real diagnosis of the financial institution and to develop the strategies to overcome the current needs.

In this proposal, strategies of internal communication, persistence, periodical measurement of the delay in payment index, reminder, receivable, awareness, incentives and sanctions, client attention and renegotiation have been designed

This proposal will get the staff of the cooperative have the necessary tool for drawing up the information about the credits in a right way to improve the client's attention, to be trained to answer the different necessities, to work in team, so that the objective of reducing the overdue loan payments can be met.

It is recommended to apply the different strategies and methods since its execution will give good results such as reduction of the overdue loan payments.

Key words: MANAGEMENT, COMMUNICATION STRATEGY, CREDIT, DEFAULT, PAYMENT.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad a nivel mundial existe una gran cantidad de empresas que realizan propuestas de gestión estratégica comunicacional la misma que tiene una gran importancia a nivel del área de producción, finanzas y administración; a través de la comunicación las empresas logran cumplir con esos objetivos y mantenerse activas en el mercado actual que exige una excelente cultura, responsabilidad, equilibrio laboral interno, buenas relaciones con clientes y proveedores, sobre todo el posicionamiento de imagen y la correcta comunicación.

Es preciso mencionar que los empresarios se ven en la necesidad de desarrollar una buena estrategia comunicacional que les permita a través de un documento físico, realizar actividades y así poder visualizar el comportamiento de la empresa en las diferentes áreas en el transcurso de un tiempo determinado.

En el presente trabajo de titulación se desarrolla una propuesta de gestión estratégica comunicacional para la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi Ltda.” la cual nace de la necesidad de solucionar un problema, guiados por una metodología que visualiza la propuesta de estrategias de crecimiento empresarial.

En el **primer capítulo** del trabajo de titulación se desarrolló un conversatorio con el personal del área de créditos y cobranzas de la cooperativa para poder conocer y establecer el planteamiento, formulación, delimitación y justificación del problema, con sus respectivos objetivos para elaborar la gestión estratégica comunicacional.

Es de gran interés mencionar que en el **segundo capítulo** se investigó los antecedentes históricos de la cooperativa, la fundamentación teórica y se propuso la idea a defender.

Cabe resaltar que en el **capítulo tres** se desenvuelve la metodología para la elaboración de la gestión estratégica comunicacional, como es su modalidad, los tipos de investigación con los que se acopla, la operación y cálculo de la población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos que se usó para la obtención de información veraz, confiable y oportuna.



Para culminar con este trabajo en el **capítulo cuatro** se diseñó la propuesta de estrategias a desarrollarse que logran contrarrestar los problemas por los que se encuentra atravesando la cooperativa como son las estrategias de comunicación interna, de persistencia, de medición periódica del índice de morosidad, recordatoria de cobranza, de concientización, incentivos y sanciones, de atención al cliente y de renegociación.

Finalmente se elaboró un calendario que permitirá la ejecución ordenada y a tiempos de la gestión estratégica comunicacional, también se da a conocer las conclusiones del trabajo, acompañadas de sus respectivas recomendaciones, bibliografía, web grafía y anexos en la cual se basa el trabajo.

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En nuestro país se creó la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, la cual reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía y que en la aplicación de esta ley se obtiene la posibilidad de reconstruir la Institucionalidad del Sistema Cooperativo.

Los retos del Ecuador en el sistema del cooperativismo garantizan a la sociedad una forma distinta de producir riqueza y redistribuirla entre sus asociados, en producción, transformación, comercialización, consumo de productos, bienes y servicios con intermediación financiera pública, popular y solidaria, mejorando la calidad y esperanza de vida, aumentando así capacidades y potencialidades de la población, todo esto basado en la perspectiva que propone el plan del buen vivir.

De acuerdo a datos que posee el Ministerio de Inclusión Económica y Social podemos notar que la provincia que tiene el mayor número de cooperativas es Pichincha con 780; seguida por Guayas con 575; Tungurahua con 282; Manabí 271; Chimborazo con 225; Azuay 184; El Oro con 181; Cotopaxi 177. Estas entidades, no reguladas por la Superintendencia de Bancos y Compañías han demostrado poca capacidad de gestión de comercialización y como consecuencia de esto las cooperativas de ahorro y crédito no logran una oferta sostenible y creciente, la cual le permita administrar adecuadamente la liquidez y hacer crecer los depósitos frente a diferentes etapas de inseguridad; es por ello que se debe optimizar los procesos de comercialización.

Es preciso mencionar que en la ciudad de Riobamba existe una cantidad considerable de cooperativas de ahorro y crédito que prestan este servicio a sus diferentes clientes, teniendo en cuenta que en este segmento existen cooperativas que han evolucionado unas más que otras, como por ejemplo en su cartera de créditos, también en sus activos, al igual que el número de clientes, entre otros indicadores; todo este resultado se debe a la aplicación de diversas estrategias que cada cooperativa aplica actualmente y que día a día se van innovando para poder alcanzar una ventaja competitiva que les permita mantenerse activos dentro del mercado.

En lo que respecta a la cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI” Ltda. del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo fue creada con un sentido de cooperativismo social, la misma que en los últimos años ha venido manteniéndose activa a nivel local, es por eso que en la actualidad se ha detectado un problema latente que es la falta de estrategias para mejorar los procesos en el departamento de crédito y cobranzas, siendo un factor negativo el tema de comunicación entre el personal de la cooperativa, también notamos que de igual forma no existen mecanismos que motiven a los de cobranza a sobrepasar la meta mensual de recuperación de cartera y finalmente no se tiene establecido procesos estratégicos que permitan mejorar la recaudación de los créditos de aquellos clientes que se encuentran en mora; por todo lo mencionado es que se necesita de manera urgente plantear un proceso de gestión estratégica comunicacional para recuperar la cartera que se encuentra vencida.

### **1.1.1 Formulación del problema**

A continuación se formula algunas interrogantes a la que se pretende dar respuesta en la presente investigación:

¿Cuáles son las estrategias que permitirán mejorar los procesos en el departamento de créditos y cobranzas?

¿Cómo se mejorará la comunicación entre el personal de la cooperativa?

¿De qué forma se motivará al personal de cobranzas para que supere la meta que tienen mes a mes en la recaudación de cartera vencida?

¿Qué proceso estratégico se implementará en el departamento de cobranzas para mejorar la recaudación de los créditos que se encuentran en mora?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El proceso de gestión estratégica comunicacional para recuperar la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” limitada, se lo realizará en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El actual trabajo de titulación tiene un gran valor en los aspectos: social, económico, académico y práctico.

En el ámbito social es muy importante ya que el sistema cooperativo de “Kullki Wasi” se ha fundamentado en direccionar sus servicios en beneficio a la colectividad, buscando satisfacer las necesidades de las personas que desean obtener un crédito y de igual forma darles opciones para el pago de las cuotas que se generan mes a mes a través de estrategias de cobranzas con el personal del mismo departamento.

En la parte económica se buscará establecer estrategias para que los socios que hayan accedido a créditos y se encuentren en morosidad puedan renegociar la forma de pago con el personal de cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” limitada y así darles la oportunidad a los socios de pagar sus créditos y no caer en la central de riesgos, al igual que recaudar dinero para que la cooperativa pueda dar créditos a otros socios y así dinamizar la economía de los ciudadanos riobambeños, siendo aporte para el cumplimiento de los objetivos del buen vivir.

En lo académico, ya que la aplicación de este trabajo de investigación va permitir brindar una herramienta profesional en la que se aplicará todo el conocimiento adquirido durante la preparación académica en la carrera de Ingeniería Comercial y que el resultado de esta aplicación será el diseño de gestión estratégica comunicacional para la recuperación de la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”; demostrando así que el aporte investigativo de este trabajo es de calidad y elaborado por una profesional de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Finalmente en el ámbito práctico será una experiencia única el poder llevar la teoría a la práctica y establecer estrategias que serán aplicadas dentro de una institución financiera, la misma que ha manifestado que ejecutará este trabajo de titulación en su totalidad.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar el proceso de gestión estratégica comunicacional para recuperar la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” Ltda. cantón Riobamba.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional de la cooperativa, enfocado en el departamento de créditos y cobranza.
- Aplicar una investigación de mercado a nivel de los socios de la cooperativa para obtener información acerca de gustos, preferencias y razones por la que se atrasan en el pago de los créditos.
- Diseñar la propuesta de gestión estratégica comunicacional enmarcada en las necesidades puntuales que se ha detectado a través del análisis anteriormente realizado.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Los antecedentes investigativos históricos son como su nombre lo indica investigaciones que se realizaron antes del presente trabajo de titulación y que permite conocer posibles problemas y soluciones que se plantearon en su momento para la COAC “Kullki Wasi”.

Por lo mencionado anteriormente se debe señalar que el 30 de Enero del 2015 se realizó un manual de funciones con el tema de “Organización y Gestión Interna de la empresa” por un grupo de estudiantes (Andrade Carlos, Chávez Daysi, Neira María Elena, Ruiz Edison y Yumisaca Vanessa) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, siendo el único proyecto que se ha realizado para el mejoramiento de la cooperativa Kullki Wasi Ltda.

### **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.2.1 Marco teórico**

#### **¿QUE ES EL COOPERATIVISMO?**

El trabajo se constituye en el elemento fundamental de la producción y, por ende, en una de las claves del desarrollo de la sociedad.

La disminución de las posibilidades de puestos de trabajo, por un lado, y la imposibilidad de dar respuestas a determinadas necesidades económicas, educativas o sociales de forma individual, ha hecho del fenómeno del cooperativismo una de las alternativas más utilizadas en el medio rural. (Ramos, 2009, pág. 12)

#### **DEFINICIÓN DE COOPERATIVISMO**

Son muchas las definiciones que se han dado sobre cooperativismo. Aquí no vamos a dar ninguna en concreto, sino que nos vamos a referir a la interrelación de los siguientes elementos: Doctrina, sistema, movimiento y sus respectivos componentes. Una vez analizados estos elementos, estaremos en condiciones de dar una definición.

El hombre es el origen y fin de toda acción cooperativa. Él es quien plantea una serie de opiniones; ideas con las que elabora teorías y, el conjunto de éstas, conforman el cuerpo doctrinal; por otro lado, el cooperativismo cuenta con una organización que lleva consigo una estructura, la intervención del hombre en estos elementos hace el sistema; finalmente, el hombre es la pieza fundamental en el cooperativismo que, a su vez, es doctrina, sistema y movimiento. (Ramos, 2009, págs. 13,14.)

### **1. Como doctrina:**

La esencia del cooperativismo viene definida por la unión o la asociación de personas no de capitales, el elemento humano base y cimiento de la empresa; el trabajo y esfuerzo personal de cada uno de los miembros de la empresa. La cooperativa es de uno y de todos; esta se ha de caracterizar por la ayuda mutua, es decir, por la colaboración y participación de todos en lograr el objetivo del bienestar colectivo.

El cooperativismo intrínsecamente tiene y defiende unos valores:

- **La solidaridad**, es decir, que cada uno tenga de “sálvese quien pueda”, se ha de fomentar el compañerismo, el apoyo, la colaboración de cara a la obtención del “bien común”.
- **La justicia**, es decir, que cada uno tenga y disponga el mínimo necesario para vivir dignamente; esto exigirá una redistribución de los bienes y una mayor participación en la toma de decisiones. Esto se ha de hacer a través de la equidad, teniéndose en cuenta el esfuerzo e implicación de cada uno.
- **La libertad**, de forma que no se actúa sin ninguna atadura o coacción.
- **La responsabilidad**, que es uno de los valores claves en el éxito o fracaso de las cooperativas.

Los fines que persiguen los socios de las cooperativas, cualquiera sea su índole, es casi siempre satisfacer necesidades económicas para poder, a su vez, satisfacer necesidades básicas o primarias como las secundarias, las individuales y las sociales; que toda la estructura social tenga los medios y mecanismos a su alcance para llevar una vida digna y de calidad. En definitiva, el cooperativismo pretende una sociedad más justa, donde la persona sea persona y no un número u objeto que se quita o pone a discreción de unos pocos.

- La adhesión a una sociedad cooperativa debe ser voluntaria y abierta a todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y acepten las responsabilidades inherentes a su afiliación; no debe haber restricciones artificiales ni discriminaciones sociales, políticas o religiosas.
- Las cooperativas son organizaciones democráticas. Sus operaciones deben ser administradas por personas elegidas o destinadas por medio de un procedimiento acordado por sus socios y ser responsables ante éstos.
- El capital social, en el caso de recibir interés, debe ser sobre una tasa estrictamente limitada.
- Los excedentes netos o ahorros producidos por las operaciones de una cooperativa, si los hay, pertenecen a los socios, y deben distribuirse de tal manera que se evite que un socio obtenga ganancias a expensas de los otros.
- Todas las cooperativas deben tomar providencias para la educación de sus miembros, empleados, dirigentes y público en general en los principios y técnicas, tanto económicas como democráticas, de la cooperación.
- Las cooperativas, para servir mejor los intereses de sus miembros y sus comunidades, deben colaborar por todos los medios con otras cooperativas a los niveles local, nacional e internacional.

## **2. Como sistema:**

Las organizaciones cooperativas se encuentran como empresas y tienen que responder a las pautas de todo proceso empresarial. Dicho proceso exige poner en funcionamiento la estrategia, planificación de empresa, las distintas funciones de la gestión y los mecanismos de control. El cooperativismo en nuestra realidad socioeconómica, tiene que saber vivir y prepararse para convivir en una economía de mercado, que es agresiva y competitiva, y a su vez, debe organizarse para poder ser grupo de presión y elemento corrector del sistema.

## **3. Como movimiento:**

El cooperativismo no es algo estático sino que evoluciona con el tiempo, tiene una dinámica que está relacionada con la economía, la sociología, la historia, el derecho, la antropología, etc.



Resumiendo lo hasta aquí dicho podríamos definir la cooperativa como una asociación libre de personas con alguna necesidad común que, sobre la base de igualdad de derechos y obligaciones, crean y administran una empresa con la colaboración de todos: y mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, satisfacen las necesidades económicas, sociales y culturales propias y de la comunidad.

Las finalidades a las que debe aspirar una cooperativa son las siguientes:

➤ **Contribuir al cambio económico- social**

La empresa capitalista persigue únicamente la obtención de ganancias sin reparar en los medios. La empresa cooperativa busca la creación de riqueza, pero también su distribución, teniendo en cuenta como se crea.

➤ **Ser un elemento educador del individuo, del colectivo y del entorno**

La participación, nota esencial, de una cooperativa, es medio idóneo para ésta tarea educativa. Educación que responde a la convivencia, dinamizando la práctica democrática, a la cualificación profesional y a la elevación del nivel cultural del colectivo y su entorno.

➤ **Erradicar el individualismo**

El sentido de ayuda de la cooperativa fomenta y acrecienta la solidaridad, superando motivaciones egoístas, puramente personales, de servilismo.

➤ **Contribuir a elevar el nivel económico general**

*“Por ello debemos entender que la empresa cooperativa ha de ser eficaz y operativa. Ha de ser empresa rentable, económica y social”.* (Ramos, 2009, págs. 14-16)

## **ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y SU SECTOR FINANCIERO**

**Definición.-** La Constitución del Ecuador señala en su art. 283 que el sistema económico es social y solidario. Así como también especifica en el art. 276 que el régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.

- Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

Al definir el sistema económico por su relación con la sociedad, por su valor central y por sentido antes que por determinada institucionalidad prefijada ideológicamente (como es el caso de neoliberalismo con respecto al mercado total), los constituyentes adoptaron una definición sustantiva y plural de economía, que no se define por los procedimientos de cálculo e instituciones de asignación óptima de recursos sino por garantizar de manera solidaria el sustento de todos los ciudadanos combinando diversas formas de organización económica. En el art. 283. El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El Buen Vivir es un concepto colectivo, un modo de vida en convivencia cuya concreción será definida a lo largo de la historia por el pueblo ecuatoriano, y que no se reduce a las preferencias de los consumidores limitados por la escasez de sus recursos. En tal sentido, la Constitución establece que las políticas públicas (y por tanto su orientación del Buen Vivir) deberán ser definidas participativamente.

### **Fundamentación legal**

La base jurídica en la cual se basa la cooperativa es la siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo
- Código Civil
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento Interno de la Cooperativa
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- Disposiciones legales vigentes
- Estatutos
- Reglamento de la Cooperativa
- Ley de Cooperativas

## ¿QUE ES PLANIFICAR?

Como decía el célebre jesuita aragonés Baltasar Gracián, en el prólogo señalado, *“Planificar es pensar anticipado, es decir, después de una reflexión, prever y decidir qué es lo que uno va a hacer”*. (Roche, 2005, pág. 13)

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Desde nuestra perspectiva entenderemos por planificación estratégica el conjunto de acciones orientadas a prever, en cada momento, las diversas alternativas posibles y a seleccionar e implementar aquellas que mejor permitan cubrir la misión y objetivos definidos. *“La Planificación estratégica integra la misión, valores, los principios y las políticas generales, objetivos y programas, en un todo coherente y contribuye a eliminar conflictos entre ellos”*. (Roche, 2005, pág. 25)

## CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Seis son las características más importantes y significativas del proceso de planificación estratégica. Analicemos brevemente las mismas.

### a) Formalidad

Si bien la planificación, en general, puede ser formal o informal (cuando planificamos “ir a esquiar el domingo, si hace buen tiempo” lo estamos haciendo de manera informal), la planificación estratégica es una planificación formal. Es decir, conlleva un método en su realización, aprobación y seguimiento, y su resultado es un producto concreto, que llamaremos, en este caso, plan estratégico de una organización deportiva.

Así pues, la planificación estratégica no es una mera reflexión en voz alta de un grupo de directivos sobre el presente y futuro de una organización cosa que, por cierto, también es conveniente hacer de vez en cuando sino que es proceso más o menos complejo, que exige la aplicación de una metodología concreta hay muchas formas de abordar ese proceso, ninguna es peor que otra y que por lo tanto significa también una cierta disciplina y, como resultado, algo tangible: un plan que recoja e integre todos los elementos en juego.

### **b) Globalidad**

La planificación estratégica es siempre global en relación a una organización o entidad. No se puede hablar de planificación estratégica de una organización como la suma de planes parciales concretos de las unidades de la organización. Al contrario, la planificación estratégica es en relación a una entidad una planificación corporativa que afecta al conjunto de la organización, y señala sus objetivos y estrategias comunes, no sólo de una de las partes.

### **c) Realismo**

La planificación estratégica debe ser real, o, al menos tomar la realidad como punto de referencia. Es normal a la hora de planificar confundir los objetivos “deseables” con los objetivos “posibles” (lo que nos gustaría hacer o dónde desearíamos llegar con lo que realmente podemos hacer o dónde realmente podemos llegar). En este sentido, la práctica regular el hábito de la planificación estratégica supone un cada vez mayor acercamiento a la realidad.

Encontrar el punto ideal de realismo no es fácil. En efecto, unos objetivos ideales pueden darle ilusión y motivación al principio, pero cuando la práctica demuestra que éstos son inalcanzables, la planificación “hace aguas”, se arrincona y, probablemente, se abona.

Por el contrario, unos objetivos excesivamente ajustados a lo posible y seguro producen falta de motivación y planificación, en lugar de incentivar el desarrollo; evolución y progreso de la organización, consolida la rutina de la misma. Encontrar el punto justo de lo posible y deseable es uno de los retos de los directivos, no sólo a la hora de planificar, sino también a la hora de gestionar.

### **d) Flexibilidad**

La planificación estratégica se caracteriza a si mismo por su flexibilidad, es decir por su capacidad de adaptación a los cambios del entorno, a las situaciones favorables o desfavorables que se nos puedan presentar.

Precisamente, lo que le da sentido a la planificación estratégica es su flexibilidad. Una de las críticas que frecuentemente se le hace a la planificación estratégica es que limita la capacidad creativa de la dirección de la organización. Precisamente, al contrario, la

planificación estratégica flexible es la que permite desarrollar al máximo todas las potencialidades creativas de una organización, pues la propia planificación debe establecer condiciones entre ellas la actualización continua y permanente para que ésta no sea un corsé limitativo del funcionamiento de la entidad. Por eso los métodos estáticos de planificación no sirven.

#### **e) Continuidad**

La planificación estratégica es un proceso continuo en el tiempo. Si bien es cierto que desde un punto de vista metodológico la planificación estratégica formal recomienda unos plazos y periodos concretos para el desarrollo de la misma, en realidad todas las acciones a desarrollar en esos plazos y periodos deben estar hilvanadas para garantizar la continuidad del proceso. La planificación estratégica no es hacer un gran esfuerzo unos días y olvidarse hasta el año que viene.

#### **f) Aceptación por el conjunto de la organización**

La planificación estratégica se caracteriza a si mismo por ser un elemento vertebrador para el conjunto de la organización. El conocimiento y, en su caso, la aceptación por el conjunto la entidad de las líneas básicas de actuación es decir, del diseño de futuro de la misma es un elemento que define la planificación estratégica.

Un proceso de planificación efectuado y aceptado solo por una parte de la organización la cúpula directiva pero rechazada o desconocida por el conjunto de la organización no se puede llamar propiamente planificación estratégica. Esto es sumamente importante en el caso de las organizaciones deportivas especialmente en las públicas y en las entidades sin fines de lucro. (Roche, 2005, págs. 26-29)

### **¿QUE ES ESTRATEGIA COMUNICACIONAL?**

La decisión de definir una estrategia comunicacional supone, en fin, por parte de la empresa, la aplicación de algunos principios morales: audacia competitiva, aplicación de políticas asumidas de impulso e innovación, resistencia y perseverancia, existencia de un proyecto de empresa compartido, etc. (García, 1998, pág. 126)

## ¿DE QUE DEBE CONSTAR UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL?

No existe, hablando en términos absolutos, una estrategia comunicacional eficaz, sino infinidad de ellas, tanta como sea capaz de concebir un pensamiento inteligente en correspondencia con la situación comunicacional concreta de una empresa determinada. Tampoco hay reglas absolutas e invariables para definirla correctamente.

Existe la estrategia aun no existiendo ninguna de sus formas clásicas; por ejemplo, huir sin cesar para mantener viva una situación competitiva.

Definir una estrategia supone dos capacidades: la de traducir visual y gráficamente la percepción y juicio valorativo de las conductas de tarea y de relación de los públicos internos y la de aplicar analógicamente a esa representación los principios básicos de la estrategia militar.

Para esa visualización de los flujos comunicacionales (conductas de tarea y conductas de relación) ayuda la elaboración de mapas de tráfico interno que constituyen una descripción cartográfica completa de las conectividades entre un puesto de trabajo y los que guardan con él una relación de secuencia lógica en el contexto del esquema de producción de la empresa. (García, 1998, págs. 125- 126)

### **Toda estrategia comunicacional incluye la necesidad de definir con precisión:**

- **La base de operaciones:** definición de escenarios comunicacionales paralelos, perpendiculares o superpuestos, oblicuos o indirectos, circulares o envolventes, respecto a los espacios, contextos y ambientes habituales de la comunicación interna.
- **La línea de defensa:** definición del tipo de actuación en espacios y ambientes, que ofrecerán mayor resistencia al plan comunicacional
- **La posible línea de retirada:** definición de cómo actuar ante la aparición de otras dificultades previsiblemente insuperables.

La mejor operación estratégica es aerodinámica, es decir, aprovecha las condiciones comunicacionales del ambiente interno para lograr su objetivo del modo más rápido y más fácil (con la menor resistencia). Es preciso, por consiguiente, disponer de un

diagnóstico correcto de la situación comunicacional interna antes de definir la estrategia.

Una buena estrategia se asegura la superioridad de fuerzas en el punto decisivo. Para ello hay que jerarquizar las actuaciones para definir un programa de comunicación global y no llevar a cabo varias operaciones principales al mismo tiempo. Hay que concentrar los efectivos para atacar y saber disgregarlos para subsistir.

Con la comunicación interna puede lograrse un equilibrio de acción/ reacción con los diversos ambientes internos de la empresa. Una buena estrategia aconseja que en operaciones defensivas (por ejemplo, en escenarios de la comunicación informal) se maniobra al ataque y se combata defensivamente.

Es importante hacer correctamente los cálculos de espacio y tiempo para actuar fuera del alcance de los adversarios y competidores que se oponen al plan de comunicación interna, sin que puedan evitarlo.

La estrategia debe definir cuáles son las líneas interiores (las más cortas y las más directas) del mapa de las comunicaciones internas para conducir por ellas las operaciones, sin que esto excluya la posibilidad de movimientos envolventes, simples o dobles (circulares). La determinación de esas líneas directas, que facilitan el flujo de la comunicación interna, permitirá también economizar esfuerzos.

*“Hay que dar movilidad y elasticidad a las acciones. Movilidad para que las maniobras resulten fáciles y rápidas; elasticidad para acomodarse a las circunstancias y diversificar las reacciones (dialéctica del juego)”*. (García, 1998, págs. 125- 126)

## **REQUERIMIENTOS DEL MODELO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL**

La complejidad de las operaciones que incluye la definición de una buena estrategia, así como la necesaria globalidad, exhaustividad, precisión, grado y exactitud que impone su conocimiento, para construir un modelo fiable, requieren la intervención de recursos informáticos. Estos son los únicos que permiten la aplicación de un system's approach al modelo estratégico de la comunicación interna, de modo que su definición y aplicación comprometa al conjunto de las variables. Por fortuna los recursos que inicialmente fueron exclusivos de la Agencia Aeroespacial Americana, encargada de

controlar todas las variables para poner un hombre en la luna, hoy son compartidos por cualquier empresa al servicio de sus intereses y de sus planes estratégicos.

El instituto de Tecnología de Cataluña (ITC) ha realizado el estudio redes de cable y servicios interactivos que presentan experiencias de servicios interactivos en todo el mundo y su posible desarrollo en España. En algunas corporaciones ya se permite a los empleados leer noticias sobre la compañía y hacer preguntas sobre ellas y Fundesco ha unificado ya los métodos de acceso interno y externo a sus bases de datos, preservando la necesaria seguridad. Se trata ahora de desarrollar nuevos productos del Intranetware para crear bases de datos corporativas, accesibles a los públicos, que incluyan datos sobre todas las variables pertinentes de la comunicación interna y faciliten la construcción del modelo estratégico. (García, 1998, pág. 127)

### COMBINACIONES ESTRATÉGICAS COMUNICACIONALES

Hay estrategias ofensivas, defensivas y mixtas. Las estrategias ofensivas básicas son la ruptura estratégica, el ataque al flanco y el movimiento envolvente:

- **Ruptura estratégica.** Consiste en afrontar las posiciones contrarias de un modo directo, a modo de cuña, para romperlas y dividir las y combatir después por separado a cada una de las posiciones resultantes, impidiendo que combinen sus esfuerzos. Existen dos riesgos graves cuando se aplica la ruptura estratégica: que el atacado se concentre y lleve a cabo una retirada compacta y que, si se fracciona, acabe por crear dos fuegos.
- **Ataque al flanco o punto débil.** Es la estrategia más empleada. Consiste en distraer al adversario y atacarle por las bandas para obligarle a trasladar continuamente sus efectivos de un punto a otro.
- **Movimiento envolvente.** Consiste en prolongar el ataque sobre una de las alas o extremos de los adversarios (movimiento envolvente simple) o las dos (movimiento envolvente doble) hasta desbordarlos, cortándoles la línea de retirada.

Las combinaciones defensivas dan movilidad a las estrategias y presentan cuatro modalidades básicas:



- **La retirada sucesiva** de una línea defensiva a otra. Constituye una operación de desgaste.
- **El cambio de frente** obliga al adversario adoptar nuevas líneas de operaciones. La aplicación correcta de esta estrategia exige que se den dos condiciones: que el cambio de un frente a otro permita conservar líneas de retirada y que el nuevo frente adoptado permita la defensa.
- **La distracción** supone entretener al atacante con parte de los efectivos, mientras se sitúan el grueso en una posición que amenaza sus flancos o su retaguardia. El factor sorpresa es el que da eficacia al cambio de frente.
- **La infiltración** supone establecerse entre las posiciones del adversario para atacarlas antes de que se hayan concentrado los efectivos, lo que exige astucia, rapidez de movimientos y enorme capacidad de maniobra.

