



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERAS COMERCIALES

TEMA:

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA
FORTALECER EL PROCESO DE CAPTACIÓN DE CAPITAL
SOCIAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
RIOBAMBA LTDA, PERÍODO 2013”**

**ALLAUCA CALVA DIANA VERÓNICA
PALACIOS BENALCAZAR ROSANA MARIANELA**

Riobamba – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo, “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA FORTALECER EL PROCESO DE CAPTACIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA, PERÍODO 2013” fue desarrollado por las señoritas Diana Verónica Allauca Calva y Rosana Marianela Palacios Benalcazar, ha sido revisado y autorizado su presentación, siendo su contenido en su totalidad original.

Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez
DIRECTOR DE LA TESIS

Ing. Diego Marcelo Almeida López
MIEMBRO DE LA TESIS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Diana Verónica Allauca Calva y Rosana Marianela Palacios Benalcazar

DECLARAMOS QUE:

La tesis de grado “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA FORTALECER EL PROCESO DE CAPTACIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA, PERÍODO 2013”, ha sido realizada mediante investigaciones e indagaciones oportunas, y somos responsables de las ideas y los resultados expuestos en esta tesis.

Diana Verónica Allauca Calva

Rosana Marianela Palacios Benalcazar

DEDICATORIAS

Con todo mi cariño y mi amor a todas esas personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños y alcanzar mis metas, por motivarme y darme la mano cuando más lo necesitaba y sentía que el camino terminaba cuando recién empezaba, a mi padre Segundo Allauca, a hermanos, Julio, Mercy, Violeta, Mirian, Natali y camilo, a mis Tíos Kleber y Leticia, para ellos esta dedicatoria pues es a ellos a quienes les debo este logro por su apoyo incondicional.

Diana Verónica Allauca Calva

A Dios que desde el cielo ilumina mi vida.

A quienes me han dado el mejor ejemplo de vida y amor, en especial, que me enseñaron a creer que los sueños se pueden hacer realidad. Mis padres: Rafael Palacios y Flor Benalcazar que me dirigieron por el camino del bien y de la superación.

A mis hermanos Grace, Eliseo y Franklin, que me han enseñado a sobrellevar momentos alegres y tristes en unidad familiar

Rosana Marianela Palacios Benalcazar

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por haberme guiado para conseguir mis metas, en segundo lugar a mi familia, principalmente a mi padre Segundo Allauca, a mis hermanos, Julio, Mercy, Mirian, Violeta, Natali y Camilo, sin dejar a un lado a mis tíos Kleber y Leticia que han sido como unos padres para mí; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional, que me ha ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último quiero agradecer a mi mejor amiga Rosana quien fue mi compañera en este reto y a mi Director de Tesis el Ing. Milton Sanmartin quién nos ayudó en todo momento.

Diana Allauca

En primer lugar a Dios, por ser mi fortaleza y mi guía en todos los momentos importantes de mi vida.

A mi familia por su comprensión y confianza, valores que han sido pilares fundamentales en mi superación profesional.

A mi Director de Tesis Ing. Milton Sanmartin, quien me brindo su confianza, apoyo y paciencia para la realización de la presente y a mi gran amiga Diana Allauca.

Rosana Palacios

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	¡Error! Marcador no definido.
Certificación del tribunal	II
Certificado de responsabilidad	III
Dedicatorias	IV
Agradecimiento	VI
Índice de contenidos	VI
Índice de tablas	VIII
Índice de ilustraciones.....	IX
Índice de anexos	X
Resumen.....	XII
Abstract.....	XIII
Introducción.....	XIV
CAPÍTULO I	1
1. Generalidades	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Ubicación	4
1.3. Principios	5
1.4. Objetivos corporativos	7
1.5. Servicios de la cooperativa	9
1.6. Personal de la cooperativa	10
1.7. Estructura organizacional	12
CAPITULO II	13
2. Diagnóstico.....	13
2.1. Análisis externo	13
2.2. Análisis interno	38
2.4. FODA de la Cooperativa Riobamba Ltda.....	57
2.5. Análisis de la gestión administrativa de la cooperativa.....	60
2.6. Principales indicadores financieros.....	60
2.7. Objetivos estratégicos.....	62
2.8. Fase de seguimiento y evaluación.....	63
2.9. Productos financieros de la COAC Riobamba	67
2.10. Investigación de mercados	69

2.11. Resultados de las encuestas a socios de la cooperativa.....	71
2.12. Hallazgos	84
CAPITULO III	88
3. Propuesta “Modelo de Gestión Comercial”.....	88
3.1. Objetivos de la propuesta	88
3.2. Desarrollo de la propuesta.....	88
Conclusiones.....	110
Recomendaciones.....	111
Bibliografía	111
Anexos	114

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1.	Personal que labora en la cooperativa	10
2.	Población económicamente activa	17
3.	Crecimiento poblacional	21
4.	Perfil estratégico externo.....	27
5.	Perfil estratégico externo.....	52
6.	Capacidad de respuesta a los factores externos.....	54
7.	Capacidad de respuesta a los factores internos.....	55
8.	Activos.....	60
9.	Pasivos.....	61
10.	Patrimonio	61
11.	Captaciones	62
12.	Cartera de crédito.....	62
13.	Crecimiento y estructura captaciones	63
14.	Estructura de activos	64
15.	Gestión de crédito	65
16.	Gestión de procesos y políticas.....	66
17.	Tabulación encuesta pregunta No. 1.....	71
18.	Tabulación encuesta pregunta No. 2.....	72

19. Tabulación encuesta pregunta No. 3.....	72
20. Tabulación encuesta pregunta No. 4.....	74
21. Tabulación encuesta pregunta No. 5.....	75
22. Tabulación encuesta pregunta No. 6.....	76
23. Tabulación encuesta pregunta No. 7.....	77
24. Tabulación encuesta pregunta No. 8.....	78
25. Tabulación encuesta pregunta No. 9.....	79
26. Tabulación encuesta pregunta No. 10.....	81
27. Tabulación encuesta pregunta No. 11.....	82
28. Tabulación encuesta pregunta No. 12.....	83
29. Presupuesto	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	Título	Pág.
1.	Croquis de la Coac Riobamba Ltda.....	5
2	Estructura organizacional.....	12
3	Factores económicos	16
4.	Variables de carácter político	19
5.	Variables sociales	20
6.	Variables tecnológicas	22
7.	Variables naturales.....	23
8.	Variables sociales	24
9.	Cuadro de probabilidades	25
10.	Perfil externo	26
11.	Perfil estratégico externo.....	27
12.	Competencia indirecta.....	28
13.	Logotipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPECO.....	29
14.	Logotipo Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE OCTUBRE” Ltda.....	31
15.	Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario”	33
16	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción Rural” Ltda.	34

17 Cooperativa de Ahorro y crédito “Mushuc Runa”	36
18. Servicios cooperativa	40
19. Implicados	41
20. Principios corporativos	42
21. Comportamiento organizacional.....	43
22. Variables organizacionales.....	46
23. Variables organizacionales.....	47
24. Variables organizacionales.....	49
25. Variables organizacionales.....	50
26. Perfil estratégico interno.....	52
27. Perfil estratégico externo.....	52
28 Tabulación encuesta pregunta No. 1.....	71
29 Tabulación encuesta pregunta No. 2.....	72
30 Tabulación encuesta pregunta No. 3.....	73
31 Tabulación encuesta pregunta No. 4.....	74
32 Tabulación encuesta pregunta No. 5.....	75
33 Tabulación encuesta pregunta No. 6.....	76
34 Tabulación encuesta pregunta No. 7.....	77
35 Tabulación encuesta pregunta No. 8.....	78
36 Tabulación encuesta pregunta No. 9.....	80
37 Tabulación encuesta pregunta No. 10.....	81
38 Tabulación encuesta pregunta No. 11.....	82
39 Tabulación encuesta pregunta No. 12.....	83
40 Organigrama Propuesto	89

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1	Encuesta	114
2	Proforma No 1	116
3	Proforma No 2	117

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es una entidad cuyo objeto social es satisfacer las necesidades financieras de sus socios y clientes.

La presente Tesis propone el Diseño de un Modelo de Gestión Comercial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., que se lo realiza con la finalidad de mejorar la captación de capital social por parte de los socios y lograr un crecimiento oportuno.

En el primer capítulo se desarrolla los aspectos generales de la institución, encontrando en este los antecedentes, su ubicación y principalmente la estructura organizacional.

En el segundo capítulo se realizó un análisis tanto a nivel externo e interno esto se encuentra plasmado en el análisis FODA y análisis de la competencia, se aplicó la encuesta a los socios de la cooperativa que sirvió para realizar la investigación de mercado, con la cual se pudo determinar la falta de comunicación que existe hacia los socios sobre los servicios que ofrecen y esencialmente el desconocimiento con relación al capital social. Con la información adquirida se efectuó los respectivos hallazgos de la investigación.

En el tercer capítulo se formuló la propuesta desarrollando las estrategias, puntualmente el plan de acción, en base a los resultados logrados con la aplicación de la encuesta, para determinar las necesidades de los socios.

Finalmente en el último capítulo se describe las conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

The credit union Riobamba Ltda., is a company whose corporate objective is to meet the financial needs of their members and customers.

This thesis proposes the design of a business management model in the credit union Riobamba Ltda., which is done in order to improve the uptake of social capital by partners and achieve the appropriate growth.

In the first chapter we develop the general aspects of the institution, finding in this the background, location and mainly organizational structure.

In the second chapter was performed the externally and internally analyzes this is reflected in the SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) analysis and competitive analysis, the survey was applied to the cooperative members which helped to the market research, with which could determine the lack of communication that exists to partners about the services that they offer and essentially disregard in relation to social capital. With the information acquired was conducted the respective findings of the research.

In the third chapter the proposal was made to develop strategies, timely action plan, based on the results achieved with the implementation of the survey to determine the needs of the partners.

Finally, in the last chapter we described the conclusions and recommendations.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es una entidad financiera que se encarga de brindar productos de captación como ahorros vista, ahorro infantil, ahorro promedio, ahorro premio, ahorro fondos de reserva y depósitos a plazo fijo y créditos los cuales son Microcrédito, Comercial, Vivienda, Consumo y actualmente se amplió con el servicio del pago del Agua potable en cualquiera de las agencias de la ciudad de Riobamba todos estos servicios son brindados con la calidad y eficiencia necesaria para las satisfacción de todos los socios, fomentando el desarrollo de la colectividad.

Actualmente con sus 34 años al servicio del sector micro-cooperativa rial de la Provincia le ha permitido entender sus necesidades y ofrecer alternativas adecuadas a su realidad económica. Sin lugar a dudas, la Cooperativa Riobamba Ltda. Ha respaldado el desarrollo económico y social de Chimborazo. Pero a pesar del crecimiento que ha tenido la misma el Indicador financiero del Capital Social no refleja un crecimiento dinámico sino más bien lento, por ello la presente investigación tiene como finalidad fortalecer el proceso de Captación de Capital Social.

Para ello se desarrollara un modelo de Gestión Comercial que ayude a fortalecer este proceso y pueda incrementar en un gran porcentaje con relación a los demás indicadores, ya que la proyección para el año 2013 es de 14.62%. Este modelo permitirá conocer las falencias que tiene la entidad en cuanto a la Captación de Capital Social, ya sea en las estrategias, políticas comerciales o inclusive en el reglamento interno de la Cooperativa.

Con la presente investigación se podrá beneficiar la Cooperativa, ya que este modelo de gestión Comercial no sólo ayudara a la Captación de Capital Social sino también a la satisfacción de los socios y al cumplimiento de los objetivos planteados a través de una buena gestión y además que estos modelos actualmente permiten incrementar la participación de mercados que es lo que busca toda entidad privada y más aún una entidad Financiera.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

Los primeros meses de vida de la Cooperativa Riobamba los empieza en las mismas instalaciones OSCUS, Elva Vallejo, fue elegida como gerente por la asamblea general de socios, a partir de ello se inició un trabajo de promoción de la Cooperativa para integrar nuevos socios, una tarea nada fácil que duró ocho meses, para 1983 ya tenía alrededor de 700.

El 21 de abril de 1979 se inaugura la primera oficina en el centro de la ciudad, en la calle Primera Constituyente y Juan Montalvo, frente a la desaparecida Plaza Román, lugar de comercio de productos agrícolas. Elva Vallejo como gerente y Patricia Núñez, en calidad de secretaria y cajera. Empiezan las actividades crediticias en la casa de la Sra. Fabiola León de Veintimilla, quien alquilaba el local por 32 sucres mensuales.

Los requisitos para ser socio eran:

1 aporte de cinco sucres

Cédula de identidad y no pertenecer a otra cooperativa de ahorro y crédito.

Se mantenía un ahorro de un sucre y se utilizaban 40 centavos para la compra de la libreta de ahorros que entregaba la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC), y para los libretines que se utilizaban para las transacciones.

Con frases como: Chimboracense, Riobambeño, apoya Lo Nuestro y no permitas que los capitales salgan de la ciudad”, la cooperativa empieza a contener la competencia que en especial venia de otras ciudades del país.

El 22 de enero de 1981, Ecuador y Perú entablaron la Guerra de Paquisha en la Cordillera del Cóndor. La ciudadanía se volcó a retirar sus ahorros de las entidades financieras y las cooperativas. La Cooperativa Riobamba, solicitó a sus socios que mantengan sus ahorros porque ponían en peligro la estabilidad

de la institución. Elva Vallejo, asegura que con esfuerzo se logró detener la salida del poco capital con el que contaba. El 5 de febrero de ese mismo año, la guerra había terminado.

A finales de 1984, la Cooperativa Riobamba había cerrado sus puertas, una serie de inconvenientes administrativos, denuncias hacia los dirigentes y deficiencias en la recaudación de los préstamos, obligó a la intervención de la institución. El sueño de una entidad al servicio de las clases más necesitadas se transformó en desilusión y amargura. La Cooperativa Riobamba había caído en manos de malos administradores, que desmantelaron el esfuerzo de los socios.

El 22 de noviembre de 1985 el Ministerio de Bienestar Social decide levantar la intervención considerando “que los problemas de carácter económico y administrativo que motivaron la intervención han sido solucionados”. Con el permiso del Ministerio comenzó a operar la institución.

La nueva presidenta María Cuesta, propuso el nombre Pedro Morales para que permanezca en la institución como gerente, indicándole que no le podrían cancelar el sueldo que merece pero que esperaban que con el tiempo mejoren las condiciones económicas tanto para él como para los asociados.

Morales asumió el reto en momentos en que las cooperativas comenzaban a proliferar en el campo y la ciudad como entidades de apoyo y beneficencia social. “El principal reto fue que los socios confiaran en su Cooperativa, en el gerente, en mis compañeros de trabajo y sobretodo que no retiren el ahorro” indica Morales y recuerda que “todo el año de 1986 fue de captación de recursos y devolver recursos”. En la búsqueda de liquidez, Pedro Morales había depositado el dinero que entraba a la Cooperativa en una entidad bancaria, esperando que se le conceda un préstamo que nunca llegó. Acudieron a diferentes bancos de la ciudad pero ninguno prestó su ayuda, hasta que llegaron al Banco Caja de Crédito Agrícola Ganadero, donde el gerente Sr. Humberto Cordero accedió a otorgarles un crédito de 300 mil sucres para que se puedan colocar crédito en la época navideña que se acercaba.

Durante los primeros años de la gerencia de Pedro Morales se trabaja en la estabilidad de la Cooperativa y en lograr que los socios mantengan su dinero y

comiencen a ahorrar. Se comienza a receptar pequeños ahorros que permiten entregar créditos con montos bajos. La morosidad aún era alta debido a que los préstamos otorgados por la anterior administración eran de difícil cobro por no existir los respaldos correspondientes.

Se puso en marcha el plan de compra de un edificio. El inmueble de propiedad de la Sra. Judith Santillán de González, ubicado en las calles 10 de Agosto y Colón, en pleno Centro de la ciudad y fue el 21 de abril de 1989 el momento en que se firmaron las escrituras.

La Cooperativa Riobamba con el apoyo de los socios logró un crecimiento económico y financiero sostenido. La confianza restablecida gracias a la conformación de un equipo humano comprometido y la compra del inmueble permitieron que la entidad comience un verdadero proceso de avance en su objetivo de convertirse en una institución que sea el referente del cooperativismo en el país.

En los años 1998 y 1999 la economía ecuatoriana enfrentó una de las crisis financieras más agobiantes el cierre de varias instituciones bancarias, la depreciación de la moneda que deterioró la solvencia de los deudores de la banca y la población en general, iliquidez bancaria, inestabilidad política e incertidumbre que se presentaban día a día.

Para el año 2001, Filanbanco quiebra, entidad financiera con la que se trabajaba con los ingresos diarios de la Cooperativa, situación que activó una nueva alerta entre los socios quienes durante 10 días retiraron su dinero. La confianza se restableció inmediatamente y en el balance general, de ese período, la Cooperativa reportó un 30 por ciento de rentabilidad.

Durante el año 2002 se implementa un sistema de manejo de datos en tiempo real, que permite la instalación de cajeros. El 13 de Junio del 2006, se inaugura la oficina en Cuenca, en un mercado en el que existía una alta demanda de microcrédito. En el año 2007, en el sector de la Magdalena, en el sur de la capital, se inaugura la Oficina Quito, asimismo, se abre las puertas en la Oficina la Condamine, en Riobamba, ubicada en el interior del mercado del mismo nombre, y se abre la Oficina en Cumandá.

En el año 2009 se procede a la remodelación y ampliación de las instalaciones de la Oficina Norte y se realiza la ceremonia de colocación de la primera piedra para la construcción del edificio de la Oficina Alausí. En los primeros meses del 2010 la Cooperativa participa en los festejos por el Centenario del Natalicio de Mons. Leonidas Proaño y desde el mes, de mayo se abre una nueva oficina en el centro de la ciudad de Cuenca.

Pedro Morales recuerda que a su ingreso a la Cooperativa como interventor lo único rescatable de los bienes de la entidad eran unas máquinas de coser industriales, que nunca se conoció su procedencia o el fin de las mismas, haciendo uso del ingenio, a los recién llegados se les ocurrió que las máquinas podían ser rifadas y de esta manera comenzaron las tradicionales sorteos. “Desde 1987 se comenzó con las rifas de las máquinas de coser que durarían tres años en este propósito, recuerda Morales. Durante la vida de la Cooperativa se han realizado diversos sorteos en fechas especiales como el día de la Madre, día del Padre, día del Niño y el Gran Sorteo de Fin de Año en el que se rifan electrodomésticos, autos y casas. Además se realizan rifas en cada una de las oficinas en fechas determinadas y que no son más que cotidianidades de una institución grande y fuerte.

1.2. Ubicación

PROVINCIA: Chimborazo

CIUDAD: Riobamba

DIRECCIÓN: Diez de Agosto y Colón (esquina).

TELÉFONO: 03-2960270 / 03-2962431

Croquis

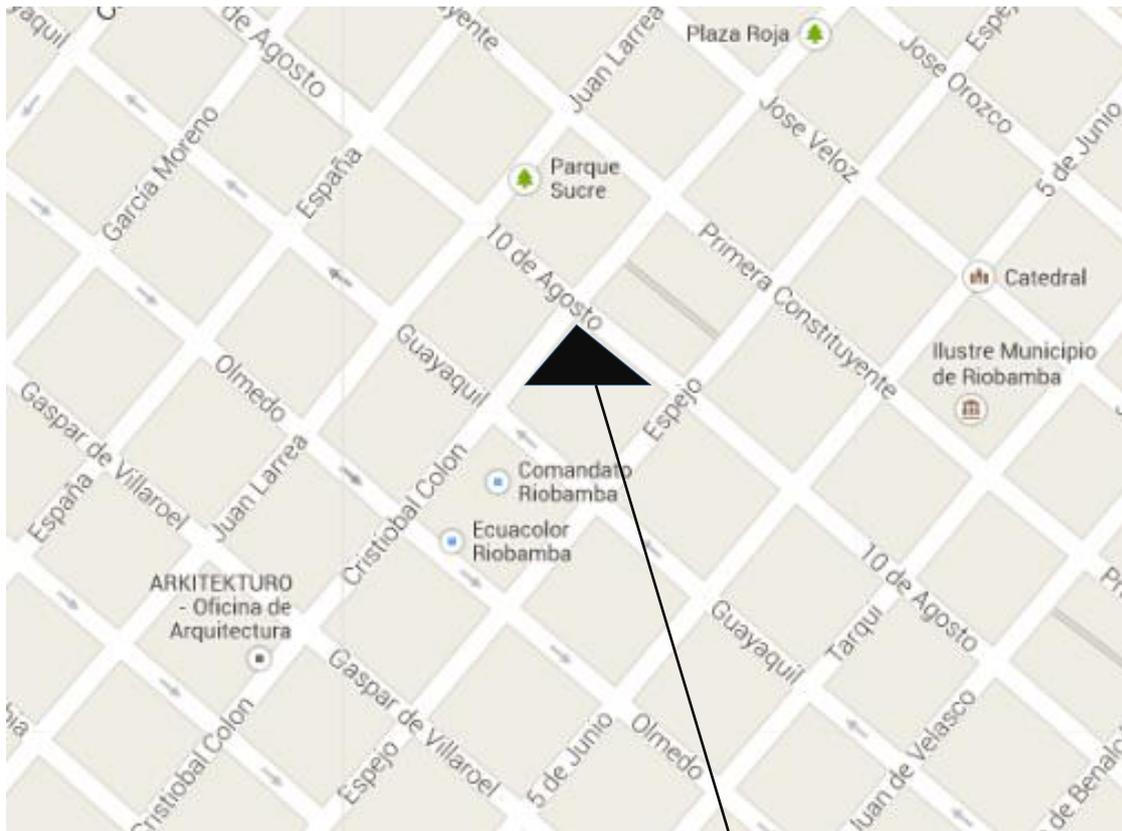


Ilustración 1. Croquis de la Coac Riobamba Ltda.

