



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA COMERCIAL**

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA FORTALECER LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AGENCIA PELILEO PARA EL PERIODO MAYO – OCTUBRE 2015”

AUTORA:

**MARIANA GABRIELA MOYA CHUGCHO**

Riobamba – Ecuador

2015

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, cumple con todas las normas de investigación requeridas y una vez revisado en su totalidad queda autorizada su publicación.

---

Ing. Juan Carlos Vinueza Calderón  
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

---

Ing. Hernán Vinicio Villa Sánchez  
MIEMBRO TRIBUNAL

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Mariana Gabriela Moya Chugcho, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en el presente trabajo de titulación son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Mariana Gabriela Moya Chugcho

180416893-6

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios por ser la razón de mi existir y superación por regalarme la oportunidad de vivir por permanecer conmigo en cada paso que doy por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres porque han sido el ejemplo de fortaleza y progreso en la vida, luchadores y pilares fundamentales de mi familia. Son quienes me han dado una mano en todo momento de mi vida y me ha inculcado sus principios y valores de igual manera a mis hermanos y cuñado quienes me han aconsejado, protegido y me dieron el aliento necesario para no desmayar.

Todos ellos han hecho posible que logre alcanzar uno de mis objetivos profesionales anhelados, aportando con su grano de arena en este logro

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios, por su infinito amor y porque en todo momento me diste la fortaleza necesaria para seguir adelante, superar obstáculos y poder alcanzar mi meta.

A mi padre en especial a mí querida madre quienes me han apoyado y motivado durante mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mi tutor Ing. Juan Carlos Vinueza por su apoyo y confianza por tenerme paciencia por guiarme en cada paso de este proyecto.

Al Ing. Hernán Villa miembro del trabajo de titulación que ha estado ahí en todo momento, brindándome todos sus conocimientos durante todo este periodo.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Mushuc Ltda. Agencia Pelileo por permitirse hacer uso de su información.

Finalmente, mis agradecimientos a mis amigos amigas y a todas las personas que me incentivaron y me motivaron para seguir adelante con los objetivos de este propósito.

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	xiii
Índice De Anexos.....	xiv
Resumen Ejecutivo .....	xv
Summary.....	xvi
Introducción .....	1
Capitulo i: el problema .....	2
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.2 Formulación del problema.....	2
1.3 Delimitación del problema .....	2
1.5 Objetivos.....	4
1.5.1 Objetivo general .....	4
1.5.2 Objetivos específicos .....	4
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedente investigativo.....	5
2.2 Antecedente histórico .....	5
2.2.1 Historia del cooperativismo en el ecuador.....	5
2.2.2 Historia de la cooperativa de ahorro y crédito mushuc runa ltda .....	5
2.3 Fundamentación teórico.....	8
2.3.1 La importancia de la gestión del conocimiento y su impacto en la competitividad de las empresas.....	8
2.3.2 Fses del modelo .....	8
2.3.3 Modelo de gestión.....	9
2.3.4 Modelos de gestión .....	9
2.3.4.1 Modelo de gestión de administrativo.....	10
2.3.4.2 Administración.....	10

2.3.4.4	El sistema financiero ecuatoriano .....	18
2.3.4.5	Entidades financieras que operan dentro del sistema financiero ecuatoriano .	19
2.3.4.6	Cooperativas existentes en el ecuador .....	19
2.3.6	Modelos de gestión empresarial .....	21
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>25</b>
3.1	Modalidad .....	25
3.2	Tipos de investigación .....	26
3.3	Métodos técnicas e instrumentos de investigación .....	27
3.3.1	Métodos .....	27
3.3.2	Técnicas .....	27
3.3.3	Instrumentos.....	28
3.4	Oblación y muestra .....	28
3.5	Resultados .....	29
3.5.1	Encuestas a socios de la cooperativa mushuc runa ltda. Agencia pelileo.....	29
3.5.2	Encuestas a los funcionarios de la cooperativa mushuc runa ltda., con modelo de gestión comercial enfocado a fortalecer los procesos de crédito y atención al cliente .....	36
3.5.3	encuestas a la población del cantón pelileo .....	43
3.6	Hallazgos .....	46
3.7	Verificación de idea a defender .....	48
<b>CAPITULO IV MARCO PROPOSITIVO.....</b>		<b>47</b>
4.1	Modelo de gestión.....	50
4.1.1	Factibilidad .....	50
4.2	Marco legal .....	51
4.2.1	Diagnóstico de planificación.....	51
5.2	Organigramas estructural y funcional.....	52
5.2.1	Organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito“mushuc runa” ltda. ....	52
4.3.2.	Organigrama funcional de la agencia de la cooperativa de ahorro y crédito “mushuc runa”ltda. ....	53
7.2	Manual de funciones para el personal.....	54
7.3	Matriz axiológica de valores.....	60
4.5.1	Direccionamiento estratégico .....	61
4.5.2	Definición del negocio.....	61

4.5.3	Filosofía corporativa .....	62
4.6	Matriz axiológica de principios .....	62
4.6.1	Servicio de calidad.....	62
4.6.2	Mejoramiento continuo.....	62
4.6.3	Transparencia en todas las acciones.....	63
4.6.4	Compromiso institucional.....	63
4.6.5	Matriz axiológica de los principios.....	63
4.6.6	Adn de la misión .....	65
4.6.7.10.	Adn de la visión .....	66
4.7	Propuestas de valor por cada perspectiva .....	67
4.7.1	Perspectiva financiera .....	67
4.7.2	Perspectiva de cliente.....	68
4.7.3	Perspectiva interna.....	69
4.7.4	Perspectiva de comercialización .....	70
4.8	Tiempos de los objetivos estratégicos claves .....	71
4.8.1	Tiempo de los objetivos estratégicos claves financiero y cliente. ....	71
4.8.2	Tiempo de los objetivos estratégicos claves administrativo y comercialización .....	73
4.8.3	Estrategias y planes de acción .....	74
4.8.4	Estrategias financieras .....	75
4.8.5	Plan de acción financiero .....	75
4.8.6	Estrategias del cliente .....	78
4.8.7	Plan de acción del cliente.....	78
4.8.8	Estrategias administrativas .....	80
4.8.9	Plan de acción administrativo .....	80
4.8.10	Estrategias de comercialización.....	83
4.8.11	Plan de acción de comercialización .....	83
4.9	Presupuesto detallado para la ejecución del modelo de gestión comercial para la cooperativa de ahorro y crédito mushuc runa ltda. Agencia pelileo.....	86
4.10	Presupuesto para la ejecución del modelo de gestión comercial para la cooperativa de ahorro y credito mushuc runa ltda. Agencia pelileo.....	94
	CONCLUSIONES .....	99
	RECOMENDACIONES.....	100
	BIBLIOGRAFÍA .....	101



ANEXO .....	104
-------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Población y socios del cantón Pelileo.....	28
Tabla 2:	Cuenta la Cooperativa con una infraestructura adecuada y comfortable....	29
Tabla 3:	Como considera usted los intereses que paga en la Cooperativa.....	30
Tabla 4:	De Enero a Julio del 2015 cuantos creditos ha obtenido en la Cooperativa. .....	31
Tabla 5:	En la actualidad usted necesita un crédito para que necesidad.....	32
Tabla 6:	Como usted considera la atención del asesor de Créditos en la Cooperativa.....	33
Tabla 7:	Conoce los diferentes servicios que presta su entidad financiera al socio...	34
Tabla 8:	Considera usted que la Cooperativa, le brinda atención a sus requerimientos en los tiempos adecuados.....	36
Tabla 9:	Posee la Cooperativa un modelo de gestión comercial enfocado a fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente. ....	37
Tabla 10:	Usted ha recibido capacitaciones, seminarios por parte de la Cooperativa.....	38
Tabla 11:	Han recibido capacitaciones los funcionarios de la Cooperativa de ahorro y Crédito Mushuc Runa. ....	38
Tabla 12:	Se ha definido en la cooperativa estrategias enfocadas a la fidelización de los socios.....	39
Tabla 13:	Las habilidades y desempeño de los funcionarios son valoradas en la cooperativa con incentivos económicos, condecoraciones.....	41
Tabla 14:	Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa.....	42
Tabla 15:	Existe una relación cordial entre la gerencia y los empleados en la Cooperativa.....	42
Tabla 16:	Posee cuenta en una Cooperativa.....	43
Tabla 17:	En que Cooperativa confía usted sus créditos.....	44
Tabla 18:	Por que trabaja con su Cooperativa .....	46
Tabla 19:	Manual de funciones para el personal.....	54
Tabla 20:	Nivel ejecutivo .....	55
Tabla 21:	Nivel operativo.....	56

Tabla 22: Nivel de apoyo .....	58
Tabla 23: Descripciones cargo guardia .....	59
Tabla 24: Matriz axiológica de valores .....	60
Tabla 25: Definición de negocio .....	61
Tabla 26: Matriz axiológica de los principios .....	63
Tabla 27: Elaboración de la misión.....	64
Tabla 28: ADN de la misión .....	65
Tabla 29: De elaboración de la visión.....	66
Tabla 30: ADN de la visión .....	66
Tabla 31: Perspectiva Financiera .....	67
Tabla 32: Perspectiva del cliente.....	68
Tabla 33: Perspectiva interna .....	69
Tabla 34: Perspectiva de comercialización .....	70
Tabla 35: Tiempo de los objetivos estratégicos claves financiero y cliente .....	71
Tabla 36: Tiempo de los objetivos estratégicos administrativo y comercialización...	73
Tabla 37: Estrategias Financieras.....	75
Tabla 38: Plan de acción financiero .....	75
Tabla 39: Estrategias del plan de acción financiero.....	77
Tabla 40: Estrategias del cliente .....	78
Tabla 41: Plan de acción del cliente.....	78
Tabla 42: Estrategias del plan de acción del cliente .....	79
Tabla 43: Estrategias administrativas.....	80
Tabla 44: Plan de acción administrativo .....	80
Tabla 45: Estrategias del plan de acción administrativo.....	82
Tabla 46 : Estrategias de comercialización.....	83
Tabla 47: Plan de acción comercialización.....	83
Tabla 48: Estrategias del plan de acción comercialización.....	85
Tabla 49: Análisis de mercado .....	86
Tabla 50: Manual crediticio reduciendo los requisitos que no sean tan relevantes .....	87
Tabla 51: Capacitación para difundir los manuales crediticios y de procedimientos	87
Tabla 52: Campaña de visitas a las comunidades y grupos de producción .....	88
Tabla 53: Proyecto de difusión para que nuestros clientes conozcan nuestras agencias y cajeros automáticos.....	88
Tabla 54: Auspicio y financiamiento de proyectos de emprendimiento y desarrollo ..	89

Tabla 55: Contratación de un seguro para la cooperativa, recursos materiales y económicos .....	89
Tabla 56: Diseño de plan estratégico .....	89
Tabla 57: Buscar instituciones crediticias y proyectos de financiamiento local.....	90
Tabla 58: Capacitación al personal para difundir los manuales de funcionamiento ....	90
Tabla 59: Negociar la tasa de captación de ahorro a plazo fijo.....	91
Tabla 60: Plan de comercialización de productos financieros para su difusión y posicionamiento de marca .....	92
Tabla 61: Realizar un estudio para una mejor ubicación de la cooperativa de acuerdo a las necesidades del sector.....	92
Tabla 62: Plantear un plan de mejoras de infraestructura para un mejor funcionamiento .....	93
Tabla 63: Diseñar un plan de marketing con las 4ps .....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Cuenta con infraestructura adecuada y confortable .....	30
Gráfico 2:	Como considera usted los intereses que paga en la Cooperativa.....	31
Gráfico 3:	De Enero a Julio del 2015 cuantos creditos ha obtenido en la Cooperativa. ....	32
Gráfico 4:	En la actualidad usted necesita un crédito para que necesidad.....	33
Gráfico 5:	Como usted considera la atención del asesor de Créditos en la Cooperativa. ....	34
Gráfico 6:	Conoce los diferentes servicios que presta su entidad financiera al socio...	35
Gráfico 7:	Considera usted que la Cooperativa, le brinda atención a sus requerimientos en los tiempos adecuados .....	36
Gráfico 8:	Posee la Cooperativa un modelo de gestión comercial enfocado a fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente. ....	37
Gráfico 9:	Usted ha recibido capacitaciones, seminarios por parte de la Cooperativa. ....	38
Gráfico 10:	Capitaciones que han recibido los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa.....	39
Gráfico 11:	Se ha definido en la Cooperativa estrategias enfocadas a la fidelización de los socios.....	40
Gráfico 12:	Las habilidades y desempeño de los funcionarios son valoradas en la Cooperativa con incentivos económicos, condecoraciones .....	41
Gráfico 13:	Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa..... ...42	
Gráfico 14:	Existe una relación cordial entre la gerencia y los empleados en la Cooperativa.....	43
Gráfico 15:	Posee cuenta en una cooperativa.....	44
Gráfico 16:	En que cooperativa confía usted sus créditos .....	45
Gráfico 17:	Por qué trabaja con su cooperativa .....	46

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. ....	104
Anexo 2: Encuesta a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. ....	105
Anexo 3: Encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.....	107
Anexo 4: Encuesta a la población del Cantón Pelileo .....	109
Anexo 5: Fotografías realizadas a los socios y funcionarios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo y la población de Pelileo. ....	110

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo de investigación es el “Modelo de gestión comercial para fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente de la Cooperativa de ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo para el periodo mayo – octubre 2015” el objetivo social es satisfacer las necesidades financieras de sus socios y clientes, que se lo realizara con la finalidad de mejorar los procesos de créditos y atención al cliente y lograr un crecimiento oportuno. Se ha seleccionado una muestra de la población, socios y funcionarios, a quienes fueron aplicados los cuestionarios respectivos y en base a ellos se pudo obtener un diagnóstico certero de las condiciones actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.en referencia a su gestión comercial, con la cual se pudo determinar que la cooperativa no tiene una infraestructura adecuada para brindar una atención eficaz a su socio, la falta de capacitaciones para los funcionarios, la competencia directa que tiene con otras instituciones, no plantean estrategias para el mejoramiento de la cooperativa, falta de comunicación que existe hacia los socios sobre los servicios que ofrecen dentro de la cooperativa, con la información adquirida se efectuó los respectivos hallazgos de la investigación. Se formuló la propuesta desarrollando las estrategias, puntualmente mediante las matrices lógicas que van las cuatro perspectivas, el plan de acción, en base a los resultado logrados con la aplicación de la encuesta para determinar las necesidades de los socios.

Palabras claves: Modelo de gestión, créditos, estrategias, matrices lógicas.

Ing. Juan Carlos Vinueza Calderón  
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

## **SUMMARY**

This research work is the business management model to strengthen the process of credit and attention to the client of the Cooperative de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltd. Agency Pelileo for the period June –October 2015. The social objective is to meet the financial needs of its partners and customers that it will do in order to improve the processes of credit and customer service and achieve a timely growth. It has selected a sample of population, partners and staff to whom the respective questionnaires were applied and on the basis they could get an accurate diagnosis of the current conditions of the cooperative of Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltd. In reference to its business management, with which it could be determined that the cooperative does not have adequate infrastructure to provide effective care for their partners, the lack of communication that exists toward members of the services offered within the cooperative, with the information gained was the respective findings of the research. The proposal was made by developing strategies promptly by means of matrix logic going forward prospects, the plan of action, based on the results achieved with the implementation of the survey to determine the needs of partners.



## INTRODUCCIÓN

La cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa. Agencia Pelileo, es una entidad financiera que brinda productos de captación de créditos los cuales son productivos, vivienda, consumo los microcréditos tenemos productivo, comercio especial, emergentes y solidario.

Actualmente con sus 13 años al servicio del Cantón Pelileo le ha permitido entender sus necesidades y ofrecer alternativas adecuadas a su realidad económica, la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo a pesar de su crecimiento que ha tenido la misma el indicador financiero de procesos de créditos no refleja un crecimiento dinámico se podría decir más bien lento, es por ello que la presente investigación tiene como finalidad fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente.

Para ello se desarrollara un modelo de Gestión Comercial que ayude a fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente y pueda incrementar en un gran porcentaje y que los socios obtengan su crédito sin ningún obstáculo, este modelo permitirá conocer la falencias que tiene la entidad en cuanto a la captación de créditos atención al cliente ya sean en las estrategias, políticas comerciales incluso en el reglamento interno de la cooperativa que será de gran ayuda para la misma.

Con la presente investigación la cooperativa se beneficiara, ya que el modelo de gestión comercial no solo ayudara a fortalecer los procesos de créditos sino también a la satisfacción de los socios y a la vez al cumplimiento de los objetivos planteados a través de una excelente gestión este modelo actualmente permitirán incrementar la participación en el mercado y ser la primera en llenar todas la expectativas de sus socios es lo que busca toda entidad priva y más aún una entidad financiera.

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La cooperativa de ahorro y crédito hoy en día son participes significativas en los mercados financieros nacionales de grandes economías industrializadas y en vías de desarrollo. La cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Agencia Pelileo al igual que otras cooperativas deben contar con un manejo apropiado para facilitar los créditos muchas veces se encuentra limitadas en la movilización de ahorros, por lo cual es necesario mejorar en el tiempo la otorgación de créditos según las necesidades de sus clientes, en vista que han crecido a un ritmo presuroso los servicios cooperativos que en un contexto de creciente competencia tratando de incrementar la eficiencia y a su vez la eficacia de sus modelos de gestión comercial.

También cabe recalcar que el departamento de créditos requiere una sustancial mejora en los procesos de dichos créditos paralelamente a la expansión de los servicios comerciales para cumplir con los objetivos de avance y crecimiento de la cooperativa de ahorro y crédito.

Es necesario entonces realizar un Modelo de Gestión comercial para fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda Agencia Pelileo. La cooperativa desea alcanzar sus logros en un tiempo determinado guardando coherencia con la misión y visión de la identidad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Un modelo de Gestión Comercial fortalecerá los procesos de Créditos y atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo en el periodo Mayo – octubre 2015?

