



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**CARRERA INGENIERÍA EN MARKETING**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN MARKETING**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO OCTUBRE 2014 - OCTUBRE 2015.**

**AUTORA:**

**ESTEFANÍA DEL CARMEN SAYAY ORTIZ**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Estefanía del Carmen Sayay Ortiz, quien ha cumplido con las normas científicas y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca  
**DIRECTORA**

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias  
**MIEMBRO**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Estefanía del Carmen Sayay Ortiz, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, será debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 22 de junio de 2016

Estefanía del Carmen Sayay Ortiz

C.I. 0201914751

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a Dios por haberme dado la oportunidad de tener una familia tan maravillosa; a mis Padres que son mi ejemplo a seguir, por demostrarme que con esfuerzo y dedicación todo es posible, por sus sabios consejos y su apoyo incondicional. Padres esta tesis la quiero compartir con ustedes, gracias por todo lo me que me han brindado.

No podía dejar de mencionar a mis hermanas: Elizabeth, Ligia y Cinthya con quienes hemos compartido momentos maravillosos, gracias por formar parte de mi vida, por ayudarme a cumplir con uno de mis sueños.

A un ser hermoso, a mi querido hijo Alan Sebastián gracias por ser mi mayor motor en esta larga travesía, a ti mi niño que con alegría llenas de color mi vida, gracias por existir y ser mi complemento perfecto.

También quiero dedicarle este trabajo a un ser maravilloso que siempre vivirá en mi mente y en mi corazón a mi abuelito el Sr. José Octavio Sayay a ti mi pequeño ángel, a ti te dedico mis versos, mi ser mis victorias, a ti que siempre fuiste parte de mi vida, siempre fuiste un ejemplo de lucha y perseverancia hasta el último día de tu existencia, aunque tu inesperada partida fue de un momento a otro tú recuerdo permanecerá intacto en mi memoria y en mi corazón por siempre.

Estefanía del Carmen Sayay Ortiz

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haberme abierto las puertas para cumplir un sueño de constancia y esfuerzo, al personal docente de mi querida Escuela de Ingeniería en Marketing, quienes me formaron en las diferentes áreas de mi vida académica y social, con sólidos valores humanos y éticos.

También quiero brindarles un merecido reconocimiento a la Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca, Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón y no podía dejar de mencionarla a la Ing. Sonia Guadalupe Arias, a quienes les estaré eternamente agradecida ya que con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación supieron guiarme y contribuyeron para que este trabajo llegue a un feliz término.

A todos mis amigos, familiares a todas aquellas personas que han formado parte de mí vida, quiero darles las gracias por compartir momentos extraordinarios y por estar junto a mí en todo momento.

Gracias de todo corazón.

Estefanía del Carmen Sayay Ortiz

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificación de autenticidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo .....	xii
Summary.....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	5
2.1.1 Gestión Comercial .....	5
2.1.2 Mercado Objetivo .....	5
2.1.3 Comunicación Mix .....	5
2.1.4 Plan Comercial .....	6
2.1.5 Plan de Recursos Humanos .....	6
2.1.5.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	6
2.1.6 Marco conceptual.....	7
2.1.6.1 Planificación .....	7
2.1.6.2 Investigación de Mercados .....	7
2.1.6.3 Marketing.....	7

2.1.6.4	Dirección de Marketing .....	7
2.1.6.5	Estrategias.....	8
2.1.6.6	Táctica .....	8
2.1.5.7	Competencia .....	8
2.1.6.8	Mercado .....	8
2.1.6.9	Producto.....	8
2.1.6.10	Marketing de Servicios .....	9
2.1.5.11	Empresa .....	9
2.1.5.12	Cliente .....	9
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>10</b>
3.1	<b>HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>10</b>
3.1.1	Hipótesis General .....	10
3.1.2	Hipótesis Específicas .....	10
3.2	<b>VARIABLES .....</b>	<b>10</b>
3.2.1	Variable Independiente:.....	10
3.2.2	Variable Dependiente .....	10
3.3	<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>10</b>
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos .....	11
3.5	<b>TÉCNICAS .....</b>	<b>12</b>
3.6	<b>INSTRUMENTOS .....</b>	<b>13</b>
3.7	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>13</b>
3.8	<b>HALLAZGOS .....</b>	<b>26</b>
3.9	<b>VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>		<b>28</b>
4.1	<b>TÍTULO .....</b>	<b>28</b>
4.1.1	<b>INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>28</b>
4.2	<b>PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>29</b>
4.2.1	Filosofía Institucional .....	29
4.2.2	Misión.....	29
4.2.3	Visión.....	29
4.2.4	Objetivo .....	29
4.2.5	Valores Corporativos .....	29
4.3	<b>ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE LA COAC. CACHA LTDA. ....</b>	<b>31</b>
4.4	<b>UBICACIÓN DE LA COAC. CACHA LTDA.....</b>	<b>32</b>

4.4.1	Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.....	32
4.5	Productos y Servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. ....	33
4.5.1	Depósitos a plazo fijo .....	34
4.5.2	Ahorro a la vista .....	34
4.5.3	Ahorro ágil.....	34
4.5.4	Ahorro productivo .....	35
4.5.5	Créditos.....	35
4.5.6	MicrocréditO .....	35
4.5.7	Capital emprendedor.....	35
4.6	SERVICIOS ADICIONALES QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA. ....	36
4.7	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA. ....	37
4.7.1	Análisis STEP.....	37
4.7.2	Factor Sociocultural.....	37
4.7.3	Factor Tecnológico .....	38
4.7.4	Factor Económico.....	38
4.7.5	Factor Político – Legal .....	38
4.8	ANÁLISIS FODA .....	38
4.9	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....	51
4.8	POA: PLAN OPERATIVO ANUAL .....	59
	CONCLUSIONES .....	60
	RECOMENDACIONES.....	61
	BIBLIOGRAFÍA .....	62
	ANEXOS .....	63



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población de socios de la COAC. CACHA LTDA.....	14
Tabla N° 2: Género .....	16
Tabla N° 3: Estructura de la Cooperativa .....	17
Tabla N° 4: Servicios del Cliente.....	18
Tabla N° 5: Calidad de la Información .....	19
Tabla N° 6: Desempeño del Gerente.....	20
Tabla N° 7: Atención y Servicio del Cajero.....	21
Tabla N° 8: Créditos más Solicitados .....	22
Tabla N° 9: Desempeño del Personal.....	23
Tabla N° 10: Agilidad del Trámite.....	24
Tabla N° 11: Productos y Servicios .....	25
Tabla N° 12: Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. ....	32
Tabla N° 13: Servicios adicionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. .....	36
Tabla N° 14: Análisis FODA .....	40
Tabla N° 15: Matriz de Correlación.....	41
Tabla N° 16: Matriz de Correlación Fortalezas y Oportunidades.....	42
Tabla N° 17: Matriz de Correlación Debilidades y Amenazas .....	44
Tabla N° 18: Matriz de Prioridades .....	46
Tabla N° 19: Perfil Estratégico Interno.....	49
Tabla N° 20: Estrategia1: Calidad de productos y servicios financieros .....	51
Tabla N° 21: Estrategia 2: Estrategia de Comunicación .....	52
Tabla N° 22: Estrategia N° 3: Nuevos Mercados.....	55
Tabla N° 23: Estrategia 4: Fidelización .....	56
Tabla N° 24: Estrategia 5: Capacitación al personal de la Institución.....	57
Tabla N° 25: Estrategia 6: Marketing Online .....	58
Tabla N° 26: POA: PLAN OPERATIVO ANUAL.....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Género .....	16
Gráfico N° 2: Estructura de la cooperativa .....	17
Gráfico N° 3: Satisfacción del cliente .....	18
Gráfico N° 4: Calidad de la información .....	19
Gráfico N° 5: Desempeño del Gerente.....	20
Gráfico N° 6: Atención y Servicio del Cajero .....	21
Gráfico N° 7: Créditos más Solicitados .....	22
Gráfico N° 8: Desempeño del Personal .....	23
Gráfico N° 9: Agilidad del Trámite.....	24
Gráfico N° 10: Productos y Servicios .....	25
Gráfico N° 11: Organigrama .....	31
Gráfico N° 12: Ubicación.....	32
Gráfico N° 13: Cobertura .....	33
Gráfico N° 14: Productos y Servicios .....	33
Gráfico N° 15: Servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.	37
Gráfico N° 16: Buzón de Sugerencias .....	51
Gráfico N° 17: Basureros .....	53
Gráfico N° 18: Cajero Automático .....	53
Gráfico N° 19: Rollup .....	53
Gráfico N° 20: Tarjeta de Débito .....	53
Gráfico N° 21: Parasol .....	54
Gráfico N° 22: Delantales y Gorras .....	54
Gráfico N° 23: Nuevos Mercados .....	55
Gráfico N° 24: Incentivos de Fidelización.....	56
Gráfico N° 25: Capacitación al Personal .....	57
Gráfico N° 26: Página Web.....	58

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta .....	63
Anexo N° 2: Ruc de la Coac. Cacha Ltda. ....	64
Anexo N° 3: Reglamento manual orgánico funcional de la COAC. CACHA LTDA. ..	66
Anexo N° 4: Papeletas de depósito y retiro COAC. CACHA LTDA. ....	91
Anexo N° 5: Verificación de documentos para la otorgación de créditos .....	91
Anexo N° 6: Fotografías de las instalaciones de la COAC. CACHA LTDA. ....	92
Anexo N° 7: Equipo de trabajo cooperativa de ahorro y crédito CACHA LTDA. ....	94

## **RESUMEN EEJECUTIVO**

La presente investigación es un “Modelo de Gestión Comercial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. De la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el periodo 2014 – 2015” con la finalidad de mejorar los procesos y procedimientos internos de la Cooperativa para que de esta manera se entreguen mejores productos y servicios, y así cumplir con las expectativas de los socios. Para la elaboración del Modelo de Gestión Comercial se requirió la investigación descriptiva, de campo, documental, instrumentos guía de observación, guía de encuesta. También se realizó el diagnóstico situacional de la empresa a través del análisis STEP, FODA, ya que es una herramienta utilizada para valorar la viabilidad actual y futura de la institución. El Modelo de Gestión Comercial ayudará de manera adecuada a la planificación y ejecución de los objetivos deseados también se diseñó estrategias de gestión de marketing, con la utilización de medios publicitarios con los cuales se pretende difundir mensajes de manera clara y precisa, información que ayude al posicionamiento en el mercado. Se recomienda aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa de la entidad para la toma de decisiones. Elaborar planes de capacitación dirigido a todos los empleados según su requerimiento o necesidad, esto les ayudará a desenvolverse de mejor manera dentro de la institución.

**Palabras Claves:** Posicionamiento, Modelo de Gestión Comercial, Estrategias, Mercado.

-----  
Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca  
**DIRECTORA DEL TRIBUNAL**

## **SUMMARY**

The current paper is a “Commercial Management Model for the Saving and Credit Cooperative Cacha Ltd. from Riobamba city, province of Chimborazo from 2014-2015” in order to improve the process and internal procedures of the Cooperative for providing better products and services, and to fulfil with the partners expectations. For the preparation of this Commercial Management Model the descriptive, field, and documentary researches were required, and like instruments the observation guide and survey were used. It also was done the situational diagnosis of the company through the STEP analysis FODA (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) because it is a used tool, in order to value the current and future viability of the Institution. The Commercial Management Model will help in appropriate way to the planning and execution of the desired objectives, also strategies of marketing management were designed, by different means of advertising, with which is intended to spread clear and accurate messages, information that help to the market placement. It is recommended to apply signs that allow evaluating the administrative and operative management of the entity for making decisions. And to elaborate training plans aimed to all of the employees, according to their need and requirement, it will help them to move easily into the institution.

Key Words: Placement, Commercial Management Model, Strategies, Market.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo investigativo consiste en elaborar un Modelo de Gestión Comercial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el periodo Octubre 2014 – Octubre 2015. Toda empresa que oferta bienes y servicios hoy en día necesita aplicar a sus actividades diarias programas o proyectos que integren estrategias competitivas para el mejor desarrollo de la institución.

Es por eso que es muy indispensable elaborar un Modelo de Gestión Comercial ya que ayudara al posicionamiento en el mercado, incluyendo estrategias comerciales y políticas de actuación; englobando la relación con el cliente y los servicios de la institución sean pre y post venta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cacha Ltda.” es una institución financiera que brinda servicios y productos financieros en el sector de la economía popular y solidaria a nivel nacional, siendo la razón para ir en busca de ventajas competitivas a través de estrategias que son parte de modelos de gestión comercial, y con ello intensificar y crear un posicionamiento sólido en el mercado financiero.

Durante el desarrollo de la tesis se puede encontrar: en el primer capítulo la situación problemática la cual me llevo a realizar el modelo de gestión comercial, el segundo capítulo se puede encontrar la fundamentación teórica y conceptual que se basó para la elaboración del trabajo, el tercer capítulo se encuentra: la metodología, técnicas y herramientas de estudio de mercado con sus respectivos resultados que incluye, análisis e interpretación de datos así como los hallazgos y la verificación de hipótesis o idea a defender, para concluir con el cuarto capítulo les presentamos el contenido de la propuesta, como conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito han formado una base fundamental para el desarrollo de la economía financiera atendiendo con eficacia, eficiencia, y solvencia, a nichos de mercado pequeños y del sector rural del Ecuador.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. la falta de preparación de los empleados hacen que estos no cumplan de manera adecuada las disposiciones de la Gerencia, ya que los mismos no poseen una adecuada formación académica acorde a las exigencias dentro de la Institución, además la falta de un modelo de gestión comercial hace que no se establezca de manera clara los objetivos organizacionales, y las estrategias llegarán al cumplimiento de dichos objetivos. No se ha realizado un análisis interno y externo de la Cooperativa para establecer de mejor manera las estrategias apropiadas.

Con respecto a la gestión financiera la Cooperativa no ha establecido indicadores para medir el rendimiento en su gestión, lo que provoca que los presupuestos no sean ejecutados de una forma adecuada, provocando el continuo crecimiento de su cartera vencida afecta la liquidez de la Cooperativa.

En sus cinco años de servicio a la ciudadanía la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. a pesar de tener bien definida su misión y visión, herramientas fundamentales para definir objetivos corporativos y operacionales claves en toda organización no cuenta con un Modelo de Gestión Comercial, lo cual ha ocasionado que en el aspecto organizacional, económico y comercial, se refleja claramente en el desacelerado crecimiento financiero por falta de estrategias competitivas, situación que está provocando cierto estancamiento en la captación de nuevos socios.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo ayudará la imagen corporativa al fortalecimiento y posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACHA Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el periodo Octubre 2015?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Diseño de un Modelo de Gestión Comercial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cacha Ltda.” de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el período Octubre 2014- Octubre 2015.”

En los siguientes parámetros se delimita el proyecto de investigación:

**Tipo de Estudio:** Modelo de Gestión Comercial

**Espacio:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** Carabobo y Esmeraldas esquina, frente al Centro Comercial Popular la Condamine.

**Delimitación Temporal:** Octubre 2014 – Octubre 2015

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Para una empresa es crucial saber hacia dónde se quiere llegar comercialmente, que productos o servicios son rentables en el mercado, que zonas geográficas funcionan, cuáles hay que potenciar, todo esto es parte de la estrategia comercial de una empresa.

Para construir un Modelo de Gestión Comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. El cliente de las entidades financieras busca un servicio personalizado y una atención de calidad, adecuada a sus gustos y necesidades particulares.

Todo esto ajustada a incrementar la cuota de mercado, con este trabajo se pretende diseñar estrategias apropiadas para la corrección de los puntos críticos de dicha institución financiera.