*“Existe la posibilidad de combinar las diversas modalidades de las estrategias ofensivas con las defensivas, dando lugar a combinaciones mixtas”.* (García., 1998, págs. 127-128)

## **COMUNICACIÓN FINANCIERA**

La comunicación financiera va dirigida a todos ellos, a todos los públicos con los que hay que contar para que la empresa disponga en cada momento de los recursos financieros necesarios para su crecimiento y alternativamente para su supervivencia, en las mejores condiciones de mercado posibles.

En tal sentido procurará establecer vínculos que atenúen la volatilidad de los inversores, tratando de ofrecer confianza en el emisor.

*“El establecimiento de la confianza debe jugar un protagonismo cada vez mayor en la comunicación financiera”.* (Lita, 2003, pág. 29)

## **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**Gestión.-** *“La gestión o administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”.* (Munch, 2007, pág. 93)

El modelo de gestión estratégica que parte de una consideración general, la razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la misión, su visión empresarial y los valores que quieren que guíen su actuación. La gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia.

- **El análisis estratégico.**- A este le corresponde comprender la posición estratégica de la organización con relación a la evolución de su entorno y a sus capacidades y expectativas internas.
- **La formulación de las estrategias.**- Esta parte de la gestión estratégica tiene como finalidad ayudar a la elección de una estrategia. Para realizar esta decisión se proponen tres pasos: la generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia.
- **La implementación de la estrategia.**- El análisis y las decisiones forman parte de la formulación de la estrategia pero tienen poco valor para la organización sin la implementación, si todo este proyecto no se lleva a la práctica. La implementación es una parte fundamental en la gestión estratégica y en la generación de cambios reales en las organizaciones. Para implementar la estrategia será necesario: planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.

A partir de estos la dirección de la empresa podrá contar con una herramienta basada en la identificación de las oportunidades, amenazas, identificación de las fortalezas y debilidades internas derivadas de su capacidad para gestionar tecnologías, la identificación del impacto de las mismas en la creación de valor añadido y una noción precisa de los ámbitos que deben reforzarse para garantizar el desarrollo continuo de la empresa. De lo anterior se deduce que la estrategia global de la empresa influye en la estrategia tecnológica.

## **MODELO DE PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

- 1. Selección de la Misión y las principales metas corporativas.**

2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas;
3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
4. Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;
5. Implementación de las estrategias.

### **1.- Misión y metas principales**

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como: satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros del país.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Otras operan con la meta secundaria de ocupar el primer o segundo lugar en el mercado donde se compite. Otra organización puede considerar importante colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo. Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

### **2.- Análisis externo**

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

- El inmediato, o de la industria donde opera la organización
- El ambiente nacional
- El macro ambiente

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización

central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía, la misma que facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

### **3.- Análisis interno**

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (fortalezas únicas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

### **4.- Selección estratégica**

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de las compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para

lograr metas importantes. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

## **5.- Implementación de la estrategia**

El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, la política y el cambio

### **2.2.2 Marco conceptual**

**Ahorro.-** Es la acción de separar una parte del ingreso mensual que obtiene una persona o empresa con el fin de guardarlo para un futuro, se puede utilizar para algún gasto importante que se tenga o algún imprevisto (emergencia).

**Alianza.-** Es un acuerdo, convenio o pacto entre dos o más personas, hecha a fin de avanzar objetivos comunes y asegurar intereses en común.

**Análisis.-** A nivel general, puede decirse que un análisis consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales.

**Calidad.-** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Cliente.-** En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

**Consumidor.-** Es una persona u organización que demanda bienes o servicios a cambio de dinero proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios.

**Eficacia.-** Es la capacidad de alcanzar el efecto que se espera al realizar una acción.

**Estrategia.-** Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

**Estado.-** Es un concepto político que se refiere a una forma de organización social, económica, política soberana y coercitiva, conformada por un conjunto de instituciones, que tienen el poder de regular la vida comunitaria nacional, generalmente sólo en un territorio determinado o territorio nacional.

**Instituciones.-** Procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser de cualquier dimensión, reducido o amplio, hasta coincidir con toda una sociedad).

**Innovación.-** El concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica.

**Liderazgo.-** Es una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

**Marketing.-** Es un sistema total de actividades mercantiles, encaminada a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales.

**Metas.-** Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

**Mercado.-** En economía, es cualquier conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o Servicios entre individuos.

**Misión.-** Se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución.

**Optimizar.-** Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

**Productividad.-** Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

**Proceso de calidad.-** Evita que el producto corra el riesgo de salir defectuoso. Esta técnica tiene la ventaja de que supone menores pérdidas, pues evita que un producto defectuoso genere mayores costes al seguir creándose en mal estado.

**Publicidad.-** Es una forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio, insertar una nueva marca o producto dentro del mercado de consumo, mejorar la imagen de una marca o reposicionar.

**Recurso.-** Es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio.

**Riqueza.-** Es la abundancia de recursos valorables, posesiones materiales o el control de tales activos, por lo general concretados en forma de dinero y propiedades(bienes muebles y sobre todo inmuebles).

**Servicio.-** Es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

**Sistema económico.-** Es la estructura de producción, de asignación de recursos económicos, distribución y consumo de bienes y servicios en una economía.

**Sistema Financiero.-** Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos. (Yadira, 2014, pág. 142)

**Sistema social.-** Es un concepto que explica cómo se encuentra establecida la sociedad, llenando a la estructura de contenidos que interactúan por las redes de la misma estructura.

**Sociedad.-** Es un concepto polisémico, que designa a un tipo particular de agrupación de individuos que se produce tanto entre los humanos (sociedad humana o sociedades humanas, en plural) como entre algunos animales (sociedades animales).

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un proceso de gestión estratégica comunicacional, permitirá mejorar la recuperación de la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de la presente investigación es cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa ya que se determinó cualidades tales como comportamiento del personal, gustos y preferencias de los clientes entre otros datos que nos ayudó para el desarrollo de este trabajo de titulación.

Cuantitativa debido a la aplicación de datos estadísticos, desarrollo de porcentajes al momento de realizar la investigación de mercado, identificar la aceptación de la cooperativa a través de datos numéricos, etc.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación Descriptiva**

Es descriptiva ya que se logró caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades, combinada con ciertos criterios de clasificación que sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

#### **3.2.2 Investigación de Campo**

Este tipo de investigación se obtiene de información directamente de la realidad, es decir se permaneció presente en el lugar de los hechos para obtener los datos que nos fueron útiles para el desarrollo del presente trabajo.

#### **3.2.3 Investigación Bibliográfica**

Utilizamos esta investigación ya que el estudio y análisis del proceso provino de fuentes informativas que estarán sustentadas mediante información de libros, internet y demás artículos relacionados con el tema planteado.

#### **3.2.4 Investigación Seccional**

La investigación seccional nos permitió obtener información de la empresa una sola vez y en un período determinado de tiempo.



### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El perfil geo demográfico de la población en estudio son: hombres y mujeres mayores de edad que son socios de la cooperativa “Kullki Wasi” Ltda.

El universo lo hemos obtenido gracias a la base de datos que maneja la cooperativa, esta información nos proporcionó el personal del Balcón de Servicios con un total de 6376 socios, los mismos que representa el 100%, de los cuales 3038 socios representan el 47,65% perteneciendo estos al género masculino y 3338 socios representan el 52,35% pertenecientes al género femenino, el trabajo de campo se aplicó a los socios en la cooperativa.

**Fórmula Finita:** 
$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Población o universo de estudio

**P**= Probabilidad de que el evento ocurra

**Q**= Probabilidad de que el evento no ocurra

**E**= Error muestral

**Z**= Margen de confiabilidad

**Tabla N° 01. Socios de la COAC Kullki Wasi**

SOCIOS COAC KULLKI WASI	
Mujeres	3 338
Hombres	3 038
<b>TOTAL</b>	<b>6 376</b>

**Fuente:** COAC Kullki Wasi.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

**Datos:**

**N**= 123 480

**P**= 0,50

**Q**= 0,50

**E**= 0,05

**Z**= 1,96

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 6 376}{0,05^2 (6 376 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{6 123,5104}{16.8979}$$

$$n = 362,38$$

**TOTAL: 362 ENCUESTAS**

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos**

#### **3.4.1.1 Método Inductivo**

El empleo de este método va de lo particular a lo general, es decir, se inició del análisis de los procesos de comercialización para determinar los problemas en el área de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” Ltda.

#### **3.4.1.2 Método Deductivo**

Es primordial la utilización de este método ya que va de lo general a lo particular, tal es el caso que realizaremos un análisis a nivel de la cooperativa y esos datos nos permitieron enfocarnos en el departamento de créditos y cobranzas.

### **3.4.2 Técnicas**

#### **3.4.2.1 Observación Directa**

Observación directa es una técnica que nos permitió observar de forma detallada todos los sucesos que puedan darse en el entorno externo e interno de la cooperativa.

#### **3.4.2.2 Entrevista Estructurada y no Estructurada**

Se aplicó una entrevista estructurada a todo el personal de la empresa con preguntas establecidas por el investigador, pero al momento de entrevistar se puede plantear otro tipo de preguntas que puedan ayudar a la recopilación de información, pasando con este suceso a ser una entrevista no estructurada.

#### **3.4.2.3 Encuesta a un Universo**

Esta técnica se ejecutó en el cantón Riobamba a los diversos socios, para así recolectar información acerca de los gustos y preferencias de los mismos.

### **3.4.3. Instrumentos**

Para cada una de las técnicas existe un instrumento propio para su aplicación, en esta investigación utilizamos las siguientes:

- Guía de Observación
- Guía de Entrevista
- Cuestionario

## **3.5 RESULTADOS**

### **3.5.1 Investigación de Mercado**

#### **Objetivo general**

Conocer cuáles son las razones por la que los socios se atrasan en el pago de los créditos en la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” con el propósito de implementar estrategias que permitan superar este suceso.

#### **Objetivos específicos**

- Conocer porque razón principalmente los socios acuden a la cooperativa.
- Identificar el motivo del atraso en el pago de los créditos.
- Determinar que medio comunicacional es el más adecuado para informarle al socio que su pago del crédito esta próximo.
- Establecer donde puede el personal de cobranza visitar a los socios.
- Saber cómo es la atención al cliente del personal de cobranza.

#### **Cálculo de la muestra**

El desarrollo del cálculo de la muestra se lo realizo en el capítulo tres, dándonos como resultado 362 encuestas, las mismas que serán aplicadas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” Ltda. **Ver población y muestra pág. 26.**

#### **Diseño del cuestionario**

El diseño del cuestionario está elaborado en base a preguntas cerradas que fueron establecidas conforme la necesidad del tema planteado. **Ver anexo N° 05.**

#### **Tabulación, análisis e interpretación**

La tabulación, análisis e interpretación de cada una de las preguntas del cuestionario nos permite conocer la información necesaria que viene hacer directamente los hallazgos de la investigación de mercado, siendo muy útil estos datos para el planteamiento de las estrategias. A continuación se tabula, analiza e interpreta cada una de las preguntas que se ha establecido:

## ENCUESTA SOCIOS COAC KULLKI WASI LTDA.

¿Marque con una x su género?

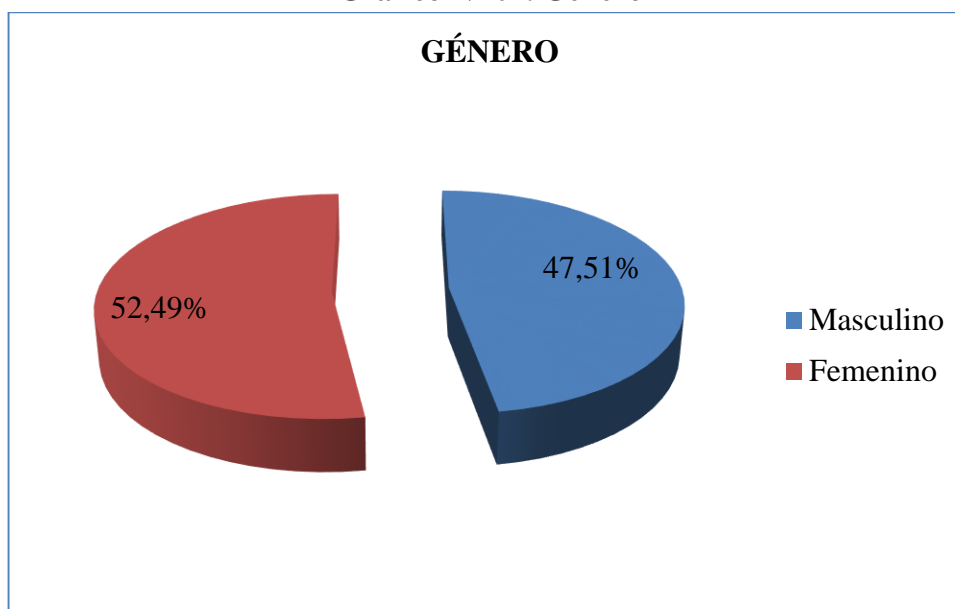
Tabla N° 02. Género

Variables	Frecuencia	F. Relativa
Masculino	172	47,51%
Femenino	190	52,49%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

Gráfico N° 01. Género



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

### INTERPRETACIÓN

El 52,49% de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” son de género femenino mientras que el 47,51% pertenecen al género masculino.

## Ocupación

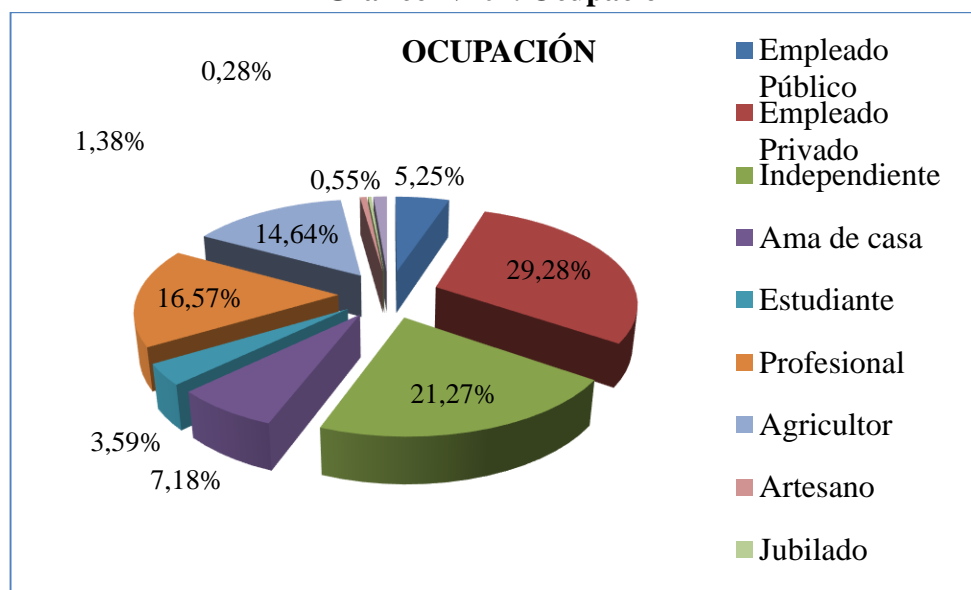
**Tabla N° 03. Ocupación**

Variables	Frecuencia	F. Relativa
Empleado Público	19	5,25%
Empleado Privado	106	29,28%
Independiente	77	21,27%
Ama de casa	26	7,18%
Estudiante	13	3,59%
Profesional	60	16,57%
Agricultor	53	14,64%
Artesano	2	0,55%
Jubilado	1	0,28%
Vacío	5	1,38%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 02. Ocupación**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

## INTERPRETACIÓN

El 29,28% de los socios que frecuentan la cooperativa son empleados privados; el 21,27% personas independientes, el 16,57% profesionales; el 14,64% son agricultores; el 7,18% pertenece a las amas de casa; el 5,25% empleados públicos; el 3,59% estudiantes; el 1,38% no contestaron esta pregunta; el 0,55% forma parte del grupo de artesanos, para finalizar 0,28% son personas jubiladas.

## ¿En qué rango de edad está usted?

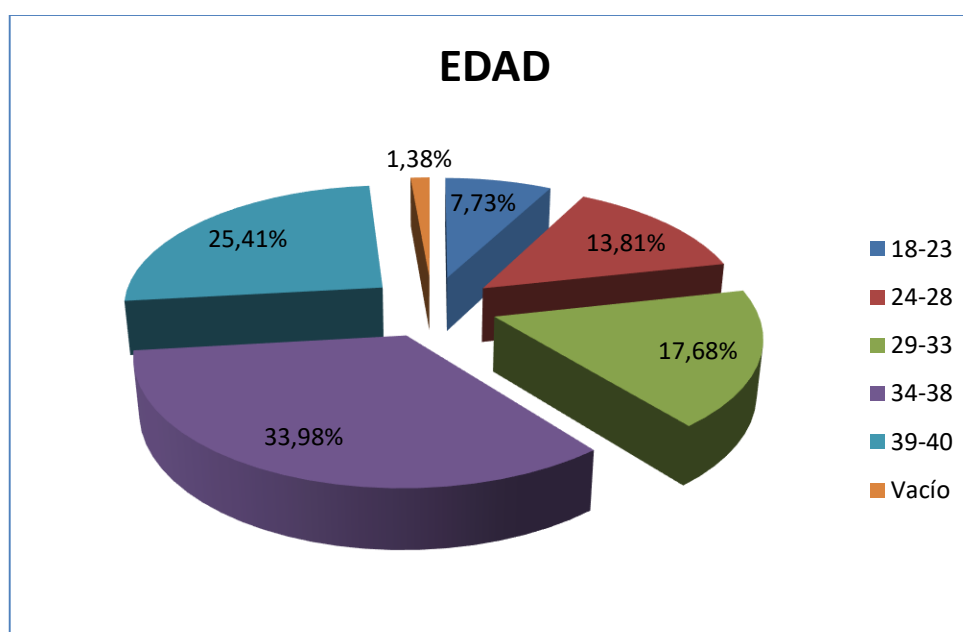
**Tabla N° 04. Edad**

Variables	Frecuencia	F. Relativa
18-23	28	7,73%
24-28	50	13,81%
29-33	64	17,68%
34-38	123	33,98%
39-40	92	25,41%
Vacío	5	1,38%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 03. Edad**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

## INTERPRETACIÓN

El 33,98% de los encuestados tienen entre 34-38 años de edad; el 25,41% están entre los 39-40 años; el 17,68% poseen entre los 29-33 años; el 13,81% se hallan entre los 24-28 años; el 7,73% están entre los 18-23 años, para finalizar el 1,28% de las personas encuestadas no respondieron a esta pregunta.

1. ¿Al acudir a la cooperativa “Kullki Wasi” por qué motivo principalmente lo hace?

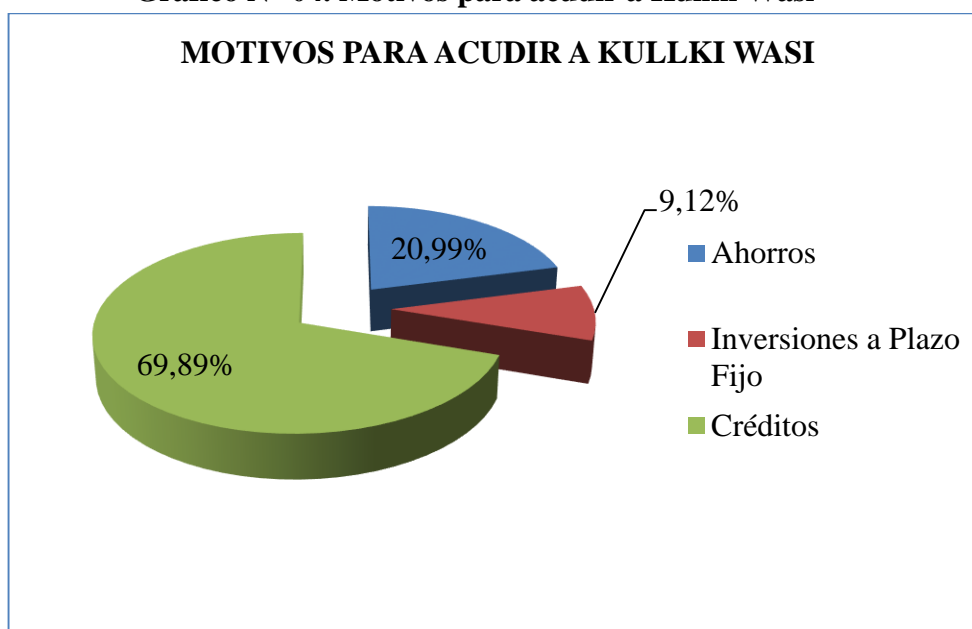
**Tabla N° 05. Motivos para acudir a Kullki Wasi**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>
Ahorros	76	20,99%
Inversiones a Plazo Fijo	33	9,12%
Créditos	253	69,89%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 04. Motivos para acudir a Kullki Wasi**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

### **INTERPRETACIÓN**

El 69,89% de los encuestados acuden a la cooperativa “Kullki Wasi” por los créditos que ofrecen; el 20,99% se acercan a la cooperativa por la cuenta de ahorros y el 9,03% visitan “Kullki Wasi” por las inversiones a plazo fijo.

2. ¿Cuántos créditos ha obtenido en la cooperativa “Kullki Wasi” desde que es socio?

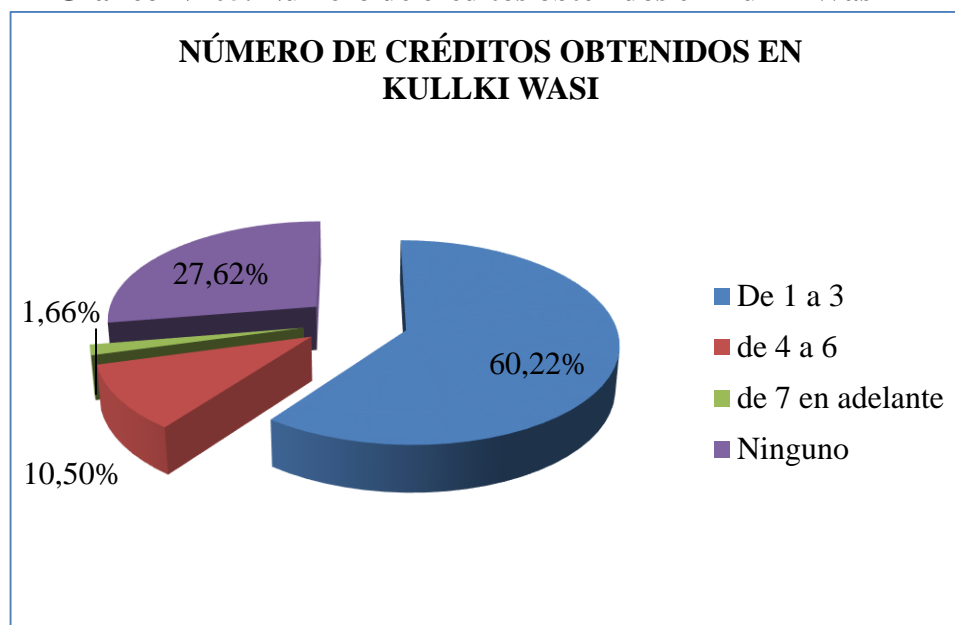
**Tabla N° 06. Número de créditos obtenidos en Kullki Wasi**

Variables	Frecuencia	F. Relativa
De 1 a 3	218	60,22%
de 4 a 6	38	10,50%
de 7 en adelante	6	1,66%
Ninguno	100	27,62%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 05. Número de créditos obtenidos en Kullki Wasi**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”

**Autor:** Lisbeth Tipán.

### INTERPRETACIÓN

El 60,22% de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” han obtenido entre 1 a 3 créditos; el 27,62% no han tenido ningún crédito; el 10,50% de ellos han recibido entre 4 a 6 créditos y el 1,66% de los socios han obtenido entre 7 y más de 7 créditos en adelante.



### 3. ¿Alguna vez se atrasado en los pagos de las cuotas del crédito que ha obtenido?

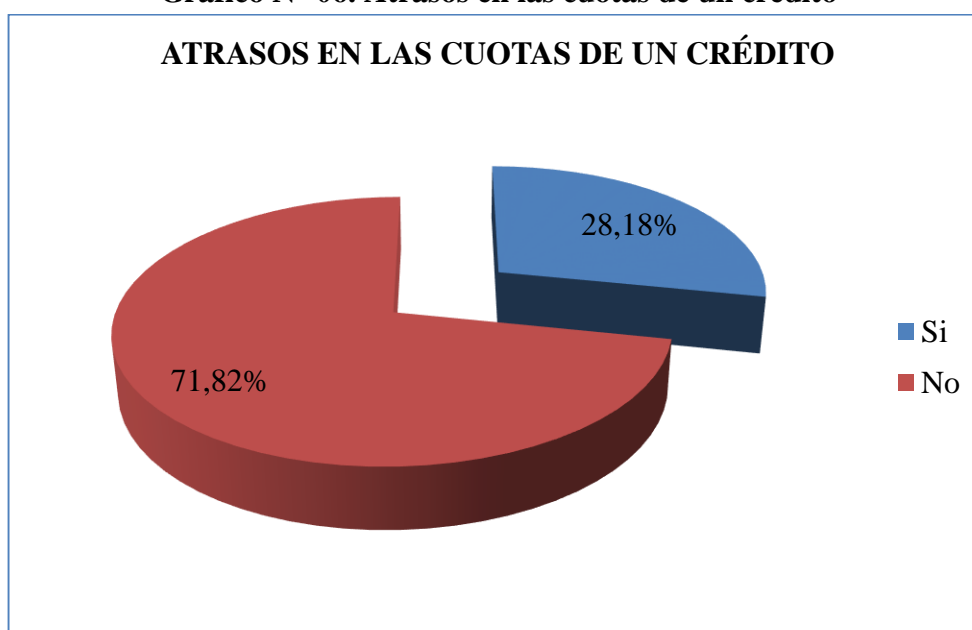
**Tabla N° 07. Atrasos en las cuotas de un crédito**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>
Si	102	28,18%
No	260	71,82%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 06. Atrasos en las cuotas de un crédito**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

### **INTERPRETACIÓN**

El 71,82% de los encuestados afirman no haberse atrasado en los pagos mensuales de las cuotas de un crédito, mientras que el 28,18% afirman haberse atrasado en los pagos de crédito alguna vez por lo menos durante el plazo de pago establecido.