## **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación:

**Área:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda”

**Campo:** Financiero – Comercial

Aspecto: Modelo de Gestión Comercial para fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo para el periodo Mayo – octubre 2015

**Delimitación espacial:**

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Pelileo

**Delimitación temporal:**

Mayo – Octubre 2015

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación es una alternativa que permite mejorar los procesos de créditos, y una excelente atención al cliente, como es conocido que las cooperativas al otorgar préstamos debe recurrir a un modelo de gestión adecuado que permitirá establecer lineamientos acertados para mantener la fidelidad de los usuarios proteger sus utilidades, evaluar y tomar las decisiones oportunas.

Falta de procesos inadecuados de otorgamiento de préstamos, no existe seguimiento adecuado de los préstamos, falta de cobros oportunos, incumplimiento de la información que requiere la cooperativa por parte de los clientes, son los problemas que afectan a las cooperativas.

Crear un modelo Gestión Comercial para la cooperativa “Mushuc Runa” Agencia Pelileo a fin de que se consolide un servicio en los procesos de créditos en el mercado financiero nacional.

En aspecto académico es muy importante aplicar los conocimientos adquiridos durante largos años del estudio en la ESPOCH dichos conocimientos verán reflejados como beneficio para la organización es un reto de cumplir satisfactorio al personal.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Realizar un modelo de gestión comercial para fortalecer los procesos de créditos atención al cliente de la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo para el periodo Mayo – Octubre 2015

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional que permita conocer la realidad de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa de otorgar los créditos.
- ✓ Establecer las acciones de mejora a los procesos de tal manera que sean eficientes y eficaces.
- ✓ Plantear estrategias para mejorar la gestión comercial de la cooperativa ahorro y crédito

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1 ANTECEDENTE INVESTIGATIVO**

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo investigativo se realizara un modelo de gestión comercial para fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente. Dentro de la modalidad se ha podido obtener información para realizar este tipo de investigación en la cual se recolecta, analiza y vincula los datos cuantitativos y cualitativos nos permitirá complementar información útil para realizar un trabajo de titulación.

### **2.2 ANTECEDENTE HISTÓRICO**

#### **2.2.1 Historia del Cooperativismo en el Ecuador**

Existió alrededor de un siglo de historia de cooperativismo en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador. Un producto institución de la sociedad industrial europea que sufrió importantes modificaciones, en su adaptaciones medio agrario ecuatoriano, de incipiente desarrollo urbano industrial y ubicado en un contexto cultural propio del “lugar más lejano del mundo”, cuando su internacional escenario mundial era débil. Debido a este fenómeno, es necesario destacar los antecedentes de cómo se forjaron unos principios doctrinarios que cambiarían el destino de una parte significativa de la humanidad, con el fin de determinar la conformación del actor cooperativo nacional en un siglo de historia cooperativa. (Miño,W.2013),

#### **2.2.2 Historia de la Cooperativa de Ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda**

Cuando a los pueblos indígenas se les consideraba aptos solo para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas al campo, nadie pensaba que podíamos administrar una institución financiera, más aún cuando las instituciones financieras tradicionales calificaban a los indígenas al igual que a los sectores urbano-marginales como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables o no rentables, nace Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa; que significa HOMBRE NUEVO.

Con 38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuin, 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 periodo 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, Pillaro 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.

La cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. agencia Pelileo fue creada el 17 de Julio del 2002 la cual es controlada por la SEPS. (Usulle, A.2012)

#### 9 Tipos de créditos

Los tipos de créditos existentes son:

1. Productivo: Se entiende por créditos productivos, todo aquello otorgado a sujetos a créditos que registren ventas anuales iguales o superiores a USD 100.000,00 y cuyo financiamiento este dirigido a las diversas actividades productivas
  2. Productivo PYMES: son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adecuado en créditos productivos a la Cooperativa sea menor o igual a USD200.000,00 otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplan los parámetros de definición del crédito productivo.
  3. Productivo empresarial: son aquellas operaciones d créditos, cuyo monto ´por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la cooperativa sea superior a USD 200.000,00; hasta USD 1.000.000,00; otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo.
  4. Productivo Corporativo: son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 1.000.000,00; otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo. Cuando el saldo adeudado del prestatario en créditos productivos con la institución financiera supere los USD 1.000.000,00; indiferentemente del monto la operación pertenecerá al segmento productivo corporativo.
  5. Consumo: destinadas a satisfacer las necesidades inmediatas de los socios, como: salud, compra de electrodomésticos u otra necesidad.
- Para vehículos

- Estudiantil
- Viajes

## **6. Microcrédito**

- Productivo: financia proyectos de inversión para micro y medianas empresas, principalmente en actividades de agricultura, ganadería, manufacturas, crianza de animales menores, artesanías, etc.
  - Comercio especial: para incremento de capital de trabajo
  - Emergentes: por calamidad doméstica o necesidad urgente
  - Solidario: créditos asociativos, para grupos organizados y con proyectos productivos
- Financiamiento para viajes con contratos de trabajo

**7. microcrédito minorista:** son aquellas operaciones cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la cooperativa sea menor o igual a USD 3.000.00; otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000,00; a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

**8. Microcrédito de acumulación simple:** son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro créditos sea superior a USD 3000.00;

**9. Vivienda:** para compra o construcción de vivienda, también para remodelación de construcción ya existente.

### **9.1 Principios de Crediticios**

- Levantamiento In Situ de la información ( inspecciones)
- Análisis integral del negocio y la unidad familiar
- Garantías
- Relación con el socio
- Principio de crecimiento
- Seguimiento de cartera
- Diversificación de cartera
- Objetivo social
- Integración del sector urbano y rural

#### Política Crediticia

- Requisitos
- Instrumentación
- Solicitud de crédito
- Documentación de soporte

- Fuente de los ingresos
- Entrevista personal
- Inspección
- Análisis y evaluación

Cinco “C” de créditos

- Carácter
- Capacidad de pago
- Capital
- Condiciones
- Colateral

Aprobación de los créditos

- Analista de créditos
- Jefatura de crédito
- Comité de crédito
- Liquidación de crédito

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO**

### **2.3.1 La importancia de la gestión del conocimiento y su impacto en la competitividad de las empresas**

En el entorno actual de alta competitividad, globalización, desarrollo tecnológico, reducción de vida de los productos y de crisis mundial, resulta clave la gestión del conocimiento para lograr el éxito sostenible de la empresa. En este contexto resulta realmente crítico desarrollar las habilidades de la empresa para adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarlo a la empresa como aprendizaje, compartirlo rápidamente y ponerlo en práctica. Ruiz de Arriega (2013),

Esto es muy importante ya que existe una correlación entre gestión del conocimiento y éxito para la cooperativa Mushuk Runa, entre gestión del conocimiento y adaptabilidad de la empresa al entorno cambiante y desafiante, donde las amenazas se puedan convertir en oportunidades

### **2.3.2 Fases del modelo**



**Primera Fase:**

Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

**Segunda Fase:**

Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus productos basados en la diferenciación.

**Tercera Fase:**

Se determina la difusión del modelo, a través de sus resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.

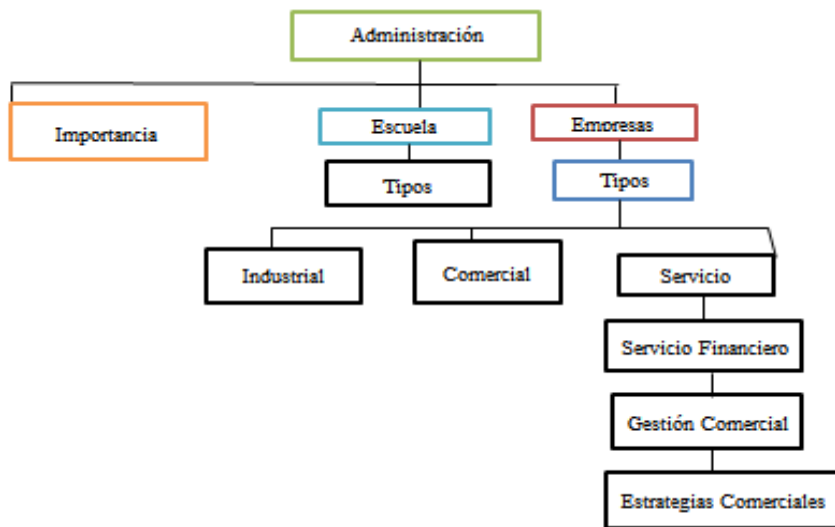
Estas fases requieren de tiempo y conocimientos que deben estar reflejados en la obtención de objetivos, los cuales se los obtiene en forma paulatinamente, cubriendo cada una de las expectativas en forma positiva y definida. (Chiavenato,I. 2002),

**2.3.3 Modelo de Gestión**

Según (Pacheco,C.2002), afirma que “Gestión de una empresa es el conjunto de los procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de una empresa”. La gestión debe estar siempre al servicio de una estrategia y diferencia la planificación estratégica, orientada por los objetivos a largo plazo, de la planificación operativa, orientada por los objetivos a corto plazo. En esta perspectiva, la gestión empresarial no se agota en la coordinación y la administración de una empresa dados unos objetivos de producción y competencia, sino que involucra en un todo dinámico unos objetivos y un direccionamiento estratégico, forma crucial de adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas, y la cultura y la personalidad en que se basa la organización.

**2.3.4 MODELOS DE GESTIÓN**

### 2.3.4.1 Modelo de gestión de administrativo.



FUENTE: Modelo de gestión administrativo

ELABORA POR: Gabriela Moya

### 2.3.4.2 Administración

Según lo mencionan el autor. Coulter M (2005) la administración “Es hacer a través de otros y con otros”. Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en la que las personas, trabajando en equipo alcancen con eficiencia y eficacia metas seleccionadas en la organización. Es necesario ampliar esta definición básica:

- 1.- Como administradores las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.
- 2.- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- 3.- Es aplicables por los administradores en todos los niveles organizacionales.
- 4.- La meta de todo administrador es la misma. Crear un superávit.
- 5.- La administración se aplica en productividad, esto implica eficacia y eficiencia.

El ser humano por su propia naturaleza administra, ésta es una conducta que en ocasiones es inconsistente y que siempre la realizamos automáticamente orientados por un propósito.

Somos entes con propósitos, siempre estamos en busca de conseguir algo, buscando orientar nuestros esfuerzos al alcance de un fin.

Se ha comprobado que la mayor parte de los fracasos de los negocios se deben a una deficiente administración, es decir, la alta dirección carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

### **Características de la administración**

De acuerdo a Chiavenato, I.(2005), existen algunas características de la administración entre las principales se tiene:

- 1.- Universalidad.- El fenómeno administrativo está en todo quehacer cotidiano, usted administra su tiempo (cuánto le dedica al deporte, al estudio, a ver televisión, etc.), su dinero (cuánto gastará en diciembre o cuánto dinero dejará para mayo), en un equipo de tenis (cuál será su estrategia o cuánto entrenará), en una organización religiosa (administra los diezmos), etc. En consecuencia, el fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, es universal.
- 2.- Especificidad.- Al momento de administrar existen fenómenos que van a la par con esta función, tales como, fenómenos jurídicos, ventas, producción. Personas especializadas en estas áreas cumplen estos objetivos. La administración es de carácter específico, por lo tanto, debe ser ejecutada por personas especializadas en estos campos. Ejemplo: un abogado puede ser excelente jurista pero un pésimo administrador.
- 3.- Unidad Temporal.- El administrador puede prestar atención a otros procesos administrativos, sin perder la facultad de ejercer el cargo principal dentro de la organización. En otras palabras, el administrador supervisa las actividades de otras personas concernientes a las ventas o la producción, no obstante sigue ejerciendo su cargo.
- 4.- Unidad Jerárquica.- Si nos imaginamos una compañía, el presidente tiene un mayor grado administrativo que un gerente y este a su vez un mayor grado de responsabilidad que un secretario y podemos seguir sucesivamente hasta el joven que hace los mandados, todos se desenvuelven en niveles jerárquicos, pero participan del mismo cuerpo administrativo. Por lo tanto, en un organismo social todas las personas que tienen funciones administrativas participan de la misma administración en distintas modalidades o grados.
- 5.- Plan de remuneraciones y salarios.- Parte del hecho que todo trabajador bien remunerado producirá más y mejor. Aunque en la práctica el empleador no asimila

esta teoría. Ejemplo Henry Ford duplicó los salarios con el fin de motivar a sus trabajadores elevando el nivel de productividad.

6.- Equidad.- Este es uno de los principios más importantes, todos los miembros entre sí de una organización deben sentirse con iguales derechos de acuerdo a un trato justo, sin abusos, segregación racial y la migración de los puestos por la condición social.

7.- Estabilidad laboral.- Los administradores están en la obligación de dar seguridad a su personal en su puesto de trabajo. Por una parte, los empleados se sentirán satisfechos y por otra, el empleador estará seguro de su producción.

Las particularidades de la administración son aplicables en toda organización, son la parte esencial de todo proceso.

### **La empresa**

Es un conjunto de factores humanos, materiales, financieros, y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de alcanzar unos objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa.

“Desde la economía positiva se entiende por empresa la institución que realiza la combinación de factores con el fin de obtener productos y servicios en las mejores condiciones de racionalidad económica de forma que satisfaga las necesidades de los clientes de forma eficiente. Desde la economía se entiende; la institución que integra los entornos competitivos de la empresa a través de su filosofía, cultura y estrategia empresarial, a través de su capacidad directiva, buscando la mayor eficiencia económico-social, tanto interna como externamente. Esto es, a través de la institución y de la capacidad directiva realiza el proceso de combinación de factores.(García, S. 1994),

Las empresas, como si se tratara de algún organismo vivo, nacen, se desarrollan y eventualmente mueren. Desde el punto de vista tradicional, una primera definición de carácter económico sería considerar a la empresa como una entidad que organiza con eficiencia los factores económicos, produciendo bienes o servicios para satisfacer las necesidades del mercado y con ánimo de alcanzar ciertos objetivos, entre ellos el lucro.

### **Clasificación de las empresas**

En general, las empresas se pueden clasificar según su tamaño en:

- **Microempresa**

“Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se

suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación”.(Alvarez, M., & Durán, J. 2009)

“La Microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100 000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio”

Algunas características de la microempresa son:

Organización de tipo familiar.

Gran flexibilidad operativa.

Aunque tiene problemas estructurales, su capacidad de subsistencia es muy grande.

El dueño es quien proporciona el capital y quien dirige y organiza el negocio.

El mercado que abastece es pequeño.

Su producción no está autoestimada.

Cuenta con poco personal.

- **Pequeña empresa**

La pequeña empresa tiene determinadas características que la distinguen de otros tipos de empresa (micro, mediana o grande empresa). Según las características principales de la pequeña empresa son las siguientes:

Ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.

Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.

Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.

Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.

Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).

Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.

- **Mediana empresa**

La mediana empresa, es aquella que ocupa hasta 250 personas (varía según el criterio local). Algunas características de las medianas empresas son:

El número de trabajadores empleados va de 101 a 250 personas.

Aunque los dueños del negocio dirigen la empresa, contratan administradores profesionales para que los auxilien.

Son empresas que cuentan con más maquinarias y equipo que las pequeñas.

Se preocupan por participar en forma más extensa, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Se siguen desarrollando y mediante fusiones o alianzas, pretenden ser grandes.

- **Gran Empresa**

Considera a las empresas grandes y gigantes a los establecimientos que ocupan más de 250 personas (lo que varía según el país).

El número de trabajadores empleados es superior a 250 personas.

La propiedad de la empresa son grandes inversionistas y accionistas, que no están ligados directamente con las actividades administrativas de la empresa.

Estas empresas poseen un cuerpo de gerentes y administradores altamente capacitados que gestionan el funcionamiento de la empresa, tanto en el campo de la producción como de sus finanzas.

Son empresas que cuentan con la tecnología, la organización y la investigación y el desarrollo más avanzado en el mercado.

Pueden actuar en el ámbito local, donde conforman grandes oligopolios o monopolios.

Pero también participan de forma exitosa en los mercados internacionales.

Viven un proceso continuo de innovación y desarrollo en todas sus áreas. Y se siguen desarrollando mediante fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas.

Clasificación de las empresas por su rama de actividad

Se pueden clasificar en tres tipos: industriales, comerciales y de servicios.

- **Empresas Industriales**

A la industria se le define como el conjunto de actividades productivas que el hombre realiza de un modo organizado, con el apoyo de máquinas y herramientas. (García 1994), La principal función de la empresa industrial es la producción de bienes a través de la transformación o extracción de materias primas.

La empresa industrial es una asociación de personas que unen sus capitales o industrias, es decir, su dinero, la fuerza de trabajo y capacidad personal de los socios. Emprenden operaciones mercantiles y tienen participación de sus capitales a través de la venta de sus productos.

### **Características de la empresa industrial**

Forma parte del sector económico más importante de un país, como es el de la producción de bienes y prestación de servicios.

Parte de sus funciones, es el de transformar u obtener un producto nuevo.

Contribuye al desarrollo socioeconómico del país, creando recursos y fuentes de empleo.

A través de sus productos brinda satisfacción de acuerdo a lo que el consumidor requiere.

Una empresa industrial se concentra en tres áreas básicamente:

Planta Industrial. Debe existir un lugar físico donde se transforme la materia prima en el nuevo producto. También se le conoce como fábrica o taller.

Administración. Todo negocio o empresa requiere de organización en sus áreas físicas, en la económica, en la producción y comercialización con el fin de obtener los resultados que se desean.

Comercialización. Es la venta de los productos que elabora la empresa industrial.

#### **• Empresas Comerciales**

Son intermediarios entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados. García (1994),

Pueden ser de tres tipos:

Mayoristas: son empresas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor.

Minoristas o detallistas: son los que venden productos al menudeo, con cantidades al consumidor.

Comisionistas: se dedican a vender mercancías que los productores les dan, a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

#### **• Empresas de servicios**

Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etcétera) a cambio de un precio. Pueden ser públicas o privadas.