Durante la corta vida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., los directivos y administradores han venido trabajando de acuerdo a la situación que se presente al momento, solucionando problemas a través de la adopción de medidas correctivas, sin una adecuada planificación. Esta situación ha llegado, en que algunas situaciones las decisiones no hayan sido las acertadas reflejando resultados negativos para la institución.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión comercial para fortalecer la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el período Octubre 2014 - Octubre 2015.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Realizar el análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. de la Ciudad de Riobamba.
- ❖ Desarrollar un estudio de mercado para identificar las necesidades de los clientes que posee la Institución Financiera.
- ❖ Diseñar estrategias de comunicación adecuadas para el mejoramiento de la imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. de la Ciudad de Riobamba.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1.1 Gestión Comercial**

Según (CASTELLO, 2006) Gestión comercial es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como organizacionales. Esta definición, reconoce que la gestión es un proceso de análisis, planificación y control además de considerar los cuatro instrumentos de la estrategia comercial.

La gestión comercial, debe argumentar tanto a corto como a mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que posee y cómo está dotado de recurso tangibles e intangibles, que le permitan una determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados; también es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: donde ir, cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino organizacional.

#### **2.1.2 Mercado Objetivo**

Según (CASTELLO, 2006) el mercado objetivo son los clientes que usted espera que visiten su empresa y requieran de sus servicios y productos a corto o a mediano plazo.

#### **2.1.3 Comunicación Mix**

Para (GUIU, 2012) la comunicación mix es un conjunto de disciplinas de comunicación (publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas) que optimizan y posibilitan el proceso de poner a disposición de un cliente o persona el producto o servicio ofertado por una empresa; agilizando su compra y uso; con el lógico beneficio para la empresa o ente que pone a disposición del producto.

## **2.1.4 Plan Comercial**

Según (BAEZ, 2013) plan comercial es parte del plan de negocios de una empresa o proyecto, y en ella se concreta los objetivos de ventas y se especifica de qué forma se conseguirán cuantificándolos en un presupuesto. Se aconseja 1 año, se debe analizar cada uno de los servicios que ofrece la asesoría por asesoría por separado, sin perder la coherencia global de la estrategia. El plan comercial se refiere a la planificación de las tareas de gestión o administración comercial.

## **2.1.5 Plan de Recursos Humanos**

### **2.1.5.1 Administración de Recursos Humanos**

El autor (MONDY, 2010, págs. 4,5 ) relata lo siguiente “La admistración de recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de los individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo admistrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros esto requiere de una administración eficaz de los Recursos Humanos. Además la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración”

### **2.1.5.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos**

Para (MONDY.R, 2005) las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado, cinco áreas funcionales se relacionan con la ARH eficaz: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social, relaciones laborales. Estas áreas funcionales reflejan el formato de examen de certificación de recursos humanos.

## **2.1.6 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1.6.1 Planificación**

Para (GALINDO, Formulación y Evaluación de Planes de Negocio, 2011, pág. 121) Involucra los desarrollos de actividades sistemáticas, medibles y confiables, mediante el desarrollo de procesos científicos, evitando la improvisación de actividades.

### **2.1.6.2 Investigación de Mercados**

Según (PILCO, Texto Básico Investigación de Mercados, pág. 9) La investigación de mercados es una herramienta o técnica de la mercadotecnia que mediante un enfoque sistemático y objetivo nos permite recopilar, analizar e interpretar un conjunto de datos con la finalidad de obtener un cierto tipo de información que nos servirá en el proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa. El principal propósito de la investigación de mercados es dar información y no datos para el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial.

### **2.1.6.3 Marketing**

Según (KOTLER, Principios de Marketing, 2012, pág. 6) El Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos.

### **2.1.6.4 Dirección de Marketing**

Según (KOTLER, Principios de Marketing, 2012, pág. 6). La dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados objetivos y crear relaciones rentables con los mismos.

### **2.1.6.5 Estrategias**

Según (PILCO, Texto Básico Investigación de Mercados, pág. 5) es un conjunto de actividades orientadas, direccionales y controlables que nos permiten cumplir un objetivo. Las estrategias son el mecanismo utilizado para el logro de los objetivos propuestos por el departamento de marketing para posicionar, productos, diversificar el mercado etc.

### **2.1.6.6 Táctica**

Para (PILCO, Texto Básico Investigación de Mercados, pág. 6) táctica es la serie de pasos o movimientos tendentes a conseguir algo. Es la manera operativa de cómo se va desarrollando una estrategia.

### **2.1.5.7 Competencia**

Según (SANMARTÍN, Gerencia de Marketing, Texto Básico Noveno Semestre, pág. 26) este punto analiza la competencia de la empresa en todos sus formatos, ya que la función del marketing es satisfacer los deseos de los consumidores mejor que la competencia, para ello debemos conocerla; competencia directa, competencia indirecta, análisis de las empresas competidoras, investigación sobre las fortalezas y debilidades de la competencia.

### **2.1.6.8 Mercado**

Según (KOTLER & ARMSTRONG, Principios de Marketing, 2012, pág. 7) mercado es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto o servicio.

### **2.1.6.9 Producto**

Según (KOTLER & ARMSTRONG, Principios de Marketing, 2012, pág. 9) sostienen que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en cuanto a calidad en el desempeño e innovación, en el producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer al mercado para recibir atención, será adquirido, utilizado o consumido y que pueda satisfacer un deseo o necesidad.

### **2.1.6.10 Marketing de Servicios**

Según (KOTLER&ARMSTRONG, 2012, pág. 236) señala, servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares. Los servicios también son productos (bienes intangibles)

### **2.1.5.11 Empresa**

Para (SANMARTIN M. , Gerencia de Marketing, 2009) Internamente se debe estar alineado con la misión y objetivos de la propia empresa, para ello se debe analizar la influencia y participación de cada área para la composición del Plan de Marketing.

Un análisis histórico con la finalidad de establecer proyecciones de los hechos significativos y de los que al examinar la evaluación pasada y la proyección futura de la empresa.

Un análisis causal con el que se pretende buscar las razones que implique los buenos y los malos resultados en los objetivos marcados.

Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas, de producción, de marketing, de organización y financiero.

### **2.1.5.12 Cliente**

Según (SANMARTÍN, Gerencia de Marketing Noveno Semestre , pág. 27) Son los protagonistas principales y el factor más importante que intervienen en el juego de los negocios. Es la persona que se asocia con otra u otras, para formar una sociedad mercantil con fines de lucro y, en consecuencia, para participar en las pérdidas y beneficios.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

#### **3.1.1 Hipótesis General**

El modelo de gestión comercial, servirá para fortalecer la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el periodo Octubre 2015- Octubre 2016.

#### **3.1.2 Hipótesis Específicas**

- ✓ El análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. permitirá conocer de mejor manera el estado actual de la Cooperativa.
- ✓ El estudio de mercado nos permitirá identificar las necesidades insatisfechas de los clientes de la Cooperativa.
- ✓ El mejoramiento de la imagen corporativa servirá para incrementar el posicionamiento en el mercado.

### **3.2 VARIABLES**

#### **3.2.1 Variable Independiente:**

Modelo de Gestión Comercial

#### **3.2.2 Variable Dependiente**

Imagen Corporativa

### **3.3 Tipos de Investigación**

En el proceso de investigación se aplicará la modalidad de investigación: cuantitativa – cualitativa, con énfasis en el aspecto cualitativo porque el campo de acción se refiere a un problema social y desde este aspecto, se toma como referencia las opiniones de los funcionarios y autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.

En lo que tiene que ver a lo cuantitativo, es porque su magnitud puede ser medida en términos numéricos, esto es que los valores de los fenómenos a estudiar puede expresarse en números de clientes, porcentajes para el análisis de los resultados.

### **3.3.1 Tipos de estudios de investigación**

- **Descriptiva**

La investigación se lo efectuará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. En donde se conocerá en detalle de lo que realizan todos y cada uno de los integrantes de la institución y su real contribución a mejorar la gestión administrativa y financiera.

- **De campo**

Es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Las investigaciones son trabajadas en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones científicas las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados.

- **Documental**

La investigación recurrirá a una información para ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos libros, Internet en los cuales encontraremos fundamentos, con los que se defenderá el proyecto que se está realizando, los mismos que serán analizados para establecer relaciones o diferencias respecto al problema de estudio.

### **3.4 Métodos, técnicas e instrumentos**

- **Métodos**

Es la forma de abordar el fenómeno para descubrir su esencia en los procedimientos de forma ordenada y lógica.



- **Método Inductivo – Deductivo**

El método inductivo permitirá intervenir en la gestión de la institución con el fin de conseguir el objetivo deseado ya que para el presente trabajo de investigación es el mejoramiento de la imagen corporativa de la Cooperativa Cacha.

El método deductivo se utilizará como prueba experimental de la idea a defender formulada después de la recolección de datos, para ello se realizará un análisis interno y externo de la institución.

- **Método Descriptivo**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del 'tiempo'. En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí. Sin embargo, "es habitualmente difícil interpretar qué significan estas relaciones. El investigador puede interpretar los resultados de una manera, pero desgraciadamente ésta será a menudo sólo una de las varias maneras de interpretarlos". Pertenece a los métodos cualitativos.

### **3.5 Técnicas**

Se considera como una mecánica, movimiento en la operación para recolectar, procesar y analizar la información.

- **Observación**

Es una técnica, se utilizará para observar de manera objetiva el desempeño de los empleados de oficina a fin de identificar como se realizan las actividades en la cooperativa, para su posterior análisis.

- **Encuestas**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza

un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

- **Entrevista**

La entrevista se desarrollará al Gerente de la Institución, con el propósito de conseguir información sobre la importancia que tendría la realización del Modelo de gestión comercial para la organización.

### **3.6 Instrumentos**

- **Guía de Entrevista**

Se realizará un listado de preguntas relacionadas con el tema de investigación dirigida a las personas que serán entrevistadas, en este caso a los funcionarios de la cooperativa como: gerente y jefes departamentales.

- **Guía de Encuesta**

Es un documento en el cual se detalla un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formadas a menudo por personas.

- **Guía de Observación**

Consiste en listar la serie de eventos, procesos, hechos o situaciones a ser observados, su ocurrencia y características (ello es factible con base a un ejercicio de visión previo con miras a establecer los aspectos a observar). Se asocia generalmente con las interrogantes u objetivos específicos del estudio.

### **3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para determinar la muestra en esta investigación se aplicara a todo el universo de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. de la Ciudad de Riobamba, a los cuales se les aplicara una encuesta para conocer la percepción de los mismos.

A continuación lo siguiente:

**Tabla N° 1: Población de socios de la COAC. CACHA LTDA.**

<b>SUJETOS</b>	<b>NÚMERO</b>
SOCIOS	5000
FUNCIONARIOS	10
<b>TOTAL</b>	<b>5010</b>

**Fuente:** COAC. CACHA LTDA.

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**Fórmula de la Población Finita:**

$$N = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

En donde:

**N:** Población o universo de estudio

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

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

**Z:** Margen de confiabilidad

**E:** Error de estimación o error muestral

**N-1:** Factor de corrección

**Cálculo de la Muestra:**

**n:** ?

**N:** 5010

**P:** 0.75

**Q:** 0.25

**Z:** 1.96

**E:** 0.08

Aplicando los datos en la fórmula correspondiente, se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,75) \cdot (0,25) \cdot (5010)}{(0,08)^2(5010 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,75) \cdot (0,25)}$$

$$n = \frac{3624,5496}{32,9187}$$

$$n = 110$$

**n = 110 Encuestas**

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA.

### INFORME DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

OCTUBRE 2015

#### 1.- Perfil del cliente: Género

Tabla N° 2: Género

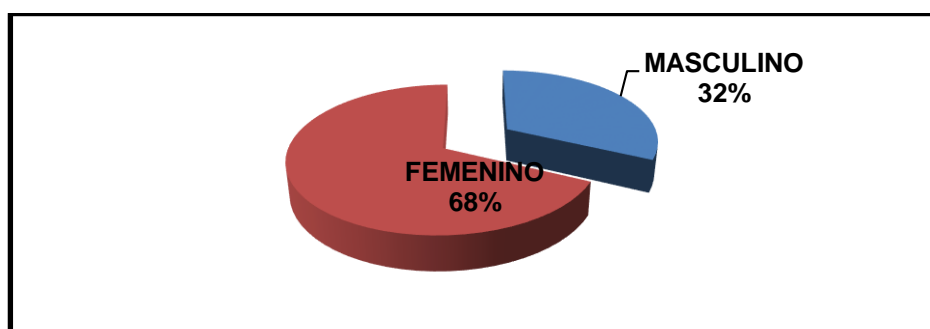
Género	Frecuencia	Porcentaje
MASCULINO	35	32%
FEMENINO	75	68%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a socios

Elaborado por: Estefanía Sayay Ortiz

Fecha: 06-07-2015

Gráfico N° 1: GÉNERO



Fuente: Encuesta aplicada a socios;

Elaborado por: Estefanía Sayay;

Fecha: 06/07/2015

#### Análisis e interpretación

De las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa Cacha en su mayoría son de sexo femenino el cual se obtiene un 68%, mientras que un 32% son de sexo masculino sumando así, da como resultado el 100%. En los resultados obtenidos se puede observar claramente que en su mayoría los socios/as de la Coac. Cacha Ltda., pertenecen al sexo femenino y un porcentaje menor pertenecen al sexo masculino, estos resultados sirven para direccionar de una mejor manera las campaña publicitarias que se realicen.

## 2. ¿Cómo considera usted que la Cooperativa se encuentra, estructuralmente?

**Tabla N° 3: Estructura de la Cooperativa**

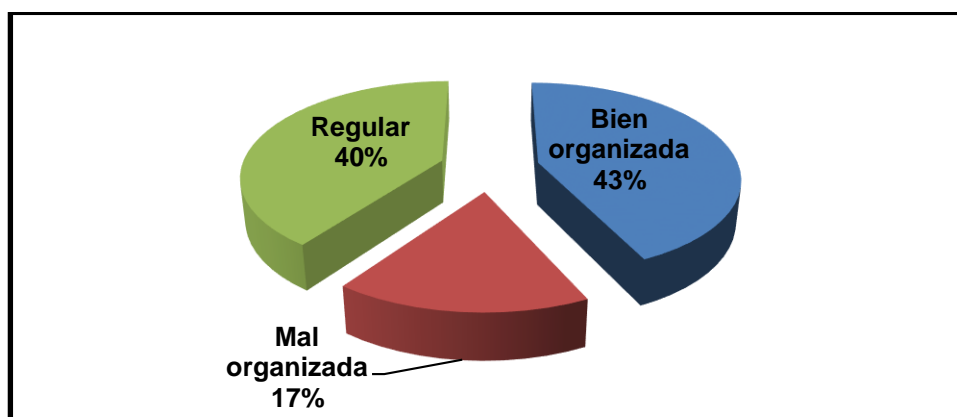
<b>ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bien organizada	47	43%
Mal organizada	19	17%
Regular	44	40%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**Fecha:** 06- 07-2015

**Gráfico N° 2: Estructura de la cooperativa**



**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**Fecha:** 06- 07-2015

### **Análisis e interpretación:**

El 43% de los socios perciben que la cooperativa se encuentra bien organizada, mientras que el 40% de ellos señalando que esta regularmente, y el 17% considera que está mal organizada, manifestando que el personal que trabaja en la Cooperativa no es el idóneo, por la mala atención brindada al público. Este resultado es muy importante porque permite conocer como está estructuralmente la institución, cabe señalar que en su mayoría se manifiesta decir que está bien organizada, mientras que el otro restante opina que los trabajadores no son idóneos para trabajar en sus diferentes áreas.