#### 4. ¿Por qué razón considera que se retrasaría en los pagos del crédito?

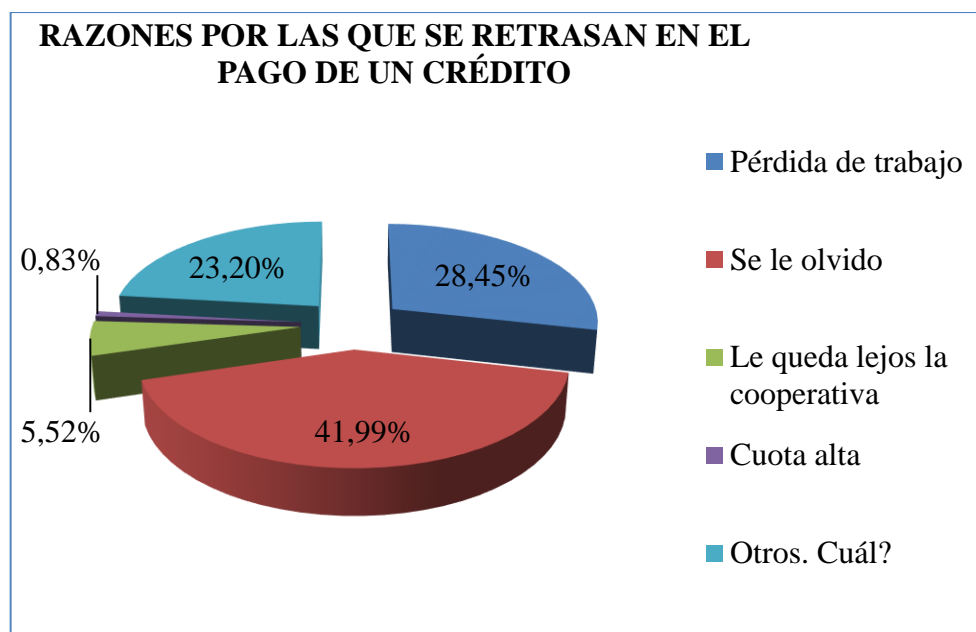
**Tabla N° 08. Razones por las que se retrasan en el pago de un crédito**

Variables	Frecuencia	F. Relativa
Pérdida de trabajo	103	28,45%
Se le olvido	152	41,99%
Le queda lejos la cooperativa	20	5,52%
Cuota alta	3	0,83%
Otros	84	23,20%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 07. Razones por las que se retrasan en el pago de un crédito**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

### INTERPRETACIÓN

El 41,99% argumentan que se retrasan en el pago del crédito porque se les olvida la fecha de pago; el 28,45% objetan por la pérdida de trabajo; un 23,20% eligieron la opción otros en el cual añadieron las siguientes razones: calamidad doméstica, enfermedad, falta de tiempo, viaje a otros países, falta de disposición de dinero; el 5,52% por lo lejos que queda la cooperativa; el 0,83% argumentan que la cuota es alta.

5. ¿Sabe usted cuáles son las consecuencias de estar en morosidad?

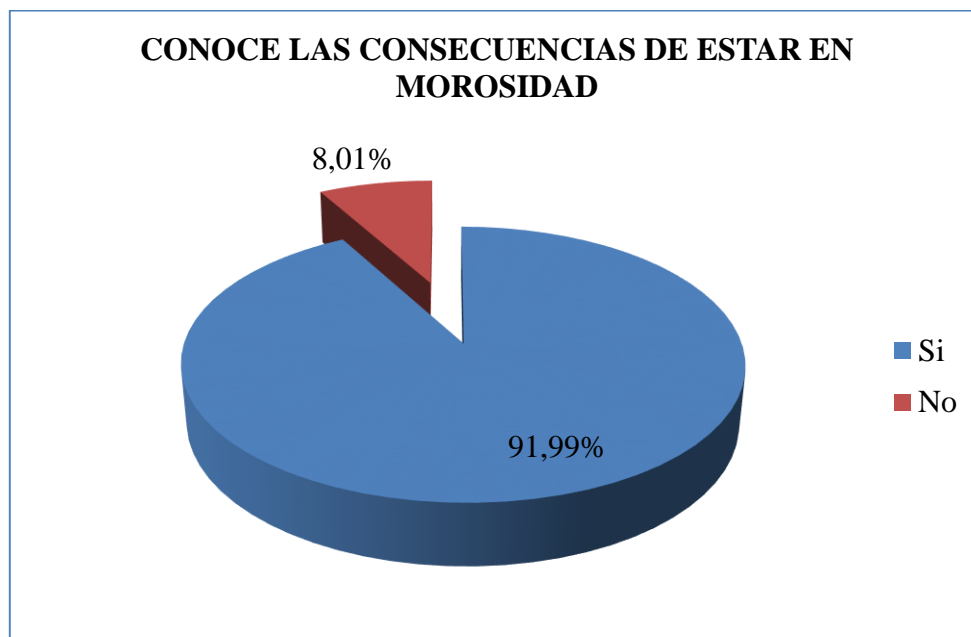
**Tabla N° 09. Conoce las consecuencias de estar en morosidad**

Variables	Frecuencia	F. Relativa
Si	333	91,99%
No	29	8,01%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 08. Conoce las consecuencias de estar en morosidad**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

### INTERPRETACIÓN

El 91,99% de los encuestados dicen que si conocen las consecuencias de estar en morosidad, mientras que el 8,01% no conocen las consecuencias del mismo.

6. ¿A través de que medio le gustaría que le informen de que su pago de crédito está próximo?

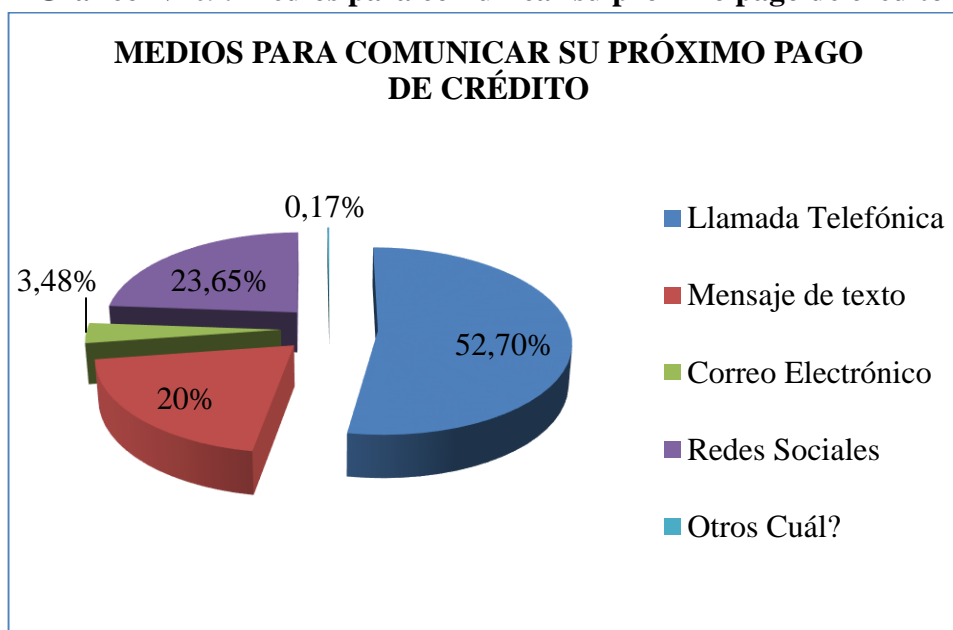
**Tabla N° 10. Medios para comunicar su próximo pago de crédito**

Variables	Frecuencia	F. Relativa
Llamada Telefónica	303	52,70%
Mensaje de texto	115	20,00%
Correo Electrónico	20	3,48%
Redes Sociales	136	23,65%
Otros	1	0,17%
<b>TOTAL</b>	<b>575</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 09. Medios para comunicar su próximo pago de crédito**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

### INTERPRETACIÓN

El 52,70% de los encuestados les gustaría que le comuniquen su próximo pago de crédito mediante una llamada telefónica; el 23,65% a través de las redes sociales; el 20% con mensajes de texto personalizados; un 3,48% creen con un email al correo electrónico y el 0,17% seleccionaron la opción otros con el uso de recibos.

7. Si la COAC “Kullki Wasi” le diera la oportunidad de igualarse los pagos atrasados del crédito a través de abonos ¿Cuál de las siguientes opciones elegiría?

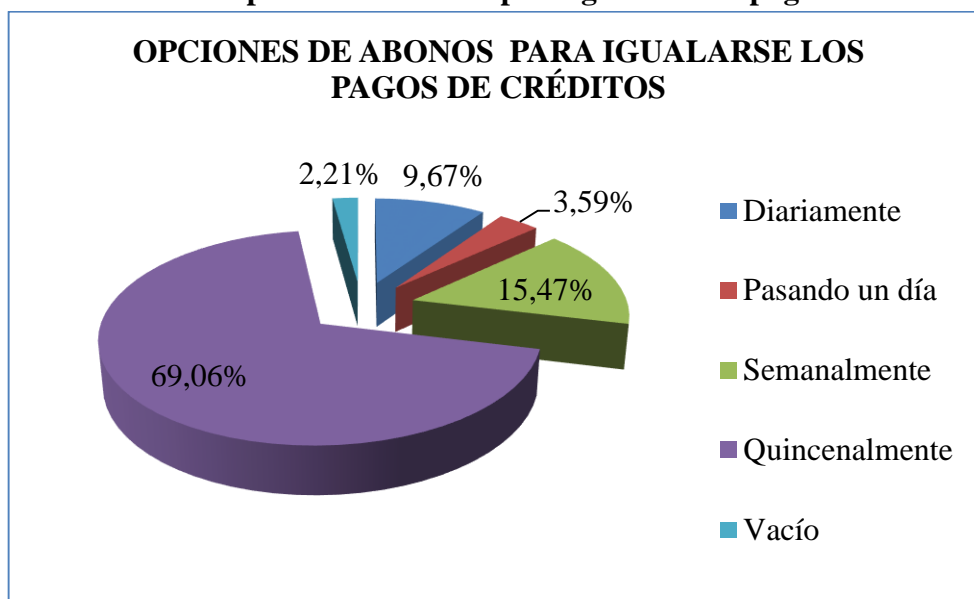
**Tabla N° 11. Opciones de abonos para igualarse los pagos de créditos**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>
Diariamente	35	9,67%
Pasando un día	13	3,59%
Semanalmente	56	15,47%
Quincenalmente	250	69,06%
Vacío	8	2,21%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 10. Opciones de abonos para igualarse los pagos de créditos**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

### INTERPRETACIÓN

El 69,06% de los encuestados piensan que la mejor opción para igualarse los pagos de crédito es mediante bonos quincenales; el 15,47% de ellos especulan semanalmente; un 9,67% deliberan que debe ser diariamente; el 3,59% afirman abonar una cantidad pasando un día y el 2,21% no respondieron esta pregunta.

## 8. ¿En dónde le puede localizar el personal de cobranza?

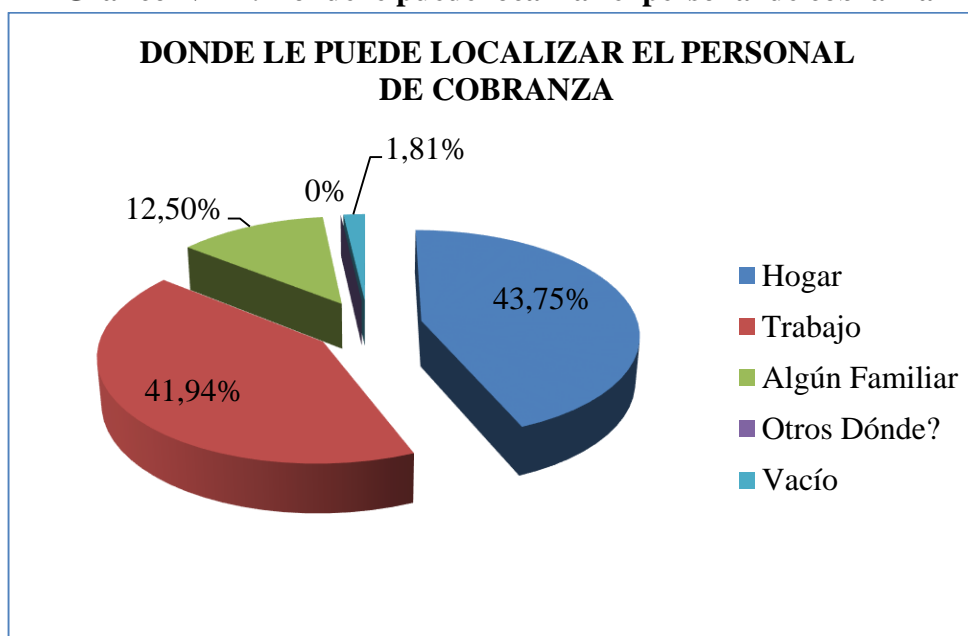
**Tabla N° 12. Donde le puede localizar el personal de cobranza**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>
Hogar	217	43,75%
Trabajo	208	41,94%
Algún Familiar	62	12,50%
Otros	0	0,00%
Vacío	9	1,81%
<b>TOTAL</b>	<b>496</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 11. Donde le puede localizar el personal de cobranza**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

## INTERPRETACIÓN

El 43,75% de los encuestados afirman que el personal de cobranza les puede localizar en su hogar; el 41,94% testifican que los cobradores les pueden encontrar en su área de trabajo; el 12,50% aseguran que les pueden encontrar en la casa de algún familiar; el 1,81% de ellos no contestaron esta pregunta mientras que el 0% no escogieron la opción otros.

9. ¿Cómo califica usted la atención al cliente del departamento de cobranza de la COAC “Kullki Wasi”?

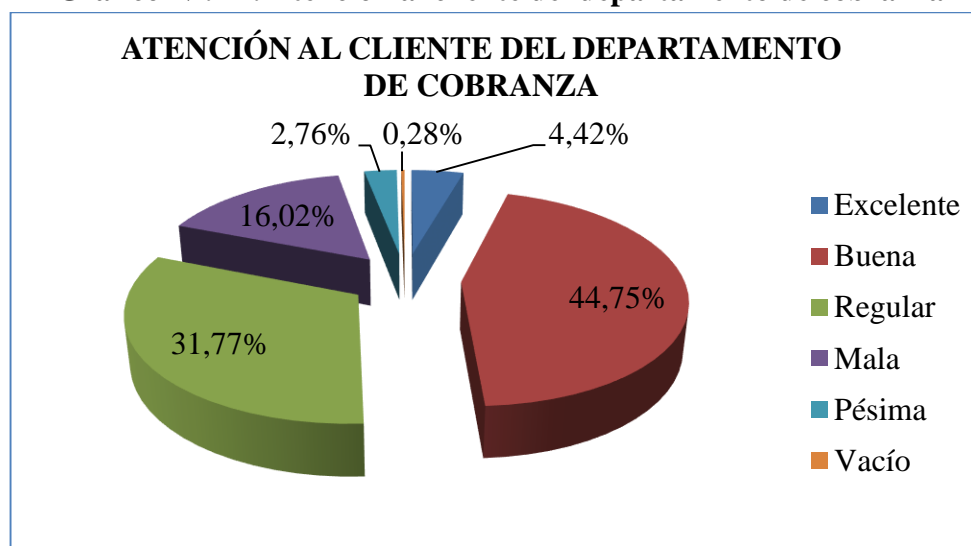
**Tabla N° 13. Atención al cliente del departamento de cobranza**

VARIABLES	FRECUENCIA	F. RELATIVA
Excelente	16	4,42%
Buena	162	44,75%
Regular	115	31,77%
Mala	58	16,02%
Pésima	10	2,76%
Vacío	1	0,28%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 12. Atención al cliente del departamento de cobranza**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

### INTERPRETACIÓN

El 44,75% califican la atención al cliente del departamento de cobranza como buena (personal capacitado, brinda buena atención siempre con respeto); el 31,77% regular (se molestan cuando se pregunta algo, falta de aseo en la institución y personal); el 16,02% mala (histéricos y gritones, no comprenden las calamidades, no saben esperar la fecha de pago, carácter muy fuerte de la chica de créditos); el 4,42% de los socios califican como excelente (facilidad en créditos); el 2,76% pésima (demora en la inspección de bienes, existe racismo dentro de la cooperativa, no solucionan problemas); el 0,28% de los encuestados no argumentaron la respuesta.

## 10. ¿Con qué frecuencia asiste a COAC “Kullki Wasi”?

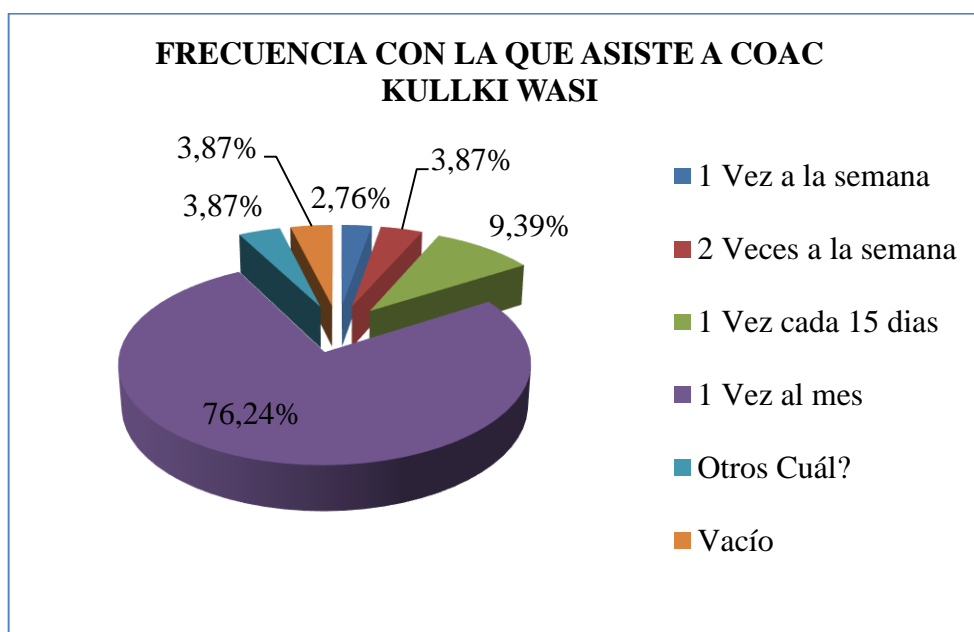
**Tabla N° 14. Frecuencia con la que asiste a COAC Kullki Wasi**

Variables	Frecuencia	F. Relativa
1 Vez a la semana	10	2,76%
2 Veces a la semana	14	3,87%
1 Vez cada 15 días	34	9,39%
1 Vez al mes	276	76,24%
Otros ¿Cuál?	14	3,87%
Vacío	14	3,87%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

**Gráfico N° 13. Frecuencia con la que asiste a COAC Kullki Wasi**



**Fuente:** Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”.

**Autor:** Lisbeth Tipán.

### INTERPRETACIÓN

El 76,24% de las personas encuestadas asisten a la cooperativa Kullki Wasi 1 vez al mes; el 9,39% 1 vez cada 15 días; 3,87% frecuentan la cooperativa 2 veces a la semana; el 3,87% no contestaron esta pregunta, el otro 3,87% eligieron la opción otros y argumentaron las siguientes expectativas, ellos visitan la cooperativa cada 3 meses, cada 6 meses, cada año o cuando necesitan dinero específicamente, y para finalizar el 2,76% acostumbran ir a la cooperativa 1 vez a la semana.



## HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- ✓ El 52,49% de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” son de género femenino mientras que el 47,51% pertenecen al género masculino.
- ✓ El 29,28% de los socios que frecuentan la cooperativa son empleados privados; el 21,27% personas independientes, el 16,57% profesionales; el 14,64% son agricultores; el 7,18% pertenece a las amas de casa; el 5,25% empleados públicos; el 3,59% estudiantes; el 1,38% no contestaron esta pregunta; el 0,55% forma parte del grupo de artesanos, para finalizar 0,28% son personas jubiladas.
- ✓ El 33,98% de los encuestados tienen entre 34-38 años de edad; el 25,41% están entre los 39-40; el 17,68% poseen entre los 29-33; el 13,81% entre los 24-28; el 7,73% están entre los 18-23 y finalmente el 1,28% no respondieron a esta pregunta.
- ✓ El 69,89% de los encuestados acuden a la cooperativa “Kullki Wasi” por los créditos que ofrecen; el 20,99% se acercan a la cooperativa por la cuenta de ahorros y el 9,03% visitan “Kullki Wasi” por las inversiones a plazo fijo.
- ✓ El 60,22% de los socios han obtenido entre 1 a 3 créditos; el 27,62% no han tenido ningún crédito; el 10,50% de ellos han recibido entre 4 a 6 créditos y el 1,66% de los socios han obtenido entre 7 y más créditos en adelante.
- ✓ El 71,82% de los encuestados afirman no haberse atrasado en los pagos mensuales de las cuotas de un crédito, mientras que el 28,18% afirman que sí.
- ✓ El 41,99% argumentan que se retrasan en el pago del crédito porque se olvidan de la fecha de pago; el 28,45% objetan por la pérdida de trabajo; un 23,20% eligieron la opción otros (calamidad doméstica, enfermedad, falta de tiempo y dinero); el 5,52% por lo lejos que queda la cooperativa; el 0,83% argumentan que la cuota es alta.
- ✓ El 91,99% de los encuestados dicen que si conocen las consecuencias de estar en morosidad, mientras que el 8,01% no conocen las consecuencias del mismo.
- ✓ El 52,70% de los encuestados les gustaría que le comuniquen su próximo pago de crédito mediante una llamada telefónica; el 23,65% a través de las redes sociales; el 20% con mensajes de texto personalizados; un 3,48% con un email al correo electrónico y el 0,17% seleccionaron la opción otros con el uso de recibos.
- ✓ El 69,06% de los encuestados piensan que la mejor opción para igualarse los pagos de crédito es mediante bonos quincenales; el 15,47% de ellos especulan semanalmente; un 9,67% deliberan que debe ser diariamente; el 3,59% afirman abonar una cantidad pasando un día y el 2,21% no respondieron esta pregunta.

- ✓ El 43,75% de los encuestados afirman que el personal de cobranza les puede localizar en su hogar; el 41,94% testifican que los cobradores les pueden encontrar en su área de trabajo; el 12,50% aseguran que les pueden encontrar en la casa de algún familiar; el 1,81% de ellos no contestaron esta pregunta mientras que el 0% no escogieron la opción otros.
- ✓ El 44,75% califican la atención al cliente del departamento de cobranza como buena (personal capacitado, brinda buena atención siempre con respeto); el 31,77% regular (se molestan cuando se pregunta algo, falta de aseo en la institución y personal); el 16,02% mala (histéricos y gritones, no comprenden las calamidades, no saben esperar la fecha de pago, carácter muy fuerte de la chica de créditos); el 4,42% de los socios califican como excelente (facilidad en créditos); el 2,76% pésima (demora en la inspección de bienes, existe racismo dentro de la cooperativa, no solucionan problemas); el 0,28% de los encuestados no argumentaron la respuesta.
- ✓ El 76,24% de las personas encuestadas asisten a la cooperativa Kullki Wasi 1 vez al mes; el 9,39% 1 vez cada 15 días; 3,87% frecuentan la cooperativa 2 veces a la semana; el 3,87% no contestaron esta pregunta, el otro 3,87% eligieron la opción otros y argumentaron las siguientes expectativas, ellos visitan la cooperativa cada 3 meses, cada 6 meses, cada año o cuando necesitan dinero específicamente, y para finalizar el 2,76% acostumbran ir a la cooperativa 1 vez a la semana.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **4.1.1 Reseña Histórica**

El 12 de Noviembre del 2002, con la participación de líderes indígenas de Chibuleo, Salasaca, Pilahuin y Quisapincha, se reúnen en el edificio de la Mutualista Ambato, para analizar la crisis económica y social, luego de varias reuniones y reflexiones deciden formar la cooperativa, con el nombre de “KULLKI WASI CASA DE DINERO” Ltda. Con alianza de pueblos indígenas y campesinos reconocidos a nivel de nuestra Constitución del Estado. Por lo cual, se organiza con 12 socios y con un ahorro de \$40 para certificado de aportación, posteriormente se toma la decisión de contribuir a mil dólares cada socio fundador para poder capitalizar a la cooperativa y servir a los socios que confíen en la institución.

El día 13 de Enero del 2003, fue aprobado los estatutos y contamos ya con personería jurídica el día 23 de Enero del 2003, con Acuerdo Ministerial N.-002-SDCC y con N.-6582. La entidad en la actualidad tiene más de 60000 socios de los cuales el 65% son mujeres pequeñas comerciantes que venden sus productos en plazas y mercados de la ciudad de Ambato, Quito y otras ciudades del Ecuador, también hasta la presente fecha hemos otorgado a más de 25500 socios los microcréditos, existe una gran demanda de créditos para la producción agropecuaria, artesanal e implementación de negocios rurales.

#### **4.1.2 Modelo del Negocio**

El modelo del negocio tiene que ver directamente con la prestación de los servicios que tiene la cooperativa, entre ellos de forma general tenemos cuentas de ahorro, inversiones en la cooperativa y créditos para todos sus socios.

Los servicios de la cooperativa los debemos mencionar de forma específica, siendo estos: plan ahorro plus, ahorro a la vista, inversión a plazo fijo, cuenta hormiguita, tarjeta de débito de visa, créditos inmediatos, ahorro a domicilio y cajeros automáticos; sin tomar en cuenta los servicios indirectos y adicionales.

Es preciso señalar que para el óptimo funcionamiento de la cooperativa se tiene bajo relación de dependencia a 10 personas trabajando en los diferentes departamentos de la COAC “Kulliki Wasí”.

#### **4.1.3 Misión y Visión**

##### **Misión**

Contribuir al desarrollo socioeconómico de la población rural y urbano marginal de la sierra centro del Ecuador, mediante la prestación de servicios financieros, conservando nuestra identidad cultural.

##### **Visión**

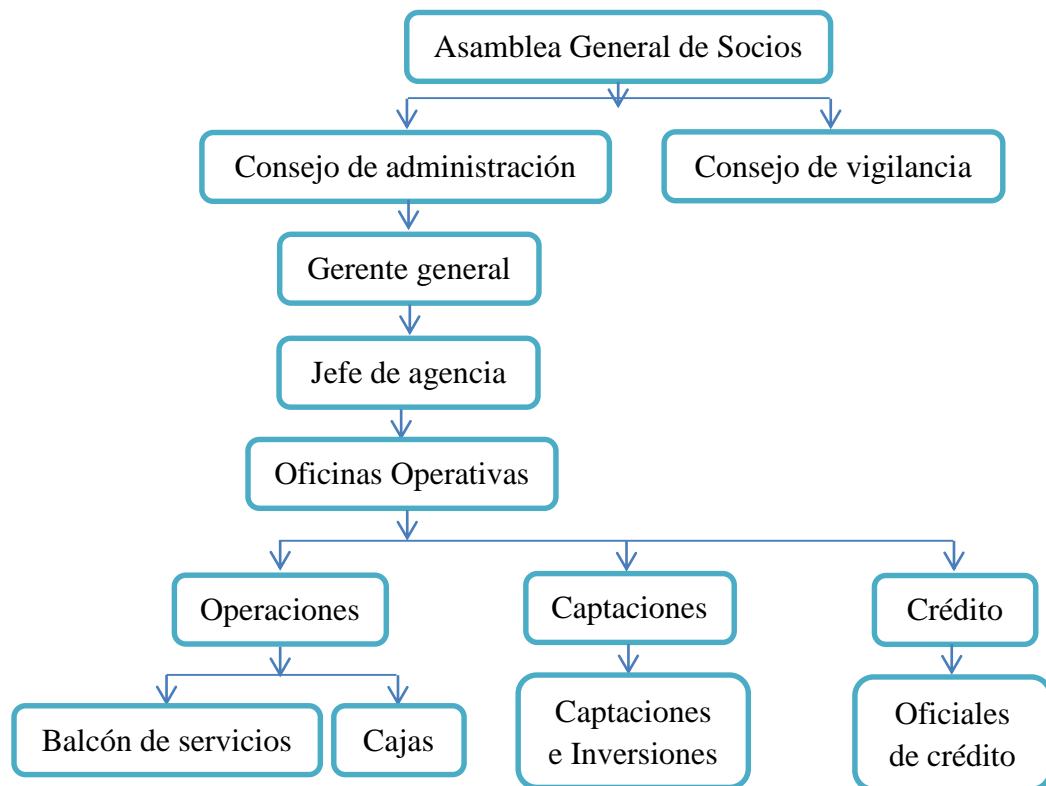
En el año 2018 ser una Institución de micro finanzas, competitiva, reconocida y referente en atención a los sectores rurales y urbano marginales de la sierra centro del Ecuador.