El producto que ofrecen es intangible (no puede percibirse con los sentidos), aunque sí se puede observar que se ha creado toda una red de personal y equipamiento que permiten llevar a cabo su cometido. Por ejemplo, en el servicio de transporte existen chóferes, vehículos, oficinas de atención al público, etcétera, pero lo que se vende es el transporte como servicio en sí mismo, el traslado de un lugar a otro, el resto son medios para alcanzar el objetivo. En estas empresas, no se compra un producto ya hecho, como ocurre con un par de zapatos, sino que la prestación que se contrata consiste en un hacer y no en un dar.

- **Empresa de servicio financiero**

El sector de los servicios financieros, denominado sector financiero, corresponde a una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de la generación de valor a través del dinero.( Santillán, A. 2010),

Desde el punto tributario, son actividades que están clasificadas en el comercio. Tributan en la 1º Categoría, sobre la base de rentas efectivas. Las actividades que incluye este sector de los servicios financieros son principalmente:

Bancos e instituciones financieras: Bancos internacionales y extranjeros, representaciones.

Oferta y contratación de seguros: Empresas de seguros generales, de vida, de crédito, corredores.

Administradoras de fondos: Generales, de pensiones, mutuos, para la vivienda, de inversión.

Mercado de valores: Bolsas de comercio y de valores, corredores.

Otros servicios financieros: Factoraje, arrendamiento financiero, casas de cambio.

La bolsa de valores o de comercio, es una inversión a largo plazo de los 144 países miembros de ésta, los cuales tienen la facilidad de negociaciones de compra-venta.(comercio).

### **Gestión Comercial**

La Gestión Comercial es una de las actividades más importantes para la promoción de cualquier producto. El contacto entre fabricante y consumidor final se hace prácticamente imposible sin un departamento comercial entre medio. Porque se sabe que es necesario tener registradas todas las acciones comerciales, obtener listados y explotar datos.

La definición de Gestión comercial dentro de una organización se aplica tanto a la política y los niveles de transacción. Las políticas comerciales se refieren a las reglas o prácticas que definen cómo las empresas se llevarán a cabo y las condiciones generales bajo las cuales las relaciones externas se llevarán a cabo. Muchas de estas políticas se reflejan en



los términos de cualquier contrato en el que la organización se compromete. A nivel de transacciones, gestión comercial se aplica a través de la supervisión de las relaciones comerciales para garantizar su cumplimiento con los objetivos empresariales o políticas y de entender o manejar las consecuencias financieras y el riesgo de cualquier variación. (Certo, S 2001).

## **Estrategia**

Las estrategias ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. (Valdés. 1991)

## **Estrategias Comerciales**

La Estrategia Comercial es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Sin un plan, fácilmente se puede perder el rumbo y perder el negocio.

Esta estrategia comercial o estrategia de marketing, es una combinación de herramientas que le permitirán llegar al mercado que usted busca. Estas herramientas se resumen en las "5 P" del marketing: Al elaborar esta estrategia, se supone que están definidos los temas más amplios y prioritarios: la razón de ser del negocio, los objetivos generales y de largo plazo que se espera alcanzar, etc. (Certo S, 2001)

Para la presente investigación se aplicará un modelo basado en 4 etapas:

Diagnóstico: Análisis interno y externo (FODA)

Diseño: Definir la estrategia (5P)

Implementación: Hacer realidad las decisiones tomadas

Medición de resultados: Control de gestión para evaluar el éxito de la estrategia.

### **2.3.4.3. Etapas del Modelo:**

**1. Análisis interno y externo (FODA):** Siempre la primera etapa para definir una estrategia, debe ser diagnosticar la empresa y el entorno para saber con qué se cuenta y que es lo que se debe mejorar.

**2. Definición de la estrategia:** Teniendo claro las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y las amenazas, se está en condiciones de definir el "mix comercial", es

decir, las combinaciones de características del producto, precio, promoción, post-venta y distribución.

**3. Implementación:** En esta etapa se organizan las acciones concretas que se debe seguir para que la estrategia se haga realidad. Hay que considerar siempre hacer un plan de trabajo con las actividades más urgentes al principio. Para cada actividad se debe fijar plazos razonables y anotarlos. Además, cada actividad debe tener un objetivo, que será el resultado esperado.

**4. Medición:** Se debe saber si el negocio marcha en el camino correcto acorde a la estrategia. Para saberlo, en esta etapa se hacen controles usando indicadores de gestión, los que ayudaran a medir en forma objetiva si la estrategia es un aporte para el negocio.

### **El sistema financiero**

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos

#### **2.3.4.4 El Sistema Financiero Ecuatoriano**

En nuestro país el Sistema Financiero Ecuatoriano se encuentra constituido por sociedades financieras que ayudan a mecanizar, organizar y captar el ahorro de las personas y empresas de manera formal y además ofrecen varios tipos de servicios financieros, que ayudan a las personas a mejora su estilo de vida y a satisfacer sus necesidades de dinero, ahorro e inversión.

Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos. El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema. (Compañías, 2012)

#### **2.3.4.5 Entidades Financieras que operan dentro del Sistema Financiero Ecuatoriano**

Dentro de las instituciones que tiene el Sistema Financiero Ecuatoriano se puede detallar las siguientes según el sector al que enfocan su operación

- **Banco:** Es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.
- **Sociedad Financiera:** Institución que tiene como objetivo fundamental intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo.
- **Mutualistas:** La unión de personas que tienen como fin el apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario. Al igual que las cooperativas de ahorro y crédito están formadas por socios. (SBS, 2012)
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito:** Es la unión de un grupo de personas que tienen como finalidad ayudarse los unos a los otros, para alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta.

#### **2.3.4.6 Cooperativas existentes en el Ecuador**

Hugo Jácome, superintendente de Economía Popular y Solidaria (SEPS), informó que el 55,7% está concentrado en el área de servicio y el 27,6% en ahorro y crédito. En Ecuador existen actualmente cerca de 3.255 cooperativas, de las cuales 945 son de ahorro y crédito. (Jácome H, 2015).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria asumirá los controles a partir de este mes. Solo en Tungurahua existen 402 entidades, entre cooperativas, corporaciones y cajas de crédito. (Revista)

En el cantón Pelileo en la actualidad existen 20 Cooperativas de ahorro y crédito, las que se consideran competencia directa para la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Son los siguientes:

- Cooperativa de ahorro y Crédito Oscus
- Cooperativa de ahorro y Crédito San Fran Cisco
- Cooperativa de ahorro y Crédito Kullki Wasi

- Cooperativa de ahorro y Crédito Cámara de Comercio

### 2.3.5 Modelo De Gestión Por Procesos



**FUENTE:** Modelo de gestión por procesos  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

#### **BPM**

BPM - Mejora continua de Procesos

BPM – Business Procesos Management

Productos de modelado de procesos

Productos de ejecución de procesos

El actual escenario económico y la gran competitividad en los negocios, demanda una mayor agilidad por parte de las empresas para afrontar los cambios. Frecuentemente, esta agilidad se ve frenada por la estructura de sistemas y aplicaciones de las organizaciones, entornos poco flexibles que limitan la capacidad de adaptación al cambio. Esta rigidez hace que cualquier necesidad de negocio requiera implementar un desarrollo técnico, instalar una nueva solución, etc. Las organizaciones demandan soluciones fiables y que a su vez les doten de la suficiente flexibilidad para hacer frente a un mercado tan cambiante como el actual, haciéndolas ms competitivas.

#### • **La Gestión por Procesos BPM**

El modelo de gestión por procesos está dirigido a sacarle el máximo rendimiento a los procesos de la organización, dotándoles de capacidad para reaccionar de manera autónoma a los cambios mediante la mejora continua y la flexibilidad de la arquitectura.

Business Procesos Management (BPM) es la solución tecnológica que, a través de un marco de trabajo fiable y robusto, permite articular este modelo de gestión dando respuesta a las necesidades de deseear, controlar y medir los procesos.

Agilidad, flexibilidad, trazabilidad, mejora continua de procesos, todo esto suena bien. Pero... por qué no todas las organizaciones abordan una iniciativa de gestión por procesos Este tipo de proyectos no consiste únicamente en instalar una solución BPM determinada. Una iniciativa de gestión por procesos requiere de una fuerte implicación de la Organización y de que exista una estrategia bien definida del proyecto. (Yépez,M. 2009)

### 2.3.6 Modelos De Gestión Empresarial



- **Sensibilización**

Antes de enfrentarse a un proceso de implantación de cualquier tipo de modelo, metodología o herramienta, es necesario que todas las personas que intervienen en el proceso entiendan sus ventajas e inconvenientes, así como la relación esfuerzo beneficio que se espera obtener. Por eso diseñamos sesiones de sensibilización y dinámicas específicas para cada colectivo implicado, desde el Comité de Dirección hasta la última persona en la escala jerárquica.

- **Diagnostico**

Una vez asumidos y conocidos por la Dirección los fundamentos básicos de la metodología a implantar, realizamos un diagnóstico de situación de la organización, con el nivel de detalle necesario para poder tomar decisiones sobre qué tipo de implantación se debe llevar a cabo. Este diagnóstico suele incluir también la priorización de las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico.

- **Formación**

Para facilitar la implantación, diseñamos el programa formativo que se necesite, a medida y en función de los diferentes colectivos implicados, con la garantía de nuestra experiencia en Formación de Empresarios, Formación de Directivos, Formación de Formadores, y otros programas formativos desarrollados junto a nuestros partners.

- **Planificación**

La probabilidad de éxito de un proyecto de implantación es directamente proporcional al nivel de excelencia de su planificación. Por eso ayudamos no sólo a definir los planes de acción y recursos necesarios, sino también a identificar y gestionar los riesgos de todo tipo que podrían ocurrir.

- **Implantación y Seguimiento**

Una planificación excelente no garantiza por si sola el éxito de un proyecto, sino que debe ir acompañada siempre de una adecuada dirección de implantación, así como de los mecanismos de seguimiento y mejora necesarios. Por eso ayudamos a la organización en esta fase al nivel que se necesite. (Emmanuel-Casbarr.2012).

A partir de nuestro modelo de servicios ofrecemos soluciones en diferentes áreas de la gestión empresarial como:

- ✓ Excelencia en la Gestión
- ✓ Gestión por Procesos
- ✓ Modelo EFQM de Excelencia
- ✓ Excelencia en la Gestión
- ✓ Gestión de la Innovación
- ✓ Relación con Grupos de Interés
- ✓ Liderazgo y Dirección de Equipos
- ✓ Equipos de Alto Rendimiento
- ✓ Desarrollo Estratégico
- ✓ Cuadro de Mando Integral

En la presente investigación se analizó tres modelos de gestión, la cual se optó por el modelo de gestión empresarial, en el cual está enfocado en la toma de decisiones, experiencia, planificación y una adecuada dirección de implantación y seguimiento, ya que esta información recopilada nos permitirá fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente.

Según (Flores,J.2004) Manifiesta La gestión empresarial es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del

manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control. La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes y los resultados del control.

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:

**Nivel Micro:**

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de innovación
- Prácticas en el ciclo de producción
- Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- Logística empresarial

**Nivel Macro:**

- Política de infraestructura fiscal
- Política educacional
- Política tecnológica
- Política de infraestructura industrial
- Política ambiental
- Política regional
- Política de comercio exterior

**2.3.6.1. Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:**

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión

del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

A continuación las técnicas de gestión empresarial:

- **Análisis Estratégico:** diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** planificar la anticipación del que hacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- **Gestión de la Tecnología de Información:** aplicar los sistemas de información y comunicación entra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- **Gestión Financiera:** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- **Gestión de Recursos Humanos:** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal. León, (2007)

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

La elaboración del modelo de Gestión Comercial fortalecerá los procesos de Créditos y atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo.

## **2.5 VARIABLES**

### **Independiente**

Modelo de Gestión Comercial

### **Dependiente**

Fortalecer los procesos de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo.



## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Modalidad**

La modalidad que se empleara para la realización de la presente investigación será un enfoque mixto de investigación; el cual es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento de un problema. Se usan métodos de los enfoques cualitativos y cuantitativos y pueden involucrar la conversión de los datos entre sí, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para romper distintas preguntas de

investigación de un planteamiento de un problema. (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista , 2006).

### **3.2 Tipos de investigación**

Los tipos de investigación que vamos a utilizar en la elaboración del modelo de gestión comercial son:

#### **3.2.1. Investigación de campo:**

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad de donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que todo hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.(Martins & Palella, 2013).

La investigación de campo nos ayudará a la recolección de información necesaria para la elaboración del proyecto a través de las encuestas que se realizarán a los funcionarios y socios de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo.

Se realizara encuestas al asesor de créditos para conocer la caracterización de los créditos es decir requisitos para otorgar procesos de evaluación, montos aspectos relacionados a créditos vencidos

#### **3.2.2 Investigación descriptiva:**

La investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente. Los censos nacionales son investigaciones descriptivas, lo mismo que cualquier encuesta que evalúe la situación actual de cualquier aspecto. (Salkind, N. 1998).

A través de esta investigación llegaremos a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades que realizan las personas que obtuvieron los créditos.

### **3.3 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Métodos**

##### **Método analítico:**

Según (Lara, E. 2011), es el procedimiento mediante el cual se divide un todo en partes, las cuales son estudiadas con atención para llegar a un juicio, que sirve para el todo una vez reconstruido.

Se utilizará este método para realizar un análisis más profundo de los procesos de crédito y atención al cliente.

##### **Método inductivo:**

Con este tipo se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a las conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones. (Muñoz, 2011 ).

Este tipo de investigación permitirá obtener una información clara de un modelo de gestión comercial.

#### **3.3.2 Técnicas**

##### **Entrevista:**

La entrevista es un proceso de interacción dinámica de comunicación entre dos personas, entrevistador y entrevistado bajo el control del primero, la finalidad es conseguir información lo más profunda posible, sobre el objeto de análisis que se plantea.

Esta técnica se utilizara con el jefe de agencia para obtener información referente a los procesos que se realizan para la otorgación de créditos y atención al cliente.

##### **Encuesta:**

Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a un número de personas con el fin de obtener la información necesaria para una investigación. (Escudero, M.2011).

Para el desarrollo de la investigación se realizará encuestas a los socios de la Cooperativa que realicen créditos, y a los funcionarios que desempeñan actividades en la institución.

##### **Observación:**

Es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a una situación con el fin de estudiarlos tal como se presentan en la realidad.(Landeau,R.2007).

La presente investigación será necesario que la investigadora realice visitas a la cooperativa con el fin de verificar personalmente los procedimientos comerciales, cobros de créditos.

### **3.3.3 Instrumentos**

#### **Diseño del cuestionario:**

Es un marco formalizado que consta de un conjunto de preguntas y escalas diseñadas para generar datos primarios. La elaboración de cuestionarios supone tomar los conjuntos de mediciones establecidos de una escala y darles forma en un instrumento para recabar datos de los entrevistados. (Hair Jr, Bush y Ortinau, 2009 ).

El presente cuestionario nos permitirá hacer un levantamiento de información con el fin de obtener los resultados esperados dentro de la cooperativa Mushuc Runa. Ltda Agencia Pelileo.

El presente cuestionario nos permitirá realizar

#### **Guía de observación:**

Consiste en mirar y registrar sistemáticamente las pautas de conducta de personas, funcionamiento de las cosas, sucesos y otros fenómenos. (Castro,J.2015).

Nos permitirá conocer cuáles son las necesidades de los socios al momento de realizar los créditos.

### **3.4 Población y muestra**

Por un lado el universo de estudio de esta investigación la constituye la población Económicamente Activa (PEA) del cantón Pelileo, que está integrada por 56.600 habitantes. Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2010) dicha población forma parte del mercado potencial de la cooperativa de Ahorro y Crédito; y por otro lado el universo conformado por la totalidad de socios de la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo los cuales representan el mercado o demanda real existente para la organización, dicha población de socios ascienden a 9300.

**La muestra se calculara con la siguiente formula**

**Tabla 1:** Población y socios del cantón Pelileo.

<b>POBLACIÓN DE PELILEO</b>	<b>SOCIOS</b>
-----------------------------	---------------

$n = \frac{Z^2 pq N}{e^{2(N-1)} + Z^2 pq}$ $\frac{1.96^2 0.5 * 0.5 * 56600}{0.05^2 (56600 - 1) + 1.96^2 0.5 * 0.5}$ $n = \frac{54358,64}{142,46}$ <p><b>n=382</b></p>	$n = \frac{Z^2 pq N}{e^{2(N-1)} + Z^2 pq}$ $n = \frac{1.96^2 0.5 * 0.5 * 9300}{0.05^2 (9300 - 1) + 1.96^2 0.5 * 0.5}$ $n = \frac{8931,72}{27,71}$ <p><b>n=322</b></p>
---	---

**FUENTE:** La muestra calculada  
**REALIZADO POR:** Gabriela Moya

#### **Dónde:**

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

P= probabilidad de éxito

Q= probabilidad de fracaso

E= error de estimación

Z= valor estandarizado que resulta dependiendo de (e=1.96)

### **3.5 RESULTADOS**

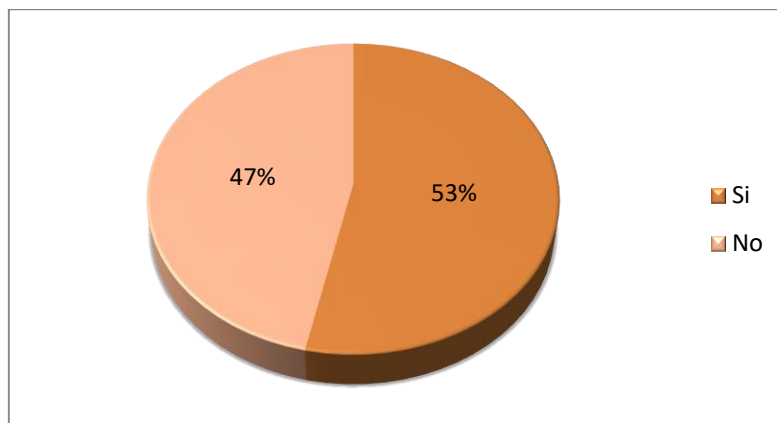
#### **3.5.1 Encuestas a socios de la cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo**

1. ¿Considera usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. cuenta con infraestructura adecuada y confortable?

