



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

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL**

### **TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA COAC SOL DE LOS ANDES UBICADO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

### **AUTOR:**

**JOSÉ FRANCISCO MULLO YUQUILEMA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por José Francisco Mullo Yuquilema, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

**DIRECTOR**

---

Ing. María Elena Espín Oleas

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, José Francisco Mullo Yuquilema 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, 16 de Noviembre del 2017

---

José Francisco Mullo Yuquilema  
**ASPIRANTE**  
C.C. 060339650-8

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados en mi convivir diario.

A mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí.

*José Francisco Mullo Yuquilema*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Escuela de Marketing, por abrirme las puertas del conocimiento y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional.

Así mismo, mil gracias a todos los docentes de la institución quienes me han brindado sus conocimientos, experiencias y amistad.

***José Francisco Mullo Yuquilema***

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 Planificación Estratégica.....	7
2.2.2 Estrategia .....	8
2.2.3 Clasificación de Estrategia.....	9
2.2.4 El Proceso Estratégico .....	10
2.2.5 Características del Proceso Estratégico .....	11
2.2.6 Objetivos del Proceso Estratégico .....	12
2.2.7 Proceso de Formulación y Ejecución de Estrategias .....	12

2.2.8	Administración de Operaciones Internas .....	25
2.2.9	Liderazgo Estratégico .....	28
2.2.10	El Cooperativismo .....	31
2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	32
2.4	IDEA A DEFENDER .....	34
2.5	VARIABLES .....	34
2.5.1	Variable Independiente .....	34
2.5.2	Variable Dependiente .....	34
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		35
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	35
3.2.1	Investigación Descriptiva .....	35
3.2.2	Investigación Correlacional .....	35
3.2.3	Investigación Explicativa.....	35
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.3.1	Población .....	36
3.3.2	Muestra .....	36
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	37
3.4.1	Métodos de Investigación .....	37
3.4.2	Técnicas de Investigación.....	37
3.4.3	Instrumentos de Investigación .....	38
3.5	RESULTADOS .....	39
3.6	Análisis situacional .....	52
3.6.1	Antecedentes .....	52
3.6.2	Análisis externo (Macroentorno) .....	55
3.6.3	Análisis interno (5 fuerzas de Porter) .....	58
3.6.4	Recursos que posee la cooperativa, tangibles e intangibles.....	60
3.6.5	FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes .....	65
3.7	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	66
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		67
4.1	TÍTULO .....	67
4.2	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	67
4.3	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	67
4.4	Filosofía empresarial.....	68

4.4.1	Misión .....	68
4.4.2	Visión.....	69
4.4.3	Valores corporativos .....	70
4.4.4	Objetivos.....	70
4.5	ESTRATEGIAS.....	71
4.6	PRESUPUESTO GENERAL .....	110
4.7	Cronograma .....	111
	CONCLUSIONES .....	112
	RECOMENDACIONES.....	113
	BIBLIOGRAFIA .....	114
	ANEXOS .....	115



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Género .....	39
Tabla 2: Edad .....	40
Tabla 3: Motivo .....	41
Tabla 4: Número de créditos.....	42
Tabla 5: Tipo de crédito.....	43
Tabla 6: Atrasos en los pagos .....	44
Tabla 7: Razones de retraso de pagos .....	45
Tabla 8: Consecuencias de la morosidad.....	46
Tabla 9: Medios de información .....	47
Tabla 10: Oportunidades para igualarse .....	48
Tabla 11: Lugar de cobro.....	49
Tabla 12: Atención al cliente .....	50
Tabla 13: Factor económico .....	56
Tabla 14: Factor político.....	56
Tabla 15: Factor social.....	57
Tabla 16: Factor tecnológico .....	57
Tabla 17: COAC calificadas al sistema nacional de pagos por segmentos .....	58
Tabla 18: Rangos de calificación interno de recursos .....	61
Tabla 19: Capacidades de la empresa .....	63
Tabla 20: FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes.....	65
Tabla 21: Planteamiento de la Misión .....	68
Tabla 22: Planteamiento de la Misión .....	69
Tabla 23: Rediseño de la marca y eslogan.....	71
Tabla 24: Servicio a domicilio.....	73
Tabla 25: Facilidades de pago .....	75
Tabla 26: Spot radial publicitario .....	76
Tabla 27: Costo de promoción radial.....	77
Tabla 28: Estructura del Spot radial .....	77
Tabla N° 29: Nuevos medios de comunicación.....	79
Tabla 30: Rediseño de políticas de créditos.....	81
Tabla 31: Políticas de créditos .....	82

Tabla 32: Proceso de otorgamiento de créditos .....	91
Tabla 33: Técnicas de cobranza.....	97
Tabla 34: Proceso de recuperación de cartera vencida .....	98
Tabla 35: Calidad de trabajo .....	100
Tabl 36: Plan de capacitación personal Crédito y Cobranza .....	104
Tabla N° 37: Presupuesto capacitación .....	107
Tabla 38: Readecuación de las áreas .....	108
Tabla 39: Presupuesto general .....	110

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Tipos de estrategias .....	21
Gráfico 2: Genero .....	39
Gráfico 3: Edad.....	40
Gráfico 4: Motivo .....	41
Gráfico 5: Número de créditos.....	42
Gráfico 6: Tipo de crédito.....	43
Gráfico 7: Atrasos en los pagos .....	44
Gráfico 8: Razones de retraso de pagos.....	45
Gráfico 9: Consecuencias de la morosidad.....	46
Gráfico 10: Medios de información.....	47
Gráfico 11: Oportunidades para igualarse .....	48
Gráfico 12: Lugar de cobro.....	49
Gráfico 13: Atención al cliente .....	50
Gráfico 14: Logotipo COAC de los Andes.....	52
Gráfico 15: Ubicación de la COAC de los Andes .....	53
Gráfico 16: Organigrama Estructural de la COAC Sol de los Andes.....	55
Gráfico 17: Logotipo anterior .....	72
Gráfico 18: Logotipo actual.....	72
Gráfico 19: Creación de eslogan.....	72
Gráfico 20: Servicio a domicilio.....	74
Gráfico 21: Fanpage COAC Sol de los Andes .....	80
Gráfico 22: Pagina web Sol de los Andes.....	80
Gráfico 23: Requisitos para crédito productivo .....	85

Gráfico 24: Requisitos para crédito de consumo .....	86
Gráfico 25: Requisitos para crédito de vivienda.....	87
Gráfico 26: Requisitos para microcréditos .....	88
Gráfico 27: Verificación de los datos .....	92
Gráfico 28: Proceso de la entrevista .....	93
Gráfico 29: Flujograma de procesos para otorgar créditos.....	96
Gráfico 30: Flujograma de procesos para selección del personal del área de crédito y cobranza.....	102
Gráfico 31: Distribución COAC Sol de los Andes .....	109
Gráfico 32: Color del espacio físico .....	109
Gráfico 33: Cronograma General .....	111

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Guía de la entrevista.....	115
Anexo 2: Encuesta .....	116

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto realizar el diseño de un plan estratégico para colocación y recuperación de cartera vencida en la COAC Sol de los Andes ubicado en la ciudad de Riobamba. Se realizó el diagnóstico situacional de la cooperativa con la ayuda de análisis del macro entorno, el estudio de recursos de la empresa y la matriz FODA, las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa y la entrevista a los funcionarios del departamento de crédito, El 51% de los socios encuestados acuden a la Cooperativa Sol de los Andes a solicitar créditos para cubrir los gastos corrientes o extraordinarios, en momentos puntuales de falta de liquidez. El 52% de las personas encuestadas manifiestan que han realizado de 1 a 2 créditos. El crédito al que accede la mayoría de los socios es el microcrédito, a fin de cubrir necesidades emergentes, siendo este el 53%. Se planteó las estrategias de acuerdo al mix de comunicación de servicios entre estas tenemos las siguientes: el diseño de la marca y eslogan, la prestación de servicios, las facilidades de pagos, el spot radial publicitario, los nuevos medios de comunicación, el rediseño de las políticas de crédito, el proceso el otorgamiento de créditos, las técnicas de cobranza, calidad de trabajo, la readecuación de las áreas, dando un presupuesto total para la implementación del mismo de \$32.835,00 dólares. Se recomienda aplicar las estrategias de comercialización basadas en el marketing de servicios, el mismo que ayudará a incrementar la cobertura de mercado, aumentar la cartera de clientes, y por ende, obtener mayores ganancias siendo así una institución altamente competitiva.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<ESTRATEGIA> <PLAN ESTRATÉGICO> <ESTUDIO DE MERCADO> <FODA>  
<MARKETING DE SERVICIOS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION**

## **ABSTRACT**

The following investigation's objective is to design a strategic plan for collaboration and recovery overdue notes receivables at the COAC located Sol de los Andes in the Riobamba city. The situational diagnosis of the cooperative was made with the help of analysis of the framework environment, the study of the company's resources and the SWOT matrix, the surveys applied to the members of the cooperative and the interview with the credit department officials, the 51% of the surveyed members go to the cooperative Sol de los Andes to request credits to cover running costs or extraordinary at specific moments of lack of liquidity. The 52% of the people surveyed state that it has made 1 to 2 credits. The credit that most of the partners' access is the microcredit, in order to cover emerging needs with 53%. The strategies were proposed according to the mix of communication services, the following are mentioned: the design of the brand and slogan, the rendering of services, the payment facilities, the advertising radial spot, the new means of communication, the redesign of credit policies, the process of granting loans, collection techniques, quality of work, the readjustment of the areas, giving a total budget for the implementation of \$32.835 dollars. It is recommended to apply strategies based on the marketing of services, which will help increase market coverage, increase the client portfolio, and therefore, obtain higher profit, thus becoming a highly competitive institution.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIES>  
<STRATEGIES PLAN> <MARKET STUDY> <SWOT> <MARKETING SERVICES>  
<RIOBAMBA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas) que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas, ésta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica del país haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos.

Se pretende diseñar un plan estratégico para la colocación y recuperación de la cartera vencida en la COAC Sol de los Andes ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la cooperativa, disminuyendo los índices de morosidad.

El proyecto de investigación abarca cinco capítulos descritos en los siguientes términos:

**Capítulo I** Hace referencia al problema, planteamiento, formulación, delimitación, justificación del problema y objetivos. En el **Capítulo II**, hace referencia a la recopilación y análisis bibliográfico, en él se detallan los fundamentos teóricos que sirven de sustento para la elaboración de la propuesta, además la idea a defender con sus variables independientes y dependientes. En el **Capítulo III**, se encuentra la metodología, tipos de investigación además la población y muestra con sus respectivos métodos, técnicas e instrumentos que ayudaran a la solución de la problemática ya que se presentara sus respectivos resultados mediante su análisis e interpretación de datos. En el **Capítulo IV**, se plantea la planeación estratégica junto con sus estrategias, acciones y tácticas a implementar. **Capítulo V** está las conclusiones y recomendaciones, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado con la presente investigación y sus respectivas recomendaciones.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El cooperativismo en el Ecuador se ha convertido en el motor principal de la economía y las instituciones tienen 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 estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos.

Todos y cada uno de los factores de riesgo para la institución deben ser tomados en cuenta de forma oportuna frente a un entorno cada vez más exigente, ya que el no contar con un adecuado programa de mejoramiento continuo de servicios genera un decrecimiento lento y por ello es adecuado contar con planes estratégicos para mejorar de una forma eficiente los recursos económicos de la entidad.

Las cooperativas, día tras día tienen el objetivo de crecer y acaparar nuevos socios ya que con la innovación y un manejo adecuado de estrategias crea nuevos productos y servicios para que el beneficio de los usuarios, ya que de cierta forma facilita la vida de los socios y por ende el de la sociedad, y por ello debe ser analizadas adecuadamente el modelo de gestión que se analiza en las mismas, ya que si una parte de la institución llegare a fallar, los estragos será en si para toda la institución.

Dentro de los problemas más comunes en las cooperativas que afecten su rentabilidad es el alto índice de morosidad, esto se debe a la alta competencia en el entorno que les impulsa a colocar los créditos si un previo análisis del socio ya que dentro de los estudios previos que se debe hacer a los solicitantes debe ser tomado muy en cuenta ya que está en juego el dinero por cuanto este recurso es un factor esencial para la operación de la cooperativa, y así un crédito es entregado sin su debido análisis en socio tienen el riesgo de caer en morosidad, y ese problema repercute directamente en la institución. A veces las garantías no son suficientes para cubrir el monto de crédito y esto genera un malestar en la salud de la empresa y como consecuencia se pierde la liquidez o a su vez corre el riesgo al cierre definitivo de la cooperativa.

En los momentos actuales, dos de cada diez clientes que tienen créditos en la cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes, se atrasa con los pagos de sus cuotas mensuales de forma repetitiva, lo cual conlleva a un problema serio en dicha entidad financiera, ya que en términos porcentuales tiene un índice de morosidad del 12% aproximadamente.

Por lo destacado es importante que la cooperativa Sol de los Andes asegure el crédito con políticas adecuadas, este continuamente revisando sus planes y estrategias, al mismo tiempo que es necesario contar con un eficiente modelo administrativo para la colocación de carteras y su recuperación, de esta forma que garantiza la rentabilidad y liquidez de la misma.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incide el diseño de un plan estratégico para la colocación y recuperación de cartera vencida en la COAC Sol de los Andes?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

#### **1.1.2.1 Delimitación conceptual**

**Campo:** Administración financiera

- **Área:** Economía popular y solidaria
- **Aspecto:** Plan estratégico para colocación y recuperación de cartera vencida

#### **1.1.2.2 Delimitación espacial temporal**

- **Espacio:** La investigación se llevará a cabo en la COAC Sol de los Andes, parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.
- **Tiempo:** El presente trabajo de investigación se lo realizará en un tiempo estimado de 6 meses que es la duración de un semestre académico.



## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación se enmarca en la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, en poder contar con un plan estratégico de colocación de créditos y recuperación de cartera vencida, el mismo que contribuirá a mejorar la rentabilidad y competitividad, evitando pérdidas innecesarias. Además, permitirá el desarrollo económico que beneficie a todos los socios de la cooperativa, y a las ciudades en las que tiene sus agencias operativas.

En los momentos actuales, la cooperativa Sol de los Andes Ltda, tiene una cartera vencida de aproximadamente el 15%, lo cual es un grave problema para la entidad financiera, lo que ha conllevado a proponer un plan estratégico que haga frente a esta fuerte debilidad que se presenta, además que sería de gran ayuda para la gerencia, ya que se darían directrices generales para la toma de decisiones estratégicas en torno al tema propuesto en el presente documento.

El diseño del plan estratégico para la recuperación de la cartera vencida abarca netamente al departamento de crédito y cobranza, y está diseñado para hacer frente a las necesidades de la empresa financiera.; mediante la búsqueda de las mejores soluciones a los problemas que atraviesa la cooperativa, que a su vez podrá ser competitiva en el mercado, gracias a la correcta toma de decisiones por parte de sus directivos basadas en las directrices propuestas en un plan estratégico.

Se realizará un plan estratégico mediante en primer lugar, el análisis de los factores adyacentes para tomar decisiones estratégicas en base a los problemas presentados en la institución financiera, se lo ejecutará de forma inmediata a su aprobación en la cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes.

Al ponerse en marcha el plan estratégico en la cooperativa Sol de los Andes Ltda, se incentivaría a dar un giro radical en cuanto a la forma de calificar un crédito, en caso de colocaciones, y de igual forma se propendería a la recuperación de la cartera vencida a través de estrategias que motiven los pagos a los clientes que se encuentren en estado de morosidad.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar un plan estratégico para la colocación y la recuperación de la cartera vencida en la COAC Sol de los Andes.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional determinando el entorno actual de la COAC Sol de los Andes Ltda.
- Formular estrategias relacionadas a la colocación de créditos motivando a los clientes potenciales a adquirir créditos en la COAC Sol de los Andes Ltda.
- Proponer estrategias acordes a la recuperación de la cartera vencida incentivando al pago a tiempo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Luego de haber realizado una investigación bibliográfica en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Facultad de Administración de Empresas se encontró los siguientes temas que guardan cierta relación con el texto propuesto:

La tesis desarrollada por Cristian Javier Basantes Moreno, cuyo tema es “Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH”.

La tesis desarrollada por las señoritas: Bermúdez Mero María José y Peña Rosero Andrea Denisse, cuyo tema es “Propuesta de un plan estratégico para recuperación cartera vencida en Imtelsa S.A. Guayaquil”.

La tesis desarrollada por la señorita Aroca Castillo Kerly Ximena denominado “Propuesta de un modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización y ventas de los productos financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito “CACHA” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015”.

Se logró evidenciar que en la ciudad de Riobamba no se realizó un trabajo de investigación de esta naturaleza en dicha entidad, lo que determina que la realización de este trabajo es original y de novedad científica.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Planificación Estratégica**

Según (Best, 2007) la planificación estratégica de mercado marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado. Las estrategias de marketing mix tienen carácter táctico, pero resultan esenciales para obtener resultados a corto plazo en crecimiento, beneficio y posiciones en los mercados atendidos. Las estrategias de marketing de largo plazo establecen la dirección a seguir, mientras que el posicionamiento estratégico en el mercado, a corto plazo, proporciona las tácticas de marketing necesarias para avanzar en la consecución de los objetivos de largo plazo.

Según (Harold & Heinz, 1994), Para facilitar el proceso de planificación estratégica de mercado se valora cada área de negocio en relación con su atractivo y la posesión de ventajas competitivas por parte de la empresa. Los planes estratégicos generados por el análisis portfolio pueden ser tanto ofensivos como defensivos. Los planes estratégicos ofensivos son; contruidos para conseguir una mayor cuota de participación o el crecimiento en mercados ya atendidos, o para entrar en nuevos mercados o en mercados emergentes. Los planes estratégicos defensivos son diseñados para proteger las posiciones en los mercados y la rentabilidad empresarial.

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados. (Morrisey, 1995)

Para (Kotler, 1990), la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

La planeación estratégica, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa a fin de enfrentar situaciones que se presentan a futuro, estableciendo metas que orienten a las mejores decisiones para cumplir con los objetivos propuestos.

### **2.2.2 Estrategia**

De acuerdo a (Ipinza, 2008), desarrollan un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:

- Es un patrón de decisiones coherente, unificado, e integrador.
- Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
- Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
- Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
- Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional/procesos.
- Define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (stakeholders).
- Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1998) hacen referencia a las 5 P de la estrategia, La estrategia es:
  - Un plan, al ser una dirección, una guía, o un curso de acción. Mirar al futuro.
  - Un patrón ordenado, como el comportamiento consecuente en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.

Para (Porter, 1998), la estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la

organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Por lo expuesto anteriormente, el autor considera que una estrategia es un proceso mediante el cual se establecen objetivos y metas. Es decir, es el camino por el cual se va a alcanzar un objetivo. Asimismo, la estrategia es un conjunto de actividades a seguir, estableciéndose metas, objetivos y tácticas a utilizar todas ellas encaminadas a cumplir un determinado fin.

### **2.2.3 Clasificación de Estrategia**

Según (Ipinza, 2008), la estrategia puede ser clasificada, con las características de su proceso de formulación.

#### **2.2.3.1 Según su alcance respecto de la organización**

- a. Explícita.** Cuando la estrategia es generada a través de un amplio proceso participativo y de consenso, mediante determinados cursos de acción; y comunicada abierta y ampliamente, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior, a todos los participantes relevantes.
- b. Implícita.** Cuando no existe una creación deliberada de un plan, pero existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización.

#### **2.2.3.2 Según el proceso de su formulación**

- a. Producto de un proceso analítico formal disciplinado.** Cuando está orientado a una completa especificación de estrategias a niveles corporativos, unidad de negocio, y funcional.
- b. Producto de un proceso de enfoque del poder.** Cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores claves.

### **2.2.3.3 Según la orientación de su formulación**

- a. Patrón de acciones pasadas.** La estrategia emerge de un patrón de acciones de decisiones pasadas.
  
- b. Planeada con una visión de futuro.** La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que perfila nuevos cursos de acción.

Según la secuencia, desde su formulación hasta que es implementada, la estrategia puede adquirir en alguna de estas fases una tipología particular: deliberada o emergente.

### **2.2.4 El Proceso Estratégico**

Según (Ipinza, 2008) el proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro, con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

Para (Morrissey, 1995) El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización.

La iteración se basa en el permanente monitoreo del entorno, de la competencia, y de la demanda, es decir, de los clientes y consumidores. El establecer sistemas de alerta o alarma temprana es de gran importancia, ya que ello permitirá monitorear los cambios en el entorno, en los competidores, y en la demanda, y así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado.

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo

aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.

### 2.2.5 Características del Proceso Estratégico

De acuerdo a (Ipinza, 2008) el proceso estratégico puede tener las siguientes características:

- Por la naturaleza del proceso deberá ser interactivo e iterativo:
  - a. **Interactivo**, por ser un proceso colegiado, el cual debe involucrar a las personas clave de la organización.
  - b. **Iterativo**, por ser un proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas (realimentado) por los sistemas de alerta temprana.
- Por los cambios que pudiera presentar el entorno se deberán hacer, cuando sean pertinentes, análisis de:
  - a. **Sensibilidad**, al evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores pueda tener sobre la organización y sus análisis.
  - b. **Contingencia**, al considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten al negocio.
  - c. **Escenarios**, observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización.
- Por la intensidad del proceso:
  - a. **Incremental**, cuando el desarrollo es paulatino y progresivo.
  - b. **Radical**, cuando el desarrollo se produce de una sola vez.



### 2.2.6 Objetivos del Proceso Estratégico

Según (Ipinza, 2008, pág. 10) llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos:

- a. **Productividad y competitividad.** La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.
- b. **Ética y legalidad.** Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley.
- c. **Compromiso social.** La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país.

Además de estos objetivos implícitos se deben desarrollar los objetivos específicos, de largo y corto plazo, que conducirán a la organización al futuro deseado.

### 2.2.7 Proceso de Formulación y Ejecución de Estrategias

Según (Ipinza, 2008, págs. 21-39) el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la

experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

### **2.2.7.1 Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales**

Para (Cuevas, 2003), Al inicio del proceso de formulación de la estrategia, los altos administradores de la compañía deben determinar la ruta por emprender. ¿Mejoran las perspectivas de la compañía si se modifica su oferta de productos o la tecnología que emplea, cambia de mercado o busca otro perfil de clientes? Comprometer a la compañía en una ruta en demérito de otras obliga a los administradores a analizar con todo cuidado si el actual curso estratégico de la compañía ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requieren cambios de una u otra clase en la estrategia y dirección de largo plazo.

#### **a) Desarrollo de una visión estratégica**

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Cuevas, 2003)

Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como “Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos”, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones. Y tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de

forma elegante pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto/mercado/cliente/tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión.

## **b) Comunicación de la visión estratégica**

Según (Cuevas, 2003), la comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía.

Obtener el respaldo de los miembros de la organización para la visión significa siempre poner por escrito “a dónde vamos y por qué”, además de distribuir estas declaraciones en toda la organización y procurar que los ejecutivos expliquen en persona la visión y su justificación a tanta gente como sea posible.

### **Expresión de la esencia de la visión en un eslogan**

La tarea de comunicar la visión al personal de la compañía se facilita cuando la administración capta la visión del rumbo en un eslogan pegajoso o fácil de recordar.