#### **4.1.4 Valores Empresariales**

- **Transparencia.** KULLKI WASI Ltda., presenta informes a los organismos de control, sobre su crecimiento y desarrollo en cada periodo designado.
- **Responsabilidad social.** Apoyamos el desarrollo socioeconómico sostenible. Nuestro objetivo es mejorar la calidad de vida.
- **Integridad.** Buscamos servir sin perjudicar a nuestros socios su crecimiento es nuestra labor.
- **Honestidad.** Demostramos honestidad, al cliente interno y externo ya que son nuestra mayor fortaleza y razón de ser.
- **Justicia.** Actuamos conforme la ley nos designa, somos justos con cada acción realizada, todo en bienestar de la colectividad y quienes formamos KULLKI WASI Ltda.
- **Compromiso.** Somos un equipo que va más allá de cumplir sus obligaciones, no basta con estar involucrado, es estar siempre dispuesto al bienestar común.
- **Solidaridad.** Fomentamos el crecimiento y desarrollo de nuestros socios, pensamos en sus necesidades.
- **Respeto.** Difundimos las buenas costumbres, con el fin de generar un ambiente laboral sano y ameno.

#### 4.1.5 Organigrama estructural

Figura N° 01. Organigrama estructural



**Fuente:** Manual de funciones “Organización y Gestión Interna de la Empresa”

**Elaborado por:** Andrade Carlos y Chávez Daysi estudiantes de la ESPOCH.

#### 4.1.6 Ubicación de la Empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI – CASA DE DINERO” Ltda. Se encuentra ubicada en:

Provincia de Chimborazo

Cantón Riobamba

Parroquia Lizarzaburu

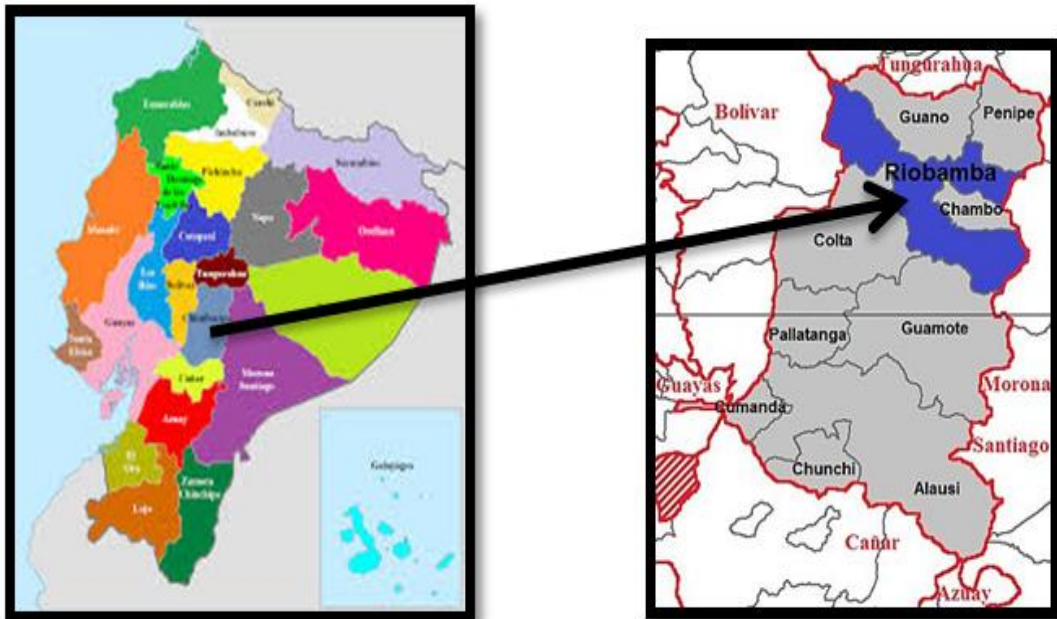
Calles Chile y Colombia Sector la Condamine.

Telefax: 032828242

Email: coacw@yahoo.es

#### 4.1.6.1 Macro ubicación.

Figura N° 02. Macro ubicación

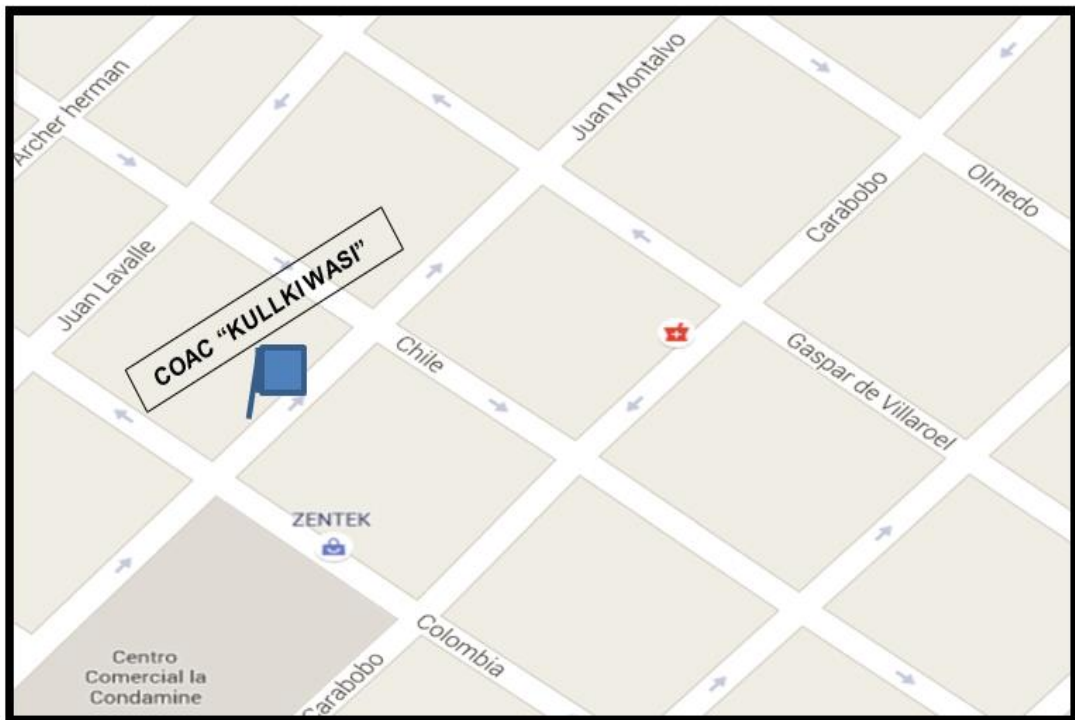


Fuente: Google localización del país de Ecuador y la provincia de Chimborazo.

Elaborado por: Lisbeth Tipán.

#### 4.1.6.2 Micro ubicación.

Figura N° 03. Macro ubicación



Fuente: Google Maps.

Elaborado por: Lisbeth Tipán.

#### 4.1.7 Productos a Ofertar

Los productos que oferta la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” son servicios financieros y corporativos, a continuación se detalla cada uno de los mencionados:

**Tabla N° 15. Servicios Financieros**

SERVICIO	REQUISITOS	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS
Ahorros a la vista	Copia de la cedula y papeleta de votación a color.	Apertura de cuenta con un valor mínimo de \$30.00 o \$25.00, los cuales se distribuyen de la siguiente manera \$15.00 pasa a sus certificados aportación \$4.00 quedan como ahorro mínimo en su cuenta y \$6.00 van dirigidos a gastos administrativos por única vez y los socios que abrieron su cuenta con \$30.00, \$5.00 son para el seguro Exequial (este seguro cubre al socio en caso de fallecer la aseguradora le entregara una ayuda por \$1200.00 a los familiares del socio fallecido).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depositar la cantidad que desee y realizar retiros de la misma forma en cualquiera de nuestras oficinas.</li> <li>- Disponibilidad de su dinero las 24 horas del día gracias a nuestros cajeros automáticos ubicados en todas las oficinas de la Institución y a nivel nacional en cualquier cajero automático del sistema de BAN RED.</li> <li>- Estos depósitos podrán ser utilizados como relación de base para el otorgamiento de crédito</li> <li>- No se realiza cobros por mantenimiento de cuenta.</li> <li>- En caso de que usted requiera realizar un deposito en su cuenta de ahorros y no dispone de tiempo, solo tiene que realizar una llamada a nuestras oficinas para que un asesor comercial se movilice a su trabajo, domicilio o negocio y realizar el deposito en su cuenta de ahorros.</li> </ul>
Ahorros a Domicilio	Para su apertura necesita presentar una copia de su cedula y el certificado de votación (papeleta de votación) actualizado y a color.	La apertura de la cuenta se lo hace con tan solo \$ 3.00 aumentando su dinero día a día, de su depósito inicial tan solo \$1.00 es para gastos administrativos y el restante es su ahorro inicial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los depósitos realizados en su domicilio o lugar de trabajo son 100 % confiables, ya que el asesor comercial tiene la obligación de emitir un recibo el cual abaliza el depósito realizado.</li> <li>- Usted puede disponer de sus depósitos en el instante gracias a nuestros cajeros automáticos.</li> </ul>

Cuenta amigo la hormiguita	Copia de tu partida de nacimiento o cedula y la copia de la cedula de tu representante que puede ser tu padre, tu madre o un familiar mayor de edad.	Apertura tu cuenta infantil con un valor de \$3.00; de tu deposito inicial \$1.00 será para gastos administrativos y los 2.00 restantes es para tu ahorro en tu cuenta la hormiguita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Te entregamos una alcancía para que puedes realizar tu ahorro y cuando lo deposites en la cooperativa te llevaras juguetes completamente gratis.</li> <li>- Pagamos la tasa de interés al 4% anual.</li> <li>- No te cobramos mantenimiento de cuenta.</li> <li>- Tu ahorro estará bien seguro y cuando necesites realizar un retiro solo tienes que acercarte a la ventanilla acompañado de tu representante y podrás disponer de tu dinero de la manera fácil.</li> <li>- Entre las cuentas que mayor saldo tienen cada inicio de clases se rifaran becas estudiantiles, como premio a tu esfuerzo en el ahorro.</li> </ul>
Plan ahorro Plus	Copia de cedula y papeleta de votación a color y actualizados.	<p>Depósito inicial \$20.00 tú realizas un contrato con la institución y el compromiso de ahorrar mensualmente.</p> <p>En este tipo de producto el contrato es por un tiempo definido (que debe ser más de un año), su dinero más los intereses estarán disponible luego de haber culminado el contrato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este producto no genera gastos de administración.</li> <li>- La tasa de interés es del 6% anual.</li> <li>- El interés es acumulativo al capital, eso quiere decir que el próximo mes se paga interés al capital depositado más el interés generado.</li> <li>- Su depósito mensual debe ser mayor a \$ 5.00.</li> <li>- Si usted cuenta con un depósito mayor a los \$ 200.00 puede solicitar un crédito por el 80% de sus ahorros en una forma inmediata.</li> </ul>
Inversión plazo fijo	Copia de cedula y papeleta de votación a color y actualizados.	Son los depósitos a corto, mediano y largo plazo que realizan asociados o no asociados y se les pagara un interés superior a la tasa pasiva. La inversión puede ser de 1, 3, 6 meses y mayores a un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener un gran interés por depositar el dinero a plazo fijo.</li> <li>- Los intereses pueden cobrarse mensualmente o al final de la inversión.</li> </ul>



Créditos	<b>Ver anexo N° 01</b>	La Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda., ofrece una variedad de créditos a sus asociados, el crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo.	<b>Ver anexo N° 01</b>
Seguro Exequial	Copia de cedula y papeleta de votación a color y actualizados.	Este es un seguro para todos los socios con tan solo un aporte de \$5.00 dólares para un año.	- El seguro paga \$1200.00 dólares al instante cuando el socio fallece por cualquier causa.

**Fuente:** COAC Kullki Wasi.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

**Tabla N° 16. Servicios Cooperativos**

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Bono de desarrollo humano	Formando parte del desarrollo de nuestro país, en la Cooperativa KULLKI WASI Ltda. se paga el bono de desarrollo humano en todas nuestras oficinas de 8:00 am a 6:00 pm de domingo a domingo, apoyando a la gente pobre.
RISE	El RISE (siglas de Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano), es un sistema impositivo cuyo objetivo es facilitar y simplificar el pago de impuestos de un determinado sector de contribuyentes.
Matriculación Vehicular	Realiza el pago de la matriculación de tu Vehículo en todas las agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.
Western Union	Realiza Giros Nacionales e Internacionales a través de Western Union, el esfuerzo de tus familiares en el extranjero también es apoyado en la Cooperativa KULLKI WASI Ltda., alianzas estratégicas con varias instituciones financieras del mundo nos permiten ofrecerte un giro nacional e internacional desde cualquier parte del mundo, recibe tu dinero en cualquiera de nuestras oficinas.
Recaudaciones	Pague sus planillas de: Servicios básicos, TV Pagada, Ventas por catálogo, Planes Celular y Recargar y muchos servicios más.

**Fuente:** COAC Kullki Wasi.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

## 4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA

### 4.2.1 Análisis Externo

#### 4.2.1.1 Macro entorno

El país ecuatoriano sufre constantes cambios ya sea en el ámbito político, económico, ambiental, entre otros, siendo necesario realizar un análisis del macro entorno para determinar las oportunidades o amenazas que puedan presentarse en el presente trabajo de titulación. Las variables o factores que se van analizar están definidos por el giro del negocio y el tema planteado, entre ellas estas las económicas, político legales, socio culturales, tecnológicas y ambientales.

**Tabla N° 17. Variable Económica**

CÓD.	FACTORES	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
E.1	Producto Interno Bruto (PIB)	Descendente	El Banco Mundial recortó su pronóstico del crecimiento del PIB global para el 2016, de 3,5 al 3,3% ante desalentador situación económica en la Eurozona.	Afecta a la economía del país siendo un círculo económico que llegaría afectar el pago de los clientes que tienen créditos en la cooperativa.	Banco mundial (BM) Banco Central del Ecuador (BCE)
E.2	Inflación	Descendente	La inflación a marzo del 2015 fue 3,76 y a marzo del 2016 ha descendido a 2,32%.	El poder de adquisición de las personas aumenta.	Banco Central del Ecuador (BCE)
E.3	Tasa de interés activa	Ascendente	En comparación con abril del 2015 la tasa ha incrementado de 8,09% a 9,03% para el 2016.	La tasa de interés aumentó, podría afectar el acceso a créditos por parte de la ciudadanía.	Banco Central del Ecuador (BCE)
E.4	Tasa de interés pasiva	Ascendente	La tasa de interés pasiva para abril del 2015 fue 5,39% y a abril del 2016 el porcentaje es 5,85%.	El pago de interés en inversiones a plazo fijo aumentó, esto atraerá a los socios para que inviertan su dinero.	Banco Central del Ecuador (BCE)
E.5	Desempleo	Ascendente	Se registró una tasa desempleo de 5,7% en marzo del 2016, en comparación con el 3,8% de igual mes del año pasado.	Puede afectar la economía de las familias y existir retraso en los pagos de los créditos.	Revista Líderes fuente de INEC.

**Fuente:** Indicadores económicos oficiales.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

**Tabla N° 18. Variable Político Legal**

CÓD.	FACTORES	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
P.1	Gobierno Nacional	Inestable	El gobierno se siente afectado en su economía debido al precio inestable del barril de petróleo, siendo este el principal ingreso para el país.	La falta de circulante puede con llevar a que el país sufra una gran crisis económica por la falta de dinero.	Banco Central del Ecuador (BCE)
P.2	Impuestos Tributarios Servicio de Rentas Internas (SRI)	Inestable	Incremento en el impuesto a la salida de divisas y diversos productos de bebidas alcohólicas, entre otros.	Al tener un bajo ingreso por el petróleo, el país se ve en la necesidad de crear nuevos impuestos que afectan de forma directa a la ciudadanía.	Servicio de Rentas Internas (BCE)
P.3	Ámbito Laboral	Inestable	En el presente año 2016 se ha tomado medidas laborales que han permitido a las empresas tener algunas opciones de contratar personal por horas de trabajo.	Las variantes en los acuerdos laborales podrán afectar en algunos casos a la economía de las personas y en otros casos podrían ayudar.	Ministerio de Relaciones Laborales
P.4	Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS)	Inestable	BIESS ha sufrido cambios en lo que respecta a los créditos, por ejemplo en montos de créditos, se lo puede hacer hasta un 80% de la cantidad de lo acumulado en los fondos de reserva, el plazo se redujo de 5 a 4 años, la cuota será hasta el 30% de su salario y la tasa de interés activa ha crecido del 9,75 al 11,07% y podría llegar al 13,75%.	El incremento de la tasa de interés activa y la reducción del plazo de pago de los créditos del BIESS, podrían ser una oportunidad para las instituciones financieras, ya que el personal afiliado podrá buscar alternativas crediticias que les permita satisfacer sus necesidades.	Página Web del IESS

**Fuente:** Indicadores de Instituciones públicas del Ecuador.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

**Tabla N° 19. Variable Socio cultural**

CÓD.	FACTORES	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
S.1	Población Tasa de Natalidad y Mortalidad	Estable	El porcentaje de natalidad fue del 1,9% y el de mortalidad del 0,6% para el año 2015.	La tasa de natalidad es superior a la de mortalidad lo que permite que el mercado potencial de clientes siga creciendo.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
S.2	Migración	Ascendente	La migración de miles ecuatorianos se debe; al mal uso de los recursos que genera la economía ecuatoriana.	Es un factor de medición ya que demuestra que el país está pasando por una crisis económica.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
S.3	Índice de analfabetismo	Descendente	El ministerio de educación trabaja para reducir la tasa de analfabetismo del 6,8 al 4%.	Existirán buenas posibilidades de mejorar la calidad de vida en las personas.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

**Tabla N° 20. Variable Tecnológica**

CÓD.	FACTORES	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
T.1	Nivel de desarrollo Tecnológico	Ascendente	Según la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Ecuador invierte el 0,47% de su PIB en tecnología. La meta es llegar al 1%.	La inversión en tecnología es importante porque permite la automatización de los procesos.	El Comercio Diario Ecuatoriano

**Fuente:** Diario el Comercio.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

**Tabla N° 21. Variable Ambiental**

CÓD.	FACTORES	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
A.1	Políticas Ambientales	Estable	La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos.	Dar fiel cumplimiento para los permisos pertinentes de funcionamiento.	Ministerio del Ambiente
A.2	Desastres Naturales	Inestable	Sismos constantes en la región Costa detectados a la fecha de Abril 2016.	Afecta al país económicamente debido a los sismos.	Instituto Geofísico

**Fuente:** Indicadores de Instituciones públicas del Ecuador.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### 4.2.1.2 Micro entorno

El análisis del micro entorno de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi se lo realizó en base a la aplicación de la técnica de observación directa y así se logró obtener la información necesaria del mercado y la competencia respectivamente. **Ver anexo N° 02 guía de observación.**

**Tabla N° 22. Matriz de análisis del micro entorno**

CÓD.	FACTORES	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
M.1	Mercado	El mercado de la COAC Kullki Wasi es amplio, se dirige a toda la población económicamente activa de las parroquias rurales y urbanas del cantón Riobamba.	Permite proyectar un crecimiento mensual de socios y a su vez mejorar la situación financiera de la cooperativa.	COAC Kullki Wasi
C.1	Crédito más otorgado	La mayoría de créditos otorgados por la competencia son de consumo.	Se debe priorizar en otros tipos de créditos que incentiven a la producción.	Competencia, visita realizada el 10 y 11 de Febrero del 2016 (24 cooperativas a nivel de Riobamba). <b>Ver anexo N° 03 Listado de cooperativas.</b>
C.2	Monto máximo de créditos	El 33,33% de cooperativas a nivel de Riobamba dan créditos máximos de 1000usd, un 29,17% otorgan créditos hasta 5000usd, las demás cooperativas dan entre 2000 hasta 3000 dólares como máximo de un crédito.	El monto máximo de los créditos debe ser superior a los 5000usd con la finalidad de que la cooperativa gane más interés y los socios puedan satisfacer sus necesidades.	
C.3	Plazo máximo de pago	El plazo máximo de pago es de un año así lo determina el 45,83% de cooperativas, un 20,82% tienen un plazo de 2 y 3 años respectivamente y una minoría hasta 5 años.	El plazo es un factor determinante para que las cuotas no sean tan altas y los socios puedan realizar sus pagos puntualmente.	
C.4	Requisito fundamental un garante	Todas las cooperativas piden como requisito fundamental un garante para poder otorgar algún crédito.	El garante puede perjudicar a que los socios no accedan a los créditos pero es una salida necesaria para salvaguardar el dinero de la cooperativa.	
C.5	Existe un comité de créditos	El 100% de las cooperativas tienen un comité de créditos.	Es necesario que exista un comité de créditos para que el otorgamiento de los mismos sea analizado y debatido antes de ser aprobado.	

C.6	Cada cuanto se reúne el comité de créditos	El 87,50% de los comités de créditos de las cooperativas se reúnen una vez a la semana, un 8,33% cada 15 días y apenas el 4,17% se reúnen 2 veces por semana.	Es necesario que se reúna el comité por lo menos una vez a la semana para que los créditos puedan ser analizados y otorgados a los socios.	Competencia visita realizada el 10 y 11 de Febrero del 2016 (24 cooperativas a nivel de Riobamba). <b>Ver anexo N° 03 Listado de cooperativas.</b>
C.7	Atención al cliente	La gran mayoría de cooperativas siendo un 62,50% tienen una atención al cliente buena, el 25% una atención regular, un 8,33% excelente y apenas el 4,17% pésima.	La atención al cliente es una parte fundamental de cualquier tipo de negocio es la carta de presentación de la empresa.	
C.8	Observación con respecto al personal de cobranza	Lo que se pudo observar del personal de cobranza es que es muy exigente, carácter fuerte, algunos capacitados otros no y finalmente algunos tenían poder de convencimiento.	El personal de cobranza tiene que estar capacitado en varios temas relacionados con su función laboral, para que brinden una atención de calidad a todos los socios de la cooperativa.	
C.9	Registrar algo adicional de la competencia	La adecuación de las áreas de las cooperativas no están bien distribuidas, no tienen ningún valor agregado casi todas manejan la misma imagen del giro del negocio.	Es muy necesario tener un plus en la COAC algo diferente del resto, para así satisfacer las necesidades de los socios.	

**Fuente:** Análisis del micro entorno.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### 4.2.1.3 Matrices para ponderar el análisis externo

Para poder determinar las oportunidades y amenazas se planteó matrices de ponderación, entre ellas la de impacto ocurrencia, capacidad de respuesta y el perfil estratégico de los factores externos.

**Tabla N° 23. Matriz impacto-ocurrencia del análisis externo**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	E.1, E.5, P.4, C.2, C.3, C.4	E.2, P.1, P.3, S.2, C.6	P.2, C.5	<b>ALTA PROBABILIDAD</b>
	<b>MEDIA</b>	A.1, M.1, C.1, C.7	E.3, E.4, S.3	S.1	<b>MEDIANA PROBABILIDAD</b>
	<b>BAJA</b>	T.1, A.2, C.9	C.8		<b>BAJA PROBABILIDAD</b>
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	
		<b>PROBABILIDAD DEL IMPACTO</b>			

**Fuente:** Análisis externo.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

**Tabla N° 24. Matriz de capacidad de respuesta del análisis externo**

**Impacto de la COAC:** 10-9=muy elevado; 8-7=elevado; 6-5=normal; 4-3=regular; 2-1=mal.

**Respuesta de la COAC:** 5=excelente; 4=muy buena; 3=buena; 2=regular; 1=mala.

FACTORES		PESO DEL IMPACTO		VALOR DE RESPUESTA	VALOR PONDERADO RESPUESTA
		IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECÍFICO		
<b>VARIABLE ECONÓMICO</b>					
E.1	PIB descendente.	10	0,0461	1	0,0461
E.2	La tasa de inflación descendente.	9	0,0415	2	0,0829
E.3	Tasa interés activa ascendente.	7	0,0323	4	0,1290
E.4	Tasa pasiva ascendente.	6	0,0276	4	0,1106
E.5	Desempleo ascendente.	9	0,0415	2	0,0829
<b>VARIABLE POLÍTICO LEGAL</b>					
P.1	Gobierno nacional inestable.	9	0,0415	1	0,0415
P.2	Nuevos impuestos tributarios.	7	0,0323	2	0,0645
P.3	Ámbito Laboral inestable.	9	0,0415	2	0,0829
P.4	BIESS cambió sus políticas de crédito.	9	0,0415	4	0,1659
<b>VARIABLE SOCIO CULTURAL</b>					
S.1	Tasa de natalidad y mortalidad estable.	8	0,0369	4	0,1475
S.2	Migración ascendente.	8	0,0369	1	0,0369
S.3	Índice de analfabetismo descendente.	7	0,0323	2	0,0645
<b>VARIABLE TECNOLÓGICA</b>					
T.1	Nivel de desarrollo tecnológico ascendente.	9	0,0415	3	0,1244
<b>VARIABLE AMBIENTAL</b>					
A.1	Políticas ambientales estables.	8	0,0369	4	0,1475
A.2	Desastre naturales inestables.	10	0,0461	1	0,0461
<b>MICRO ENTORNO</b>					
M.1	Mercado amplio y por explotar.	10	0,0461	5	0,2304
C.1	La mayoría de créditos que otorga la competencia son de consumo.	5	0,0230	3	0,0691
C.2	Las cooperativas del cantón Riobamba otorgan créditos hasta 1000 dólares en una mayoría y seguido de otras que dan hasta 5000 dólares.	10	0,0461	5	0,2304
C.3	El plazo en créditos que otorgan las cooperativas es de 1 año y de 2 respectivamente.	10	0,0461	4	0,1843
C.4	Todas las cooperativas piden como principal requisito garante.	10	0,0461	1	0,0461
C.5	El 100% de la competencia tiene un comité de créditos.	10	0,0461	5	0,2304

<b>C.6</b>	El comité de créditos se reúne una vez por semana.	9	0,0415	5	0,2074
<b>C.7</b>	La competencia tiene una buena atención al cliente.	10	0,0461	4	0,1843
<b>C.8</b>	Falta capacitación en el personal de cobranza de la competencia.	10	0,0461	4	0,1843
<b>C.9</b>	La mayoría de cooperativas no tienen ningún valor agregado.	8	0,0369	3	0,1106
<b>TOTAL</b>		217	1,0000	76	3,0507

**Fuente:** Análisis externo.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### Análisis de la matriz de capacidad de respuesta de los factores externos

El valor de capacidad de respuesta del análisis externo de la cooperativa “Kullki Wasi” es de 3,0507, siendo un valor intermedio calificado como buena respuesta, sin embargo no es suficiente para mejorar la situación actual de la cooperativa.

**Tabla N° 25. Perfil estratégico externo de la COAC “Kullki Wasi”**

FACTORES		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		Normal	OPORTUNIDAD	
		Gran amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
<b>VARIABLE ECONÓMICO</b>						
E.1	PIB descendente.	■				
E.2	La tasa de inflación descendente.					■
E.3	Tasa interés activa ascendente.		■			
E.4	Tasa pasiva ascendente.				■	
E.5	Desempleo ascendente.	■				
<b>VARIABLE POLÍTICO LEGAL</b>						
P.1	Gobierno nacional inestable.	■				
P.2	Nuevos impuestos tributarios.		■			
P.3	Ámbito laboral inestable.	■				
P.4	BIESS cambió sus políticas de crédito.					■
<b>VARIABLE SOCIO CULTURAL</b>						
S.1	Tasa de natalidad y mortalidad estable.				■	
S.2	Migración ascendente.		■			
S.3	Índice de analfabetismo descendente.			■		



VARIABLE TECNOLÓGICA						
T.1	Nivel de desarrollo tecnológico ascendente.					
VARIABLE AMBIENTAL						
A.1	Políticas ambientales estables.					
A.2	Desastre naturales inestables.					
MICRO ENTORNO						
M.1	Mercado amplio.					
C.1	La mayoría de créditos de la competencia son de consumo.					
C.2	Las cooperativas del cantón Riobamba otorgan créditos hasta 1000 dólares en una mayoría y seguido de otras que dan hasta 5000 dólares.					
C.3	El plazo en créditos que otorgan las cooperativas es de 1 año y de 2.					
C.4	Todas las cooperativas piden como principal requisito garante.					
C.5	El 100% de la competencia tiene un comité de créditos.					
C.6	El comité de créditos se reúne una vez por semana.					
C.7	La competencia tiene una buena atención al cliente.					
C.8	Falta capacitación en el personal de cobranza de la competencia.					
C.9	La mayoría de cooperativas no tienen ningún valor agregado.					
TOTAL		6	3	5	4	7
		24 %	12%	20%	16%	28%

**Fuente:** Análisis externo.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### Análisis del perfil estratégico externo

En el análisis del perfil estratégico externo se puede notar que el 28% son grandes oportunidades, el 16% oportunidades, el 24% gran amenazas, un 12% amenazas y el 20% son neutrales en relación directa con la cooperativa Kullki Wasi, es así que no existe mucha diferencia entre las oportunidades y las amenazas.