Fuente: Municipio de Riobamba

Realizado por: Las autoras

1.3. Principios

Para el cumplimiento de su Misión y el logro de su Visión la cooperativa ha establecido como guías de conducta de todos quienes hacen la cooperativa los siguientes valores:

Equidad	Brindar igualdad de oportunidades a todas las personas sin discriminación de género, raza, religión o condiciones tanto en la prestación de servicios como en la gestión organizacional.
Honestidad	Actuar de acuerdo con principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa, manteniendo respeto en el uso de los recursos de la institución y protegiendo la confianza de los asociados y del público en general
Integración	Actuar de manera proactiva en la integración y sinergia institucional en la perspectiva de promover el crecimiento institucional y del sector de la Economía Popular y Solidaria.
Responsabilidad social	Comprometerse con la sociedad, buscando siempre el desarrollo de la misma y la satisfacción de los socios tanto internos como externos.
Solidaridad	Comprender y aceptar los sentimientos, necesidades y formas de ser de los socios y reflejarlo en una atención de calidad. Mantener un espíritu de cooperación y ayuda con el cliente interno y externo cuando sea necesario, de forma sincera, sin esperar nada a cambio.
Trabajo en equipo	Trabajar en conjunto para lograr mejores resultados.
Transparencia	Presentar de manera clara y sobre la verdad la información relativa a los servicios financieros ofertados por la institución y en general sobre su situación y evolución.

Misión

Impulsar el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados y la comunidad a través de servicios financieros de calidad, con personal comprometido y sustentado en los principios y valores cooperativos.

Visión

Seremos una Institución Cooperativa financieramente sólida, con amplia cobertura, enfoque de Responsabilidad Social y siendo parte activa del desarrollo de la Economía Popular y Solidaria.

Naturaleza Jurídica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “RIOBAMBA Ltda.” es una Institución de derecho privado y abierta al público en general. La responsabilidad de la cooperativa ante terceros, está limitada a su capital social; y la de los socios, al capital que hubieren suscrito en la entidad.

La Cooperativa tendrá duración indefinida; sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causales y en la forma establecida en la Ley General de Instituciones del Sistema financiero, su Reglamento, las normas que para el efecto haya expedido actualmente la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, otras leyes aplicables y de acuerdo a su Estatuto.

Con domicilio en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, se constituye como Cooperativa de Ahorro y Crédito de Responsabilidad Limitada el 12 de Octubre de 1978, bajo el Acuerdo 1397 del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, según el Art. 7 de la Ley de Cooperativas, y calificada como intermediaria financiera mediante resolución No. 86-089-DC emitida por la Superintendencia de Bancos del Ecuador el 02 de enero de 1986.

1.4. Objetivos corporativos

La cooperativa tendrá como objetivo social principal realizar operaciones y actividades de intermediación financiera popular y solidaria y actos de responsabilidad social con sus socios en el marco de la normativa vigente.

Tendiente al cumplimiento de su objetivo social, se establecen los siguientes objetivos:

1. Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito.
2. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
3. Conceder sobregiros ocasionales.
4. Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.
5. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o de las instituciones financieras nacionales o extranjeras.
6. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.
7. Efectuar servicios de caja y tesorería.
8. Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria, prendaria o quirografaria, propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras.
9. Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.
10. Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos.
11. Otorgar préstamos a sus socios.

12. Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizados.
13. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
14. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.

1.5. Servicios de la Cooperativa

Los servicios con los que cuenta la cooperativa en la actualidad se agrupan de la siguiente manera:

Servicios

Créditos

- Créditos Comerciales o Productivos
- Créditos de Consumo
- Créditos para Vivienda
- Microcréditos

Ahorros

- Persona Natural
- Persona Jurídica
- Cuenta Infantil

Pagos y Transferencias

Garantía Cooperativa

- Pago de Nóminas de Personal
- Tarjeta de Cajero Automático
- Pago del Bono de Desarrollo Humano
- Remesas
- Pago de Pensión Jubilar y Montepío
- Pago de Pensiones y Matriculas Escolares
- Pago Agua Potable de Riobamba

1.6. Personal de la Cooperativa

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. Cuenta con 172 empleados que son distribuidos en las diferentes agencias.

Tabla No 1. Personal que labora en la Cooperativa

AGENCIAS	N° DE EMPLEADOS
Matriz	65

Norte	16
Sur	13
Condamine	7
Dávalos	5
Comanda	9
Alausi	8
Chunchi	7
Guano	9
Cuenca Arenal	12
Cuenca Centro	9
Quito	12
TOTAL	172

Fuente: Cooperativa Riobamba Ltda.

Realizado Por: Las Autoras

1.7. Estructura Organizacional

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.

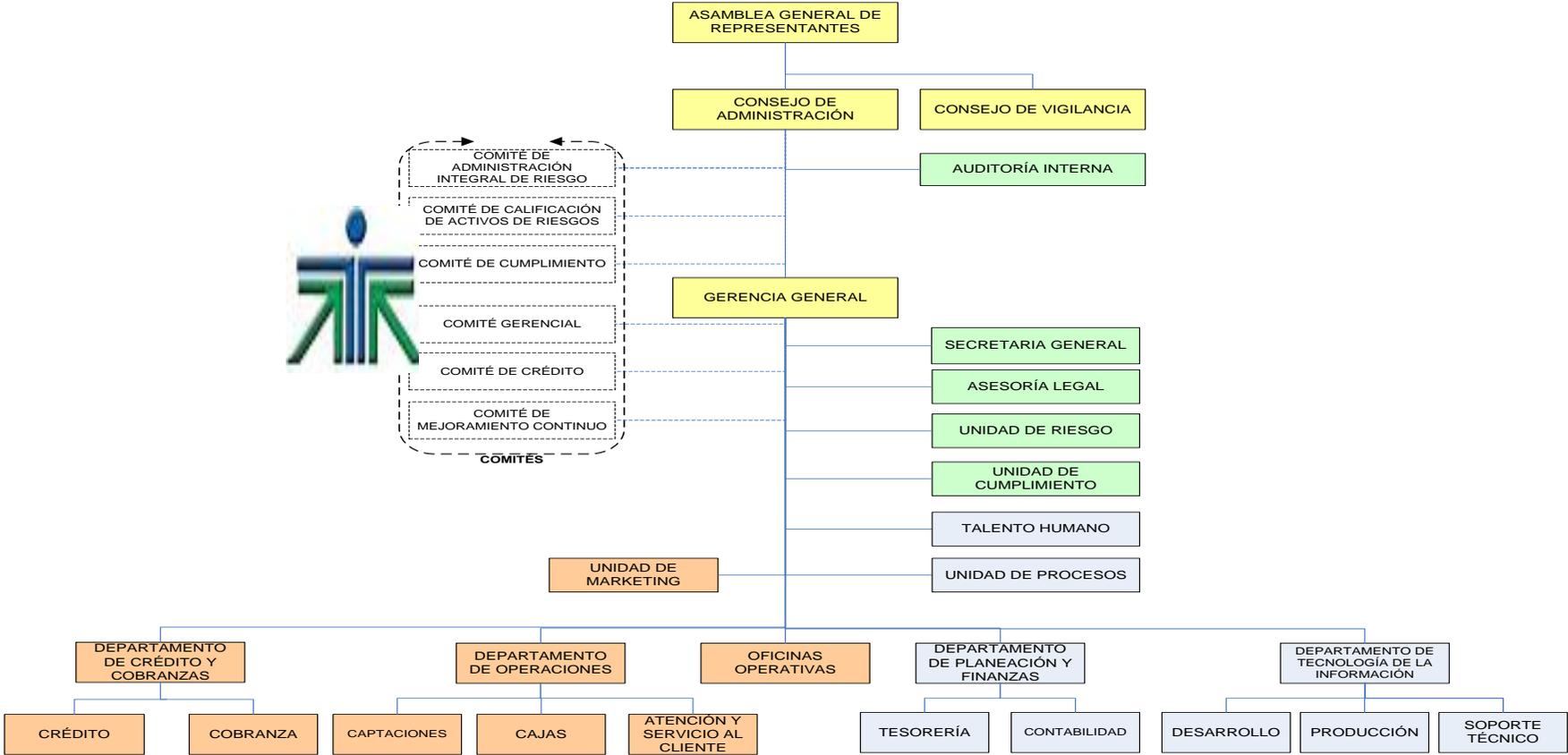


Ilustración 2 Estructura Organizacional
 Fuente: Cooperativa Riobamba Ltda.
 Realizado Por: Cooperativa Riobamba Ltda.

CAPITULO II

2. Diagnóstico

2.1. Análisis Externo

El Macroentorno es todo aquello ajeno (externo) a la organización cooperativarial, todo lo que no podemos controlar, que está fuera de nuestro alcance, sobre lo que no podemos manejar e influir.

El medio externo no es estático, los cambios son cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y permanentemente. Por ello, distintos actores que intervienen en la sociedad observan que una apropiada e inteligente interrelación es vital para poder sobrevivir.

No hay que olvidar que el medio externo ejerce múltiples influencias sobre la organización, cuando provee de los insumos (entradas), como recursos humanos, materiales y financieros, tecnologías, etc. que luego de ser procesadas se constituyen en resultados (productos/servicios) que serán “aceptados” o “rechazados”. (Larrea, 2004, p 8)

Pero la interacción no es solamente de este tipo, cualquier cambio que experimente el medio externo afectará la sobrevivencia de la organización, por ejemplo, una crisis política, una recesión económica o inclusive un simple e inusitado cambio climatológico.

De esta forma el análisis del entorno ocupa un lugar especial en la concepción y formulación del perfil estratégico.

El análisis del entorno constituye entonces, el marco contextual que la planificación estratégica plantea para la institución. El análisis se hace en los ámbitos: local, regional, nacional e internacional, que incluyen las tendencias de la globalización mundial, entre las cuales, la económica, científico- tecnológico, etc., son las partes más importantes.

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos: fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o

indirecta a la Cooperativa. Cuando cualesquiera de estos elementos afecta directamente, de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas actividades de la organización, nos encontramos frente a un “factor crítico externo” que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación.

El análisis del medio externo, se realiza considerando dos tipos de variables: direccionadas y no direccionadas. Las variables direccionadas son las oportunidades y amenazas; y, las variables no direccionadas, los aliados y oponentes.

2.1.1. Identificación de los factores claves del macro entorno

Factores Económicos

Los últimos años se han producido muchos cambios, empezando por las políticas y leyes estatales, tasas de interés, inflación, canales de distribución entre otras que ha vulnerado la capacidad de compra y de consumo de la población.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
E1 Empleo	Ascendente	Pobreza y migración controlados Incremento del nivel de vida de las personas	Generar fuentes de empleo.	Gerente de Cooperativa
E2 Impuestos	En incremento	Los costos se incrementan.	Los precios de los servicios aumentan frecuentemente.	Socios Gerencia Cooperativa Proveedores SRI Superintendencia de Economía popular y solidaria.
E3 Inflación	Variable – Estable	Estabilidad en los Costos de Producción.	Estabilidad aparente en precios.	Socios Gerencia Cooperativa Gobierno Proveedores Superintendencia de Economía popular y solidaria.

E4 PIB	Ascendente	La producción y las fuentes de empleo sufren Cambios.	A pesar de las variaciones del PIB mantener la producción – prestación de servicios y el empleo estable.	Gobierno Sector comercial nacional-local Sector cooperativa
E5 Renta	Inestable	No se tiene capacidad adquisitiva - distracción, ni de ahorro. Las condiciones de vida no son buenas.	Inconformidad con los ingresos, por lo que las personas deben buscar otros empleos despreocupándose de la familia y vida personal.	Gobierno Socios Proveedores
E6 Tasas de interés.	Variables	La tasa de interés activa permite acceder a créditos, mayor captación en los productos financieros de la cooperativa. Con la tasa de interés pasiva no se tiene un buen rendimiento del dinero.	Invertir el dinero en segmentos que den un alto rendimiento al dinero.	Gerencia Cooperativa Gobierno Proveedores Sector financiero. SRI Superintendencia de Economía popular y solidaria.

Ilustración 3 Factores Económicos

Fuente: Indicadores económicos Banco central

Realizado por: Las autoras

Tabla No 2. Población económicamente activa

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2012 Mar.	2012 Jun.	2012 Sep.	2012 Dic.	2013 Mar.	2013 Jun.	2013 Sep.
Población en Edad de Trabajar (PET)	83.9%	83.9%	84.3%	84.9%	84.7%	84.7%	83.2%
Población Económicamente Activa (PEA)	57.2%	56.6%	55.1%	54.7%	54.9%	55.6%	55.2%
Ocupados	95.1%	94.8%	95.4%	95.0%	95.4%	95.1%	95.4%
Ocupados No Clasificados	1.3%	2.0%	2.0%	3.1%	1.9%	1.9%	2.2%
Ocupados Plenos	49.9%	49.9%	51.1%	52.1%	48.4%	46.7%	50.4%
Sub ocupados	43.9%	43.0%	42.3%	39.8%	45.0%	46.4%	42.9%
Visibles	8.8%	7.3%	8.0%	6.1%	8.3%	9.4%	7.1%
Otras formas	35.1%	35.7%	34.3%	33.8%	36.7%	37.0%	35.8%
Desocupados / Desempleados	4.9%	5.2%	4.6%	5.0%	4.6%	4.9%	4.6%
Cesantes	4.0%	3.8%	3.5%	3.1%	3.5%	3.4%	3.7%
Trabajadores Nuevos	0.9%	1.4%	1.1%	1.9%	1.2%	1.5%	0.8%
Desempleo Abierto	4.2%	4.3%	4.1%	4.0%	4.2%	4.1%	4.0%
Desempleo Oculto	0.6%	0.8%	0.5%	1.0%	0.5%	0.8%	0.6%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	42.8%	43.4%	44.9%	45.3%	45.1%	44.4%	44.8%

Fuente: Banco central

Realizado por: Las autoras

Factores Políticos

En los últimos años el Ecuador ha tenido un gobierno que ha logrado frenar la crisis y desorden político.

Las políticas gubernamentales equivocadas, el dar largas a leyes fundamentales, han quedado en el pasado, fortificando el frágil sistema productivo y comercial de medianas y pequeñas cooperativas nacionales.

El cambio de políticas que se van aprobando en la Asamblea Nacional Constituyente constituyen un gran apoyo para que las medianas y pequeñas cooperativas se vayan tomando impulso en el país, consiguiendo con esto que las cooperativas productoras ya no migren hacia otros países vayan logrando competitividad nacional e internacional.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
P1 Código de Trabajo	Regulador	Obliga a dar trato y salarios justos a los empleados.	Respetar las disposiciones de este Código para	Miembros de la cooperativa

			no contravenir la Ley.	Poder Legislativo
P2 Estabilidad Política	Estable	Credibilidad en el país. Inversión extranjera se atraído lo que beneficia la accesibilidad a bienes y servicios.	Elección adecuada de nuestros gobernantes.	Socios Estado Miembros de la cooperativa
P3 Legislación	Regulador	Dictaminan normas que no permitan una adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado y con reglamentos de la organización.	Gobierno Miembros de la cooperativa Superintendencia de economía popular y solidaria.
P4 Ley del consumidor	Regulador	Dictaminan normas que facilitan la conducción de las cooperativas comercializadoras de bienes y servicios	Conocer esta Ley y así poder aceptarla y cumplirla.	Miembros de la cooperativa Poder Legislativo
P5 Política económica.	Inestable	Los objetivos de la política económica como son la inflación, el desempleo, el crecimiento, y presupuesto público, no son	La cooperativa contribuye con empleo, permite el crecimiento y desarrollo de su sector de sus cooperados.	Estado Gerente de la cooperativa Socios

		manejados de manera correcta y adecuada generando un nivel de endeudamiento en nuestro país.		
P6 Política Fiscal.	Inestable Inequidad	El gasto es superior al ingreso por lo que el presupuesto del Estado debe ser financiado con préstamos internacionales e impuestos.	Elaborar adecuadamente su presupuesto para no tener déficit en los ejercicios económicos.	Contador de la cooperativa Estado Gerente de la cooperativa

Ilustración 4. Variables de carácter político

Fuente: Constitución de la república 2010

Realizado por: Las autoras

Factores Demográficos

La densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. La población urbana está creciendo a una velocidad impresionante; cuatro veces mayor que la rural.¹

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
D1 Migración	Descendente	Mayor demanda de los servicios financieros en la provincia de Chimborazo	Mejorar el servicio para que las personas prefieran a la COAC Riobamba.	Gerente de la cooperativa Personal de la Cooperativa.
D2 Crecimiento de la población	Ascendente	Mayor cantidad de personas que pueden demandar los servicios de la COAC Riobamba	Tratar de captar a la población a través de un eficiente servicio y expansión de servicios que pueden no ser financieros.	Gerente de la cooperativa Personal de la Cooperativa

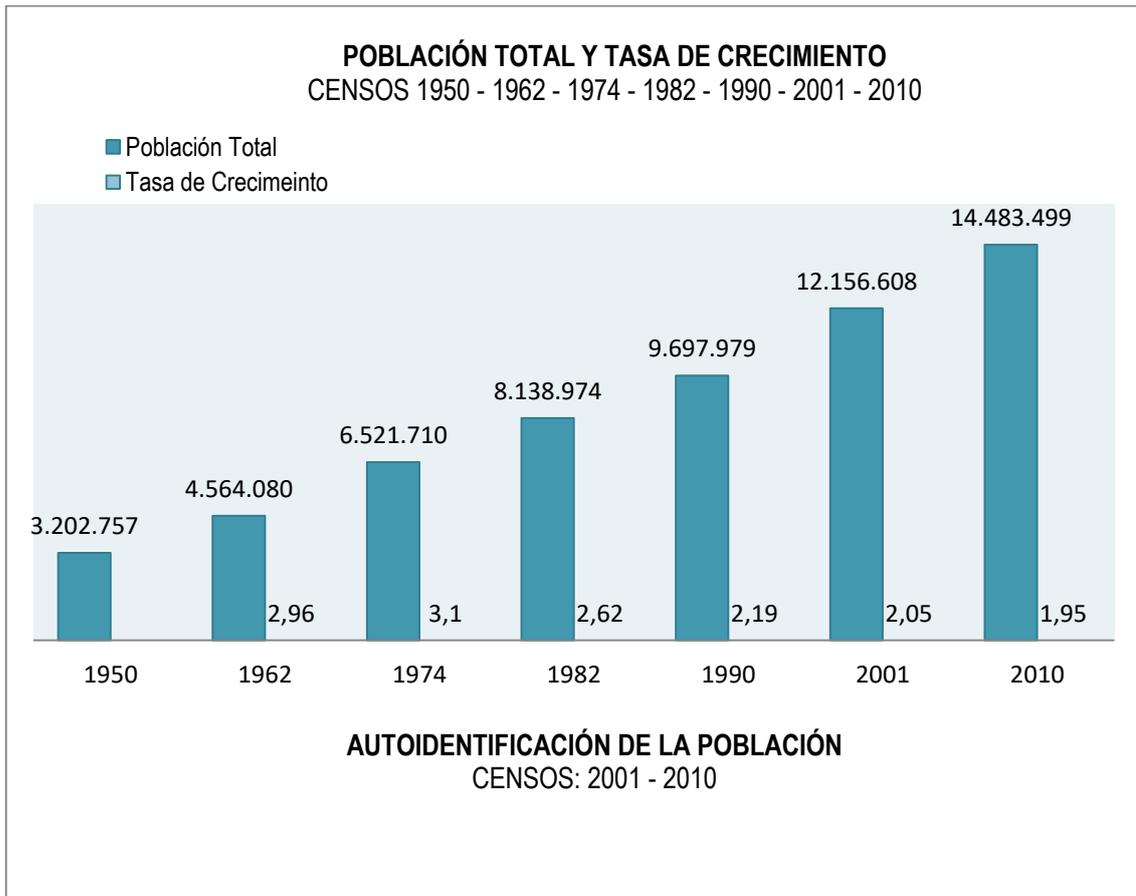
Ilustración 5. Variables Sociales

Fuente: Indicadores Demográficos Banco Central

Realizado por: Las autoras

¹ INEC, Censo de población y vivienda 2010.