Diversas organizaciones resumen su visión en una frase breve:

- Levi Strauss & Company: “Vestiremos al mundo vendiéndole la ropa informal más atractiva y popular del mundo”.
- Nike: “Llevar innovación e inspiración a cada atleta del mundo”.
- Clínica Mayo: “El mejor cuidado a todo paciente todos los días”.
- Scotland Yard: “Hacer de Londres la ciudad más segura del mundo”.
- Greenpeace: “Detener el abuso ambiental y promover soluciones ambientales”.

Crear un eslogan corto para ilustrar la dirección y propósito de una organización permite agrupar a sus miembros para superar cualquier obstáculo en el camino de la organización y mantener su enfoque.

## **Resultados de una clara declaración de visión**

Una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos:

- 1) Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa,
- 2) reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido,
- 3) es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se hará realidad,
- 4) se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa, y,
- 5) ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

Cuando la administración logra demostrar avances significativos en estos cinco beneficios, se completa con éxito el primer paso en el establecimiento de una dirección organizacional.

### **c) Formulación de una declaración de misión**

La característica definitoria de una visión estratégica es lo que menciona sobre el futuro curso estratégico de la empresa: “la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro”. En cambio, una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa.

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

En ocasiones, las empresas expresan sus declaraciones de misión en términos de generar ganancias. Esto es erróneo. Obtener utilidades es de modo más estricto un objetivo y un resultado de lo que hace la compañía.

**d) Vincular la visión y la misión a los valores de la compañía**

Para (Best, 2007), los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. En las empresas donde los valores declarados son más reales que cosméticos, los directivos los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión en una de dos maneras.

En empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar qué valores, conductas y prácticas de negocios debe caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de valores entre directivos y empleados para su análisis y posible modificación. Más adelante, se adopta de forma oficial una declaración de valores definitiva que incorpore las conductas y rasgos deseados, y se conecta a la visión y misión. Algunas compañías combinan su visión, misión y sus valores en una sola declaración o documento, lo circulan entre todos los miembros de la organización y en muchos casos lo publican en el sitio web de la compañía.

**2.2.7.2 Establecimiento de objetivos**

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Como

observa con astucia Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard: “No se puede controlar lo que no se puede medir [...], y lo que se logra medir, se hace”. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

#### **a) Qué clase de objetivos fijar**

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

Algunos ejemplos comunes de objetivos financieros y estratégicos son los siguientes:

#### **Objetivos financieros y objetivos estratégicos**

- Incremento de x porcentaje de los ingresos anuales.
- Incrementos anuales de las ganancias después de impuestos de x por ciento.
- Incrementos anuales en ganancias por acción de x por ciento.
- Incrementos de dividendos anuales en x por ciento.
- Márgenes de ganancias de x por ciento.
- Porcentaje x de rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) o rendimiento sobre el capital accionario (RSCA).
- Mayor valor de la inversión en forma de una tendencia ascendente del precio de las acciones y de dividendos.
- Clasificaciones en bonos y créditos de x.
- Flujos de efectivo internos de X para financiar nuevas inversiones de capital.
- Ganar un porcentaje x de participación de mercado.
- Lograr menores gastos generales que los rivales.

- Superar a los competidores importantes con el desempeño o calidad del producto, o en servicio al cliente.
- Obtener un porcentaje x de ingresos a partir de la venta de productos nuevos introducidos en los cinco años anteriores.
- Tener capacidades tecnológicas más profundas o amplias que los rivales.
- Tener una línea de productos más amplia que los rivales.
- Tener una marca más conocida o más influyente que los rivales.
- Tener mayores ventas nacionales o globales y capacidad de distribución que los rivales.
- Colocar reiteradamente productos nuevos o mejorados en el mercado antes que los rivales.

La importancia de establecer y alcanzar los objetivos financieros es intuitiva. Sin una adecuada rentabilidad y fortaleza financiera se ponen en riesgo la salud de largo plazo y, en última instancia, la supervivencia de una empresa. Además, las utilidades por debajo de lo normal y un balance débil alarman a accionistas y acreedores, lo que hace peligrar el empleo de los directivos. Sin embargo, un buen desempeño financiero no basta por sí mismo.

### **Las ventajas de establecer objetivos de esfuerzo**

Lo ideal es que los administradores se planteen el ejercicio de fijar objetivos como herramienta para que la organización se esfuerce en realizar su pleno potencial y entregar los mejores resultados posibles. Retar al personal de la compañía a que lo dé todo y entregue ganancias “por estirarse” en el desempeño obliga a una empresa a ser más inventiva, a demostrar mayor urgencia en mejorar su desempeño financiero y su posición de negocios, y a ser más decisiva y concentrada en sus acciones. Los objetivos de esfuerzo presionan un desempeño excepcional y ayudan a impedir el conformismo con modestas ganancias en el desempeño organizacional. (Cuevas, 2003)

### **Por qué se necesitan objetivos de corto y de largo plazos**

El conjunto de objetivos financieros y estratégicos de una empresa debe incluir metas de desempeño de corto y de largo plazos. Los objetivos de corto plazo (trimestrales o

anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo. Las metas de mayor plazo (tres a cinco años) obligan a los administradores a considerar qué hacer ahora para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después. Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden el surgimiento de filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo. Cuando hay que encontrar un equilibrio entre alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar los de corto plazo, los primeros deben tener prioridad (a menos que el logro de una o más metas de desempeño de corto plazo revista una importancia fundamental). (Ipinza, 2008)

### **2.2.7.3 Formulación de una estrategia**

Para (Harold & Heinz, 1994), la tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “comos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros.

También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor. Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos.

Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora.



**a) La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles**

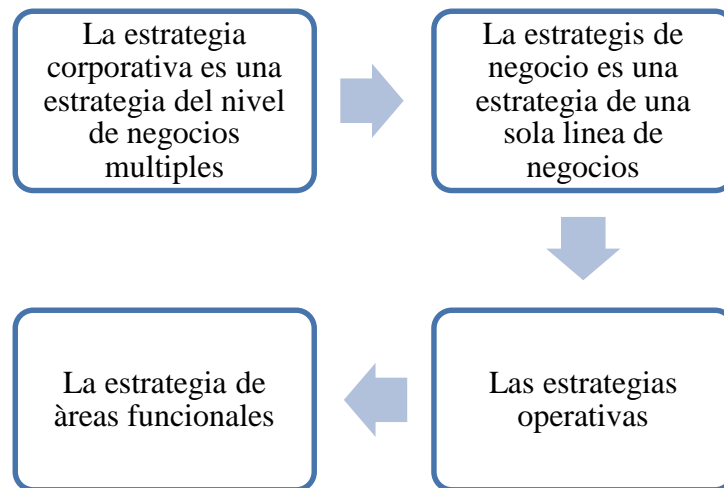
Para (Porter, 1998), los altos ejecutivos de la empresa obviamente desempeñan funciones importantes aquí. El director general, como capitán del barco, se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de estrategias y de jefe de ejecución de las estrategias para toda la empresa. En última instancia, la responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general.

En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación y análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes. Un planteamiento centrado en el director general para elaborar una estrategia es característico de compañías pequeñas, administradas por los dueños, y en ocasiones empresas grandes cuyo fundador es el director general actual, o con directores generales que manifiestan sólidas habilidades de liderazgo estratégico.

Mientras más se diversifiquen las operaciones de la empresa en relación con diferentes productos, industrias y áreas geográficas, los presidentes ejecutivos de las matrices tienen menores opciones de injerencia y deben delegar una considerable autoridad en la elaboración de estrategias a los directivos de niveles inferiores a cargo de subsidiarias, divisiones, líneas de producto, oficinas regionales de ventas, centros de distribución y plantas. Se puede confiar en que los directivos que están directamente en la trinchera, que supervisan unidades operativas específicas, tengan un dominio más detallado de los asuntos y las opciones estratégicas para la unidad operativa particular bajo su supervisión, pues conocen las condiciones prevalecientes en el mercado y en la competencia, los requerimientos y expectativas de los clientes y todos los demás aspectos pertinentes que afectan las diversas opciones disponibles. Los administradores con esa familiaridad cotidiana sobre una unidad operativa específica, y con autoridad sobre ella, tienen una gran ventaja respecto de los ejecutivos de las oficinas centrales a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre su unidad operativa.

El nivel de la estrategia también tiene que ver con quién participa en la formulación de la estrategia. En compañías diversificadas con múltiples líneas de negocios, donde se deben controlar las estrategias de varios negocios, la tarea de elaborar una estrategia abarca cuatro niveles de estrategia, en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general de la compañía y se requiere la participación de diferentes tipos de administradores.

**Gráfico 1: Tipos de estrategias**



**Fuente:** (Kotler & Armstrong, 2012)  
**Elaborado por:** El autor

#### **b) Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico**

Para (Rivera, 2010), el desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años). En algunas compañías, el plan estratégico se centra en alcanzar objetivos excepcionalmente audaces, metas de esfuerzo que requieren recursos que trascienden con mucho los medios actuales de la empresa. Este tipo de plan es más una expresión de propósito estratégico para aglutinar a la organización alrededor de un

compromiso inalterable a menudo obsesivo para hacer todo lo que sea necesario con el fin de adquirir los recursos y alcanzar las metas.

En compañías que revisan de manera periódica su estrategia y diseñan planes estratégicos explícitos, el plan estratégico suele adoptar la forma final de un documento escrito que se circula a todos los administradores y tal vez a algunos empleados seleccionados. Los objetivos de desempeño de corto plazo son la parte del plan estratégico que con más frecuencia se detalla de forma explícita y se comunica a los administradores y empleados. Algunas compañías resumen los elementos clave de sus planes estratégicos en el informe anual a los accionistas, en sus sitios web o en declaraciones a los medios de comunicación de negocios, mientras que otras, quizá por razones de sensibilidad competitiva, sólo hacen declaraciones ambiguas y generales sobre sus planes estratégicos.

En empresas pequeñas de un solo dueño es poco frecuente que los planes estratégicos adopten un formato escrito. Es más común que residan en las ideas y convicciones del propietario o directivos, cuyos aspectos se revelan en reuniones y conversaciones con el personal, así como los detalles y compromisos entre administradores y empleados importantes respecto de la dirección de la empresa: qué se pretende lograr y cómo hacerlo.

#### **2.2.7.4 Ejecución de la estrategia**

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse en muchos frentes organizacionales. (Rivera, 2010)

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Cada administrador tiene que responder las preguntas: “¿qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y qué acciones debo emprender para poner en marcha el proceso?” La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma como el clima laboral cultural apoye una buena ejecución de la estrategia. Según la cantidad de cambios internos necesarios, la aplicación completa y la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa (o de sus nuevas partes de ella) tarda de algunos meses a varios años.

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia requiere la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de

los administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente. La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.

#### **2.2.7.5 Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos**

Según (Porter, 1998), valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia.

Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, deberá cuestionar lo adecuado de su dirección y estrategia. Si una compañía experimenta un deterioro en su posición en el mercado o fallas persistentes de desempeño, los administradores están obligados a descubrir las causas ¿se relacionan con una estrategia defectuosa, con su ejecución deficiente o con ambas? y a emprender acciones correctivas oportunas. Cuando las condiciones externas o internas lo pidan, deben revisarse la dirección, objetivos y estrategia de una empresa. Es de esperarse que una compañía modifique su visión estratégica, dirección, objetivos y estrategia con el tiempo.

Del mismo modo, es común que una compañía descubra que uno o más aspectos de la aplicación y ejecución de su estrategia no van tan bien como se planeó. La ejecución eficiente y eficaz de la estrategia siempre es resultado de un gran aprendizaje organizacional, lo cual se logra de forma desigual: en algunas áreas es algo rápido y en otras tiende a trabarse. Para determinar los aspectos que funcionan bien y los que necesitan mejorarse es tanto normal como deseable evaluar de tanto en tanto la ejecución de la estrategia. Una ejecución fructífera implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después efectuar ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo.

## **2.2.8 Administración de Operaciones Internas**

Según (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, págs. 354-372) en el capítulo 10, subraya la importancia de crear capacidades organizacionales y estructurar el esfuerzo de trabajo de manera que la ejecución de las actividades cruciales para la estrategia se hagan de manera coordinada y competente.

- Asignar recursos para impulsar una buena ejecución de la estrategia.
- Instituir políticas y procedimientos para facilitar la ejecución de la estrategia.
- Emplear herramientas de administración de procesos para impulsar la mejora continua en la forma de desempeñar actividades de la cadena de valor.
- Instalar sistemas de información y operación para que el personal de la compañía desempeñe con eficiencia sus funciones estratégicas.
- Utilizar la asignación de premios e incentivos para promover una mejora de la estrategia y el logro de los objetivos estratégicos y financieros.

### **2.2.8.1 Asignar recursos al esfuerzo de la ejecución estratégica**

Al comienzo del proceso de implantación de una estrategia nueva, los administradores tienen que determinar qué recursos (en términos de financiamiento, personas, etc.) se requerirán para una buena ejecución de la estrategia y cómo deberían distribuirse en las diversas unidades organizacionales involucradas. La capacidad de una empresa de procurarse los recursos necesarios para apoyar nuevas iniciativas estratégicas tiene un efecto importante en el proceso de ejecución de la estrategia. El contar con pocos fondos ralentiza el progreso y estorba a los esfuerzos de las unidades organizacionales por ejecutar eficientemente sus partes del plan estratégico; asignar demasiados fondos genera un desperdicio de recursos de la organización y empeora el desempeño financiero. Ambos resultados impelen a los administradores a comprometerse a fondo en la revisión de las propuestas de presupuesto y que dirijan las cantidades y los recursos apropiados a las unidades de la organización que son críticas para la estrategia. Esto incluye revisar con todo cuidado las solicitudes de más personal y nuevas instalaciones y equipo, aprobar las que prometan contribuciones a la ejecución de la estrategia y rechazar las que no lo hagan. Si los flujos de efectivo internos resultan

insuficientes para financiar las iniciativas estratégicas planeadas, la administración debe reunir fondos adicionales mediante préstamos o venta de acciones a inversionistas.

#### **2.2.8.2 Establecer políticas y procedimientos que faciliten la ejecución de la estrategia**

(Rivera, 2010), las políticas y los procedimientos de una compañía son a veces un apoyo o un estorbo para la buena ejecución de estrategias. Cada vez que una compañía actúa para establecer nuevos elementos estratégicos o mejorar las capacidades de ejecución de su estrategia, por lo general se requieren algunos cambios en las prácticas laborales y en la conducta del personal. Así, lo más aconsejable es que los administradores examinen si las políticas y los procedimientos en curso apoyan dichos cambios y revisen con cuidado o descarten los que ya no funcionen.

- Proporcionan una guía descendente respecto de la forma en que hay que hacer las cosas.
- Ayudan a garantizar la consistencia en el desempeño de actividades cruciales para la estrategia.
- Promueven la creación de un ambiente de trabajo que facilita la buena ejecución de las estrategias.

#### **2.2.8.3 Emplear las herramientas de administración de procesos para lograr una mejora continua**

Según (Best, 2007), los administradores de la compañía pueden impulsar la ejecución superior para sus estrategias de manera significativa con diversas herramientas de administración de procesos para impulsar la mejora continua en el cómo se efectúan las operaciones internas. Una de las herramientas más útiles y eficaces para medir qué tan bien una compañía ejecuta las partes de su estrategia consiste en comparar su desempeño en ciertas actividades y procesos de negocios contra los mejores en la industria y los mejores del mundo, práctica conocida como benchmarking.

También puede ser útil observar a quienes mejor desempeñan una actividad dentro de la compañía, si ésta tiene muchas unidades organizacionales que desempeñan las mismas

funciones en diversos lugares. Identificar, analizar y entender cómo las mejores compañías e individuos realizan determinadas actividades de la cadena de valor y procesos de negocio proporciona parámetros útiles para juzgar la eficacia y la eficiencia de las operaciones internas, así como para fijar criterios de desempeño que las unidades organizacionales deben cumplir o superar.

#### **2.2.8.4 Vinculación de premios e incentivos a la ejecución de la estrategia**

Según (Harold & Heinz, 1994), es esencial que las unidades organizacionales y los equipos se comprometan con entusiasmo a la ejecución de la estrategia y a alcanzar los objetivos de desempeño. Por lo común, los administradores de las empresas se valen de diversas recompensas y técnicas de motivación para obtener el compromiso de toda la compañía para ejecutar el plan estratégico. Por supuesto, una estructura de recompensas bien diseñada es la herramienta más poderosa de la administración para movilizar a la organización entera hacia una ejecución fructífera de la estrategia, pero los incentivos y recompensas hacen más que sólo fortalecer la determinación del personal de la empresa para tener éxito, también centran su atención en el cumplimiento de objetivos específicos de la ejecución de la estrategia.

No sólo impulsan los esfuerzos individuales para alcanzar esos propósitos, también contribuyen a coordinar las actividades de los individuos de toda la organización al alinear sus motivos personales con las metas de la empresa, de dicha manera, los sistemas de recompensas operan como un tipo indirecto de mecanismo de control que preserva el más costoso mecanismo de control de una supervisión más estrecha.

Para conseguir el compromiso enérgico y sostenido de los empleados, la administración tiene que ser ingeniosa para diseñar y usar incentivos motivacionales monetarios y de otra clase. Cuando mejor entienda un administrador qué motiva a los subordinados y cuanto más dependa de esos incentivos motivacionales como herramienta para alcanzar los resultados estratégicos y financieros señalados, mayor será el compromiso de los empleados con la ejecución cotidiana de la estrategia y la consecución de los objetivos de desempeño.



## **2.2.9 Liderazgo Estratégico**

Según (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, págs. 374-383), el liderazgo estratégico efectivo permite a las empresas utilizar el proceso de administración estratégica de la manera correcta. Los altos directivos, como líderes estratégicos, deben guiar a la organización por caminos que lleven a crear una visión y una misión.

Esta dirección podría conducir a metas que lleven a todos los miembros de la organización a mejorar su desempeño. Más aún, los líderes estratégicos deben facilitar el desempeño de las acciones estratégicas correctas y determinar cómo se pondrán en práctica. Estas acciones desarrolladas por los líderes estratégicos culminan en la competitividad estratégica y en los rendimientos superiores al promedio.

### **2.2.9.1 Liderazgo estratégico y estilo**

Para (Ipinza, 2008), el liderazgo estratégico es la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten.

La esencia del liderazgo estratégico es multifuncional e implica administrar por medio de otros, administrar una empresa completa en lugar de una subunidad funcional y manejar el cambio que continúa en aumento en el panorama competitivo del siglo XXI. Dada la complejidad y la esencia global de este panorama, los líderes estratégicos deben aprender a influir de forma efectiva en el comportamiento humano, con frecuencia en contextos inciertos. Los líderes estratégicos influyen con sentido, por medio de palabras o de su ejemplo personal, en los comportamientos, pensamientos y sentimientos de las personas que trabajan con ellos.

De entre todas las habilidades del líder estratégico, tal vez la más importante sea la capacidad para administrar el capital humano. En el siglo XXI el capital intelectual, que incluye la capacidad para administrar el conocimiento, así como para crear y comercializar la innovación, influye en el éxito del líder estratégico. Los líderes estratégicos competentes también establecen el contexto para que los grupos de interés puedan desempeñarse al máximo de eficiencia. (Cuevas, 2003)

### **2.2.9.2 La función de la alta gerencia**

Para (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008), los altos directivos desempeñan un papel fundamental en las empresas porque son los encargados de formular las estrategias y de implementarlas de forma efectiva. Las decisiones estratégicas que toman influyen en el diseño de la organización y en que ésta alcance o no sus metas.

Por lo tanto, un elemento fundamental en el éxito de ésta es contar con un equipo de altos directivos que cuenten con habilidades gerenciales superiores. Los directivos a menudo toman las decisiones estratégicas a su discreción (o ámbito de acción), entre otras las relativas a la implementación correcta de las estrategias. La medida de discreción que tienen los directivos varía mucho de una industria a otra.

Los factores fundamentales que determinan la cantidad de discreción que tiene un administrador (sobre todo un alto directivo) para tomar decisiones son:

1) Fuentes del entorno exterior, como la estructura de la industria, el ritmo de crecimiento del mercado de la industria primaria de la empresa y el grado en que se pueden diferenciar los productos; 2) las características de la organización, entre otras su tamaño, antigüedad, recursos y cultura; y 3) las características del directivo, entre otras su compromiso con la organización y sus resultados estratégicos, su nivel de tolerancia a la ambigüedad, sus habilidades para trabajar con distintas personas y el nivel de sus aspiraciones. Dado que las decisiones de los líderes estratégicos tienen el propósito de ayudar a la organización a lograr una ventaja competitiva, la forma en que los directivos ejercen su discreción cuando determinan acciones estratégicas apropiadas es crucial para el éxito de la empresa. Los altos directivos deben estar orientados a la acción, por consiguiente, sus decisiones deben alentar a la organización a actuar.

### **2.2.9.3 Sucesión gerencial**

La elección de los altos directivos (en especial el presidente o el director general) es una decisión crucial con enormes implicaciones para el desempeño de la organización. Numerosas empresas utilizan sistemas de selección de líderes para identificar a personas que prometen cierto potencial para el liderazgo gerencial y estratégico. El más efectivo

de estos sistemas evalúa a las personas que están dentro de la organización y obtiene valiosa información acerca de las capacidades de los directivos de otras empresas, sobre todo de sus líderes estratégicos. Con base en los resultados de estas evaluaciones la empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo a sus directivos actuales en un intento por preseleccionar y dar forma a las habilidades de las personas que se podrían convertir en los líderes del mañana.

Las organizaciones eligen a los directivos y a los líderes estratégicos que encuentran en los dos tipos de mercados de trabajo gerencial: el mercado interno y el externo. El mercado de trabajo gerencial interno consta de las oportunidades para ocupar los puestos gerenciales que ofrecen la organización y los empleados calificados que forman parte de ella. El mercado de trabajo gerencial externo está constituido por el conjunto de oportunidades que tienen los administradores para hacer carrera y las personas calificadas que no están dentro de la organización en la cual existen esas oportunidades.

Se considera que la empresa obtiene varios beneficios cuando utiliza el mercado de trabajo interno para elegir a un nuevo director general. Esta idea se basa en que las personas que trabajan en la empresa ya tienen experiencia en ella y en el entorno de la industria en el cual compite, por lo tanto, conocen bien sus productos, mercados, tecnologías y procedimientos operativos. Además, contratar personas del interior reduce la rotación del personal existente, el cual está integrado por muchas personas que poseen valioso conocimiento específico de la organización. Cuando la empresa se está desempeñando bien, se prefiere una sucesión interna para conservar el buen desempeño. (Morrisey, 1995)

#### **2.2.9.4 Acciones clave de los líderes estratégicos**

Para (Best, 2007), varias acciones identificables que caracterizan al liderazgo estratégico contribuyen al uso efectivo de las estrategias de la organización. Por ejemplo, la administración de los recursos de la empresa incluye el desarrollo del capital humano y contribuye a establecer el curso estratégico, a fomentar una cultura efectiva, a aprovechar las competencias centrales, a utilizar sistemas de control organizacional efectivos y a establecer prácticas éticas.