## 4.2.2 Análisis Interno

### 4.2.2.1 Comportamiento del índice de morosidad y cartera bruta 2015 - 2016

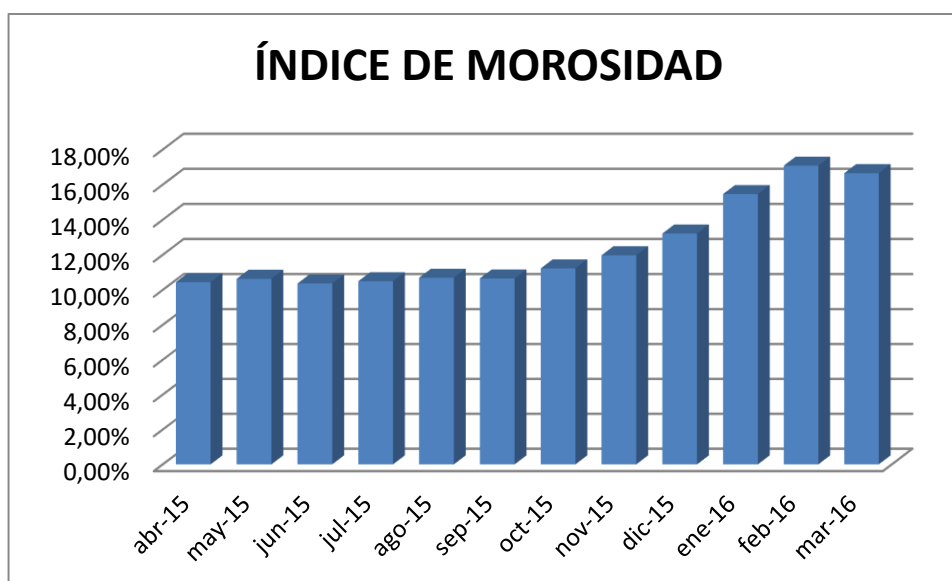
Tabla N° 26. Índice de morosidad y cartera bruta 2015 -2016

MESES	MOROSIDAD	CARTERA BRUTA
ABRIL	10,44%	\$ 40.678,17
MAYO	10,63%	\$ 41.550,17
JUNIO	10,36%	\$ 43.268,45
JULIO	10,49%	\$ 44.675,78
AGOSTO	10,69%	\$ 46.106,69
SEPTIEMBRE	10,65%	\$ 47.459,24
OCTUBRE	11,22%	\$ 48.549,09
NOVIEMBRE	11,97%	\$ 48.248,16
DICIEMBRE	13,21%	\$ 48.049,16
ENERO	15,46%	\$ 50.395,56
FEBRERO	17,08%	\$ 49.836,09
MARZO	16,65%	\$ 51.743,65

Fuente: COAC “Kullki Wasi”.

Elaborado por: Lisbeth Tipán.

Gráfico N° 14. Índice de morosidad



Fuente: COAC “Kullki Wasi”.

Elaborado por: Lisbeth Tipán.

**Interpretación:** El índice de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” tiene una tendencia de crecimiento entre los meses del 2015 y 2016, siendo un factor que afecta directamente al rendimiento económico de la misma y que a marzo del presente su porcentaje es de 16,65%.

#### **4.2.2.2 Manual y reglamento operativo de créditos**

Al realizar el análisis del área de créditos y cobranza se pudo obtener un manual y reglamento operativo de crédito, que consta de políticas de crédito, segmentos y clasificación general de los créditos, metodología crediticia, proceso de crédito, garantías, supervisión y gestión de la cartera de crédito en mora, calificación de cartera, constitución de provisiones, castigos a los créditos en mora, estructura y funciones del área de crédito, carpeta de crédito, alcances y administración, el documento consta de 105 páginas.

Este manual y reglamento operativo de crédito es propiedad exclusiva de la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI Ltda., el mismo que fue elaborado en base al análisis de la situación real de los socios de la zonas rurales y urbano marginales de la sierra centro del Ecuador, todo basado en el marco de la ley ecuatoriana vigente a la fecha suscrita, aprobado por el consejo de administración de la cooperativa el 15 de marzo del 2016.

#### **4.2.2.3 Análisis al personal de la COAC Kullki Wasi**

Para realizar el análisis al personal de la cooperativa se aplicó una entrevista a nivel de todo el personal, es decir a 12 trabajadores de la institución financiera (**Ver anexo N° 04. Guía de la entrevista**), obteniendo los siguientes hallazgos:

- ✓ El ambiente laboral en la cooperativa es excelente según lo afirman el 66,67% del personal entrevistado y el 33,33% manifiestan que es bueno.
- ✓ El personal de la cooperativa manifiesta que conoce realmente cuáles son sus funciones a desempeñar en el ámbito laboral que le compete.
- ✓ En la cooperativa todos están claros de quienes integran el comité de créditos pero están confundidos al momento de consultarles cada cuanto se reúnen.
- ✓ Un 58,33% consideran que las políticas para otorgar los créditos son adecuadas y el 41,67% muy adecuadas.
- ✓ Enviar mensajes de texto es el mecanismo para recordarle a los socios que esta próximo su pago al crédito, así lo corroboran el 100% de los entrevistados.
- ✓ El 91,67% del personal afirmaron que existe una clasificación de los socios que se encuentran en mora y apenas un 8,33% dicen que no.
- ✓ La existencia de un proceso de cobranza en la cooperativa es inminente según el 100% de entrevistados.

- ✓ El 83,33% del personal manifiestan que si existen un flujo grama de proceso para el cobro de los socios en mora y el 16,67% dicen que no.
- ✓ El personal de créditos y cobranza les explica a los socios las consecuencias de caer en morosidad antes de que accedan a un crédito.
- ✓ Un 58,33% de entrevistados declaran que la cooperativa no les da ningún incentivo a los socios que no se atrasan en sus pagos y el 41,67% que si les dan un incentivo.
- ✓ El personal de cobranza tiene metas mensuales que cumplir en su ámbito laboral.
- ✓ Al personal que supere las metas establecidas se les otorga un incentivo y si no cumplen la meta una sanción, pero hay una minoría que dice que las sanciones no entran en vigencia.
- ✓ Una vez por semana se reúne el personal de cobranza para debatir sobre la cartera vencida y plantear estrategias al respecto según el 41,67%, un 33,33% dicen 2 veces a la semana, el 8,33% una vez cada quince días y el 16,67% una vez al mes.
- ✓ En la actualidad existen estrategias vigentes de cobranza.
- ✓ Los créditos incobrables pasan a ser de caso judicial en su mayoría y el 16,7% dicen que aún no se ha establecido un mecanismo y que se contrata cobranza externa.
- ✓ El 91,67% conocen de la importancia de mantener una mínima cartera vencida y apenas el 8,33% no lo saben.
- ✓ En lo que respecta a la capacitación en manejo de cartera vencida, el 50% dicen que si han recibido este tipo de enseñanza y el otro 50% que no.
- ✓ El personal de cobranza entrega diariamente un reporte de las visitas a los socios en morosidad.
- ✓ En criterio del personal entrevistado sugieren que para recuperar la cartera que se encuentra vencida se debe levantar bien la información de los socios y sus garantes antes de la aprobación de los créditos, hacer brigadas que visiten en la madrugada y noche a los que están en mora y finalmente que se llegue acuerdos con los socios para que puedan pagar las cuotas.
- ✓ Un dato adicional que proporcionó el personal de la cooperativa es que se debe establecer una capacitación en temas de análisis financiero y recuperación de créditos, además de contratar personal con experiencia y con títulos de tercer nivel.

#### 4.2.2.4 Matriz del análisis interno

**Tabla N° 27. Matriz de análisis interno**

CÓD.	FACTORES Y ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
I.1	Índice de morosidad (Ascendente)	El índice de morosidad tiene una tendencia de crecimiento y a marzo del 2016 tenemos 16,65% de morosidad.	Este valor afecta considerablemente la economía de la cooperativa.	COAC Kullki Wasi
R.1	Manual y reglamento operativo de créditos (Estable)	Este manual es propiedad exclusiva de la cooperativa, fue elaborado en base al análisis de la situación real de los socios de la zonas rurales y urbano marginales de la sierra centro del Ecuador, todo basado en el marco de la ley ecuatoriana vigente a la fecha suscrita	El documento mencionado permite al personal de la cooperativa tener una guía para el mejor desempeño en su área laboral.	COAC Kullki Wasi Consejo de Administración
E.1	Ambiente Laboral (Estable)	El ambiente laboral en la cooperativa es excelente según lo afirman el 66,67% del personal entrevistado y el 33,33% manifiestan que es bueno.	Se necesita un buen ambiente laboral para que el personal pueda desenvolverse de mejor manera.	Entrevista al personal de la COAC “Kullki Wasi” Ver <b>anexo N° 04 Guía de entrevista.</b>
E.2	Personal conoce sus funciones (Estable)	El personal de la cooperativa manifiesta que conoce realmente cuáles son sus funciones a desempeñar en el ámbito laboral que le compete.	El plazo es un factor determinante para que las cuotas no sean tan altas y los socios puedan realizar sus pagos puntualmente.	
E.3	Conocen quienes son parte del comité de créditos (Estable)	En la cooperativa todos están claros de quienes integran el comité de créditos pero están confundidos al momento de consultarles cada cuanto se reúnen.	Al conocer al personal del comité de créditos, existirá una buena comunicación a la interna de la cooperativa.	
E.4	Políticas para otorgar créditos (Estable)	Un 58,33% consideran que las políticas para otorgar los créditos son adecuadas y el 41,67% muy adecuadas.	Si las políticas de créditos son las más idóneas la colocación y recuperación se lo hará eficientemente.	
E.5	Mecanismo para recordar el pago de crédito (Estable)	Enviar mensajes de texto es el mecanismo para recordarle a los socios que esta próximo su pago al crédito, así lo corroboran el 100% de los entrevistados.	El recordarles a los socios sobre el pago de crédito aumenta la posibilidad de que los mismos se acerquen a pagar.	

E.6	Clasifican a los socios en mora (Estable)	El 91,67% del personal afirmaron que existe una clasificación de los socios que se encuentran en mora y apenas un 8,33% dicen que no.	La clasificación de los socios en mora permite que la cooperativa tenga un enfoque de a quienes debe visitar de forma urgente.	Entrevista al personal de la COAC “Kullki Wasi” Ver anexo N° 04 Guía de entrevista.
E.7	Proceso de cobranza	La existencia de un proceso de cobranza en la cooperativa es inminente según el 100% de entrevistados.	Ayuda a no cometer errores al momento de ejecutar el proceso de cobranza en los socios.	
E.8	Flujo grama de proceso cobro socios en mora (Estable)	El 83,33% del personal manifiestan que si existen un flujo grama de proceso para el cobro de los socios en mora y el 16,67% dicen que no.	El flujo grama es una guía directa de lo que se debe hacer al momento de realizar una acción.	
E.9	Los socios saben los problemas de morosidad (Estable)	El personal de créditos y cobranza les explica a los socios las consecuencias de caer en morosidad antes de que accedan a un crédito.	Si los socios conocen las consecuencias de caer en morosidad, la cooperativa podría mejorar los cobros.	
E.10	No hay incentivos a los socios que pagan a tiempo (Inestable)	Un 58,33% de entrevistados declaran que la cooperativa no les da ningún incentivo a los socios que no se atrasan en sus pagos y el 41,67% que si les dan un incentivo.	Incentivar a los socios con algún regalo para que paguen sus cuotas a tiempo, podría motivar a que lo hagan.	
E.11	Metas mensuales (Estable)	El personal de cobranza tiene metas mensuales que cumplir en su ámbito laboral.	Una presión siempre será indispensable para alcanzar los objetivos.	
E.12	Incentivos y sanciones para los que no cumplen la meta (Estable)	Al personal que supere las metas establecidas se les otorga un incentivo y si no cumplen la meta una sanción, pero hay una minoría que dice que las sanciones no entran en vigencia.	Aplicar una sanción o incentivo por su incumplimiento con lleva a que todos trabajen por cumplir con lo que se les ha propuesto.	
E.13	El personal de cobranza se reúne para armar estrategias que superen la cartera vencida	Una vez por semana se reúne el personal de cobranza para debatir sobre la cartera vencida y armar estrategias al respecto según el 41,67%, un 33,33% dicen 2 veces a la semana, el 8,33% una vez cada quince y el 16,67% una vez al mes.	Es necesario que el personal de cobranza tenga constantes reuniones para planificar la forma reducir la cartera vencida.	
E.14	Estrategias vigentes de cobranza	En la actualidad existen estrategias vigentes de cobranza.	Son directrices para que el personal haga bien su trabajo.	
E.15	Los créditos incobrables pasan hacer	Los créditos incobrables pasan a ser de caso judicial en su mayoría y el 16,7% dicen que	Si los créditos son incobrables lo único que queda es refugiarse	

	caso judicial (Estable)	aún no se ha establecido un mecanismo y que se contrata cobranza externa.	en un caso judicial para recuperar algo de lo que está siendo pérdida.	Entrevista al personal de la COAC “Kullki Wasi” Ver <b>anexo N° 04 Guía de entrevista.</b>
E.16	Conocen la importancia de mínima cartera	El 91,67% conocen de la importancia de mantener una mínima cartera vencida y apenas el 8,33% no lo saben.	Es necesario mantener una mínima cartera para mejorar el rendimiento económico.	
E.17	Baja capacitación de cartera vencida (Inestable)	En lo que respecta a la capacitación en manejo de cartera vencida, el 50% dicen que si han recibido este tipo de enseñanza y el otro 50% no.	La capacitación sobre un tema ayuda a que todos trabajen por superar los problemas que se presenten.	
E.18	Reportes diarios visitas a los socios en mora	El personal de cobranza entrega diariamente un reporte de las visitas a los socios en morosidad.	El trabajo debe ser reflejado en documentos para que sea viable.	
E.19	Sugieren analizar bien la aprobación de créditos	Para recuperar la cartera vencida se debe levantar bien la información de los socios y sus garantes.	Es importante ver el punto de vista del personal, pueden existir buenas ideas.	
E.20	Se debe realizar una capacitación en análisis financiero y contratar personal calificado.	Un dato adicional que proporcionaron es que se debe establecer una capacitación en temas de análisis financiero y recuperación de créditos, además de contratar personal con experiencia y con títulos de tercer nivel.	Al generar confianza con el personal de la COAC tenemos la plena seguridad que nos dirán los problemas que ellos detectan desde adentro.	Entrevista al personal de la COAC “Kullki Wasi” Ver <b>anexo N° 04 Guía de entrevista.</b>
S.1	La mayoría de socios asiste a la cooperativa por los créditos. (Estable)	El 69,89% de los encuestados acuden a la cooperativa “Kullki Wasi” por los créditos que ofrecen; el 20,99% se acercan a la cooperativa por la cuenta de ahorros y el 9,03% visitan “Kullki Wasi” por las inversiones a plazo fijo.	En cierta manera es bueno que los socios vayan a la cooperativa por los créditos, ya que es donde realmente está el giro del negocio.	Encuesta a los socios de la COAC “Kullki Wasi” Ver <b>anexo N° 05 Cuestionario.</b>
S.2	Hay un buen número de socios que no han recibido ningún crédito	El 60,22% de los socios han obtenido entre 1 a 3 créditos; el 27,62% no han tenido ninguno; el 10,50% han recibido entre 4 a 6 y el 1,66% de los socios han obtenido 7 y más créditos.	Al tener entre los socios personas que no han sacado ningún crédito es para ponerse a pensar que faltan estrategias para contrarrestar eso.	
S.3	Una tercera parte socios presentan atrasos en pagos	El 71,82% afirman no haberse atrasado en los pagos mensuales de las cuotas de un crédito, mientras que el 28,18% afirman que sí.	El atraso en los pagos por un 28,18% de los socios afecta de forma directa la economía de la cooperativa.	
S.4	La mayoría se atrasan del pago de	El 41,99% se retrasan en el pago del crédito porque se olvidan de la fecha de pago; el	El no recordarles a los socios que esta próximo su pago del crédito con	

	crédito por que se olvidan la fecha de pago (Inestable)	28,45% pérdida de trabajo; un 23,20% otros (calamidad doméstica); el 5,52% por lo lejos que queda; el 0,83% argumentan la cuota es alta.	lleva a que existan más retrasos en sus pagos que lo normal.	Encuesta a los socios de la COAC “Kullki Wasi” Ver <b>anexo N° 05 Cuestionario.</b>
S.5	Conocen realmente el hecho de estar en mora	El 91,99% dicen que si conocen las consecuencias de estar en morosidad, y el 8,01% no conocen.	El conocer las consecuencias de estar en mora podría contrarrestar retrasos.	
S.6	Mecanismo de comunicar a los socios de que su pago esta próximo no está siendo tan acertado (Inestable)	El 52,70% les gustaría que le comuniquen su próximo pago de crédito mediante una llamada telefónica; el 23,65% por redes sociales; el 20% mensajes de texto; un 3,48% con un email al correo electrónico y el 0,17% seleccionaron otros.	Si a los socios se les recuerda que su pago está próximo se podría ver buenos resultados al momento de analizar la cartera vencida.	
S.7	No se aplica abonos por el pago de créditos y los socios manifiestan que sería buena opción	El 69,06% piensan que para igualarse los pagos de crédito se lo debería hacer a través de bonos quincenales; el 15,47% semanalmente; un 9,67% diariamente; el 3,59% abonar una cantidad pasando un día y el 2,21% no respondieron.	Para recuperar la cartera vencida se debe plantear estrategias que faciliten al socio realizar sus pagos.	
S.8	La mayoría de socios manifiestan que pasan en sus casas o trabajos	El 43,75% afirman que el personal de cobranza les puede localizar en su hogar; el 41,94% en su trabajo; el 12,50% donde algún familiar; el 1,81% no respondió.	El saber donde se encuentran los socios es necesario para poder notificarles e incluso recibir abonos por el crédito otorgado.	
S.9	Atención al cliente de la cooperativa es en promedio regular (Inestable)	El 44,75% califican la atención al cliente como buena, el 31,77% regular; el 16,02% mala (históricos y gritones); el 4,42% excelente (facilidad en créditos); el 2,76% pésima (existe racismo); el 0,28% no.	Una buena atención al cliente permite que los socios regresen a la cooperativa por el trato que reciben e incluso pueden recomendar a otros.	
S.10	La rotación de visita de los socios a la cooperativa es mínima (Inestable)	El 76,24% asisten a la cooperativa una vez al mes; el 9,39% una vez cada 15 días; 3,87% dos veces a la semana; el 3,87% no contestaron, un 3,87% eligieron la opción otros y 2,76% una vez a la semana.	Si los socios visitan constantemente la cooperativa es una pauta para decir que las cosas se están llevando de buena manera al interior de la misma.	

**Fuente:** Análisis interno.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.



#### 4.2.2.5 Matrices para ponderar el análisis interno

Para determinar las fortalezas y debilidades se planteó matrices de ponderación, entre ellas la de impacto ocurrencia, capacidad de respuesta y el perfil estratégico.

**Tabla N° 28. Matriz impacto-ocurrencia del análisis interno**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	I.1, R.1, E.1, E.2, E.11, S.3, S4, S.9	E.6, E.7, E.18, E.19, S.1	E.15	<b>ALTA PROBABILIDAD</b>
	<b>MEDIA</b>	E.4, E.5, E.8, E.12, E.14, S.5	E.16, S.2, S.8, S.10	E.3	<b>MEDIANA PROBABILIDAD</b>
	<b>BAJA</b>	E.9, E.10, E.13, E.17, E.20, S.6	S.7		<b>BAJA PROBABILIDAD</b>
	<b>ALTA</b>	<b>MDIA</b>	<b>BAJA</b>		
	<b>PROBABILIDAD DEL IMPACTO</b>				

**Fuente:** Análisis interno.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

**Tabla N° 29. Matriz de capacidad de respuesta del análisis interno**

**Impacto de la COAC:** 10-9=muy elevado; 8-7=elevado; 6-5=normal; 4-3=regular; 2-1=mal.

**Respuesta de la COAC:** 5=excelente; 4=muy buena; 3=buena; 2=regular; 1=mala.

<b>FACTORES</b>		<b>PESO DEL IMPACTO</b>		<b>VALOR DE RESPUESTA</b>	<b>VALOR PONDERADO RESPUESTA</b>
		<b>IMPORTANCIA PONDERADA</b>	<b>PESO ESPECÍFICO</b>		
<b>I.1</b>	Índice de morosidad medio alto.	10	0,034	3	0,103
<b>R.1</b>	Existe un manual y reglamento operativo de créditos.	10	0,034	5	0,172
<b>E.1</b>	Buen ambiente laboral.	9	0,031	5	0,155
<b>E.2</b>	El personal conoce sus funciones.	9	0,031	5	0,155
<b>E.3</b>	Los trabajadores saben quienes integran el comité de créditos.	7	0,024	5	0,121
<b>E.4</b>	Hay políticas para otorgar créditos.	10	0,034	4	0,138
<b>E.5</b>	Mecanismo para recordar el pago de créditos no acertado.	9	0,031	3	0,093
<b>E.6</b>	Clasifican a los socios en mora.	8	0,028	4	0,110
<b>E.7</b>	Procesos de cobranza vigentes.	10	0,034	4	0,138
<b>E.8</b>	Flujo gramas de procesos para el cobro de los socios en mora.	9	0,031	4	0,124
<b>E.9</b>	Socios saben las consecuencias de estar en morosidad.	10	0,034	4	0,138
<b>E.10</b>	No hay incentivos para los que pagan a tiempo.	9	0,031	1	0,031
<b>E.11</b>	Estipulan metas mensuales.	10	0,034	4	0,138

E.12	Incentivan y sancionan el no cumplimiento de metas.	10	0,034	3	0,103
E.13	El personal se reúne para plantear estrategias de cobranza.	10	0,034	3	0,103
E.14	Estrategias de cobranza vigentes.	9	0,031	4	0,124
E.15	Los créditos incobrables pasan a casos judiciales.	7	0,024	5	0,121
E.16	El personal conoce la importancia de tener una mínima cartera.	9	0,031	4	0,124
E.17	Baja capacitación en cartera vencida.	9	0,031	1	0,031
E.18	Reportes diarios de las visitas a los socios en mora.	8	0,028	4	0,110
E.19	Una sugerencia del personal es levantar bien la información de los socios antes de dar el crédito.	9	0,031	3	0,093
E.20	El personal opina que se debe dar capacitaciones constantes y contratar personal calificado.	9	0,031	2	0,062
S.1	La mayoría de socios asisten a la cooperativa por los créditos.	10	0,034	4	0,138
S.2	Hay un buen número de socios que no han recibido ningún crédito.	8	0,028	3	0,083
S.3	Una tercera parte de socios presentan retrasos en sus pagos.	10	0,034	3	0,103
S.4	La mayoría se atrasan del pago de crédito porque se les olvida la fecha de pagar.	9	0,031	3	0,093
S.5	Los socios manifiestan que saben las consecuencias de estar en mora.	9	0,031	4	0,124
S.6	No hay un mecanismo acertado para recordarles del pago de créditos por eso mencionan que sería a través de una llamada telefónica.	9	0,031	2	0,062
S.7	No se aplican abonos en los créditos para los socios que se encuentran en mora.	8	0,028	1	0,028
S.8	La mayoría de socios brindó la información de que pasan en sus casas o trabajo por si los necesitan.	8	0,028	3	0,083
S.9	La atención al cliente es regular.	10	0,034	1	0,034
S.10	Los socios no visitan constantemente la cooperativa.	9	0,031	2	0,062
<b>TOTAL</b>		<b>290</b>	<b>1,0000</b>	<b>106</b>	<b>3,30</b>

**Fuente:** Análisis interno.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### Análisis de la matriz de capacidad de respuesta de los factores internos

El valor de capacidad de respuesta del análisis interno considerando factores de morosidad, manual de procesos de créditos, entrevista al personal y encuesta a los socios de la cooperativa “Kullki Wasi” es de **3,30**; este valor tiene una ponderación media, es decir que la respuesta a estos factores no es tan adecuada, por ello se debe plantear estrategias que permitan superar este suceso pero previo al análisis eminente de la información encontrada.

**Tabla N° 30. Perfil estratégico interno de la COAC “Kullki Wasi”**

FACTORES		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		FORTALEZA		Normal	DEBILIDAD	
		Gran fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad	Gran Debilidad
I.1	Índice de morosidad 16,65%.					■
R.1	Existe un manual y reglamento operativo de créditos.	■				
E.1	Buen ambiente laboral.	■				
E.2	El personal conoce sus funciones.		■			
E.3	Los trabajadores saben quienes integran el comité de créditos.		■			
E.4	Hay políticas para otorgar créditos.	■				
E.5	Mecanismo para recordar el pago de créditos no acertado.					■
E.6	Clasifican a los socios en mora.	■				
E.7	Procesos de cobranza vigentes.	■				
E.8	Flujo gramas de procesos para el cobro de los socios en mora.		■			
E.9	Socios saben las consecuencias de estar en morosidad.		■			
E.10	No hay incentivos para los que pagan a tiempo.					■
E.11	Se estipulan metas mensuales.	■				
E.12	Incentivan y sancionan el no cumplimiento de metas.		■			

E.13	El personal se reúne para plantear las estrategias.	■				
E.14	Estrategias de cobranza vigentes.		■			
E.15	Los créditos incobrables pasan a casos judiciales.			■		
E.16	Conoce la importancia de tener una mínima cartera.	■				
E.17	Baja capacitación en cartera vencida.					■
E.18	Reportes diarios de las visitas a socios en mora.			■		
E.19	Una sugerencia es levantar bien la información de los socios.					■
E.20	El personal opina que se debe dar capacitaciones constantes y contratar personal calificado.					■
S.1	La mayoría asisten a la cooperativa por créditos.	■				
S.2	Hay un buen número de socios que no han recibido ningún crédito.					■
S.3	Una tercera parte de socios presentan retrasos en sus pagos.					■
S.4	La mayoría se atrasan del pago de crédito porque se les olvida la fecha.				■	
S.5	Los socios manifiestan que saben las consecuencias de estar en mora.	■				
S.6	No hay un mecanismo acertado para recordarles del pago de créditos por eso mencionan que sería por llamada telefónica.				■	
S.7	No se aplican abonos en los créditos para los socios en mora.				■	
S.8	La mayoría están en sus casas o trabajo.			■		
S.9	La atención al cliente es regular.					■
S.10	Los socios no visitan constantemente COAC.					■
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
		<b>31,3 %</b>	<b>18,8%</b>	<b>9,3%</b>	<b>9,3%</b>	<b>31,3%</b>

**Fuente:** Análisis interno.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### Análisis del perfil estratégico interno

En el análisis del perfil estratégico interno se puede notar que el 31,3% son grandes fortalezas, el 18,8% fortalezas, el 31,3% grandes debilidades, un 9,3% debilidades y el 9,3% son neutrales.