Tabla No 3. Crecimiento Poblacional



Fuente: INEC, Censo 2010
Realizado por: INEC

Factores Tecnológicos.²

La tecnología avanza a pasos agigantados, creándose programas automáticos que simplifican la labor y control en las cooperativas. Hoy en día la tecnología está al alcance de todos porque mantiene un precio de consumo bastante bajo sabiendo todas las ventas que nos da para el diario vivir.

²Secretaría Nacional de Telecomunicaciones

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
T1 Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	Ascendente	La tecnología avanza a pasos agigantados	Concienciar a los socios, empleados y prepararlos para afrontar los cambios y los nuevos retos	Comisión de asuntos sociales Empleados Gerente
T2 Investigación y desarrollo	Ascendente	Conocimiento y preocupación por los avances.	Estar al tanto de incursionar en nueva tecnología y avances para mejorar su tecnología, por ende el servicio.	COAC RIOBAMBA
T3 Medios tecnológicos	Ascendente	Todos pretenden contar con tecnología de punta en sus procesos productivo o de distribución.	Procurar que la mayoría de las cooperativas cuenten con tecnología en toda la estructura de la unidad.	Gerente de la cooperativa Proveedores
T4 Personal especializado	Ascendente	El personal operativo que labora en la cooperativa cuenta con preparación necesaria para el desarrollo de sus actividades.	Dar mayor capacitación a los empleados para que sus conocimientos estén acorde a los avances tecnológicos.	Comisión de Educación Gerente de la cooperativa

Ilustración 6. Variables Tecnológicas

Fuente: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones 2012

Realizado por: Las autoras

Factores Ecológicos

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
EC1 Clima	Incontrolable	Se producen daños en las carreteras y en la agricultura.	Educar para evitar accidentes.	Socios Gerencia de la COAC Riobamba.
EC2 Contaminación	Alta	Envolturas, papel en general empaques y embalajes generan impacto ambiental.	Concientizar a socios sobre el tratamiento de envolturas	Gerente Una parte de los socios (vendedores ambulantes)

Ilustración 7. Variables Naturales

Fuente: Ministerio del Ambiente

Realizado por: Las autoras

Factores Sociales

En la actualidad se han perdido los valores morales de la sociedad como es el respeto, honestidad, trabajo; éstos sin duda afectan la calidad de vida de las personas.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
S1 Calidad de Vida	En crecimiento a mejorar.	Las condiciones de salud, vivienda, educación, de las personas van mejorando.	Pagar un salario justo para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.	Gerente de la cooperativa Gobierno
S2 Cambios en la familia	Ascendente	Estabilidad en el núcleo familiar, se ha reducido la migración.	Dar estabilidad en el empleo a los trabajadores.	Gerente de la cooperativa Gobierno central
S3 Defensa del consumidor.	Estable	Mayor protección de los derechos del consumidor	Respetar y cumplir la Ley de defensa del consumidor.	Gerente de la cooperativa
S4 Grado de Formación	Estable	Regular nivel cultural.	Preocuparse por la educación de los colaboradores.	Ministerio de Educación Gerencia
S5 Salario unificado	Estable	Equidad en Salario	Personal con salarios satisfechos	Gerente de la cooperativa Gobierno
S6 Valores Sociales	Estable	Mejora la cultura organizacional	Preocupación y fortalecimiento por los valores de cada uno de los colaboradores.	Gerente de la cooperativa

Ilustración 8. Variables Sociales

Fuente: Datos

Realizado por: Las autoras

2.1.2. Prioridades de factores externos de la cooperativa

Este punto se utiliza para escoger a los factores estratégicos externos más importantes de cooperativa., a través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TA	D2, E5 E3, T2, T3,S1	P2,P3, P5, P6	
	MEDIA	D1, E1, E2,, E4, E&, T4, EC1, S5	P1, P4, T1, EC2, S2, S3, S6	S4
	BAJA			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Ilustración 9. Cuadro de Probabilidades

Fuente: Factores del Macro Entorno

Realizado por: Las autoras

2.1.3. Presentación del perfil estratégico externo (amenazas y oportunidades)

FACTOR	CALIFICACION DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Opor.	Gran Oportun.
Renta			●		
Empleo				●	
Impuestos		●			
Inflación		●			
PIB			●		
Tasas de interés.		●			
Estabilidad Política.				●	
Política económica.		●			
Política Fiscal.		●			
Legislación.			●		
Distribución Geográfica.					●
Crecimiento de la población.					●
Medios tecnológicos.					●
Personal especializado.			●		
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.				●	
Investigación y desarrollo.				●	
Clima.		●			
Contaminación.				●	
Grado de Formación.			●		
Defensa del consumidor.			●		
Cambios en la familia.				●	
Valores Sociales.			●		
Calidad de Vida.			●		
Salario unificado			●		

Ilustración 10. Perfil Externo

Fuente: Matriz de prioridades de factores externos

Realizado por: Las autoras

Tabla No 4. Perfil estratégico externo

IMPACTO				
AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
Gran Amenaza	Amenaza	E	Opor.	Gran Oportun.
0	6	9	6	3

Fuente: Matriz de prioridades de factores externos

Realizado por: Las autoras

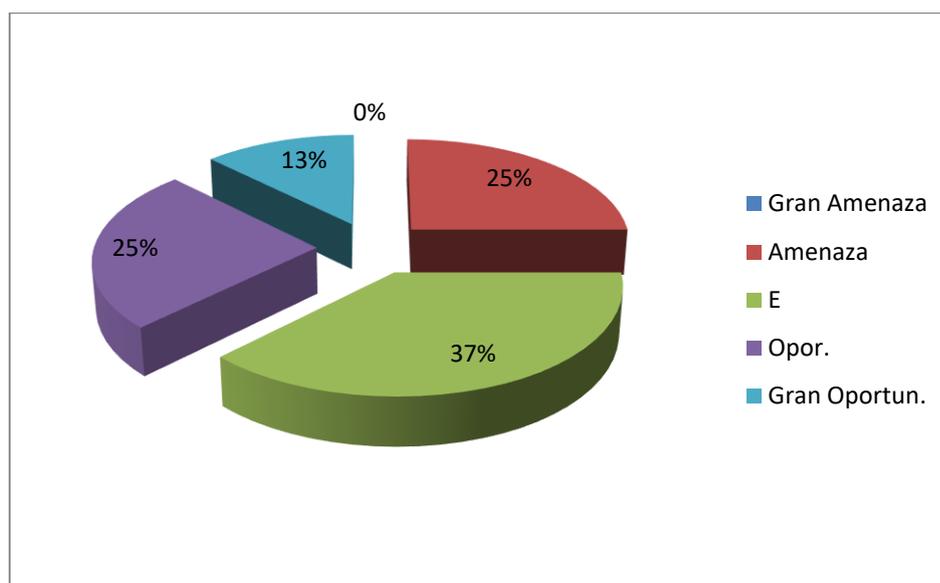


Ilustración 11. Perfil estratégico externo

Fuente: Matriz de prioridades de factores externos

Realizado por: Las autoras

Análisis:

Aquí se puede observar un grupo grande de situaciones normales que deberán ser aprovechadas, al igual que las oportunidades, y es necesario neutralizar las amenazas que al no ser muchas se espera minimizar su impacto y no sea evidente su participación en la cooperativa.

2.1.4. Competencia

La competencia se refiere a la capacidad que tiene la empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado, en la actualidad en la ciudad de Riobamba existe una gran cantidad de instituciones financieras y se ha considerado a cooperativas de ahorro y crédito con similares características y espectro de cobertura en productos y servicios financieros tales como:

Competidores Indirectos

COOPERATIVAS	DIRECCIÓN
Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPECO"	Veloz N°42-22 y Los Sauces (Frente al Hospital San Juan)
Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMAZONAS"	Colombia Y Juan de La Valle Esq.
Cooperativa de Ahorro y Crédito "MUSHUC RUNA"	Chile y Juan Montalvo
CODESARROLLO	Tarqui 1824 y Chile
Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 DE OCTUBRE" Ltda.	Calle España 2150 y 10 de Agosto
Cooperativa de Ahorro y Crédito "DAQULEMA" Ltda.	Veloz N°23-34 entre Larrea y Colón
Cooperativa De Ahorro Y Crédito "MINGA" Ltda.	Juan Montalvo y Olmedo esq.
Cooperativa De Ahorro Y Crédito "CHIBULEO" Ltda.	Calle Villarroel y Rocafuerte Esquina
Cooperativa De Ahorro Y Crédito "El Sagrario" Ltda.	García Moreno Y 10 De Agosto
Cooperativa de Ahorro y Crédito "UNIÓN FERROVIARIA ECUATORIANA" Ltda.	Vargas Torres 2210
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chimborazo" Ltda.	5 de junio 25 – 43 y Guayaquil.
Cooperativa de Ahorro y Crédito "ACCIÓN Y DESARROLLO" Ltda.	Villarroel 33-22 y Francia
Cooperativa de Ahorro y Crédito "SAN JORGE"	Av. La Prensa y Los Olivos
Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 DE OCTUBRE"	AV. Eloy Alfaro y 1ra Constituyente
Cooperativa de Ahorro y Crédito "NUEVA ESPERANZA"	

Ilustración 12. Competencia Indirecta

Fuente: Investigación

Realizado por: Las autoras

Competidores directos

Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPECO”



Ilustración 13 Logotipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPECO

Fuente: Investigación

Realizado por: Las autoras

Su gestión se basa en Responsabilidad Social Empresarial, en procura de un equilibrio social, ambiental y económico de sus grupos de interés: socios, organismos de control, directivos, gobiernos locales, talento humano, proveedores, medios de comunicación, comunidad y medio ambiente, bajo un constante proceso de comunicación y retroalimentación, que conlleve al mejoramiento de sus condiciones de vida.

Productos y servicios que ofrece la misma:

Ahorros

- Ahorro a la Vista
- Supercuenta Infantil
- Cuenta Práctica
- Ahorro Inversión
- Jubilación
- Multiuso
- Depósito a Plazo

Créditos

- Consumo
- BEV Vivienda

- Comercial
- Microempresarial

Inversiones

Otros servicios

- Pago de Nómina
- Giros del Exterior
- Seguros Bienestar
- Débito y Crédito en cuenta
- Unidad Móvil
- Seguro de Desgravamen
- Transferencias Interbancarias
- Cajeros Automáticos
- Bono de Desarrollo Humano
- Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano
- SOAT
- Pago de Servicios Varios
- Matriculación Vehicular

Análisis FODA

Fortalezas

- Cooperativa líder con un buen nombre en el mercado
- Alto crecimiento
- Clientes leales y permanente captación de nuevos socios.

Oportunidades

- Amplio mercado objetivo
- Crecimiento del sector microempresarial
- Nuevos productos y servicios.

Debilidades

- Falta de capacitación al personal
- Concentración en depósitos a plazo
- Poco nivel de organización

Amenazas

- Alta competencia
- Inestabilidad política y económica del país.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA.



Ilustración 14 Logotipo Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE OCTUBRE” Ltda.

Fuente: Investigación

Realizado por: Las autoras

La cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre Ltda. Cuenta con 20 sucursales en todo el país y un FODA amplio que le permite hacer competencia a cooperativas consideradas grandes en el Ecuador, su misión se orienta a:

Ser una institución financiera nacida en las FFAA, fomenta la cultura del ahorro y administra los recursos con transparencia y honestidad, mejorando la calidad de vida de sus socios y clientes en el ámbito nacional, con personal capacitado y competente que brinda sus productos y servicios con agilidad, calidad y calidez.

Visión

Fortalecer nuestro liderazgo nacional con reconocimiento en el sistema cooperativo latinoamericano, comprometidos con la comunidad, promoviendo la integración cooperativa, aplicando calidad en el servicio, tecnología innovadora y una cultura social responsable.

Dentro de sus productos y servicios financieros tiene:

- **Cuentas de Ahorros**
 - ✓ Ahorros
 - ✓ Cliente
 - ✓ Angelitos
 - ✓ Cuenta mejor futuro
- **Créditos**
 - ✓ Consumo
 - ✓ Vivienda
 - ✓ Micro crédito
- **Inversiones**
 - ✓ A plazo fijo
- **Y servicios**
 - ✓ Seguros médicos
 - ✓ De vida
 - ✓ Exequial

Análisis FODA

Fortalezas

- El mayor número de agencias es en la región Sierra, seguida por la Costa, y con intención de expandirse en la región del Oriente.
- Disponibilidad de Recursos
- Experiencia en el sistema Financiero
- Variedad de Servicios

Amenazas

- Bancos reconocidos con agencias en la ciudad
- Migración de capitales
- La gente no está en capacidad de ahorrar

Oportunidades

- Recursos enviados por migrantes
- Convenios empresariales

- El mercado está centrado en las ciudades principales.

Debilidades

- Baja promoción y publicad de sus servicios
- Competencia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO”



Ilustración 15 Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario”

Fuente: Investigación

Realizado por: Las autoras

La cooperativa Brinda productos y servicios financieros de calidad, cumpliendo requisitos para satisfacer las necesidades de socios y clientes, en el marco del mejoramiento continuo, con personal competente, adecuada estructura financiera y tecnología confiable.

Entre los servicios y productos que ofrecen están los siguientes:

- Cuenta Ahorro
- Cuenta Chiquiahorro
- Créditos Inmediatos
- Depósitos a Plazos
- Envíos Desde el Exterior
- Pago de Impuestos
- Socio en Línea

Análisis FODA

Fortalezas

- Créditos accesibles para los clientes
- Ubicación estratégica de la cooperativa
- Créditos para pequeñas y medianas empresas.

Oportunidades

- Colocación de cartera
- Captación de socios
- Extensión a mercados atractivos

Debilidades

- Evaluación del crédito
- Desconocimiento de la normativa vigente
- Evaluación de condiciones que se otorga.

Amenazas

- Competidores actuales y el surgimiento de nuevos
- Competencia más actualizada
- Competidores ubicados en la misma área

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN RURAL” LTDA



Ilustración 16 Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción Rural” Ltda.

Fuente: Investigación

Realizado por: Las autoras

La Cooperativa Acción Rural nace jurídicamente el 27 de abril del año 2000 en la Ciudad de Riobamba.

La cooperativa nace con 4 oficinas operativas ubicadas en Riobamba, Guamote, Chambo y Quero; posteriormente se apertura nuevas oficinas en Alausí, en la Parroquia Licto del Cantón Riobamba, en el Cantón Patate y Mocha de la Provincia del Tungurahua, y una sucursal en la Ciudad de Riobamba.

Entre los servicios y productos que ofrecen están los siguientes:

Ahorros

- Ahorro seguro
- Ahorro futuro
- Ahorro mi sueño futuro

Inversiones

Créditos

- Individual
- Emergente solidario
- Asociativo
- Ventanilla rural

Otros Servicios

- Remesas

Análisis FODA

Fortalezas

- Marketing con personal especializado en el tema.
- Ubicación estratégica
- Conocimiento del segmento de mercado

Oportunidades

- Nuevos mercados no atendidos

Debilidades

- Creación limitada de productos innovadores.
- Sistema informático no muy adecuado por el tamaño de la Institución.

Amenazas

- Factores climáticos irregulares que afectan la producción, lo cual incide en el manejo de las finanzas de los clientes.
- La competencia
- Variación en los precios agrícolas.

Área de marketing

- Realizan trípticos los mismos que contiene información de todos y cada uno de los servicios de la cooperativa.
- Entregan calendarios con el logo de la cooperativa cada comienzo de año.
- Entregan esferos en fechas especiales.
- Sorteos de electrodomésticos y por dinero depositado en plazo fijo realizan sorteos de automóviles.

COOPERATIVA DE AHORRO Y DRÉDITO”MUSHUC RUNA”



Ilustración 17 Cooperativa de Ahorro y crédito “Mushuc Runa”

Fuente: Investigación

Realizado por: Las autoras

Con 38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha en la Provincia de Tungurahua crearon Mushuc Runa, logrando el 17 de Diciembre de 1997 el reconocimiento oficial a través del acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N. 1820.

Se estableció una oficina propia en la ciudad de Ambato; poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos socios en un período corto de diez años se ha logrado convertir a Mushuc Runa en un referente del cooperativismo a nivel nacional e internacional, está presente en las ciudades de Ambato, Pelileo, Píllaro en Tungurahua, Riobamba en Chimborazo, Latacunga en Cotopaxi, Machachi en Pichincha, Guaranda en Bolívar y Puyo en Pastaza. El compromiso de Mushuc Runa es mejorar la calidad de vida de sus socios.

Servicios y productos

Ahorro

- Ahorro a la vista
- Ahorro Encaje
- Ahorro Estudiantil

Depósitos a Plazo Fijo

Créditos

- Productivo
- Vivienda
- Consumo
- Para Vehículos
- Estudiantil
- De viaje

- Microcredito
- Productivo
- Comercio especial
- Emergentes
- Solidario

Otros Servicios

- Remesas
- Mushuc Tarjeta

Análisis FODA

Fortalezas

- Identidad Cultural (idioma).
- Liderazgo gerencial.
- Ampliación del mercado cobertura: socios de instituciones militares, Policías, gremios asociados y cooperativas de transporte.

Oportunidades

- Acceso a mercados urbanos y rurales.

- Cajeros móviles en los sectores rurales (comunidades).
- Atender al socio en su idioma.

Debilidades

- Falta de aplicación de las políticas, procesos y reglamentos internos en los diferentes departamentos.
- Sistema informático no muy adecuado por el tamaño de la Institución.
- Tecnología de comunicación de información financiera del socio y cliente poco apropiada. (Actualización de datos).

Amenazas

- Competencia desleal del Sistema Financiero Bancario.
- Inestabilidad política y jurídica del país.
- Eliminación de los certificados de aportación, afectara significativamente la liquidez de la Cooperativa

2.2. Análisis Interno

2.2.1. Introducción

Dentro del macro entorno realizaremos un análisis de oportunidades y amenazas, a las que se enfrenta la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., del mismo modo en el micro entorno se identificarán las fortalezas y debilidades que tiene la organización. En estos estudios se empleará diferentes matrices donde determinamos los factores, comportamiento, impacto y la respuesta que la cooperativa está en capacidad de establecer como acción inmediata a diferentes escenarios.

El presente trabajo se lo lleva a cabo con el propósito de establecer el perfil estratégico de la cooperativa, mismo que servirá de base en el desarrollo de los diferentes planes operativos, se podrá conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades sobre las cuales deberá trabajar con mucho ahínco para que las fortalezas aumenten y las debilidades se vayan opacando poco a poco.

A más de ello, se descubrirá cuáles son las oportunidades sobre las cuales deberá proyectarse y cuáles son las amenazas a las que deberá afrontar la cooperativa.

Gracias al perfil estratégico se podrá establecer estrategias que ayuden a cumplir los más grandes ideales y así se pueda llegar con éxito a la visión esperada por la organización.

Identificación de la cooperativa

NOMBRE: Cooperativa de Ahorro y crédito Riobamba Ltda.

TIPO DE COOPERATIVA: Abierta al público

OBJETIVO: Comercializar servicios créditos e inversiones y captación de recursos financieros.

GERENTE: Lic. Pedro Morales

UBICACIÓN:

- País: Ecuador.
- Zona: Centro.
- Región: Sierra.
- Provincia: Chimborazo.
- Cantón: Riobamba.
- Parroquia: Maldonado.

2.2.2. Servicios que ofrece

SERVICIOS QUE OFRECE
Captación de ahorros de los clientes. Inversiones Colocación de créditos en el mercado local y regional del cantón ALAUSI.

Ilustración 18. Servicios Cooperativa

Fuente: Cooperativa

Realizado por: Las autoras

Aspectos cooperativos y segmento atendido

Este análisis permite identificar las actividades que desarrolla la cooperativa y el segmento al están dirigidos los servicios que ofrece, con la finalidad de cubrir las expectativas de los socios.

ASPECTOS EMPRESARIALES	SEGMENTO ATENDIDO
Prestación de servicios de ahorro y crédito. Prestación de servicios sociales para sus asociados y clientes	Personas naturales y jurídicas del cantón Riobamba, en especial del sector comercial y productivo

Implicados vs su Comportamiento.

IMPLICADOS	COMPORTAMIENTO
Asamblea Consejo Administración vigilancia	Controla las actividades que realiza la cooperativa, ya que, son sus representantes.
Socios	Calidad del servicio. Capacidad de compra de los servicios

	Demandan los servicios de lavado en seco que la cooperativa ofrece Gustos y preferencias
Competencia	Calidad y Precios. Innovación de servicios. Marketing y Tecnología
Comunidad	Empleo a la población local Nivel de vida.
Cooperativas aliadas	Proporciona productos/servicios múltiples para mayor captación.
Gobierno Central.	Leyes. Políticas. Regulaciones.
Ilustre Municipio de Riobamba	Fija Impuestos prediales y catastrales
Socios	Distribución de utilidad. Futuras capitalizaciones Modernización de Oficinas y su tecnología Relación costo-beneficio Rentabilidad obtenida.
Proveedores	Ofrecen productos de uso cooperativo en el proceso de servucción o en la gestión administrativa para el desarrollo financiero. Condiciones de pago
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Ente regulador para todas las Cooperativas de ahorro y crédito.