### **2.2.10 El Cooperativismo**

El cooperativismo, está ligado a las microfinanzas han sido tratadas por diversos actores que lo han conceptualizado de diversas formas, aunque mucha gente usa el microcrédito como sinónimo de microfinanzas, y viceversa, se puede entender que es más adecuado hablar de microfinanzas, “puesto que el concepto en sí de microcrédito parece responder exclusivamente a las necesidades crediticias de los beneficiarios cuando en la realidad lo que se está imponiendo en la mayoría de los países es un concepto amplio que abarca desde necesidades de crédito, hasta las posibilidades de generación de ahorro, la demanda de otros servicios como los seguros, los fondos de garantía etc.” (Vara M. 2006, p. 89)

Para el Banco Mundial (2007). Las microfinanzas son “el suministro de servicios financieros en pequeña escala a empresas y familias que tradicionalmente se han mantenido al margen del sistema financiero formal”.

Para Bárbara Mena el concepto de microfinanzas “se refiere a la provisión de servicios financieros como préstamos, ahorro, seguros o transferencias a hogares con bajos ingresos”.

Otro concepto dice que “es una herramienta en cuanto a la gestión de recursos que se presentan a personas que no tienen posibilidades de obtenerlos por otras vías, normalmente por no tener salarios fijos y comprobables, ni bienes que puedan ser usados en caso de embargo. Y que necesitan de una estructura financiera que les permita mantenerse a lo largo del tiempo. (Vara M. 2006. p, 89).

Las microfinanzas han ayudado a los habitantes de las zonas más pobres del Ecuador y del mundo ya que “la esencia del microcrédito consiste en prestar pequeños montos de crédito a clientes pequeños, microempresarios, para que puedan mejorar sus negocios y sus condiciones de vida” (Gutiérrez. A. 2004, p 187).

En muchos países ya se ha comprobado, que no es suficiente con ayudas, bonos o regalos que se realice a los ciudadanos pobres, sino que, para alcanzar la mejora en la calidad de vida de los pobres, es necesario colaborar con instrumentos que ayuden a la

creación o mejoramiento de microempresas que generen ingresos, y fuentes de trabajo, y esto a su vez genera un efecto de cadena económica y cada vez más personas se suman al desarrollo disminuyendo los pobres en los países.

En todo el mundo existen 7,000 instituciones dedicadas a las microfinanzas (IMF'S) que brindan microcréditos a 20 millones de personas; sin embargo, el número de usuarios potenciales de este tipo de servicios financieros se calcula en alrededor de 500 millones. (Mena B, 2003, p. 254)

El cooperativismo en el Ecuador se remonta a los años 50, cuyo pilar fundamental de desarrollo se basa en el apoyo solidario y equitativo entre los involucrados en el sistema, cuyo inicio engloba sobre todo a asociaciones minoritarias, gremios, sindicatos, organizaciones clasistas, dirigentes políticos y otros. Con el tiempo, así como por agravantes como la situación política y crisis bancaria de la década anterior, el crecimiento del sector en el Ecuador ha sido considerable; y a partir de ello los gobiernos de turno han adoptado como política el impulso a las Cooperativas de Ahorro y Crédito mediante incentivos, pues es irrefutable que la economía solidaria permite mejorar el nivel de vida de las clases media y baja a través de este tipo de asociaciones.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **Cartera de Crédito**

“Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto”. (González, 2011)

### **Colocación**

“Colocación o crédito es un préstamo de dinero que un Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual, mediante el pago de cuotas, o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al acreedor por el período que no tuvo ese dinero”. (Financiera, 2008)

## **Crédito**

“El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado”. (Avellaneda, 2009)

## **Estrategia**

“Es un patrón fundamentalmente de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente”. (Boyd & Larrèchè, 2005)

## **Misión**

Es declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. (Canelos, 2003)

## **Plan:**

Es la organización de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro con el fin de lograr determinados objetivos y metas. (Koenes, 1994)

## **Planificación:**

Es la selección y organización de las acciones futuras que deberán ejecutar las personas que trabajan en la empresa y que, partiendo de los recursos que se prevé estarán disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados resultados, previendo el establecimiento de los mecanismos que permitan el control del cumplimiento de los mismos. (Koenes, 1994)

## **Plan Estratégico**

“El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

## **Visión**

Es la definición de la razón de ser de la organización. (Canelos, 2003)

### **2.4 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un plan estratégico contribuirá a mejorar la colocación y recuperación de cartera vencida en la COAC Sol de los Andes.

### **2.5 VARIABLES**

#### **2.5.1 Variable Independiente**

Plan estratégico.

#### **2.5.2 Variable Dependiente**

Contribuirá a mejorar la colocación y recuperación de cartera vencida en la COAC Sol de los Andes

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

En la investigación se utilizará la modalidad cualitativa, por cuanto se analizarán los resultados obtenidos en la colocación de créditos, y en las estrategias aplicadas para la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes en la ciudad de Riobamba.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente proyecto se utilizarán tres tipos de investigación, las cuales se describen a continuación:

#### **3.2.1 Investigación Descriptiva**

Es descriptiva, ya que se dará una explicación sencilla y gráfica a los lectores del presente trabajo, de tal manera que no sea difícil de comprender los hallazgos encontrados, y en la propuesta del plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes.

#### **3.2.2 Investigación Correlacional**

En este tipo de investigación nos permite determinar el grado de relación que existe en nuestras dos variables objeto de estudio como el plan estratégico, y la colocación y recuperación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes.

#### **3.2.3 Investigación Explicativa**

En esta investigación el propósito, fue someter a la idea a defender a comprobación utilizando herramientas estadísticas cuyo conocimiento contribuyó a plantear una estructura aceptable en el marco del conocimiento científico, la misma que sirvió de base para el análisis de posteriores estudios.



### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

La población dentro de esta investigación la conforman los socios que mantienen créditos con la COAC Sol de los Andes en el cantón Riobamba, y la población es de 424 socios(as) quienes son la base referencial de personas para la muestra y que serán encuestadas para el estudio.

#### 3.3.2 Muestra

n= Tamaño de la Muestra

e= Margen de error (0,05)

m= Total de Población o Beneficiarios Directos (424)

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

$$n = \frac{424}{5^2(424-1) + 1}$$

$$n = \frac{524}{0.0025(424-1) + 1}$$

$$n = \frac{424}{2.058}$$

$$n = 206$$

Según la fórmula de la muestra, las encuestas se orientarán a 206 personas.

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

### **3.4.1 Métodos de Investigación**

En la presente investigación se utilizarán diferentes métodos, los cuales facilitarán el proceso investigativo.

#### **3.4.1.1 Método inductivo – deductivo**

Armoniza el método inductivo y el método deductivo. El método inductivo determina la tendencia de lo particular a lo general, es decir se llega a generalidades partiendo del estudio de casos particulares; mientras el método deductivo enuncia la tendencia de lo general a lo particular. En el presente trabajo de titulación se partirá de casos particulares que existan en la COAC Sol de los Andes, para poder establecer casos generales y viceversa.

#### **3.4.1.2 Analítico-Sintético**

Se utiliza para confirmar la idea a defender ya que se realiza la investigación de mercado, para determinar los posibles problemas que se encuentren dentro de la cooperativa.

### **3.4.2 Técnicas de Investigación**

#### **3.4.2.1 Entrevista**

Se realiza al personal directivo de la cooperativa con el fin de obtener información relevante para determinar la situación actual de la empresa

#### **3.4.2.2 Observación directa**

Es aquella técnica mediante la cual se tiene un contacto directo con los elementos que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos.

### **3.4.2.3 Encuesta**

Es una plática entablada entre dos o más personas: el encuestador o encuestadores por una parte, quienes interrogan; y por otra parte, el o los encuestados que contestan.

### **3.4.3 Instrumentos de Investigación**

#### **3.4.3.1 Guía de entrevista**

Se realiza al personal directivo de la cooperativa con el fin de obtener información relevante para determinar la situación actual de la empresa.

#### **3.4.3.2 Guía de observación**

Es un instrumento por medio del cual el observador, responde una serie de preguntas previamente diseñadas mediante su observación al objeto de estudio.

#### **3.4.3.3 Cuestionario**

Se aplica un cuestionario de tipo personal que son una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien las responde, para servir a quien pregunta o a ambas partes. Es el instrumento muy eficaz y este es de tipo estructurado y no disfrazado. Se aplica a los socios que mantienen créditos con la COAC Sol de los Andes en el cantón Riobamba.

### 3.5 RESULTADOS

Procesamiento y análisis de resultados de la encuesta realizada a los socios que posean créditos en la COAC SOL DE LOS ANDES.

#### Género

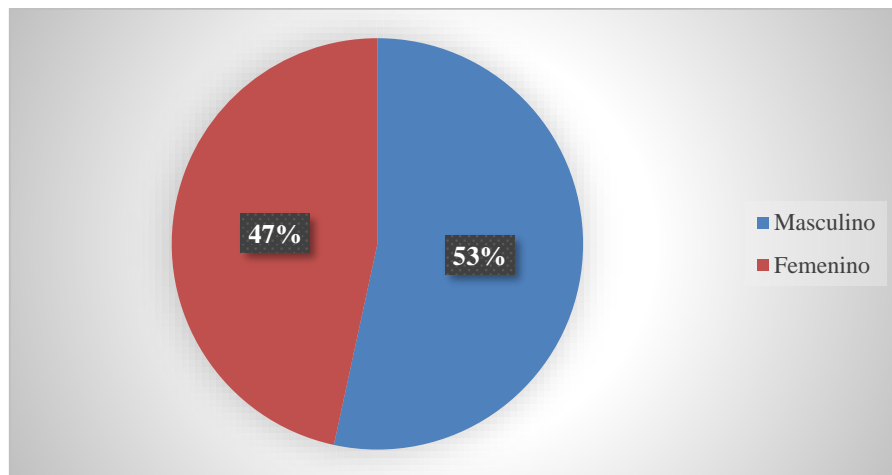
**Tabla 1: Género**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Masculino</b>	110	53%
<b>Femenino</b>	96	47%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 2: Género**



**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

#### **Análisis:**

El 53% de los socios encuestados pertenecen al género masculino, mientras que el 48% corresponden al femenino.

#### **Interpretación:**

La mayor parte de la población encuestada concierne al género masculino.

## Edad:

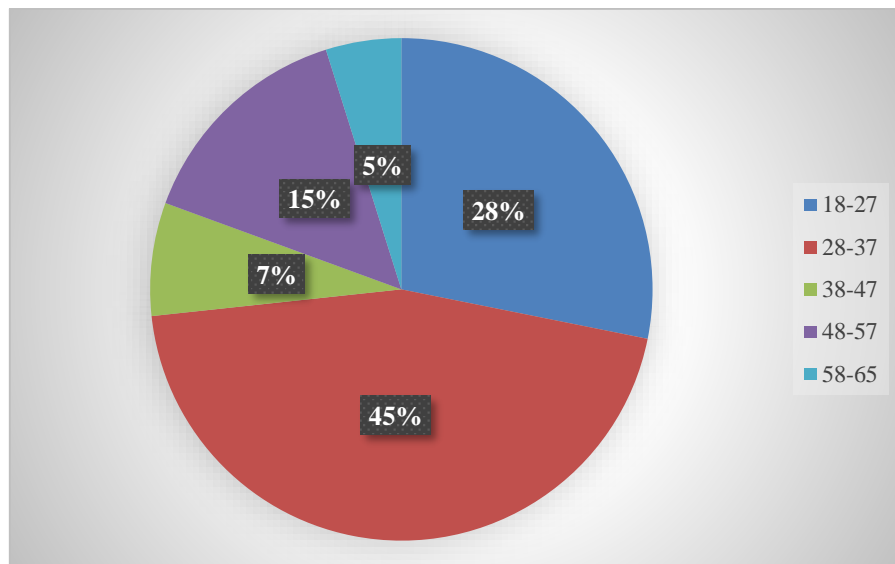
**Tabla 2: Edad**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>18-27</b>	58	28%
<b>28-37</b>	93	45%
<b>38-47</b>	15	7%
<b>48-57</b>	30	15%
<b>58-65</b>	10	5%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 3: Edad**



**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

## Análisis:

El 45% de los socios encuestados se encuentran en edades comprendidas entre 28 y 37 años, mientras que el 5% de los socios oscilan entre 58 y 65 años.

## Interpretación:

La mayor parte de los socios se encuentran en las edades comprendidas entre 18 y 27 años.

**1. ¿Al acudir a la cooperativa “Sol de los Andes” por qué motivo principalmente lo hace?**

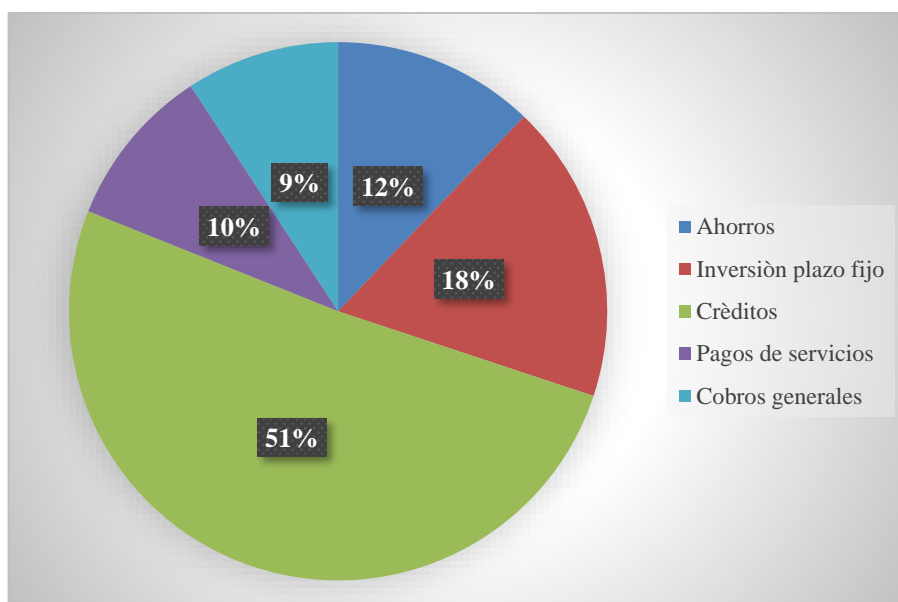
**Tabla 3: Motivo**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Ahorros	25	12%
Inversión plazo fijo	37	18%
Créditos	105	51%
Pagos de servicios	20	10%
Cobros generales	19	9%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 4: Motivo**



**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Análisis:**

El 51% de los socios encuestados acuden a la Cooperativa Sol de los Andes a solicitar créditos, mientras que el 9% manifestaron visitar la cooperativa para realizar cobros generales.

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados expresaron que uno de los motivos principales que acuden a la Cooperativa Sol de los Andes es para solicitar créditos debido a facilidad en cuanto a trámites y requisitos.

2. ¿Cuántos créditos ha obtenido en la cooperativa “Sol de los Andes” desde que es socio?

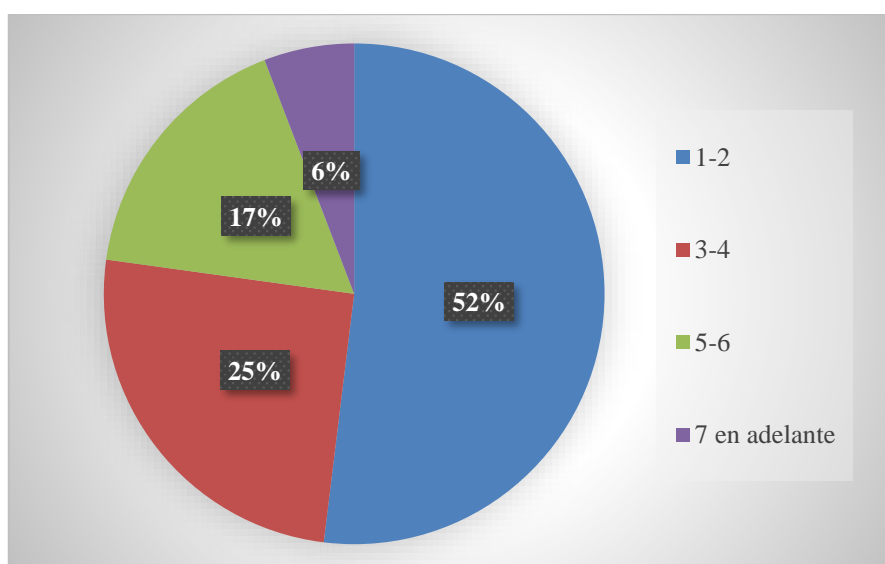
**Tabla 4: Número de créditos**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>1-2</b>	107	52%
<b>3-4</b>	52	25%
<b>5-6</b>	35	17%
<b>7 en adelante</b>	12	6%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>94%</b>

**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 5: Número de créditos**



**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Análisis:**

El 52% de las personas encuestadas han realizado de 1-2 créditos en la Cooperativa Sol de los Andes mientras que el 6% de los socios han obtenido 7 créditos en adelante.

**Interpretación:**

La mayoría de los socios encuestados en la Cooperativa Sol de los Andes han requerido de 1-2 créditos ya que han cumplido a tiempo con los pagos y requisitos del crédito realizado.

### 3. ¿Qué tipo de crédito generalmente obtiene en la cooperativa “Sol de los Andes”?

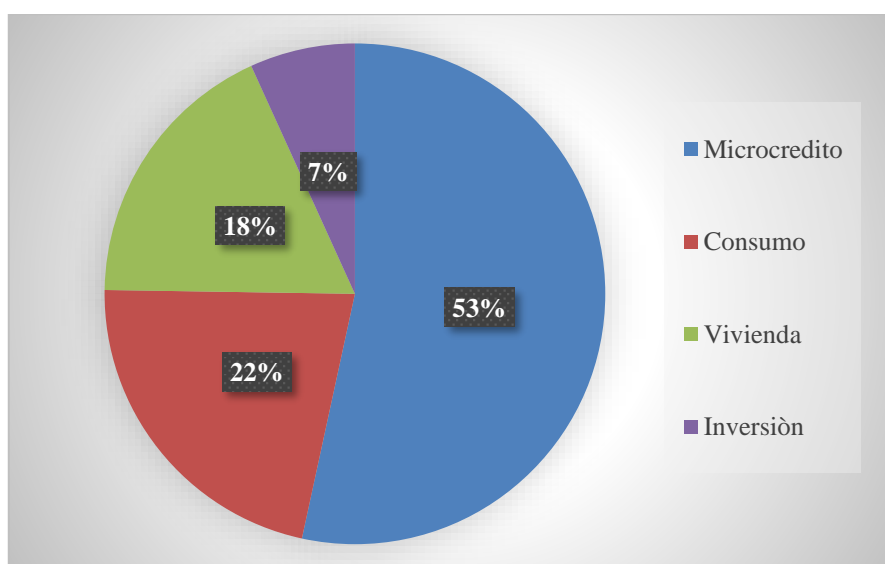
**Tabla 5: Tipo de crédito**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Microcrédito</b>	110	53%
<b>Consumo</b>	45	22%
<b>Vivienda</b>	37	18%
<b>Inversión</b>	14	7%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 6: Tipo de crédito**



**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

#### **Análisis:**

El 53% de la población encuestada acceden al microcrédito mientras que el 7% manifestó que obtienen un crédito de inversión.

#### **Interpretación:**

La mayor parte de los socios de la Cooperativa Sol de los Andes acceden al microcrédito ya que son pequeños créditos que ayudan a solventar necesidades a corto plazo.



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

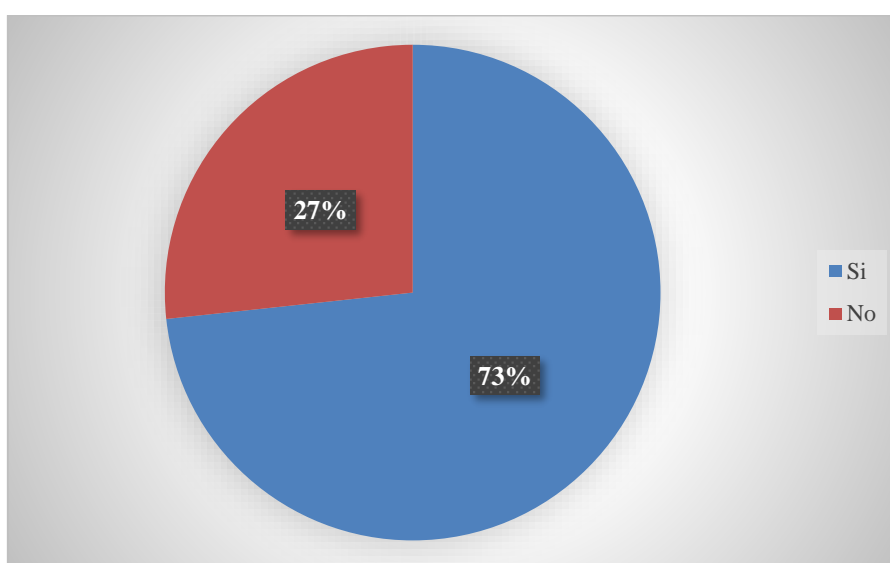
**Tabla 6: Atrasos en los pagos**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Si</b>	151	73%
<b>No</b>	55	27%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 7: Atrasos en los pagos**



**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Análisis:**

El 73% de los socios encuestados se han atrasado en el pago de los créditos mientras que tan solo el 27% no se ha atrasado.

**Interpretación:**

La mayoría de los socios que han realizado créditos en la Cooperativa Sol de los Andes se han retrasado alguna vez en el pago de los créditos.

## 5. ¿Por qué razón considera que se retrasa en los pagos del crédito?

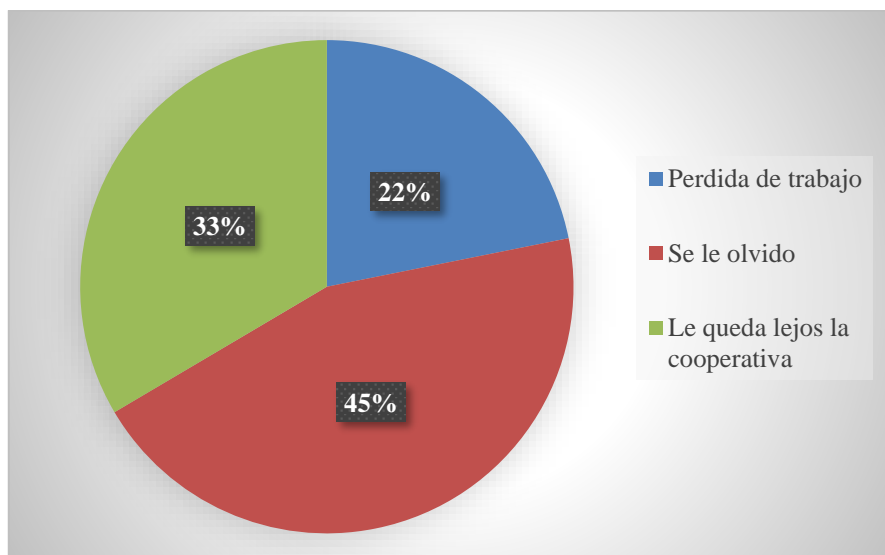
**Tabla 7: Razones de retraso de pagos**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Perdida de trabajo</b>	45	22%
<b>Se le olvido</b>	92	45%
<b>Le queda lejos la cooperativa</b>	69	33%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios de la COAC Sol de los Andes

Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 8: Razones de retraso de pagos**



Fuente: Socios de la COAC Sol de los Andes

Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema

### **Análisis:**

El 45% de los socios encuestados consideran que las personas se han retrasado en el pago de los créditos porque se olvidan y el 22% de los encuestados porque han perdido su trabajo.