#### 4.2.3 Matriz FODA

**Tabla N° 31. Matriz FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F.1.</b> Trabajan con un manual y reglamento operativo de créditos.</p> <p><b>F.2.</b> Existe buen ambiente laboral.</p> <p><b>F.3.</b> Se basan en políticas de créditos para otorgar los mismos.</p> <p><b>F.4.</b> Clasifican de forma semanal a los socios que se encuentran en mora.</p> <p><b>F.5.</b> Aplican el proceso de cobranza que está en vigencia.</p> <p><b>F.6.</b> El personal de la cooperativa trabaja bajo el cumplimiento de metas mensuales.</p> <p><b>F.7.</b> Todo el personal del departamento de créditos y cobranza se reúne para plantear estrategias de cobranza.</p> <p><b>F.8.</b> El personal es consciente de la importancia de tener una cartera mínima.</p> <p><b>F.9.</b> La mayoría de socios asisten a la cooperativa por los créditos.</p> <p><b>F.10.</b> Los socios conocen las consecuencias de estar en morosidad.</p>	<p><b>O.1.</b> La tasa de inflación es descendente.</p> <p><b>O.2.</b> El BIESS cambió sus políticas de crédito.</p> <p><b>O.3.</b> Mercado amplio.</p> <p><b>O.4.</b> El plazo en créditos que otorga la mayoría de la competencia es de 1 año y de 2 como máximo.</p> <p><b>O.5.</b> Todas las cooperativas piden como requisito principal de crédito un garante.</p> <p><b>O.6.</b> El personal de cobranza de la competencia no es capacitado constantemente.</p> <p><b>O.7.</b> La mayoría de cooperativas prestan sus servicios de forma similar, ninguna posee un valor agregado que les diferencie de las demás.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D.1.</b> El índice de morosidad de la cooperativa es del 16,65%.</p> <p><b>D.2.</b> El sistema que usan para recordar el pago de créditos a los socios no es asertivo.</p> <p><b>D.3.</b> La cooperativa no incentivan a los socios que pagan los créditos a tiempo.</p> <p><b>D.4.</b> Falta de capacitación en cartera vencida al personal de créditos y cobranza.</p> <p><b>D.5.</b> El levantamiento de información para los créditos de los socios no es la más idónea.</p> <p><b>D.6.</b> No contratan a personas idóneas para los puestos vacantes y no existen capacitaciones constantes para el personal de la cooperativa.</p> <p><b>D.7.</b> Hay un gran número de socios que no han recibido créditos.</p> <p><b>D.8.</b> Una tercera parte de socios presentan retrasos en sus pagos.</p> <p><b>D.9.</b> La atención al cliente es regular.</p> <p><b>D.10.</b> Los socios no visitan constantemente la cooperativa.</p>	<p><b>A.1.</b> PIB inestable.</p> <p><b>A.2.</b> Desempleo ascendente.</p> <p><b>A.3.</b> Gobierno nacional inestable.</p> <p><b>A.4.</b> Las resoluciones laborales pueden afectar en la economía de los ciudadanos del país.</p> <p><b>A.5.</b> Desastre naturales.</p> <p><b>A.6.</b> La competencia tiene una buena atención al cliente.</p>

**Fuente:** Análisis externo e interno.

**Elaborado por:** Lisbeth Tinán.

#### 4.2.4 FODA Ponderado

Sí la fortaleza puede aprovechar más la oportunidad y contrarrestar la amenaza, se debe dar una mayor calificación; si la debilidad puede afectar el aprovechamiento de la oportunidad y agravar más la amenaza, se debe de igual forma dar una calificación alta.

**Tabla N° 32. FODA Ponderado**

FACTORES EXTERNOS \ FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS (F)										DEBILIDADES (D)										SUMA	PROMEDIO
		F.1. Trabajan con un manual y reglamento operativo.	F.2. Existe buen ambiente laboral.	F.3. Se basan en políticas de créditos para otorgar los mismos.	F.4. Clasifican de forma semanal a los socios en mora.	F.5. Aplican el proceso de cobranza que está en vigencia.	F.6. El personal de la cooperativa trabaja con metas mensuales.	F.7. Todo el personal del departamento de créditos y cobranza se reúne para plantear estrategias de cobranza.	F.8. El personal es consciente de la importancia de tener una cartera mínima.	F.9. La mayoría de socios asisten a la cooperativa por los créditos.	F.10. Los socios conocen las consecuencias de estar en morosidad.	D.1. El índice de morosidad de la cooperativa es el 16,65 %	D.2. El sistema que usan para recordar el pago de créditos a los socios no es asertivo.	D.3. La cooperativa no incentiva a los socios que pagan los créditos a tiempo.	D.4. Falta de capacitación en cartera vencida al personal de créditos y cobranza.	D.5. El levantamiento de información para los créditos de los socios no es la más idónea.	D.6. No contratan a personas idóneas para los puestos vacantes y no capacitan al personal de la cooperativa.	D.7. Hay un gran número de socios que no han recibido créditos.	D.8. Una tercera parte de socios presentan retrasos en sus pagos.	D.9. La atención es regular.	D.10. Los socios no visitan constantemente la cooperativa.		
OPORTUNIDADES	O.1. La tasa de inflación es descendente.	3	1	1	1	3	3	5	3	3	5	1	3	5	3	3	3	3	1	1	3	54	2,70
	O.2. El BIESS cambió sus políticas de crédito.	5	1	3	0	1	5	1	1	5	1	1	1	5	3	5	5	5	1	5	1	55	2,75
	O.3. Mercado amplio.	5	3	5	1	3	5	1	1	5	1	0	3	5	3	5	5	5	3	5	5	69	3,45
	O.4. El plazo en créditos que otorga la mayoría de la competencia es de 1 año y de 2 como máximo.	3	3	5	1	1	5	5	1	5	3	3	3	1	3	3	3	3	5	3	5	64	3,20
	O.5. Todas las cooperativas piden un garante.	5	0	5	1	5	5	5	1	3	3	0	1	1	1	5	3	1	3	3	3	54	2,70
	O.6. El personal de la competencia no es capacitado.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	1	5	3	5	1	5	5	1	59	2,95
	O.7. La mayoría de cooperativas prestan sus servicios de forma similar, ninguna posee un valor agregado	5	5	3	3	3	5	3	3	1	1	0	3	5	5	3	5	3	5	5	5	71	3,55
AMENAZAS	A.1. PIB inestable.	1	0	1	0	1	3	5	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1	3	1	1	36	1,80
	A.2. Desempleo ascendente.	3	0	3	1	1	3	5	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	1	45	2,25
	A.3. Gobierno nacional inestable.	0	0	1	0	1	1	5	1	3	1	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	33	1,65
	A.4. Las resoluciones laborales.	3	1	3	1	3	3	5	1	3	3	3	3	3	5	5	5	1	5	3	3	62	3,10
	A.5. Desastre naturales.	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	11	0,55
	A.6. La competencia posee buena atención al cliente	3	1	0	1	1	3	3	1	0	0	0	1	1	5	3	5	1	3	5	5	42	2,10
<b>SUMA</b>		39	18	33	13	26	44	47	18	38	25	17	24	37	43	43	49	26	41	39	35		
<b>PROMEDIO</b>		3,0	1,4	2,5	1,0	2,0	3,4	3,6	1,4	2,9	1,9	1,3	1,8	2,8	3,3	3,3	3,8	2,0	3,2	3,0	2,7		

Fuente: Análisis externo e interno.  
Elaborado por: Lisbeth Tipán.

RELACIÓN: ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1 NULA: 0



Tabla N° 33. FODA Estratégico

		FORTALEZAS (F)										DEBILIDADES (D)									
		FACTORES INTERNOS					FACTORES EXTERNOS					FACTORES INTERNOS					FACTORES EXTERNOS				
<b>OPORTUNIDADES</b>	O.1. La tasa de inflación es descendente.	<b>ESTRATEGIAS "FO"</b>  ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA  ESTRATEGIA DE PERSISTENCIA  ESTRATEGIA DE MEDICIÓN PERIÓDICA DEL ÍNDICE DE MOROSIDAD										<b>ESTRATEGIAS "DO"</b>  ESTRATEGIA RECORDATORIA DE COBRANZA  ESTRATEGIA DE CONCIENTIZACIÓN, INCENTIVOS, Y SANCIONES  ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN Y CONTRATACIÓN									
	O.2. El BIESS cambió sus políticas de crédito.																				
	O.3. Mercado amplio.																				
	O.4. El plazo en créditos que otorga la mayoría de la competencia es de 1 año y de 2 como máximo.																				
	O.5. Todas las cooperativas piden un garante.																				
	O.6. El personal de la competencia no es capacitado.																				
	O.7. La mayoría de cooperativas prestan sus servicios de forma similar, no tienen un valor																				
<b>AMENAZAS</b>	A.1. PIB inestable.	<b>ESTRATEGIAS "FA"</b>  ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE										<b>ESTRATEGIAS "DA"</b>  ESTRATEGIA DE RENEGOCIACIÓN									
	A.2. Desempleo ascendente.																				
	A.3. Gobierno nacional inestable.																				
	A.4. Las resoluciones laborales.																				
	A.5. Desastre naturales.																				
	A.6. La competencia posee buena atención al cliente																				

Fuente: Análisis FODA.  
Elaborado por: Lisbeth Tipán.

## **4.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS**

### **4.3.1 Introducción**

Las diversas estrategias planteadas en el presente trabajo de titulación son en base a todo el análisis situacional realizado anteriormente, teniendo como resultado las necesidades de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” limitada, exactamente del departamento de créditos y cobranza, enfocado directamente en recuperar la cartera vencida de la misma.

Teniendo en consideración lo anteriormente mencionado se ha diseñado estrategias relacionadas con el FODA, es así que se ha diseñado estrategias FO, DO, FA Y DA, siendo las siguientes: estrategia de comunicación interna ya que se necesita transmitir información importante al personal de la cooperativa; estrategia de persistencia con la finalidad de presionar a los socios para que cancelen los créditos, estrategia de medición del índice de morosidad; estrategia recordatoria de cobranza, de incentivos, sanciones y concientización, estrategia de capacitación y contratación, todas estas buscan precautelar la cartera de créditos antes de que los socios caigan en morosidad; estrategia de atención al cliente buscando la satisfacción de los mismos y finalmente la estrategia de renegociación para darles la oportunidad a los socios de pagar los créditos de tal forma que puedan cumplir con los mismos.

### **4.3.2 Objetivos**

#### **4.3.2.1 Objetivo General**

- ✓ Fortalecer la gestión estratégica comunicacional para recuperar la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” Ltda. Cantón Riobamba.

#### **4.3.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Diseñar estrategias de comunicación interna y de persistencia para recuperar la cartera vencida.
- ✓ Precautelar la cartera vencida antes de que los socios caigan en morosidad a través de las estrategias DO.
- ✓ Brindar una mejor atención al cliente y renegociar los créditos con los socios que no pueden cancelar la deuda pendiente.



### 4.3.3 Estrategia de Comunicación Interna

#### 4.3.3.1 Táctica N. 01

Entrega de copias del manual y reglamento operativo de crédito al personal de la COAC.

**Tabla N° 34. Entrega de copias del manual y reglamento operativo de crédito**

PLANTEAMIENTO				
<b>OBJETIVO</b>	Comprometer al personal de la cooperativa a que cumpla tácitamente el manual y reglamento operativo de crédito.			
<b>RESPONSABLES</b>	Jefe de Agencia y balcón de servicios.			
<b>ALCANCE</b>	A todo el personal de la cooperativa.			
<b>PERIODICIDAD</b>	Permanente.			
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fotocopiar el folleto principal del manual y reglamento operativo de crédito y distribuir al personal de la cooperativa.</li> <li>- Explicar que este material es una guía para el desenvolvimiento interno de la COAC.</li> </ul>			
PROVEEDORES Y PRESUPUESTO				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Copiadora “La Poli”	Av. Pedro V. Maldonado sector Cda. Juan Montalvo	-----	20 Folletos del reglamento que contiene 105 hojas. (\$3,00C/U)	\$ 60,00

**Fuente:** Estrategia de comunicación interna.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### PRESENTACIÓN DEL MODELO DE LOS FOLLETOS

**Figura N° 04. Modelo de folletos**



**Fuente:** COAC “Kullki Wasi”.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### 4.3.3.2 Táctica N. 02

Recopilación y socialización de información de la Gestión de Cobranza.

**Tabla N° 35. Recopilación y socialización de información de Gestión de Cobranza**

PLANTEAMIENTO				
<b>OBJETIVO</b>	Brindar información sobre gestión de cobranza al personal de créditos y cobranza.			
<b>RESPONSABLES</b>	Jefe de Agencia y balcón de servicios.			
<b>ALCANCE</b>	Al personal de créditos y cobranza.			
<b>PERIODICIDAD</b>	1 vez al año.			
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	- Recopilar información importante de la gestión de cobranza. - Socializar este material al personal de créditos y cobranza para que se capaciten.			
PROVEEDORES Y PRESUPUESTO				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Copiadora "La Poli"	Av. Pedro V. Maldonado sector Cdla. Juan Montalvo	-----	10 ejemplares con carpetas respectivas. (\$0,50C/U)	\$ 5,00

**Fuente:** Estrategia de comunicación interna.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE GESTIÓN EN COBRANZA

**Tabla N° 36. Recopilación de la información de gestión en cobranza**

GESTIÓN DE COBRANZA
Uno de los talentos de un buen gestor en cobranza es saber escuchar con atención a sus clientes, ya que al escuchar y no simplemente oír podemos obtener la solución de la cuenta. Además, es necesario tener presente en todo momento el cambio de actitudes ante los problemas y retos de la cobranza.
No olvide: <b>“es indispensable cambiar la actitud de ser cobrador para convertirnos en Negociadores”</b>
<b>RECUERDE LOS PASOS IMPORTANTES A SEGUIR EN UNA COBRANZA</b>
<b>Reconocimiento:</b> El primer paso para lograr el cobro es el hecho de que nuestro cliente reconozca la deuda, aunque esto debiera de parecer fácil, si la morosidad se ha tornado excesiva, puede ser que el cliente se niegue a reconocer que nos debe, con esto, el cobro puede resultar sumamente difícil, será necesario el poder demostrar con absoluta seguridad el origen y monto de la deuda.

**Aceptación:** Una vez logrado lo anterior, como Gestores Efectivos debemos lograr la aceptación de la cuenta por parte de nuestro cliente. Si se encuentra sumamente morosa puede ser que el cliente nos indique que nunca va a liquidar la misma, por lo que es importantísimo, conseguir que el cliente indique que está dispuesto a pagar.

**Importe:** Importantísimo es el hecho de contar con un saldo correcto y bien documentado, ya que si le presentamos al cliente un saldo equivocado, le estamos dando la oportunidad de terminar inmediatamente con nuestras gestiones de cobro.

**Tiempo:** Una vez logrado lo anterior, debemos determinar con toda claridad la fecha de pago de la cuenta, es muy común que el cliente cumpla con todo lo anterior, pero no precise fechas de pago, ya que considera que con esta actitud puede retrasar el pago sin comprometerse al mismo: Precisemos con toda claridad una fecha próxima de pago.

**Ejecución y seguimiento:** Ya que logremos lo anterior, sería conveniente sacarle al cliente una sugerencia de pago, no tratemos este documento como un convenio, o compromiso de pago, ya que el cliente se podría negar a proporcionarlo, pues argumentaría que si en un inicio no se le requirió este documento, en este momento no estaría en disposición de firmarlo.

### **COBRANZA DIFÍCIL**

**Clientes morosos:** Es importante convertir este proceso de cobranza en una Negociación, para lo cual es importante tener un amplio conocimiento de todos los aspectos de la cobranza que queremos efectuar con estos clientes, es necesario estar preparado para poder contestar objetivamente las objeciones que nos vaya presentando nuestro cliente en el transcurso de la Negociación.

#### **Actitudes ante las objeciones**

- Acepte de la mejor forma las objeciones
- Admita la lógica de las objeciones
- Nunca eluda la objeción
- Aísle y separe cada una de las objeciones
- Entienda el significado antes de contestarlas
- No tema decir que no sabe y que resolverá después
- Nunca se pase de listo
- Sea concreto y conciso cuando responda
- Nunca manifieste temor
- Sea sincero
- Jamás pierda la paciencia
- Nunca se burle del cliente

**Es necesario que entendamos que el éxito en la cobranza depende de nuestras actitudes, la comprensión y el conocimiento que tengamos de nuestro cliente.**

**Fuente:** Excelente capacitación ejecutiva.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### 4.3.3.3 Táctica N. 03

Integración del personal de la COAC.

**Tabla N° 37. Integración del personal de la COAC**

PLANTEAMIENTO				
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar el ambiente y la comunicación laboral entre el personal de la COAC.			
<b>RESPONSABLES</b>	Jefe de agencia.			
<b>ALCANCE</b>	A todo el personal de la cooperativa.			
<b>PERIODICIDAD</b>	4 veces al año.			
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	- Organizar cada 3 meses un día deportivo de integración entre el personal de la cooperativa. - Designar a cada área de la cooperativa la organización de una de las 4 actividades del año. - Plantear un esquema de actividades que con lleven alcanzar el objetivo planteado.			
PROVEEDORES Y PRESUPUESTO				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Mi comisariato	Frente a la UNACH vía a Guano	-----	Compra de alimentos para refrigerio de 4 actividades	\$ 300,00

**Fuente:** Estrategia de comunicación interna.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### ESQUEMA TENTATIVO DE LAS ACTIVIDADES

**Tabla N° 38. Esquema tentativo de las actividades**

<p><b>Fechas de integración:</b> Primer domingo de cada Febrero, Mayo, Agosto, Noviembre. <b>Horario:</b> De 09h00 a 12h00. <b>Lugar:</b> Parque ecológico <b>Responsable a cargo:</b> Para cada integración se designará a un área de la COAC.</p> <p><b>Actividades de la integración:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Saludo de bienvenida</li><li>- Juegos en equipos, organizado por el personal a cargo, estos juegos deben tener un mensaje positivo al final del mismo.</li><li>- Tiempo deportivo (Básquet, e indor)</li><li>- Servirse los alimentos</li><li>- Palabras de despida</li><li>- Clausura de la integración</li></ul>
---

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### 4.3.3.4 Táctica N. 04

Reuniones para plantear metas periódicamente del índice de cartera vencida.

**Tabla N° 39. Reuniones para plantear metas y requerimiento de cobranza**


PLANTEAMIENTO				
<b>OBJETIVO</b>	Mantener activos, informados y motivados al personal de créditos y cobranza para que trabajen en pro de sacar adelante la institución financiera.			
<b>RESPONSABLES</b>	Jefe de agencia.			
<b>ALCANCE</b>	A todo el personal de créditos y cobranza.			
<b>PERIODICIDAD</b>	2 veces al mes.			
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las reuniones 2 veces por mes los días lunes de 17h30 a 18h30.</li> <li>- Organizar el orden del día.</li> <li>- Establecer las acciones a seguir para alcanzar los objetivos del departamento de créditos y cobranza.</li> </ul>			
PROVEEDORES Y PRESUPUESTO				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Papelerías en general	Riobamba	-----	Papejería necesaria para las reuniones	\$ 100,00

**Fuente:** Estrategia de comunicación interna.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### ESQUEMA TENTATIVO DE ORDEN DEL DÍA

**Tabla N° 40. Esquema tentativo del orden del día**

<p><b>Fechas de reuniones:</b> Los lunes cada quince días.</p> <p><b>Hora:</b> De 17h30 a 18h30.</p> <p><b>Lugar:</b> Oficina de créditos y cobranza COAC Kullki Wasi.</p> <p><b>Responsable a cargo:</b> Jefe de Agencia.</p> <p><b>Orden del día:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palabras iniciales (Mensaje motivacional)</li> <li>- Planteamiento y control de metas.</li> <li>- Foro abierto para plantear inquietudes</li> <li>- Buscar soluciones a los problemas suscitados</li> <li>- Palabras de despedida</li> <li>- Clausura de la reunión</li> </ul>	
---	---

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

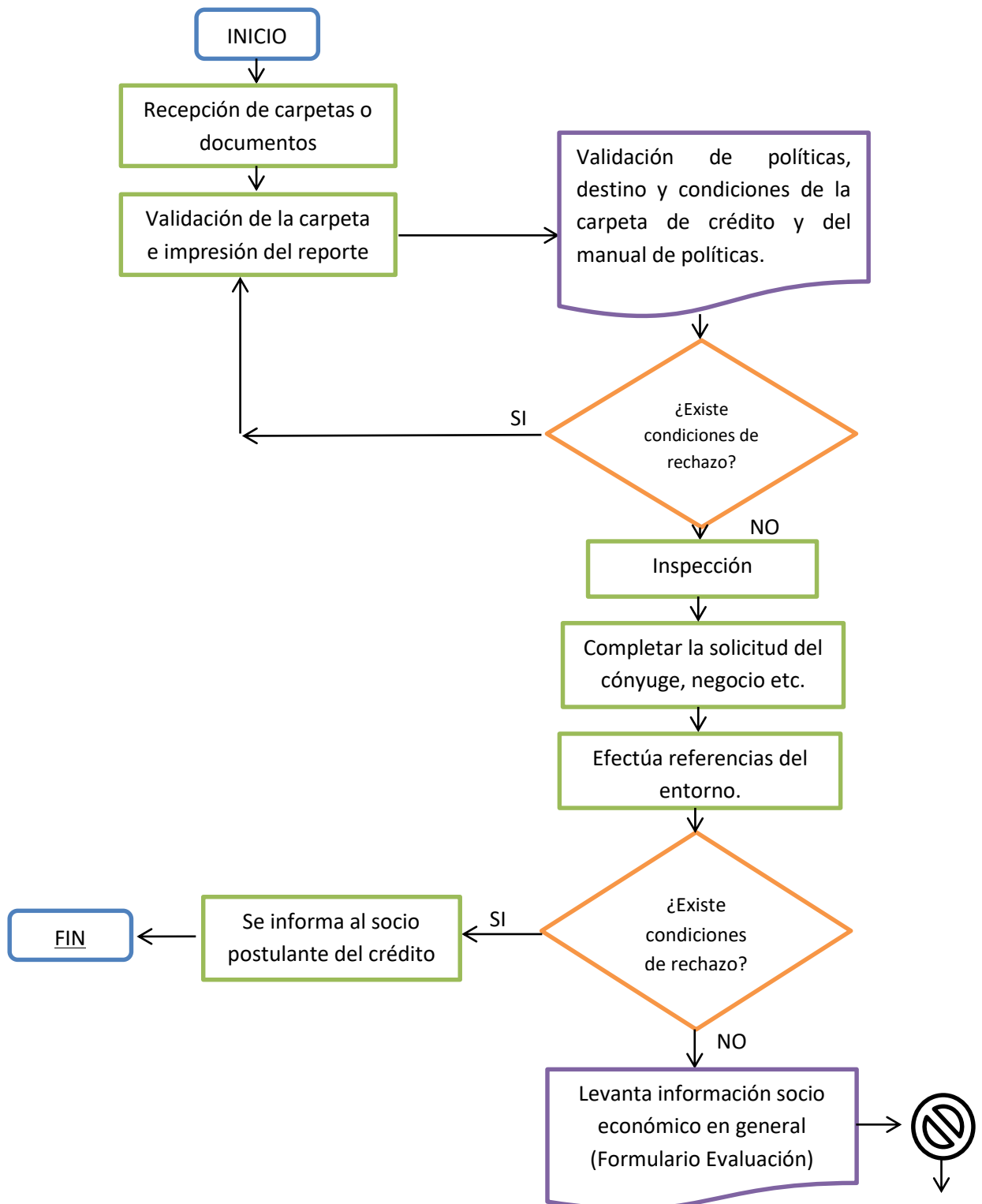
#### 4.3.3.5 Táctica N. 05

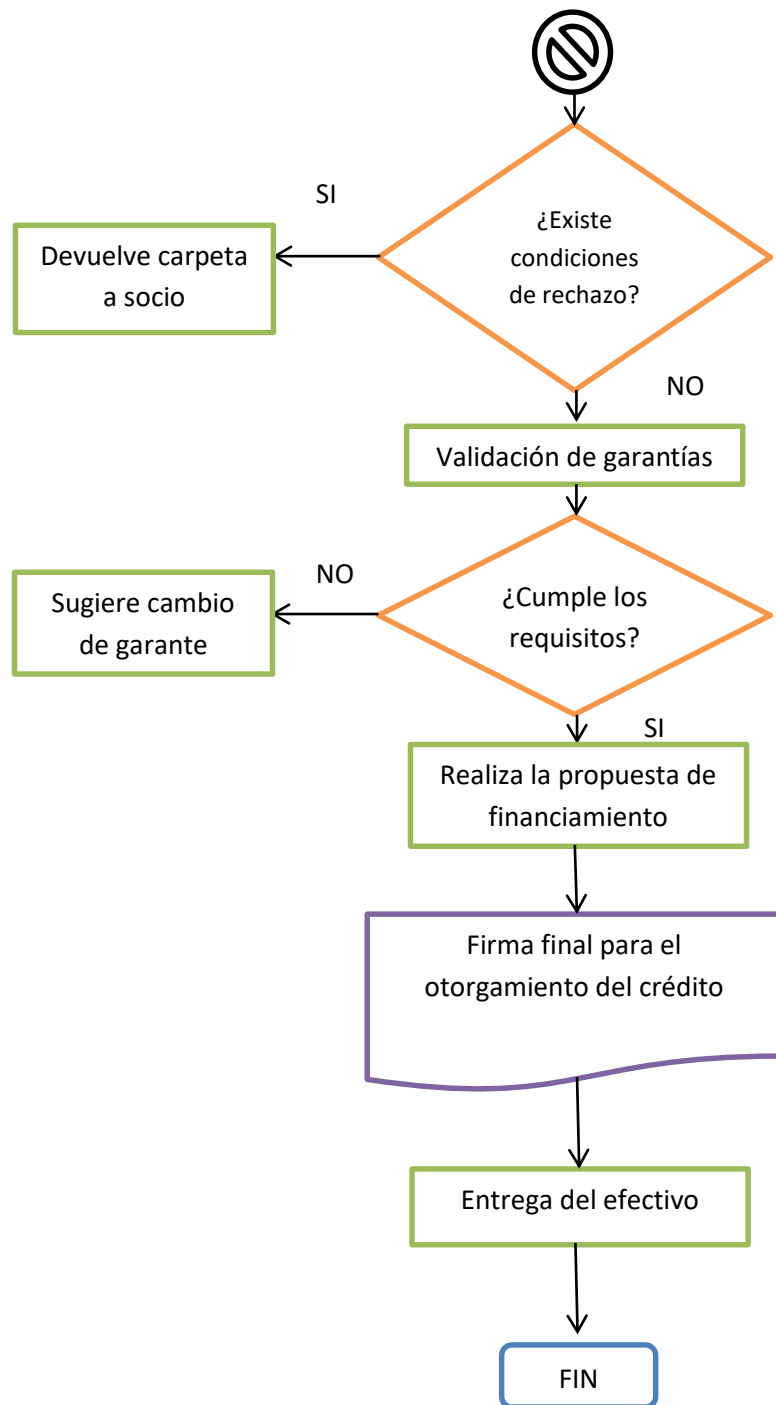
Flujo gramas de proceso de colocación y recuperación de la cartera créditos.

#### OBJETIVO

Brindar una guía práctica para que el personal de créditos y cobranza pueda cumplir claramente con el proceso de colocación y recuperación de créditos.