Ilustración 19. Implicados
Fuente: Cooperativa
Realizado por: Las autoras

2.2.3. Principios corporativos

La matriz axiológica sirve de guía para la formulación de los principios corporativos, es decir establece cual es el conjunto de valores alrededor de los cuales se encuentra la cooperativa; además esta matriz define los grupos de referencia es decir aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en el logro de sus objetivos.

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
Socios	Manifestar sinceridad, honestidad, prudencia, cumplimiento y un buen servicio.
Cooperativa	Brindar un ambiente de trabajo adecuado, seguro y confiable; fomentando el respeto mutuo y el compañerismo.
Estado	Fiel Cumplimiento de las Leyes, exigencias de los derechos establecidos en la Constitución.
Sociedad	Tener un compromiso social de vinculación.
Trabajadores	Respeto mutuo entre todos los trabajadores y formar apoyo entre equipos de trabajo.

Ilustración 20. Principios Corporativos
Fuente: Cooperativa Riobamba
Realizado por: Las autoras

2.2.4. Cultura organizacional

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la cooperativa y su concordancia con los principios corporativos, considerando que la cultura de una organización es un factor clave del éxito.

La matriz de la cultura organizacional permite identificar los elementos culturales que facilitan u obstaculizan la puesta en marcha de las estrategias gerenciales.

La cultura de la cooperativa incluye valores, creencias, comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida institucional.

Grupo de Referencia Principio	Estado	Sociedad	Familia	Empleados	Socios	Total
Amabilidad		x	X	X	X	4
Calidad		x	X	X	X	4
Cordialidad		x	X	X	X	4
Honestidad	X	x	X	X	X	5
Puntualidad	X	x	X	X	X	5
Respeto	X	x	X	X	X	5
Servicio		x	X	X	X	4
Tolerancia	X	X	X	X	X	5
Trabajo	X	X	X	X	X	5
Total						41

Ilustración 21. Comportamiento organizacional
Fuente: Implicados, principios corporativos Cooperativa
Realizado por: Las autoras

Según la calificación los valores, creencias, comportamientos se consolidan y se comparten en torno a la vida organizacional, ya que varias de las actividades que realiza la cooperativa son realizadas con el fin que haya una relación muy estrecha entre todos los colaboradores y por ende con todos los socios además que con la sociedad.

2.2.5. Identificación de los factores claves del micro entorno

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Talento Humano				
Remuneración Competitiva.	Las remuneraciones	Mayor número de profesionales	Mantenimiento de salarios	Consejo de Administración

	que ofrece la cooperativa están por encima del promedio del mercado financiero	quieren trabajar en la cooperativa	competitivos , junto a la exigencia de eficiencia y eficacia	Gerencia Empleados
Liderazgo Gerencial.	Proceso administrativo minucioso aplicado a todas las acciones cooperativistas.	Confianza y seguridad en la cooperativa por parte de la sociedad	Permitiendo la participación de jóvenes profesionales en las distintas aéreas de la cooperativa Actualización constante de los sistemas gerenciales	Gerencia
Comunicación con los asociados.	No hay facilidad para comunicarse con los socios, pero se trata de satisfacerle en la mayoría de las situaciones.	Falta de información para los socios tienen desconocimiento de beneficios que ofrece la cooperativa	Se busca mejorar las comunicaciones externas, mayor difusión de información.	Gerencia Personal de la COAC Riobamba Socios
Consejo de Vigilancia.	Limitado apoyo por parte del consejo de vigilancia	Disminución en los procesos de control de la organización Deficiencia en propuestas	Realizar mayores esfuerzos para llevar a cabo los procesos de control interno.	Consejo de Vigilancia Gerencia Unidades departamentales
Inducción del personal.	Los nuevos trabajadores tienen un sistema de inducción a su llegada a la cooperativa	Difusión de información con el cliente interno y fomento de compañerismo.	Se busca mejorar el sistema de inducción para el sector laboral.	Gerencia Talento Humano

Planes de capacitación y desarrollo del personal.	No se dispone de un plan de capacitación estructurado.	Disminución de eficiencia en el sistema de comunicación	Se espera establecer un plan de capacitación anual y de mejoramiento continuo.	Gerencia Talento Humano
Conocimiento de normativas.	El nivel de conocimiento de los manuales, reglamentos, políticas, procesos, no es total en la cooperativa	Puntos de desfase en el servicio	Tratar de socializar las normativas de la cooperativa entre sus empleados y socios	Gerente Socios Empleados Consejos
Comunicación interna.	Comunicación interna débil	Formulación de instrucciones poco efectivas	Establecer sistemas de comunicación entre los equipos de trabajo.	Gerencia Jefes de unidad Empleados
Estructura organizacional.	Estructura organizacional confusa	Dualidades en funciones	Revisar la estructura organizacional.	Consejo de Administración
Clima laboral.	Buen clima laboral	Permite desarrollar un trabajo más eficiente entre los equipos de trabajo.	Mejoramiento continuo de los sistemas de comunicación interna.	Gerencia
Calificación del personal operativo, gerencial, ejecutivo.	Personal con calificaciones buenas	Socios bien atendidos	Evaluación constante del personal	Gerencia Jefes de unidad

Consejo de Administración.	Apoya a la visión estratégica de la cooperativa	Socios, empleados y trabajadores realizan sus actividades normales	Apoyo constante a la gestión cooperativista	Consejo de Administración Gerencia Unidades departamentales
-----------------------------------	---	--	---	---

Ilustración 22. Variables organizacionales

Fuente: Cooperativa

Realizado por: Las autoras

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Marketing				
Atención al cliente.	El personal tiene una particular orientación hacia el cliente	Los socios se sienten bien haciendo negocios con	Creación de programas de capacitación	Gerencia Dpto. de Marketing.

		la cooperativa	de atención al cliente	
Planes promocionales.	Se mantienen planes de marketing tradicionales.	Cada vez son más los socios que no aceptan los nuevos servicios	Contratar un especialista en marketing	Consejo de administración Gerencia Talento Humano
Procesos de Educación financiera.	Se desconocen los bienes y servicios cooperativos a nivel escolar.	Nuevas generaciones poco a poco traídos por el sistema cooperativo	Mantienen desorientación en el mercado futuro y no lograr organizar el mercado futuro	Gerencia Dpto. de Marketing.
Segmentación de socios.	No se realiza segmentación de socios para la generación de productos financieros.	Grupo de socios que migran a otras instituciones financieras	Organizar campañas de ahorro infantil y juvenil.	Gerencia Dpto. Marketing

Ilustración 23. Variables organizacionales

Fuente: Cooperativa

Realizado por: Las autoras

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Finanzas				
Las tasas de interés.	Tasas de interés atractivas	Mayor número de personas son socios de la cooperativa.	Mantenimiento de las tasas en ahorros y DPS y en los créditos.	Consejo de administración Gerencia Jefe Financiero Jefe Operativo
				Gerencia

Oportunidad del crédito e imagen institucional.	La organización mantiene una imagen en el mercado dando a facilidad en sus créditos y un interés no alto con relación a otras entidades	Los socios y clientes confían en la cooperativa.	Mantener seriedad siendo eficientes y efectivos en el manejo del dinero	Consejos de Administración y Vigilancia Personal Operativo.
Captaciones y de crédito.	Confianza en la inversión	Más socios confían en la cooperativa e invierten con ella	Llamamiento a socios a invertir en la cooperativa	Gerencia
Margen Financiero	Margen financiero positivo con buena rentabilidad	Seguridad y confianza	Monitoreo constante de los indicadores financieros	Gerencia Jefe de crédito Jefe financiero y operativo.
La cartera en riesgo estable.	Un promedio de cartera de riesgo estable y con proyecciones a bajar	Mayor compromiso de socios y clientes con la Cooperativa y viceversa.	Monitoreo y reestructuración constante de la cartera de crédito.	Gerencia Jefe de créditos Jefe de Cobranzas.
Gestión de la liquidez.	Buena gestión de la liquidez	Confianza en los socios y clientes	Mantener un indicador de liquidez moderado y en aumento.	Gerencia
Disponibilidad de seguro de desgravamen y otros servicios.	Se cuenta con un seguro de desgravamen	Aumenta la confianza de los socios.	Mantenimiento de servicios que aporten a la seguridad del socio.	Consejo de administración Gerencia Socios
Diversidad de productos de ahorro.	Existe diversidad de productos financieros	Los clientes utilizan el servicio de crédito de acuerdo a sus necesidades	Satisfacción a clientes en sus créditos e inversiones.	Consejo de administración Gerencia Socios
Las condiciones	Condiciones de productos	Aceptación de los créditos	Mantenimiento de las	Gerencia

de los productos de ahorros y crédito.	financieros competitivos	por parte de los socios y clientes	condiciones competitivas a través de la revisión	
Tarjeta de débito.	La tarjeta de débito de la cooperativa aplica para la adquisición de bienes	Limita a los socios en sus transacciones comerciales	Se estudia el funcionamiento electrónico para que las tarjetas sirvan para la compra de bienes.	Gerencia Unidad de crédito

Ilustración 24. Variables organizacionales

Fuente: Cooperativa

Realizado por: Las autoras

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Tecnológico				
Actitud hacia el cambio.	Personal consiente del cambio	Socios y clientes con mejores oportunidades crediticias y servicios Socios bien atendidos	Mantener la innovación y competitividad en el mercado financiero	Gerencia Personal de la Coac Riobamba.

Sistema informático	Sistema informático con capacidad de resolver el crecimiento de la organización	Atención y servicio sin interrupciones	Mantenimiento continuo de sistemas informáticos de calidad	Gerencia Dpto. de Sistemas
Planes de seguridad informática.	Fortaleza en los planes de seguridad informática	Desarrollo en nuevos procesos informáticos	Revisión y comprobación de procesos	Gerencia Jefe de sistemas

Ilustración 25. Variables organizacionales

Fuente: Cooperativa

Realizado por: Las autoras

2.2.6. Análisis interno de gestión (Fortalezas Y Debilidades)

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
	Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad.	Gran Debilidad
Actitud hacia el cambio.		●			
Atención al cliente.	●				
Calificación del personal operativo, gerencial, ejecutivo.		●			
Clima laboral.		●			
Comunicación con los asociados				●	
Comunicación interna				●	

Conocimiento de normativas				●	
Consejo de Administración.	●				
Consejo de Vigilancia.				●	
Cumplimiento de normas legales.	●				
Estructura organizacional				●	
Gestión de la información.		●			
Gestión de la liquidez.	●				
Inducción del personal.			●		
Liderazgo Gerencial.	●				
Manuales de gestión.		●			
Planes de capacitación y desarrollo del personal.				●	
Planes institucionales				●	
Disponibilidad de seguro de desgravamen y otros servicios.		●			
Diversidad de productos de ahorro	●				
Captaciones y de crédito.		●			
La cartera en riesgo baja.		●			
Las condiciones de los productos de ahorros y crédito.		●			
Las tasas de interés.		●			
Oportunidad del crédito e imagen institucional	●				
Margen.		●			
Planes de seguridad informática		●			
Sistema informático	●				
Tarjeta de débito.					●
Planes promocionales.					●

Procesos de educación financiera.				●	
Remuneración Competitiva.	●				
Segmentación de socios				●	

Ilustración 26. Perfil estratégico interno
Fuente: Cuadro de probabilidades internas
Realizado por: Las autoras

Tabla No 5. Perfil estratégico externo

IMPACTO				
AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Débil	Gran Débil.
9	12	1	9	2

Fuente: Matriz de prioridades de factores externos
Realizado por: Las autoras

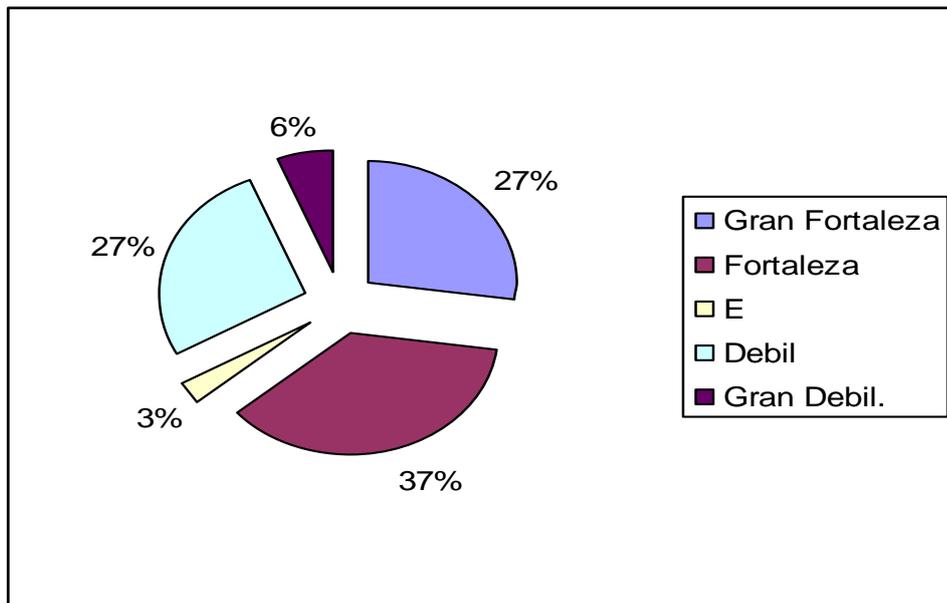


Ilustración 27. Perfil estratégico externo
Fuente: Matriz de prioridades de factores externos
Realizado por: Las autoras

Análisis:

Se puede observar un grupo considerable de debilidades que son necesario cambiar su condición, y en lo posible eliminarlas; las fortalezas se las debe

mantener y mejorar, ya que serán el sustento para el modelo de gestión comercial que se desarrolle.

2.3. Capacidad de Respuesta de la Cooperativa

A.) Factores Estratégicos Externos

Para poder establecer la capacidad de respuesta que tiene la cooperativa tanto a los factores externos como los internos, utilizamos la siguiente metodología:

Se procede a calificar la importancia ponderada de los factores en función de la siguiente escala:

5. Alto

4. Sobre lo Normal

3. Normal

2. Bajo lo normal

1. Pobre

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada.

Metodología de ejecución:

1. Se suma la importancia ponderada.
2. El peso específico se logra dividiendo cada uno de los factores para la sumatoria total de la importancia ponderada, consiguiendo un 100% en el total.
3. El valor ponderado de la respuesta se ha logrado, multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, consiguiendo de esta manera la ponderación de las respuestas, la misma que ubica a estas en un grado aceptable de reacción de la cooperativa sobre los factores externos.

Tabla No 6. Capacidad de respuesta a los factores externos

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor calificación de de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Calidad de Vida	3	0,04	3	0,11
Cambios en la familia	2	0,02	2	0,05
Clima	4	0,05	1	0,05
Contaminación	4	0,05	3	0,14
Crecimiento de la población	3	0,04	3	0,11
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	3	0,04	3	0,11
Defensa del consumidor	3	0,04	4	0,14
Distribución Geográfica	3	0,04	3	0,11
Empleo	4	0,05	4	0,19
Estabilidad Política	4	0,05	2	0,10
Grado de Formación	3	0,04	3	0,11
Impuestos	4	0,05	5	0,24
Inflación	4	0,05	3	0,14
Investigación y desarrollo	3	0,04	2	0,07
Legislación	3	0,04	1	0,04
Medios tecnológicos	5	0,06	4	0,24
Personal especializado	5	0,06	4	0,24
PIB	3	0,04	2	0,07
Política económica	4	0,05	1	0,05
Política Fiscal	4	0,05	1	0,05

Renta	3	0,04	2	0,07
Salario unificado	3	0,04	4	0,14
Tasas de interés	4	0,05	3	0,14
Valores Sociales	3	0,04	3	0,11
TOTAL	84	1,00	66	2,80

Fuente: Perfil Estratégico del Impacto organizacional

Realizado por: Las autoras

Análisis:

Al tener la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., una capacidad de respuesta equivalente a 2,80 se puede observar que no está en la capacidad de contrarrestar las amenazas lo que es crítico frente a la respuesta que esta debería dar para ubicarse dentro de un parámetro normal, el mismo que le permita reaccionar de forma efectiva ante estas circunstancias.

a. FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

Tabla No 7. Capacidad de respuesta a los factores internos

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
Actitud hacia el cambio	3	0,025	3	0,075
Atención al cliente	2	0,017	2	0,033
Calificación del personal operativo, gerencial, ejecutivo	4	0,033	1	0,033
Clima laboral	4	0,033	3	0,100
Comunicación con los asociados	3	0,025	3	0,075
Comunicación interna	3	0,025	3	0,075
Conocimiento de normativas	3	0,025	4	0,100

Consejo de Administración	3	0,025	3	0,075
Consejo de Vigilancia	4	0,033	4	0,133
Cumplimiento de normas legales	4	0,033	2	0,067
Estructura organizacional	3	0,025	3	0,075
Gestión de la información	4	0,033	5	0,167
Gestión de la liquidez	4	0,033	3	0,100
Inducción del personal	3	0,025	2	0,050
Liderazgo Gerencial	3	0,025	5	0,125
Manuales de gestión	5	0,042	4	0,167
Planes de capacitación y desarrollo del personal	5	0,042	4	0,167
Planes institucionales	3	0,025	2	0,050
Disponibilidad de seguro de desgravamen y otros servicios	4	0,033	1	0,033
Diversidad de productos de ahorro	4	0,033	1	0,033
Captaciones y de crédito	3	0,025	2	0,050
La cartera en riesgo baja	3	0,025	4	0,100
Las condiciones de los productos de ahorros y crédito	4	0,033	3	0,100
Las tasas de interés	3	0,025	3	0,075
Oportunidad del crédito e imagen institucional	4	0,033	3	0,100
Margen	3	0,025	3	0,075
Planes de seguridad informática	5	0,042	4	0,167
Sistema informático	4	0,033	3	0,100
Tarjeta de débito	4	0,033	4	0,133
Planes promocionales	4	0,033	2	0,067
Procesos de educación financiera	3	0,025	3	0,075

Remuneración Competitiva	5	0,042	5	0,208
Segmentación de socios	4	0,033	3	0,100
	120	1,000		3,083

Fuente: Perfil Estratégico del Impacto organizacional

Realizado por: Las autoras

Análisis:

La cuantificación de los factores internos permite conocer la capacidad de respuesta que tiene la cooperativa hacia los factores que tiene que enfrentar; 3,083 es la capacidad normal de respuesta de forma medianamente efectiva a las condiciones cambiantes del medio, siendo necesaria la aplicación de estrategias para enfrentar el futuro a mediano y largo plazo.

2.4. FODA de la cooperativa Riobamba Ltda.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Perspectiva Financiera	<p>Buen crecimiento de captaciones y de crédito.</p> <p>El margen financiero es positivo y permite alcanzar una buena rentabilidad.</p> <p>La cartera en riesgo es baja, menor que el promedio.</p> <p>Se dispone de una buena gestión de la liquidez.</p>	
Perspectiva Gestión del Recurso Humano	<p>Actitud hacia el cambio por parte del personal.</p> <p>Buen ambiente y clima laboral.</p> <p>Buena calificación del personal operativo, gerencial, ejecutivo.</p> <p>Calificación del Consejo de Administración, apoya a la visión estratégica de la cooperativa.</p>	<p>La calificación y calidad de apoyo del Consejo de Vigilancia es limitada.</p> <p>El proceso de inducción del personal no es el más adecuado de acuerdo a la actividad a la que ingresa.</p>

	<p>Personal orientado a la atención al cliente.</p> <p>Sistema de remuneración del personal es competitivo.</p>	<p>No se dispone de planes de capacitación y desarrollo del personal.</p>
<p>Perspectiva Organizacional</p>	<p>Cumplimiento de normas legales.</p> <p>El sistema informático es de calidad, brinda seguridad y tiene capacidad para solventar el crecimiento.</p> <p>Liderazgo Gerencial.</p> <p>Se cuenta con manuales de gestión operativos y administrativos.</p>	<p>El nivel de conocimiento de los manuales, reglamentos, políticas, procesos, no es total.</p> <p>Existen ciertas debilidades en los planes de seguridad informática.</p> <p>Hay debilidades en la comunicación interna y en la formalización de instrucciones.</p> <p>Hay debilidades en la gestión de la información, emisión y uso de reportes e informes.</p> <p>La estructura organizacional no es muy clara y necesita ser revisada.</p> <p>No se hace un buen seguimiento a los planes institucionales y no son difundidos en todo el personal.</p>
<p>Perspectiva Socios Mercado</p>	<p>Disponibilidad de seguro de desgravamen y otros servicios.</p> <p>Diversidad de productos de ahorro.</p> <p>Las condiciones de los productos de ahorros y crédito son competitivas.</p>	<p>Existen debilidades en la comunicación con los asociados.</p> <p>Los planes promocionales – de marketing no son estructurados.</p>

	<p>Las tasas de interés en ahorros y DPF son atractivas.</p> <p>Oportunidad del crédito e imagen institucional.</p>	<p>No se dispone de procesos de educación financiera.</p> <p>No se realiza una segmentación de los socios para generar productos acordes a sus necesidades.</p> <p>Tarjeta de débito no tiene aplicación para adquisición de bienes.</p>
--	---	--

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Buen desarrollo económico de los mercados de intervención y de los mercados potenciales.</p> <p>Disponibilidad de líneas de crédito para el sector.</p> <p>Potencial consolidación de sector cooperativo con oportunidad de atraer a nichos no atendidos.</p> <p>Presencia de programas sociales del Gobierno</p> <p>Situación favorable de los sectores productivos.</p>	<p>Alta competencia en los diferentes mercados con mayor agresividad de la banca a segmentos similares.</p> <p>Eliminación de buros de crédito</p> <p>Incremento del sobreendeudamiento de la población.</p> <p>Mayor control en tasas y comisiones.</p> <p>Nuevas regulaciones tributarias que pueden afectar al sector financiero</p> <p>Posible cierre de cooperativas pequeñas que afecte la imagen del sector.</p> <p>Potencial ingreso de nuevos competidores.</p> <p>Programas de crédito de entidades de gobierno que afectan cultura de pago.</p>

2.5. Análisis de la gestión administrativa de la Cooperativa

Un análisis sencillo de la gestión administrativa nos deja ver claramente el funcionamiento, y aspiraciones que la cooperativa mantiene:

Planificación Estratégica

La planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en lo presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros y debilidades.