### 3. ¿Los servicios que brinda la Cooperativa cubren completamente sus necesidades?

**Tabla N° 4: Servicios del Cliente**

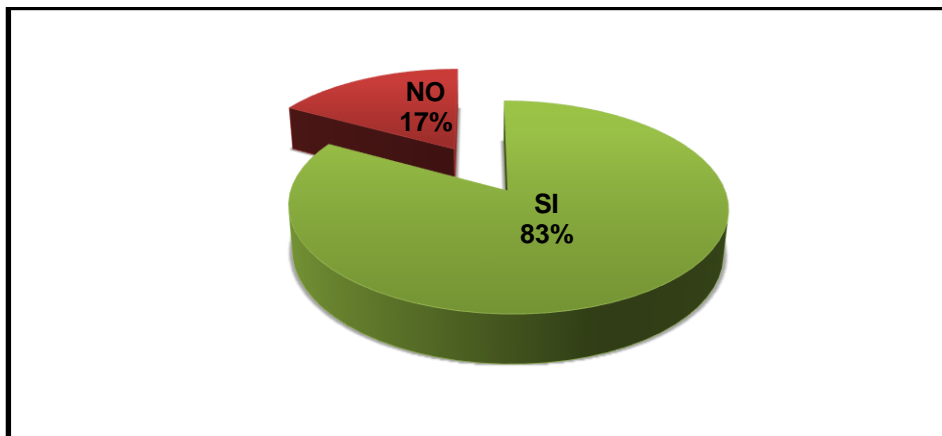
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
SI	91	83%
NO	19	17%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**Fecha:** 06- 07-2015

**Gráfico N° 3: Satisfacción del cliente**



**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**Fecha:** 03- 07-2015

### **Análisis e interpretación**

El 83% de los socios opinan que los servicios que presta la cooperativa cubren totalmente sus necesidades y el 17% manifiesta que no lo hace, porque en la otorgación de créditos es mucha la demora. Este resultado nos servirá para poder dedicar todos nuestros esfuerzos de marketing en los productos y servicios que oferta la Coac. Con la implementación de estrategias adecuadas ayudará a su mejor posicionamiento en el mercado.

#### 4. ¿La información que le brinda el personal de la Cooperativa como la califica?

**Tabla N° 5: Calidad de la Información**

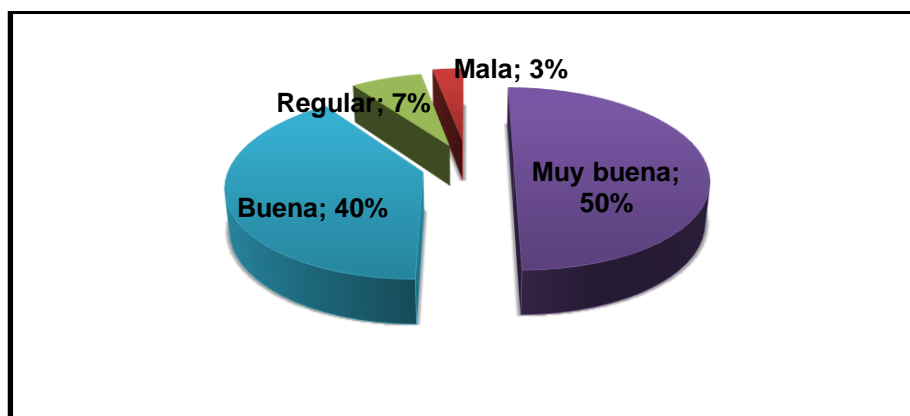
CALIDAD DE LA INFORMACIÓN		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	55	50%
Buena	44	40%
Regular	8	7%
Mala	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**Fecha:** 06- 07-2015

**Gráfico N° 4: Calidad de la información**



**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**Fecha:** 06- 07-2015

#### **Análisis e interpretación**

El 50% de los socios manifiestan que la información que se les proporciona es muy buena, el 40% opinaron que es buena, el 7% manifestaron que es regular y el 3% que es malo, porque la información no es muy clara. La mayoría de las personas opinan que es muy buena la información que reciben, ya que el otro restante opina que ni tan buena ni tan mala, considero que es muy importante instalar a una persona preparada y capaz para ocupar este cargo.



## 5¿La atención y gestión del Gerente como la califica?

**Tabla N° 6: Desempeño del Gerente**

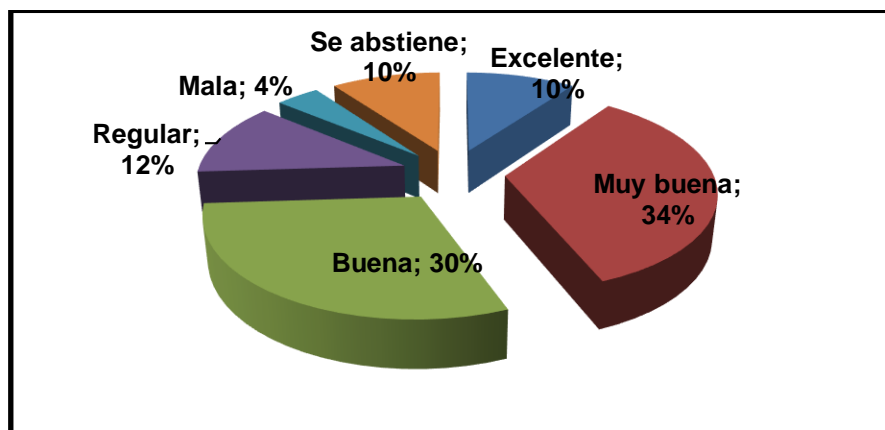
DESEMPEÑO DEL GERENTE		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	10%
Muy buena	37	34%
Buena	33	30%
Regular	13	12%
Mala	4	4%
Se abstiene	11	10%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**Fecha:** 06- 07-2015

**Gráfico N° 5: Desempeño del Gerente**



**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**Fecha:** 06- 07-2015

### **Análisis e interpretación:**

El 34% de los socios perciben que la atención y conducta del Gerente es muy buena, el 30% buena, 12% de manera regular, el 10% excelente, 4% consideran que es mala la atención y un 10% no conoce al Gerente. Este dato es de vital importancia porque conlleva el desempeño del gerente dentro de la institución.

## 6. ¿La atención y el servicio del cajero como la califica?

**Tabla N° 7: Atención y Servicio del Cajero**

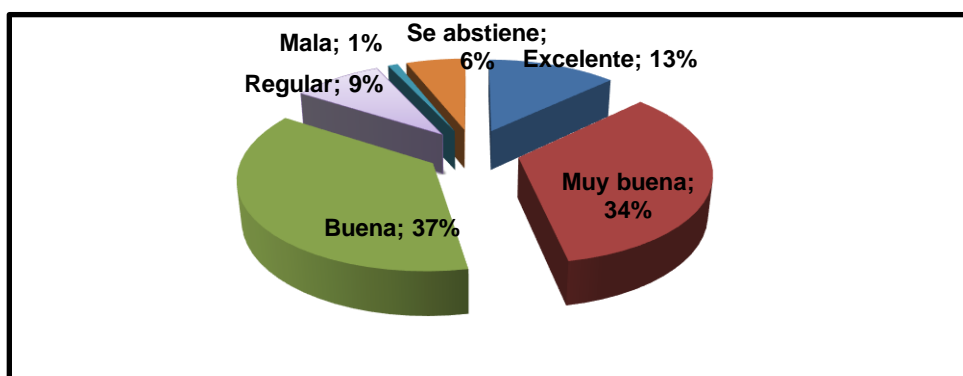
SERVICIO DEL CAJERO		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	14	13%
Muy buena	37	34%
Buena	41	37%
Regular	10	9%
Mala	1	1%
Se abstiene	7	6%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**Fecha:** 06- 07-2015

**Gráfico N° 6: Atención y Servicio del Cajero**



**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**Fecha:** 06- 07-2015

### **Análisis e interpretación:**

El 37% de los socios perciben que la atención y conducta de los cajeros es buena, el 34% muy buena, 13% excelente, el 9% regular, el 1% considera que es mala manifestando que el personal es de carácter colérico y un 6% no respondieron. Esta es una pregunta clara, cómo calificar la atención y el servicio del cajero, se evalúan dos variables importantes que son muy buenos y buenos, pese a que un restante opina que es mala porque no existe rapidez al momento de atender en las ventanillas.

## 7. ¿El tipo de crédito que más solicita es?

**Tabla N° 8: Créditos más Solicitados**

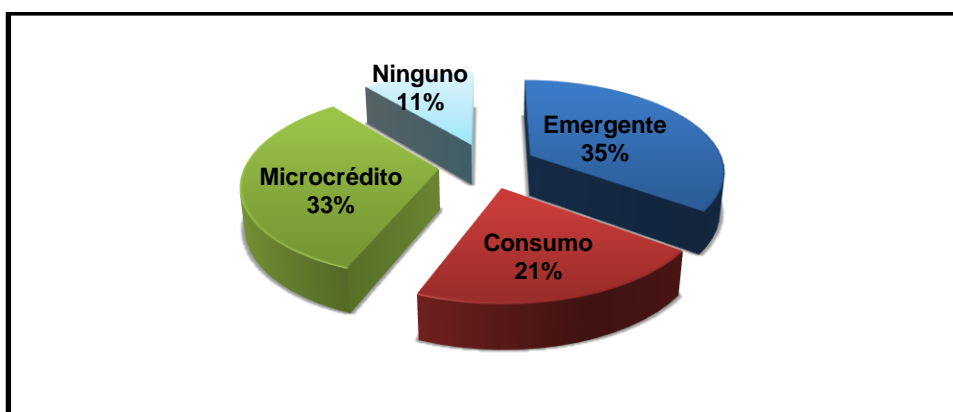
<b>CRÉDITO MAS SOLICITADO</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Emergente	39	35%
Consumo	23	21%
Microcrédito	36	33%
Ninguno	12	11%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**Fecha:** 06- 07-2015

**Gráfico N° 7: Créditos más Solicitados**



**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**Fecha:** 06-07-2015

### **Análisis e interpretación:**

Como podemos observar en el gráfico, los socios solicitan créditos emergentes en un 35%, el 21% créditos de consumo, y el 33% microcréditos, finalmente el 11% manifiestan que no han pedido créditos por el momento ya que no han tenido la necesidad de solicitar ningún tipo de crédito. Este resultado sirve para ampliar las líneas de crédito para diferentes actividades basándose en los resultados de la encuesta.

**8. ¿De manera general el personal de la Cooperativa se desempeña muy bien en cada área de trabajo?**

**Tabla N° 9: Desempeño del Personal**

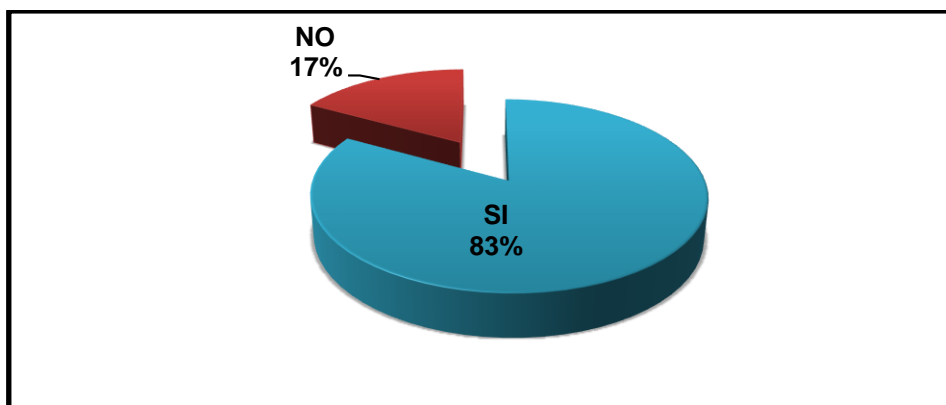
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
SI	91	83%
NO	19	17%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**Fecha:** 06- 07-2015

**Gráfico N° 8: Desempeño del Personal**



**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**Fecha:** 06-07-2015

### **Análisis e interpretación:**

El 83% de los socios opinan que el desempeño del personal si es bueno para la cooperativa, mientras que un 17% manifiesta no sentirse conforme con el trabajo que realizan. Cabe señalar en esta pregunta el Recurso Humano que posee la institución, muchos no cuentan con un título académico, y las actividades que se presentan en la cooperativa son de manera impredecible y lo desarrollan de la mejor manera.

## 9. ¿Los plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito son?

**Tabla N° 10: Agilidad del Trámite**

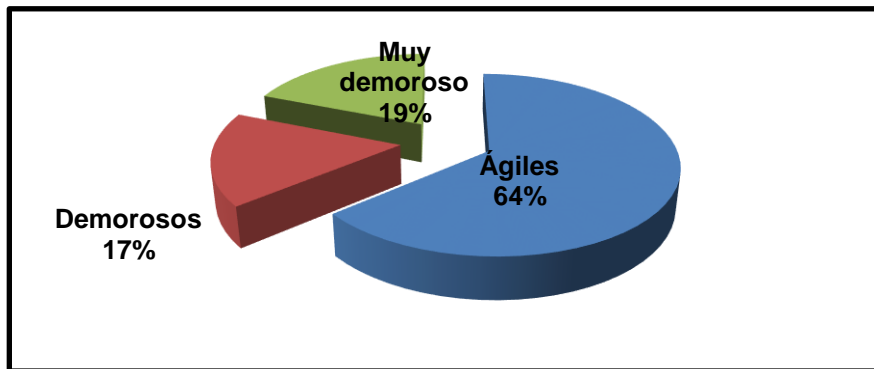
AGILIDAD DEL TRAMITE		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Ágiles	70	64%
Demorosos	19	17%
Muy demoroso	21	19%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**Fecha:** 06- 07-2015

**Gráfico N° 9: Agilidad del Trámite**



**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**Fecha:** 06- 07-2015

### **Análisis e interpretación:**

El 64% de los socios manifiestan que los plazos para la otorgación de créditos son ágiles, el 18% opinan que son demorosos porque no realizan las inspecciones inmediatamente y el 19% son muy demorosos debido a que el personal encargado se tarda en verificar la autenticidad de los documentos. Según los resultados obtenidos los socios se manifiestan que los plazos para obtener un crédito son muy rápidos, mientras otros opinan que son muy demorosos debido a que el personal encargado se tarda en verificar la autenticidad de los documentos.

**10. ¿Qué productos o servicios conoce usted de la Cooperativa Cacha Ltda.?**

**Tabla N° 11: Productos y Servicios**

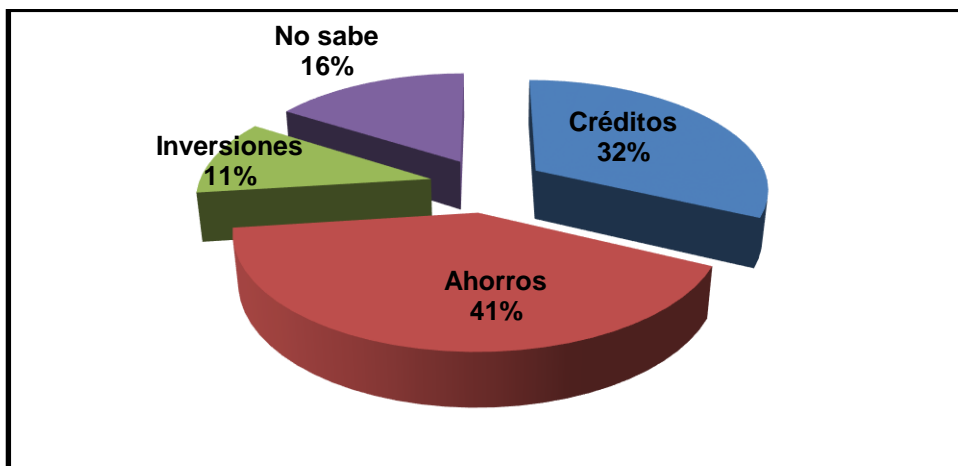
<b>DESEMPEÑO DEL CAJERO</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Créditos	35	32%
Ahorros	45	41%
Inversiones	12	11%
No sabe	18	16%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**Fecha:** 06- 07-2015

**Gráfico N° 10: Productos y Servicios**



**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**Fecha:** 06- 07-2015

**Análisis:**

Los servicios que conocen de la COAC. Cacha es el ahorro con un 41% de acogida, mientras que el 32% corresponden a los créditos, el 16% desconocen de los productos y servicios, y el 11% son de inversiones. Por lo general muchos socios optan por el ahorro, el otro restante corresponde a créditos que realizan y por último lo hacen por invertir y ganar interés que ayudará de la mejor manera a cuidar sus utilidades.