**Tabla N° 41. Flujo grama de colocación de créditos**

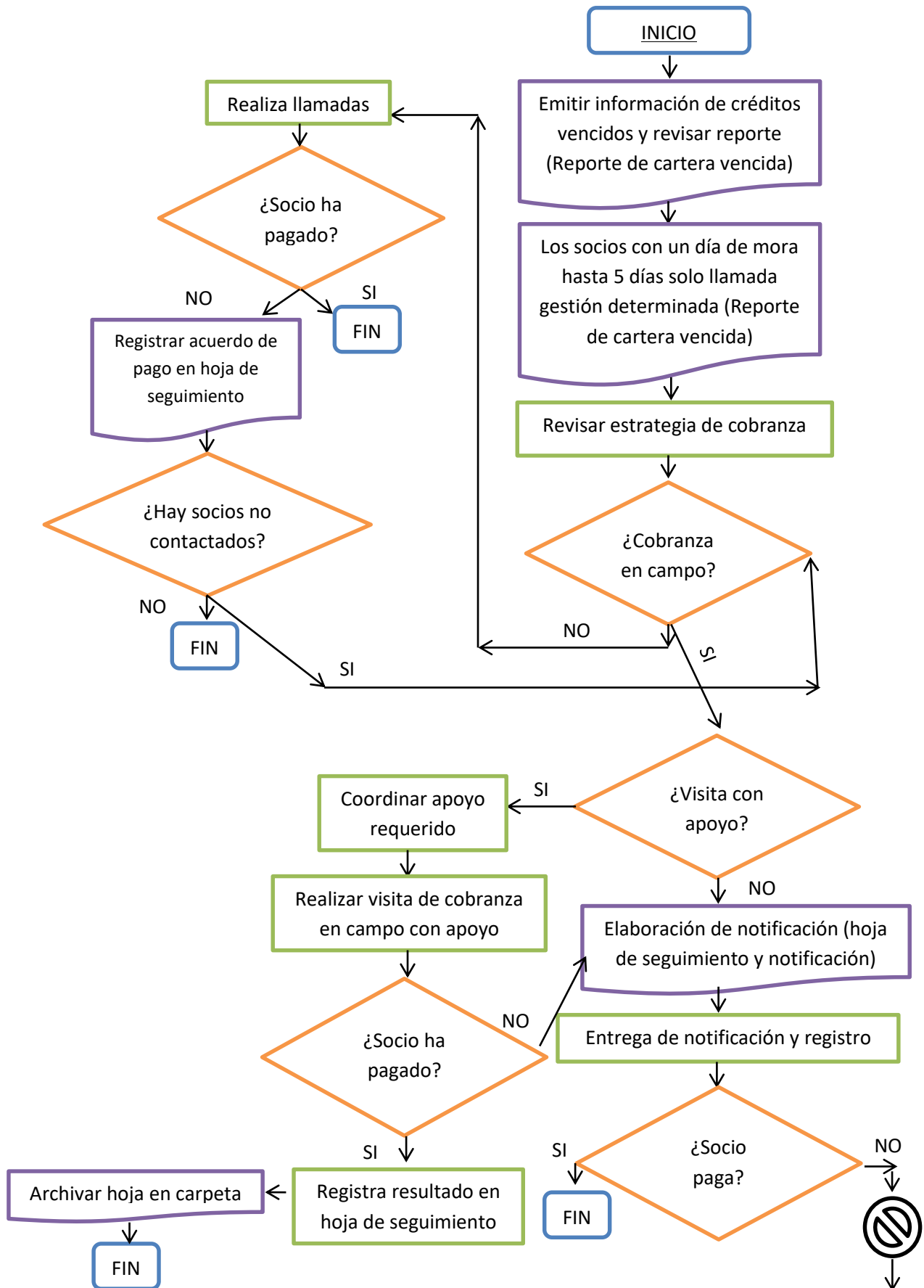




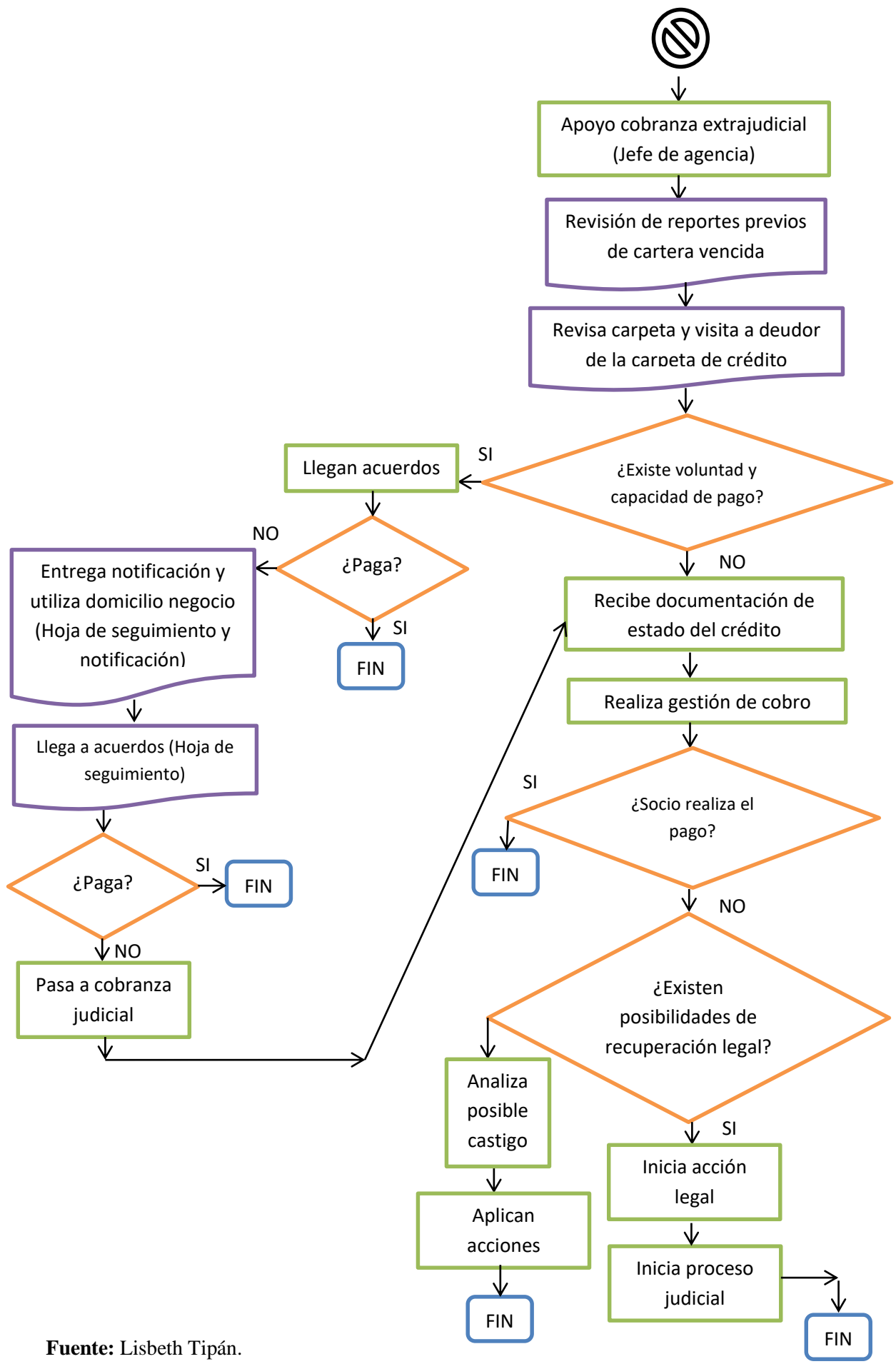
**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

**Tabla N° 42. Flujo grama de recuperación de créditos**







**Fuente:** Lisbeth Tipán.  
**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### 4.3.4 Estrategia de Persistencia

#### 4.3.4.1 Táctica N. 01

Agenda de visitas constantes a los socios con mayor grado de morosidad.

**Tabla N° 43. Agenda de visitas constantes a los socios con mayor morosidad**

PLANTEAMIENTO	
<b>OBJETIVO</b>	Presionar al socio para que opte por pagar el crédito que está atrasado o busque una alternativa de renegociación.
<b>RESPONSABLES</b>	Personal de créditos y cobranza.
<b>ALCANCE</b>	Socios con un grado mayor de morosidad.
<b>PERIODICIDAD</b>	Permanente.
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar a los socios que llevan más de 3 meses en mora.</li><li>- Organizar la agenda para que cada asesor de cobranza pueda visitar a los socios en mora.</li><li>- Visitar a los socios 2 veces a la semana hasta que se acerquen a cancelar.</li><li>- Registrar las visitas en un informe especial que es solo para los socios con mayor grado de morosidad.</li><li>- Reportar a la persona a cargo los informes anteriormente descritos de forma semanalmente.</li></ul> <p><b>Nota:</b> Si un socio de los que están atrasados en los pagos cumple con su obligación sale inmediatamente de este registro pero se le debe dar un seguimiento especial.</p>

**Fuente:** Estrategia de persistencia.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### DISEÑO DEL INFORME PARA EL REPORTE

**Tabla N° 44. Diseño del informe de socios en mora**

REPORTE DE VISITAS A SOCIOS CON UN GRADO MAYOR DE MOROSIDAD					
N°	NOMBRE DEL SOCIO	DIRECCIÓN	LOCALIZO AL SOCIO	QUE DÍA VA PAGAR	OBSERVACIONES



**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### 4.3.4.2 Táctica N. 02

Llamadas telefónicas por parte del jefe de agencia.

**Tabla N° 45. Llamadas telefónicas por parte del jefe de agencia**

PLANTEAMIENTO				
<b>OBJETIVO</b>	Utilizar este recurso muy efectivo para que los socios sientan la presión de la deuda y paguen el crédito.			
<b>RESPONSABLES</b>	Personal de créditos y cobranza.			
<b>ALCANCE</b>	A los socios con un mayor grado de morosidad.			
<b>PERIODICIDAD</b>	Permanente.			
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estas llamadas serán realizadas a los socios con alto grado de morosidad después de que el personal de cobranza haya visitado 2 veces a los mencionados y aun así no se acercaron a pagar.</li> <li>- La persona encargada de estas llamadas será directamente el jefe de agencia para que la presión sea más fuerte.</li> <li>- Se sugiere que las llamadas sean los días lunes para que durante la semana el socio se acerque a realizar el pago.</li> </ul>			
PROVEEDORES Y PRESUPUESTO				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Telefónica Movistar	10 de Agosto y Cristóbal Colón (Riobamba)	<b>Teléfono:</b> 0976431356	Contratación de un plan de telefonía celular anual	\$ 380.00

**Fuente:** Estrategia de persistencia.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### PRESENTACIÓN DEL CELULAR DEL PLAN TELEFÓNICO

**Figura N° 05. Presentación del celular del plan telefónico**



**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### 4.3.5 Estrategia de medición periódica del índice de morosidad

#### 4.3.5.1 Táctica N. 01

Corte mensual del comportamiento de la cartera vencida.

**Tabla N° 46. Corte mensual del comportamiento de la cartera vencida**


<b>PLANTEAMIENTO</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Dar seguimiento mensual de los cambios en la cartera vencida para saber si la aplicación de las estrategias está dando resultado.
<b>RESPONSABLES</b>	Personal de créditos y cobranza.
<b>ALCANCE</b>	A todos los socios que tienen créditos vigentes.
<b>PERIODICIDAD</b>	Permanente.
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	- Al iniciar cada mes (es decir el primero), la persona que está a cargo del control de créditos debe descargar el reporte del movimiento de la cartera de créditos vencida del mes pasado, dato que lo obtendrá del sistema financiero que utiliza la cooperativa. - El reporte debe ser analizado, comparado con los meses anteriores y entregado como informe al jefe de agencia para que a su vez en las reuniones con el personal de créditos y cobranzas sea socializado y debatido si amerita el caso.

**Fuente:** Estrategia de medición periódica del índice de morosidad.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### DISEÑO DEL INFORME MENSUAL DE LA CARTERA VENCIDA

**Tabla N° 47. Diseño del informe mensual de la cartera vencida**

 <p><b>COAC "KULLKI WASI" LTDA.</b></p> <p><b>INFORME DEL MES DE _____ DEL AÑO _____</b></p> <p><b>DE LA CARTERA DE CRÉDITOS VENCIDA</b></p> <p>1.- Objetivo del informe 2.- Reporte detallado de la cartera de créditos vencida Aquí se debe agregar el reporte que arroja el sistema en su totalidad. 3.- Gráfico comparativo de los últimos 3 meses de la cartera vencida. 4.- Análisis detallado de la cartera vencida 5.- Conclusiones 6.- Recomendaciones</p> <p style="text-align: right;">Riobamba, _____ del _____</p> <p style="text-align: center;">_____ <b>RESPONSABLE DE CRÉDITOS</b></p>
--

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### 4.3.6 Estrategia Recordatoria de Cobranza

#### 4.3.6.1 Táctica N. 01

Mensajes de texto recordando el pago próximo a los socios que tienen créditos.

**Tabla N° 48. Mensajes de texto recordando el pago próximo a los socios**

PLANTEAMIENTO	
<b>OBJETIVO</b>	Recordar a los socios el pago de sus créditos para que lo hagan a tiempo.
<b>RESPONSABLES</b>	Personal de créditos y cobranza.
<b>ALCANCE</b>	Todos los socios que tienen créditos.
<b>PERIODICIDAD</b>	Permanente.
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Enviar un mensaje de texto 3 días antes de que los socios tengan que pagar su crédito.</li><li>- Los mensajes tienen que tener en su contenido el recordatorio del pago y un texto que motive a los socios a pagar su crédito.</li></ul>

**Fuente:** Estrategia recordatoria de cobranza.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### CONTENIDO DE LOS MENSAJES DE TEXTO

**Tabla N° 49. Contenido de los mensajes de texto**

LISTA DE MENSAJES DE TEXTO
<p><b>Ejemplo:</b> El valor de su cuota a pagar es 180usd. La fecha máxima de pago es el 28 de Julio del 2016.</p> <p><b>Recuerda que:</b> “Aquí se debe escoger uno de los siguientes mensajes que se plantean a continuación. (Deben idearse más mensajes)”</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Caer en la central de riesgo por no pagar tu cuota a la fecha perjudica tu solvencia.</li><li>- Al pagar tu cuota en los tiempos establecidos podrás ser merecedor del incremento de tu monto para el próximo crédito.</li><li>- No pagues valores adicionales por retrasos en tu crédito.</li><li>- Si pagas puntual tu crédito podrás obtener grandes beneficios.</li><li>- La confianza se la gana con el compromiso diario que asumas tus responsabilidades.</li></ul>

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### 4.3.6.2 Táctica N. 02

Llamadas telefónicas para recordar el pago del crédito.

**Tabla N° 50. Llamadas telefónicas para recordar el pago del crédito**

PLANTEAMIENTO	
<b>OBJETIVO</b>	Recaudar el valor de los créditos a tiempo y presionar para que los socios no se retrasen con sus pagos.
<b>RESPONSABLES</b>	Personal de créditos y cobranza.
<b>ALCANCE</b>	Todos los socios que tienen créditos.
<b>PERIODICIDAD</b>	Permanente.
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tener presente el listado de los socios que están próximos al pago de sus créditos.</li><li>- El personal de créditos y cobranza debe realizar una llamada telefónica un día antes de la fecha máxima de pago a los socios que tienen créditos.</li><li>- Mantener un mensaje vía llamada telefónica que sea preciso, sencillo y práctico para motivar el pago a los socios.</li></ul>

**Fuente:** Estrategia recordatoria de cobranza.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### DISEÑO DEL BOSQUEJO PARA LAS LLAMADAS TELEFÓNICAS

**Tabla N° 51. Diseño del bosquejo para las llamadas telefónicas**

BOSQUEJO PARA LAS LLAMADAS TELEFÓNICAS
<p>Muy buenos días, estamos hablando con el Señor(a) _____, le saludamos de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” limitada.</p> <p>El motivo de la llamada es para informarle que su pago está próximo a cumplirse y es para nosotros una obligación y responsabilidad informarle que como fecha máxima de pago tiene hasta _____, y el monto a pagar es de _____, recuerde que usted puede acercarse a nuestra oficina ubicado en las calles Juan Montalvo y Colombia en horario de 08h00am a 18h00 no cerramos al medio día.</p> <p>Recuerde que es y será un gusto servirle, mi nombre es _____, estamos a las órdenes, que tenga un excelente día.</p>

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### 4.3.7 Estrategia de concientización, incentivos y sanciones

#### 4.3.7.1 Táctica N. 01

Concientización al personal de créditos sobre el levantamiento de información.

**Tabla N° 52. Concientización sobre el levantamiento de información**

<b>PLANTEAMIENTO</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Lograr que el personal de créditos levante correctamente la información antes de otorgar el crédito a los socios y así evitar futuros atrasos en los pagos.
<b>RESPONSABLES</b>	Jefe de agencia.
<b>ALCANCE</b>	Al personal de créditos.
<b>PERIODICIDAD</b>	Permanente.
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Armar un documento con todo lo referente al levantamiento de información de la carpeta de créditos de los socios.</li><li>- Establecer un día para tener una reunión con el personal a cargo y dar la charla sobre el tema planteado.</li><li>- Comprometer al personal de créditos para que cumplan con un excelente levantamiento de información a través de la firma en un documento de compromiso.</li></ul>

**Fuente:** Estrategia concientización, incentivos y sanciones.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### DISEÑO DEL DOCUMENTO DE COMPROMISO

**Tabla N° 53. Documento de compromiso**

<b>COAC KULLKI WASI LTDA.</b>	
<b>DOCUMENTO DE COMPROMISO</b>	
<p>En la ciudad de Riobamba a _____, se manifiesta que el personal de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi, ha recibido una charla sobre la importancia del levantamiento de información, siendo conscientes de que esta etapa del proceso de colocación es fundamental para disminuir el riesgo de los atrasos en los pagos de los socios.</p>	
<p>Por lo anteriormente mencionado el personal se compromete a realizar su trabajo con más exactitud y al no cumplir y detectar algún error en el proceso de levantamiento de información serán sujetos a sanciones internas impuestas por la dirigencia de la cooperativa.</p>	
<p>Yo _____, con cédula de identidad _____, me comprometo a cumplir correctamente el levantamiento de información, caso contrario seré sujeto a las sanciones estipuladas a la interna de la cooperativa.</p>	
_____ <b>Jefe de Agencia</b>	_____ <b>Personal de la COAC</b>

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### 4.3.7.2 Táctica N. 02

Ventajas y desventajas de pagar los créditos a tiempo.

**Tabla N° 54. Ventajas y desventajas de pagar los créditos a tiempo**

PLANTEAMIENTO				
<b>OBJETIVO</b>	Concientizar a los socios que opten por un crédito a pagar puntualmente el mismo.			
<b>RESPONSABLES</b>	Personal de créditos.			
<b>ALCANCE</b>	A los socios que opten por solicitar un crédito.			
<b>PERIODICIDAD</b>	Permanente.			
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estipular las diversas ventajas y desventajas de pagar los créditos a tiempo.</li> <li>- Mandar hacer una libreta tipo facturero que contenga original y copia con el detalle de las ventajas y desventajas.</li> <li>- Conversar con los socios que están optando por un crédito y explicarles de las ventajas y desventajas de pagar puntual los créditos y como constancia tienen que firmar el documento, entregándoles al final una copia al socio y el original de esta libreta tiene que reposar en la carpeta del socio que está optando por el crédito.</li> </ul>			
PROVEEDORES Y PRESUPUESTO				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
EDITORIA MULTICOLOR	Olmedo 19-52 y Francia Esq.	<b>Teléfono:</b> 2 393 150	12 libretines tipo factura con original y copia.	\$ 48,00 <b>Anexo N. 06</b>

**Fuente:** Estrategia concientización, incentivos y sanciones.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### ELABORACIÓN DE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS

**Tabla N° 55. Contenido de las ventajas y desventajas**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su historial de créditos es positivo y esto le permite que la cooperativa le otorgue más créditos.</li> <li>- Incrementa el monto de crédito.</li> <li>- Puede acceder a créditos inmediatos.</li> <li>- Recibe incentivos por pagar puntual.</li> <li>- Las demás cooperativas le pueden otorgar créditos por su score.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cae en la central de riesgos.</li> <li>- Le toca pagar de las notificaciones por atraso de sus pagos.</li> <li>- No puede ser garante para algún crédito.</li> <li>- Pierde credibilidad en la COAC.</li> <li>- No recibe ningún beneficio.</li> </ul>

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.



### 4.3.7.3 Táctica N. 03

Planteamiento de incentivos y sanciones.

**Tabla N° 56. Planteamiento de incentivos y sanciones**

PLANTEAMIENTO	
<b>OBJETIVO</b>	Motivar a los socios y al personal de créditos y cobranza al cumplimiento de sus responsabilidades y funciones respectivamente.
<b>RESPONSABLES</b>	Jefe de agencia.
<b>ALCANCE</b>	Socios que tienen créditos y personal de créditos y cobranza.
<b>PERIODICIDAD</b>	Permanente.
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantear los diversos incentivos y sanciones.</li> <li>- Socializar lo anteriormente descrito.</li> <li>- Cumplir con lo establecido anteriormente.</li> </ul>

**Fuente:** Estrategia concientización, incentivos y sanciones.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### DISEÑO DE INCENTIVOS Y SANCIONES

**Tabla N° 57. Incentivos y sanciones**

INCENTIVOS	SANCIONES
<p><b>Socios que tienen créditos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si los socios cumplen con todos sus pagos de forma puntual se les otorgará un 15% de descuento de la última cuota.</li> <li>- Si durante los pagos tienen hasta 2 retrasos mínimos en sus pagos se les dará el 5% de descuento.</li> </ul> <p><b>Personal de créditos y cobranza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal que cumpla con las metas establecidas de forma mensual se le acreditará un 10% de su salario adicional al fin de mes.</li> <li>- Si un socio cumple los pagos a tiempo, la persona que levanto la información de ese crédito recibirá un 10% adicional a su sueldo cuando el socio finalice el pago total del mismo.</li> </ul>	<p><b>Socios que tienen créditos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al no cumplir con los pagos establecidos de los créditos serán notificados y deberán pagar los valores establecidos en el manual anteriormente descrito.</li> <li>- Por el retraso de los pagos los socios no podrán sacar ningún crédito hasta después de 3 meses que muevan sus cuentas y siempre y cuando cumplan con los requisitos necesarios.</li> </ul> <p><b>Personal de créditos y cobranza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El no cumplir con las metas con llevará a tener un descuento del 10% de su salario al fin del mes.</li> <li>- Si los socios se retrasan en los pagos se realizará un análisis para saber quién levanto esa información y será notificado con un descuento del 10% de su salario.</li> </ul>

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### 4.3.8 Estrategia de capacitación y contratación

#### 4.3.8.1 Táctica N. 01

Capacitación al personal de la COAC.

**Tabla N° 58. Capacitación al personal de la COAC**

PLANTEAMIENTO				
<b>OBJETIVO</b>	Capacitar al personal de la cooperativa para que tenga mayor desenvolvimiento en su área laboral.			
<b>RESPONSABLES</b>	Jefe de agencia.			
<b>ALCANCE</b>	Todo el personal que labora en la cooperativa.			
<b>PERIODICIDAD</b>	1 vez al año.			
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	- Buscar a los capacitadores más adecuados para impartir los temas de motivación, atención al cliente y gestión en la colocación y recuperación de créditos. - Planificar el día de la capacitación.			
PROVEEDORES Y PRESUPUESTO				
Capacitadores	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Dr. Rodrigo Abarca	Riobamba	<b>Teléfono:</b> 0987232177	Motivación y atención al cliente	\$ 400,00
Ingeniero en banca y finanzas Pedro Ramírez	Riobamba	<b>Teléfono:</b> 099568790	Gestión en la colocación y recuperación de créditos	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1000,00</b>

**Fuente:** Estrategia capacitación y contratación.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### TEMAS A ABORDAR

**Tabla N° 59. Temas a abordar**

IMPORTANCIA DE CADA TEMA DE LA CAPACITACIÓN
<p><b>Motivación.-</b> Para crear y mantener un alto nivel de motivación es importante asegurarse de que los objetivos y los valores de cada trabajador correspondan con la misión y la visión de la organización. Esto puede conducir a una mayor productividad, una mejora en la calidad del trabajo y una ganancia financiera en todos los departamentos.</p> <p><b>Atención al cliente.-</b> El Servicio de Atención al Cliente es esencial para cualquier negocio, especialmente hoy cuando la mayoría de las veces las opiniones de los clientes se propagan de manera muy rápida por las redes sociales.</p> <p><b>Gestión de colocación y recuperación.-</b> Permite mantener una dinámica efectiva en el ámbito económico en una institución financiera, es decir el dinero rota de tal forma que la rentabilidad de la cooperativa aumenta.</p>

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### 4.3.8.2 Táctica N. 02

Perfiles para la contratación del personal de la cooperativa.

#### OBJETIVO

Brindar una alternativa para la contratación del personal y así tener personas idóneas para los diversos cargos.

**Tabla N° 60. Perfiles para los diversos cargos**

<b>PERFIL</b>	<b>Jefe de Agencia</b>
Título	Ingeniero (a) en Administración de Empresas, Banca y Finanzas, Economía o afines.
Experiencia	5 años en instituciones financieras
Edad	30 a 50 años
Aptitudes	Ser experto en toma de decisiones
Sueldo	1100 USD
<b>PERFIL</b>	<b>Contador</b>
Título	Ingeniero (a) en Contabilidad y Auditoría CPA.
Experiencia	3 años de experiencia llevando contabilidad a las diversas empresas.
Edad	25 a 45 años
Aptitudes	Investigativo y que le guste auto educarse
Sueldo	700 USD
<b>PERFIL</b>	<b>Balcón de servicios</b>
Título	Tener 4 semestres aprobados de carreras administrativas.
Experiencia	1 año de experiencia en atención al cliente
Edad	25 a 40 años
Aptitudes	Sociable, atento y respetuoso
Sueldo	366USD
<b>PERFIL</b>	<b>Asesor de créditos</b>
Título	Licenciado en banca y finanzas
Experiencia	2 años de experiencia en alguna institución financiera.
Edad	23 a 40 años
Aptitudes	Responsable, honesto, leal y trabajo en equipo
Sueldo	600 USD
<b>PERFIL</b>	<b>Personal de cobranza</b>
Título	Bachiller en carreras administrativas
Experiencia	6 meses en instituciones financieras
Edad	18 a 35 años
Aptitudes	Responsable, honesto, leal y puntual
Sueldo	366 USD

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### 4.3.9 Estrategia de Atención al Cliente

#### 4.3.9.1 Táctica N. 01

Implementación de un buzón de sugerencias.

**Tabla N° 61. Implementación de un buzón de sugerencias**

PLANTEAMIENTO				
<b>OBJETIVO</b>	Permitir que los socios dejen sus opiniones con respecto a la atención al cliente y lo que le gustaría que se implemente en la cooperativa.			
<b>RESPONSABLES</b>	Balcón de servicios.			
<b>ALCANCE</b>	A todos los socios de la cooperativa.			
<b>PERIODICIDAD</b>	Permanente.			
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mandar hacer el buzón de sugerencia de tamaño normal y poner un instintivo de la cooperativa.</li><li>- Ubicar este buzón en un lugar visible a la interna de la institución financiera.</li><li>- Diseñar pequeñas hojas para que los socios puedan escribir en ellas sus quejas o sugerencias.</li></ul>			
PROVEEDORES Y PRESUPUESTO				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Almacenes de plásticos	Riobamba	-----	Buzón de plástico tamaño normal	\$ 50,00

**Fuente:** Estrategia atención al cliente.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### PRESENTACIÓN DEL BUZÓN DE SUGERENCIA

**Figura N° 06. Buzón de sugerencia**



**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### 4.3.9.2 Táctica N. 02

Encuestas para medir los problemas de cobranza de los créditos.