**Tabla 2:** Cuenta la Cooperativa con una infraestructura adecuada y confortable.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	172	53%
No	150	47%
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 1:** Cuenta con infraestructura adecuada y confortable



**FUENTE:** Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda Agencia Pelileo.

**ELABORADO POR:** Gabriela moya

### **ANÁLISIS:**

De los socios encuestados el 53% responden que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Si tiene una adecuada infraestructura, y el 47 % de los socios responden que no tiene una infraestructura lo que deberían tomar en cuenta para que los socios se encuentren en un ambiente confortable.

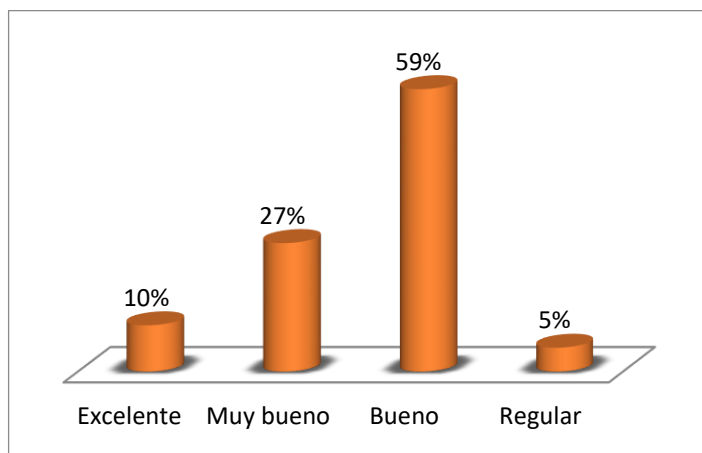
- 1. Los intereses que se pagan al momento de haber recibido el préstamo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. como los considera usted?**

**Tabla 3:** Como considera usted los intereses que paga en la Cooperativa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	31	10%
Muy bueno	86	27%

Bueno	189	59%
Regular	16	5%
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2:** Como considera usted los intereses que paga en la Cooperativa



**FUENTE:** Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda Agencia Pelileo.

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**ANÁLISIS:**

El 59% de los socios encuestados responden que es bueno los intereses que cobran en la cooperativa, mientras que el 27% consideran que es muy bueno, el 10% es excelente y en cambio el 5% de los encuestados opinan que es regular.

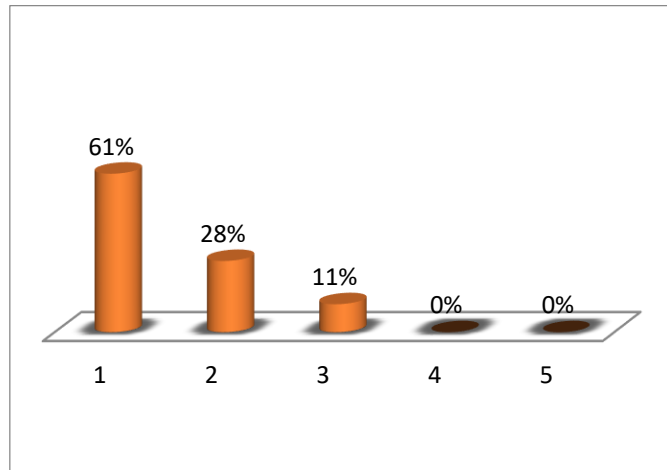
**2. En el periodo Enero – Julio 2015 cuantos créditos ha obtenido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.**

**Tabla 4:** De Enero a Julio del 2015 cuantos creditos ha obtenido en la Cooperativa.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1	198	61%
2	89	28%
3	35	11%

4	0	0%
5	0	0%
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3:** De Enero a Julio del 2015 cuantos creditos ha obtenido en la Cooperativa.



**FUENTE:** Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda Agencia Pelileo.  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

### ANÁLISIS:

Al observar la gráfica podemos darnos cuenta que el 61% de los socios han realizado un crédito, el 28% de los encuestados han realizado 2 créditos durante los meses de Enero a Julio y solo el 11% de los socios han realizado 3 créditos.

### 3. ¿En la actualidad usted necesita un crédito? ¿Para qué necesidad? Señale los siguientes ítems.

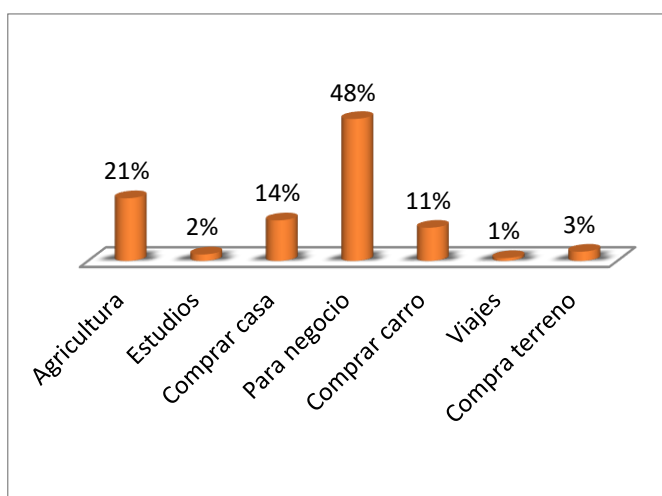
**Tabla 5:** En la actualidad usted necesita un crédito para que necesidad.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura	68	21%
Estudio	7	2%
Comprar casa	44	14%
Para negocio	154	48%



Comprar carro	36	11%
Viajes	3	1%
Compra de terreno	10	3%
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4:** En la actualidad usted necesita un crédito para que necesidad.



**FUENTE:** Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**ANÁLISIS:**

De las encuestas realizadas a socios de la cooperativa tenemos que el 48% de los socios necesitan un crédito para poner en marcha un negocio, como para utilizar en el negocio ya establecido en la compra de maquinaria y materia prima etc., en cambio el 21% lo necesitan para la agricultura, el 14% lo utilizan para adquirir una vivienda, el 11% solicitan un crédito para comprarse un vehículo, el 3% de los encuestados es para comprar un terreno, el 2% es para estudios y el 1% es para viajes.

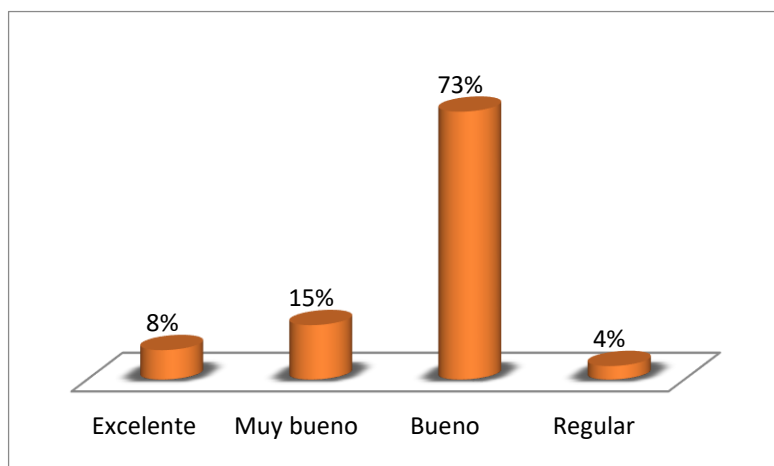
**4. ¿Cómo usted considera la atención del asesor de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda?**

**Tabla 6: Como usted considera la atención del asesor de Créditos en la Cooperativa.**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
---------	------------	------------

Excelente	26	8%
Muy bueno	48	15%
Bueno	236	73%
Regular	12	4%
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5:** Como usted considera la atención del asesor de Créditos en la Cooperativa.



**FUENTE:** Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda Agencia Pelileo .  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

### **ANÁLISIS:**

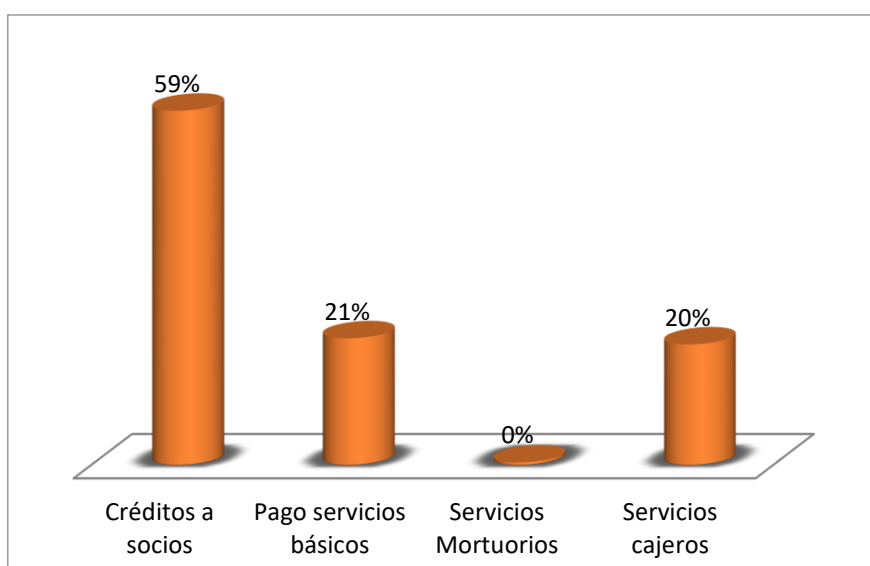
Al revisar las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda, respecto a la atención que se realizó al asesor de créditos podemos ver que el 73% de los socios responden que es bueno, un 15% dicen que la atención del asesor es muy bueno, el 8% considera que es excelente su atención y solo el 4% comentan que es regular.

### **6.¿Conoce los diferentes servicios que presta su entidad financiera al socio? ¿Cuáles?**

**Tabla 7:** Conoce los diferentes servicios que presta su entidad financiera al socio.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Créditos a socios	289	59%
Pago servicios básicos	103	21%
Servicios Mortuorios	2	0%
Servicios cajeros	98	20%
<b>Total</b>	<b>492</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6:** Conoce los diferentes servicios que presta su entidad financiera al socio



**FUENTE:** Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo .  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

### **ANÁLISIS:**

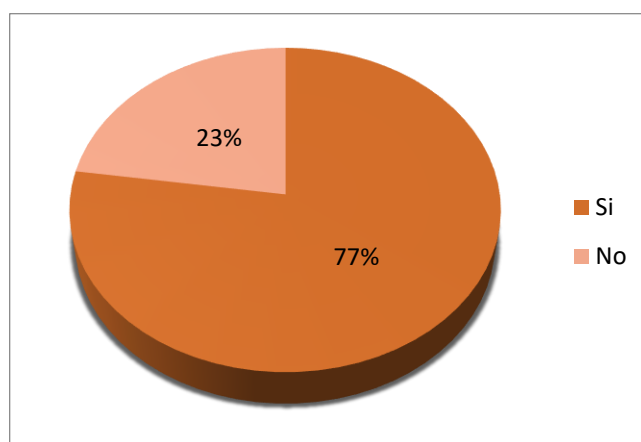
De las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Respondieron que de los servicios que presta esta entidad un 59% conocen sobre los créditos a socios que presta la cooperativa, el 21% de los socios conocen sobre el pago de servicios básicos, y 20% sabe de la existencia de los cajeros.

**7¿Considera usted que la Cooperativa, le brinda atención a sus requerimientos en los tiempos adecuados?**

**Tabla 8:** Considera usted que la Cooperativa, le brinda atención a sus requerimientos en los tiempos adecuados

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	249	77%
No	73	23%
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7:** Considera usted que la Cooperativa, le brinda atención a sus requerimientos en los tiempos adecuados



**FUENTE:** Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo .  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

### **ANÁLISIS:**

Podemos ver que el 77% de los socios responden que la atención que brinda la cooperativa si es bueno, en cambio un 23% dicen que la atención que brinda no es muy adecuada para sus socios.

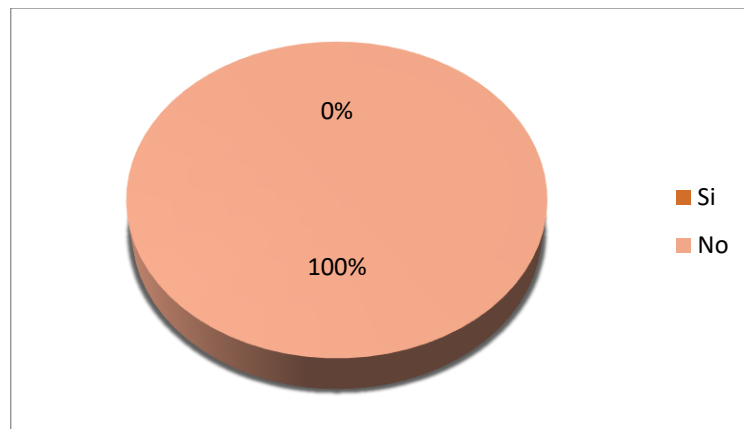
### **3.5.2 Encuestas a los funcionarios de la cooperativa Mushuc Runa Ltda., con Modelo de Gestión Comercial enfocado a fortalecer los procesos de crédito y atención al cliente**

**1. ¿Posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., un modelo de gestión comercial enfocado a fortalecer los procesos de crédito y atención al cliente?**

**Tabla 9:** Posee la Cooperativa un modelo de gestión comercial enfocado a fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8:** Posee la Cooperativa un modelo de gestión comercial enfocado a fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente.



**FUENTE:** Encuesta realizada a los funcionarios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda Agencia Pelileo .  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

## ANÁLISIS

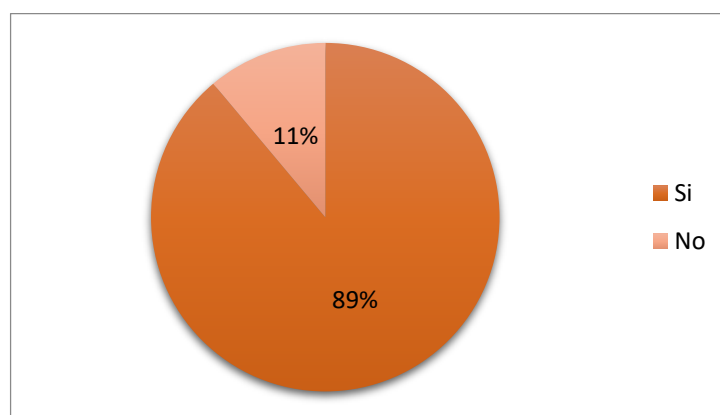
Al observar la gráfica podemos darnos cuenta que el 100% de los encuestados responden que la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda., no cuenta con un modelo de gestión comercial para fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente.

**2. ¿Usted ha recibido capacitaciones, seminarios por parte de la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda ?**

**Tabla 10:** Usted ha recibido capacitaciones, seminarios por parte de la Cooperativa.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	89%
No	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9:** Usted ha recibido capacitaciones, seminarios por parte de la Cooperativa.



**FUENTE:** Encuesta realizada a los funcionarios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda Agencia Pelileo

**ELABORADO POR:** Gabriela moya

**ANÁLISIS:**

El 89% de los encuestados responden que si han recibido capacitaciones por parte de la cooperativa, y el 11% no han recibido las capacitaciones pertinentes.

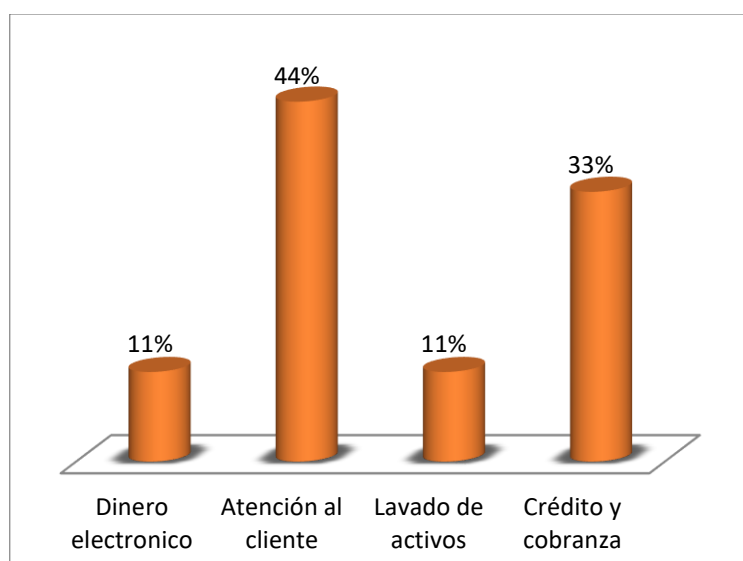
**¿Usted ha recibido capacitaciones, seminarios por parte de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Cuáles?**

**Tabla 11:** Han recibido capacitaciones los funcionarios de la Cooperativa de ahorro y Crédito Mushuc Runa.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Dinero electrónico	1	11%

Atención al cliente	4	44%
Lavado de activos	1	11%
Crédito y cobranza	3	33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10:** Capacitaciones que han recibido los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa.



**FUENTE:** Encuesta realizada a los funcionarios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda Agencia Pelileo .  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

### **ANÁLISIS:**

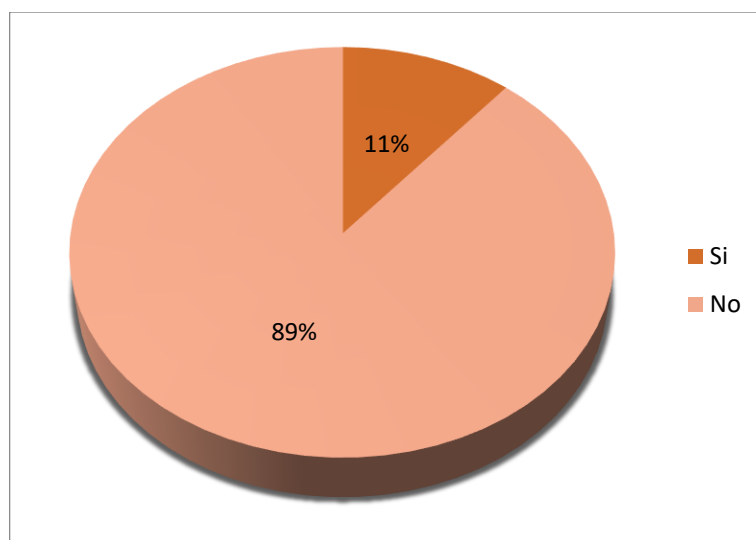
Al observar la gráfica podemos decir que el 44% de los funcionarios han recibido capacitaciones para su buen desempeño en su área de trabajo, el 33% han recibido un seminario de créditos y cobranza, el 11% han recibido una capacitación de dinero electrónico, y 11% en lavados de activos

**¿Se han definido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., estrategias enfocadas a la fidelización de los socios?**

**Tabla 12:** Se ha definido en la cooperativa estrategias enfocadas a la fidelización de los socios.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	11%
No	8	89%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 11:** Se ha definido en la Cooperativa estrategias enfocadas a la fidelización de los socios.