2.6. Principales Indicadores Financieros

Activos

Al finalizar el mes de Diciembre/12 se observan los siguientes resultados en el crecimiento de los activos con respecto a Junio/13 expresado en miles de dólares:

Tabla No 8. Activos

Institución	Diciembre/12	Junio/13	Crecimiento
Coac`s Grandes	US\$1,105,246	US\$1,223,675	10.79%
Total Sistema	US\$3,831,863	US\$4,145,133	8.18%
Coac`s Medianas	US\$1,333,366	US\$1,436,511	7.74%
Coac Riobamba	US\$179,467	US\$191,468	6.69%

Fuente: Cooperativa Riobamba

Realizado por: Las autoras

Pasivos

El pasivo ha presentado el siguiente crecimiento en las entidades analizadas expresado en miles de dólares:

Tabla No 9. Pasivos

Institución	Diciembre/12	Junio/13	Crecimiento
Coac`s Grandes	US\$968,549	US\$1,073,099	10.79%
Total Sistema	US\$3,276,746	US\$3,549,050	8.31%
Coac`s Medianas	US\$1,141,293	US\$1,231,476	7.89%
Coac Riobamba	US\$153,527	US\$163,652	6.59%

Fuente: Cooperativa Riobamba

Realizado por: Las autoras

Patrimonio

Realizando un seguimiento de la evolución del patrimonio se observan los siguientes resultados expresados en miles de dólares:

Tabla No 10. Patrimonio

Institución	Diciembre/12	Junio/13	Crecimiento
Coac`s Grandes	US\$136,697	US\$143,246	4.79%
Coac Riobamba	US\$25,940	US\$26,771	3.21%
Total Sistema	US\$555,117	US\$567,869	2.30%
Coac`s Medianas	US\$191,973	US\$194,861	1.50%

Fuente: Cooperativa Riobamba

Realizado por: Las autoras

Captaciones

Las captaciones (depósitos a la vista + depósitos a plazo) presentan el siguiente crecimiento en miles de dólares:

Tabla No 11. Captaciones de Capital Social

	Diciembre/12	Diciembre/13	Crecimiento
Capital Social	15,342,961	16,902,605	10%

Fuente: Cooperativa Riobamba

Realizado por: Las autoras

Cartera de Crédito

La cartera de crédito ha presentado la siguiente evolución en las entidades analizadas expresado en miles de dólares:

Tabla No 12. Cartera de Crédito

Institución	Diciembre/12	Junio/13	Crecimiento
Coac Riobamba	US\$134,580	US\$147,048	9.26%
Coac`s Medianas	US\$1,026,977	US\$1,089,800	6.12%
Total Sistema	US\$3,096,917	US\$3,275,788	5.78%
Coac`s Grandes	US\$892,630	US\$943,182	5.66%

Fuente: Cooperativa Riobamba

Realizado por: Las autoras

2.7. Objetivos Estratégicos

En la definición de los Objetivos Estratégicos de la Cooperativa se han considerado como referencia cuatro dimensiones:

- ✓ Dimensión Financiera
- ✓ Mercado –Clientes – Cobertura
- ✓ Estructura Organizacional- Procesos Internos – Tecnología

- ✓ Desarrollo Organizacional – Cliente Interno.

La definición de los Objetivos y sus respectivas Estrategias se sustenta en el análisis FODA, los resultados del análisis financiero y la identificación de las expectativas y demandas de los clientes internos y externos.

Una gestión eficiente de las diferentes perspectivas está dirigida a la obtención de “resultados económicos positivos”, indicador que está definido a través de un Objetivo Estratégico Macro relacionado con la “Rentabilidad”.

2.8. Fase de seguimiento y evaluación

Perspectiva financiera

Crecimiento y estructura captaciones

Tabla No 13. Crecimiento y estructura captaciones

Lograr un nivel de crecimiento anual de las captaciones bajo las siguientes metas:	Oct-13
Quito: no menor al 50%	42,66%
Cuenca: no menor al 50%	31,07%
Cumandá: no menor al 40%	48,08%
Otras oficinas: no menor al 30%	29,50%
Y la siguiente estructura:	Oct-13
Ahorros a la Vista/Captaciones Totales: 45%	47,34
DPF/Captaciones Totales: 55%	44,33
Plazo promedio DPF: 6 meses (2015)	

Fuente: Cooperativa Riobamba Ltda.

Realizado Por: Las Autoras

ESTRUCTURA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS - CRÉDITO

Mantener una cartera de microcrédito no menor al 50% a partir del 2014

Tabla No 14. Estructura de Activos

Rubro	Jun-13
Cartera Total	149.784.266
Micro Crédito	67.875.572
	45,32

Fuente: Cooperativa Riobamba Ltda.
Realizado Por: Las Autoras

Calidad de cartera y cobertura

Mantener una Cartera en Riesgo menor al 2,0% con una cobertura de cartera en riesgo mayor al 130%

Morosidad octubre 2013	1,88 %
Cobertura cartera	125,63 %

Fortalecer el patrimonio

Mantener un nivel de Solvencia Patrimonial Patrimonio Técnico/Activo Ponderados por riesgo no menor al 16%

SOLVENCIA PATRIMONIAL	15,70
PT / ACT. Y CONTING. POND. RIESGO	

Gestión de crédito

Mantener una relación de Cartera Bruta / Activos Totales no menor al 75% y un crecimiento anual de cartera no menor al 20%

Tabla No 15. Gestión de Crédito

	Oct-13
Activos totales	201.196.950,78
Cartera de créditos	153.489.112,25
	76,29

Fuente: Cooperativa Riobamba Ltda.

Realizado Por: Las Autoras

Crecimiento Octubre 2013

14	Cartera	20,46%
----	---------	--------

Posicionamiento en el Mercado

Mantener la participación en el mercado de captaciones de la Provincia de Chimborazo

Participación en Mercado de Chimborazo Octubre 2013 28,69%

Fortalecer el apoyo a la Comunidad mediante acciones de Responsabilidad Social

Implementar programas permanentes de Educación Financiera y Capacitación al sector productivo, con cobertura al menos al 10% de los socios activos al 2012.

Generar una línea de crédito para emprendedores que contemple hasta un 1% de la cartera bruta con un límite de riesgo no mayor al 4%

Fortalecimiento Tecnológico

- Implementar soluciones tecnológicas para automatizar procesos de atención al cliente y crédito.
- Implementar los servicios de banca electrónica.

Fortalecimiento de la Prevención De Lavado De Activos

Lograr que el 100% de las transacciones de la cooperativa tengan carácter lícito y fortalecer la cultura de riesgo en el personal.

Personal Capacitado

Brindar al menos 30 horas de capacitación al año al menos al 80% del personal
Implementar la escuela de capacitación interna a partir de Octubre 2013

Satisfacción del Cliente Interno

Alcanzar un nivel de satisfacción laboral del personal de la cooperativa no menor al 80%

Alcanzar un nivel de rotación anual no mayor al 15%

Fortalecimiento Gestión de Procesos y Políticas

Nivel de conocimiento y aplicación de procesos y políticas por el personal no menor al 8/10

Tabla No 16. Gestión de Procesos y Políticas

Medición	Cumplimiento 100%
	95 - 100%
	90 - 95 %
	Menos del 90 %

Fuente: Cooperativa Riobamba Ltda.

Realizado Por: Las Autoras

2.9. Productos Financieros de la COAC Riobamba

1.) Captaciones Ahorros a la vista

Generalidades en Aperturas de Cuentas
<p>Definición: La Coac Riobamba podrá captar depósitos de ahorro amparada en sus estatutos y las facultades que le otorga la ley General de Entidades del Sistema financiero, estas captaciones se registrarán por lo estipulado en el presente reglamento de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</p>
<p>Apertura: Las cuentas de ahorro se abren a solicitud expresa del titular, que puede ser persona natural o jurídica, el Socio firma un contrato suscrito por la Coac Riobamba.</p> <p>Estas cuentas pueden ser:</p> <p>Individuales</p> <p>Mancomunadas (Y), requiere la intervención de todos los titulares que registren sus firmas para disponer de fondos.</p> <p>Indistinta (O), es suficiente la intervención de uno de los titulares con su firma para disponer de fondos.</p> <p>Jurídicas, Necesita la intervención de los representantes establecidos por el titular de la cuenta.</p>
<p>Objetivo: Captar ahorros de personas preferentemente naturales y en casos autorizados de personas jurídicas, que ayuden a desarrollar y crecer a la Cooperativa y la liquidez para responder a los asociados.</p>

2.) Captaciones de plazo fijo

Generalidades en Depósito a plazo fijo.
<p>Definición: Representan las obligaciones contraídas por la Coac Riobamba, provenientes de las imposiciones de dinero mayor de treinta días, se le podrá reconocer como cuenta inversiones hechas por los clientes o socios. De igual manera están amparados por los estatutos y facultades que le otorga la ley general de Entidades del Sistema Financiero.</p>

Apertura: Las cuentas Depósitos a Plazo Fijo de la Cooperativa “Riobamba Ltda.”, se abren a solicitud expresa del titular, que puede ser persona natural o jurídica. El cliente o socio debe firmar un contrato suscrito por la Coac Riobamba, que incluye compromiso de ahorro.

Las cuentas depósitos a plazo fijo pueden ser:

Individuales

Mancomunadas (Y), requieren la intervención de todos los titulares que registran sus firmas para disponer de fondos.

Indistinta (O), es suficiente que uno de los titulares registre su forma para poder disponer de fondos.

El titular puede ser total o relativamente incapaz. De ser el caso podrán contratar con la Cooperativa, mediante un representante legal o apoderado.

Objetivo: Captar ahorros de personas naturales o jurídicas que tengan la predisposición de realizar inversiones a largo o corto plazo a cambio de generar un rendimiento determinado de acuerdo al tiempo, al valor y a la tasa de interés fijada.

3.) Colocación de Créditos

Generalidades de Crédito

Definición: Es un activo de riesgo, mediante el cual la Cooperativa Riobamba asume el riesgo de su recuperación, este crédito estará documentado mediante un pagaré. El producto crédito está orientado, preferentemente a la actividad productiva, atendiendo principalmente el segmento de microempresarios y pequeña empresa, al mismo tiempo se atiende la demanda crediticia de Trabajadores dependientes o asalariados.

Otorgamiento del crédito: Debe ser socio de la Cooperativa “Riobamba Ltda.” y se acogerá al tipo de crédito de acuerdo a su actividad comercial o trabajo dependiente que realice, todas las evaluaciones para el otorgamiento de crédito lo realizan los oficiales de crédito con el comité de crédito con el jefe encargado establecido y en base a ello se definirá el monto solicitado u el ofrecido.

Dentro de los créditos que pueden obtener, tenemos créditos comerciales o productivos, créditos de consumo, créditos de vivienda y microcrédito.

Objetivo: Colocar créditos en la cartera vigente de cada oficial, para así poder incrementar la liquidez de la Coac Riobamba, y así fomentar al desarrollo socioeconómico de todos sus asociados.

2.10. Investigación de Mercados

Segmentación de mercado:

Se va a realizar una segmentación del mercado en base a varios factores.

Geográficos

- País: Ecuador
- Región: Sierra
- Ciudad: Riobamba

Psicográfica

- Clase social: Media y media – alta
- Estilo de vida: Personas activas

Demográficas

- Género: Masculino, Femenino
- Población: Población económicamente activa

Conductual:

- Actitud hacia el servicio: Positiva

Encuesta:

Para la aplicación de la encuestas se realizó el siguiente proceso, para de este modo obtener información valedera y que sea muy útil para la investigación.

Composición de la población

Con el objeto de obtener datos directos del mercado se procede a identificar la población objetivo, la misma que esta alrededor de los 18983 socios que lograron hacer realidad sus sueños de financiamiento con la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. Siendo necesario el cálculo de una muestra representativa para sobre ella aplicar una encuesta como instrumentos de recolección de datos, para el efecto se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(z^2) \times N \times p \times q}{(e^2 \times (N-1) + (z^2) \times p \times q)}$$

Donde se tiene:

1,67 NC

18983 N

0,5 P

0,5 q=1-p

0,05 E

$$\frac{(1.67^2) \times 18983 \times 0,5 \times 0,5}{(0.05 \times (18983-1)) + (1.67^2) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{13235,42}{48,15}$$

$$n = \mathbf{275}$$

Es decir se aplicaran los instrumentos de recolección de datos a 275 personas de modo aleatorio, principalmente en los días de feria en la ciudad, donde se concentran la mayor cantidad de socios en la cooperativa.

2.11. Resultados de las encuestas a socios de la cooperativa

EDAD:

Tabla No 17. Tabulación encuesta pregunta No. 1

N°	EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	18 – 35	114	41,45
2	36 – 45	93	33,82
3	46 – 55	45	16,36
4	56 – 65	13	4,73
5	66 – 75	8	2,91
6	76 – 85	2	0,73
	TOTAL	275	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

GRÁFICO No 1

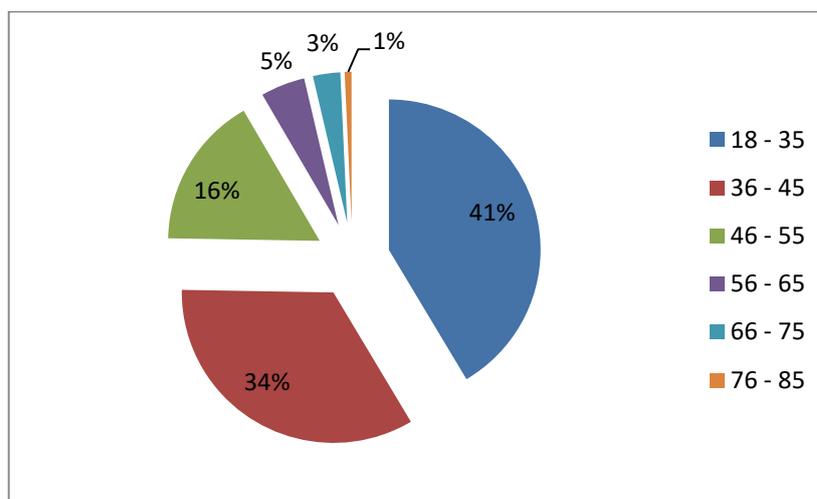


Ilustración 28 Tabulación encuesta pregunta No. 1

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

ANÁLISIS:

De las personas encuestadas tenemos que el promedio de edad en la que se encuentran los socios de la cooperativa entre 18 a 35 años de edad, situación que alcanza un mayor porcentaje de 41%.

SEXO:

Tabla No 18. Tabulación encuesta pregunta No. 2

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Masculino	150	55
2	Femenino	125	45
	TOTAL	275	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

GRÁFICO No 2

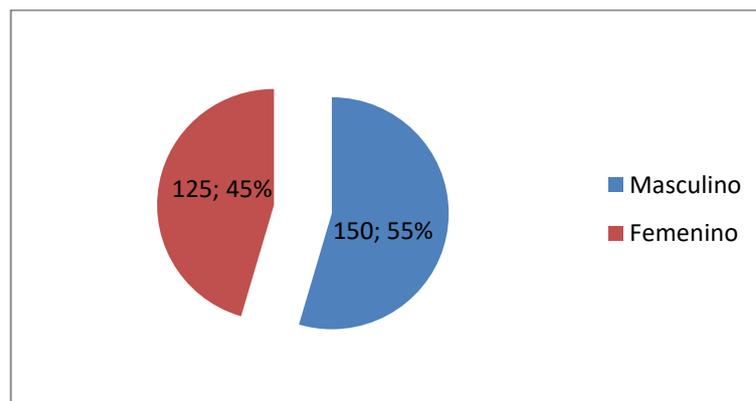


Ilustración 29 Tabulación encuesta pregunta No. 2

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

ANÁLISIS:

De los socios encuestados podemos ver que el 55% de los socios son hombres y el 45% son socias mujeres que participan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

OCUPACIÓN:

Tabla No 19. Tabulación encuesta pregunta No. 3

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Comerciante	120	44
3	Chofer	12	4
4	Modista	6	2
5	Estudiante	5	2
6	Q. Domésticos	15	5
7	Empleado público	35	13
8	Obrero	11	4
9	Técnico	7	3
10	Jubilado	14	5
11	Artesano	4	1
12	Empleado privado	46	17
	TOTAL	275	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.
ELABORADO POR: Las autoras

GRÁFICO No 3

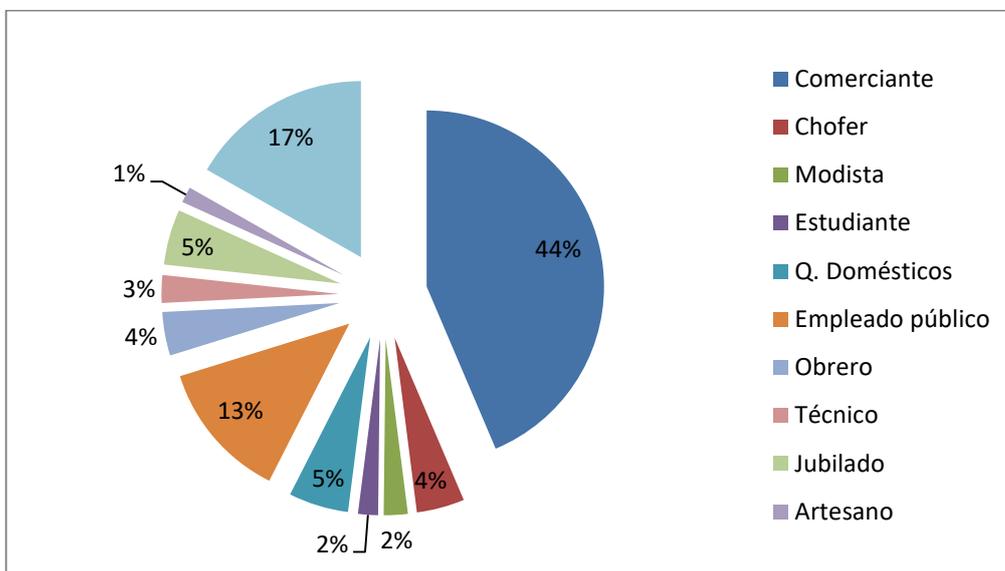


Ilustración 30 Tabulación encuesta pregunta No. 3

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.
ELABORADO POR: Las autoras

ANÁLISIS:

De los socios encuestados podemos ver en la gráfica que la mayor parte de los socios son comerciantes que se dedican a la venta de productos comestibles sean estos agrícolas o comida terminada, línea blanca, y café.

1. ¿Qué opinión tiene de los servicios que oferta la Cooperativa Riobamba?