### **Interpretación:**

La mitad de los socios de la Cooperativa Sol de los Andes manifiestan que el motivo de retraso es porque se olvidan el pago de los créditos.

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

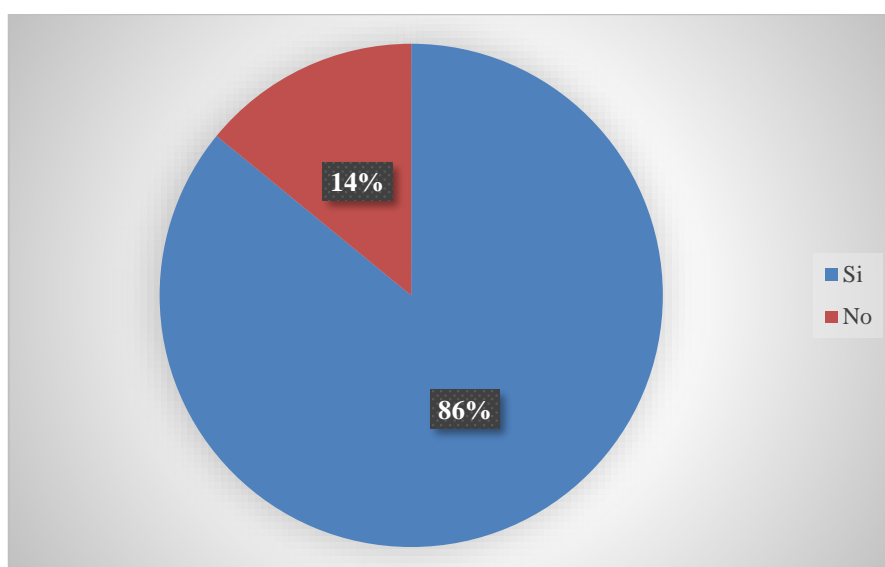
**Tabla 8: Consecuencias de la morosidad**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Si</b>	177	86%
<b>No</b>	29	14%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 9: Consecuencias de la morosidad**



**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

### **Análisis:**

El 84% de la población encuestada conocen las consecuencias de estar en morosidad mientras que un 14% desconocen sobre el tema.

### **Interpretación:**

La gran mayoría de los socios encuestados de la Cooperativa Sol de los Andes saben sobre las consecuencias de encontrarse en morosidad es decir incumplir con el pago de las obligaciones de crédito.

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

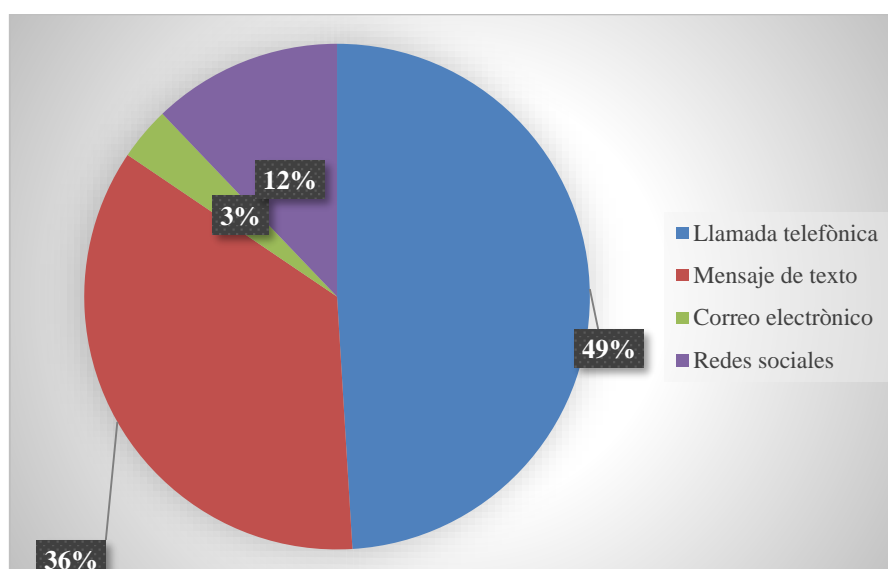
**Tabla 9: Medios de información**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Llamada telefónica</b>	101	49%
<b>Mensaje de texto</b>	73	35%
<b>Correo electrónico</b>	7	3%
<b>Redes sociales</b>	25	12%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios de la COAC Sol de los Andes

Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 10: Medios de información**



Fuente: Socios de la COAC Sol de los Andes

Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema

**Análisis:**

El 49% de la población encuestada le gustaría que le informen sobre su pago a través de una llamada telefónica, mientras que un 3% consideran oportuno que se envíe un correo electrónico.

**Interpretación:**

La mayoría de los socios encuestados de la Cooperativa Sol de los Andes manifestaron que les gustaría informarse sobre el pago de su crédito a través de una llamada telefónica, ya que es un medio de comunicación más eficaz donde se puede comunicar de manera directa obteniendo una respuesta inmediata.

8. Sí la COAC “Sol de los Andes” le diera la oportunidad de igualarse los pagos atrasados del crédito a través de abonos, ¿Cuál de las siguientes opciones elegiría?

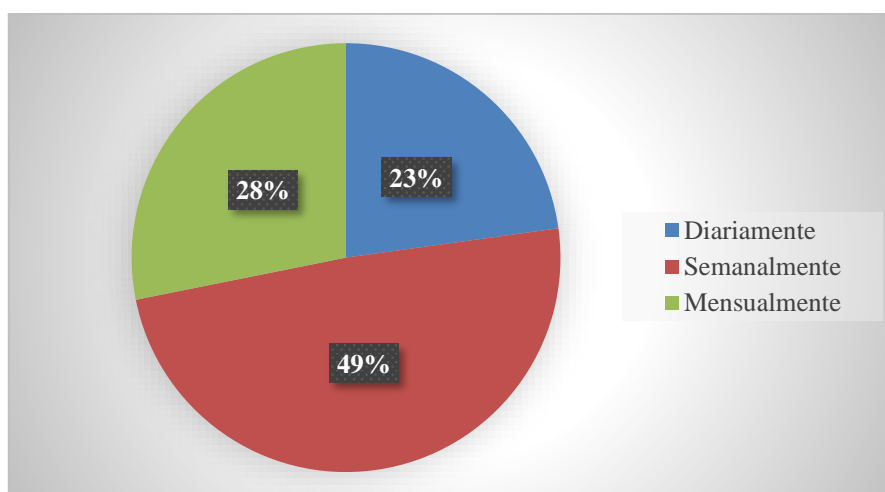
**Tabla 10: Oportunidades para igualarse**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Diariamente</b>	47	23%
<b>Semanalmente</b>	101	49%
<b>Mensualmente</b>	58	28%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 11: Oportunidades para igualarse**



**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Análisis:**

El 49% de la población encuestada opina que si le dieran una nueva oportunidad para igualarse en los pagos atrasados le gustaría tener pagos semanales mientras que el 23% consideran oportuno cancelar pagos diarios.

**Interpretación:**

La mayoría de los socios encuestados de la Cooperativa Sol de los Andes piensan que como opción para el pago de los créditos atrasados serian de manera semanal ya que se podrían cancelar en montos adecuados y en un plazo acorde a las actividades que realiza.

## 9. ¿En dónde le puede localizar el personal de crédito y cobranza?

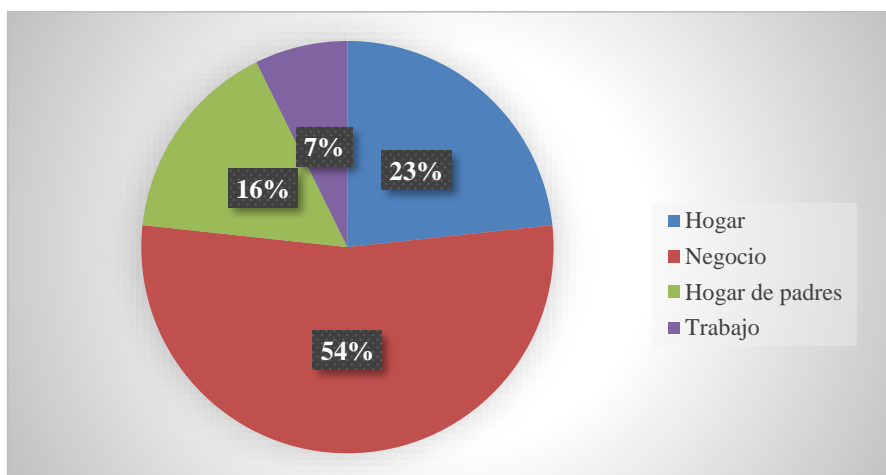
**Tabla 11: Lugar de cobro**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Hogar</b>	48	23%
<b>Negocio</b>	110	53%
<b>Hogar de padres</b>	33	16%
<b>Trabajo</b>	15	7%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios de la COAC Sol de los Andes

Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 12: Lugar de cobro**



Fuente: Socios de la COAC Sol de los Andes

Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema

### **Análisis:**

El 54% de la población encuestada manifiestan que el lugar oportuno para que el personal de crédito y cobranza le pueda cobrar es en el negocio, mientras que el 7% opina que sería bueno que acudan al trabajo.

### **Interpretación:**

La mayoría de los socios encuestados de la Cooperativa Sol de los Andes sugieren que el lugar de cobro sea en el negocio, ya que las personas que realizan sus actividades económicas diarias pueden cancelar el valor de su crédito de acuerdo a las ventas diarias, semanales y/o quincenales.

**10. ¿Cómo califica usted la atención al cliente del departamento de crédito y cobranza de la COAC “Sol de los Andes”?**

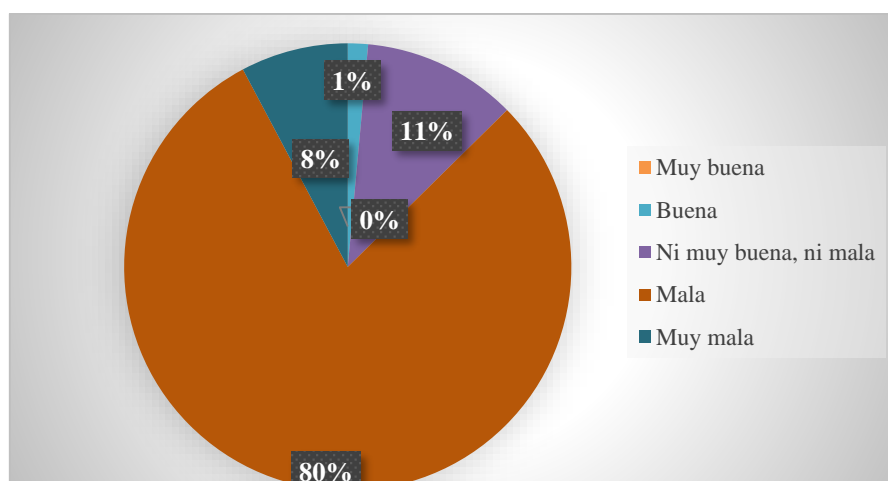
**Tabla 12: Atención al cliente**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Muy buena</b>	0	0%
<b>Buena</b>	3	1%
<b>Ni muy buena, ni mala</b>	23	11%
<b>Mala</b>	164	80%
<b>Muy mala</b>	16	8%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 13: Atención al cliente**



**Fuente:** Socios de la COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Análisis:**

El 80% de los socios encuestados califican como mala la atención al cliente del departamento de crédito y cobranza mientras que el 0% opina como muy buena la atención brindada.

**Interpretación:**

La gran mayoría de los socios encuestados de la Cooperativa Sol de los Andes consideran como mala la atención brindada, ya que se han encontrado con una actitud inadecuada y la mayoría de los asesores no cuentan con el conocimiento necesario para emitir créditos.

## **Hallazgos**

- 1.** El 51% de los socios encuestados acuden a la Cooperativa Sol de los Andes a solicitar créditos para cubrir los gastos corrientes o extraordinarios, en momentos puntuales de falta de liquidez.
- 2.** El 52% de las personas encuestadas manifiestan que han realizado de 1-2 créditos, en la Cooperativa Sol de los Andes.
- 3.** El crédito al que accede la mayoría de los socios es el microcrédito, a fin de cubrir necesidades emergentes, siendo este el 53%.
- 4.** El 73% de los socios de la Cooperativa Sol de los Andes se han retrasado alguna vez en los pagos del crédito, debido a diferentes motivos.
- 5.** 45% de la población manifiesta que se retrasan en el pago de los créditos porque se olvidan de la cancelación de la cuota del mes correspondiente.
- 6.** El 86% de los socios encuestados tienen conocimiento de las consecuencias de estar en morosidad.
- 7.** El 49% de las personas les gustaría que le informen del pago de su crédito a través de una llamada telefónica ya que es un medio de comunicación efectiva y que genera una respuesta inmediata.
- 8.** El 49% de las personas encuestadas les gustaría pagar de manera semanal, considerando que de esta manera se puede cancelar el crédito en cómodas cuotas y de acuerdo a los ingresos que generan sus actividades económicas.
- 9.** El 53% de los socios encuestados manifiestan que el lugar de cobro sea en su lugar de trabajo.
- 10.** El 80% de la población encuestada considera como muy mala la atención que brinda el departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa Sol de los Andes, ya que se han encontrado con algunas dificultades.



### 3.6 ANÁLISIS SITUACIONAL

La cooperativa de ahorro y crédito se encuentra ubicada en las calles Juan Montalvo entre Chile y Colombia de la ciudad de Riobamba y en la actualidad cuenta con 3500 socios que hacen que la institución siga creciendo, dentro del mercado riobambeño.

Dentro de las instalaciones se encuentra con un buen ambiente de trabajo pero lamentablemente al momento de conocer sobre los beneficios y aportes que brinda la cooperativa, el personal no responde de manera adecuada, generando una comunicación no efectiva, donde no logran llegar al cliente con el mensaje.

#### 3.6.1 Antecedentes

**Gráfico 14: Logotipo COAC de los Andes**



**Fuente:** COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** COAC Sol de los Andes

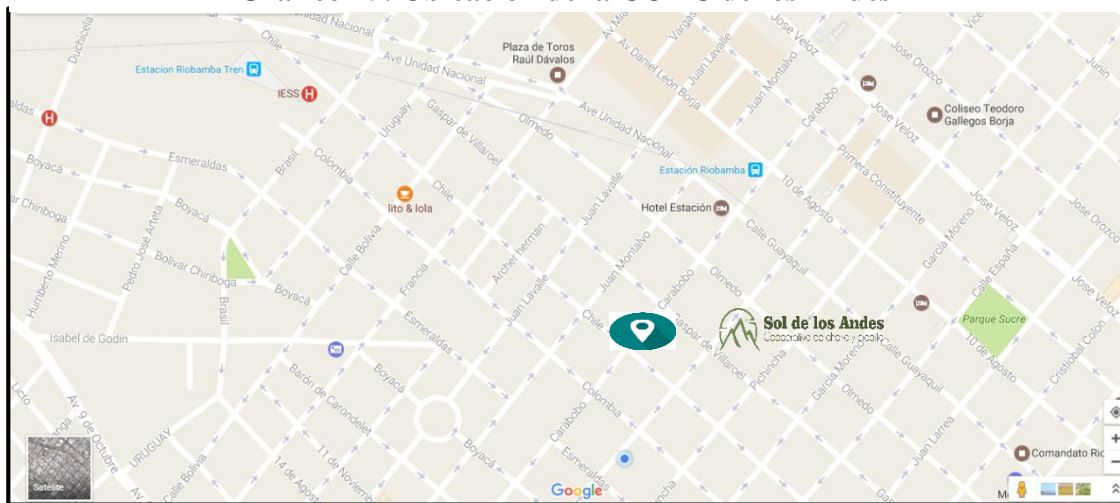
El germen de la creación del COAC “Sol de los Andes” Ltda., se originó con participación de 14 jóvenes visionarios, comerciantes de la comunidad de Gahujón, de la parroquia Columbe del cantón Colta en la Provincia de Chimborazo, ubicado a 30 km de Riobamba por en la vía a Cuenca al sur del país, quienes decidieron emprender una empresa cooperativa que esté al servicio de sus socios. En este caso, personas necesitadas del sector se sumaron a la idea, para confiar sus recursos en función de beneficios crediticios, producto del trabajo que desempeñaban sus potenciales socios, ubicados en actividades productivas como: agricultores, jornaleros, albañiles, empleados y vendedores ambulantes de sombreros, relojes, fantasías, productos varios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” es una institución financiera creada por un grupo de líderes y dirigentes indígenas de la provincia de Chimborazo.

Hoy en día, esta cooperativa es una institución solvente que cuenta con altos estándares de calidad de servicios y locales adecuados a nivel de su Matriz y Agencia N°1 en Riobamba, para atender a sus clientes con productos financieros competitivos.

## Ubicación

**Gráfico 15: Ubicación de la COAC de los Andes**



**Fuente:** COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** Juan Montalvo entre Chile y Colombia

**Teléfono:** 032-2948-545

## Servicios

- Ahorro a la Vista.
- Depósito a Plazo Fijo.
- Cero Costo de Mantenimiento.
- Créditos Grupales.
- Convenios Institucionales.
- Becas y Créditos Estudiantiles.

### **Requisitos para su crédito**

- Original - copia de la cédula de identidad y papeleta de votación.
- Original - copia del pago de algún servicio básico.
- Encaje del 10% del monto solicitado.

### **Beneficios para los socios**

- Su dinero 100% seguro
- Alta rentabilidad en sus ahorros e inversiones.
- Agilidad en sus servicios.
- Bajo interés en sus créditos.
- Atención Personalizada.

### **Abre tu cuenta**

Con la cuenta de ahorros, un mundo de servicios financieros y no financieros esperan, abre tu cuenta en nuestras oficinas matriz de Riobamba y la sucursal en Cañar.

### **Inversiones**

La cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes, paga el mejor interés del mercado ecuatoriano, así el dinero seguirá creciendo mes a mes con la seguridad que brinda la mejor cooperativa del país.

### **Créditos**

En la cooperativa Sol de los Andes, esta presta para servirle con créditos ágiles, oportunos y sin muchos trámites, para cumplir los objetivos de la familia o la empresa.

## Estructura Organizacional

Gráfico 16: Organigrama Estructural de la COAC Sol de los Andes



**Fuente:** COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

### 3.6.2 Análisis externo (Macroentorno)

#### Factor económico

Han existido diferentes cambios en cuestiones económicas dentro del país. Dentro de estos factores se encuentran los siguientes:

**Tabla 13: Factor económico**

<b>Factor</b>	<b>Connotación</b>	<b>Impacto</b>
Inflación	Estable	Estabilidad en los costos
PIB	Ascendente	El nivel de competitividad de las empresas incrementa
Tasas interés referenciales	Variable	La tasa activa permite obtener mayor ingresos de recursos, mientras que la tasa pasiva brinda un buen rendimiento de dinero.
Empleo	Ascendente	Incremento de los ingresos de la familia y por ende el poder adquisitivo.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

### **Factor político:**

Actualmente han existido diferentes reformas en las diferentes normas establecidas, las que de una u otra forma nos afecta, son las siguientes:

**Tabla 14: Factor político**

<b>Factor</b>	<b>Connotación</b>	<b>Impacto</b>
Estabilidad política	Estable	Se ha disminuido la credibilidad del país, la inversión extranjera
La Constitución	Regulador	Establece las responsabilidades y derechos de los ciudadanos
Código del trabajo	Regulador	Ayuda a determinar un salario justo para todos los empleados
Política económica	Inestable	Los índices económicos no son manejados de manera adecuada
Ley de Economía Popular y Solidaria	Regulador	Regula la distribución de utilidades y excedentes, así como también los formas de financiamiento.

**Fuente:** Asamblea Nacional

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

### **Factor social:**

Los factores sociales, son aquellas cosas que afectan a los seres humanos en su conjunto, sea en el lugar y en el espacio en el que se encuentren.

**Tabla 15: Factor social**

<b>Factor</b>	<b>Connotación</b>	<b>Impacto</b>
Cientes	Ascendente	Los ingresos por apertura de cuentas sigue creciendo constantemente
Desempleo	Descendente	Mayor cantidad de clientes potenciales

**Fuente:** Asamblea Nacional

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

### **Factor tecnológico**

La tecnología puede parecer abrumadora y difícil de manejar para aquellos desacostumbrados a ella. Sin embargo, la mayoría de los aparatos como teléfonos, computadoras y tabletas han simplificado su funcionamiento cada vez más gracias a los avances en el área, por lo que resulta muy sencillo que cualquier persona pueda utilizar las nuevas tecnologías.

**Tabla 16: Factor tecnológico**

<b>Factor</b>	<b>Connotación</b>	<b>Impacto</b>
Nuevas tecnologías	Ascendente	Acelerado incremento tecnológico
Medios tecnológicos	Ascendente	Interés por la utilización de medios tecnológicos que mejoren los procesos de créditos y cobranzas

**Fuente:** Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

### 3.6.3 Análisis interno (5 fuerzas de Porter)

El estudio del microambiente nos ayudara a identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa son factores que afectan a la organización y no son controlables, pero se pueden influir en ellos dentro de los cuales tenemos a los clientes, proveedores y competencia.

#### **Clientes:**

En este poder de negociación se considera a los socios de la COAC Sol de los Andes, quienes son el motor de la actividad económica de la entidad, ya que son ellos son los compradores al momento de asociarse y aperturar sus cuentas.

Nuestros principales clientes son: hombres y mujeres en edades comprendidas de 18 a 60 años, de estrato social C+, C- de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

#### **Competidores:**

La rivalidad entre los competidores, cada vez se multiplica, puesto que compiten de diversas maneras, a fin de posicionarse en el mercado financiero, mientras mayor sea el número de cooperativas, más intensa es la disputa entre ellas, ofreciendo nuevos servicios, procesos, entre otras.

**Tabla 17: COAC calificadas al sistema nacional de pagos por segmentos**

N <sup>a</sup>	Nombre	Provincia	Cantón	Segmento
1	Cooperativa de ahorro y crédito Riobamba	Chimborazo	Riobamba	Segmento 4
2	Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
3	Cooperativa de ahorro y crédito 4 de Octubre	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
4	Cooperativa de ahorro y crédito Minga Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
5	Cooperativa de ahorro y crédito Acción y desarrollo Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3

6	Cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
7	Cooperativa de ahorro y crédito Lucha Campesina	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
8	Cooperativa de ahorro y crédito Acción rural Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 3
9	Cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
10	Cooperativa de ahorro y crédito Producción	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
12	Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de comercio de Riobamba Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
13	Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
14	Cooperativa de ahorro y crédito Sumac Llacta Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
15	Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 2
16	Cooperativa de ahorro y crédito Bashalan Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 1
17	Cooperativa de ahorro y crédito Alli Tarpuc	Chimborazo	Riobamba	Segmento 1
18	Cooperativa de ahorro y crédito Frandesc Ltda.	Chimborazo	Riobamba	Segmento 1
19	Cooperativa de ahorro y crédito Ñuka llakta	Chimborazo	Riobamba	Segmento 1

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

### **Proveedores:**

Los proveedores llegan a ser los inversionistas, el Banco Central del Ecuador, las ONG y otras entidades ya que aportan con el capital necesario para ejercer las actividades



económicas de la COAC. Además, los proveedores influyen en las tasas, montos, garantías y sectores a donde se va a dirigir los recursos.

### **Productos sustitutos:**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En este caso, los bancos son quienes brindan servicios similares a la sociedad a pesar de que son otras entidades que la regulan. De igual manera están las mutualistas y los prestamistas informales.