**FUENTE:** Encuesta realizada a los funcionarios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo .  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**ANÁLISIS:**

De las encuestas realizadas a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., respondieron en un porcentaje del 89% que no han realizado ningunas estrategias para la fidelización de los socios, y el 11% de los encuestados respondieron que si han realizado estrategia.

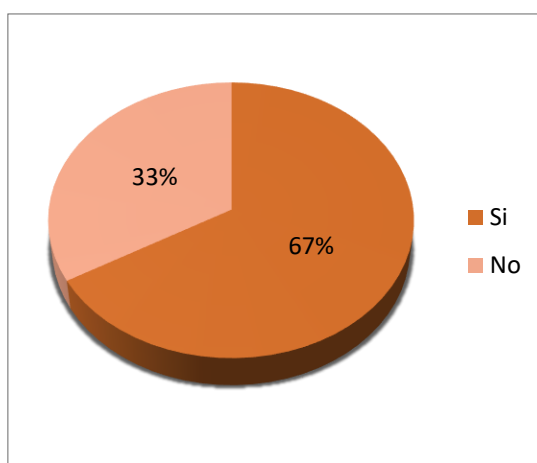


**3. ¿Las habilidades y el buen desempeño son valoradas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. a través de incentivos económicos, condecoraciones u otros al personal?**

**Tabla 13:** Las habilidades y desempeño de los funcionarios son valoradas en la cooperativa con incentivos económicos, condecoraciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	67%
No	3	33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12:** Las habilidades y desempeño de los funcionarios son valoradas en la Cooperativa con incentivos económicos, condecoraciones



**FUENTE:** Encuesta realizada a los funcionarios de la cooperativa Mushuc Runa Ltda Agencia Pelileo .  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**ANÁLISIS:**

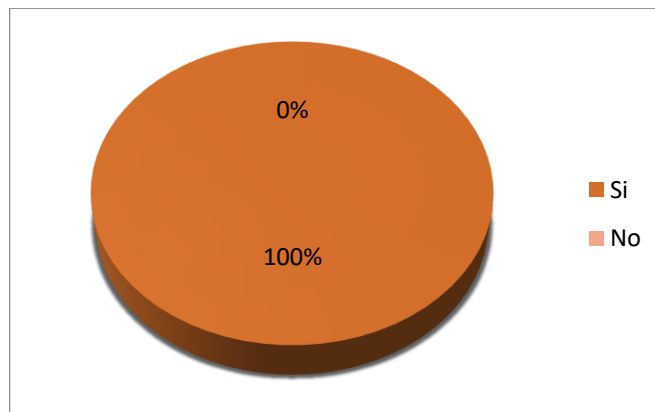
Una vez realizado las encuestas a los funcionarios el 67% responde que si han recibido incentivo económico y el 33% respondieron que no han recibido dichos beneficios, por lo que manifiesto en forma general que la cooperativa debería incentivar a los funcionarios para su mejor desempeño.

**¿Se realizan reuniones periódicas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Para analizar el desempeño de la Cooperativa?**

**Tabla 14:** Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 13:** Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa.



**FUENTE:** Encuesta realizada a los funcionarios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda Agencia Pelileo .  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**ANÁLISIS:**

De los funcionarios encuestados de la Cooperativa de ahorro y Crédito Mushu Runa Ltda., el 100% responden que si realizan reuniones para el bienestar de la cooperativa.

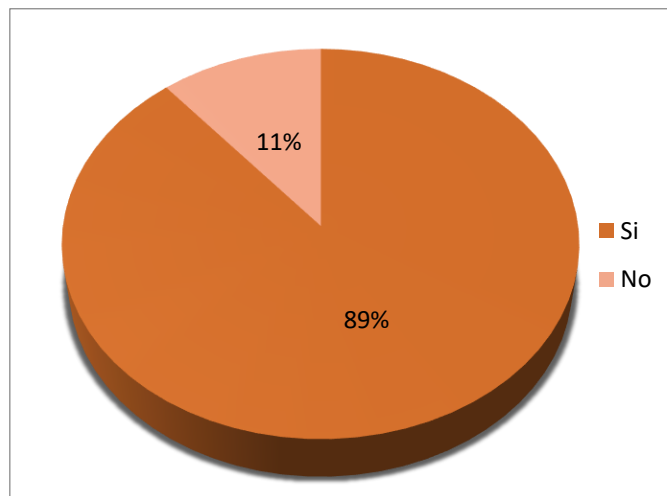
**4. ¿Existe una relación cordial entre la gerencia y los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda?**

**Tabla 15:** Existe una relación cordial entre la gerencia y los empleados en la Cooperativa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
---------	------------	------------

Si	8	89%
No	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 14:** Existe una relación cordial entre la gerencia y los empleados en la Cooperativa



**FUENTE:** Encuesta realizada a los funcionarios de la cooperativa Mushuc Runa Ltda Agencia Pelileo .  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**ANÁLISIS:**

El 89% de las encuestas realizadas a los funcionarios responden que si existen una relación cordial entre la gerencia y los empleados, y el 11% no mantiene una relación adecuada.

**3.5.3 Encuestas a la población del cantón Pelileo**

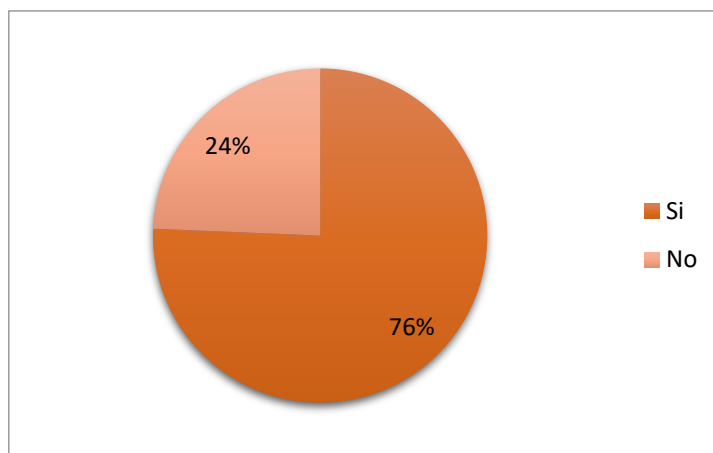
**1. Posee cuenta en una Cooperativa**

**Tabla 16:** Posee cuenta en una Cooperativa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
---------	------------	------------

Si	289	76%
No	93	24%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 15:** Posee cuenta en una cooperativa



**FUENTE:** Encuesta realizada a la población del cantón Pelileo  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**ANÁLISIS:**

El 76% de la población del cantón Pelileo si posee cuenta en las cooperativas en cambio solo el 24% no tiene cuenta en las cooperativas.

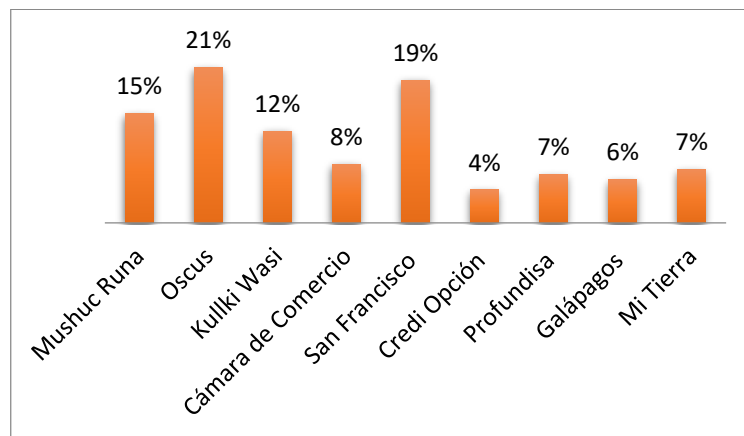
**2. En qué Cooperativa usted confía sus ahorros y realiza créditos.**

**Tabla 17:** En que Cooperativa confía usted sus créditos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Mushuc Runa	43	15%
Oscus	61	21%

Kullki Wasi	36	12%
Cámara de Comercio	23	8%
San Francisco	56	19%
Credi Opción	13	4%
Produfinsa	19	7%
Galápagos	17	6%
Mi Tierra	21	7%
<b>TOTAL</b>	<b>289</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 16:** En que cooperativa confía usted sus créditos



**FUENTE:** Encuesta realizada a la población del cantón Pelileo  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

### **ANÁLISIS:**

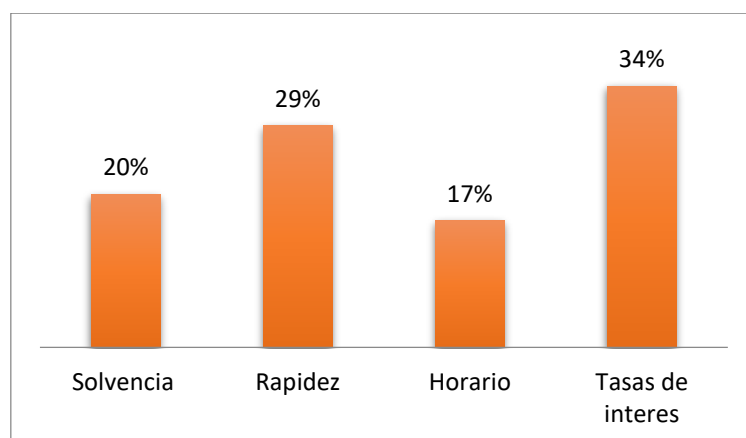
De las encuestas realizadas a la población de Pelileo el 21% nos dicen que realizan créditos y confían sus ahorros en la cooperativa de ahorro y crédito Oscus, como podemos observar el 19% de la población encuestada realizan créditos en la cooperativa San Francisco, mientras que el 15% de la población tienen créditos en la cooperativa Mushuc Runa, el 12% de la población confía sus ahorro en la cooperativa Kullki Wasi, podemos ver que solo el 8% de los encuestados realizan créditos y confían su dinero en la cooperativa Cámara de Comercio, entre los más bajos se encuentra las cooperativas Credi Opción, Produfinsa, Galápagos, Mi Tierra, de la población encuestada del Cantón Pelileo nos comenta que prefieren sacar sus créditos y confiar su dinero en cooperativas que tengas mayor trayectoria.

### **3. Por qué trabaja con su cooperativa**

Tabla 18: Por que trabaja con su Cooperativa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Solvencia	58	20%
Rapidez	84	29%
Horario	48	17%
Tasas de interés	99	34%
<b>TOTAL</b>	<b>289</b>	<b>100%</b>

Gráfico 17: Por qué trabaja con su cooperativa



FUENTE: Encuesta realizada a la población del cantón Pelileo

ELABORADO POR: Gabriela Moya

### ANÁLISIS:

El 34% de la población encuestada realiza sus créditos en las cooperativas por la tasa de interés que sea conveniente, en cambio el 29% de los encuestados nos comentan por la rapidez que brindan que no exigen mucho papeleo para sacar un crédito, como se puede observar en la en grafico el 20% de la población lo realizan por solvencia, y el 17% por el horario.

### 3.6 Hallazgos

- ✓ La cooperativa de ahorro y crédito Mushu Runa Ltda. no cuenta con una infraestructura adecuada, los socios no se sienten cómodos al momento de realizar algún retiro o pago por lo que debería tomar en cuenta el jefe de agencia para que los socios se encuentren en un habiente comfortable.

- ✓ Los socios consideran que son buenos los intereses que se pagan en la cooperativa, y otros manifiestan que son muy buenos para alcanzar la excelencia en créditos deberán enfocarse en la comodidad de sus socios.
- ✓ En el mes de Enero a Julio los socios han adquirido de dos a tres créditos durante este periodo
- ✓ La mayor parte de los socios necesitan un crédito para poner en marcha un negocio, o para utilizar en uno ya establecido, la otra parte de los socios necesitan un crédito para la agricultura, compra de una vivienda, de un vehículo, estudio.
- ✓ La atención que presta el asesor de créditos de la cooperativa es el 73% de los socios es considerada bueno,
- ✓ Los socios no tienen conocimiento de todos los servicios que ofrece la cooperativa Mushuc Runa Ltda la mayor parte de los socios solo conocen el servicio de créditos a socios, pagos servicios básicos.
- ✓ La atención que reciben los socios dentro de la cooperativa si es buena solo un menor porcentaje comenta que no es buena.
- ✓ La cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda, agencia Pelileo no cuenta con un modelo de gestión comercial para fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente.
- ✓ No todos los funcionarios de la cooperativa han recibido capacitaciones correspondientes de acuerdo a su área.
- ✓ Las capacitaciones que más han recibido los funcionarios son atención al cliente, crédito y cobranzas, dinero electrónico, lavado de activo.
- ✓ La cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa no cuenta con estrategias establecidas para la fidelización de los socios.
- ✓ Las habilidades y desempeño de los funcionarios si son valoradas por parte de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa con incentivos económicos, condecoraciones.
- ✓ La cooperativa si realiza reuniones periódicas para medir su desempeño
- ✓ Si existe una buena relación entre la gerencia y empleados porque el trabajo en equipo es lo primordial para el bienestar en la cooperativa.
- ✓ La mayoría de la población si tienen cuenta en las cooperativas pero la que más representativa es la Oscus en segundo lugar se encuentra la cooperativa San Francisco, la cooperativa Mushuc Runa se encuentra en tercer lugar.

- ✓ Lo que más toman en cuenta un socio en una cooperativa para sacar un crédito es la tasa de interés, rapidez

### **3.7 Verificación de idea a defender**

A través de las encuestas realizadas a los socios y funcionarios se pudo observar que la cooperativa necesita realizar cambios, no cuenta con un Modelo de Gestión Comercial para fortalecer los procesos de créditos y atención al cliente por esta razón he visto la necesidad de plantear un modelo que ayude a la cooperativa a la mejora de su establecimiento tanto interno como externo.

A través del estudio técnico se pudo realizar el FODA en las cuales se pudo ver cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas que tiene la cooperativa, se realizó matrices axiológicas que servirá de guía para formular la escala de valores de esta forma diagnosticar a futuro cabe recalcar que la cooperativa no tiene valores y principios bien definidos. Se ha realizado matrices lógicas del KPI (Indicadores claves para el desempeño) son indicadores que permiten medir el desempeño de la institución, hemos realizado matrices lógicas para determinar las estrategias cuatro perspectivas con las que hemos trabajado la financiera, cliente, interna, comercialización, cada uno de ellos tiene un objetivo muy importante que servirá de gran valor para el mejoramiento de la cooperativa.

Dentro de las estrategias y planes de acción que se ha propuesto, como puedo alcanzar los objetivos o cómo puedo llegar a los resultados esperados, mediante estos cuadros se puede ver cuáles son los pasos seguir el responsable de cada área los plazos en los que se llevara a cabo para el cumplimiento de la propuesta y los recursos necesarios que necesitara para llevar a cabo el proyecto.

Las matrices lógicas son de mayor importancia para el cumplimiento de la mejora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Muschu Runa Ltda. Agencia Pelileo mediante los hallazgos he detectado algunas falencias que no ha permitido estar en el primer lugar porque existen competencia con otras instituciones debido a que no todos los funcionarios reciben capacitaciones como se debe, para ofrecer a los socios una atención adecuada, es de gran satisfacción plantear las cuatro ejes se puede determinar que si se llevara a cabo el proyecto, se ha realizado un presupuesto para la ejecución del modelo de gestión comercial, en la cual cada área tiene su proyecto de actividad y los recursos que necesitara la institución para brindar de mejor manera el otorgamiento de créditos y una excelente atención al cliente.



## **4. CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

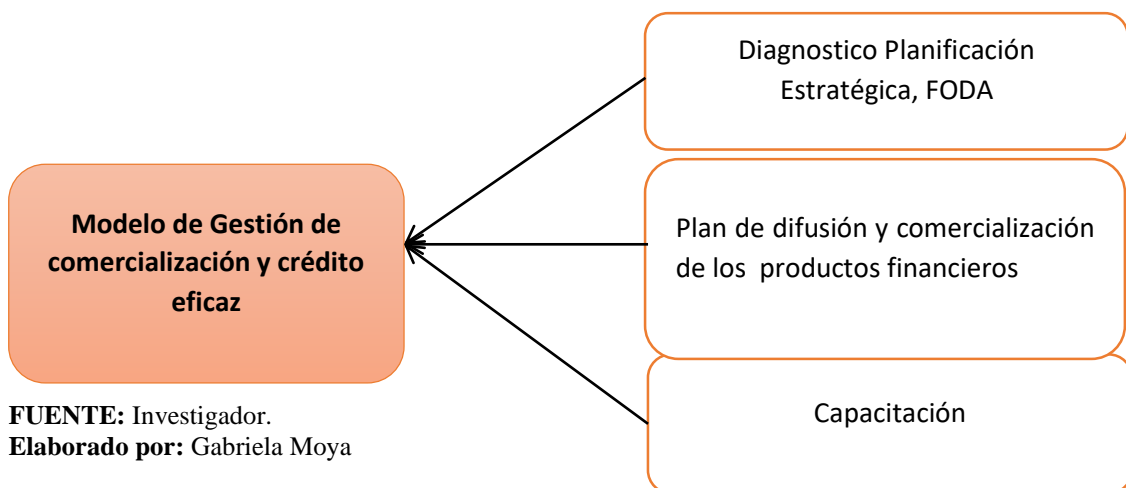
**Modelo de Gestión Comercial para fortalecer los procesos de Créditos y atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo para el periodo Mayo – Octubre 2015**

De acuerdo a la política que actualmente el gobierno establece, mediante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, preestablece claramente la postura de guardar a buen recaudo los recursos de las cuentas de los habientes.