Tabla No 20. Tabulación encuesta pregunta No. 4

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	EXCELENTE	97	35%
2	MUY BUENA	120	44%
3	BUENA	55	20%
4	REGULAR	3	1%
5	MALA		0%
	TOTAL	275	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.
ELABORADO POR: Las autoras

GRÁFICO No 4

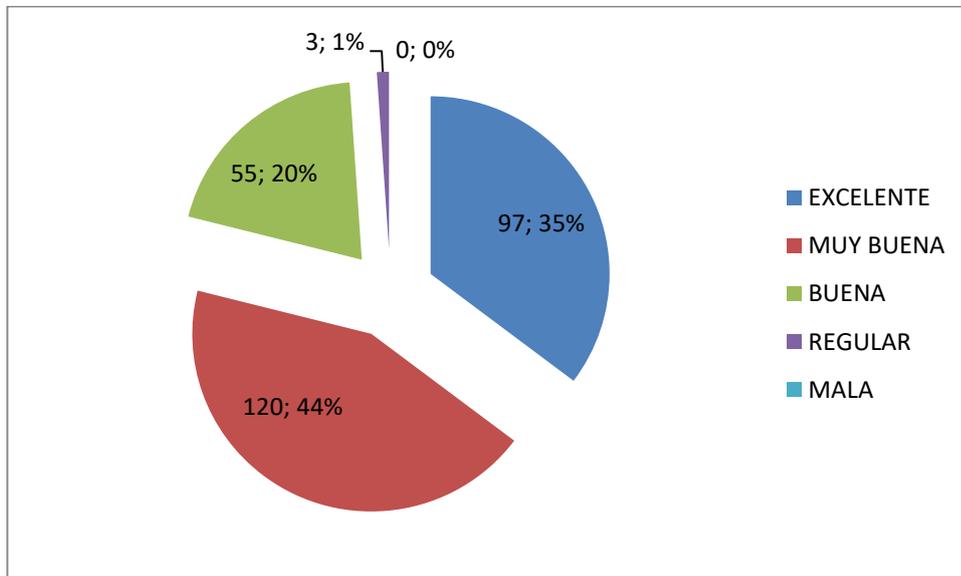


Ilustración 31 Tabulación encuesta pregunta No. 4

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.
ELABORADO POR: Las autoras

ANÁLISIS

Al revisar las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., podemos ver que el 55% de los socios responden que el servicio que oferta la Cooperativa es bueno, y en un 44% dicen que el servicio es muy bueno, por lo que manifestamos que la cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., tiene que esmerar en atender de mejor forma a sus socios.

2. ¿Conoce que beneficios tiene un socio de la Cooperativa Riobamba?

Tabla No 21. Tabulación encuesta pregunta No. 5

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	155	56%
2	NO	120	44%
	TOTAL	275	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

GRÁFICO No 5

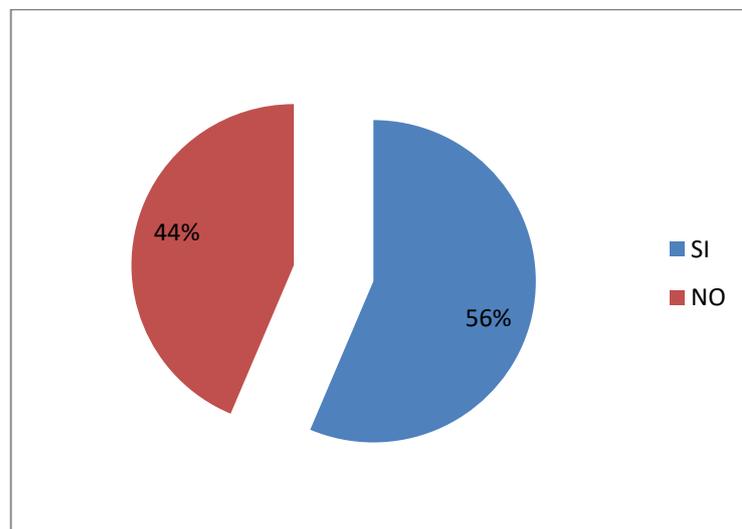


Ilustración 32 Tabulación encuesta pregunta No. 5

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

ANÁLISIS

De las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., respondieron en un porcentaje del 56% que si conocen los beneficios que ofrece la Cooperativa, entre ellos están los créditos que otorga la cooperativa, por lo que podemos manifestar que tiene que ofertar mejor sus servicios.

3. **¿Sabe usted a que se refiere el Capital Social?**

Tabla No 22. Tabulación encuesta pregunta No. 6

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	105	38%
2	NO	170	62%
	TOTAL	275	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.
ELABORADO POR: Las autoras

GRÁFICO No 6

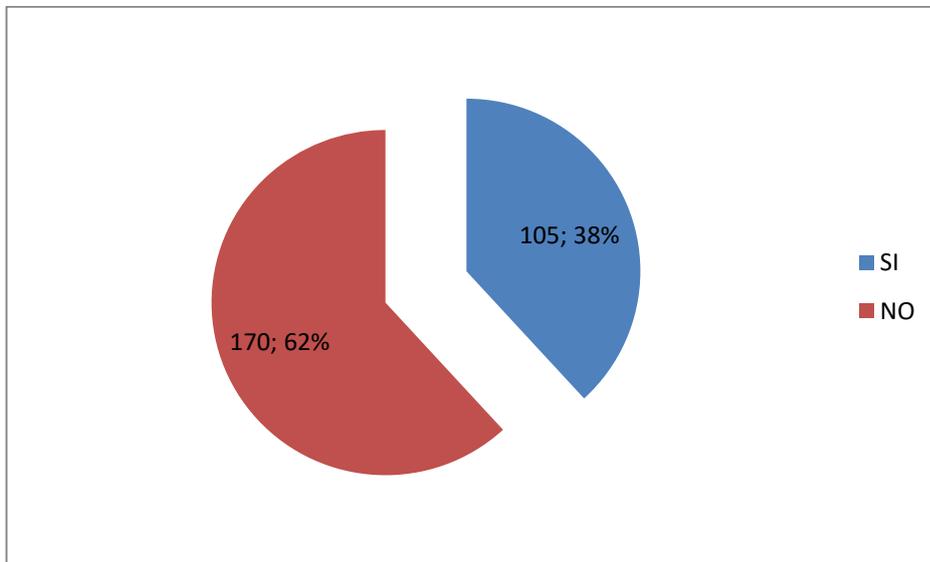


Ilustración 33 Tabulación encuesta pregunta No. 6

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.
ELABORADO POR: Las autoras

ANÁLISIS:

Al observar la gráfica podemos darnos cuenta que el 62% de los socios encuestados desconocen a lo que se refiere sobre Capital Social, por lo que

diríamos que existe un desconocimiento de las inversiones que tiene la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba y una falta de información.

4. ¿Sabe que para ser socio de la Cooperativa debe realizar un aporte de Capital Social?

Tabla No 23. Tabulación encuesta pregunta No. 7

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	180	65%
2	NO	95	35%
	TOTAL	275	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

GRÁFICO No 7

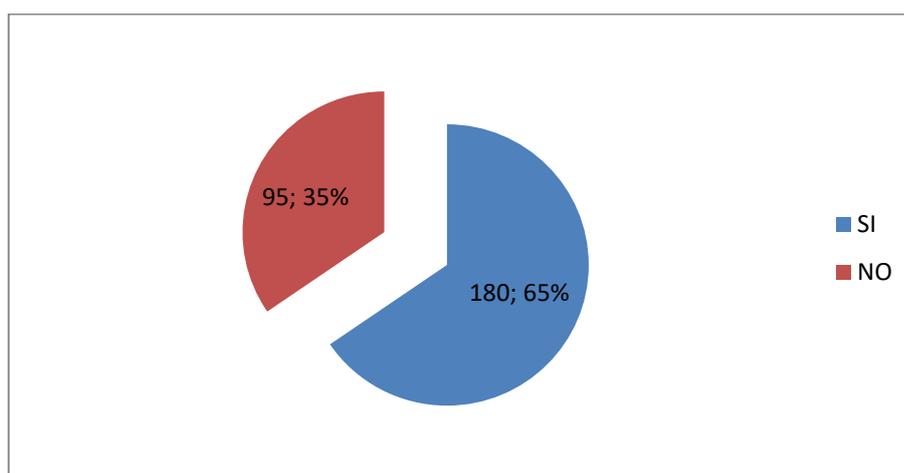


Ilustración 34 Tabulación encuesta pregunta No. 7

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

ANÁLISIS:

De los socios encuestados el 65% responden que si conocen que para ser socios de la cooperativa que tiene que realizar un aporte de capital social, por lo que podemos decir que los socios si conoce sobre el capital social.

5. ¿Conoce usted que la Cooperativa está en un plan de fortalecer su Patrimonio, incrementando su Capital Social, para entregar mayores beneficios a sus socios?

Tabla No 24. Tabulación encuesta pregunta No. 8

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	177	64
2	NO	98	36
	TOTAL	275	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.
ELABORADO POR: Las autoras

GRÁFICO No 8

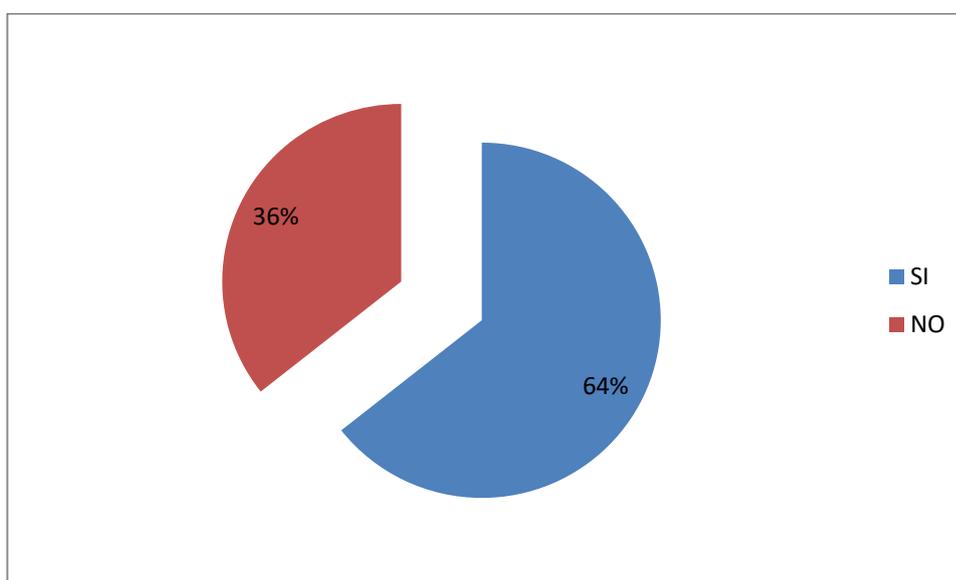


Ilustración 35 Tabulación encuesta pregunta No. 8

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.
ELABORADO POR: Las autoras

ANÁLISIS:

De las encuestas realizadas a socios de la cooperativa tenemos que el 64% de los socios si conoce sobre el plan de fortalecer el patrimonio, para poder desarrollar mayores beneficios para los socios, podemos decir que la mayor parte de los socios si saben cómo se maneja el capital social, y están de acuerdo para que se pueda dar mejores beneficios y servicios a los socios, ya que es importante tener intereses bajos para mejorar los préstamos.

6. **¿Qué recomendaría que haga la cooperativa para que los socios aumenten su capital social?**

Tabla No 25. Tabulación encuesta pregunta No. 9

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN	80	29%
2	CREDITOS	24	9%
3	CAPITAL SOCIAL	11	4%
4	INCENTIVOS Y PREMIOS	40	15%
5	SEGURIDAD	1	0%
6	BECAS ESTUDIANTILES	11	4%
7	MEJOR INTERES	13	5%
8	TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	8	3%
9	CAPACITACIÓN	12	4%
10	DIFERENTES TIPOS DE SEGUROS	18	7%
11	PREMIOS PERSONALIZADOS	25	9%
12	ATENCIÓN MEDICA	11	4%
13	CAMPAÑAS DE RECICLAJE	5	2%
14	QUE SIGAN LOS MISMOS SERVICIOS	6	2%
15	INVERSION SOCIAL	3	1%
16	BENEFICIOS EN PLAZO FIJO	2	1%
17	PLAN DE AHORRO	1	0%
18	ATENCION HASTA LAS 6 PM	2	1%
19	INVESTIGACIÓN	2	1%
	TOTAL	275	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

GRÁFICO No 9

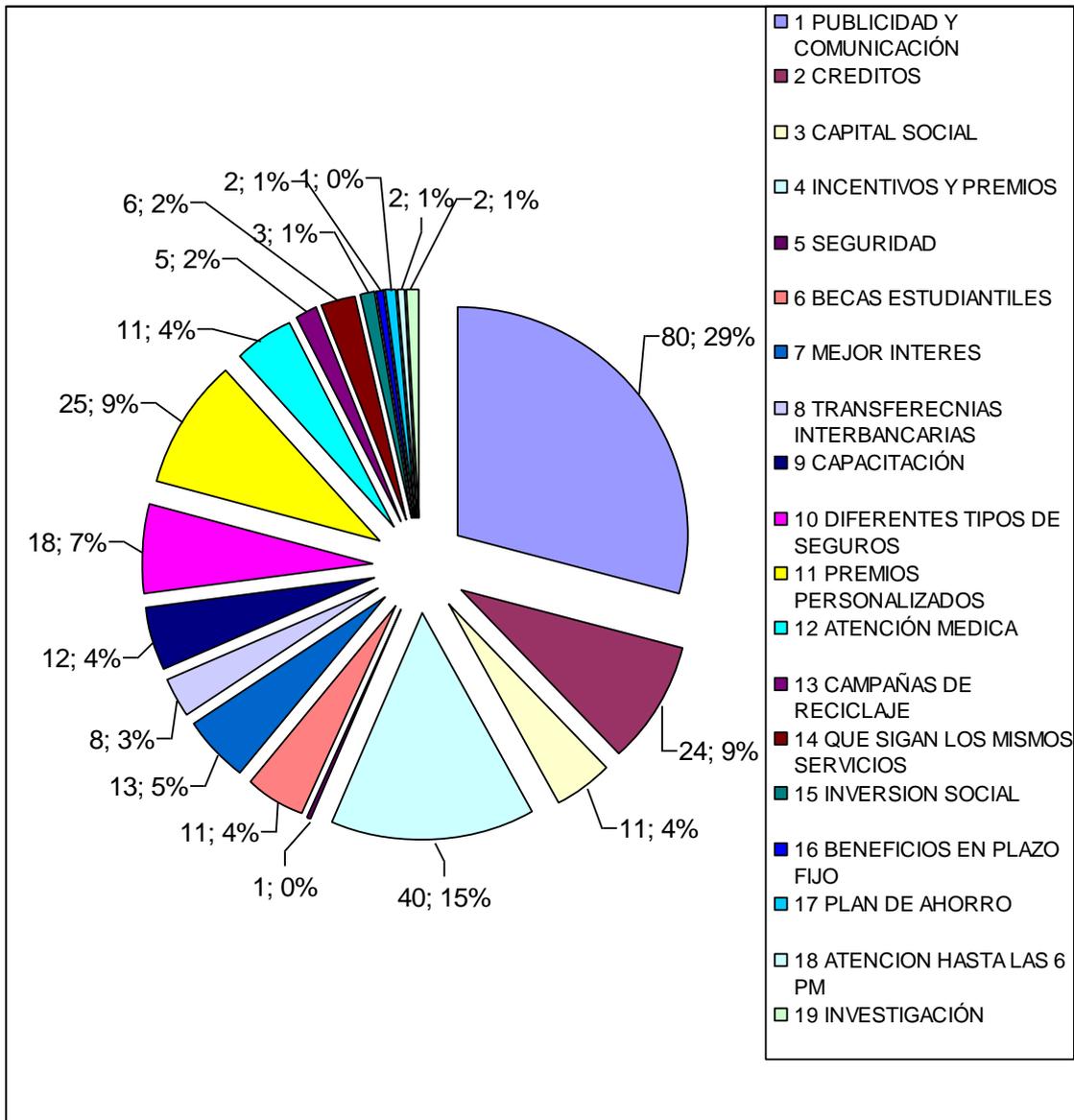


Ilustración 36 Tabulación encuesta pregunta No. 9

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

ANÁLISIS:

De las encuestas realizadas a los socios de la cooperativa podemos ver en la gráfica que el 80,29% de ellos piden que se realicen promociones, publicidad y comunicación, por lo que manifestamos que los socios se encuentran motivados

y están de acuerdo en aportar el capital social que es un beneficio para todos los socios de la cooperativa.

7. ¿Cuánto de dinero estaría dispuesto a depositar para incrementar el Capital Social?

Tabla No 26. Tabulación encuesta pregunta No. 10

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	10	97	35%
2	20	122	44%
3	30	24	9%
4	Más	24	9%
5	Nada	8	3%
	TOTAL	275	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO: Las autoras

GRÁFICO No 10

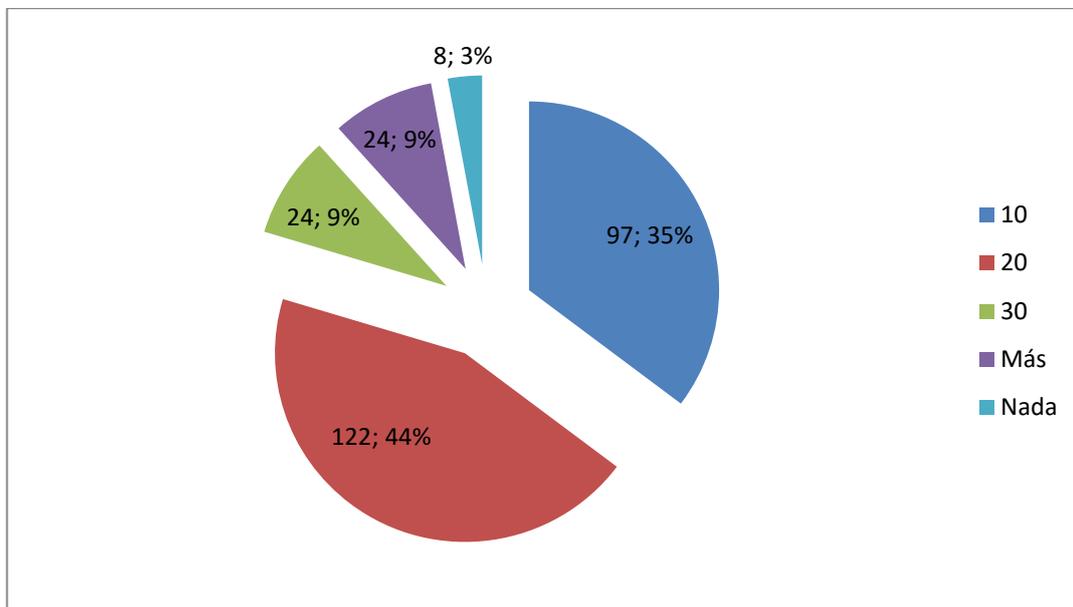


Ilustración 37 Tabulación encuesta pregunta No. 10

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO: Las autoras

ANÁLISIS:

De los socios encuestados tenemos que el 44% están dispuestos a depositar 20 dólares para incrementar el capital social, por lo que podemos decir que los

socios se encuentran satisfechos con los servicios y beneficios que otorga la cooperativa.

8. ¿Qué relación tiene con la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tabla No 27. Tabulación encuesta pregunta No. 11

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Cuenta de ahorro	144	52
2	Crédito	77	28
3	Plazo Fijo	28	10
4	Cobro de remesas	11	4,00
5	Pago de Agua - pensiones	2	1
6	Otros	13	5
	TOTAL	275	100

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

GRÁFICO No 11

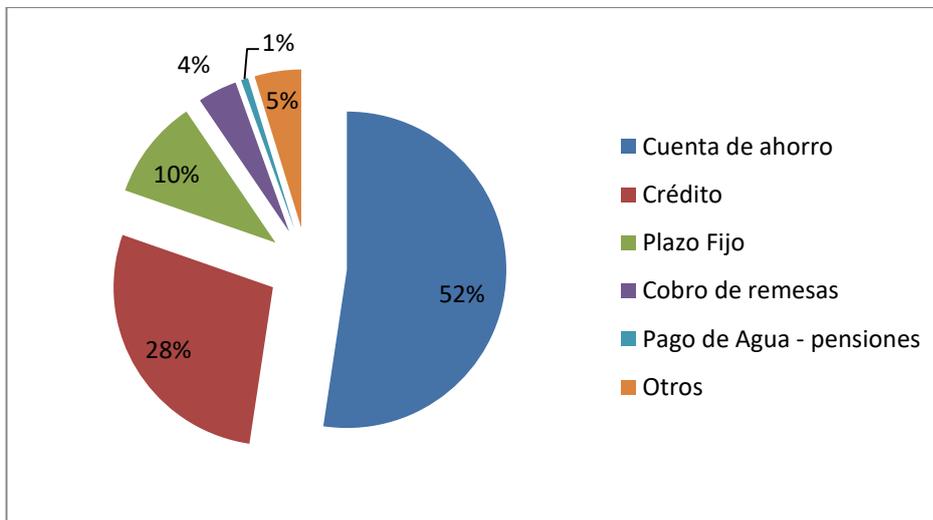


Ilustración 38 Tabulación encuesta pregunta No. 11

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.

ELABORADO POR: Las autoras

ANÁLISIS:

Al observar la gráfica podemos decir que el 52% de los socios encuestados responden que la cooperativa de ahorro y crédito tiene más relación con el producto cuenta de ahorro seguido créditos, por lo que se puede manifestar que

los socios no se encuentran con una buena información sobre los beneficios que da la cooperativa.