### **Nuevos entrantes:**

La amenaza de los nuevos entrantes se refiere a la facilidad que tienen las cooperativas para entrar a competir dentro del mercado financiero, existiendo cada día más cooperativas en este sector.

La barrera de entrada es accesible ya que se pueden agrupar un número de personas y reunir el capital requerido para constituir una COAC. Además, el canal de distribución que se utiliza es el más sencillo y directo.

#### **3.6.4 Recursos que posee la cooperativa, tangibles e intangibles**

La importancia de los recursos tangibles es grande y cada empresa se esforzará por abastecerse de ellos ya sea esta en cantidad y calidad.

Con el paso del tiempo los recursos intangibles se han ido convirtiendo en la clave del éxito, ya que adquieren mayor competitividad.

### Recursos que deben analizarse:

-Tangibles: Pueden ser físicos (Mobiliario, vehículos, edificios) y financieros (Dinero, pólizas, etc.).

-Intangibles: Organizativos (Tecnológicos, organizativos: marca, prestigio, imagen) y humanos (conocimientos, habilidades, motivación, experiencia, etc.)

**Tabla 18: Rangos de calificación interno de recursos**

Recurso	Nivel de Eficiencia				Importancia para la Organización			Recomendaciones
	E	B	R	I	A	M	B	
Tangibles								
Infraestructura			X			X		La Cooperativa Sol de los Andes, actualmente arrienda el establecimiento donde se encuentra ubicada generando gastos de arriendo.
Equipos		X				X		Los equipos que posee la empresa para desarrollar sus actividades son útiles. Es decir, son los necesarios para desarrollar las actividades comerciales del negocio.
Productos	X				X			Los productos es decir la línea de créditos que posee la COAC Sol de los Andes que dispone la empresa son variados y se adaptan a las necesidades de los clientes.
Tecnología			X			X		La COAC dispone

								únicamente de tecnología básica para el desarrollo de sus funciones por lo tanto debería realizar esfuerzos por mejorar este aspecto.
Intangibles	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	
Marca		X					X	La marca de la empresa es reconocida a nivel local, sin embargo no se debe descuidar este aspecto y seguir mejorándola.
Prestigio			X				X	El prestigio que ha ganado la empresa es bajo, por tanto debe esforzarse por mantenerlo y seguir creciendo, de igual manera que en otros aspectos debe mejorar continuamente. El hecho de brindar productos y un servicio de calidad, es una forma de mantener el prestigio de la institución.
Posicionamiento			X				X	La empresa aún no se encuentra posicionada en el mercado riobambeño.

**Fuente:** COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Nivel de eficiencia:** **E** (EXCELENTE); **B** (BUENO); **R** (REGULAR); **I** (INEFICIENTE)

**Nivel de Importancia:** **A** (ALTO); **M** (MEDIO); **B** (BAJO)

**Análisis:** De manera general la importancia de los recursos es media. El nivel de eficiencia de los recursos tangibles de la empresa es regular, ya que al haber realizado el

estudio de campo se pudo observar y verificar su estado actual. Por otro lado los recursos intangibles se han calificado entre buenos y regulares, esta última denominación depende de la percepción de los autores de este estudio, así que pueden estar sujetas a modificaciones ejecutadas por el gerente y todo su equipo de trabajo de la COAC Sol de los Andes.

### Capacidades de la empresa

#### -Capacidades que deben analizarse:

Capacidades: Son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar adecuadamente una actividad combinando y coordinando los recursos individuales disponibles.

**Tabla 19: Capacidades de la empresa**

Recurso	Nivel de Eficiencia				Importancia para la Organización			Cómo podemos mejorar su organización
	E	B	R	I	A	M	B	
Capacidad Financiera			X				X	La COAC actualmente posee capacidad financiera proveniente de los de los diferentes créditos que realiza.
Capacidad Tecnológica			X			X		La COAC Sol de los Andes, posee los equipos tecnológicos necesarios para realizar sus operaciones

								comerciales, pero cabe recalcar la empresa no ha prestado la suficiente atención a este aspecto, es decir, no ha innovado.
Capacidad de Marketing/Comercialización			X				X	La fundación ha desarrollado pocas campañas publicitarias en la localidad, lo cual ha generado que el posicionamiento esperado no se ha cumplido, en el mercado riobambeño.

**Fuente:** COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Análisis:** El anterior cuadro hace referencia a las capacidades de la empresa ya sean estas tangibles o intangibles, cuya importancia se ha considerado media-baja, ya que todos los factores mencionados son imprescindibles para un correcto funcionamiento. Como se puede observar de manera general, en cuanto al nivel de eficiencia, la COAC Sol de los Andes, posee buena y regular calificación, es decir, no está aprovechando correctamente sus capacidades para obtener un constante mejoramiento y desarrollo.

### 3.6.5 FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes

**Tabla 20: FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente laboral adecuado</li> <li>▪ Diferentes líneas de crédito</li> <li>▪ Cumplimiento de disposiciones legales</li> <li>▪ Crecimiento constante de la cartera de créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de interés por prestación de servicios</li> <li>▪ Facilidad de las COACs para realizar créditos emergentes y rápidos</li> <li>▪ Crecimiento del sector microempresarial a nivel nacional</li> <li>▪ Alianzas estratégicas con empresas de servicios</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de capacitación escasos</li> <li>▪ Procesos de comunicación ineficientes</li> <li>▪ Carencia de práctica de manuales de procesos</li> <li>▪ Altos índices de morosidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Socios inactivos prefieren servicios de la competencia</li> <li>▪ Control de tasas de interés</li> <li>▪ Programa de créditos del gobierno</li> <li>▪ Crisis económica que atraviesa el país.</li> </ul>

**Fuente:** Personal COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

### **3.7 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

La presente investigación se ha desarrollado con el objetivo de diseñar un plan estratégico para la colocación y recuperación de cartera vencida de la COAC Sol de los Andes, de la ciudad de Riobamba. Para lo cual ha sido necesario realizar un estudio de mercado previo, el mismo que permitió identificar el nivel de satisfacción de los clientes que han accedido a los diferentes tipos de crédito y una entrevista al Gerente de la institución, obteniendo como resultado información acerca de los procedimientos internos.

La idea a defender es diseñar un plan estratégico para la COAC Sol de los Andes, el cual permitirá colocar y recuperar la cartera vencida, la misma que se verifica con la información obtenida en la investigación de mercado, donde la aceptación de la cooperativa es alta, una de las mayores dificultades evidenciadas para acceder a cualquier tipo de servicio es la inadecuada información que brinda el personal, debido a la poca promoción de la institución y del planteamiento de inadecuadas estrategias de marketing, que ayuden a cumplir los objetivos de esta investigación. Por ello se implantara diferentes estrategias y procesos de acuerdo a las necesidades evidenciadas a fin de solventar el problema a fin de crecer en un futuro aplicando las estrategias que se han manejado.

Estas acciones proporcionan a la empresa un incremento en sus ingresos, y a su vez se ratificara como una cooperativa con mayor solvencia, liquidez y rentabilidad, haciéndola de esta manera viable para futuras inversiones, además es la base para que la marca siga expandiéndose en el mercado Riobambeño

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

“Diseño de un plan estratégico para colocación y recuperación de cartera vencida en la COAC Sol de los Andes. Ubicado en la ciudad de Riobamba”

### **4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la colocación y recuperación de cartera vencida en la COAC Sol de los Andes.

#### **Objetivo específicos:**

- Rediseñar la filosofía empresarial de la COAC Sol de los Andes.
- Desarrollar estrategias que permitan la colocación y recuperación de la cartera vencida a través de la aplicación del marketing de servicios.
- Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener una selección adecuada de la cartera de clientes deudores.

### **4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Hoy en día las empresas, se enfrentan al reto de sobrevivir en un medio donde cada vez la tecnología sigue avanzando, así como se incrementa la competencia, donde se crean nuevos mercados y la automatización de los procesos, hacen que el personal administrativo enfoquen sus esfuerzos en construir una identidad, determinando quienes son y a donde quieren llegar.



## 4.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

### 4.4.1 Misión

**Tabla 21: Planteamiento de la Misión**

<b>MATRIZ PARA EL PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN</b>			
<b>COMPONENTES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>DECLARACIÓN DE LA MISIÓN</b>
<b>Identidad</b>	<b>¿Quiénes somos?</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes”	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes”, busca satisfacer las necesidades financieras de los sectores productivos y comunidad en general, con una buena atención al cliente y un servicio garantizado, ofreciendo una diversidad de servicios financieros de manera accesible, eficiente y con credibilidad.
<b>Propósito</b>	<b>¿Por qué existimos?</b>	Para satisfacer las necesidades financieras	
<b>Acciones Institucionales</b>	<b>¿Qué hacer?</b>	Con una atención al cliente y servicio garantizado	
<b>Servicios</b>	<b>¿Cuáles son los servicios relevantes que genera la entidad?</b>	Servicios financieros	
<b>Beneficiarios Directos</b>	<b>¿Para quienes trabajamos?</b>	Sectores productivos y comunidad en general	
<b>Principios</b>	<b>¿Por qué lo hacemos?</b>	De manera accesible, eficiente y con credibilidad	

**Fuente:** COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

### **Misión**

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes”, busca satisfacer las necesidades financieras de los sectores productivos y comunidad en general, con una buena atención al cliente y un servicio garantizado, ofreciendo una diversidad de servicios financieros de manera accesible, eficiente y con credibilidad.

#### 4.4.2 Visión

**Tabla 22: Planteamiento de la Misión**

<b>MATRIZ PARA EL PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN</b>			
<b>COMPONENTES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>DECLARACIÓN DE LA VISIÓN</b>
<b>Características de la entidad con relación a su entorno</b>	<b>¿Cómo deseamos que la entidad sea vista?</b>	Ser un referente del sector financiero	Ser un referente del sector financiero brindando servicios financieros de manera accesible, eficiente y con credibilidad, contando con un personal responsable y capacitado para el desarrollo de su trabajo que satisfagan a los sectores productivos y comunidad en general
<b>Características de sus productos</b>	<b>¿Cómo esperamos que sean los productos de la entidad?</b>	Manera accesible, eficiente y con credibilidad.	
<b>Características de la entidad en relación a la organización interna</b>	<b>¿Con que tipo de personas esperamos contar?</b>	Con personal responsable y capacitado	
<b>Beneficiarios</b>	<b>¿Cuáles serán los beneficiarios?</b>	Sectores productivos y comunidad en general	

**Fuente:** COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

#### **Visión**

Ser un referente del sector financiero brindando servicios financieros de manera accesible, eficiente y con credibilidad, contando con un personal responsable y capacitado para el desarrollo de su trabajo que satisfagan a los sectores productivos y comunidad en general

#### **4.4.3 Valores corporativos**

##### **Honestidad:**

A través de la realización del trabajo diario ejecutado con absoluta transparencia, para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben, así como de quienes lo generan.

##### **Responsabilidad:**

A través del trabajo en equipo y coordinado de los diferentes departamentos (gerencia, ventas, crédito y cobranza), que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para el cliente.

##### **Lealtad:**

Comprende el manejo eficiente de la información, en el trabajo constante y respetuoso de todos los miembros de la COAC, responsable de cada una de sus funciones.

#### **4.4.4 Objetivos**

- Fortalecer la estructura financiera de COAC Sol de los Andes, mediante adecuados márgenes de cobertura, apalancamiento financiero, generando resultados que permitan el crecimiento, la permanencia y el mejoramiento de la rentabilidad.
- Fomentar el ahorro mediante campañas publicitarias y de sensibilización, permitiendo a los socios el acceso a los beneficios que éste ofrece y a la diversidad de productos del portafolio de la COAC Sol de los Andes.
- Otorgar créditos mediante el uso de herramientas técnicas y un adecuado análisis que conduzcan a una óptima colocación y a la satisfacción de las necesidades de los socios.
- Direccionar el talento humano de COAC Sol de los Andes, mediante el diseño e implementación de programas de bienestar laboral, permitiendo su desarrollo integral y profesional para el logro de la competitividad empresarial.

## 4.5 ESTRATEGIAS

Las estrategias a aplicarse están diseñadas de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis situacional realizado a la COAC Sol de los Andes, las estrategias a implementar serán de gran ayuda para alcanzar los objetivos propuestos.

**Tabla 23: Rediseño de la marca y eslogan**

Variable	Producto
<b>Estrategia N°. 01</b>	
<b>Objetivo</b>	Rediseño del logotipo de la COAC Sol de los Andes, a fin de posicionar la marca junto con su eslogan.
<b>Principales actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el logotipo de la COAC Sol de los Andes, de tal manera que sea una marca atractiva para el cliente interno y externo.</li> </ul> <p>Socializar a todos los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito sobre la nueva marca y eslogan.</p>
<b>Autorización</b>	Gerente de la COAC Sol de los Andes
<b>Responsable ejecución</b>	Persona encargada del área de Marketing
<b>Políticas de funcionamiento</b>	El rediseño de la marca y el eslogan se cumplirá de acuerdo al cronograma establecido y al presupuesto asignado.
<b>Alcance</b>	Local
<b>Tiempo de duración</b>	Un mes
<b>Costo</b>	El equivalente al costo de rediseñar el logotipo de la COAC Sol de los Andes.
<b>Costo planteado</b>	USD 200,00

**Fuente:** COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

El logotipo, es decir la nueva marca es una característica importante, el nombre tiene que ser corto pero significativo a la vez, que pueda persuadir al cliente al momento de escucharlo, pensando en esas características diseñamos el siguiente nombre o marca:

**Gráfico 17: Logotipo anterior**



**Fuente:** COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 18: Logotipo actual**



**Fuente:** COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 19: Creación de eslogan**

*Creciendo junto a tí...!*

**Fuente:** COAC Sol de los Andes

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Tabla 24: Servicio a domicilio**

<b>Estrategia N°. 02</b>	
<b>Variable</b>	<b>Producto</b>
<b>Objetivo</b>	Implementar el servicio de productos financieros a domicilio a fin de realizar transacciones financieras en tiempo real.
<b>Principales actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de cobro y/o depósitos a domicilio</li> </ul> <p>La mayor parte de los socios deudores cuentan con un trabajo o un negocio y por ocasiones no cuentan con el tiempo para realizar sus depósitos o pagos. Por ello se va implementar el sistema de cobro o depósito a domicilio. De esta manera se pretende que el personal de cobranza recorra por los diferentes mercados, negocios y lugares de trabajo realizando los diferentes depósitos y cobros de los socios.</p> <p>Para trabajar con este sistema se requiere de un dispositivo móvil y aplicación Android e impresora ya que tiene la capacidad de registrar depósitos, ahorros, pago de créditos, pago de servicios básicos, apertura de libretas y entregar el comprobante de la transacción de forma inmediata, registrando en la base de datos y acreditados a la libreta de ahorros.</p>
<b>Autorización</b>	Gerente de la COAC Sol de los Andes
<b>Responsable ejecución</b>	Persona encargada del área de Marketing
<b>Políticas de funcionamiento</b>	La implementación del servicio de cobro y/o depósitos se cumplirá de acuerdo al cronograma establecido y al presupuesto asignado.
<b>Alcance</b>	Local
<b>Tiempo de duración</b>	Permanente
<b>Costo</b>	El equivalente al costo implementar el servicio de cobro y/o depósito a domicilio.
<b>Costo planteado</b>	USD 30.600,00

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

## Gráfico 20: Servicio a domicilio



Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema

**Tabla 25: Facilidades de pago**

<b>Estrategia N°. 03</b>	
<b>Variable</b>	<b>Producto</b>
<b>Objetivo</b>	Disminuir el nivel de cartera vencida ofertando nuevas formas de pago.
<b>Principales actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer nuevas formas de pago de acuerdo a los ingresos económicos de las personas.</li> </ul> <p>Los clientes se dedican a diferentes actividades económicas y pueden pagar de acuerdo a los ingresos que perciben ya sea de manera semanal, quincenal y mensual. Es decir, ofrecer los montos y plazos ajustados a la necesidad y posibilidad de pago de su negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de información para el pago de créditos vigentes</li> </ul> <p>La mayor parte de los socios suelen olvidarse de la cancelación de los créditos, por ello se va a informar de que el pago está próximo a vencer a través de llamadas telefónicas y mensajes de texto faltando 3 días para el para el pago del préstamo.</p>
<b>Autorización</b>	Gerente de la COAC Sol de los Andes
<b>Responsable ejecución</b>	Persona encargada del área de cobranzas.
<b>Políticas de funcionamiento</b>	La disminución de la cartera vencida se cumplirá de acuerdo al cronograma establecido y al presupuesto asignado.
<b>Alcance</b>	Local
<b>Tiempo de duración</b>	Duración del proyecto
<b>Costo</b>	El equivalente al costo de la implementación de los medios de información para la cancelación de los créditos.
<b>Costo planteado</b>	USD 80,00

Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema



**Tabla 26: Spot radial publicitario**

<b>Estrategia N°. 04</b>	
<b>Variable</b>	<b>Promoción</b>
<b>Objetivo</b>	Dar a conocer a la COAC Sol de los Andes y los servicios que presta a través de las radios más sintonizadas
<b>Principales actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar sobre la COAC Sol de los Andes y los servicios que ofrece a través de la radio más sintonizada por el público objetivo</li> </ul> <p>Con el nombre de la cooperativa, los servicios que ofrece, beneficios, página web y Fanpage, dirección, número telefónico, de tal manera que nuestros clientes actuales y nuestros clientes potenciales puedan ubicarnos fácilmente.</p> <p>- Durante los primeros 3 meses, los cuales se repetirán 5 veces al día, de lunes a viernes, con un costo de \$1,50 por cada anuncio. Accediendo al pack radial de \$160,00 mensuales.</p>
<b>Autorización</b>	Gerente de la COAC Sol de los Andes
<b>Responsable ejecución</b>	Persona encargada del área de Marketing
<b>Políticas de funcionamiento</b>	El Spot radial publicitario se cumplirá de acuerdo al cronograma establecido y al presupuesto asignado.
<b>Alcance</b>	Local
<b>Tiempo de duración</b>	Tres meses
<b>Costo</b>	El equivalente al costo de crear y difundir el spot radial publicitario.
<b>Costo planteado</b>	USD 480,00

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Tabla 27: Costo de promoción radial**

<b>Medio de Comunicación</b>	Radio
<b>Cobertura del Medio.</b>	Cantón Riobamba y Colta
<b>Audiencia Mayoritaria</b>	Adulta
<b>Tipo de Cuña</b>	Promocional e Institucional.
<b>Numero de repeticiones por día</b>	Cinco cuñas diarias de lunes a viernes.
<b>Tiempo de duración jingle</b>	De 30 a 35 segundos.
<b>Tiempo de duración de la publicidad.</b>	Tres meses
<b>Costo Mensual</b>	<b>160 USD</b> Incluye IVA.
<b>Costo Total de la Publicidad</b>	<b>480 USD</b> Incluye IVA.

**Fuente:** Medios de comunicación

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Tabla 28: Estructura del Spot radial**

<b>Campaña Publicitaria:</b>	<b>“COAC SOL DE LOS ANDES”</b>
<b>Fecha:</b>	Riobamba, Junio 2017
<b>Audiencia:</b>	Adulta y Ciudadanía en general.
<b>Servicios:</b>	Tipos de créditos
<b>Duración:</b>	30 a 35 segundos.
	<b>Inicio</b>
<b>Control:</b>	SFX (Efecto de sonido). Al finalizar, arranca la pista musical. (Instrumental)
<b>Locutor (1):</b>	Cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes, Creciendo junto a ti.  Nuestro mayor anhelo es servir a todos nuestros socios satisfaciendo las necesidades financieras de los sectores productivos y la comunidad en general.  Apoyamos a tus emprendimientos de manera incondicional Por eso contamos con los siguientes servicios:  - Microcréditos - Créditos productivos - Créditos de consumo - Créditos de inversión

- Transferencia de dinero

**Control:** SFX (Efecto de sonido). Cambia nuevamente la pista musical.

**Locutor (2):** Ingresa a [www.coacsoldelosandes.fin.ec](http://www.coacsoldelosandes.fin.ec) e infórmate de nuestros servicios, o acércate a nuestras instalaciones ubicadas en las calles Juan Montalvo entre Colombia y Chile. Teléfonos 593(03) 294 8545. Encuéntranos en Facebook como “COAC SOL DE LOS ANDES”

**Control:** SFX (Efecto de sonido).

**Control:** Finaliza con el slogan: “ Cooperativa Sol de los Andes”  
#creciendo junto a ti..!

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Tabla N° 29: Nuevos medios de comunicación**

<b>Estrategia N°. 05</b>	
<b>Variable</b>	<b>Promoción</b>
<b>Objetivo</b>	Disponer de los nuevos medios de comunicación a fin de dar a conocer la COAC Sol de los Andes y los servicios que presta.
<b>Principales actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un Fanpage de la COAC Sol de los Andes con la marca de cooperativa y los servicios que ofrece.</li> <li>- Actualizar la página web de la cooperativa de ahorro y crédito.</li> </ul>
<b>Autorización</b>	Gerente de la COAC Sol de los Andes
<b>Responsable ejecución</b>	Persona encargada del área de Marketing
<b>Políticas de funcionamiento</b>	La aplicación de los nuevos medios de comunicación se cumplirá de acuerdo al cronograma establecido y al presupuesto asignado.
<b>Alcance</b>	Local
<b>Tiempo de duración</b>	Permanente
<b>Costo</b>	El equivalente al costo de crear el Fanpage y la actualización de la página web.
<b>Costo planteado</b>	USD 200,00

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

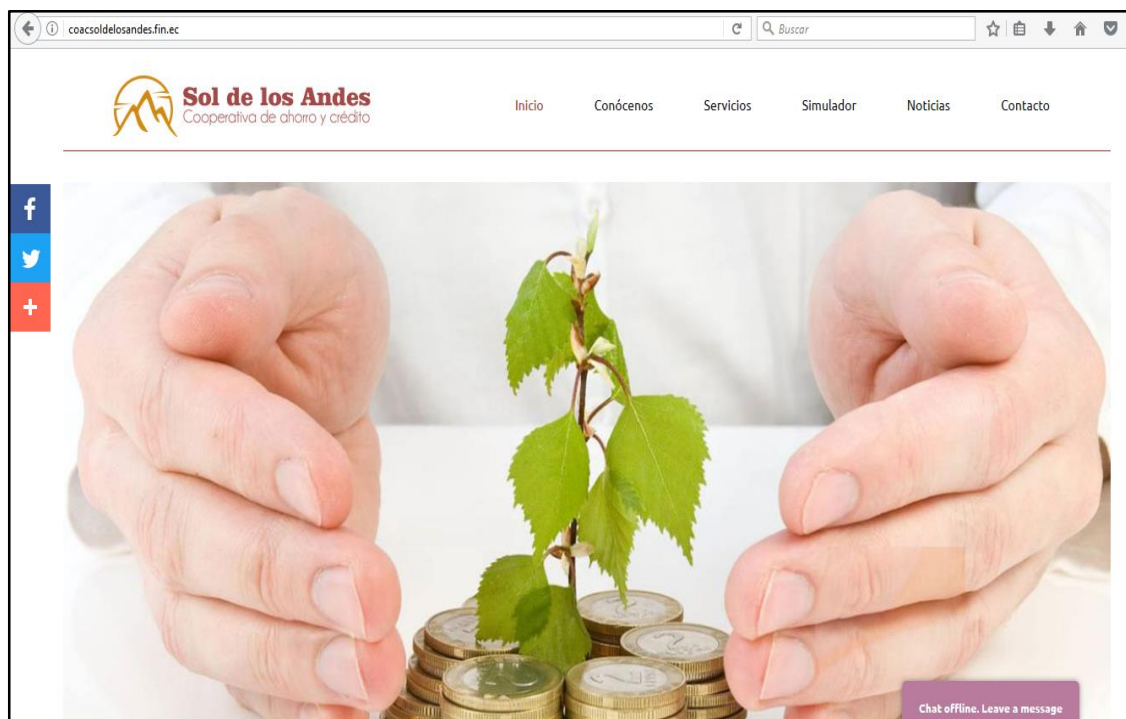
**Gráfico 21: Fanpage COAC Sol de los Andes**