Es por eso que al planificar y plantear un modelo de gestión comercial en la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo, se da la oportunidad a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, mediante la tesista Gabriela Moya en calidad de investigadora y previo a la obtención del título de ingeniero comercial; se trata de dar una propuesta clara y específica para tratar de reducir el riesgo de morosidad y al mismo tiempo revisar los manuales de funciones y verificar si se los cumple o hacer hincapié en la capacitación para la difusión y cumplimiento de los mismos.

El planteamiento de estrategias de marketing y comercialización, previo a un estudio de mercado permitirá delinear políticas de difusión y un plan de comercialización para captar nuevos socios, y al mismo tiempo enfocar los nichos de producción y el tipo de crédito que realmente necesita el cantón Pelileo.

#### 4.1 MODELO DE GESTIÓN



##### 4.1.1 Factibilidad

El actual trabajo que se va a proponer tiene como fin el proponer un modelo que ayude a difundir las bondades financieras que la actual entidad crediticia denominada Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo posee, al mismo tiempo esta propuesta tendrá la capacidad de determinar cuál es el tipo de crédito y la tasa crediticia más proclive del mercado.

También se trata de plantear estrategias de marketing mismas que se pondrán en funcionamiento posterior a presentar este proyecto, sus principales beneficiarios será sus socios al poseer la mayor cantidad de información y con una atención rápida y efectiva, el personal que labore en la agencia estará capacitado y al mismo tiempo aplicara técnicas eficaces para la atención a sus socios y prestación de un buen servicio

## **4.2 Marco Legal**

Según Usulle (2013), todas las disposiciones establecidas en el presente Manual de Crédito se han elaborado considerando los aspectos legales según:

- El Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. agencia Pelileo.
- Ley y Reglamento General de Cooperativas.
- Código Civil y Procedimiento Civil
- Código de Comercio.
- Ley de Régimen Tributario Interno

### **4.2.1 Diagnóstico de Planificación**

#### **Misión**

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el sumak kawsay de nuestros socios y clientes y protegiendo la pacha mama.

#### **Visión**

Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

## **5 Principios**

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y

Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

- ✓ Servicio de calidad
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Transparencia en todas las acciones
- ✓ Compromiso con la institución confianza

### **Valores corporativos**

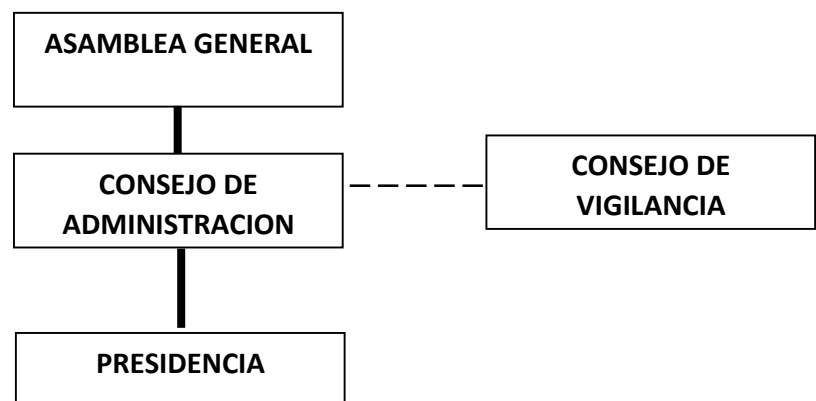
Los valores demuestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

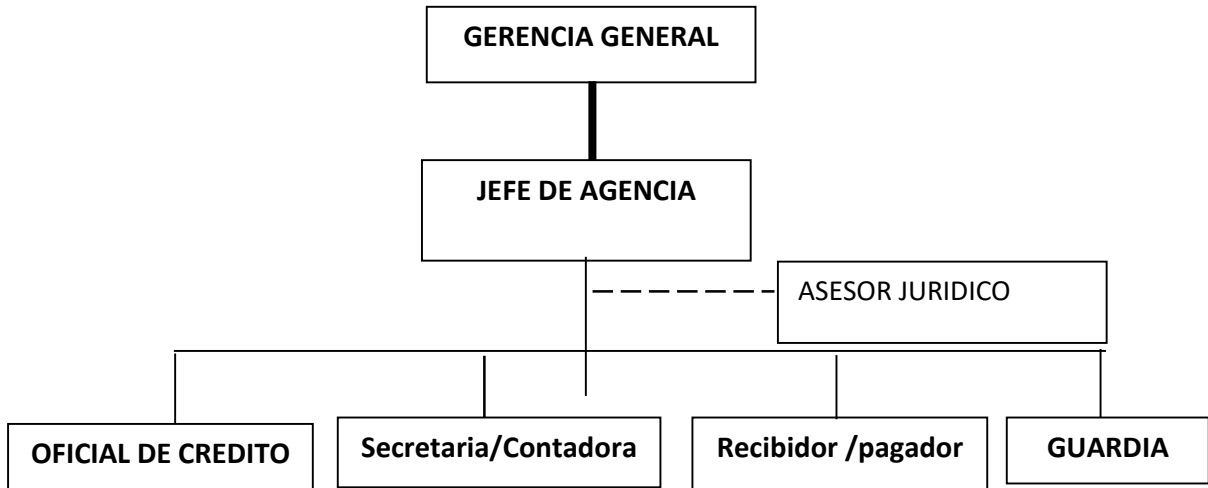
La cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo hace uso de los siguientes valores en toda la organización.

- ✓ Honestidad. Manejar correctamente los ahorros que reciben, protegiendo los intereses de los socios.
- ✓ Responsabilidad. Comprometerse en trabajar adecuada y oportunamente para cumplir con las expectativas de los socios.
- ✓ Solidaridad. Brindar asistencia a los interrogantes de la cooperativa con el fin de buscar el desarrollo integral de los socios
- ✓ Puntualidad. Entregar oportunamente todos los servicios e información que requieran tanto autoridades como los socios.

## **5.2 Organigramas estructural y funcional**

### **5.2.1 Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito“Mushuc Runa” Ltda.**

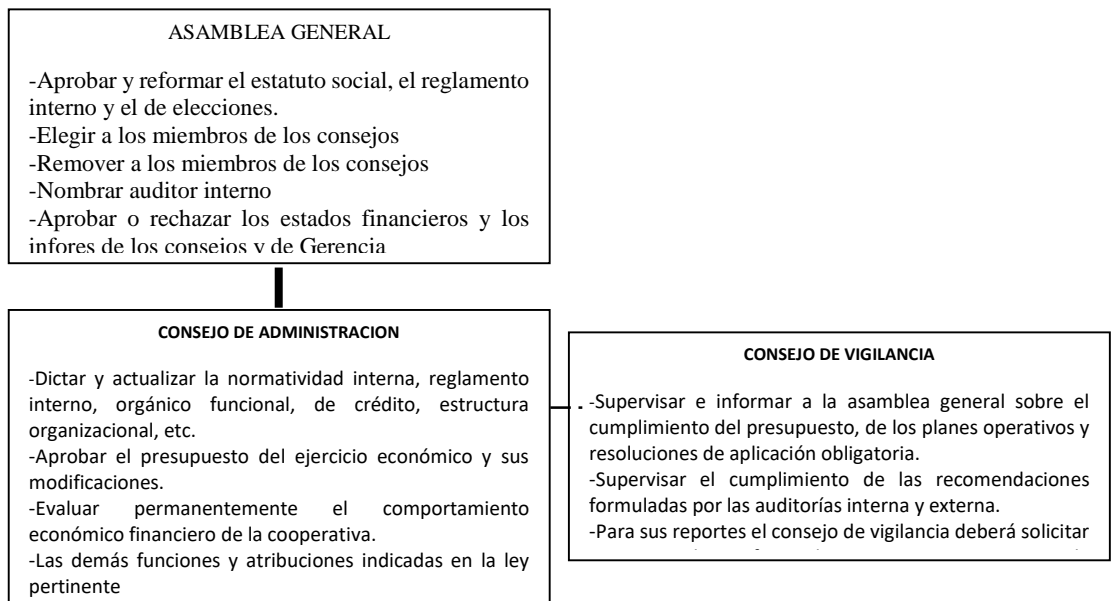


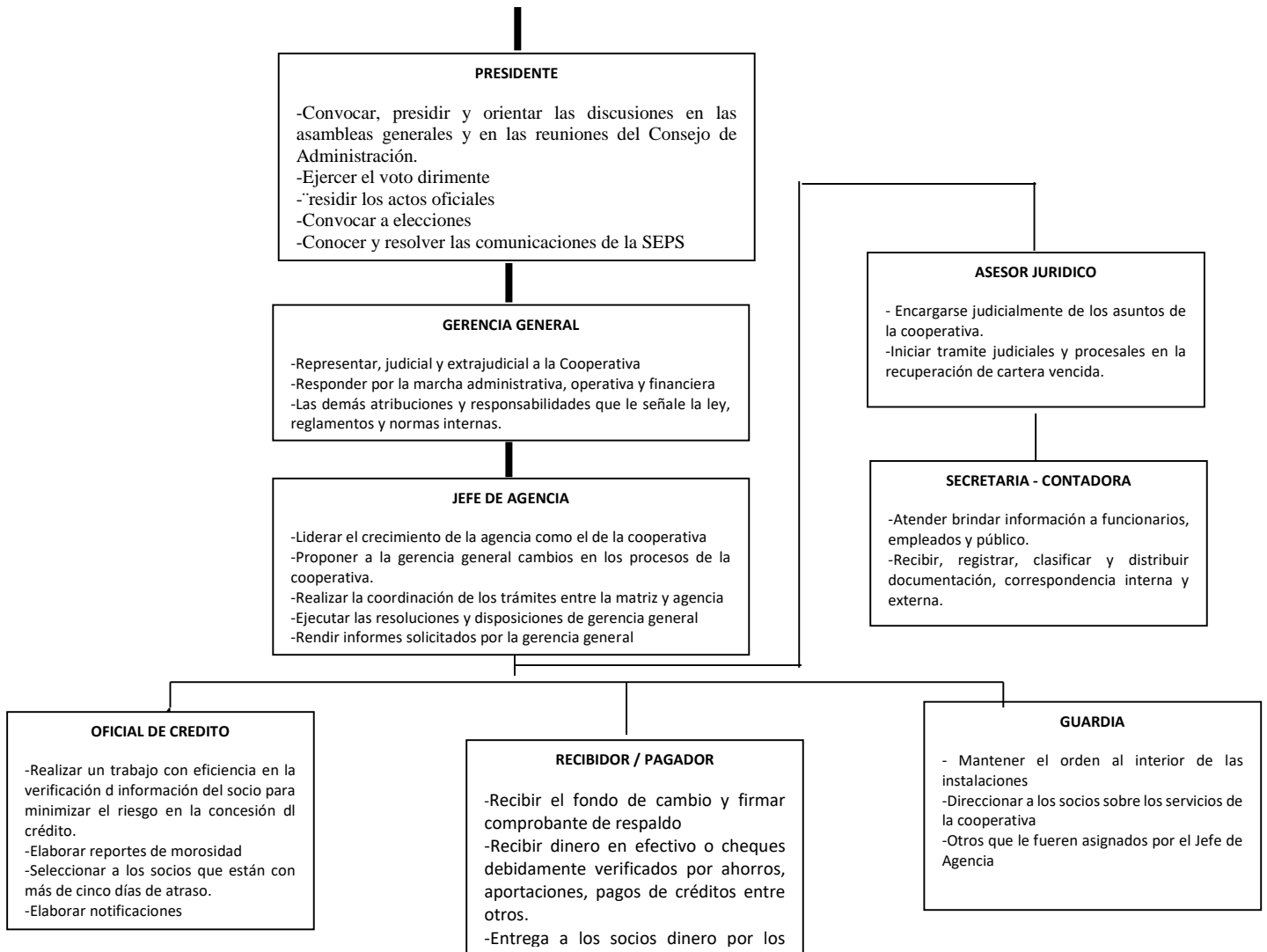


FUENTE: Manual de procesos organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda, agencia Pelileo

ELABORADO POR: La Cooperativa Mushuc Runa agencia Pelileo.

#### 4.3.2. Organigrama Funcional de la Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda.





## 7.2 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL

**FUENTE:** Manual de procesos organigrama funcional de la Cooperativa de Ahora y Crédito Mushuc Runa Ltda agencia Pelileo

**ELABORADO POR:** la Cooperativa Mushuc Runa agencia Pelileo

### Manual de funciones para el personal

#### NIVEL ASESOR

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<b>PUESTO:</b>	Asesor Jurídico	<b>LUGAR:</b>	Agencia
<b>REPORTA:</b>	Gerente General	<b>AREA:</b>	Asesoría

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Tiene como objeto el asesoramiento en materia legal, en cualquiera de las ramas del Derecho para ayudar a dilucidar y resolver asuntos muy complicados por el carácter de subordinación y dependencia que ejercen unas leyes sobre otras.

Asesora a la cooperativa en todo lo que tiene que ver con el aspecto jurídico y legal, para buscar la mejor solución alineada con los intereses de la misma.

De acuerdo a las necesidades que se presente en la Cooperativa se contratará al Asesor Jurídico para que realicen acciones legales específicas por un período de tiempo determinado.

**PERFIL Y EXPERIENCIA ACADÉMICA**

Título Profesional de Abogado o Doctor en Jurisprudencia. De 1 a 3 años en instituciones y posiciones similares

**FUNCIONES DEL PUESTO**

Brindar asesoría cuando sea requerida para la Asamblea General de Socios, Consejos, Comités y Administración en General.

Cuando sea solicitado por la Gerencia General tramitar la defensa de litigios que se proponen por parte de la cooperativa o en contra de ella, ya sean civiles, penales, etc.

Asesorar cuando sea requerido en la interpretación de las leyes y reglamentos inherentes a la Cooperativa a fin de establecer la correcta aplicación, minimizando el riesgo legal que se presente.

Investigar las reformas legales que afecten a la cooperativa.

Todas las actividades de aspecto jurídico que sean solicitadas por la Gerencia General.

Encargarse judicialmente de los asuntos legales de la caja, recuperación de cartera vencida.

FUENTE: Manual de funciones de los empleados de la cooperativa Mushuc Runa Ltda agencia Pelileo  
ELABORADO POR: la cooperativa Mushuc Runa Ltda.

**Tabla 20:** Nivel ejecutivo

<b>NIVEL EJECUTIVO</b>			
	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		<b>C001</b>
<b>PUESTO:</b>	Jefe de Agencia	<b>LUGAR:</b>	Agencia
<b>REPORTA:</b>	Gerente General	<b>AREA:</b>	Administrativa
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
Planificar, coordinar, dirigir y monitorear los procesos operativos que se desarrollan en la sección de recaudaciones y desembolsos de la oficina operativa y supervisar cercanamente las actividades del personal a su cargo.			
<b>PERFIL Y EXPERIENCIA ACADÉMICA</b>			

Título Profesional en Administración de Empresas o Egresados en Economía y Finanzas o carreras afines. De 1 a 3 años en instituciones y posiciones similares.
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>
<p>Mantener un adecuado nivel del fondo de cambio de acuerdo a políticas y reglamentos vigentes.</p> <p>Preparar el depósito para envío a las entidades bancarias.</p> <p>Realizar las cargas de nómina y otros procesos masivos de acreditación a socios que deban ser realizados de manera manual.</p> <p>Receptar y procesar las solicitudes de transferencias entre cuentas de ahorros de la institución, solicitadas por los socios.</p> <p>Controlar los índices de morosidad y liquidez de la oficina.</p> <p>Registrar en el formato correspondiente el monto entregado al cajero.</p> <p>Receptar del departamento de tesorería los cheques protestados, captados por ventanillas para ahorros y préstamos.</p> <p>Mantener el control y la custodia de pagarés y demás documentos que respalden las operaciones de crédito, depósitos a plazo fijo y transacciones de caja (inventarios físicos).</p> <p>Ejecutar desbloques de valores encajados siempre en observancia con las disposiciones y políticas internas y realizar controles periódicos de encajes.</p> <p>Efectuar el control y mantenimiento de las claves de acceso a la bóveda.</p> <p>Mantener un nivel de captaciones de la oficina de acuerdo a los parámetros de crecimiento establecidos en el presupuesto de la institución.</p> <p>Velar por la buena marcha administrativa y financiera de la agencia.</p> <p>Revisar, analizar, recomendar y aprobar créditos de cada uno de las oficinas entregadas.</p> <p>Revisar y controlar morosidad y liquidez que se encuentren dentro de lo presupuestado.</p> <p>Velar por la atención que brinda su personal a cargo y en el caso de presentar observaciones por los socios serán reportados al departamento de Atención al socio en el respectivo formulario RQSP si los casos son manejables enviar un informe de lo actuado y la solución emitida.</p>

**FUENTE:** Manual de funciones de los empleados de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo  
**ELABORADO POR:** La Cooperativa Mushuc Runa Ltda.