9. ¿Por qué medio de comunicación se informa sobre los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa?

Tabla No 28. Tabulación encuesta pregunta No. 12

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Televisión	100	35
2	Radio	75	26
3	Prensa escrita	47	17
4	Internet	30	11
5	Otros	11	4
6	Hojas volantes	3	1
7	Personal	16	6

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.
ELABORADO: Las autoras

GRÁFICO No 12

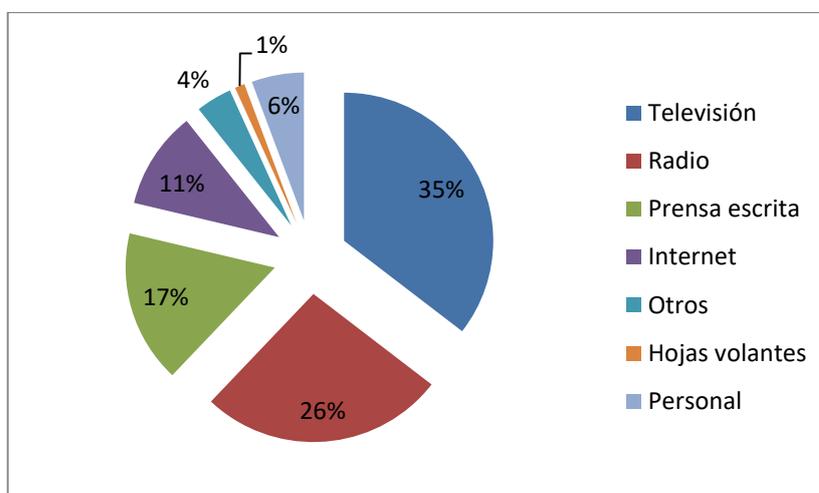


Ilustración 39 Tabulación encuesta pregunta No. 12

FUENTE: Encuesta realizada a los socios de la cooperativa Riobamba Ltda.
ELABORADO: Las autoras

ANÁLISIS:

De los socios encuestados el 35% manifiestan que se informan sobre los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa a través de la televisión, el 26% a través de la radio, y en porcentaje minoritario responden que se informan a través del internet, prensa escrita, por teléfono, por lo que podríamos decir que

socios si tienen una muy buena información sobre los servicios y beneficios que otorga la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba.

2.12. Hallazgos

Una vez realizado el análisis tanto interno como externo, análisis FODA y la investigación de mercados se obtuvo la información más relevante que afecta y es de gran importancia para la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., misma que describimos a continuación:

- La cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” no cuenta con un modelo de Gestión Comercial que permita fortalecer el Capital Social de la misma.
- La Comunicación interna entre el talento humano no es la adecuada, lo cual dificulta que la información sea impartida hacia los socios de una manera apropiada.
- Las características de los productos de ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo y créditos ofertan mejores beneficios, lo que les hace ser más competitivos en el mercado en cuanto a las tasas de interés.
- La ubicación geográfica de las Agencias de la Cooperativa en la ciudad de Riobamba es adecuada lo cual facilita la movilidad y acceso a los servicios que oferta la Cooperativa por parte de los socios.
- En la organización existe una actitud positiva hacia el cambio por parte del personal, además que la colaboración es un factor muy importante para todos los funcionarios que siempre es reflejado en los eventos que se dan para todos los asociados.
- Existe un liderazgo Gerencial, con herramientas de respaldo en gestión operacional y administrativa, que se ve reflejada en la gestión que se ha logrado hasta la actualidad.

- En la actualidad en la Coac Riobamba no existe un departamento de Investigación y Desarrollo de productos y servicios que se dedique al desarrollo de nuevos servicios o procesos que incrementen la eficiencia y eficacia en cada una de las áreas de trabajo.
- La mayor competencia en cuanto a servicios, atención al cliente y marketing, constituye: la cooperativa Mushuc Runa, 29 de Octubre, Cacpeco, El Sagrario y la Acción Rural.
- No cuenta con herramientas de marketing como: planes de comunicación.
- Existe deficiencias en algunos procesos tecnológicos, no hay innovación, no existe un sistema de transferencias interbancarias.
- La mayor parte de colocación de créditos está orientada en los microcréditos para el sector comercial y productivo, por cuanto existe mayor demanda en este tipo de créditos.
- Sus socios tienen un promedio de edad de 18 a 35 años que representa el 41%, seguido del 34% que es la edad comprendida entre 36 a 45 años, lo cual significa que existe un mercado futuro, pero se debe seguir ganando un mercado un poco más joven.
- El 44% de los socios de la cooperativa son comerciantes, seguido del 17% que son los empleados privados, por ello se tiene en cuenta que el más representativo de todos los grupos son los comerciantes como su mercado objetivo.
- Los socios de la cooperativa conocen solo los beneficios del producto al que acceden sin prestar interés a los otros servicios que presta la institución que no son financieros.
- La mayoría de los socios desconoce lo que es el capital social, sin embargo están conscientes que para ser socio deben hacer un aporte al capital social que para ellos son los certificados.

- El 45% de los asociados de la cooperativa conoce sobre el plan de fortalecer el patrimonio, frente al 55% que desconoce, lo que coincide con la falta de información que tiene la Cooperativa hacia sus socios.
- La mayor cantidad de socios se informa de los beneficios y servicios que presta la cooperativa a través de la Televisión y Radio.
- La mayor parte de los socios que son el 52% ocupa el producto de cuenta de ahorro o ahorros a la vista que son depósitos y retiros, frente al 28% que representa a los créditos.
- La razón de ser de la COAC Riobamba se encuentran en los créditos y por ende la mayor parte de sus recursos se encuentran allí, considera esta actividad como la fuente principal de ingresos y a la cual se debe prestar las mayores de las atenciones, analizando, controlando, verificando sobre la gestión de los riesgos en la cartera de créditos.
- Falta de capacitaciones hacia los clientes internos en las diferentes áreas que desarrollan sus funciones, ya que los socios no son bien informados sobre los beneficios que trae el depositar en capital social.
- Para lanzar un nuevo servicio o producto financiero al mercado, no existe la investigación de mercado adecuada y dirigida al segmento o mercado objetivo, ya que, las necesidades de sus socios y clientes son variables.
- Los activos de la COAC Riobamba están bordeando el 6.69% al junio/2013, frente al 8,18% que representa el total del sistema financiero en el cual ingresan las Coacs medianas y grandes, según la investigación realizada por la Cooperativa.
- El pasivo de la Cooperativa Riobamba bordea el 6,60 al junio/2013 en comparación al total del sistema financiero que es el 8,31%, dentro de la cual están las Coacs medianas y grandes.

- Las captaciones en cuanto al capital social han crecido un 10% con relación al año 2012 que fue de un 9% lo que indica que no llegaron a la proyección establecida que fue el 14.62%, para el año 2013.
- La cartera de crédito hasta junio del 2013 ha crecido un 9,69%, lo que significa que va creciendo paulatinamente y con un valor que se asemeja al del año 2012 que fue de 18%.

CAPITULO III

3. Propuesta “Modelo de gestión comercial”

3.1. Objetivos de la propuesta

General

Diseñar un Modelo de Gestión Comercial para el mejoramiento del proceso de captación de Capital Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Específicos:

- Perfilar una estructura del área comercial de la Cooperativa.
- Establecer estrategias y políticas orientadas a incentivar a los socios a invertir en capital social en la cooperativa y lograr el mejoramiento del proceso de captación de Capital Social en la organización.

3.2. Desarrollo de la Propuesta

3.2.1. Organigrama propuesto para el Área Comercial

El buen funcionamiento de una empresa depende de la organización, si la empresa no está organizada tendrá conflictos innecesarios y cada vez más problemas, entonces es factible otorgar responsabilidades para así tener un mejor control de los procesos.

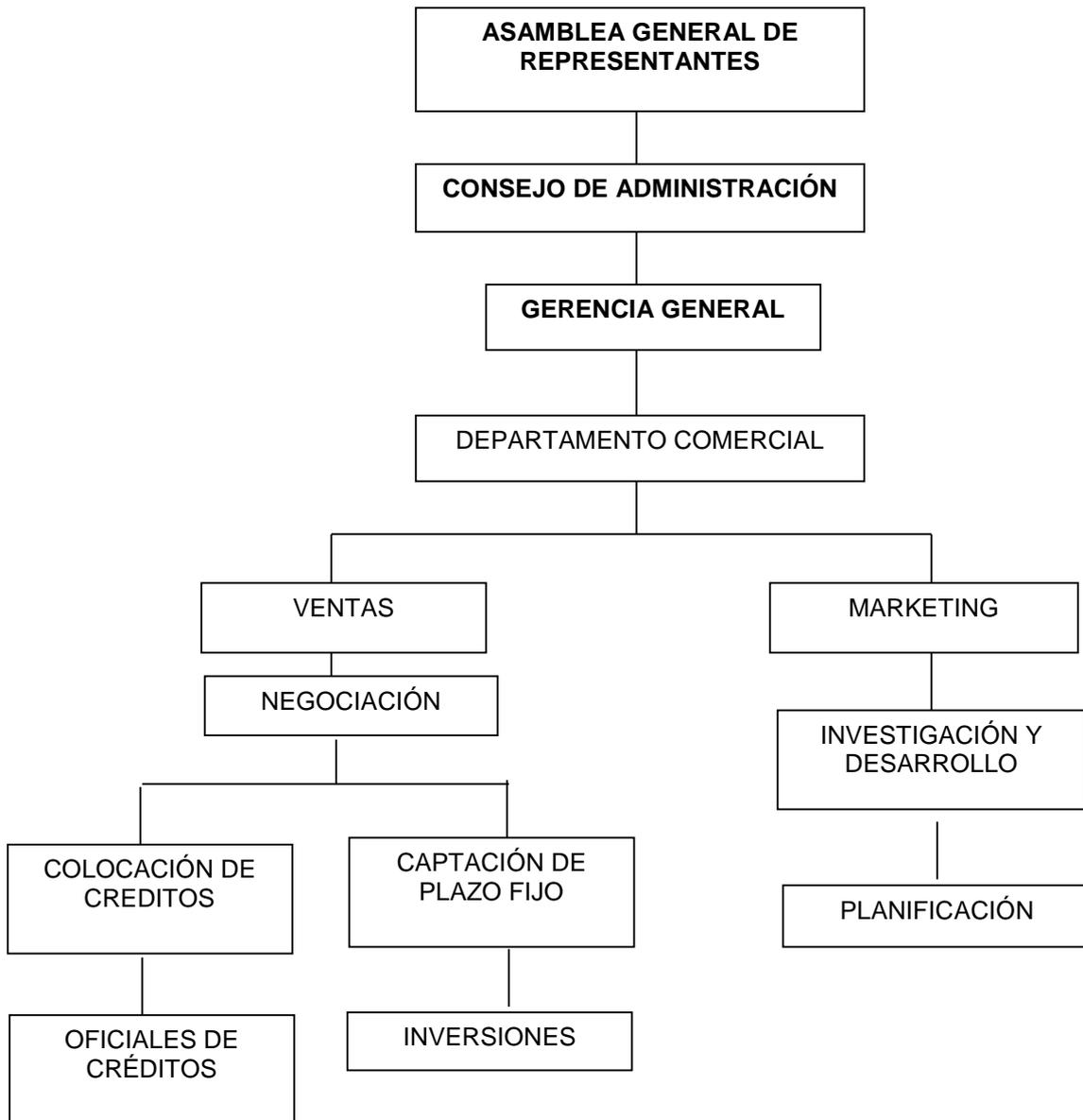


Ilustración 40 Organigrama Propuesto
FUENTE: Cooperativa Riobamba
ELABORADO POR: Las autoras

FUNCIONES:

La propuesta del organigrama para el departamento comercial, se realiza con el fin de especificar las funciones de cada área para lograr así un mejor desempeño institucional.

Este organigrama se encuentra establecido de la siguiente manera:

Según el nivel jerárquico dentro de la cooperativa se encuentra primero la asamblea general de socios seguida del consejo de administración y de la gerencia general, quienes serán los encargados de vigilar que los procesos se cumplan adecuadamente en cada una de las áreas.

El departamento comercial se divide en dos áreas el de ventas y marketing.

- **Ventas:** Es una de las unidades principales de donde nacen las áreas de apoyo, es de aquí de donde deben partir todas las actividades, ya sea de distribución, ventas y dar seguimiento a las demás áreas que se encuentran dentro de su unidad, además debe trabajar conjuntamente con marketing, para el lanzamiento de nuevos productos, promociones y ofertas. Seguido de las Ventas se encuentra el área de **negociación** que es indispensable, en la cual se aplica procesos de colocación de créditos, captación de plazo fijo e inversiones, esta área es más como un proceso que debe ejecutarse y tener en cuenta tanto los oficiales de créditos como los de inversiones.
- **Créditos:** tenemos las siguientes funciones:
 - Atender Solicitud de Créditos.
 - Analizar capacidad de Pago.
 - Entregar los créditos.
 - Buscar nuevas colocaciones de créditos para incrementar su cartera.

- Trabajar con mayor énfasis en la cartera en mora.
- **Captación De Plazo Fijo** tenemos las siguientes funciones:
 - Atender Solicitud de plazo fijo.
 - Indicar las respectivas tasas de interés.
 - Comunicar las ventajas y desventajas.
 - Señalar el tiempo mínimo y máximo de la colocación en plazo fijo.
 - Conseguir buenas negociaciones para las pólizas, que dejen un mayor margen de rentabilidad.
- **Marketing:** Esta unidad debe trabajar debe trabajar principalmente en coordinar las estrategias de ventas, debe tratar de satisfacer las necesidades de los socios y al mismo tiempo obtener mayores ganancias, el objetivo principal que debe tener esta unidad es posicionar a la cooperativa en el mercado financiero, para incrementar la captación y colocación, dentro de esto aplicarían las estrategias de promoción y publicidad que se dan en la propuesta. Pero es importante que la Unidad de Marketing trabaje conjuntamente con las áreas de investigación y desarrollo y planificación, para que puedan innovar, planificar y dar seguimiento a los nuevos productos.
- **Investigación y Desarrollo**
 - Efectuar estudios de mercado, para satisfacer las expectativas de los socios y clientes diseñando nuevos productos, a fin de mejorar las captaciones y colocaciones.
 - Pueden dar apoyo no sólo en los productos nuevos sino en estrategias efectivas que ayuden a mejorar las ventas de los productos ya existentes.
 - Buscar nuevos mercados, realizando investigaciones adecuadas de acuerdo al mercado objetivo que tiene la Cooperativa.

- **Planificación**

- Planificar los lanzamientos de los nuevos productos conjuntamente con marketing.
- Planificar y coordinar la ejecución de las estrategias y actividades dirigidas para los socios, para que así todos los eventos que realice la COAC Riobamba tengan éxito.

3.2.2. Estrategias

Para lograr un nivel de crecimiento anual de las captaciones se recomiendan las siguientes estrategias:

Estrategia No 1. Recursos Humanos

Estrategia 1.1: Planes de capacitación al personal de la cooperativa.

Objetivo: Motivar y preparar a través de capacitación al personal de operaciones y créditos.

Actividades:

- Disponer de planes de capacitación para el personal de créditos y operaciones sobre el ambiente laboral y educación financiera.
- Contar con herramientas de respaldo en gestión operacional y administrativa.

Estrategia 1.2: Atención al cliente

Objetivo: Lograr una vinculación con el cliente, para que este tenga mayor confianza con la institución.

Actividades:

- En los momentos de verdad que existe entre cliente interno y externo se debe tratar de brindar una buena atención al socio y dar a conocer todos los beneficios que ofrece la cooperativa.

- Informar al socio de una manera sutil las normas y disposiciones legales de la organización con las que se deben cumplir y no se pueden pasar por alto.

Estrategia 1.3: Fortalecimiento del departamento de marketing.

Objetivo: Formar un equipo apto, capacitado y con experiencia en mercado financiero, para que realicen las actividades de marketing.

Actividades:

- Contratar personal con el perfil profesional en Marketing, Comercial para que ellos puedan en equipo promocionar regularmente los servicios que oferta la cooperativa a la comunidad.
- Formar el equipo de trabajo y capacitar trimestralmente en aspectos de marketing para desarrollar mejores competencias en el personal.

Estrategia No 2. Producto

Estrategia 2.1: Diferenciación de productos financieros y no financieros que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.



Objetivo: Enseñar a todos los socios cuales son los productos financieros y no financieros que tiene la cooperativa a los que pueden acceder por ser o no ser parte de la cooperativa Riobamba.

Actividades:

- Desarrollar plan de capacitación del personal dirigido a fortalecer y unificar conocimiento interno de los productos y servicios financieros, para así saber informar al cliente externo.
- Difundir los servicios no financieros que se dispone, siempre y cuando estos sean claramente definidos para los socios y clientes.

Estrategia 2.2: Diversificación de los servicios en la Web o página de la Cooperativa Riobamba, para poder acceder a los productos financieros, a través de transferencias.



Objetivo: Crear nuevos servicios en el portal Web de la Cooperativa Riobamba, que le permita realizar transferencias interbancarias y pagos de los servicios básicos.

Actividades:

- Buscar las carencias que tiene el portal web actual, para poder corregir e incorporar de manera inmediata las respectivas soluciones.

- Diseñar un home banking que se acople a la página web vigente con el apoyo del departamento de sistemas, ya que tienen el conocimiento sobre los procesos informáticos que se maneja dentro de la entidad financiera.
- Implementar dentro del home banking trámites de créditos y consultas en línea que se pueda tener contacto con el socio.

Estrategia 2.3: Calidad de productos y servicios financieros



Objetivo: Satisfacer las expectativas de los clientes, superando las debilidades que tienen en algunos departamentos, la comunicación interna y en la formalización de la información.

Actividades:

- Cada departamento debe seguir un minucioso proceso a las actividades que realiza, sobre todo los que se relacionan directamente con el socio.
- Toda la información que se maneje dentro de la entidad debe ser utilizada con un documento de respaldo que indique el que solicita y el que recibe dicha información.
- Se debe dar seguimiento a todos los inconvenientes que haya presentado el socio al Dpto. de Quejas y Reclamos, para tener un informe sobre los problemas presentados frente a los problemas resueltos.

Estrategias No 3. De Comunicación

Estrategia 3.1: Planes promocionales



Objetivo: Tener planes promocionales de marketing eficientes y efectivos, a los que varios socios puedan acceder.

Actividades:

- La Unidad de Marketing debe organizar planes promocionales a los que varios socios puedan acceder, estos pueden ser algo relacionado con la salud, para fomentar el ahorro en certificados.
- Las promociones que se realizan pueden ser en base a un valor alcanzado en Capital Social, para que así varios socios puedan acceder a dicha promoción, siempre y cuando este valor no sea muy alto.

Estrategia 3.2: Publicidad Visual



Objetivo: Llegar a la mente de los socios mediante la publicidad visual, para que de esta manera conozcan todos los beneficios que ofrece la cooperativa.

Actividades:

- Colocar gigantografías en lugares visibles de la cooperativa donde informen al socio los eventos que se vayan a realizar.
- Los mensajes que se impriman en las gigantografías deben ser entendibles y claros para que los socios puedan entender con facilidad.
- La publicidad que se vayan a transmitir por la televisión debe ser dirigido al segmento de mercado en horarios accesibles para la sociedad en general.

Estrategia 3.3: Difusión y seguimiento

Objetivo: Tener un adecuado sistema de seguimiento a los planes institucionales, sus productos y servicios.

Actividades:

- La unidad de marketing debe realizar la respectiva investigación para saber que acogida tienen los nuevos productos financieros y no financieros que se lanza al mercado.
- La unidad de marketing debe elaborar cronogramas para difundir todos los productos nuevos, y que así las personas conozcan que la Cooperativa tiene varios servicios y beneficios.

- Acudir a los clientes actuales para solicitarles referencias de personas, empresas u organizaciones que a su criterio puedan necesitar el producto o servicio.

Estrategias No 4. De Precios

Estrategia 4.1: Proyección Financiera

Objetivo: Tener una buena perspectiva financiera, con un buen crecimiento de captaciones y de crédito, un margen financiero positivo que permite alcanzar una buena rentabilidad.

Actividades:

- Mantener tasas atractivas para el socio, ya que ello le permite tener mayor colocación y captación.
- Analizar el porcentaje alcanzado de la proyección financiera sobre el Capital Social, para conocer si se alcanzó lo establecido al culminar el año y hacer una comparación con el año anterior y determinar si fue mayor o menor este crecimiento.
- Aplicar las estrategias de promoción, difusión y seguimiento, para poder captar mayor mercado y así poder alcanzar la proyección financiera para el año siguiente.

Estrategia 4.2: Imagen positiva sobre la liquidez

Objetivo: Dar una imagen positiva y de solvencia de la institución a todos los socios y clientes.

Actividades:

- Seguir con las memorias que elabora la unidad de marketing de la Cooperativa, para que los socios puedan informarse sobre los estados financieros de la COAC Riobamba al finalizar cada año.
- Mantener tasas de interés atractivas e incentivos permanentes.