### **3.8 HALLAZGOS**

- 1.** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha. Ltda. de la Ciudad de Riobamba no se encuentra muy bien posicionada en el mercado, debido a que no cuenta con un modelo de gestión comercial que ayude a su posicionamiento.
- 2.** Al hablar de servicios de la COAC. Cacha Ltda. el resultado fue el siguiente: el 83% de las personas mencionaron que la cooperativa si cubren sus servicios, mientras que un 17% de personas mencionaron que no cubre sus servicios es por ello que la institución debería hacer más publicidad de los servicios que ofrece al cliente.
- 3.** Al referirnos a los créditos que ofrece la COAC. existe un dato muy relevante ya que el 35% realizan créditos emergentes, mientras que un 33% realizan microcréditos para fortalecer su pymes, y por lo tanto que un 11% manifestó que no han realizado créditos por el momento en la institución.
- 4.** La participación del gerente es muy importante dentro de la institución, porque conlleva resultados favorables es decir: un 34% dicen que es muy buena, mientras que el 30% dice ser buena, el 13% excelente y el 4% se manifiesta que ni tan buena ni tan mala.
- 5.** En cuanto se refiere a la agilidad de los trámites para la otorgación de los créditos los resultados fueron optimistas porque el 64% mencionaron que si son ágiles, mientras que el 17% señalaron que si son demorosos y el 19% mencionaron que son muy demorosos debido a que el personal encargado se tarda en verificar la autenticidad de los documentos.
- 6.** Debido a la información que brinda la Cooperativa se la califica con un 50% que es muy buena, mientras que el 7% menciona como regular y el 3% menciona decir mala porque la información no es muy clara.
- 7.** De acuerdo al perfil del cliente este resultado es importante porque permite diferenciar y establecer que en su mayoría son mujeres con un 68%, mientras que el 32% son hombres, esto a su vez quiere decir que el mando femenino confía en la institución financiera.

### 3.9 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

**Hipótesis General:** El modelo de gestión comercial, servirá para fortalecer la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el periodo Octubre 2014- Octubre 2015.

La verificación de la hipótesis se comprueba con 3 preguntas de estudio de mercado realizado a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. de la Ciudad de Riobamba las cuales son: **la pregunta # 10** ¿Qué productos o servicios conoce usted de la Cooperativa Cacha Ltda.?, **la pregunta # 7** ¿El tipo de crédito que más solicita es?, **la pregunta #4** ¿La información que le brinda el personal de la Cooperativa como la califica?

Analizando la **pregunta #10** de la Tabla N°12: Productos y Servicios y el Gráfico N°13: del estudio de mercado realizado se puede deducir lo siguiente: Los servicios que conocen de la Coac. Cacha es el ahorro con un 41% de acogida, mientras que el 32% corresponden a los créditos, el 16% desconocen de los productos y servicios, y el 11% son de inversiones.

De acuerdo a la **pregunta #7** de la Tabla N°9: Créditos más solicitados y el Gráfico N°10: los socios solicitan créditos emergentes en un 35%, el 21% créditos de consumo, y el 33% microcréditos, finalmente el 11% manifiestan que no han pedido créditos por el momento ya que no han tenido la necesidad de solicitar ningún tipo de crédito.

Con respecto a la **pregunta #4** de la Tabla N°6 y el Gráfico N°7: El 50% de los socios manifiestan que la información que se les proporciona es muy buena, el 40% opinaron que es buena, el 7% manifestaron que es regular y el 3% que es malo, porque la información no es muy clara.

Con los resultados obtenidos de las personas encuestadas se comprueba que la hipótesis si es aceptable, para de esta manera mejorar los procesos y procedimientos internos de la cooperativa y así entregar mejores resultados en lo que se refiere a productos y servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.



## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO OCTUBRE 2014 - OCTUBRE 2015”

#### **4.1.1 INFORMACIÓN GENERAL**

##### **4.1.2 Antecedentes**

En el histórico pueblo, Raíz de la Gran Nación Puruhá Cacha, tierra de los grandes héroes y líderes como: REY CACHA, Fernando Daquilema, Manuela León y otros. El 25 de abril del 2007, los jóvenes estudiantes universitarios de Cacha, Segundo Juan Morocho y Julio Cesar Guamán, en una conversación de amigos del sector, tratan sobre la situación real que vivía la comunidad como: desempleo, migración y apoyo insuficiente por las autoridades en el desarrollo del sector, en la misma plantean el sueño de constituir una microempresa.

El 27 de mayo del mismo año, los jóvenes se citan a más jóvenes para motivar al emprendimiento, en consenso planean iniciar las actividades de ahorro y crédito para financiar muchos sueños, con el apoyo formidable de los participantes inician las operaciones en la comunidad de Cacha Obraje, logrando recaudar un monto pequeño mediante las aportaciones de los participantes.

En agosto 2008, los jóvenes intensifican las actividades y gestiones, para la aprobación de personería jurídica como Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Limitada, logrando su constitución ante el organismo competente como el MIES y Dirección Nacional de Cooperativas, aprobada mediante acuerdo ministerial núm. 0038 de fecha 11 de febrero del 2009, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 7296 de fecha 2 de abril del 2009.

Así se han cristalizando los objetivos, con el fin de apoyar, satisfacer las necesidades y expectativas de los socios, empleando los principios cooperativos y con respeto a la ideología diversa y comprometida e interés por la sociedad.

## **4.2 PLAN ESTRATÉGICO**

### **4.2.1 Filosofía Institucional**

#### **4.2.2 Misión**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que brinda los servicios y productos financieros en el sector de la economía popular y solidaria a nivel nacional, empleando un sistema de gestión de calidad y transparencia a través del personal idóneo comprometido logrando la permanencia en el mercado para mejorar las condiciones y calidad de vida de sus cooperados.

#### **4.2.3 Visión**

Ser líderes en el sistema cooperativo del Ecuador, satisfaciendo las expectativas de los socios internos y externos contribuyendo al bienestar del país.

#### **4.2.4 Objetivo**

Crece con la mejor calidad en la presentación de servicios y productos al asociado, retribuyendo sus esfuerzos con beneficios a fin de que tenga la más grata satisfacción de ser partícipe de este importante trabajo y principio de la Cooperativa.

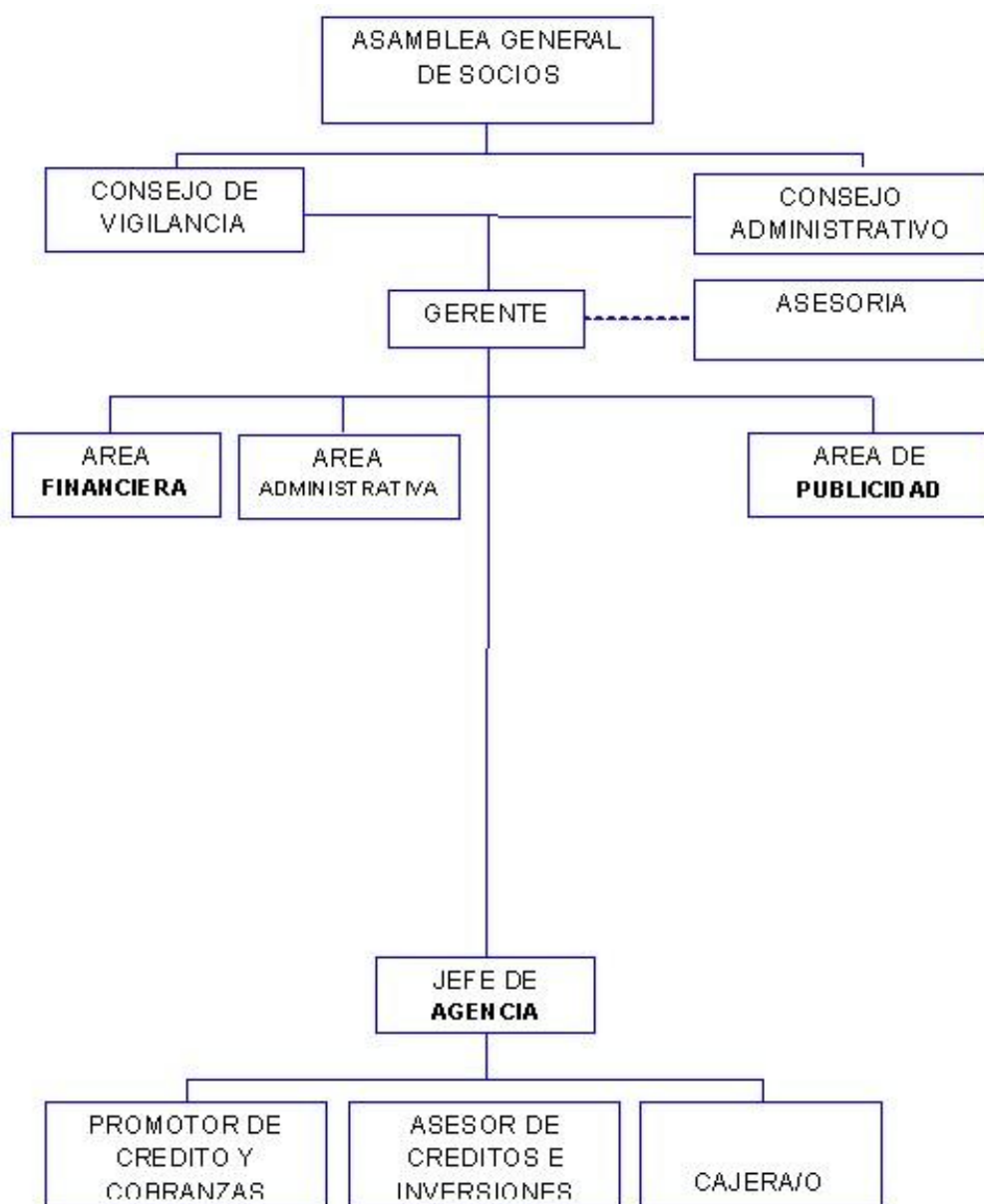
#### **4.2.5 Valores Corporativos**

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACHA Ltda. es la herramienta de liderazgo estratégico, que se basa en los valores corporativos, como las pautas mediante las cuales nuestra Organización exhorta a sus socios a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad, equidad y desarrollo).

- **Compromiso:** Nuestro compromiso es transformar una promesa en realidad, con valentía de nuestras intenciones, forjando el carácter emprendedor para poder cambiar las cosas y triunfar a diario con integridad.
- **Actitud:** Con nuestro cálido y confortable comportamiento en todos los procesos, promovemos a ser mejores día a día.
- **Constancia:** Con nuestro esfuerzo continuo y en equipo lograremos que la gran ilusión, sueños y esperanzas de un nuevo proyecto gocen de una mejor calidad de vida.
- **Honestidad:** Actuaremos siempre con base en la verdad, expresado a través de la realización de trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.
- **Transparencia:** Con el desempeño institucional y con nuestro Recurso Humano, materiales y económicos.
- **Confianza:** A través del tiempo con servicios ágiles y oportunos para ser actores del progreso y desarrollo de la entidad.

### 4.3 Organigrama Institucional de la Coac. Cacha Ltda.

Gráfico N° 11: Organigrama



**Fuente:** Encuesta aplicada a socios

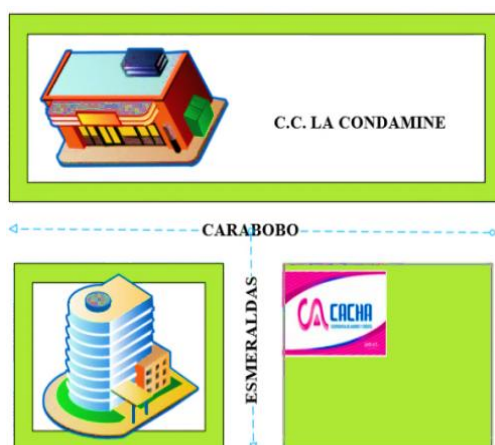
**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**Fecha:** 03- 08-2015

#### 4.4 Ubicación de la COAC. CACHA LTDA.

**País:** Ecuador  
**Zona:** Sierra Centro  
**Provincia:** Chimborazo  
**Ciudad:** Riobamba (Matriz)

**Gráfico N° 12: Ubicación**



**Fuente:** Coac. Cacha Ltda.

**Dirección:** Carabobo y Esmeraldas frente al Centro Popular la Comercial la Condamine.

**E – mail:** [www.coopcacha.com](http://www.coopcacha.com)

##### 4.4.1 Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.

**Tabla N° 12: Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.**

AGENCIAS	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Matriz Riobamba	Carabobo y Esmeraldas esq.	(03)2951429 2953499
Agencias Quito Norte	San Carlos, Atucucho Calle 22 y la L	(02)3413611
Agencias Quito Sur	Villa Flora Av. Maldonado y Av. Alonso de Angulo	(02)2657390

**Fuente:** COAC. Cacha Ltda.

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

## Cobertura

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACHA Ltda. En la actualidad mantiene una cobertura en dos provincias, Chimborazo y Pichincha, ofreciendo productos y servicios financieros.

**Gráfico N° 13: Cobertura**



**Fuente:** Coac. Cacha Ltda.

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

## 4.5 Productos y Servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.

**Gráfico N° 14: Productos y Servicios**



**Fuente:** Coac Cacha Ltda.

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

#### **4.5.1 DEPÓSITOS A PLAZO FIJO**

Con mucho interés cuidamos tu inversión, invertir en CACHA, una institución segura y comprometida que invierte en los proyecto de los socios, puedes invertir desde los 30, 60, 90, 180 o 360 días y ganas los intereses justos y competitivos. Decide, Invierte y Gane con Nosotros.

Pensando en el bienestar y seguridad de los socios ofrece los siguientes beneficios.

- Disponibilidad de los fondos en todas nuestras oficinas.
- Puedes retirar los intereses mensualmente.
- Alta rentabilidad con intereses competitivos.
- Reconocimientos y Premios directos de acuerdo a su inversión.

Para instituciones y/o Empresas aportamos en su requerimiento.

#### **4.5.2 AHORRO A LA VISTA**

La Cooperativa Cacha pone a disposición de los socios la cuenta de ahorros a la vista que es el complemento ideal para tus inversiones ya que gana una tasa del 3%, además tienes total disponibilidad de tus ahorros en el momento en que lo necesites, a través de nuestras ventanillas. Adicionalmente no cobramos costo de mantenimiento en libreta de ahorros. Manteniendo un saldo mínimo de \$5.00 en los ahorros de intereses mensual.

#### **4.5.3 AHORRO ÁGIL**

La cooperativa CACHA también pone a su disposición Cuenta Ahorro Ágil con un interés 3.5% para sus ahorros, siendo depositados en el lugar de su actividad, vea crecer su dinero a diario con intereses acreditados mensualmente a su cuenta, estará disponible en cualquier momento. Para esto el personal de la cooperativa se encarga de visitar a los lugares donde usted decide depositar.