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 22: Pagina web Sol de los Andes**



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Tabla 30: Rediseño de políticas de créditos**

<b>Estrategia N°. 06</b>	
<b>Variable</b>	<b>Promoción</b>
<b>promoción</b>	Mejorar el proceso de otorgamiento de créditos obteniendo una selección adecuada de cartera de clientes.
<b>Principales actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseñar y actualizar las políticas de créditos establecidos.</li> </ul> <p>Determinar normas específicas para ofertar este servicio, estableciendo pautas para otorgar los diferentes tipos de créditos.</p>
<b>Autorización</b>	Gerente de la COAC Sol de los Andes
<b>Responsable ejecución</b>	Persona encargada del área de créditos y cobranzas.
<b>Políticas de funcionamiento</b>	El diseño de las políticas de créditos se cumplirá de acuerdo al cronograma establecido y al presupuesto asignado.
<b>Alcance</b>	Local
<b>Tiempo de duración</b>	Duración del proyecto
<b>Costo</b>	El equivalente al costo de mejorar el proceso de otorgamiento de créditos.
<b>Costo planteado</b>	USD 0,00

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Rediseñar y actualizar las políticas de créditos establecidos.**

**Políticas de crédito**

**Tabla 31: Políticas de créditos**

<b>Políticas de créditos COAC Sol de los Andes</b>	
<p><b>A) Ámbito de aplicación</b></p>	<p><b>Productivo:</b> Cuyo financiamiento es para las diversas actividades que realizan como el comercio, agricultura, ganadería y la industria.</p> <p><b>Consumo:</b> créditos destinados la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, cuya fuente de financiamiento son sus ingresos promedios mensuales.</p> <p><b>Vivienda.-</b>créditos otorgados a clientes para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre y cuando cuenten con una garantía hipotecaria y sea otorgado al usuario final del inmueble, caso contrario se considerará crédito comercial.</p> <p><b>Microcréditos.-</b> Crédito otorgado a pequeños comerciantes informales para situaciones de emergencia de su negocio, su forma de pago es inmediata.</p>
<p><b>B) Límites por sujeto de crédito</b></p>	<p>Es el monto máximo que la COAC Sol de los Andes, podrá tener como exposición por sujeto de crédito y serán fijadas conforme a las normas prudenciales de cada país, definido en base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El patrimonio Técnico constituido de la cooperativa.</li> <li>• Patrimonio del cliente deudor.</li> </ul>
<p><b>C) Montos de los créditos</b></p>	<p>Los montos de los créditos serán designados de acuerdo a la situación económica y la capacidad de pago del solicitante, de acuerdo a lo siguiente:</p> <p><b>Productivo:</b> Monto mínimo → \$1000,00 Monto máximo → \$3000,00</p> <p><b>Consumo:</b> Monto mínimo → \$500,00 Monto máximo → \$1500,00</p> <p><b>Vivienda:</b> Monto mínimo → \$2000,00 Monto máximo → \$3000,00</p> <p><b>Microcrédito:</b> Monto mínimo → \$5000,00 Monto máximo → \$1000,00</p>

<p><b>D) Plazos de créditos</b></p>	<p>Los plazos serán establecidos de acuerdo al flujo económico mensual de cada cliente que se determinará de acuerdo al estudio de crédito previamente realizado y se otorgarán de la siguiente manera:</p> <p><b>Productivo:</b> 24 meses  <b>Consumo:</b> 12 meses  <b>Vivienda:</b> 36 meses  <b>Microcrédito:</b> 1 mes</p>
<p><b>E) Forma de pago de los créditos</b></p>	<p>El pago de los créditos será en cuotas de capital más interés en forma diaria, semanal, quincenal o mensual, según lo establezca el comité de crédito, considerando la capacidad de pago del solicitante, también podrá haber créditos con pago al vencimiento del plazo, dependiendo el tipo de inversión.</p>
<p><b>F) Personas sujetas de créditos</b></p>	<p>Los clientes sujetos de crédito deberán cumplir con las siguientes características:</p> <p><b>Edad:</b> mínimo 20; máximo 60 años  <b>Nacionalidad:</b> ecuatoriana, domiciliado en el cantón  <b>Actividades:</b> Personas dedicadas a actividades de comercio, agricultura y ganadería, remunerados, ingresos por rentas, honorarios, jubilados.  <b>Estabilidad laboral:</b> mínimo un año  <b>Estabilidad domiciliaria:</b> mínimo un año  <b>Respaldo patrimonial:</b> todo tipo de bienes muebles  <b>Calificación crediticia:</b> De acuerdo al buró de crédito; no contar con deudas pendientes ni como titular, ni como garante.</p>
<p><b>G) Personas no sujetas de crédito</b></p>	<p>No serán considerados como sujetos de créditos las personas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hayan sido demandados judicialmente por otras instituciones financieras</li> <li>• Consten en la central de riesgos con calificación C en adelante.</li> <li>• Registren referencias bancarias negativas con deudas por más de sesenta días de mora.</li> <li>• No cuenten con ingresos suficientes para cubrir el monto de la deuda.</li> <li>• Realicen actividades ilícitas y fuera de la ley</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

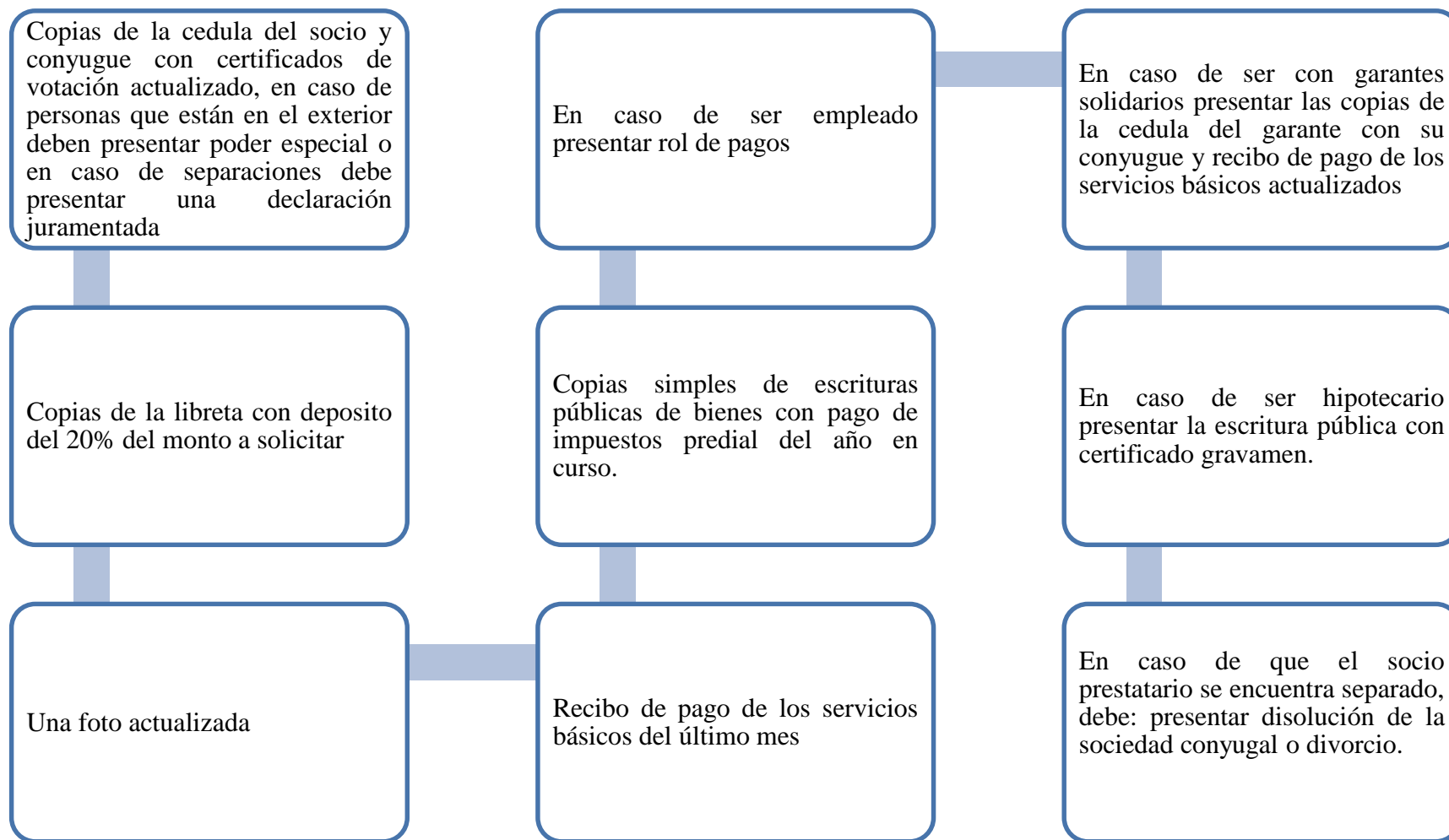
**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema



## **H) Requisitos de los diferentes tipos de créditos**

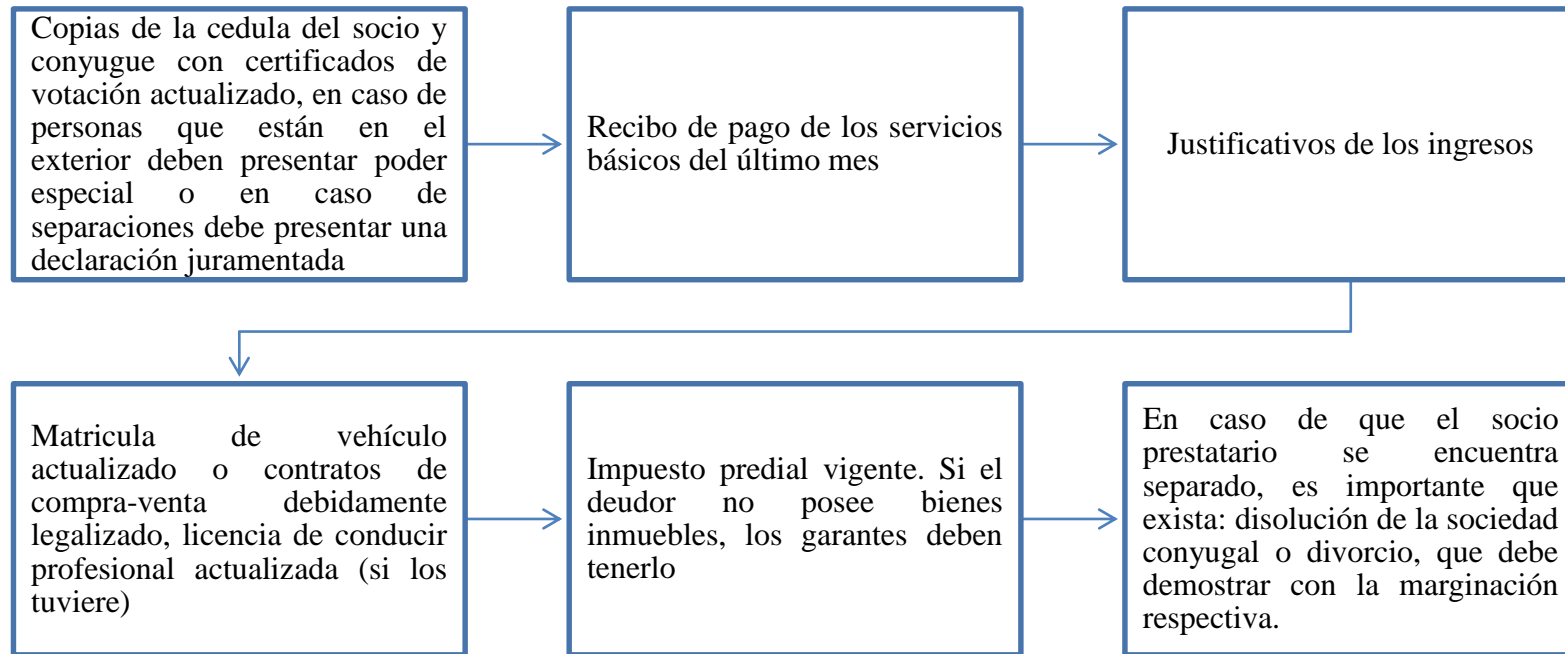
Todos los solicitantes de créditos deben cancelar \$1,00 por el costo de la carpeta y llenar la solicitud respectiva. Además, deberá mantener 15 días de movimiento de la cuenta, para solicitar el crédito. De igual manera, dibujar el croquis del domicilio y/negocios.

**Gráfico 23: Requisitos para crédito productivo**

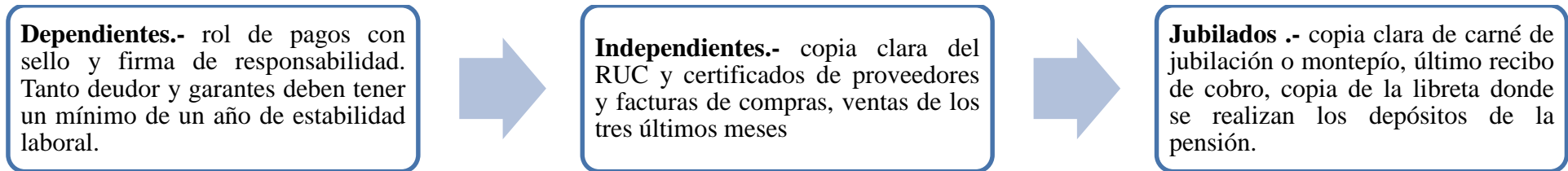


**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 24: Requisitos para crédito de consumo**



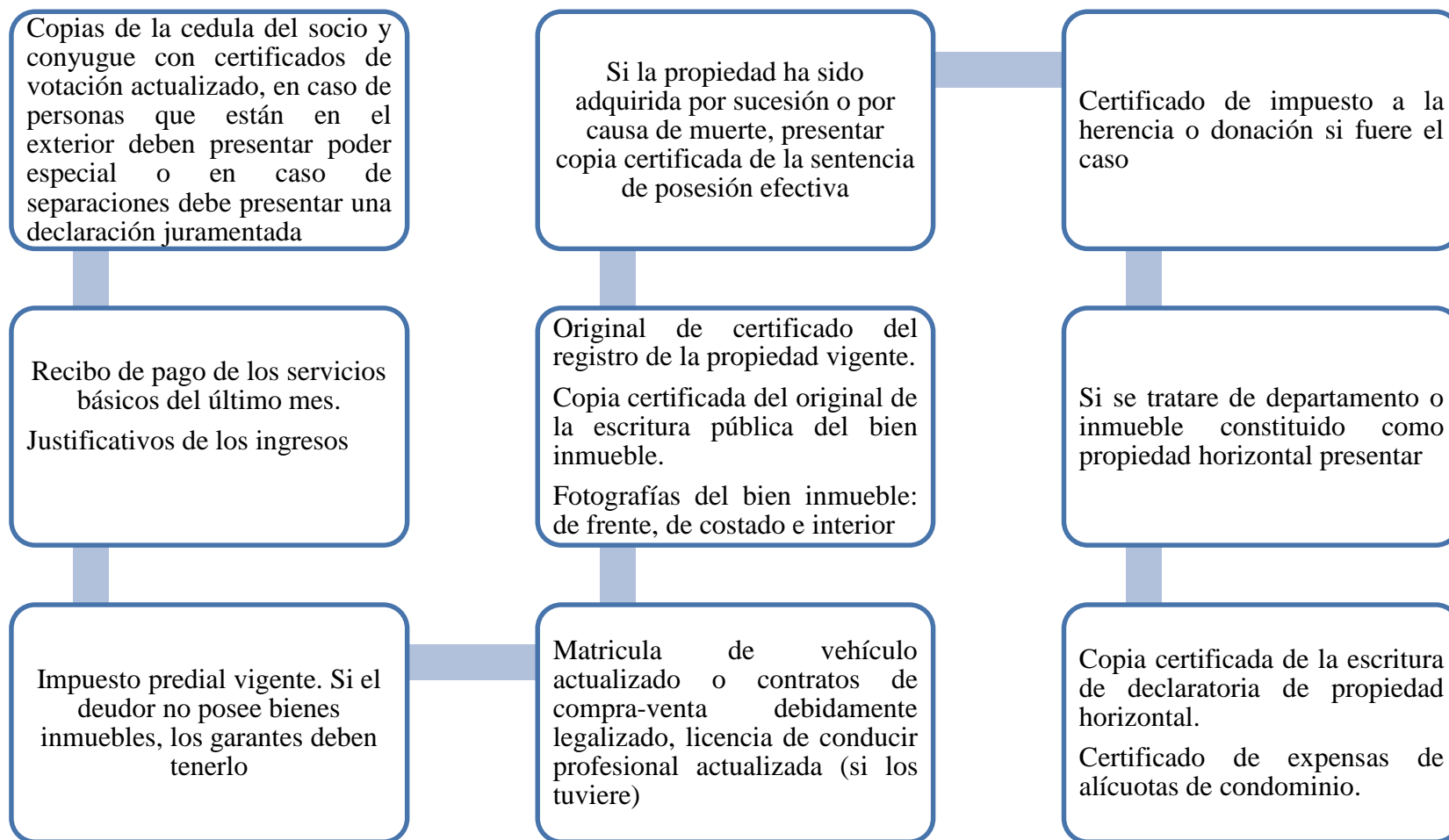
**Justificativos de los ingresos**



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

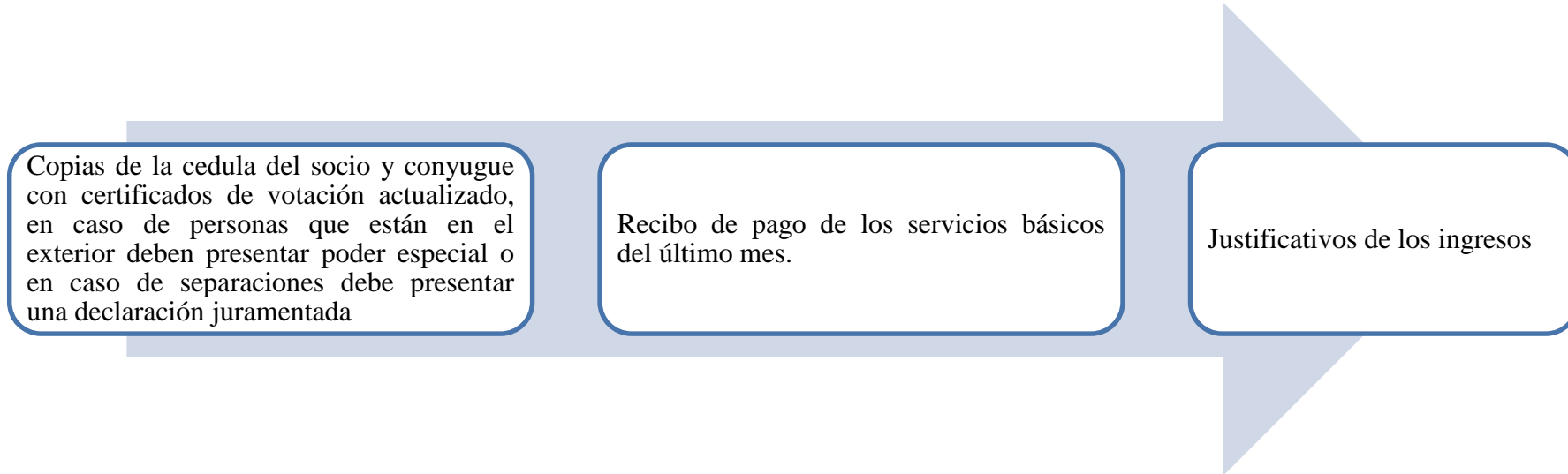
**Gráfico 25: Requisitos para crédito de vivienda**



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 26: Requisitos para microcréditos**



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

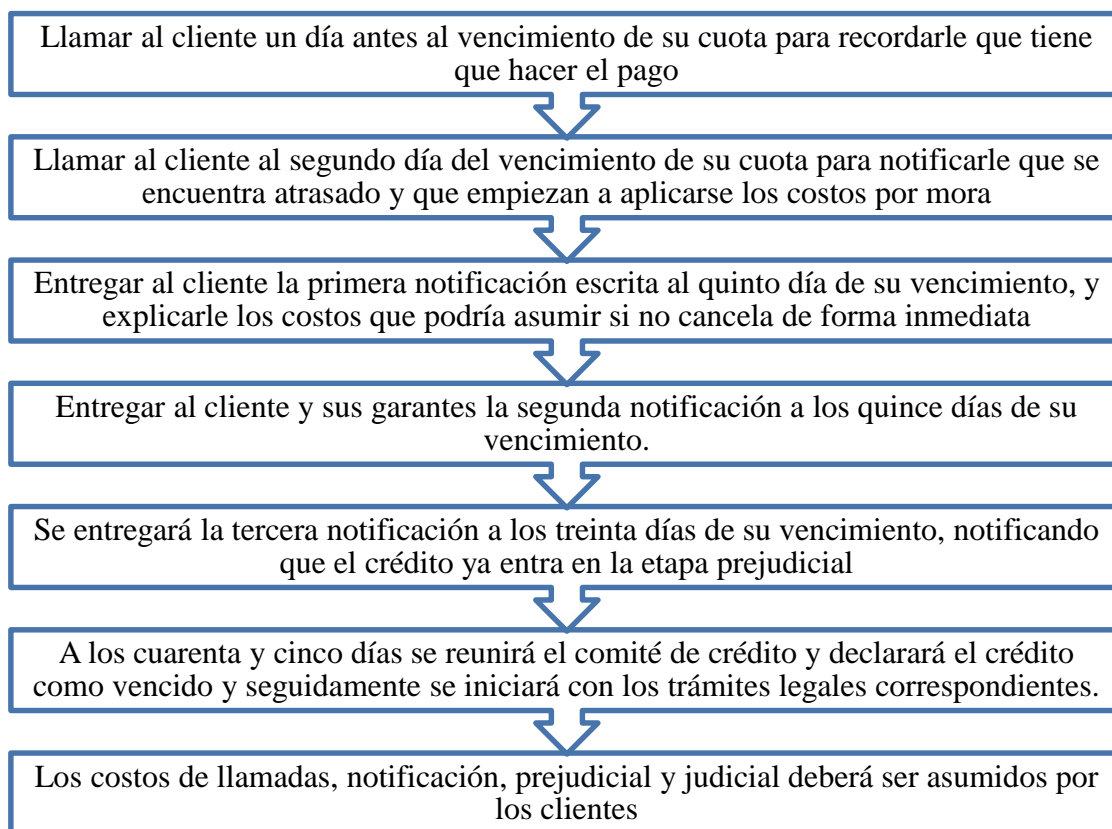
<b>I) Novaciones</b>	Se permitirá que una persona pueda tener hasta un crédito vigente a la vez, solo podrá recibir un segundo crédito al mismo tiempo si el primer crédito se encuentra al día y se encuentre cancelado por lo menos de 60% del monto total otorgado, para el trámite será necesario que presente una nueva solicitud de crédito y actualice sus datos
<b>J) Reestructuración de créditos</b>	Se efectuará con un nuevo contrato, a través del cual se modifican las condiciones de crédito establecidas, cambiando ya sea el valor del monto o un nuevo plan de pagos, siempre y cuando el cliente justifique del por qué, la necesidad de cambia las políticas inicial del crédito concedido.
<b>K) Tasas de interés</b>	Las tasas de interés fijadas al momento de la otorgación del crédito serán de acuerdo a las tasas vigentes presentadas por el BCE (Banco Central del Ecuador), en el último mes concurrente, solo podrán ser modificadas por decisión conjunta y justificada por el consejo de administración.
<b>L) Sanciones por retraso o mora</b>	De registrarse atraso en los pagos, el deudor en mora deberá pagar 1% diario sobre el capital atrasado por cada día de retraso, estos serán contados a partir del día siguiente al vencimiento de la cuota