**Tabla 21:** Nivel operativo



<b>NIVEL OPERATIVO</b>			
	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		<b>C002</b>
<b>PUESTO:</b>	Oficial de Crédito	<b>LUGAR:</b>	Agencia
<b>REPORTA:</b>	Jefe de Agencia	<b>AREA:</b>	Negocios
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
Receptar las carpetas de crédito, identificando la viabilidad de la entrega de las operaciones crediticias			
<b>PERFIL Y EXPERIENCIA ACADÉMICA</b>			
Estudios superiores, egresado o título profesional de tercer nivel en Contabilidad, Auditoría, Administración de Empresas o carreras afines y conocimientos sobre la Institución. Un año en posiciones similares			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>			
<p>Recibir a socios con amabilidad y educación.</p> <p>Instrumentar las carpetas de los socios con los documentos necesarios para obtener un crédito.</p> <p>Revisar las carpetas de los créditos y solicitar documentación que faltare (cuando aplique)</p> <p>Revisar e imprimir los pagos de las cuotas realizadas, de los créditos otorgados. (cuando tenga historial en la Cooperativa).</p> <p>Imprimir el historial del socio de la base de datos del modelo experto que mantiene la Cooperativa.</p> <p>Imprimir el historial de los garantes (central de riesgos)</p> <p>Imprimir el historial judicial del socio y los garantes.</p> <p>Ingresar los datos o creación de personas del socio y los garantes en el sistema informático FITCOOP, tomando como referencia información proporcionada en documentos y también a través de la entrevista que se efectuara al momento de la entrega de la file.</p>			

<b>NIVEL OPERATIVO</b>			
	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		<b>C003</b>
<b>PUESTO:</b>	Recibidor – Pagador	<b>LUGAR:</b>	Agencias

<b>REPORTA:</b>	Jefe de Agencia	<b>AREA:</b>	Negocios
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
Mantener disponibilidad de dinero en efectivo para atender los requerimientos de los socios y procurar su entera satisfacción.			
<b>PERFIL Y EXPERIENCIA ACADÉMICA</b>			
Cursando Estudios Universitarios en Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, Economía o carreras afines. De 0 a 6 meses en puestos similares.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>			
<p>Verificar el monto de fondo de cambio recibido.</p> <p>Atender en ventanilla el requerimiento del socio y realizar la transacción correspondiente; retiro-depósito; previa revisión de requisitos de transacción (verificación de cantidades y de firmas).</p> <p>Consultar, recibir y registrar el pago de cuota vencida o anticipada por parte del socio deudor de un crédito.</p> <p>Registrar la transacción realizada. (input sistema informático)</p> <p>Solicitar, al Jefe de Agencia o Jefe de Cajas (matriz o agencias), los incrementos del fondo de cambio o disminuir el monto de efectivo de su caja (depósito a bóveda), según el déficit o exceso de efectivo presente en la misma.</p> <p>Efectuar, al final de su jornada laboral, el cuadro de caja respectivo (legalizar el resumen de transacciones y la tirilla de cuadro) y reportar su resultado al Jefe de Agencia o Jefe de Cajas (matriz o agencias).</p> <p>Responsabilizarse por faltantes de dinero, que resultaren de las operaciones al final del su jornada.</p>			

**FUENTE:** Manual de funciones de los empleados de la cooperativa Mushuc Runa Ltda agencia Pelileo  
**ELABORADO POR:** la cooperativa Mushuc Runa Ltda.

**Tabla 22:** Nivel de apoyo

<b>NIVEL APOYO</b>			
	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		<b>C004</b>
<b>PUESTO:</b>	Secretaria Contadora	<b>LUGAR:</b>	Agencia
<b>REPORTA:</b>	Jefe de Agencia	<b>AREA:</b>	Negocios
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
Ejecutar las actividades de apoyo necesarias y dar soporte secretarial para el Jefe de Agencia			
<b>PERFIL Y EXPERIENCIA ACADÉMICA</b>			

Técnico o Tecnólogo en Secretariado Ejecutivo en español y/o Secretariado Ejecutivo Bilingüe, Cursando Estudios en Contabilidad y Auditoría o carreras afines. De 1 a 3 años en posiciones similares.
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>
Atender llamadas telefónicas direccionadas hacia la gerencia y realizar llamadas telefónicas solicitadas por los socios internos que lo requieran.
Manejar diariamente la agenda del Jefe de agencia y coordinar la secuencia de citas y reuniones, así como preparar el material necesario para las mismas.
Realizar actividades relacionadas con la logística de viajes, comprar pasajes, realizar reservaciones para el alojamiento de los ejecutivos y coordinar actividades antes, durante y después del viaje.
Manejar correspondencia, recibir y tramitar la correspondencia de y hacia el Jefe de agencia, elaborar cartas y oficios, archivar y custodiar la misma.
Manejar las comunicaciones internas y externas, en el sistema informático diseñado para el efecto.
Manejar la caja chica de la oficina.
Resolver las inquietudes y consultas de los socios internos y externos.
Realizar todas las actividades pertinentes delegadas por su jefe inmediato.

**FUENTE:** Manual de funciones de los empleados de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo  
**ELABORADO POR:** la Cooperativa Mushuc Runa Ltda.

**Tabla 23:** Descripciones cargo guardia

	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		<b>C005</b>
<b>PUESTO:</b>	Guardia	<b>LUGAR:</b>	Agencia
<b>REPORTA:</b>	Jefe de Agencia	<b>AREA:</b>	Administrativa
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
Mantener el orden interno de la Agencia Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, así como también direccionar a los usuarios a los diferentes servicios corporativos e individuales que ofrece la institución.			
<b>PERFIL Y EXPERIENCIA ACADÉMICA</b>			
Bachiller en Ciencias Sociales y/o Administrativas. De 1 a 3 años en instituciones y posiciones similares.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>			

Mantener un adecuado orden al interior de la Agencia Operativa
Receptar la correspondencia y comunicaciones externas.
Direccionar a los usuarios a los servicios que ofrece la cooperativa
Resguardar la integridad de los bienes y equipos de la institución
Resguardar la integridad de los funcionarios de la Agencia Operativa
Colaborar con la limpieza de los lugares de acceso al público, motivante y desafiante
Generar un clima laboral positivo
Otros que le fueren asignados

**FUENTE:** Manual de funciones de los empleados de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. agencia Pelileo  
**ELABORADO POR:** La Cooperativa Mushuc Runa Ltda.

### 7.3 Matriz axiológica de valores

La matriz axiológica sirve como guía para formular la escala de valores de una organización y sirve para diagnosticar a futuro.

**Tabla 24:** Matriz axiológica de valores

Grupo de referencia valores	Empleados	Socios	Inversionistas	Mercado
honestidad	x	x	x	x
responsabilidad	x	x	x	x
solidaridad	x	x	x	-
puntualidad	x	x	x	-

**FUENTE:** Matriz axiológica de valores

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

De acuerdo a la tabla elaborada los valores que se van a implementar o desarrollar en la cooperativa de ahorro y crédito son: la honestidad, responsabilidad solidaridad y la puntualidad.

#### 4.5.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se enfoca en los aspectos comunes de la empresa que admite unificar criterios para ser efectivos al mismo tiempo determina el poder aprovechar las oportunidades que el mercado oferta en el futuro apoyándose en el razonamiento y experiencia.

La dos partes más importantes de este análisis la definición del negocio y la filosofía corporativa

#### 4.5.2 Definición del negocio

Es la descripción de la perspectiva actual de la empresa y cuál debe ser la naturaleza del negocio para definir el negocio es importante responder a interrogantes y factores de definición

**Tabla 25:** Definición de negocio

Interrogantes básicas	Factores de definición	Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda Agencia Pelileo.
Cuál es nuestro negocio	Que necesidades satisfacemos	Otorgar créditos y captar ahorro de nuestros socios satisfaciendo las necesidades que el mercado financiero determina
Cual será nuestro negocio en el futuro	Cuál es el mercado objetivo	La mayor cantidad de habitantes del cantón Pelileo y sus alrededores
Cuál debería ser nuestro negocio	Nuestras ventajas competitivas	Ofertar productos financieros de forma eficaz y eficiente para nuestro cliente habitual y el sector productivo

FUENTE: Definición del negocio

ELABORADO POR: Gabriela Moya

#### **Definición:**

Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda agencia Pelileo

Otorgar créditos y captar ahorros de forma responsable para satisfacer las necesidades que el mercado financiero determina, captando la mayor cantidad de habitantes del cantón Pelileo, de forma eficaz y eficiente.

#### **4.5.3 Filosofía corporativa**

La filosofía corporativa comprende los lineamientos globales que una organización establece para cumplir los objetivos de la compañía. Son los principios básicos de la organización: las creencias valores y pauta de conducta que se podrán en práctica para ejecutar los objetivos planteados. Por ello decimos que la filosofía corporativa representa hacia dónde quiere llegar la empresa

#### **4.6 Matriz axiológica de principios**

Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y define el liderazgo de la misma.

Cabe mencionar que la cooperativa no cuenta con principios definidos pero se están manejando bajo un criterio de ética y responsabilidad en cada uno de las actividades crediticias que realizan, porque esperan que exista un desarrollo del pueblo y de la comunidad basados en la honestidad que ofrece la cooperativa.

Cabe mencionar que la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo está en constante cambio y por ende está implementando los principios que son la guía de decisión de las empresas. Es por esta razón que se han organizado reuniones que permitan seleccionar los principios acorde a las perspectivas de los empleados y socios. (Koontz, 2011).

##### **4.6.1 Servicio de calidad**

Entiéndase como el pilar del negocio siendo así un servicio que está enfocada a una atención personaliza generada por un ambiente de confianza, tanto para los empleados y socios.

##### **4.6.2 Mejoramiento continuo**

La cooperativa busca el mejoramiento continuo en todo el proceso de ahorro y crédito siendo así eficiente y competitiva manteniéndonos en el mercado financiero.

### 4.6.3 Transparencia en todas las acciones

Por ser una institución financiera sin fines de lucro, todas las acciones crediticias y de ahorro son transparentes, lo cual nos permita dar a conocer a los socios como estamos utilizando su dinero y cuáles son los beneficios que ellos obtienen al formar parte de la cooperativa.

### 4.6.4 Compromiso institucional

La cooperativa fomenta una cultura de valores y compromiso institucional en todos los niveles de la organización para mejorar e incentivar los niveles de calidad laboral y organizacional.

Matriz axiológica

La matriz axiológica sirve como guía para formular la escala de valores de una organización y sirve para diagnosticar a futuro.

### 4.6.5 Matriz axiológica de los principios

**Tabla 26:** Matriz axiológica de los principios

Grupo de referencia principios	Empleados	Socios	inversionistas	Mercado
Servicio de calidad	x	x	x	x
Mejoramiento continuo	x	x	x	x
Trasparencia en todas las acciones	x	-	x	x
Compromiso con la institución	x	x	x	-
confianza	x	x	x	x

FUENTE: Matriz axiológica de principios

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

De acuerdo a nuestra matriz axiológica la cooperativa de ahorro y crédito se enfocara en desarrollar los principios de acuerdo al tipo de acciones que se planteo

**Principios:**

Servicio de calidad, mejoramiento continuo, transparencia en todas sus acciones y confianza

**Misión actual**

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el sumak kawsay de nuestros socios y clientes y protegiendo la pacha mama.

Misión propuesta

Para realizar este trabajo tenemos que evaluar las siguientes coordenadas

**Tabla 27:** Elaboración de la misión

<b>Preguntas</b>	<b>Elementos</b>	<b>Cooperativa Mushuc Runa agencia Pelileo</b>
¿Qué?	Razón del negocio	Nos dedicamos al otorgamiento de créditos y captación de ahorros satisfaciendo las necesidades de nuestros socios
¿Cómo?	Estrategia que marca la diferencia	Con productos y servicios acordes al medio de forma honesta justa y responsable
¿Con quién?	Personal del que se dispone	Personal altamente calificado
¿Para qué?	A quien va a satisfacer	A los socios de nuestro sector
¿Por qué?	Explica y justifica su presencia	Aportando al desarrollo del sector productivo
¿Dónde?	Lugar o ubicación	Cantón Pelileo

**FUENTE:** Elaboración de la misión



**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

### **Misión**

Somos una cooperativa de ahorro y crédito dedicados al otorgamiento de créditos y captación de ahorros, satisfaciendo las necesidades de nuestros socios ofreciendo productos acordes al medio de forma honesta y responsable porque contamos con un personal altamente calificada de esta forma podemos satisfacer a todos los socios a portando al desarrollo del sector productivo del cantón Pelileo.

#### **4.6.6 ADN de la misión**

**Tabla 28:** ADN de la misión

<b>Orden</b>	<b>Variabes de análisis</b>	<b>KPI</b>
1	Otorgamientos de créditos y captación de ahorro acordes al medio	Margen operacional
2	Necesidad de los socios	Nivel de satisfacción
3	Servicio de forma honesta y responsable	Cumplimiento de los procesos de forma efectiva información correcta y efectiva en la colocación y capitación de productos.

**FUENTE:** Elaboración del ADN de la Misión

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

### **Visión actual**

Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel Nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

### **Visión propuesta**

Para realizar este trabajo tenemos que evaluar las siguientes coordenadas

**Tabla 29:** De elaboración de la visión

Preguntas	Elementos	Cooperativa Mushuc Runa agencia Pelileo
¿Cuánto?	Para cuantos años	2015- 2016
¿Qué?	A que se dedica primordialmente	Al otorgamiento de créditos y captación de ahorros
¿Cómo?	Qué estrategia principal le servirá de guía	Otorgamiento de productos acorde al medio de forma honesta y responsable
¿Con quién?	Que competencia tendrá	Socios
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado	Personal altamente calificado
¿Por qué?	Cuál es su razón de su permanencia	Desarrollo del sector productivo
¿Dónde?	El lugar	Cantón pelileo

FUENTE: Elaboración de la tabla de la visión

ELABORADO POR: Gabriela Moya

### Visión

Ser la cooperativa líder que se dedica al otorgamiento de créditos y captación de ahorros, brindando productos acorde al medio de forma honesta y responsable que cuenta con personal altamente calificado para el desarrollo del sector productivo del Cantón Pelileo

#### 4.6.7.10. ADN de la visión

**Tabla 30:** ADN de la visión

Orden	Variabes de análisis	KPI
1	Cooperativa líder en el otorgamiento de créditos y captación de ahorros	Niveles de participación en el mercado

2	Funcionamiento de forma honesta y responsable	Información veraz y oportuna
3	Personal altamente calificado	Efectividad en todos los procesos y procedimientos
4	Responsabilidad hacia el sector productivo.	Niveles de satisfacción del cliente

**FUENTE:** Elaboración de la tabla de ADN de la visión

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

#### 4.7 Propuestas de valor por cada perspectiva

La propuesta es una promesa integrada para la cooperativa en cuento a los objetivos que se han planteado en este caso tendremos cuatro perspectivas como temas estratégicos las áreas en las que vamos a trabajar son:

Financiera

Clientes

Interna

Comercialización

##### 4.7.1 Perspectiva financiera

La propuesta financiera integrara a cada una de las áreas estratégicas de la empresa para cumplir los objetivos

**Tabla 31:** Perspectiva Financiera

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUC RUNA LTDA AGENCIA PELILEO</b>		
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
<b>FODA</b>	<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>VALOR PROPUESTA</b>

F	Diversificación de crédito	Gestión financiera	Diseñar y proponer créditos de acuerdo a las necesidades del sector y el mercado enfocados al crecimiento económico
O	Alta demanda de crédito no entendido por la banca tradicional	Crecimiento	Otorgar créditos sin poner trabas ni obstáculos para el otorgamiento de historial crediticio
D	Riesgo de crédito por incremento de crédito y alta morosidad	Financiera	Difundir y capacitar al personal para la aplicabilidad para la ejecución del manual de cobranza y recuperación de cartera
A	Situación política del país puede afectarla	Crecimiento	Financiar proyectos que ayuden a los sectores productivos de acuerdo a la matriz que propone el gobierno.

**FUENTE:** Elaboración perspectiva del departamento financiero FODA

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

#### 4.7.2 Perspectiva de cliente

La propuesta de clientes integrara cada una de las áreas estratégicas de la empresa para cumplir los objetivos.

**Tabla 32:** Perspectiva del cliente

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUC RUNA LTDA</b>				
<b>AGENCIA PELILEO</b>				
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>				
<b>FODA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>COMPETITIVO</b>	<b>DIFERENTE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>

F	Cobertura de red bancaria a nivel provincial	x		Facilidad operativa de accesibilidad al cliente
F	conocimiento y experiencia en áreas de negocios		x	Apoyar a proyectos de desarrollo local
A	segmento de mercado a contingencia climática y alto riesgo crediticio		x	Desarrollo de plan de contingencia y contratación de seguros para enfrentar a cambios climáticos y geofísicos

FUENTE: Elaboración perspectiva del departamento del cliente FODA

ELABORADO POR: Gabriela Moya

#### 4.7.3 Perspectiva interna

Se determinara los objetivos acorde a los procesos para el éxito de la cooperativa, y serán dados para satisfacer las necesidades de los asociados.

**Tabla 33:** Perspectiva interna

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUC RUNA LTDA AGENCIA PELILEO</b>		
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>		
<b>FODA</b>	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>VALOR PROPUESTA</b>

D	Ausencia de plan operativo y planificación estratégica	Gestión estratégica	Diseñar un plan estratégico a partir del diagnóstico que me permita lograr conciencia directiva y este enfocada al mejoramiento continuo.
D	Carencia de objetivos estratégicos	Alianzas estratégicas	Implementar alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras
D	Procedimientos	Proceso	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.
A	Proveedores	Redes de cooperación	Fomentar la relación con los proveedores a largo plazo.

FUENTE: Elaboración perspectiva del departamento interna FODA

ELABORADO POR: Gabriela Moya

#### 4.7.4 PERSPECTIVA DE COMERCIALIZACIÓN

La perspectiva de comercialización va enfocada a incrementar al número de socios y al mismo tiempo los procesos, sin dejar de lado los niveles de satisfacción y fidelización de nuestros clientes.

**Tabla 34:** Perspectiva de comercialización

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUC RUNA LTDA AGENCIA PELILEO</b>		
<b>PERSPECTIVA DE COMERCIALIZACIÓN</b>		
<b>FODA</b>	<b>DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>VALOR PROPUESTA</b>

F	Posicionamiento en el mercado	Gestión financiera	Realizar un plan de mejoras en el área comercial, con un diseño de mercadeo para posicionar la marca
D	Mala ubicación	Gestión administrativa	Buscar un local con mejor ubicación para un mejor acceso de nuestros socios
D	No tiene infraestructura adecuada	Departamento comercialización	Diseñar un plan de mejoras dentro de la infraestructura para un mejor desempeño laboral
A	Existencia de mercado altamente competitivo	Departamento comercialización	Desarrollar estrategias para analizar la competencia y proponer y superar las expectativas de los clientes

FUENTE: Elaboración perspectiva de departamento de comercialización FODA

ELABORADO POR: Gabriela Moya

#### 4.8 TIEMPOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CALVES

El marco estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., determinar los objetivos estratégicos de las cuatros perspectivas.