#### **4.5.4 AHORRO PRODUCTIVO**

Te permitirá hacer productivo tu exceso de liquidez, en depósitos menores a 30 días y estará disponible en cualquier momento de acuerdo a tu necesidad, puedes invertir desde un mínimo de \$5.000 dólares en adelante y el plazo va desde 20 días hasta 29 días y gana el interés del 5%.

**VENTAJA:** este ahorro, no tiene descuentos tributarios.

#### **4.5.5 CRÉDITOS**

Sacar un crédito en Cacha, es muy simple, rápido con intereses competitivos del mercado. Los microcréditos que ofrecemos en la Cooperativa CACHA están orientados a solucionar necesidades de financiamiento de actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de repago son los ingresos del negocio.

#### **4.5.6 MICROCRÉDITO**

Los Microcréditos son los destinados a la necesidad de los socios ya sea para el capital de trabajo o compra de bienes para consumo como: compra de vehículos para uso personal, muebles y electrodomésticos, pago de deudas, entre otras necesidades urgentes, financiados hasta 5000,00 dólares americanos. Con un garante.

#### **4.5.7 CAPITAL EMPRENDEDOR**

La cooperativa CACHA impulsa su emprendimiento con una pequeña idea de surgir en su economía haremos grandes cosas.

Acérquese con una propuesta de su actividad a emprender a la cooperativa y participa en la planificación de su sueño, el mismo que será financiado hasta el 80% de la inversión de su propuesta. Con un monto máximo de 10000,00 dólares.



**4.6 Servicios adicionales que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.**

**Tabla N° 13: Servicios adicionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.**

<b>SERVICIOS</b>
Pago de Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)
Sistema de Pagos Interbancarios
Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE)
Servicio de Rentas Internas
Agencia Nacional de Tránsito (AGT)
<b>SEGURAZOS</b>
Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT)
MoneyGram
MasterCard
TV CABLE
DIRECTV
CLARO
MOVISTAR
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT)
YAMBAL
AVON
CYZONE
Depósitos a: BANCO PICHINCHA
PRODUBANCO

**Fuente:** COAC. Cacha Ltda.

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

## Gráfico N° 15: Servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.



Fuente: COAC. Cacha Ltda.

Elaborado por: Estefanía Sayay Ortiz

### 4.7 Análisis Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.

#### 4.7.1 Análisis STEP

Está compuesto por los actores y fuerzas externas a la empresa que afectan a la capacidad de la gerencia en la toma de decisiones, tales como: Factor Social, Factor Económico, Factor Político, Factor Tecnológico, que puedan influenciar en las actividades comerciales de la cooperativa. (SANMARTIN M. , Gerencia de Marketing texto basico noveno semestre, 2012)

#### 4.7.2 Factor Sociocultural

El ambiente cultural incluye grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

### **4.7.3 Factor Tecnológico**

Es uno de los factores más relevantes dentro de la organización, considerando que por medio de este podemos darles a los clientes servicios de calidad garantizados.

Este se refiere a la utilización de nuevos procesos, los mismos que permitirán optimizar tiempo y recursos.

### **4.7.4 Factor Económico**

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía a nivel país, que de alguna manera afectan al desarrollo empresarial para alcanzar objetivos y metas organizacionales. Las variables a contemplar dentro de este factor son: Evolución del Producto Interno Bruto (PIB), Tasa de inflación, Política monetaria, (tasas de interés, créditos etc.), Tasa de desempleo, Renta per cápita, Balanza comercial, Balanza de pagos, Canasta básica.

### **4.7.5 Factor Político – Legal**

Las estrategias de marketing dependen en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político. Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones, que responden a determinadas políticas de gobierno, entre estas: Atender con calidad al consumidor.

## **4.8 ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta utilizada para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones.

Este análisis se aplica a cada una de las unidades estratégicas de negocios, ya que se pretende determinar hasta qué punto la estrategia mantenida en cada una de ellas y sus puntos fuertes y débiles relevantes y capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno empresarial.

Una vez realizado en profundidad el análisis de la situación, tanto externo como interno el siguiente paso es el análisis FODA O DAFO las Fortalezas y las Debilidades se centran en factores internos que dan a la organización ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de sus mercados objetivos.

La segunda sección del análisis FODA es un estudio de las Oportunidades y Amenazas que existen en el entorno, este análisis se centra en factores externos a la organización, tanto las Oportunidades como las Amenazas existen independientemente de la empresa.

**Debilidades:** Consideremos puntos débiles o debilidades, a las características internas de la empresa que puedan constituir barreras para el cumplimiento de objetivos; añadiendo que el estudio debe ser serio y en profundidad.

**Amenazas:** Las amenazas se pueden considerar como aquellos eventos ligados al entorno exterior a la empresa que son previsibles y que si ocurrieran dificultarían en gran medida el que pueda cumplirse los objetivos de la organización.

**Fortalezas:** Las fortalezas son los puntos fuertes, características internas de la empresa que faciliten y ayuden para el cumplimiento de los objetivos; añadiendo que el estudio debe ser serio y en profundidad. Las fortalezas explican aquellos signos recursos tanto humanos como económicos y financieros que dentro del contexto interno de la empresa representan un liderazgo.

**Oportunidades:** Las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

Las oportunidades son aquellas posibilidades que la empresa es capaz de aprovechar para sí o a las que se puede acceder dentro del entorno externo, de tal forma que si se consiguen proporcionaría ventajas y fructíferos beneficios.

**Tabla N° 14: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1</b> Personal joven entusiasta y dinámico.</p> <p><b>F2</b> Participación del talento humano en el mejoramiento permanente de la institución.</p> <p><b>F3</b> Confianza de socios e Imagen Corporativa.</p> <p><b>F4</b> Ubicación estratégica de la institución.</p> <p><b>F5</b> Liquidez de la institución para hacer frente a sus obligaciones.</p> <p><b>F6</b> Responsabilidad y puntualidad del personal en el trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1</b> Futuro desarrollo del cooperativismo.</p> <p><b>O2</b> Nuevo entorno económico y social</p> <p><b>O3</b> Actualización y automatización en los procesos tecnológicos.</p> <p><b>O4</b> Asesoría Financiera CONAFIPS.</p> <p><b>O5</b> Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta con el aprovechamiento del mercado cautivo.</p> <p><b>O6</b> Captaciones de nuevos mercados.</p>	<p><b>D1</b> Falta de difusión de servicios financieros a los socios.</p> <p><b>D2</b> Falta de agilidad y cordialidad en la atención al cliente interno y externo.</p> <p><b>D3</b> Demora en los trámites por corrección en el departamento de crédito.</p> <p><b>D4</b> No se aplica indicadores para evaluar la gestión.</p> <p><b>D5</b> Falta de servicios automatizados.</p> <p><b>D6</b> Insuficiente motivación y capacitación al personal.</p> <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1</b> Inestabilidad económica y laboral de los socios que acceden a los créditos.</p> <p><b>A2</b> Crecimiento de la competencia en el sector de la agencia.</p> <p><b>A3</b> Competencia agresiva y desleal del mercado financiero local.</p> <p><b>A4</b> Cambio permanente en las leyes que regulan la actividad crediticia.</p> <p><b>A5</b> Deficiente cultura de ahorro en las personas.</p> <p><b>A6</b> Sobre endeudamiento de los socios de la institución.</p>

**Fuente:** COAC. Cacha Ltda,

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

#### 4.7.1 MATRIZ DE CORRELACIÓN

La matriz de correlación permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, priorizando los hechos o tendencias más importantes que permiten el logro de los objetivos del Coac. Cacha Ltda., para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

**Tabla N° 15: Matriz de Correlación**

<b>MATRIZ FO</b>	<b>MATRIZ DA</b>
<b>1.-</b> Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5	<b>1.-</b> Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5
<b>2.-</b> Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad =1	<b>2.-</b> Si la debilidad no tiene relación con la amenaza =1
<b>3.-</b> Si la fortaleza y la oportunidades tienen mediana relación = 3	<b>3.-</b> Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3

**Fuente:** COAC. Cacha Ltda.

**Elaborado por:** Estefanía Sayay Ortiz

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA.**

**Tabla N° 16: Matriz de Correlación Fortalezas y Oportunidades**

<b>F</b> <b>O</b>	<b>F1</b> Personal joven entusiasta y dinámico.	<b>F2</b> Participación del talento humano en el mejoramiento continuo de la institución.	<b>F3</b> Confianza de socios e Imagen Corporativa.	<b>F4</b> Ubicación estratégica de la institución.	<b>F5</b> Liquidez de la institución para hacer frente a sus obligaciones.	<b>F6</b> Responsabilidad y puntualidad del personal en el trabajo.	<b>TOTAL</b>
<b>O1</b> Futuro desarrollo del cooperativismo.	5	5	5	3	3	5	<b>26</b>
<b>O2</b> Nuevo entorno económico y social	3	5	5	5	3	3	<b>24</b>
<b>O3</b> Actualización y automatización en los procesos tecnológicos.	1	5	5	3	3	5	<b>22</b>

**Fuente:** La Autora  
**Elaborado por:** Estefanía Sayay

<b>O4</b> Asesoría Financiera CONAFIPS.	1	1	1	3	3	1	<b>10</b>
<b>O5</b> Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta con el aprovechamiento del mercado cautivo.	3	1	1	5	5	1	<b>16</b>
<b>O6</b> Captaciones de nuevos mercados.	1	1	1	3	1	1	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>106</b>

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Estefanía Sayay



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA.**

**Tabla N° 17: Matriz de Correlación Debilidades y Amenazas**

<b>A \ D</b>	<b>D1</b> Falta de difusión de servicios adicionales a los socios.	<b>D2</b> Falta de agilidad y cordialidad en la atención al cliente interno y externo.	<b>D3</b> Demora en los trámites por corrección en el departamento de crédito.	<b>D4</b> No se aplica indicadores para evaluar la gestión.	<b>D5</b> Falta de servicios automatizados.	<b>D6</b> Insuficiente motivación y capacitación al personal	<b>TOTAL</b>
<b>A1</b> Inestabilidad económica y laboral de los socios que acceden a los créditos.	1	1	3	5	1	1	<b>12</b>
<b>A2</b> Crecimiento de la competencia en el sector de la agencia.	5	5	1	1	1	5	<b>17</b>

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

<b>A3</b> Competencia agresiva y desleal del mercado financiero local	5	5	1	5	1	3	<b>20</b>
<b>A4</b> Cambio permanente en las leyes que regulan la actividad crediticia.	1	1	3	5	1	1	<b>12</b>
<b>A5</b> Deficiente cultura de ahorro en las personas.	3	5	1	1	1	1	<b>12</b>
<b>A6</b> Sobre endeudamiento de los socios de la institución	5	5	3	3	1	5	<b>22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>95</b>

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA.**

**Tabla N° 18: Matriz de Prioridades**

<b>CÓDIGO</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F4</b>	Ubicación estratégica de la institución
<b>F2</b>	Participación del talento humano en el mejoramiento continuo de la institución.
<b>F3</b>	Confianza de socios e Imagen Corporativa.
<b>F5</b>	Liquidez de la institución para hacer frente a sus obligaciones.
<b>F6</b>	Responsabilidad y puntualidad del personal en el trabajo.
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D2</b>	Falta de agilidad y cordialidad en la atención al cliente interno y externo.
<b>D1</b>	Falta de difusión de servicios adicionales a los socios.
<b>D4</b>	No se aplica indicadores para evaluar la gestión.
<b>D6</b>	Ineficiente, motivación y capacitación al personal
<b>D3</b>	Demora en los trámites por corrección en el departamento de crédito.

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O1</b>	Futuro desarrollo del cooperativismo.
<b>O2</b>	Nuevo entorno económico y social
<b>O3</b>	Actualización y automatización en los procesos tecnológicos.
<b>O5</b>	Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta con el aprovechamiento del mercado cautivo.
<b>O4</b>	Asesoría Financiera CONAFIPS.
<b>AMENAZAS</b>	
<b>A6</b>	Sobre endeudamiento de los socios de la institución
<b>A3</b>	Competencia agresiva y desleal del mercado financiero local
<b>A2</b>	Crecimiento de la competencia en el sector de la agencia.
<b>A1</b>	Inestabilidad económica y laboral de los socios que acceden a los créditos.
<b>A4</b>	Cambio permanente en las leyes que regulan la actividad crediticia.

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA.**

### **ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PRIORIDADES**

En la matriz priorizada conocemos cuáles son los factores que intervienen directamente en el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. Como podemos observar en la matriz nos indica una serie de fortalezas en las cuáles la cooperativa se siente seguro, fortalecido o en las que sobresale son de carácter interno; de igual forma las debilidades indicadas son las que sobresalen, para lo cual deberá hacer todos los esfuerzos para mejorar ya que son internas.

Las oportunidades son las que se les presenta exteriormente, es decir fuera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. se debe aprovechar esas oportunidades para mejorar sus diferentes actividades; mientras que las amenazas pueden influir o afectar a la cooperativa para lo cual deberá tener planes de prevención en caso de que estas amenazas puedan ocurrir.

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

Tabla N° 19: Perfil Estratégico Interno

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA.

PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
D2	Falta de agilidad y cordialidad en la atención al cliente interno y externo.		•			
D1	Falta de difusión de servicios adicionales a los socios.		•			
D4	No se aplica indicadores para evaluar la gestión.		•			
D6	Ineficiente motivación y capacitación al personal.	•				
D3	Demora en los trámites por corrección en el departamento de crédito.	•				

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA.**  
**PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

<b>F4</b>	Ubicación estratégica de la institución.				●
<b>F2</b>	Participación del talento humano en el mejoramiento permanente de la institución.				●
<b>F3</b>	Confianza de socios e Imagen Corporativa.				●
<b>F5</b>	Liquidez de la institución para hacer frente a sus obligaciones.			●	
<b>F6</b>	Responsabilidad y puntualidad del personal en el trabajo.			●	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>

**ANÁLISIS:** Del 100% de los factores estratégicos internos, el 30% comprende a las grandes fortalezas, esto se debe a que la Cooperativa está ubicada estratégicamente, sus empleados trabajan en busca del desarrollo organizacional y sobre la confianza de los socios; el 30% a las fortalezas, ya que posee liquidez para hacer frente a sus obligaciones, su personal es responsable y puntual.

El 30% corresponde a las debilidades que tiene, ya que no evalúan la gestión a través de los indicadores y deficiente difusión de los servicios y atención al cliente; 20%, comprende las grandes debilidades de la cooperativa, que es por deficiente capacitación del personal y demora en el proceso de crédito.