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

El comité de crédito podrá declarar al crédito como vencido cumpliendo el siguiente proceso:

### Sanciones por retraso o mora



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Tabla 32: Proceso de otorgamiento de créditos**

<b>Estrategia N°. 07</b>	
<b>Variable</b>	<b>Procesos</b>
<b>Objetivo</b>	Determinar el proceso adecuado para el otorgamiento de créditos.
<b>Principales actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un proceso de otorgamiento de crédito óptimo, facilitando la correcta evaluación de los mismos.</li> </ul> <p>El crédito se otorgara de acuerdo a la capacidad de pago que tenga el cliente que solicita, para ello se seguirá una serie de pasos a fin de determinar la factibilidad del crédito.</p>
<b>Autorización</b>	Gerente de la COAC Sol de los Andes
<b>Responsable ejecución</b>	Persona encargada del área de créditos y cobranzas.
<b>Políticas de funcionamiento</b>	Las políticas de créditos para el proceso de otorgamiento de créditos se cumplirá de acuerdo al cronograma establecido y al presupuesto asignado.
<b>Alcance</b>	Local
<b>Tiempo de duración</b>	Duración del proyecto
<b>Costo</b>	El equivalente al costo de mejorar el proceso de otorgamiento de créditos.
<b>Costo planteado</b>	USD 0,00

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Implementar un proceso de otorgamiento de crédito óptimo, facilitando la correcta evaluación de los mismos**

**Paso 1.- Recepción de la solicitud de crédito con su respectiva documentación.**

Realizar la recepción de la solicitud de crédito debidamente llenada según como lo indique su formato, es importante que se especifique claramente todos sus datos

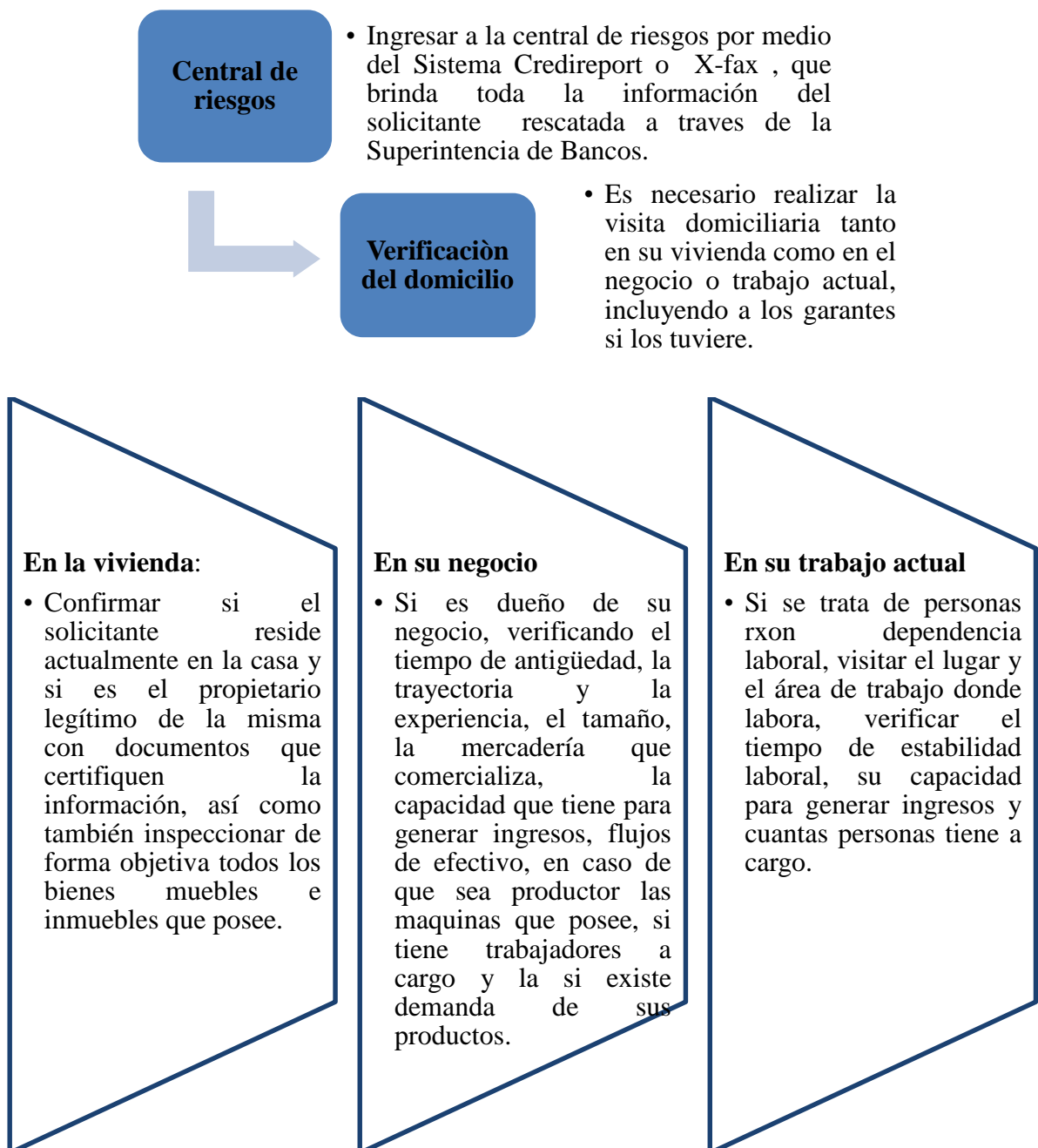


personales, referencias y bienes muebles. (Nombres, edad, dirección, estado civil, actividad económica, nacionalidad, profesión si la tuviere, estado patrimonial, referencias,)

## Paso 2.-Verificación de los datos

Revisar información relevante como:

**Gráfico 27: Verificación de los datos**

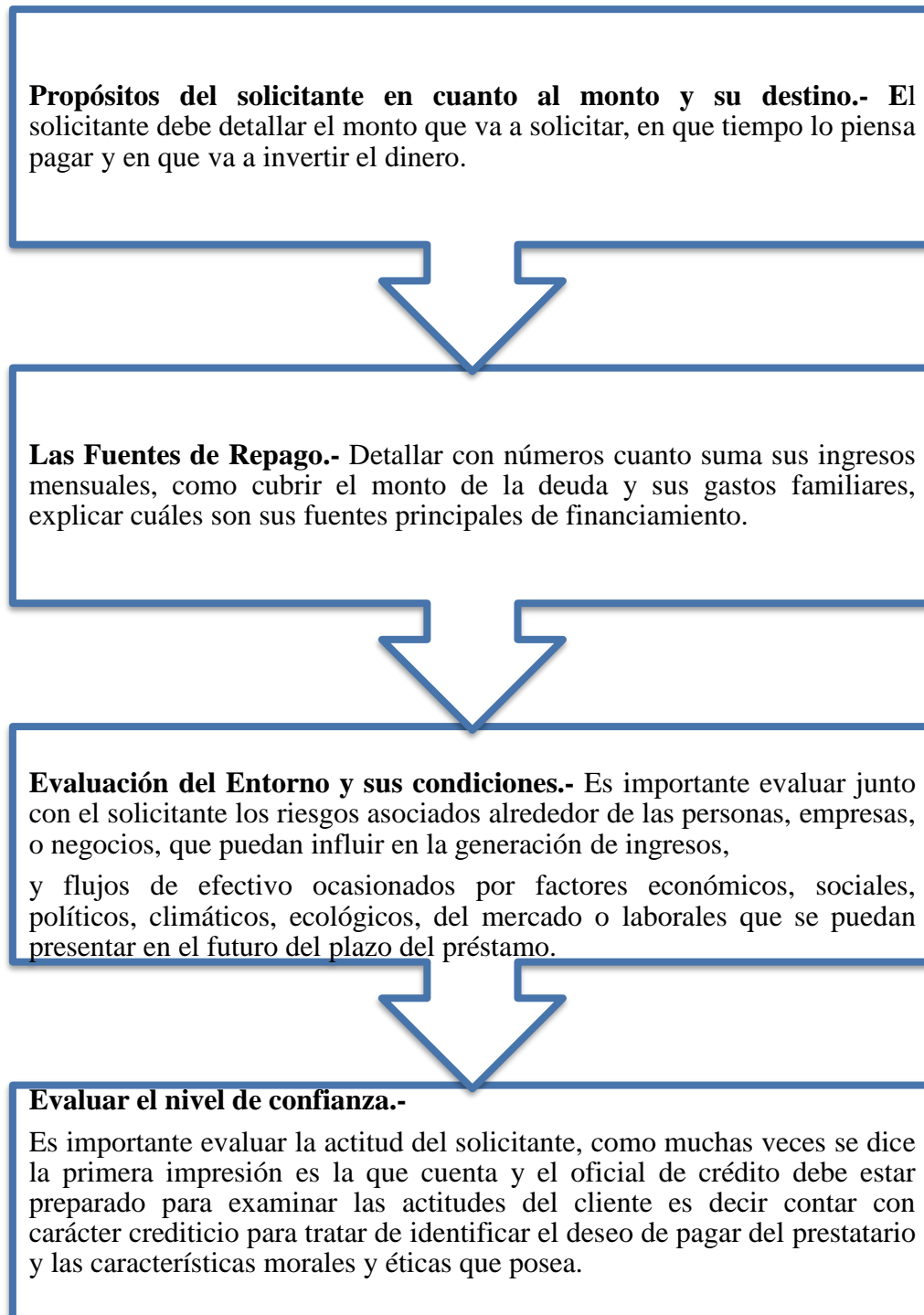


Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema

### Paso 3.- Primera Entrevista de Crédito

La primera entrevista de crédito es el factor clave para poder obtener la mayor cantidad posible de información del solicitante tales como:

**Gráfico 28: Proceso de la entrevista**



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

#### **Paso 4.- Verificación de experiencias bancarias o comerciales.**

Es importante conocer también si los clientes al mismo tiempo que están solicitando un crédito en la cooperativa tienen deudas pendientes con otras instituciones financieras o casas comerciales o peor aún si mantienen créditos con terceras personas que trabajan de manera ilegal; ya que todas estas características no les permite ser beneficiarios del crédito.

Por tanto se debe proceder a revisar las referencias verbales y escritas de terceros, es decir de casas comerciales, bancos y personas conocidas del solicitante, para obtener la siguiente información:

Tipo de relación comercial

- Antigüedad de relación comercial
- Calificación de relación comercial
- Línea de crédito obtenida por el solicitante
- Tipos de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, descuento, etc.)
- Saldo promedio en cuentas corrientes.
- Movimiento promedio en cuentas corrientes.
- Comportamiento de pago
- Forma de pago de deuda

#### **Paso 5.- Revisión de la documentación complementaria**

Todos los documentos requeridos en las políticas de crédito establecidas son importantes y no se pueden pasar por alto ninguno de ellos, tales como copias de cédula, papeleta de votación, libreta de ahorros actualizada, planillas de servicios básicos, etc.

Se tomará en cuenta que las cuotas mensuales que debe pagar el solicitante no sobrepasen del 40% de sus ingresos mensuales.

Se tomará también en consideración que los ingresos mensuales calculados sean en base a las ventas declaradas mensualmente al SRI (Servicio de Rentas Internas), en caso de que haga declaraciones.

El solicitante debe ser socio activo de la cooperativa de por lo menos un mes, no se aceptará solicitudes de clientes inactivos por más de tres meses.

#### **Paso 6.- Registro del Solicitante**

Se realiza bajo la responsabilidad del área de crédito, con el respaldo del medio de aprobación crediticia y la respectiva documentación. Luego del estudio de crédito realizado el funcionario autorizado procede a ingresar todos los datos contables y de las garantías.

#### **Paso 7.- Documentación relacionada con la operación crediticia**

Aparte de la documentación entregada por el solicitante se adicionará lo siguiente:

**Para el crédito:** Pagaré, Contrato Mutuo y la respectiva tabla de amortización.

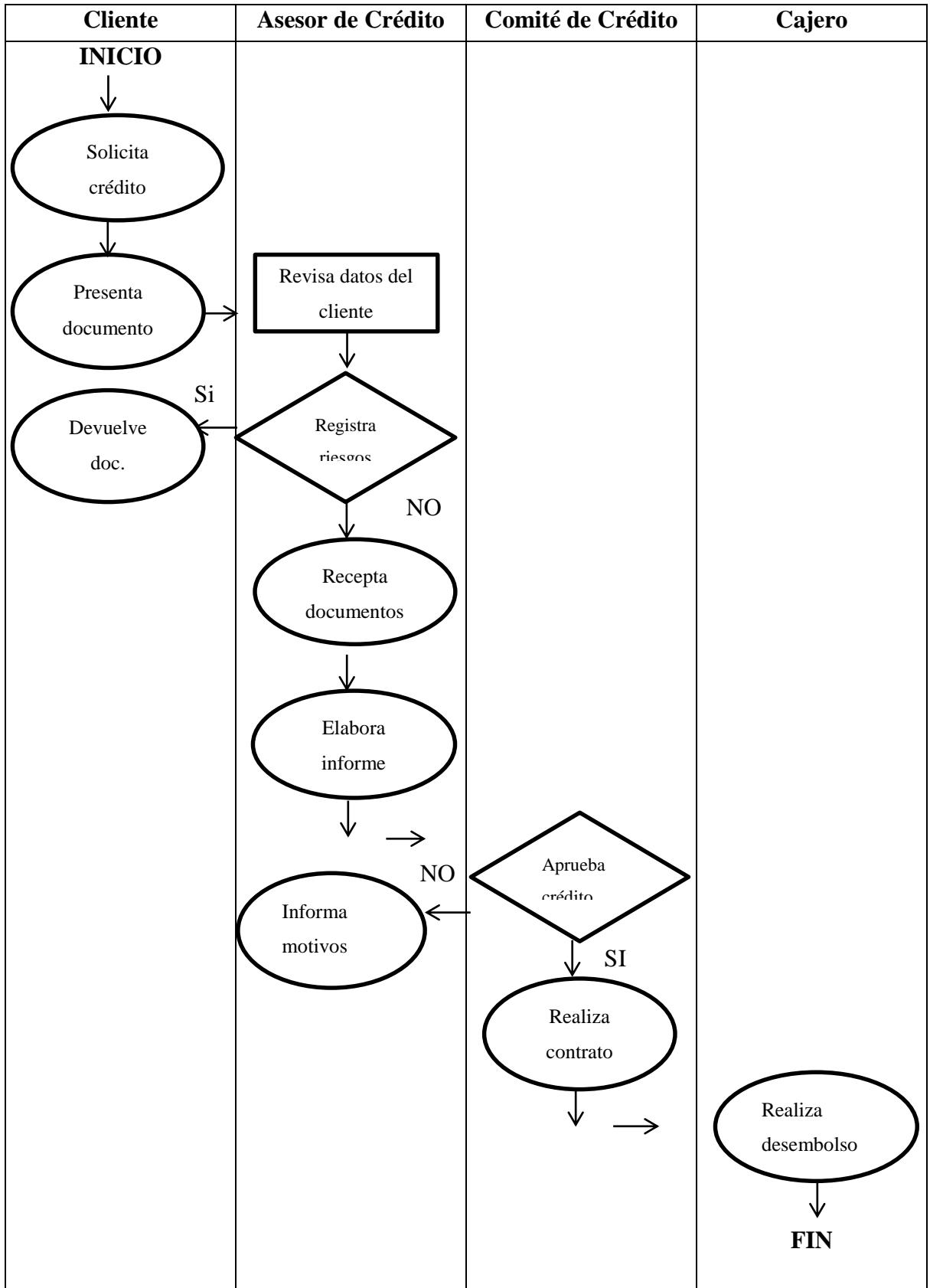
**Para la garantía:** Contrato firmado por el garante, Contrato de prenda o hipoteca, documentos relacionados con el bien a pignorar (facturas, contratos de compra venta, certificados del comprado).

#### **Paso 8.- Desembolso del crédito**

Aquí efectivamente la Cooperativa asume definitivamente el riesgo crediticio, el desembolso se lo hará en efectivo a través de la caja respectiva.

Aquí ya empieza la etapa de vida del crédito, será necesario que el funcionario responsable esté claramente identificado con el nombre, firma y rúbrica y la fecha; en cada etapa, documentación y registro durante el proceso del crédito, en este caso será el oficial de crédito asignado.

**Gráfico 29: Flujograma de procesos para otorgar créditos**



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Tabla 33: Técnicas de cobranza**

<b>Estrategia N°. 08</b>	
<b>Variable</b>	<b>Productividad</b>
<b>Objetivo</b>	Disminuir el nivel de cartera vencida actualizando las diferentes políticas de crédito.
<b>Principales actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera vencida</li> </ul> <p>Las técnicas de cobranza ayudan a controlar y a recuperar la cartera vencida existente en la COAC Sol de los Andes, de una manera eficaz a través de procedimientos adecuados que permitan disminuir el nivel de morosidad.</p>
<b>Autorización</b>	Gerente de la COAC Sol de los Andes
<b>Responsable ejecución</b>	Persona encargada del área de créditos y cobranzas.
<b>Políticas de funcionamiento</b>	El diseño de las políticas de créditos se cumplirá de acuerdo al cronograma establecido y al presupuesto asignado.
<b>Alcance</b>	Local
<b>Tiempo de duración</b>	Duración del proyecto
<b>Costo</b>	El equivalente al costo de aplicar la técnicas para la recuperación de cartera vencida.
<b>Costo planteado</b>	USD 0,00

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

### **Proceso de control y recuperación de cartera vencida**

El proceso de recuperación preventiva son las acciones que se toman en los créditos que están por vencer, generalmente van de uno a treinta días.

**Tabla 34: Proceso de recuperación de cartera vencida**

<b>Tipo de cobranza</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>
<b>Preventiva</b>	Antes de su vencimiento y hasta tres días después.	Llamadas telefónicas Visitas a la vivienda Visitas al negocio	Recordar al cliente la fecha de vencimiento y el monto a cancelar	Asesor de crédito
<b>Extrajudicial 1</b>	5 días después del vencimiento	Llamadas telefónicas Primera notificación escrita. Compromiso de pago.	Gestionar la cobranza de operaciones netamente vencidas, se la efectúa cuando el crédito ha caído en la etapa inicial de mora,	Asesor de crédito
<b>Extrajudicial 2</b>	Hasta 15 días después de su vencimiento	Segunda notificación Compromiso de pago.	El oficial de crédito debe presentarse con una actitud más firme y volver a aclararle al cliente de los problemas judiciales que puede evitar si realiza el pago que adeuda de forma inmediata.	Asesor de crédito
<b>Extrajudicial 3</b>	Hasta 30 días después de su vencimiento	Tercera notificación escrita Compromiso de pago	El oficial de crédito deberá tener una actitud enérgica para exigir el pago, si es necesario en compañía del abogado, esta fase no debe exceder de los cuarenta y cinco días de vencimiento.	Asesor de crédito Jefe de crédito y cobranza Abogado

<b>Recuperación prejudicial</b>	Instancia de 72 horas a partir de los 45 días de vencimiento	Acuerdo de pago	Se entrega una notificación cautelar firmada por el abogado encargado del caso, al deudor y al cliente y se procede a realizar una pre inspección de los bienes declarados cuando se efectuó la entrega del crédito, insistiéndole en la necesidad de pago	Asesor de crédito Jefe de crédito y cobranza Abogado
<b>Recuperación legal o judicial</b>	Hasta 48 días después de su vencimiento	Acuerdo de pago	Se iniciará con la citación otorgada al deudor y los garantes, notificándole que se inició ya el juicio coactivo y que debe realizar el pago de la deuda de forma inmediata según la hora y fecha establecida por el juez. Tiempo otorgado para el juicio coactivo: Citación para auto pago → 7 días Embargo de bienes → 15 días Avaluó de bienes → 10 días Remate de bienes → 30 días Adjudicación → 3 días	Asesor de crédito Jefe de crédito y cobranza Abogado

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

Todos los gastos ocasionados por las acciones extrajudiciales, prejudiciales y judiciales realizadas para la recuperación de la cartera vencida correrán por cuenta del socio moroso.