Estrategias No 5. De Distribución y Plaza

Estrategia 5.1: Realizar un plan de distribución de zonas para incrementar la expansión del mercado objetivo de la cooperativa.

Objetivo: Expandir el mercado para que la Cooperativa tenga mayor captación y colocación.

Actividades:

- Creación de cajeros automáticos en base a un estudio realizado.
- Nuevas sucursales, realizando su respectiva investigación.

Estrategias No 6. De Negociación

Estrategia 6.1: Aplicación de técnicas de negociación colaborativa con los socios y clientes

Objetivo: Ganar - Ganar

Actividades:

Preparación.- El negociador que es el personal que está en contacto directo debe estar al tanto de todos los productos financieros que oferta y las características que tiene cada uno de ellos, además debe tener en claro a dónde quiere llegar, el objetivo de cada negociación. Por último debe conocer al socio, o por lo menos tener una idea breve en los momentos de verdad.

Desarrollo.- Son los momentos de verdad que tiene el personal de la cooperativa con los socios, clientes y futuro mercado potencial.

Ambas partes intercambian información, pero el personal de la cooperativa es quien mayor información brinda a las personas, para exponer sobre los productos financieros.

El personal de la cooperativa debe saber persuadir a las personas para que deseen formar parte de la entidad, a pesar que esto requiera de mucha paciencia.

Acuerdo.- Ambas partes deben obtener el GANAR – GANAR llegando a un acuerdo ya que de esa manera se puede alcanzar una negociación exitosa.

Pero también es posible que no se pueda llegar a ningún acuerdo entonces no existe ningún tipo de negociación.

3.2.3. Plan de Acción

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PERÍODO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Planes de capacitación al personal de la cooperativa	Motivar y preparar a través de capacitación al personal de operaciones y créditos.	Disponer de planes de capacitación para el personal de créditos y operaciones sobre el ambiente laboral y educación financiera. Contar con herramientas de respaldo en gestión operacional y administrativa.	Desde el 01 hasta el 31 de Octubre de 2014	Gerente General Jefe de Talento Humano	Humano Financiero	1.500,00
Atención al cliente	Lograr una vinculación con el cliente, para que este tenga mayor confianza con la institución.	En los momentos de verdad que existe entre cliente interno y externo se debe tratar de brindar una buena atención al socio y dar a conocer todos los beneficios que ofrece la cooperativa. Informar al socio de una manera sutil las normas y disposiciones legales de la organización con las que se deben cumplir y no se pueden pasar por alto.	Desde el 01 hasta el 31 de Julio de 2014	Personal de atención al cliente y que este en contacto con el socio (créditos, cajas, inversiones).	Humano	

Fortalecimiento del departamento de marketing.	Formar un equipo apto, capacitado y con experiencia en mercado financiero, para que realicen las actividades de marketing.	Contratar personal con el perfil profesional en Marketing, Comercial para que ellos puedan en equipo promocionar regularmente los servicios que oferta la cooperativa a la comunidad. Formar el equipo de trabajo y capacitar trimestralmente en aspectos de marketing para desarrollar mejores competencias en el personal.	Desde el 01 hasta el 31 de Julio de 2014	Gerente General Jefe de Talento Humano	Humano Financiero	1.000,00
Diferenciación de productos financieros y no financieros que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	Enseñar a todos los socios cuales son los productos financieros que tienen la cooperativa y los no financieros a los que pueden acceder por ser o no ser parte de la cooperativa Riobamba.	Desarrollar plan de capacitación del personal dirigido a fortalecer y unificar conocimiento interno de los productos y servicios financieros, para así saber informar al cliente externo. Difundir los servicios no financieros que se dispone, siempre y cuando estos sean claramente definidos para los socios y clientes.	Desde el 01 hasta el 31 de Julio de 2014	Gerente General Personal de atención al cliente. Dpto. de Marketing.	Humano Financiero	1.000,00

<p>Diversificación de los servicios en la Web o página de la Cooperativa Riobamba, para poder acceder a los productos financieros, a través de transferencias.</p>	<p>Crear nuevos servicios en el portal Web de la Cooperativa Riobamba, que le permita realizar transferencias interbancarias y pagos de los servicios básicos.</p>	<p>Buscar las carencias que tiene el portal web actual, para poder corregir e incorporar de manera inmediata las respectivas soluciones.</p> <p>Diseñar un home banking que se acople a la página web vigente con el apoyo del departamento de sistemas, ya que tienen el conocimiento sobre los procesos informáticos que se maneja dentro de la entidad financiera.</p> <p>Implementar dentro del home banking trámites de créditos y consultas en línea que se pueda tener contacto con el socio.</p>	<p>Desde el 01 hasta el 30 de agosto de 2014.</p>	<p>Gerente General Jefe de Sistemas</p>	<p>Humano Financiero</p>	<p>5000</p>
<p>Calidad de productos y servicios financieros</p>	<p>Satisfacer las expectativas de los clientes, superar las debilidades que se tienen en algunos departamentos, la</p>	<p>Cada departamento debe seguir un minucioso proceso a las actividades que realiza, sobre todo los que se relacionan directamente con el socio.</p> <p>Toda la información que se maneje dentro de la entidad</p>	<p>Desde el 01 hasta el 30 de Septiembre de 2014.</p>	<p>Gerente General Jefes de cada departamento</p>	<p>Humano</p>	

	comunicación interna y en la formalización de la información, emisión y uso de reportes e informes.	debe ser utilizada con un documento de respaldo que indique el que solicita y el que recibe dicha información. Se debe dar seguimiento a todos los inconvenientes que haya presentado en el socio al Dpto. de Quejas y Reclamos, para tener un informe sobre los problemas presentados frente a los problemas resueltos.				
Planes promocionales	Tener planes promocionales de marketing eficientes y efectivos, a los que varios socios puedan acceder.	La Unidad de Marketing debe organizar planes promocionales a los que varios socios puedan acceder, estos pueden ser algo relacionado con la salud, para fomentar el ahorro en certificados. Las promociones que se realizan pueden ser en base a un valor alcanzado en Capital Social, para que así varios socios puedan acceder a dicha promoción, siempre y cuando este valor no sea muy alto.	Desde el 01 hasta el 30 de abril 2014. Desde el 01 hasta el 30 de octubre 2014. Desde el 01 hasta el 30 de diciembre 2014.	Gerente General Jefe del departamento de Marketing	Humano	

Publicidad Visual	Llegar a la mente de los socios mediante la publicidad visual, para que de esta manera conozcan todos los beneficios que ofrece la cooperativa.	Colocar gigantografías en lugares visibles de la cooperativa donde informen al socio los eventos que se vayan a realizar. Los mensajes que se impriman en las gigantografías deben ser entendibles y claros para que los socios puedan entender con facilidad. La publicidad que se vayan a transmitir por la televisión debe ser dirigido al segmento de mercado en horarios accesibles para la sociedad en general.	Desde el 01 hasta el 30 de abril 2014. Desde el 01 hasta el 30 de octubre 2014. Desde el 01 hasta el 30 de diciembre 2014.	Gerente General Jefe del departamento de Marketing	Humano Financiero	825,00
Difusión y seguimiento	Tener un adecuado sistema de seguimiento a los planes institucionales, sus productos y servicios.	La unidad de marketing debe realizar la respectiva investigación para saber que acogida tienen los nuevos productos financieros y no financieros que se lanza al mercado. La unidad de marketing debe elaborar cronogramas para difundir todos los productos nuevos, y que así las personas	Desde el 01 hasta el 31 de diciembre de 2014.	Gerente General Jefe del departamento de Marketing	Humano	

		<p>conozcan que la Cooperativa tiene varios servicios y beneficios.</p> <p>Acudir a los clientes actuales para solicitarles referencias de personas, empresas u organizaciones que a su criterio puedan necesitar el producto o servicio.</p>				
Proyección Financiera	<p>Tener una buena perspectiva financiera, con un buen crecimiento de captaciones y de crédito, un margen financiero positivo que permite alcanzar una buena rentabilidad.</p>	<p>Mantener tasas atractivas para el socio, ya que ello le permite tener mayor colocación y captación.</p> <p>Analizar el porcentaje alcanzado de la proyección financiera sobre el Capital Social, para conocer si se alcanzó lo establecido al culminar el año y hacer una comparación con el año anterior y determinar si fue mayor o menor este crecimiento.</p> <p>Aplicar las estrategias de promoción, difusión y seguimiento, para poder captar</p>	<p>Desde el 01 hasta al 31 de Mayo de 2014.</p>	<p>Gerente General Jefe Financiero</p>	<p>Humano</p>	

		mayor mercado y así poder alcanzar la proyección financiera para el año siguiente.				
Imagen positiva sobre la liquidez	Dar una imagen positiva y de solvencia de la institución a todos los socios y clientes.	Seguir con las memorias que elabora la unidad de marketing de la Cooperativa, para que todos los socios puedan informarse sobre los estados financieros de la COAC Riobamba al finalizar cada año. Mantener tasas de interés atractivas e incentivos permanentes.	Desde el 01 hasta el 30 de abril 2014. Desde el 01 hasta el 30 de octubre 2014. Desde el 01 hasta el 30 de diciembre 2014.	Gerente General Jefe del departamento de Marketing	Humano Financiero	3.000,00
Realizar un plan de distribución de zonas para incrementar la expansión del mercado objetivo de la cooperativa.	Expandir el mercado para que la Cooperativa tenga mayor captación y colocación.	Creación de cajeros automáticos en base a un estudio realizado. Expandir el mercado para que la Cooperativa tenga mayor captación y colocación.	Junio a Diciembre del 2014	Gerente General Jefe Financiero Jefe del departamento de Marketing	Humano Financiero	5.000,00
Negociación colaborativa con los socios y clientes	Ganar – Ganar	Preparar la negociación Desarrollo de la negociación	Desde el 01 hasta el 30 de abril 2014.	Gerente General Gerente de Comercialización Jefe de Ventas Fuerza de ventas	Humano	

		Cierre	Desde el 01 hasta el 30 de octubre 2014. Desde el 01 hasta el 30 de diciembre 2014.			
--	--	--------	--	--	--	--

3.2.4. Presupuesto

Tabla No 29. Presupuesto

INGRESOS	
Ingresos de la cooperativa	
EGRESOS	
Capacitación del Personal	2.500,00
Contratación de personal con perfil en Marketing, Comercial	1.000,00
Mejora del Portal Web	5000,00
Publicaciones	3.000,00
Publicidad	825,00
Expansión del mercado	5.000,00
TOTAL EGRESOS	17.325,00

FUENTE: Investigación

ELABORADO POR: Las autoras

Análisis

El valor total del presupuesto necesario es de \$ 13.125,00 cuyo valor se desglosa de la siguiente manera, \$2.500,00 para cancelar a los respectivos capacitadores, \$1.000,00 para contratar personal de acuerdo al perfil requerido por el Departamento de Marketing, \$800,00 para implementar servicios en el portal web, \$3.000,00, en la cancelación de publicaciones, \$825,00 en gastos de publicidad y para el respectivo estudio del mercado para ampliar y brindar mejores servicios. El presupuesto establecido anteriormente fue elaborado en base a costos de mercado con las respectivas proformas.

CONCLUSIONES

- La cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” no cuenta con un Modelo de Gestión Comercial que permita fortalecer el Capital Social de la misma.
- La Comunicación interna entre el talento humano no es la adecuada, no existen los procesos idóneos, lo cual dificulta que la información no llegue hacia los socios de una manera apropiada.
- En la actualidad en la Coac Riobamba no existe un departamento de Investigación y Desarrollo de productos y servicios que se dedique al desarrollo de nuevos servicios o procesos que incrementen la eficiencia y eficacia en cada una de las áreas de trabajo. Además no cuenta con herramientas de marketing como: planes de comunicación.
- Los socios de la cooperativa conocen solo los beneficios del producto al que acceden que en su mayoría son los financieros, pero no conocen los beneficios de los otros servicios que presta la institución los cuales no son financieros.
- Falta de capacitación a los clientes internos en las diferentes áreas que desarrollan sus funciones, ya que los socios no son bien informados sobre los beneficios que trae el depositar en capital social.
- Para lanzar un nuevo servicio o producto financiero al mercado, no existe la investigación de mercado adecuada y dirigida al segmento o mercado objetivo, ya que, las necesidades de sus socios y clientes son variables.
- Los mayores ingresos para la Cooperativa se encuentran en la colocación de créditos, principalmente en los microcréditos, que se encuentran en el sector comercial, que es un mercado promisorio y muy activo.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Modelo de Gestión Comercial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, para de esta manera contribuir en la toma de decisiones de los directivos y logren cumplir las metas y objetivos trazados.
- Fortalecer la comunicación interna y externa entre el personal de la institución comenzando por el nivel directivo de la cooperativa, con el único fin de que se imparta a los clientes externos la información necesaria que satisfaga sus necesidades.
- Incorporar un Departamento de Investigación y Desarrollo de productos y servicios, el mismo que se encargue de planificar y ejecutar planes donde se establezca la creación de nuevos servicios acorde a las necesidades de los clientes, socios y a la tecnología vigente.
- Brindar mejor servicio al cliente y socio en el momento que tienen contacto directo con el mismo, dando la información pertinente de los servicios financieros y no financieros que presta la cooperativa, para lograr captar capital social.
- Capacitar a todo el personal de la cooperativa, en especial en las áreas de atención al cliente, créditos y operaciones, ya que el personal de las áreas mencionadas mantienen comunicación personalizada con los clientes y socios, y ahí pueden comunicar los beneficios al depositar en capital social.
- Realizar un estudio de mercado donde se observe la aceptación de la apertura de sucursales a nivel nacional y la incorporación de cajeros automáticos, para que más personas puedan acceder a estos servicios.
- Seguir con las promociones de los créditos para el sector comercial, ya que estos generan mayores ingresos, pero sin dejar de lado los demás segmentos de mercado, ya que también son de apoyo para el crecimiento y desarrollo de la COAC Riobamba.

BIBLIOGRAFÍA

- Lawrence, Arthur, (2005). *Gestión práctica de la distribución comercial*, (the Management of trade marketing), traducido por Diorki traductores, Bilbao, Deusto.
- García, F., Freijeiro, A., Alvarez, D. (2005). *Gestión Comercial de la PYME*. Madrid: Editorial Ideas propias.
- Valderey, P., (2012). *Investigación Comercial Métodos y Aplicaciones*, Madrid: Edición Star Book.
- Jacques, Horovitz, (2003). *Los Secretos del servicio al cliente*, Barcelona: Pearson Educación.
- Jack, Mitchell, (2005). *Abrace a sus Clientes*. Madrid: Grupo Editorial Norma
- ARTHUR, Andresen, (2008). *Diccionario de Economía y negocios*: Barcelona Océanos
- Andrés. F., (2012). *Efectividad y productividad comercial*. Madrid: Editorial Esama.
- Dolores de Juan Vigaray, (2005). *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid. Editorial Pearson Educación
- Simon, Luby Y Bilstein, F. (2006). *La Gestión orientada al margen comercial: una guía para maximizar beneficios en mercados de alta competencia*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Simon, H., Luby, F., Bilstein, F. (2006). *La Gestión orientada al margen comercial: una guía para maximizar beneficios en mercados de alta competencia*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Armstrong, G. Kotler, P., Merino, M., Pintado, T. (2011). *Introducción al Marketing*:

Segunda parte, Conocimiento de mercado y de los consumidores. Madrid: Pearson Educación.

- Prieto, J. (2011). *Gestión Estratégica organizacional.* 3ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.
DIR. COLÓN Y 10 DE AGOSTO (MATRIZ).**

OBJETIVO: Identificar el nivel de conocimiento de los socios de la Cooperativa Riobamba Ltda. Sobre los beneficios que tiene el Capital Social.

Edad..... Sexo..... Ocupación.....

1.- ¿Qué opinión tiene de los servicios que oferta la Cooperativa Riobamba?

Excelente -----
Muy Buena -----
Buena -----
Regular -----
Mala -----

2.- ¿Conoce que beneficios tiene un socio de la Cooperativa Riobamba?

SI NO

Indique cuales:

3.- ¿Sabe usted a que se refiere el Capital Social?

SI NO

4.- ¿Sabe que para ser socio de la Cooperativa debe realizar un aporte de Capital Social?

SI NO

5.) ¿Conoce usted que la Cooperativa está en un plan de fortalecer su Patrimonio, incrementando su Capital Social, para entregar mayores beneficios a sus socios?

SI NO

6.- ¿Que recomendaría que haga la cooperativa para que los socios aumenten su capital social?

7.) ¿Cuánto de dinero estaría dispuesto a depositar para incrementar el Capital Social?

10 -----

20 -----
30 -----
Mas -----

9.- ¿Qué relación tiene con la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

- a) Cuenta de Ahorro -----
- b) Crédito -----
- c) Plazo Fijo -----
- d) Cobro de remesas -----
- e) Cobro de Sueldo -----
- f.) Otros -----

Cuales-----

10.- ¿Porque medio de comunicación se informa sobre los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa?

- Televisión
- Radio
- Prensa escrita
- Internet
- Otros

Cuales-----

OBSERVACIONES-----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2 Proforma No 1



Gigantografías
ATLAS
DISEÑA TU MUNDO

Gigantografías	Afiches	Bandas para Reinas
Microperforado	Hojas Volantes	Material Didactico
Adhesivo	Carpelas	Publicidad Creativa
Rotulos Luminosos	Dipticos	Revistas Institucionales
Letras de Cajón	Tripticos	Identidad Corporativa
Ploter de Corte	Tarjetas	Impresiones A4/A3
Señaleticas	Rollup	

Propietario: Jorge Cisneros RUC: 0603611575001

PROFORMA

Señores
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA
Presentes
Por medio de la presente pongo a su disposición nuestra oferta para la realización de:

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
15	Rollup de Aluminio de 80cm x 200cm en lona con impresion de 1440 dpi	\$55,00	\$825,00
NOTA: TARIFAMOS 0% SOMOS ARTESANOS CALIFICADOS Y TITULADOS		TOTAL	\$825,00

ATENTAMENTE



Jorge Cisneros
PROPIETARIO

 Dir. Argentinos entre Pichincha y Garcia Moreno

 (03)2942-670
 gigantografias_atlas@yahoo.es

Anexo 3 Proforma No 2

Señores
CLIENTES ECUAVISION
Presente.-

Ecuavisión Canal 29, manteniendo el liderato en la ciudad de Riobamba y provincia del Chimborazo; (Cofita Canal 27, Guano, Chamba, San Andrés San Juan, Licto Canal 29); queremos invitarle a formar parte del progreso y desarrollo del país. Por lo que tenemos a bien presentar nuestras propuestas publicitarias:

PROGRAMACION	PAQUETE 1: 500 USD MÁS IVA POR MES (6 Cuñas Diarias)
	HORARIO
Noticiero Contacto en la Comunidad	06h00 a 07h00
Ecuanoticias Matinal	07h00 a 07h45
Informativo Ecuanoticias	08h00 a 09h00
Ecuanoticias Medio Día	13h00 a 14h00
Cine de la Tarde	14h30 a 16h00
Revista Familiar	17h00 a 18h00

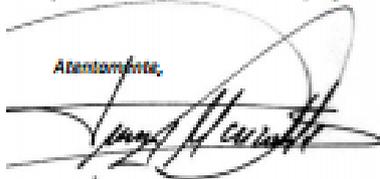
PROGRAMACION	PAQUETE 2: 600 USD MÁS IVA POR MES (8 Cuñas Diarias)
	HORARIO
Noticiero Contacto en la Comunidad	06h00 a 07h00
Ecuanoticias Matinal	07h00 a 07h45
Informativo Ecuanoticias	08h00 a 09h00
Ecuanoticias Medio Día	13h00 a 14h00
Cine de la Tarde	14h30 a 16h00
Revista Familiar	17h00 a 18h00
Musicales	19h00 a 19h45
Ecuadeportes Estelar	19h45 a 20h00

PROGRAMACION	PAQUETE 3: 800 USD MÁS IVA POR MES (10 Cuñas Diarias)
	HORARIO
Noticiero Contacto en la Comunidad	06h00 a 07h00
Ecuanoticias Matinal	07h00 a 07h45
Informativo Ecuanoticias	08h00 a 09h00
Ecuanoticias Medio Día	13h00 a 14h00
Cine de la Tarde	14h30 a 16h00
Revista Familiar	17h00 a 18h00
Musicales	19h00 a 19h45
Ecuadeportes Estelar	19h45 a 20h00
Ecuanoticias Estelar	21h00 a 22h30

Seguros que su decisión estará encaminada a la mejor elección de pauta de difusión de su institución, le reiteramos nuestro agradecimiento.

NOTA: BONIFICACION: sábados y domingos, con el mismo número de cuñas de lunes a viernes, entrevista de 15 min. en la Revista familiar, coberturas de eventos programados por el cliente y entrevistas en los noticieros.

Atentamente,



Lic. Jaime Merizalde L.