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

#### 4.9 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

A través de las estrategias se pretende desarrollar un amplio posicionamiento en cuanto a la marca e imagen, para el beneficio de la institución a continuación tenemos lo siguiente:

**Tabla N° 20: Estrategia1: Calidad de productos y servicios financieros**

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ANTECEDENTES	RESULTADOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD A DESARROLLAR
Mejorar la calidad de productos y servicios financieros.	Estandarizar los procedimientos para mejorar la calidad de productos y servicios financieros	Es muy importante conocer cómo fue atendido el cliente en nuestra institución.	Instruir al personal para una buena atención y servicio al cliente.	<input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Departamento de Talento Humano. <input type="checkbox"/> Jefe de negocios	<input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**Gráfico N° 16: Buzón de Sugerencias**





**Tabla N° 21: Estrategia 2: Estrategia de Comunicación**

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ANTECEDENTES	RESULTADOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD A DESARROLLAR
<p>Informar en medios de comunicación, radiales y televisivos, sobre los productos y servicios que oferta la institución.</p>	<p>Conseguir un impacto superior que el de los principales competidores.</p>	<p>Con esta estrategia se hace publicidad para que el consumidor solicite el producto/servicio.</p>	<p>Lo que se pretende con esta estrategia es proyectar nuestra imagen y obtener mayores socios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Departamento de Talento Humano.</li> <li>• Jefe de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roll Up (Productos y Servicio).</li> <li>• Cajeros automáticos.</li> <li>• Delantales y gorras para los comerciantes de los mercados.</li> <li>• Parasol.</li> <li>• Tachos de basura para socio de los mercados.</li> </ul>

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Estefanía Sayay



**Gráfico N° 19: Rollup**



**Gráfico N° 18: Cajero Automático**

**Gráfico N° 17: Basureros**



**Gráfico N° 20: Tarjeta de Débito**

**Gráfico N° 21: Parasol**



**Gráfico N° 22: Delantales y Gorras**



### 4.7.3 Estrategia N° 3

**Tabla N° 22: Estrategia N° 3: Nuevos Mercados**

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ANTECEDENTES	RESULTADO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD A DESARROLLAR
Búsqueda de nuevos mercados para ampliar la distribución de los productos y/o servicios financieros.	Ampliar la cobertura en los sectores no atendidos, tanto rurales como urbanos.	Incrementar la cartera de socios para nuestra institución.	Es decir nuestra cuota de mercado incrementaría aún más de lo esperado. La cooperativa incrementaría así su imagen y su posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Marketing</li> </ul>	<p>Realizar un estudio de mercado en zonas que se desee apertura a nuevas agencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guano</li> <li>• Guamote</li> <li>• Chunchi</li> <li>• Sector del Mercado Mayorista.</li> </ul>

Fuente: La Autora

Elaborado por: Estefanía Sayay

**Gráfico N° 23: Nuevos Mercados**



### 4.7.3 Estrategia 4

**Tabla N° 23: Estrategia 4: Fidelización**

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ANTECEDENTES	RESULTADOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD A DESARROLLAR
Confianza y fidelización de los socios/as.	Crear programas de fidelización de socios y/o clientes.	Cabe señalar que es muy importante la fidelización de nuestros socios, ya que el incentivo es muy gratificante para nuestra institución.	Lo que se busca es incentivar a nuestros socios/as que somos una institución seria y confiable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Departamento de Talento Humano.</li> <li>• Jefe de negocios</li> </ul>	Sorpresas y regalos para los socios/as que generen mayor ingreso a la cooperativa (canastas navideñas, regalos en el día de la madre/padre, combos estudiantiles para los hijos/as de los socios.

Fuente: La Autora

Elaborado por: Estefanía Sayay

**Gráfico N° 24: Incentivos de Fidelización**



#### 4.9.4 Estrategia 5: Capacitación al personal de la Institución

Tabla N° 24: Estrategia 5: Capacitación al personal de la Institución

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ANTECEDENTES	RESULTADO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD A DESARROLLAR
Capacitación al personal de la Cooperativa.	Proporcionar a la cooperativa Recursos Humanos altamente calificados en conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño laboral.	Recordemos que la falta de preparación de los empleados hace que estos no cumplan de manera adecuada las disposiciones de la Gerencia, ya que los mismos no poseen una adecuada formación académica.	Para proyectar una buena imagen corporativa tanto interna como externa es necesario tener buenos conocimientos en sus diferentes áreas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Departamento de Talento Humano.</li> <li>• Jefe de negocios</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Atención al cliente.</li> <li>2.- Relaciones humanas.</li> <li>3.- Etiqueta y protocolo.</li> </ol>

Fuente: La Autora

Elaborado por: Estefanía Sayay

Gráfico N° 25: Capacitación al Personal

Calidad en la Atención Al cliente



#### 4.7.5 Estrategia 6: Marketing Online

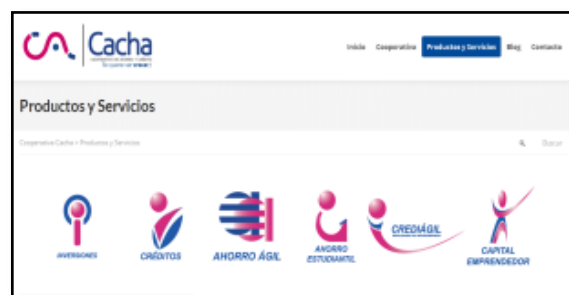
**Tabla N° 25: Estrategia 6: Marketing Online**

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ANTECEDENTES	RESULTADOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD A DESARROLLAR
Esta estrategia del uso del Internet sirve para promocionar y vender productos y servicios.	Las redes sociales son una herramienta de comunicación para la interacción online que permite difundir diferentes contenidos.	La Cooperativa cuenta con una página web, donde se pone a disposición de los clientes nuestros productos y servicios que se oferta.	Es fundamental interactuar con el usuario porque se orienta sobre la gama de servicios que oferta la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Departamento de Talento Humano.</li> <li>• Jefe de negocios</li> </ul>	Redes sociales Página web

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Estefanía Sayay

**Gráfico N° 26: Página Web**



#### 4.8 POA: PLAN OPERATIVO ANUAL

Tabla N° 26: POA: PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	CARACTERÍSTICAS	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Mantener y conquistar una posición en el mercado financiero. Incrementar un 10% el número de socios.	Calidad de productos y servicios financieros.	Buzón de Sugerencias	\$ 40	01-Ene/31-Dic-2015	Gerente, Departamento de Talento Humano, Jefe de Negocios
	Estrategia de Comunicación	Rollup, Cajeros automáticos, delantales y gorras, tachos de basura, parasoles,	\$ 17.940	01-Ene/31-Dic-2015	Gerente, Jefe de Marketing, Departamento Financiero
	Nuevos Mercados	Búsqueda de nuevos mercados para ampliar su distribución de los servicios y productos financieros (Estudio de mercado)	\$ 5.000	01-Ene/31-Dic-2015	Departamento de Marketing
	Fidelización	Incentivos a los socios/as por su fidelización por ocasiones especiales y combos estudiantiles.	\$ 2.000	01-Ene/31-Dic-2015	Departamento de Talento Humano, Jefe de Negocios
	Capacitación al personal de la Institución.	Capacitación al personal de la Institución	\$ 1.000	01-Ene/31-Dic-2015	Departamento de Talento Humano, Jefe de Marketing.
	Marketing Online	Página Web, Redes Sociales	\$ 1.200	01-Ene/31-Dic-2015	Gerente, Jefe de Marketing, Departamento Financiero
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 27.180,00</b>	

Fuente: La Autora

Elaborado por: Estefanía Sayay



## CONCLUSIONES

- La aplicación del modelo de gestión comercial contribuirá a mejorar la utilización de los recursos de la Institución, ya que evalúa aspectos de interés en cada una de las áreas, tanto administrativas, financieras y operativa, permitiendo detectar deficiencias e irregularidades generadas en el transcurso de sus actividades.
- Los cargos existentes en la Cooperativa son ocupados por personas que no cuentan con el perfil profesional requerido. En su defecto son ocupados por personas que no están preparadas académicamente, esto genera riesgos operativos.
- La Cooperativa no dispone de un plan de capacitación para sus empleados, lo hace de forma imprevista, sin que se planifique con anticipación según las necesidades de los mismos. Por lo que no están capacitados para desarrollar a satisfacción sus actividades.
- La Cooperativa no ha generado indicadores de gestión que le permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y el desempeño del personal.
- En cuanto al cumplimiento de leyes y regulaciones, la Cooperativa acata las disposiciones y leyes vigentes establecidas por Ministerio de Economía Popular y Solidaria, Servicio de Rentas Internas, y demás organismos de control. Respecto a la normativa interna, políticas, códigos y manuales no se da cumplimiento al manual de funciones y reglamento de créditos de la Cooperativa.
- En lo que tiene que ver con su imagen corporativa la Cooperativa Cacha cuenta con un buen lugar estratégico dentro de la Ciudad.

## RECOMENDACIONES

- Elaborar planes de capacitación dirigido a todos los empleados, según su requerimiento o necesidad, esto les ayudará a que se desenvuelvan de mejor manera en la realización de sus actividades dentro de la Cooperativa, garantizando así la confianza de sus socios.
- Crear un sólido compromiso entre empleados y directivos con la Cooperativa y asistir a todos los cursos de capacitación según por designación de la Gerencia previo a estudio de sus necesidades, para mejorar su desarrollo personal y profesional, de esta manera se podrá contribuir al progreso y evolución de la institución.
- Actualizar el manual de Reclutamiento y Selección de Personal, en el que se detalle el requerimiento académico, objetivos del cargo y funciones a cumplir por el nuevo empleado al incorporarse a la entidad, esto garantizará tener empleados con el perfil profesional idóneo para ocupar dichos cargos.
- Diseñar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas y adecuadas.
- Informar de una manera clara y adecuada a todo el personal sobre los manuales y reglamentos que tiene la entidad, a la vez verificar si las actividades ejecutadas por los mismos están basadas de acuerdo a lo indicado en dicha documentación.
- Poner en marcha el Modelo de Gestión Comercial para fortalecer y mejorar los procesos y procedimientos internos de la Cooperativa Cacha Ltda. y de esta manera brindar un servicio de calidad, satisfaciendo las necesidades y deseos de sus socios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Baez, E. (2013). Plan comercial y plan de ventas. Mexico: PEARSON. EDUCACION.
- Castello, E. (2006). Dirección Organizacional. Madrid. ESIC. EDITORIAL.
- Galindo, C. (2011). Formulación y Evaluación de Gestión Comercial. Colombia: Ediciones de la U.
- Guiu, D. (2012). Marketig y Publicidad. Bogota: ECO. EDICIONES.
- Kotler P. & ARMSTRONG G. (2012). Marketing 4<sup>a</sup> Edición. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, F. (). Principios de Marketing. Mexico: PEARSON. EDUCACION.
- Kotler, F., & ARMSTRONG, G. (2008). Principios de Marketing. Mexico PEARSON. EDUCACION.
- Mondy, R. (2010). Administración de los Recursos Humanos . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Pilco, W. (2008). Texto Investigación de Mercados. Riobamba.
- Sanmartin, M. (2009). Texto Gerencia de Marketing. Riobamba : NORMA.

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING



**Objetivo:** El propósito es determinar el nivel de posicionamiento, nivel de aceptación de productos y servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. de la Ciudad de Riobamba.

#### 1.- DATOS PERSONALES

MASCULINO.....

FEMENINO.....

#### 2.- ¿Cómo considera usted que la Cooperativa se encuentra, estructuralmente?

a) Bien organizada.....

b) Mal organizada.....

c) Regular.....

#### 3. ¿Los servicios que brinda la Cooperativa cubren completamente sus necesidades?

a) SI.....

b) NO.....

#### 4.- ¿La información que le brinda el personal de la Cooperativa como la califica?

a) Muy Buena.....

b) Buena.....

c) Regular.....

d) Mala.....

#### 5. ¿La atención y la gestión del Gerente como la califica?

a) Excelente.....

b) Muy buena.....

c) Buena.....

d) Regular.....

e) Mala.....

f) Se abstiene.....

**6. ¿La atención y el servicio del cajero como la califica?**

a) Excelente.....

b) Muy buena.....

c) Buena.....

d) Regular.....

e) Mala.....

f) Se abstiene.....

**7. ¿El tipo de crédito que más solicita es?**

a) Emergente.....

b) Consumo.....

c) Microcrédito.....

d) Ninguno.....

**8. ¿De manera general el personal de la Cooperativa se desempeña muy bien en cada área de trabajo?**

a) SI.....

b) NO.....

**9. ¿Los plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito son?**

a) Ágiles.....

b) Demorosos.....

c) Muy demorosos.....

**10. ¿Qué productos o servicios conoce usted de la Cooperativa Cacha Ltda.?**

a) Créditos.....

c) Ahorros.....

b) Inversiones.....

d) No sabe.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO N° 2: Ruc de la Coac. Cacha Ltda.**

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0691727157001  
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACHA LIMITADA  
NOMBRE COMERCIAL:  
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS  
REPRESENTANTE LEGAL: GUAMAN HIPO JULIO CESAR  
CONTADOR: PUNINA CAIZA ALEX GEOVANI

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 11/02/2009      FEC. CONSTITUCION: 11/02/2009  
FEC. INSCRIPCION: 14/07/2009      FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 24/10/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Barrio: LA CONDOMINE Calle: GARABOBO  
Número: 15-56 Intersección: ESMERALDAS Referencia ubicación: FRENTE AL CENTRO COMERCIAL LA CONDOMINE  
Teléfono Trabajo: 032851428  
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 004      ABIERTOS: 4  
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO III CHIMBORAZO      CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AVM010410      Lugar de emisión: RIOBAMBA/AV. DANIEL LEÓN      Fecha y hora: 13/09/2013 15:18:14

**ANEXO N° 3: Reglamento manual orgánico funcional de la COAC. CACHA LTDA.**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA.  
Riobamba – Ecuador**

**REGLAMENTO MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA.**

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACHA LTDA., al amparo de las correspondientes disposiciones legales y en aplicaciones de las normas establecidas en el Código de Trabajo y más leyes aplicables, expide el siguiente Manual Orgánico Funcional.

**TITULO I  
FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA**

**Art. 1.** La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACHA LTDA, es un organismo privado sin fines de lucro encargado de desarrollar entre sus socios, clientes y terceros los ideales y el espíritu de la cooperación, así como cultivar sentimientos de comprensión y el hábito de ahorro, como la concesión de préstamos para solventar las necesidades económicas de sus cooperados.

**TITULO II  
ESTRUCTURA ORGÁNICA**

**Art. 2.** Para el cumplimiento de sus funciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACHA LTDA. Estará integrada por los siguientes niveles administrativos:

- a) Nivel Legislativo
- b) Nivel Administrativo
- c) Nivel Ejecutivo
- d) Nivel Asesor
- e) Nivel Operativo

## **CAPITULO NIVEL LEGISLATIVO**

**Art. 3.** Su función básica es la de legislar sobre la política que debe seguir la Cooperativa, normar los procedimientos, dictar reglamentos, resoluciones, etc.; y decidir sobre los aspectos de mayor importancia. Este órgano representa el primer nivel jerárquico, y está conformado por la Asamblea General de Representantes.

## **CAPITULO II NIVEL ADMINISTRATIVO**

**Art. 4.** El Nivel Administrativo toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento. Además, planea, orienta y dirige la vida administrativa, e interpreta planes, programas, proyectos y más directrices técnicas y administrativas de alto nivel y los transmite a los órganos ejecutivos, operativos y auxiliares para su ejecución.