**Tabla 35: Calidad de trabajo**

<b>Estrategia N°. 09</b>	
<b>Variable</b>	Personas
<b>Objetivo</b>	Mejorar la calidad de trabajo del personal del área de crédito y cobranza de la COAC Sol de los Andes.
<b>Principales actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar nuevo personal especializado en el área de crédito</li> </ul> <p>Contratar a personas adecuadas y capacitadas es muy importante para que la empresa lleve sus actividades de manera efectiva. Por ello, es necesario establecer lineamientos claros para la contratación y capacitación ya que los estos principios reflejan el carácter que debe poseer la cooperativa, de acuerdo a la filosofía empresarial, es decir a la misión, visión y valores, tomando en cuenta las necesidades de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal del área de crédito y cobranzas</li> </ul> <p>Brindar la información correcta y adecuada sobre los requisitos y el proceso de otorgamiento de créditos, así como también las técnicas de cobranza. Atenderlo de manera rápida y con amabilidad al momento de atenderlo. Proporcionar atención personalizada a los socios.</p>
<b>Autorización</b>	Gerente de la COAC Sol de los Andes
<b>Responsable ejecución</b>	Persona encargada del área de talento humano
<b>Políticas de funcionamiento</b>	La contratación del personal se cumplirá de acuerdo al cronograma establecido y al presupuesto asignado.
<b>Costo</b>	El equivalente al costo de seleccionar al personal adecuado
<b>Costo planteado</b>	USD 300,00

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

## **Perfil del personal del área de créditos y cobranzas COAC Sol de los Andes**

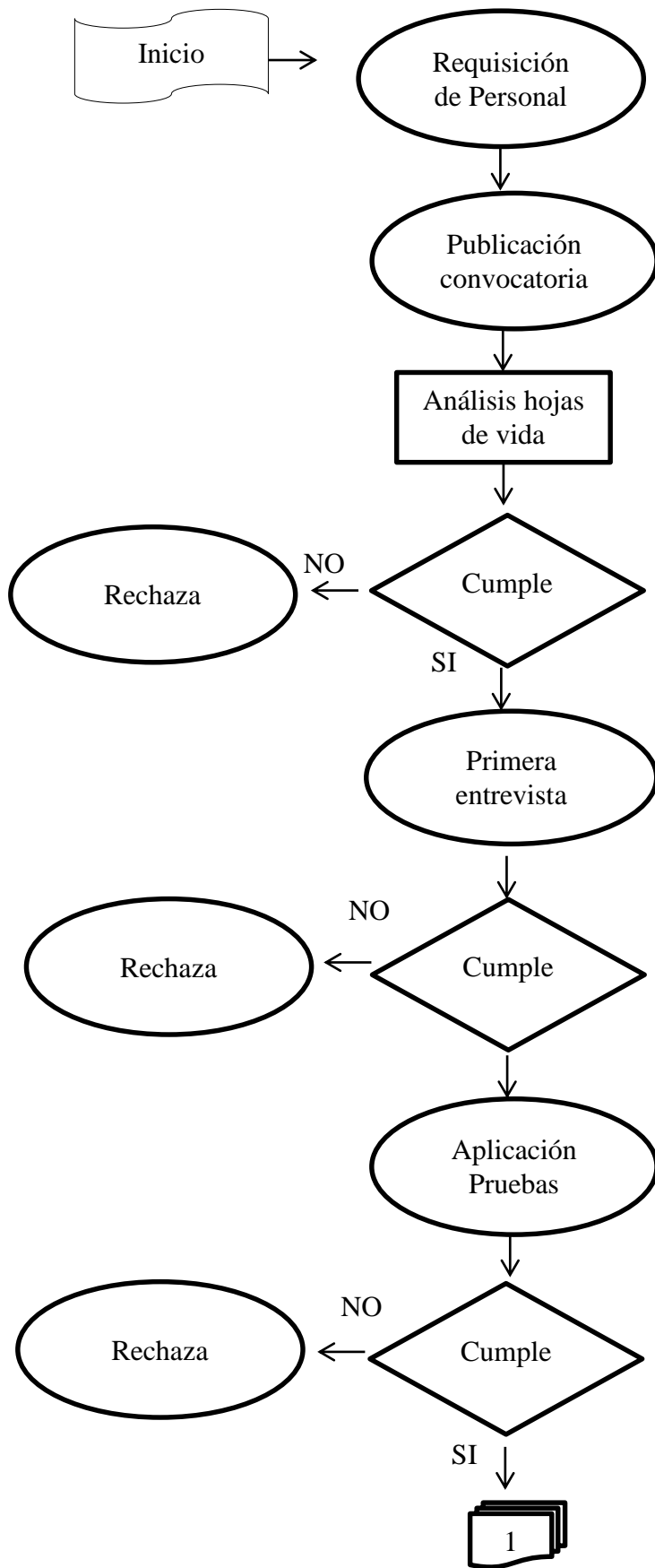
### **Denominación del cargo:** Jefe de crédito y cobranza

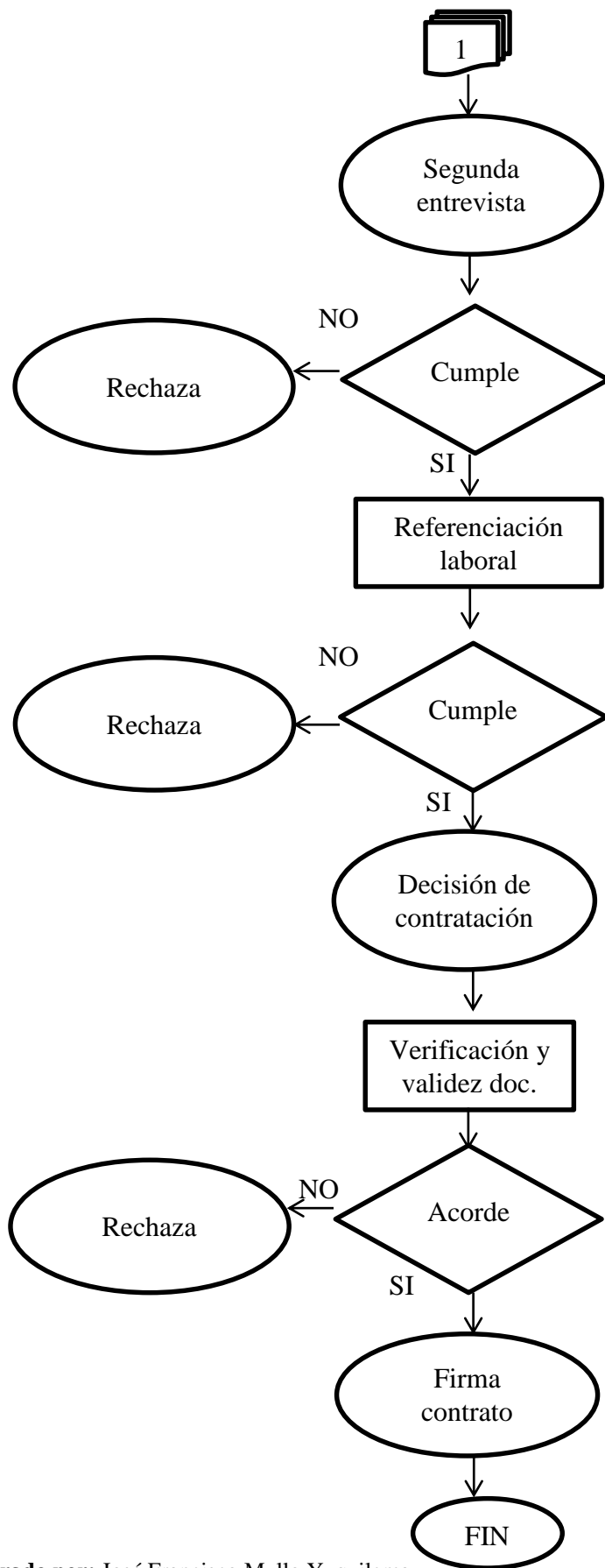
- Tener 25 años de edad en adelante
- Tener título profesional en las carreras de Ingeniería Comercial, Administración de Empresas y afines.
- Tener mínimo dos años de experiencia en puestos similares.
- Tener actitud y liderazgo
- Ser paciente y tener poder de persuasión
- Ser puntual y responsable
- Con características notorias de servicio al cliente
- Tener habilidad de negociación y mercadeo
- Facilidad para redactar informes comerciales y de riesgo crediticio.
- Habilidad para tomar buenas decisiones.

### **Denominación del cargo:** Asesor de crédito

- Tener 22 años de edad en adelante.
- Cursar una carrera universitaria en áreas administrativas.
- Tener actitud y liderazgo
- Capacidad de persuasión
- Ser carismático
- Ser puntual y responsable
- Capacidad para adaptarse al trabajo de campo
- Estar dispuesto a desempeñarse bajo un esquema de presión de trabajo para el cumplimiento de metas.
- Con altas cualidades humanas.
- Facilidad para redactar informes comerciales y de riesgo crediticio.

**Gráfico 30: Flujograma de procesos para selección del personal del área de crédito y cobranza**





Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema

**Tabl 36: Plan de capacitación personal Crédito y Cobranza**

<b>Tema: Créditos</b> <b>Nombre del capacitador:</b> <b>Periodo de capacitación: 2017</b>								
Tema	Objetivos	Contenido	Partes involucradas		Tiempo de duración	Metodología	Recursos	Evaluación
			Capacitador	Capacitando				
Políticas de créditos	Mejorar el proceso de otorgamiento de créditos obteniendo una selección adecuada de cartera de clientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ámbito de aplicación</li> <li>2. Límites de crédito</li> <li>3. Montos y Plazos</li> <li>4. Formas de pago</li> <li>5. Personas sujetas a crédito</li> <li>6. Requisitos de</li> </ol>	Especialista en créditos	10 personas que se encuentran en el área de créditos y cobranzas	Un día (Un fin de semana) en horario de 8:AM-5PM.	Conferencia -Estudio de casos.	Conferencia -Estudio de casos.	Al final del evento se evaluará: - Asistencia - Calidad de los servicios y recursos. - Dominio del tema del expositor. - Aplicabilidad del evento en el área laboral.

		<p>créditos</p> <p><b>7.</b> Novaciones</p> <p><b>8.</b> Reestructuración de créditos</p> <p><b>9.</b> Tasas de interés</p> <p><b>10.</b> Sanciones</p>						
Proceso de otorgamiento de créditos	Determinar el proceso adecuado para el otorgamiento de créditos.	<p><b>1.</b> Diferentes fases del otorgamiento de créditos.</p> <p><b>2.</b> Flujograma de procesos para el otorgamiento de créditos</p>	Especialista en créditos y cobranzas	10 personas que se encuentran en el área de créditos y cobranzas	Un día (Un fin de semana) en horario de 8:AM-5PM.	Conferencia -Estudio de casos.	Conferencia -Estudio de casos.	Al final del evento se evaluará: - Asistencia - Calidad de los servicios y recursos. - Dominio del tema del expositor. - Aplicabilidad del evento en el área laboral.

Técnicas de cobranza	Disminuir el nivel de vencida actualizando las diferentes políticas de crédito.	Proceso de control y recuperación de cartera vencida	Especialista en créditos y cobranzas	10 personas que se encuentran en el área de créditos y cobranzas	Un día (Un fin de semana) en horario de 8:AM-5PM.	Conferencia -Estudio de casos.	Conferencia -Estudio de casos.	Al final del evento se evaluará: - Asistencia - Calidad de los servicios y recursos. - Dominio del tema del expositor. - Aplicabilidad del evento en el área laboral.
----------------------	---	--	--------------------------------------	--	---	--------------------------------	--------------------------------	---

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Tabla N° 37: Presupuesto capacitación**

<b>Presupuesto de gastos de capacitación n°.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo Unitario \$</b>	<b>Total \$</b>
1	Material didáctico (hojas, formatos, ejemplos)	\$10,00	\$30,00
2	Contrataciones de servicios profesionales	\$200,00	\$600,00
3	Gastos de Operación 15 refrigerios( \$5,00)	\$75,00	\$225,00
<b>Total</b>		<b>\$855,00</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema



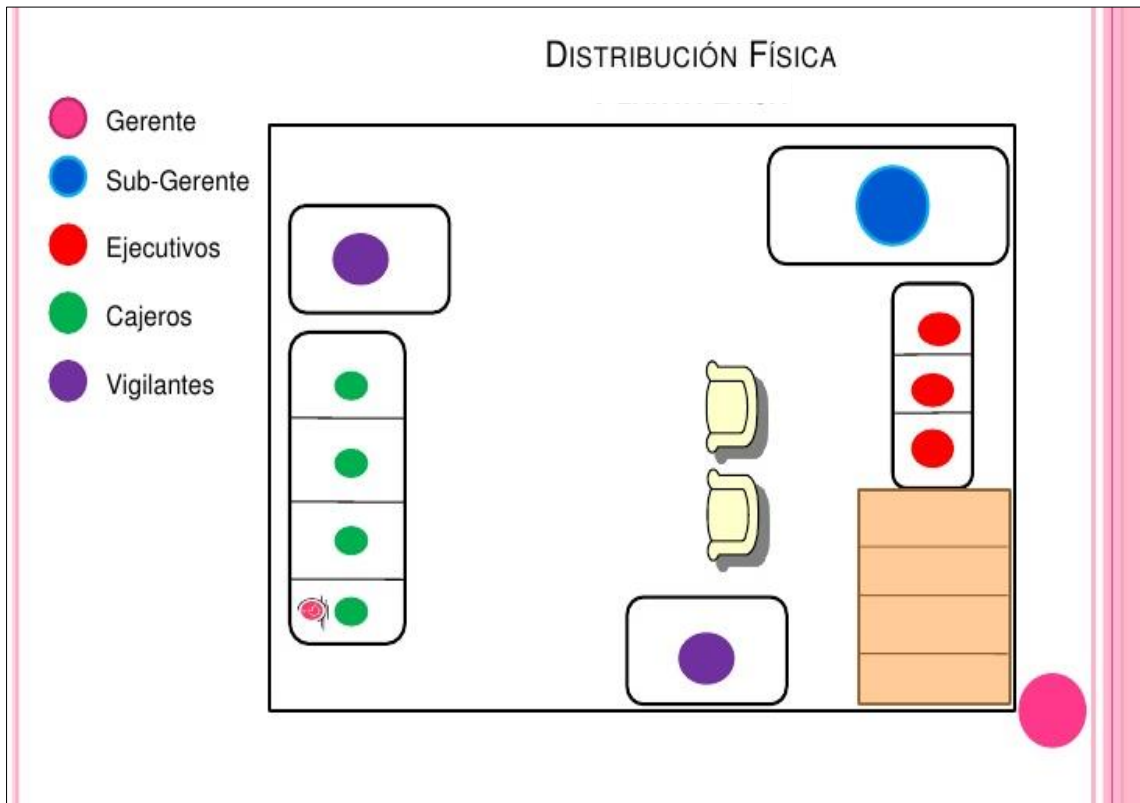
**Tabla 38: Readecuación de las áreas**

<b>Estrategia N°. 10</b>	
<b>Variable</b>	<b>Entorno</b>
<b>Objetivo</b>	Readecuar la infraestructura de la COAC Sol de los Andes, brindando comodidad a los clientes.
<b>Principales actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Readecuación de todas las áreas de la COAC Sol de los Andes</li> </ul> <p>La decoración de todas las instalaciones brindan una experiencia de servicio única y por lo tanto deben recibir un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la ingente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.</p>
<b>Autorización</b>	Gerente de la COAC Sol de los Andes
<b>Responsable ejecución</b>	Persona especializada en la decoración de las instalaciones.
<b>Políticas de funcionamiento</b>	La readecuación de las instalaciones se cumplirá de acuerdo al cronograma establecido y al presupuesto asignado.
<b>Alcance</b>	Local
<b>Tiempo de duración</b>	Un mes
<b>Costo</b>	El equivalente al costo de la readecuación de las instalaciones de la COAC Sol de los Andes.
<b>Costo planteado</b>	USD 500,00

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 31: Distribución COAC Sol de los Andes**



Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema

**Gráfico 32: Color del espacio físico**



Elaborado por: José Francisco Mullo Yuquilema

#### 4.6 PRESUPUESTO GENERAL

El siguiente presupuesto se lo considera de manera anual:

**Tabla 39: Presupuesto general**

<b>Estrategia</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio</b>
Nº 01	Rediseño de la marca y eslogan	\$200,00
Nº 02	Servicio a domicilio	\$30.600,00
Nº 03	Facilidades de pago	\$00,00
Nº 04	Spot radial publicitario	\$480,00
Nº 05	Nuevos medios de comunicación	\$200,00
Nº 06	Rediseño de las políticas de crédito	\$00,00
Nº 07	Proceso de otorgamiento de créditos	\$00,00
Nº 08	Técnicas de cobranza	\$00,00
Nº 09	Calidad de trabajo	\$855,00
Nº 10	Readecuación de las áreas	\$500,00
<b>Total</b>		<b>\$32.835,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

**4.7 CRONOGRAMA**

**Gráfico 33: Cronograma General**

	AÑO 2017											
N° de Estrategia	MES 1				MES 2				MES 3			
1	■	■	■									
2	■	■	■	■	■	■	■					
3	■	■	■	■	■	■	■	■				
4	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	■	■	■	■								
6	■	■	■	■								
7	■	■	■	■								
8	■	■	■	■								
9	■	■	■	■	■	■	■	■				
10	■	■	■									

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** José Francisco Mullo Yuquilema

## CONCLUSIONES

La COAC Sol de los Andes, no dispone de un plan estratégico para la colocación y recuperación de cartera vencida, lo cual impide alcanzar los objetivos planteados por la cooperativa ocasionando altos índices de morosidad, esto se debe a la alta competencia en el entorno que les impulsa a colocar los créditos sin un previo análisis del socio teniendo el riesgo de caer en morosidad, y ese problema repercute directamente en la institución.

El análisis situacional de la COAC Sol de los Andes, reflejó que como fortalezas cuentan con diferentes líneas de créditos, además que cumplen con las disposiciones legales obteniendo de esta manera un crecimiento constante de la cartera de créditos y como debilidades que no poseen planes de capacitación, realizando el otorgamientos de créditos de manera inadecuada y con carencia de practica de manuales de procesos. Dando como resultado un restringido reconocimiento social, lo cual impide alcanzar los objetivos planteados por la cooperativa.

La investigación de mercado, logró determinar con mayor precisión las razones por la que los socios se atrasan en el pago de los créditos en la COAC “Sol de los Andes”, con el propósito de implementar estrategias que permitan superar este suceso en el mercado riobambeño, evidenciándose al mismo tiempo el interés que tienen los socios en la cancelación de los créditos otorgados. El motivo principal por el cual los socios acuden a la COAC Sol de los Andes, es a solicitar los diferentes tipos de créditos a fin de cubrir gastos corrientes y extraordinarios; siendo los microcréditos, el crédito más solicitado por los socios obteniendo de esta manera de 1-2 créditos.

Se desarrolló las estrategias en base a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, en el diagnóstico situacional y en el marketing de servicios, donde las estrategias propuestas se enmarcan en el producto, plaza, promoción, precio, personas, evidencia física, procesos y la productividad mejorando todos los procesos realizados para la colocación y recuperación de la cartera vencida que posee la COAC Sol de los Andes.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la COAC Sol de los Andes, implementar el diseño del plan estratégico para la colocación y recuperación de cartera vencida, a fin de mejorar los diferentes procesos internos y externos que conlleva la institución, alcanzando de esta manera los objetivos planteados.

La COAC Sol de los Andes deberá, minimizar sus debilidades a través de la realización planes de capacitación para todo su personal, a fin de brindar la información correcta y eficaz sobre los diferentes servicios que ofrece la cooperativa, en especial sobre los créditos que otorga la institución financiera. Además debe implementar un manual de procesos de las diferentes áreas que posee la cooperativa.

Realizar investigaciones de mercado periódicas, con la finalidad de estar en permanente contacto con los socios de la COAC Sol de los Andes, para cumplir con las expectativas en cuanto a prestación de servicios, o a su vez, reformar estrategias encaminadas a mejorar el servicio que brinda la institución. La COAC Sol de los Andes, deberá brindar facilidades en los pagos de los créditos en cuanto a montos y plazos de acuerdo a los ingresos que poseen los socios luego de la presentación previa de los requisitos solicitados, a fin de disminuir el nivel de cartera vencida ofertando nuevas formas de pagos y realizando una buena gestión de cobranza.

Aplicar todas las estrategias sugeridas, a fin de colocar y recuperar la cartera vencida de la COAC Sol de los Andes, manteniendo el manejo adecuado del marketing, contando con una amplia gama de servicios con una atención personalizada ya que es importante tomar en cuenta la satisfacción del cliente.

## BIBLIOGRAFIA

- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4a ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Boyd, W., & Larrechè, M. (2005). *Marketing estratègic*. Mèxico: McGraw-Hill.
- Canelos, R. (2003). *Formulaciòn y evaluaciòn de un plan de negocios* Quito: LERC Impresiones.
- Harold, K., & Heinz, W. (1994). *Administraciòn: una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administraciòn Estratégica: Competitividad y globalizaciòn conceptos y casos* (7a ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Ipinza, F. (2008). *El proceso estratègic: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación .
- Koenes, A. (1994). *Guías de gestiòn de la pequeña empresa. El plan de negocios*. Madrid: Dìaz de Santos.
- Kotler, P. (1990). *Mercadeo de servicios profesionales*. Santa Fé : Legis.
- Morrisey, G. (1995). *Pensamiento estratègic*. Florida: Prentice Hall.
- Porter, M. (1998). *¿Què es una estrategia?* La Habana: McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administraciòn Estratégica: Teoría y Casos* (18ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Cuevas, W. (2003). *Funciones de la visiòn estratègic*. *Obtenido de:*  
<https://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision>
- Rivera, O. (2010). *los conceptos de misiòn, visiòn y propósito estratègic*. *Obtenido de:*  
[http://www.cegis.otalca.cl/doc/miguel\\_bustamante/direccion\\_sistemas\\_salud\\_talca/6%20Mision\\_Vision\\_Proposito\\_Estrategico.pdf](http://www.cegis.otalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf)



## ANEXOS



### Anexo 1: Guía de la entrevista

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE MARKETING

### GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista realizada a: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Indique cuáles son los procesos más relevantes que se desarrollan en el Dpto. de Crédito y Cobranzas?
2. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se suscitan en dicha área?
3. ¿El dpto. de Crédito y cobranzas cuenta con un manual de procesos para otorgar los créditos?
4. ¿Cuáles son los requisitos que se considera para conceder un crédito?
5. ¿El Dpto. de Crédito y Cobranzas tiene políticas aplicadas para el otorgamiento de crédito?
6. ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación del crédito de un cliente?
7. ¿Cuál es el tiempo en que se demora para conceder un crédito?
8. ¿Qué tipo de crédito es el que más se solicita?
9. ¿Cuál es el plazo que regularmente se concede a cada crédito y de que depende esto?
10. ¿Cuál es el nivel de incobrables que maneja el departamento?
11. ¿Cuántos casos de fraudes por parte de clientes se ha dado en este año?
12. ¿Cuáles son las medidas que toma el departamento si pasan 30 o 60 días de mora y no recibe ninguna notificación del deudor?

### OBSERVACIONES

---

---

---

---





## Anexo 2: Encuesta

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**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 “Sol de los Andes” con el propósito de implementar estrategias que permitan superar este suceso.

**INDICACIÓN:** Por favor lea las preguntas y marque con una **SOLA** (X) su respuesta.

**Datos de el/la cliente/a**

**Género** F ( ) M ( )

**Edad:** 18-27 ( ) 28-37 ( ) 38-47 ( ) 48-57 ( ) 58-65 ( )

### CUESTIONARIO

**1. ¿Al acudir a la cooperativa “Sol de los Andes” por qué motivo principalmente lo hace?**

Ahorros ( ) Inversiones a plazo fijo ( ) Créditos ( )

Pago de servicios ( ) Cobros generales ( )

**2. ¿Cuántos créditos ha obtenido en la cooperativa “Sol de los Andes” desde que es socio?**

Ninguno ( ) 1 - 2 ( ) 3 - 4 ( ) 5 - 6 ( ) 7 en adelante ( )

**3. ¿Qué tipo de crédito generalmente obtiene en la cooperativa “Sol de los Andes”?**

Microcrédito ( ) Crédito de consumo ( ) Crédito de vivienda ( ) Crédito de inversión ( )

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

Sí ( ) No ( )

**5. ¿Por qué razón considera que se retrasa en los pagos del crédito?**

Pérdida de trabajo ( ) Se le olvidó ( ) Le queda lejos la cooperativa ( )

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

Sí ( ) No ( )

**7. ¿A través de que medio le gustaría que le informen de que su pago de crédito está próximo a vencer?**

Llamada telefónica ( ) Mensaje de texto ( )

Correo electrónico ( ) Redes sociales ( )

**8. Sí la COAC “Sol de los Andes” le diera la oportunidad de igualarse los pagos atrasados del crédito a través de abonos, ¿Cuál de las siguientes opciones elegiría?**

Diariamente ( ) Semanalmente ( ) Quincenalmente ( )

**9. ¿En dónde le puede localizar el personal de crédito y cobranza?**

Hogar ( ) Negocio ( ) Hogar de los padres ( ) Trabajo ( )

**10. ¿Cómo califica usted la atención al cliente del departamento de crédito y cobranza de la COAC “Sol de los Andes”?**

Muy buena ( ) Buena ( ) Ni buena ni mala ( ) Mala ( ) Muy mala ( )

**Agradecemos su colaboración**