**Tabla N° 62. Encuestas para medir los problemas de cobranza de los créditos**

PLANTEAMIENTO				
<b>OBJETIVO</b>	Evaluar los problemas que afecta a la recuperación de la cartera vencida			
<b>RESPONSABLES</b>	Jefe de Agencia y balcón de servicios.			
<b>ALCANCE</b>	A todo el personal de la cooperativa.			
<b>PERIODICIDAD</b>	2 veces al año.			
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseñar las preguntas de la encuesta que será aplicada a los socios de la COAC.</li><li>- Aplicar esta encuesta en los meses de febrero y Noviembre respectivamente.</li><li>- La persona a cargo de aplicar esta encuesta es la del balcón de servicios.</li><li>- La ejecución de esta encuesta será al interior de la cooperativa a los socios que visiten la misma.</li></ul>			
PROVEEDORES Y PRESUPUESTO				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Papelería	_____	_____	Copias, esferos, carpetas, etc.	\$ 20,00

**Fuente:** Estrategia de atención al cliente.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### SUGERENCIAS PARA LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

**Tabla N° 63. Sugerencias para las preguntas del cuestionario**

Sugerencias para las preguntas del cuestionario
<ul style="list-style-type: none"><li>- Las preguntas deben ser cerradas para que sean fácil de tabular, analizar e interpretar.</li></ul> <p><b>Ejemplo:</b> La atención al cliente es: Excelente ___ Buena ___ Mala ___ Regular ___</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Utilizar un lenguaje sencillo y entendible.</li><li>- Las preguntas deben ser directas, sin rodeos.</li><li>- Se debe tener claro el objetivo de la encuesta para que su diseño sea acorde a lo que necesitamos saber.</li><li>- Toda la información obtenida en la ejecución debe finalizar con un informe de hallazgos que serán entregados al jefe de la agencia para las respectivas correcciones.</li></ul>

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### 4.3.10 Estrategia de Renegociación

#### 4.3.10.1 Táctica N. 01

Negociación directa con los socios en morosidad.

**Tabla N° 64. Negociación directa con los socios en morosidad**


PLANTEAMIENTO	
<b>OBJETIVO</b>	Buscar alternativas de cobranza en virtud de que el socio no puede cumplir el pago pactado en primera instancia.
<b>RESPONSABLES</b>	Jefe de Agencia y personal de créditos y cobranza.
<b>ALCANCE</b>	A los socios con alto grado de morosidad.
<b>PERIODICIDAD</b>	Permanente.
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Una vez que el socio reconozca la deuda lo que se le debe proponer es que se reestructure la misma.</li><li>- El jefe de agencia tienen la potestad de escuchar las propuestas de solución del pago al socio y finalizar estipulando una que convenga tanto a la cooperativa como al socio.</li><li>- Hacer un acta en la que el socio se compromete a cumplir lo pactado anteriormente.</li><li>- Finalmente entender que “algo es mejor que nada”.</li></ul>

**Fuente:** Estrategia de renegociación.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

### DISEÑO DEL ACTA DE RENEGOCIACIÓN

**Tabla N° 65. Acta de renegociación**

COAC KULLKI WASI LTDA. ACTA DE RENEGOCIACIÓN DEL PAGO DE CRÉDITO	
	
En la ciudad de Riobamba a _____, siendo las _____, se reunieron el jefe de agencia _____, con número de cédula _____ en calidad de representante de la COAC Kullki Wasi y el Sr(a) _____, con número de cédula _____ socio de la cooperativa que mantiene una deuda pendiente con esta institución financiera.	
El fin de este conversatorio es llegar acuerdos para renegociar la deuda que tienen pendiente el socio anteriormente mencionado, después de haber conversado se han obtenido las siguientes resoluciones de pago.	
_____ _____ _____	
Para dar fe de lo descrito las partes involucradas firman el presente documento y de no cumplirse con los acuerdos se sujetan a los procesos judiciales correspondientes.	
_____ <b>Jefe de Agencia</b>	_____ <b>Socio de la COAC</b>

**Fuente:** Lisbeth Tipán.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

#### 4.4 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ACCIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE	IMPACTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO
				MESES												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Entrega de copias del manual y reglamento operativo al personal de la COAC.	Permanente	Jefe de agencia y balcón de servicios	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$60,00
Recopilación y socialización de información sobre Gestión de Cobranza.	1 vez al año	Jefe de agencia y balcón de servicios	ALTO		■											\$5,00
Integración del personal de la COAC.	4 veces al año	Jefe de agencia	MEDIO			■			■			■				\$300,00
Reuniones para plantear metas y requerimientos de la gestión de cobranza.	2 veces al mes durante el año	Jefe de agencia	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$100,00
Flujo gramas de proceso de colocación.	Permanente	Jefe de agencia y créditos	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Agenda de visitas constantes a los socios con mayor grado de morosidad.	Permanente	Personal de créditos y cobranzas	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Llamadas telefónicas por parte del jefe de agencia.	Permanente	Jefe de agencia y personal de créditos y cobranzas	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$380,00
Corte mensual del comportamiento de la cartera vencida.	Permanente	Personal de créditos y cobranzas	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Mensajes de texto recordando el pago próximo a los socios que tienen créditos.	Permanente	Personal de créditos y cobranzas	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Llamadas telefónicas para recordar el pago.	Permanente	Personal de créditos	MEDIO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Concientización al personal de créditos sobre el levantamiento de información.	Permanente	Jefe de Agencia	MEDIO	■												\$0,00
Ventajas y desventajas de pagar puntual.	Permanente	Personal de créditos	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$48,00
Planteamiento de incentivos y sanciones.	Permanente	Jefe de Agencia	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Capacitación al personal de la COAC.	1 vez al año	Jefe de Agencia	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$1000,00
Perfiles para la contratación del personal.	Permanente	Jefe de Agencia	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Implementación buzón de sugerencias.	Permanente	Balcón de servicios	MEDIO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$50,00
Encuestas para medir los problemas de cobranza de los créditos.	2 veces al año	Jefe de agencia y servicios	ALTO		■									■		\$20,00
Negociación directa con los socios.	Permanente	Jefe de agencia	ALTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
<b>TOTAL</b>													<b>\$ 1963,00</b>			

**Fuente:** Trabajo de investigación.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

## CONCLUSIONES

- La COAC “Kullki Wasi” no cuenta con personal altamente capacitado en el área de créditos y cobranzas, ya que no se levanta de forma precisa la información para el otorgamiento de los créditos, y por otro lado no existe una buena atención al cliente, lo cual es visible en los competidores del mercado cooperativo local.
- En la COAC “Kullki Wasi” existe una gestión incompleta en los procesos de recuperación de cartera vencida, al no existir estrategias que estimulen la cobranza de las cuotas vencidas de los créditos.
- En cuanto al índice de la cartera vencida, se puede notar que existe una diferencia notable entre el índice que maneja la COAC “Kullki Wasi” que es del 16,65% y el índice normal con el que se debe operar que es del 4%, de acuerdo al sistema cooperativo nacional.



## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda realizar periódicamente un análisis situacional sobre el proceso de cobranzas enfocado en el departamento de créditos, para detectar posibles problemas que puedan afectar el desenvolvimiento de la institución financiera, y así que el jefe de la agencia tome las mejores decisiones.
  
- Los hallazgos encontrados en la investigación de mercado deben ser tomados muy en cuenta, ya que la información proviene directamente de los socios que son la razón de ser de la cooperativa, y con estos fundamentos se deben buscar soluciones que permitan superar los problemas detectados en cuanto a la gestión de la recuperación de la cartera vencida.
  
- Finalmente se recomienda aplicar en su totalidad las estrategias planteadas en el presente trabajo de titulación, y así contrarrestar cada uno de los problemas detectados entre ellos la disminución de la cartera de créditos vencida, considerando que la inversión para la ejecución de las diversas tácticas es un valor mínimo que dará grandes beneficios para la cooperativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Avellaneda, C. (2009). *Diccionario Bilingue de terminos financieros*. Bogota: McGrawHill.
- Brenes, L. (2002). *Gestion de Comercialización* .San Jose (Costa Rica): Editorial Universidad estatal Distancia SanJose.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. 2ª ed. México: Pearson Educación.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. 2ª edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. México: Mcgraw-Hill
- Fleitman, J. (2006). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill.
- Flórez, J. (2012). *Como crear y dirigir la nueva empresa*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García., J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Lita, R. L. (2003). *Introducción a la comunicación financiera*. Madrid: Publicaciones de la Universidad Jaume I.
- McCarthy, E. J. (1983). *Comercialización*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Munch, L. (2007). *Administración escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo de emprendedores*. 2ª edición. México: Pritince Hall.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. 4ª ed. México: Pearson Educación.
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en Atención al Cliente*. Madrid: Ideaspropias.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. 4ª ed. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Ramos. S. (2009). *La acción social cuardernos de formación 17 el cooperativismo*. Madrid: Caritas españolas.
- Roche, F. P. (2005). *Planificación estrategica en las organizaciones deportivas*. 4ª e.d. Madrid: Editorial Paidotribo.
- Solana, R. (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.

## WEBGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (09-Agosto 2015) *Colocaciones del Sistema Financiero*. Recuperado el 10 de noviembre del 2015 de: [www.bcentral.cl/.../Colocaciones\\_sistema\\_financiero.p](http://www.bcentral.cl/.../Colocaciones_sistema_financiero.p).
- Definición de pymes. (2008, agosto 28). *Definición de pymes*. Recuperado el 02 de diciembre del 2015, a partir de <http://definicion.de/pyme/>
- Financiera, I. (2008). *Colocación del sistema financiero*: Recuperado 2015, de [http://www.bcentral.cl/.../Colocaciones\\_sistema\\_financiero.p](http://www.bcentral.cl/.../Colocaciones_sistema_financiero.p).
- González, O. (2011). *Cartera de crédito*: Recuperado 2015 de [https://www.carteradecredito\\_gonzález.html](https://www.carteradecredito_gonzález.html).
- Hernandez, R. (2011). *Administración, Marketing, Planes de Negocio*. Recuperado 2015, de <http://www.emprendices.co/plan-de-comercializacion/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2010). *Población y Demografía*. Recuperado 2015, de Datos Adicionales: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>
- Jordan, J. (2010). *Tu Mercadeo, Marketing*. Recuperado 2016, de <http://www.tumercadeo.com/2010/02/que-es-comercializacion.html>
- Moreno, L.P. (2011). *Manual de Funciones*. Recuperado 2016, de <http://www.nuevoscasosendirecciónygestiónderecursoshumanos/>
- Registro Oficial. (2015). *Tpos de créditos*: Recuperado 2015, de [http://www.registrooficial\\_ecuador\\_2015.gob.ec/](http://www.registrooficial_ecuador_2015.gob.ec/)

# **ANEXOS**

**Anexo N° 01**  
**Créditos que oferta la COAC “Kullki Wasi”**



### Crédito

NOMBRE DE PRODUCTO	CREDITO EN CASA	MICROCREDITO	INVERSION	CONSUMO
Monto máximo	3.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00
Monto mínimo	50,00	3.100,00	1.000,00	50,00
Tasa de Interés	27%	18% a 25%	16% a 18%	16,30%
Plazo en meses	1 a 24	1 a 60 meses	1 a 12 meses	1 a 60 meses
Encaje	0	5 y 10x1	0%	5x1 y 10x1
Tiempo de Encaje	0	48 horas	Inmediato	48 horas
Garantía	Sobre Firma 1	Prendario, Hipotecario y sobre firma	Documento de PDF	Prendario, Hipotecario y sobre firma
Frecuencia de pago	Diario, semanal quincenal y mensual	Mensual	Mensual Bimensual y Trimestral	Mensual

**Fuente:** Pagina web de la COAC Kullki Wasi.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

**Anexo N° 02**  
**Guía de observación**

**PARA COAC “KULLKI WASI” Y SU COMPETENCIA**

**Objetivo:** Conocer sobre el departamento de créditos y cobranza de COAC “Kullki Wasi” y de las diversas instituciones financieras que son su competencia directa, con la finalidad de plantear estrategias que permitan a “Kullki Wasi” mantener una ventaja competitiva.

**Datos de la cooperativa:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Hora de observación:** \_\_\_\_\_

**1.- ¿Qué tipo de crédito es el más otorgado?**

Consumo \_\_\_\_\_ Micro empresa \_\_\_\_\_ Vivienda \_\_\_\_\_ Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2.- ¿Cuál es el monto máximo de los créditos?**

1000usd \_\_\_\_\_ 2000usd \_\_\_\_\_ 3000usd \_\_\_\_\_ 5000usd \_\_\_\_\_ Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**3.- ¿Plazo máximo de pago?**

1 año \_\_\_\_\_ 2 años \_\_\_\_\_ 3 años \_\_\_\_\_ 5 años \_\_\_\_\_ Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**4.- ¿Para todos los créditos piden como requisito fundamental un garante?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**5.- ¿Existe un comité de créditos?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**6.- ¿De existir el comité de créditos cada cuanto se reúne?**

1 vez a la semana \_\_\_\_\_ 1 vez cada 15 días \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

2 veces a la semana \_\_\_\_\_ 1 vez al mes \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**7.- ¿Cómo se considera la atención al cliente?**

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Pésima \_\_\_\_\_

**8.- ¿Qué pude observar con respecto al personal de cobranza?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9.- Para registrar cualquier dato adicional, libre de lo que anteriormente se menciona.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Anexo N° 03**  
**Nombre de las diferentes cooperativas**

N°	COAC	DIRECCIÓN
01	Acción Solidaria	Juan de Lavallo entre Chile y Lavallo
02	Pushak Runa	Juan Montalvo y Villarroel
03	Cámara de comercio Riobamba	Primera Constituyente 25-32 entre España y García Moreno
04	Nuevo País	12 de Noviembre y Juan Montalvo
05	Ñuca Llakta	Carabobo 14-40 y Boyacá
06	Sol de los Andes	Juan Montalvo entre Chile y Colombia
07	Cacha	Carabobo y Esmeraldas
08	Minga	Olmedo y Juan Montalvo
09	Sagrada Familia	Espejo y Orozco
10	Sudamérica	Olmedo y Francia
11	Sagrario	García Moreno y Guayaquil
12	Tarpuk Runa	Vicente Rocafuerte y Colombia
13	29 de Octubre	España y 10 de Agosto
14	Crecer Wiñari	Juan de Lavallo y Olmedo
15	SAC	Colombia y Juan de Lavallo
16	Sumac Llacta	Juan de Lavallo 19-23 y Villarroel
17	04 de Octubre	Av. Pedro V. Maldonado y Juan Romualdo
18	Chibuleo	Chile y Vicente Rocafuerte
19	Pacífico	Unidad Nacional y Juan de Lavallo
20	Fernando Daquilema	Veloz y Espejo
21	Integración Solidaria	Villarroel y Carabobo
22	Mushuc Runa	Chile y Juan Montalvo
23	Uniandes	Colombia y Carabobo
24	Riobamba Ltda. (3 sucursales)	Carabobo y Esmeraldas

**Fuente:** Diferentes cooperativas de la ciudad de Riobamba.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

**Anexo N° 04**  
**Guía de entrevista**  
**Para el personal del COAC “Kullki Wasi”**

**Objetivo:** Conocer los procesos, políticas, capacitaciones, en sí todo sobre el departamento de créditos y cobranza de COAC “Kullki Wasi”.

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_ **Inicio de entrevista:** \_\_\_\_\_

**Cargo que ocupa:** \_\_\_\_\_ **Fin de entrevista:** \_\_\_\_\_

**1.- ¿Cómo considera usted el ambiente laboral en la cooperativa?**

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_

**2.- ¿Conoce realmente sus funciones a desempeñar en su competencia laboral?**

**Por favor de un calificativo del 1 al 5, siendo el 5 el de mayor conocimiento.**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

**3.- ¿Conoce que personas integran el comité de créditos?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**¿Cada cuánto se reúnen?**

1 vez a la semana \_\_\_\_\_ 1 vez cada 15 días \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

2 veces a la semana \_\_\_\_\_ 1 vez al mes \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**4.- ¿Considera que las políticas para otorgar los créditos son las adecuadas?**

Muy adecuado \_\_\_\_\_ Adecuado \_\_\_\_\_ No adecuado \_\_\_\_\_ Inadecuado \_\_\_\_\_

**5.- ¿Existe algún mecanismo para recordarle al socio que esta próximo su pago al crédito?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es sí, ¿Cuál es el mecanismo?**

\_\_\_\_\_

**6.- ¿Realizan alguna clasificación para los socios que se encuentran en mora?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**7.- ¿Existe algún proceso de cobranza para los socios en mora?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**8.- ¿Tiene la COAC un flujo grama de proceso para el cobro a los socios en mora?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



**9.- Antes de que los socios accedan a un crédito, ¿Les explican las consecuencias de caer en morosidad? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**10.- ¿Tienen algún tipo de incentivo los socios que pagan el crédito sin retrasarse durante sus pagos? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**11.- ¿Tienen metas mensuales el personal de cobranza? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**12.- Existe algún tipo de:**

**¿Incentivo para el que supere la meta de cobranza? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**¿Sanción para el que no cumple? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**13.- ¿Cada cuánto se reúne el personal de cobranza para debatir sobre la cartera vencida y plantear estrategias al respecto?**

1 vez a la semana \_\_\_\_\_ 1 vez cada 15 días \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
2 veces a la semana \_\_\_\_\_ 1 vez al mes \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**14.- ¿Hay estrategias de cobranza vigentes? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**15.- ¿Qué hacen con aquellos socios que su crédito pasó a ser incobrable?**

Archivo de carpeta \_\_\_\_\_ Caso Judicial \_\_\_\_\_ Contratación cobranza externa \_\_\_\_\_

No se ha establecido \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_ Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**16.- ¿Conoce usted la importancia de mantener una mínima cartera vencida?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**17.- ¿Ha recibido alguna capacitación en manejo de cartera vencida?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**18.- ¿El personal de cobranza entrega algún reporte diario de las visitas a los socios en morosidad? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**19.- ¿Desde su punto de vista de alguna sugerencia para recuperar la cartera que se encuentra vencida?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**20.- De existir algún dato importante fuera de las preguntas anteriores**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

**Anexo N° 05**  
**Encuesta socios de la COAC “Kullki Wasi”**

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

**BOLETA N° 1**

**Objetivo:** Conocer cuáles son las razones por la que los socios se atrasan en el pago de los créditos en la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” con el propósito de implementar estrategias que permitan superar este suceso.

**¿Marque con una x su Género?**

Masculino: \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_

**Ocupación:** \_\_\_\_\_ **Parroquia:** \_\_\_\_\_

**¿En qué rango de edad está usted?**

<b>18-23</b>		<b>23-28</b>		<b>28-33</b>		<b>33-38</b>		<b>38-40</b>	
--------------	--	--------------	--	--------------	--	--------------	--	--------------	--

**1.- ¿Al acudir a la cooperativa “Kullki Wasi” por qué motivo principalmente lo hace?**

Ahorros \_\_\_\_\_ Inversiones a Plazo Fijo \_\_\_\_\_ Créditos \_\_\_\_\_

**2.- ¿Cuántos créditos ha obtenido en la cooperativa “Kullki Wasi” desde que es socio?**

1 a 3 \_\_\_\_\_ 4 a 6 \_\_\_\_\_ 7 en adelante \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

**3.- ¿Alguna vez se ha atrasado en los pagos de las cuotas del crédito que ha obtenido?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**4.- ¿Por qué razón considera que se retrasaría en los pagos del crédito?**

Pérdida de trabajo \_\_\_\_\_ Se le olvidó \_\_\_\_\_ Le queda lejos la cooperativa \_\_\_\_\_

Cuota alta \_\_\_\_\_ Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**5.- ¿Sabe usted cuáles son las consecuencias de estar en morosidad?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**6.- ¿A través de que medio le gustaría que le informen de que su pago de crédito esta próximo?**

Llamada telefónica \_\_\_\_\_ Mensaje de texto \_\_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_\_  
Redes Sociales \_\_\_\_\_ Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**7.- Si la COAC “Kullki Wasi” le diera la oportunidad de igualarse los pagos atrasados del crédito a través de abonos, ¿Cuál de las siguientes opciones elegiría?**

Diariamente \_\_\_\_\_ Pasando un día \_\_\_\_\_ Semanalmente \_\_\_\_\_ Quincenalmente \_\_\_\_\_

**8.- ¿En dónde le puede localizar el personal de cobranza?**

Hogar \_\_\_\_\_ Trabajo \_\_\_\_\_ Algún Familiar \_\_\_\_\_ Otros ¿Donde? \_\_\_\_\_

**9.- ¿Cómo califica usted la atención al cliente del departamento de Cobranza de la COAC “Kullki Wasi”?**

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Pésima \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**10.- ¿Con qué frecuencia asiste a COAC “Kullki Wasi”?**

1 vez a la semana \_\_\_\_\_ 1 vez cada 15 días \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

2 veces a la semana \_\_\_\_\_ 1 vez al mes \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Gracias Por Su Colaboración.**

Anexo N° 06

Proforma editora Multicolor

GAVIDIA FLORES VÍCTOR HUGO  
**RUC.: 0601915598001**  
 CALIFICACIÓN ARTESANAL N° 69497



**PROFORMA**  
**Editora MULTICOLOR**

Olmedo 19-52 y Francia esq. Telf.: 2 393 150 - Riobamba  
 e-mail: editoramulticolor@yahoo.com

OFFSET FULL COLOR - IMPRENTA AUTORIZADA POR EL SRI - SELLOS DE CAUCHO - DISEÑO GRÁFICO

**CLIENTE:** COAC KULLKI WASI

**DIRECCIÓN:** JUAN MONTALVO Y COLOMBIA

**C.I./RUC:** TELF.:

Riobamba, 10 MARZO DE 2016 Guía de Remisión N°

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNI.	V. TOTAL
12	LIBRETINES 1/4 DE OFICIO CON COPIA NUMERADO		48,00
Sub Total US. \$			48,00
Descuento US. \$			
T. Gravado tarifa 12 % \$			
T. Gravado tarifa 0 % \$			48,00
Importe IVA US. \$			
<b>VALOR TOTAL US \$</b>			<b>48,00</b>



**FIRMA AUTORIZADA**



**Fuente:** Editora Multicolor.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

Anexo N° 07

Fotos de la COAC “Kullki Wasi”



Fuente: Editora Multicolor.

Elaborado por: Lisbeth Tipán.



## Anexo N° 08

### Fotos de la competencia

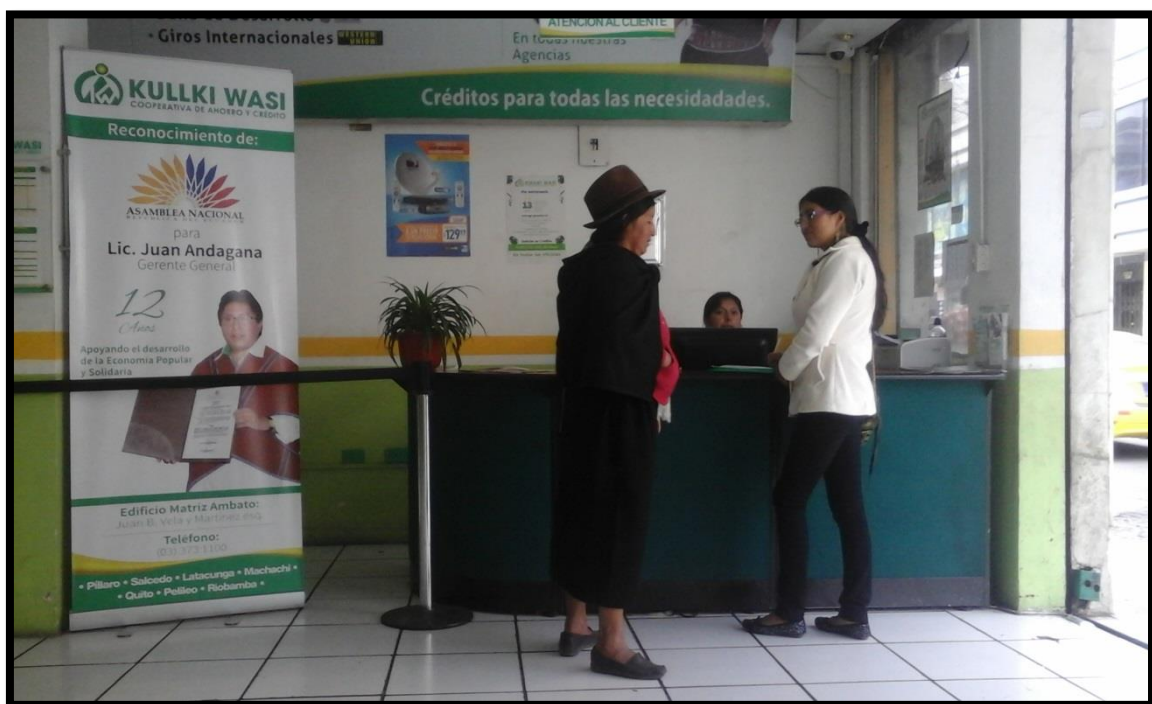
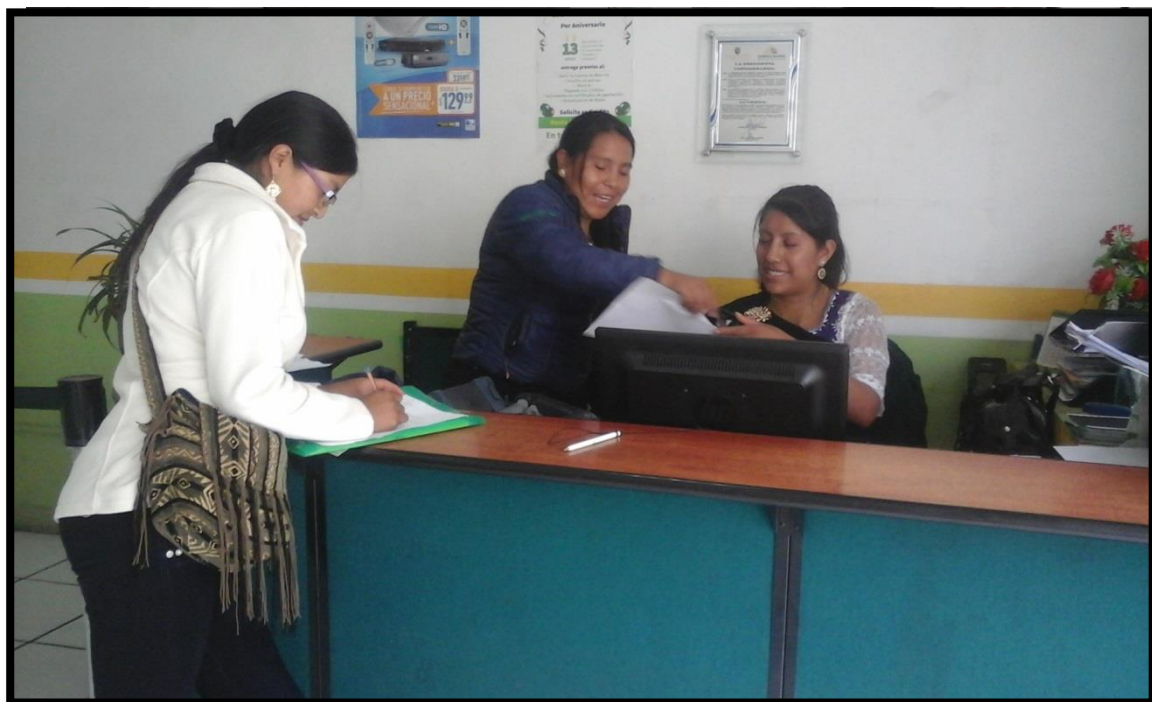


**Fuente:** Competencia cooperativas de Riobamba.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.

## Anexo N° 09

### Fotos encuestas a los socios



**Fuente:** Encuestas a los socios de la cooperativa Kullki Wasi.

**Elaborado por:** Lisbeth Tipán.