Está conformado por el:

- a. Consejo de Administración
- b. Consejo de Vigilancia
- c. Comité de Crédito
- d. Comisión de Educación
- e. Comisión de Crédito
- f. Otras Comisiones

## **CAPITULO III NIVEL EJECUTIVO**

**Art. 5.** El Nivel Ejecutivo se encarga de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa, ejecuta y hace cumplir las disposiciones emanadas por los organismos competentes, y está conformado por:

- a. El Presidente de la Cooperativa; y,
- b. El Gerente



## **CAPITULO IV**

### **NIVEL ASESOR**

**Art. 6.** El Nivel Asesor constituye la instancia de consulta y asesoramiento para la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo, está conformado por:

- a. Comisión Jurídica
- b. Auditoría Interna
- c. Auditoría Externa

## **CAPITULO V**

### **NIVEL OPERATIVO**

**Art. 7.** El Nivel Operativo es el que ejecuta y lleva adelante los planes, programas y proyectos de la Cooperativa, está conformado por:

- a. **Departamento Administrativo:**
  - Asistente Administrativo (Secretaria General)
  - Jefe de Talento Humano
- b. **Departamento Financiero:**
  - Contador General
  - Auxiliar de Contabilidad
- c. **Departamento de Recaudación:**
  - Recibidor – Pagador
- d. **Departamento de Crédito y Cobranzas:**
  - Jefe de Crédito y Cobranzas
  - Asistente de Crédito
  - Oficial de Captaciones y Cobranzas
  - Oficial de Cumplimiento
- e. **Unidad de Sistemas e Informática:**
  - JEFE de Sistemas
- f. **Servicios Generales:**
  - Oficial de Seguridad Interna
  - Conserje – Mensajero
- g. **Departamento de Marketing:**
  - JEFE de Marketing

**TITULO III**  
**FUNCIONES**  
**CAPITULO I**  
**NIVEL LEGISLATIVO**  
**SECCIÓN I**  
**DE LA ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES**

**Art. 8.** Sus funciones son:

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes
4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los Consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
9. Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el estatuto social

10. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución.
11. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar a los socios;
12. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
13. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
14. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia.  
  
En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida esta. Los auditores externos serán contratados por períodos anuales; y,
15. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

**CAPITULO II**  
**NIVEL ADMINISTRATIVO**  
**SECCIÓN I**  
**DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

**Art. 9.** Sus funciones son:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;

4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación. Ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;

17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 de artículo 38 del presente reglamento;
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
19. Las demás atribuciones que le señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa.

## **SECCIÓN II**

### **DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

**Art. 10.** Sus funciones son:

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
7. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la asamblea general , la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;

9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
10. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones; y,
12. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

Sin perjuicio de las observaciones formuladas por el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente asamblea general.

### **SECCIÓN III**

#### **COMISIONES ESPECIALES**

#### **Art. 11. DE LA COMISIÓN DE CRÉDITO**

Sus funciones son:

- a) Aprobar o negar las solicitudes de crédito de conformidad con las normas establecidas por el Consejo de Administración;
- b) Determinar la garantía y la naturaleza de las mismas de acuerdo a los montos solicitados;
- c. Sugerir y recomendar reformas al Reglamento de Crédito;
- d. Rendir Informes semestrales a la Asamblea General, haciendo las observaciones que tengan mayor objeto para mejorar el servicio de prestaciones; y,
- e. Presentar Informes mensuales al Consejo de Administración, Vigilancia, Gerencia y Auditoría Interna

- f. Las demás inherentes a su función, y las que le delegare el Consejo de Administración.

## **Art. 12. DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN**

Sus funciones son:

- a. Organizará y desarrollará Programas de Educación Cooperativista;
- b. Promoverá otras actividades educativas de interés para sus asociados;
- c. Elaborar anualmente el Plan de Trabajo y someterlo a consideración de los Organismos Directivos de la Cooperativa para su aprobación;
- d. Presentar un Informe Semestral al Consejo de Administración dando cuenta de las labores realizadas y la forma como se ha utilizado los fondos asignados;
- e. Promover y dictar cursos de Cooperativismo para socios, talleres de entrenamiento especializados para Directivos y Empleados;
- f. Promocionar los beneficios y servicios que brinda las cooperativas a través de folletos, hojas volantes, afiches, gráficos, leyendas y propaganda.
- g. Planificar y ejecutar conferencias relacionadas con el sistema Cooperativo.
- h. Difundir los Estatutos, Reglamentos de la Cooperativa, el Plan Estratégico, etc., entre todos sus asociados; y,
- i. Realizar cualquier otra actividad compatible con la naturaleza de sus funciones y las que le sean permitidas legal y estatutariamente.

### **CAPITULO III**

#### **NIVEL EJECUTIVO**

##### **SECCIÓN I**

#### **DEL PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA**

**Art. 14.** Sus funciones son:

- 1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
- 2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general;
- 3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y,

4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social.

## **SECCIÓN II DEL GERENTE**

**Art. 15.** Sus funciones son:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;
2. Proponer al Consejo de Administración la políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;



10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o asamblea general le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido; y,
16. Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

**CAPITULO IV**  
**NIVEL ASESOR**  
**SECCIÓN I**  
**AUDITORIA INTERNA**

**Art. 16.** Sus funciones son:

- a. Ejecutar los trabajos de Auditoría y exámenes especiales, sobre las operaciones financieras y administrativas de la Cooperativa de conformidad con las disposiciones legales existentes para el efecto;
- b. Evaluar el Sistema de Control Interno y emitir las observaciones y recomendaciones necesarias para su mejoramiento;
- c. Asesorar a las Autoridades del Nivel Ejecutivo de la Cooperativa en asuntos específicos de Control Interno, procedimientos y normas determinadas en la Ley y demás disposiciones de los Organismos de Control;
- d. Evaluar las normas y procedimientos establecidos para la adquisición, conservación y mantenimiento de los bienes de la Cooperativa;

- e. Elaborar el Plan Anual de actividades de la Auditoría Interna y someterlo a la aprobación del Consejo de Administración;
- f. Verificar la legalidad, oportunidad y veracidad de las operaciones realizadas por los Departamentos de Recaudación, Crédito y Cobranzas, Tesorería, Contabilidad, etc., de conformidad con la programación ejecutada;
- g. Diseñar, elaborar y mantener actualizado el manual de Auditoría Interna;
- h. Colaborar con la Auditoría Externa y proporcionar la información que le sea requerida;
- i. Examinar y evaluar la planificación, organización, dirección y control interno administrativo; y,
- j. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, normas técnicas y demás disposiciones sobre la materia.

## **SECCIÓN II**

### **ASESORÍA JURÍDICA**

**Art. 17.** Sus funciones son:

- a. Asesorar al Nivel Ejecutivo y a los demás Directivos de la Cooperativa, en asuntos de orden jurídico y legal;
- b. Estudiar y emitir dictámenes de carácter jurídico y legal sobre asuntos que le sean sometidos;
- c. Elaborar y realizar los Proyectos de Leyes, Acuerdos, Convenios, Contratos, Reglamentos y más instrumentos legales y jurídicos que deban ser procesados o aprobados por la Asamblea General y los Consejos de Administración y Vigilancia;
- d. Promover y efectuar las gestiones pertinentes a los trámites legales, judiciales y extrajudiciales que le competen a la Cooperativa e informar a las máximas Autoridades para su resolución;
- e. Intervenir de acuerdo a lo dispuesto en la Ley en los procesos de contratación que realiza la Cooperativa, revisar las bases y documentos contractuales y supervisar el procedimiento en el cumplimiento legal de los contratos;
- f. Recopilar y mantener actualizada la legislación relacionada con la Cooperativa y sugerir reformas legales;

- g. Mantener un archivo actualizado y especializado de procesos y documentos correspondientes a las actividades de la Asesoría Jurídica; y,
- h. Las demás que le asignare la Cooperativa.

## **CAPITULO V**

### **SECCIÓN I**

#### **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**Art. 18.** Sus funciones son:

- a. Programar, dirigir y supervisar la ejecución de actividades, relacionadas con los servicios de Apoyo Administrativo y generales de la Cooperativa;
- b. Proporcionar un oportuno y eficiente servicio de apoyo que permita un funcionamiento apropiado de las dependencias de la Cooperativa;
- c. Dirigir y supervisar los trámites y conservación de los documentos y correspondencia de la Cooperativa;
- d. Dirigir y aplicar sistemas de ingreso, custodia, mantenimiento, identificación y distribución de los bienes muebles, suministros y servicios de la Cooperativa;
- e. Dirigir y supervisar la elaboración del Plan Anual de adquisiciones de la Cooperativa en coordinación con la Sección de Secretaría;
- f. Coordinar y supervisar la impresión y publicación de la Memoria Anual, boletines, folletos u otras publicaciones de la Cooperativa; y,
- g. Las demás que le asignare la Gerencia.

**Art. 19. ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Sus funciones son:

- a. Redactar oficios, distribuir la correspondencia y mantener un archivo adecuado de toda la documentación;
- b. Atender al público cuando el caso lo requiera y dar toda la información necesaria;
- c. Elaborar Certificados de Aportación;
- d. Elaborar formularios de inscripción de pagarés;
- e. Elaborar cuando el caso lo requiera, información de libretas canceladas;

- f. Atender llamadas telefónicas y dar solución a ellas;
- g. Mecanografiar las citaciones a sesiones de los Directivos;
- h. Elaborar cheques, solicitudes, comprobantes y otros;
- i. Cuidar de todo el equipo, mobiliario y enseres que se encuentren en la oficina a su cargo;
- j. Mantener un archivo y biblioteca ordenados y con sus registros respectivos;
- k. Colaborar con el registro de solicitudes de ingreso de socios, así como de créditos; y
- l. Realizar todas las demás actividades que le sean solicitadas y estén en relación con la naturaleza de su trabajo.

## **SECCIÓN II**

### **DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Art. 21.** Sus funciones son:

- a. Programar, organizar, dirigir y supervisar la ejecución del Sistema Financiero de la Cooperativa de acuerdo con las disposiciones legales vigentes sobre la materia;
- b. Vigilar la aplicación correcta del control interno previo el desembolso de los recursos económicos de la Institución;
- c. Supervisar y evaluar el funcionamiento adecuado de la Contabilidad, control y ejecución presupuestaria y administración de caja para realizar los correctivos que sean necesarios;
- d. Controlar la correcta custodia, uso y registro de los recursos financieros de la Cooperativa, conforme a las disposiciones legales establecidas para el efecto;
- e. Organizar y mantener actualizada la Contabilidad de los bienes de la Cooperativa de acuerdo a las normas y disposiciones legales vigentes;
- f. Elaborar y remitir en las fechas y plazos señalados por las Autoridades de la Cooperativa y Organismos de Control competente los Balances, Estados Financieros y demás información financiera que sea requerida;
- g. Colaborar con el Consejo de Administración en la elaboración de la Proforma Presupuestaria Anual;
- h. Supervisar las gestiones de las dependencias que conforman la Dirección, así como revisar los informes presupuestarios, contables y administrativos de caja;

- i. Autorizar y legalizar el pago y los gastos establecidos en el presupuesto de la Cooperativa; y,
- j. Las demás que le asignare el gerente.

## **Art. 22. CONTADOR GENERAL**

Sus funciones son:

- a. Cumplir y hacer cumplir al personal a su cargo las disposiciones emanadas por las Leyes, Reglamento Interno, en concordancia con los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados;
- b. Asesorar de materia contable al Gerente y demás Directivos de la Cooperativa cuando lo soliciten;
- c. Elaborar los Estados Financieros;
- d. Participar en la elaboración del Presupuesto Anual, conjuntamente con el Gerente;
- e. Llevar el Mayor General, el Libro Diario;
- f. Realizar la liquidación de cuentas a socios;
- g. Calcular las provisiones para el período económico;
- h. Sugerir la aplicación de políticas contables de acuerdo a los Principios de Contabilidad;
- i. Hacer conocer por escrito a Gerencia los movimientos mensuales de préstamos, ahorros y certificados de aportación;
- j. Revisar los programas de trabajo e informes referentes a la ejecución presupuestaria;
- k. Estudiar, evaluar y recomendar los cambios que sean necesarios en el sistema contable de la Cooperativa;
- l. Exigir diariamente la información básica, a los responsables sobre préstamos, ahorro, aporte; etc., y proceder de inmediato al control previo y contabilización;
- m. Comunicar a Gerencia las razones o motivos por los cuales la contabilidad o los Informes Financieros no son presentados a tiempo, en caso de presentarse esa posibilidad; y,
- n. Cumplir con las tareas comunes de los contadores y las demás que le sean asignadas por la Ley, Reglamentos y el Gerente.

## **Art. 23. AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

Sus funciones son:

- a. Control de los comprobantes que se relacionan con sus diarios;
- a. Llevar los auxiliares de Bancos;
- b. Revisar y verificar el movimiento diario de Cajas y Registradoras;
- c. Revisión y verificación de pagarés;
- d. Revisar y verificar la cobertura de seguros sobre préstamos;
- e. Realizar conciliaciones bancarias diarias o mensuales;
- f. Realizar la liquidación de intereses de los Certificados de Aportación y reparto de Excedentes anuales;
- g. Elaboración de roles de pago;
- h. Elaboración de listados de socios que tienen derechos sobre certificados y excedentes;
- i. Realizar la declaración del impuesto a la renta de los empleados de la Cooperativa;
- j. Realizar arquezos de caja periódicos a pedido del Contador y Gerencia;
- k. Realizar labores mecanográficas relacionadas con los asuntos contables de la Cooperativa; y,
- l. Las demás actividades solicitadas por el Jefe inmediato, relacionadas con la naturaleza de su trabajo;
- m. Elaborar cheques de gastos en forma diaria;
- n. Elaborar los comprobantes de egresos que se relacionan con los gastos diarios;
- o. Informes Bancarios diarios;
- p. Registrar diariamente los Auxiliares de Bancos;
- q. Llevar la tarjeta sobre el control de depósitos;
- r. Llevar la tarjeta inventarios;
- s. Elaboración de roles de pago, planillas de aportes al IESS y fondos de reserva;
- t. Elaboración de la cobertura de préstamos en forma mensual;
- u. Elaboración de listado de socios para efectos de pagos de intereses por Certificados de aportación;
- v. Llevar los libros auxiliares; y,

- w. Realizar otras funciones a pedido del contador

### **SECCIÓN III**

#### **DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN**

#### **Art. 24. TESORERO O CAJERO GENERAL**

Sus funciones son:

- a. Recibir de Gerencia el dinero para el fondo de cambio, previa la firma del comprobante necesario;
- b. Responsabilizarse por el dinero entregado para el fondo de cambio con el cual operará;
- c. Responsabilizarse por el pago del faltante en caso de que lo hubiera;
- d. Recibir dinero por depósitos de ahorros, depósitos en aportaciones, por abonos o cancelaciones de préstamos y certificados con saldos actualizados, manteniendo una información veraz de forma que en el momento de una fiscalización, auditoría o balance se dé a conocer datos precisos a quien lo solicitare;
- e. Mantener relaciones con las Secciones de Contabilidad y Recaudación solicitando o proporcionando datos;
- f. Para el caso de retiros, recibirá los respectivos comprobantes de egresos;
- g. Elaborar los comprobantes de depósitos al Banco por el valor total de los ingresos diarios y en las mismas especies recibidas, para luego ser entregados a Contabilidad para su registro correspondiente;
- h. Elaborar la hoja de colecta, conforme a las papeletas y la movimiento del día, documentos que luego de la revisión por parte del Gerente, deben ser entregados a Contabilidad;
- i. Elaborar el detalle de cheques recibidos por concepto de depósitos; y,
- j. Otras tareas propias del puesto de trabajo.

#### **Art. 25. RECIBIDOR – PAGADOR**

Sus funciones son:

- a. Recibir de Gerencia el dinero para el fondo de cambio, previa la firma del comprobante necesario;

- b. Responsabilizarse por el dinero entregado para el fondo de cambio con el cual operará;
- c. Responsabilizarse por el faltante que resultare al final del día;
- d. Recibir dinero por depósitos en ahorros, aportaciones, abonos o cancelaciones de préstamos, efectuando el registro en las tarjetas individuales o libretas;
- e. Mantener la tarjeta de ahorro, préstamos o certificados de aportación con saldos actualizados, para tener una información veraz de forma que en el momento de una fiscalización, Auditoría o balances semestrales o anuales, se dé a conocer datos precisos a quien lo solicitare;
- f. Mantener la coordinación con las Secciones de Contabilidad y Recaudación solicitando o proporcionando datos;
- g. Para el caso de retiros de ahorro o aportes, recibirá los respectivos comprobantes de egresos firmado por el socio, registrando la operación en la libreta o tarjeta individual del socio ; y,
- h. Realizar las demás actividades inherentes a sus funciones.
- i. Llevar y mantener adecuadamente el archivo de tarjetas de los socios;
- j. Realizar los registros respectivos de ahorros, préstamos, intereses, descuentos y otros, diariamente;
- k. Registrar permanentemente los préstamos concedidos y los pagos recibidos;
- l. Registrar la cancelación de libretas;
- m. Verificar que todas las cuentas cuadren diaria, mensual y anualmente en coordinación con recaudación.

#### **SECCIÓN IV**

#### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

#### **Art. 26. JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

Sus funciones son:

- a. Analizar las características financieras y morales de cada solicitante y dar su concepto en a solicitud de crédito;
- b. Establecer que no sobrepase en la capacidad de pago del socio;



- c. Ordenar, en los casos que lo amerite, la certificación de datos por intermedio de! Analista de Crédito;
- d. Verificar, aprobar o rechazar las garantías ofrecidas u otorgadas de acuerdo al Reglamento de Crédito;
- e. Registrar las garantías en el libro respectivo y pasarlas al Comité de Crédito para su estudio;
- f. Registrar en el libro de control el monto del crédito aprobado por el Comité y demás datos necesarios;
- g. Simular la documentación al Auxiliar de Crédito;
- h. Llevar estadísticas de los préstamos;
- i. Atender información especializada y reclamos referentes a créditos;
  
- j) Asesorar y coordinar el trabajo de la Sección de Cobranzas para lograr la agilización de los sistemas de cobro y aplicación de lo establecido en el Reglamento de Morosidad;
  
- k) Llevar el control de gastos y costos judiciales;
  
- D) Exigir, cobrar, acordar o transar con los socios morosos el pago de sus obligaciones aplicando el Reglamento de Morosidad;
  
- m) Entregar un listado mensual de los socios morosos que deban pasar a cobro judicial, a Gerencia con su respectivo informe;
  
- n) Recibir de Caja General la documentación de préstamos para la transferencia de préstamos;
  
- o) Liquidar la cuenta morosa que el socio deba cancelar;
  
- p) Fijar fechas y formas de entrega de los créditos aprobados por el Comité de Crédito, para la elaboración de cheques; y,
  
- q) Las demás funciones inherentes a su cargo.

## **Art. 27. ASISTENTE DE CRÉDITO**

Sus funciones son:

- a. Realizar entrevistas personales a los socios que soliciten crédito;
- b. Verificar los datos y documentos presentados por el socio;
- c. Analizar la situación socio - económica del socio que solicita el crédito;
- d. Elaborar y presentar el informe de las inspecciones realizadas, con la firma de responsabilidad;
- e. Realizar inspecciones periódicas para comprobar el correcto uso del crédito por parte del socio beneficiario;
- f. Informar al departamento correspondiente sobre las novedades encontradas sobre las inspecciones;
- g. Mantener registros estadísticos de las inspecciones realizadas;
- h. Informar a los socios sobre la tramitación, estado y entrega de los créditos solicitados;
- i. Presentar informe sobre los créditos vencidos y que deban seguirse juicios de demanda;
- j. Notificar a los socios del vencimiento de los préstamos;
- k. Realizar las demás actividades solicitadas por el Gerente o sus Jefes inmediatos y que estén relacionados con la naturaleza del trabajo.
- l. Elaborar solicitudes de crédito previa autorización;
- m. Llevar un control permanente de los registros de deudores y garantes;
- n. Despachar solicitudes de créditos aprobadas;
- o. Elaborar los avisos de vencimientos de créditos;
- p. Elaborar documentos para el despacho de préstamos;
- q. Mantener un registro de préstamos entregados y cancelados;
- r. Llevar un control mensual de saldos en tarjetas de préstamos;
- s. Elaborar documentos para la liquidación de socios previa orden y autorización;
- t. Elaboración de documentos para retiro de ahorros;
- u. Elaborar informes periódicos;
- v. Colaborar en la atención al público cuando requiera información;
- w. Mantener actualizados los archivos del registro de préstamos despachados, documentos y otros; y,

- x. Realizar las demás actividades solicitadas por sus superiores.

#### **Art. 28.OFICIAL DE CAPTACIONES Y COBRANZAS**

Sus funciones son:

- a. Elaborar el calendario de visitas a instituciones educativas de la provincia, con la finalidad de captar socios a través de la promoción y difusión de los servicios y beneficios de la Cooperativa.
- b. Coordinar con la Jefatura de Crédito y Cobranzas las visitas a los establecimientos educativos prospectos con visto bueno de Gerencia.
- c. Entregar notificaciones escritas y/o telefónicas en los horarios establecidos a los socios morosos en coordinación con la Asistente de Crédito y el Asesor Jurídico.
- d. Elaborar el informe de notificaciones realizadas y entregar semanalmente al inmediato superior.
- e. Seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los compromisos de pago de los socios morosos.
- f. Recaudar los pagos de los establecimientos públicos, privados y con los que la Cooperativa tiene firmado convenios
- g. Entregar las planillas de descuentos mensuales a las instituciones educativas con las que se mantiene convenios.
- h. Coordinar con el Asesor Jurídico para realizar los embargos o secuestros de bienes.
- i. Emitir reportes a Gerencia General de las actividades realizadas y cumplidas.
- j. Generar un clima laboral positivo, motivante y desafiante con sus compañeros y socios de la Cooperativa.
- k. Apoyar y participar en las acciones estratégicas que orienten al personal a una filosofía de trabajo que busque el mejoramiento continuo de los procesos de la Cooperativa.
- l. Realizar las demás actividades solicitadas por sus superiores.

**SECCIÓN V**  
**UNIDAD DE SISTEMAS E INFORMÁTICA**

**Art. 30. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

Sus funciones son:

- a. Mantener y operar la infraestructura de las redes de la Cooperativa;
- b. Administrar los usuarios y contraseñas para que no se pueda ingresar a sitios restringidos.
- c. Crear cuentas para nuevos usuarios;
- d. Implementar medidas de protección a cada usuario;
- e. Supervisar los registros de actividades y controlar las alertas de seguridad;
- f. Dar soporte a los usuarios en el conocimiento y uso del programa informático utilizado en la Cooperativa;
- g. Dar mantenimiento al hardware y software en base de un cronograma previamente establecido;
- h. Establecer planes de contingencia tecnológica para evitar riesgos;
- i. Velar por la seguridad de los sistemas operativos, para que no se pueda instalar programas extraños;
  
- j) Ver la seguridad de la conexión a internet, bloqueando sitios que pueden hacer que el personal se distraiga en la jornada laboral.
  
- k) Tener al día los sistemas operativos, para que alguna de las múltiples vulnerabilidades que se descubren a diario no afecten al Software.
  
- l) Encargarse del soporte técnico
  
- m) Desempeñar las demás actividades que le sean solicitados por el Jefe inmediato o la Gerencia.

**SECCIÓN VI**  
**SERVICIOS GENERALES**

**Art. 31. GUARDIÁN - VIGILANTE**

Sus funciones son:

- a. Acompañar diariamente y permanentemente a la persona que realiza los depósitos y retiros en el Banco;
- b. Vigilar que todos los bienes permanezcan en los lugares respectivos;
- c. Elaborar y dar información a los socios y particulares que necesiten de ello;
- d. Colaborar con la limpieza de los lugares de acceso al público;
- e. Custodiar el edificio y sus alrededores cuando le toque el turno nocturno;
- f. Vigilar, poner orden y disciplina cuando el caso lo requiera a los socios y particulares que perturben la tranquilidad de los empleados de ventanilla;
- g. Desempeñar las demás actividades que le sean solicitados por el Jefe inmediato o la Gerencia.

**Art. 32. CONSERJE - MENSAJERO**

Sus funciones son:

- a. Abrir y cerrar las oficinas según el horario de trabajo a las órdenes de Gerencia;
- b. Responder por la seguridad de la oficina y de los bienes del inventario;
- c. Realizar el aseo diario de todo el local de la Cooperativa;
- d. Efectuar las adquisiciones de suministros y otros ordenadas por Gerencia u operaciones de la Cooperativa;
- e. Atender a los consejeros, tanto de Administración como de Vigilancia, Crédito y adquisiciones, u otras durante las sesiones ordinarias o extraordinarias;
- f. Realizar las demás funciones inherentes a su cargo y las otras que le asigne Gerencia;
- g. Distribuir la correspondencia fuera de la Institución;
- h. Entregar las convocatorias, para las reuniones de la Cooperativa con la firma de recepción correspondiente;
- i. Entrega de oficios, comunicaciones y citaciones a los socios, de acuerdo a la hoja de ruta de cartera y secretaría;

- j. Retirar la correspondencia de los casilleros;
- k. Realiza pago de planillas de servicios básicos y otros a pedido de Gerencia u operaciones de la Cooperativa;
- l. Atender los requerimientos internos de empleados y Ejecutivos, así como mandatos fuera de la Cooperativa y que tenga relación con las actividades propias de la Institución; y,
- m. Otras actividades inherentes a su cargo, solicitadas por Gerencia u operaciones de la Cooperativa.

## **SECCIÓN VII**

### **DEPARTAMENTO DE MARKETING**

#### **Art. 33 DIRECTOR DE MARKETING.**

Sus funciones son:

- a. Desarrollar y Administrar planes estratégicos agresivos de Marketing
- b. Cumplir las cuatro funciones Gerenciales de Marketing: Análisis, Planeación, Aplicación y Control
- c. Realizar estudios para desarrollar las 4 P, del Marketing: Producto (bienes y servicios), Precio, Plaza y Promoción
- d. Establecer y Crear una Cultura Organizacional de Mercadeo y Atención al Cliente
- e. Realizar estudios técnicos para establecer Nichos de Mercado
- f. Conseguir mediante técnicas adecuadas captar a los Clientes Cautivos
- g. Desarrollar programas de Medición y Administración del Rendimiento sobre la Inversión
- h. Establecer campañas masivas de Promoción y Publicidad a todo nivel
- i. Desarrollar las demás actividades propias de su función.

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 34.** En caso de ausencia o impedimento temporal del Presidente de la Cooperativa, le reemplazará el Vicepresidente o uno de los Miembros del Consejo de Administración en el orden que fueron elegidos.

**Art. 35.** En caso de ausencia o impedimento temporal del Gerente, le reemplazará uno de los empleados de mayor jerarquía, designado por el Consejo de administración.

**Art. 36.** Todas las dependencias de la Cooperativa deberán presentar Informes de Labores anuales o periódicos, los mismos que serán remitidos para conocimiento de sus superiores jerárquicos, las Autoridades del Nivel Directivo, Ejecutivo y la Asamblea General.

**Art. 37.** Todas las dependencias de la Cooperativa colaborarán con los organismos respectivos en la elaboración de la Proforma Presupuestaria y el Plan Operativo de Trabajo Anual.

**Art. 38.** Todos los Miembros de la Cooperativa tienen la obligación de sujetarse a la jerarquía establecida en la Estructura Orgánica Funcional, así como el cumplimiento de las funciones y normas determinadas por el presente Reglamento. Su inobservancia será sancionada de acuerdo con las Leyes y Reglamentos vigentes.

#### **DISPOSICIONES FINALES**

**Art. 39.** Quedan sin efecto, cuanta norma, disposición o costumbre anterior a la legal aprobación del presente Reglamento.

**Art. 40.** De la ejecución del presente Reglamento que entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por el Consejo de Administración, encárguese a la Gerencia de la Cooperativa.

-----

-----

**PRESIDENTE**

**SECRETARIA**

**CERTIFICO:** Que las Asamblea General aprobó el presente REGLAMENTO de Manual Orgánico Funcional y Estructural en Sesión Extraordinaria realizada.....

.....

**ANEXO N° 4: Papeletas de depósito y retiro COAC. CACHA LTDA.**

**PAPELETAS DE DEPÓSITO  
RETIRO**

**PAPELETAS DE**

**0035837**  
**PAPELETA DE DEPÓSITO**

Cuenta N° [ ] Ahorros  Certificado de aportación  Encaje

Nombre: [ ]

Cantidad: [ ] dólares Americanos.

DETALLE	VALOR	Cheq.
Efectivo		
Cheques		
Total del depósito		

CIUDAD MES DIA AÑO

Firma del Depositante [ ] Rubrica o sello del Cajero [ ]

**0045872**  
**PAPELETA DE RETIRO**

Cuenta N° [ ] VALOR EN NÚMEROS [ ]

Nombre del Socio (a) [ ]

He recibido del COAC CACHA la cantidad de: [ ] dólares Americanos.

Cantidad que ha sido debitada en mi presencia de mi cuenta de ahorros. [ ]

CIUDAD MES DIA AÑO

Encaje  Cheque a favor de: [ ]

FIRMA DEL SOCIO(A) [ ] RUBRICA O SELLO DEL CAJERO (A) [ ]

**ANEXO N° 5: Verificación de documentos para la otorgación de créditos**

Lado Anverso

Lado Reverso

Verificación de

documentos

**CA CACHA** SUBSISTEMAS DE CRÉDITOS

**DEUDOR**

NO.	FECHA	MONTO	TIPO	ESTADO
1	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
2	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
3	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
4	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
5	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
6	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
7	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
8	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
9	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
10	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
11	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
12	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO

**CRÉDITOS**

**CA CACHA** SUBSISTEMAS DE CRÉDITOS

**CRÉDITOS**

NO.	FECHA	MONTO	TIPO	ESTADO
1	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
2	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
3	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
4	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
5	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
6	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
7	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
8	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
9	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
10	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
11	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
12	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO

**VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS**

COOP. CACHA LTDA.

Nombre: [ ]

Apellido: [ ]

Fecha: [ ]

[ ]

**COOP. CACHA LTDA.**  
**TABLA DE AMORTIZACIÓN**

Deuda: [ ]

Interés: [ ]

NO.	FECHA	MONTO	TIPO	ESTADO
1	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
2	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
3	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
4	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
5	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
6	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
7	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
8	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
9	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
10	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
11	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO
12	01/10/10	500	ACTIVO	ACTIVO





## ADHESIVOS Y PAPELETAS DE LA COAC CACHA LTDA.



## ANEXO N° 6: Fotografías de las instalaciones de la COAC. CACHA LTDA.

### ENTRADA PRINCIPAL



**OFICINA DE GERENCIA:  
ING. JULIO GUAMÁN**

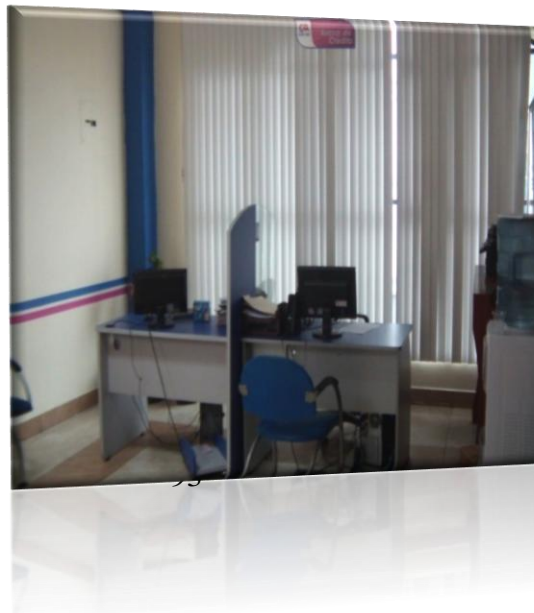


**OFICINA DE**

**CONTABILIDAD Y SISTEMAS**



**OFICINA DE  
CRÉDITOS**



**ANEXO N° 7: Equipo de trabajo cooperativa de ahorro y crédito CACHA LTDA.**