##### 4.8.1 Tiempo de los objetivos estratégicos claves financiero y cliente.

**Tabla 35:** Tiempo de los objetivos estratégicos claves financiero y cliente

PERS	EJES	PROPUESTA VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
	Gestión financiera	Diversificación de crédito	1 Diseñar y proponer créditos de acuerdo a las necesidades del sector y el

FINANCIERO				mercado enfocados al crecimiento económico
	Crecimiento	Alta demanda de crédito no entendido por la banca tradicional	2	Otorgar créditos sin poner trabas ni obstáculos para el otorgamiento de historial crediticio
	Financiero	Riesgo de crédito por incremento de crédito y alta morosidad	3	Difundir y capacitar al personal para la aplicabilidad para la ejecución del manual de cobranza y recuperación de cartera
	Crecimiento	Situación política del país puede afectar la economía y sus clientes	4	Financiar proyectos que ayuden a los sectores productivos de acuerdo a la matriz que propone el gobierno
CLIENTES	Comercialización	Cobertura de red bancaria a nivel provincial	5	Facilidad operativa de accesibilidad al cliente
	Comercialización	Cono conocimiento y experiencia en áreas de negocios	6	Desarrollo de plan de contingencia y contratación de seguros para enfrentar a cambios climáticos y geofísicos
	Comercialización	segmento de mercado a contingencia climática y alto riesgo crediticio	7	Desarrollo de plan de contingencia y contratación de seguros para enfrentar a cambios climáticos y geofísicos

FUENTE: Tiempo de los objetivos estratégicos claves financiero y clientes

ELABORADO POR: Gabriela Moya



#### 4.8.2 Tiempo de los objetivos estratégicos claves Administrativo y comercialización

**Tabla 36:** Tiempo de los objetivos estratégicos administrativo y comercialización

PERS	EJES	PROPUESTA VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIOS		
				corto	medio	Largo
	Gestión	Ausencia de plan operativo y planificación estratégica	1 Diseñar un plan estratégico a partir del diagnóstico que me permita lograr a conciencia directiva y este enfocada al mejoramiento continuo		x	
	Alianzas estratégicas	Carencia de objetivos estratégicos	2 Implementar Alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras	x		
	Proceso	Carencia de objetivos estratégicos	3 Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a	x		

ADMINISTRATIVO				cada uno de los socios			
	Redes de cooperación	Proveedores	4	Fomentar la relación con los clientes a largo plazo	x		
COMERCIALIZACIÓN	Comercialización	Posicionamiento en el mercado	5	Realizar un plan de mejoras en el área comercial, con un diseño de mercadeo para posicionar la marca	x		
	Gestión administrativa	Mala ubicación	6	Buscar un local con mejor ubicación para un mejor acceso de nuestros socios	x		
	Gestión administrativa	No tiene infraestructura adecuada	7	Diseñar un plan de mejoras dentro de la infraestructura para un mejor desempeño laboral	x		
	Departamento comercialización	Existencia de mercado altamente competitivo	8	Desarrollar estrategias para analizar la competencia y proponer y superar las expectativas de los clientes	X		

FUENTE: Tiempo de los objetivos estratégicos claves administrativo y comercialización

ELABORADO POR: Gabriela Moya

#### 4.8.3 Estrategias y Planes de Acción

**¿Cómo puedo alcanzar los objetivos o cómo puedo llegar a los resultados esperados?**

##### **Estrategias:**

Las estrategias son directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base las prioridades en la asignación de recursos.

Las estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los recursos de acción propuestos, tal como puede apreciarse en el cuadro que sigue:

#### 4.8.4 Estrategias financieras

**Tabla 37:** Estrategias Financieras

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategias</b>
<p><b>Objetivo estratégico 1</b></p> <p>Diversificación de crédito</p>	<p>1. Diseñar y proponer créditos de acuerdo a las necesidades del sector y el mercado enfocados al crecimiento económico</p>
<p><b>Objetivo estratégico 2</b></p> <p>Alta demanda de crédito no entendido por la banca tradicional</p>	<p>2. Otorgar créditos sin poner trabas ni obstáculos para el otorgamiento de historial crediticio</p>
<p><b>Objetivo estratégico 3</b></p> <p>Riesgo de crédito por incremento de crédito y alta morosidad</p>	<p>3. Difundir y capacitar al personal para que se aplique y ejecute el manual de créditos.</p>
<p><b>Objetivo estratégico 4</b></p> <p>Situación política del país puede afectar la economía y sus clientes</p>	<p>4. Financiar proyectos que ayuden a los sectores productivos de acuerdo a la matriz que propone el gobierno.</p>

**FUENTE:** Cuadro de estrategias financieras  
**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

#### 4.8.5 Plan de acción financiero

Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo

**Tabla 38:** Plan de acción financiero

<p><b>Misión:</b></p> <p>Somos una cooperativa de ahorro y crédito dedicados al otorgamiento de créditos y captación de ahorros, solventando las necesidades de nuestros socios ofreciendo productos acordes al medio de forma honesta y responsable porque contamos con un personal altamente calificada de esta forma podemos satisfacer a todos los socios aportando al desarrollo del sector productivo del cantón Pelileo.</p>
---

**Objetivos estratégicos:**

**Objetivo estratégico 1**

Diversificación de crédito

**Objetivo estratégico 2**

Alta demanda de crédito no entendido por la banca tradicional

**Objetivo estratégico 3**

Riesgo de crédito por incremento de crédito y alta morosidad

**Objetivo estratégico 4**

Situación política del país puede afectar la economía y sus clientes

**Estrategias :**

1. Diseñar y proponer créditos de acuerdo a las necesidades del sector y el mercado enfocados al crecimiento económico
2. Otorgar créditos sin poner trabas ni obstáculos para el otorgamiento de historial crediticio
3. Difundir y capacitar al personal para la aplicabilidad para la ejecución del manual de créditos
4. Financiar proyectos que ayuden a los sectores productivos de acuerdo a la matriz que propone el gobierno.

**FUENTE:** Cuadro de plan de acción financiero

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**Tabla 39:** Estrategias del plan de acción financiero

<b>Pasos a seguir</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazos</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Análisis de mercado	Departamento crediticio	01-02-2016 Hasta 02-02-2016	Material didáctico Viáticos Movilización
Realizar un manual crediticio reduciendo los requisitos que no sean tan relevantes	Departamento financiero Comité de vigilancia	02-01-2016 hasta el 28-02-2016	Recurso humano material de oficina
Realizar capacitación para difundir los manuales crediticios y de procedimientos	Gerente Departamento de talento humano	02-01-2016 hasta 09-01-2016	Capacitadores Recurso humano Material didáctico de capacitación.
Realizar una campaña de visitas a las comunidades y grupos de producción	Departamento crediticio Departamento de talento humano	01-03-2016 hasta 31-03-2016	Movilización Viáticos Material didáctico de capacitación

**FUENTE:** Cuadro de los pasos del plan de acción

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

#### 4.8.6 Estrategias del cliente

**Tabla 40:** Estrategias del cliente

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategias</b>
<p><b>Objetivo estratégico 1</b></p> <p>Cobertura de red bancaria a nivel provincial</p>	<p>1. Facilidad operativa de accesibilidad al cliente</p>
<p><b>Objetivo estratégico 2</b></p> <p>conocimiento y experiencia en áreas de negocios</p>	<p>2. Apoyar a proyectos de desarrollo local</p>
<p><b>Objetivo estratégico 3</b></p> <p>segmento de mercado a contingencia climática y alto riesgo crediticio</p>	<p>3. Desarrollo de plan de contingencia y contratación de seguros para enfrentar a cambios climáticos y geofísicos</p>

**FUENTE:** Cuadro de estrategias del cliente

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

#### 4.8.7 Plan de acción del cliente

Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo

**Tabla 41:** Plan de acción del cliente

<p>Misión: somos una cooperativa de ahorro y crédito dedicados al otorgamiento de créditos y captación de ahorros, solventando las necesidades de nuestros socios ofreciendo productos acordes al medio de forma honesta y responsable porque contamos con un personal altamente calificada de esta forma podemos satisfacer a todos los socios a portando al desarrollo del sector productivo del cantón Pelileo.</p> <p>Objetivos estratégicos:</p> <p><b>Objetivo estratégico 1</b></p> <p>Cobertura de red bancaria a nivel provincial</p> <p><b>Objetivo estratégico 2</b></p>
---

<p>Cono conocimiento y experiencia en áreas de negocios</p> <p><b>Objetivo estratégico 3</b></p> <p>segmento de mercado a contingencia climática y alto riesgo crediticio</p> <p><b>Estrategias :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidad operativa de accesibilidad al cliente</li> <li>2. Apoyar a proyectos de desarrollo local</li> <li>3. Desarrollo de plan de contingencia y contratación de seguros para enfrentar a cambios climáticos y geofísicos</li> </ol>
---

FUENTE: Cuadro de estrategias del cliente

ELABORADO POR: Gabriela Moya

**Tabla 42:** Estrategias del plan de acción del cliente

Pasos a seguir	Responsable	Plazos	Recursos necesarios
Proyecto de difusión para que nuestros clientes conozcan nuestras agencias y cajeros automáticos	Departamento crediticio	01-02-1016 hasta 31-12 -2016	Material publicitario Campaña radial
Auspicio y financiamiento de proyectos de emprendimiento y desarrollo	Departamento crediticio Departamento financiero	01-02-1016 hasta 31-12 -2016	Recurso humano Material de auspicio Material de publicidad
Contratación de un seguro para la cooperativa, recursos materiales y económico	Departamento financiero	01-02-1016 hasta 31-12 -2016	Contrato de póliza de seguros

FUENTE: Cuadro de los pasos del plan de acción cliente

ELABORADO POR: Gabriela Moya

#### 4.8.8 Estrategias administrativas

**Tabla 43:** Estrategias administrativas

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Objetivo estratégico 1</b> Ausencia de plan operativo y planificación estratégica	<b>1.</b> Diseñar un plan estratégico partir del diagnóstico que me permita lograra conciencia directiva y este enfocada al mejoramiento continuo
<b>Objetivo estratégico 2</b> Carencia de objetivos estratégicos	<b>2.</b> Implementar alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras
<b>Objetivo estratégico 3</b> Carencia de objetivos estratégicos	<b>3.</b> Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios
<b>Objetivo estratégico 4</b> Proveedores	<b>4.</b> Fomentar la relación con los clientes a largo plazo

FUENTE: Cuadro estrategias administrativas

ELABORADO POR: Gabriela Moya

#### 4.8.9 Plan de acción administrativo

Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo

**Tabla 44:** Plan de acción administrativo

<p>Misión : Somos una cooperativa de ahorro y crédito dedicados al otorgamiento de créditos y captación de ahorros, solventando las necesidades de nuestros socios ofreciendo productos acordes al medio de forma honesta y responsable porque contamos con un personal altamente calificada de esta forma podemos satisfacer a todos los socios aportando al desarrollo del sector productivo del cantón Pelileo.</p> <p><b>Objetivos estratégicos:</b></p>
--



**Objetivo estratégico 1**

Ausencia de plan operativo y planificación estratégica

**Objetivo estratégico 2**

Carencia de objetivos estratégicos

**Objetivo estratégico 3**

Carencia de objetivos estratégicos

**Objetivo estratégico 4**

Proveedores

**Estrategias :**

1. Diseñar un plan estratégico partir del diagnóstico que me permita lograra conciencia directiva y este enfocada al mejoramiento continuo

2. Implementar alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras

3. Consensuar los manuales

de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios

4. Fomentar la relación con los clientes a largo plazo

**FUENTE:** Cuadro de plan de acción administrativo

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**Tabla 45:** Estrategias del plan de acción administrativo

<b>Pasos a seguir</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazos</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Diseño de plan estratégico	Gerente	01-02-2016 Hasta 02-02-2016	Recurso humano Material de oficina
Buscar instituciones crediticias y proyectos de financiamiento local	Gerente Departamento crediticio	02-01-2016 hasta el 28-02-2016	Recurso humano Material de difusión promocional
Capacitación al personal para difundir los manuales de funcionamiento y dar seguimiento constante de sus actividades	Gerente y talento humano	15-02- 2016 hasta 21-02- 2016	Capacitador Material didáctico Refrigerios
Negociar la tasa de captación de ahorro a plazo fijo	Gerente Departamento crediticio Departamento de vigilancia	01-03-2016 hasta 31-03-2016	Movilización Recurso humano Material didáctico

**FUENTE:** Cuadro de los pasos del plan de acción administrativo.

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

#### 4.8.10 Estrategias de comercialización

**Tabla 46 :** Estrategias de comercialización

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategias</b>
<p><b>Objetivo estratégico 1</b></p> <p>Posicionamiento en el mercado</p>	<p><b>1.</b> Realizar un plan de mejoras en el área comercial, con un diseño de mercadeo para posicionar la marca</p>
<p><b>Objetivo estratégico 2</b></p> <p>Mala ubicación</p>	<p><b>2.</b> Buscar un local con mejor ubicación para un mejor acceso de nuestros socios</p>
<p><b>Objetivo estratégica</b></p> <p>No tiene infraestructura adecuada</p>	<p><b>3.</b> Diseñar un plan de mejoras dentro de la infraestructura para un mejor desempeño laboral</p>
<p><b>Objetivo estratégico 4</b></p> <p>Existencia de mercado altamente competitivo</p>	<p><b>4.</b> Desarrollar estrategias para analizar la competencia y proponer y superar las expectativas de los clientes</p>

**FUENTE:** Cuadro estrategias de comercialización.

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

#### 4.8.11 Plan de acción de comercialización

Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda agencia Pelileo

**Tabla 47:** Plan de acción comercialización

<p><b>Misión:</b> Somos una cooperativa de ahorro y crédito dedicados al otorgamiento de créditos y captación de ahorros, solventando las necesidades de nuestros socios ofreciendo productos acordes al medio de forma honesta y responsable porque contamos con un personal altamente calificada de esta forma podemos satisfacer a todos los socios a portando al desarrollo del sector productivo del cantón Pelileo.</p> <p>Objetivos estratégicos:</p>
--

**Objetivo estratégico 1**

Posicionamiento en el mercado

**Objetivo estratégico 2**

Mala ubicación

**Objetivo estratégica**

No tiene infraestructura adecuada

**Objetivo estratégico 4**

Existencia de mercado altamente competitivo

**Estrategias :**

- 1 Realizar un plan de mejoras en el área comercial, con un diseño de mercadeo para posicionar la marca
2. Buscar un local con mejor ubicación para un mejor acceso de nuestros socios
3. Diseñar un plan de mejoras dentro de la infraestructura para un mejor desempeño laboral
4. Desarrollar estrategias para analizar la competencia y proponer y superar las expectativas de los clientes

**FUENTE:** Cuadro de plan de acción de comercialización.

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**Tabla 48:** Estrategias del plan de acción comercialización

<b>Pasos a seguir</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazos</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Diseñar el plan de comercialización de productos financieros para su difusión y posicionamiento de marca	Departamento de comercialización	10-03-2016 hasta el 31-03-2016	Recurso humano Ferias de difusión y comercialización Material de promoción Promoción radial y televisiva
Realizar un estudio para una mejor ubicación de la cooperativa de acuerdo a las necesidades del sector	Gerente Departamento administrativo	02-01-2016 hasta 31-01-2016	Recurso humano
Plantear un plan de mejoras de infraestructura para un mejor funcionamiento	Gerente Departamento administrativo	02-01-2016 hasta 31-01-2016	Presupuesto para realizar las mejoras físicas y infraestructura
Diseñar un plan de marketing con las 4p	Departamento de comercialización	02-01-2016 hasta 31-01-2016	Recurso humano Viáticos Movilización presupuesto para estudio de mercado

			Material promocional  Material de oficina
--	--	--	--

**FUENTE:** Cuadro de los pasos del plan de acción comercialización.

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

#### **4.9 Presupuesto detallado para la ejecución del modelo de gestión comercial para la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo.**

##### **Actividad 1: Análisis de mercado**

**Tabla 49: Análisis de mercado**

<b>Ítem</b>	<b>Gastos</b>	<b>Valor \$</b>
<b>1.1 material didáctico</b>	Diseño de encuestas	<b>70</b>
	Esferos	<b>10</b>
	Identificaciones para el personal investigativo	<b>50</b>
	Carpetas	<b>20</b>
<b>1.2 viáticos</b>	Viáticos Para dos personas	<b>300</b>
<b>1.3 movilización</b>	Movilización para dos personas	<b>100</b>
	<b>Total actividad</b>	<b>550</b>

**FUENTE:** Cuadro análisis de mercado

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**Actividad 2:** Realizar un manual crediticio reduciendo los requisitos que no sean tan relevantes

**Tabla 50:** Manual crediticio reduciendo los requisitos que no sean tan relevantes

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>1.1</b> <b>Material</b> <b>de oficina</b>	Hojas de papel	<b>20</b>
	Internet	<b>10</b>
	Tinta de impresora	<b>20</b>
	<b>Total actividad</b>	<b>50</b>

FUENTE: Cuadro manual crediticio  
ELABORADO POR: Gabriela Moya

**Actividad 3** Realizar capacitación para difundir loa manuales crediticios y de procedimientos

**Tabla 51:** Capacitación para difundir los manuales crediticios y de procedimientos

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>1.1</b> <b>contratación</b> <b>capacitadores</b>	Contratación de un capacitador experto en manuales y procedimientos crediticios (8 horas)	<b>400</b>
<b>1.2 material</b> <b>didáctico de</b> <b>capacitación</b>	Impresión de manuales	<b>55</b>
	Esferos	<b>10</b>
	Hojas de papel	<b>10</b>
	carpetas	<b>5</b>
	Breakes	<b>20</b>
	<b>Total de actividad</b>	<b>500</b>

FUENTE: Cuadro para capacitación para difundir loa manuales crediticios y de procedimientos  
ELABORADO POR: Gabriela Moya

**Actividad 4:** Realizar una campaña de visitas a las comunidades y grupos de producción

**Tabla 52:** Campaña de visitas a las comunidades y grupos de producción

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>material didáctico</b>	Esferos	<b>10</b>
	Hojas de papel	<b>10</b>
	Carpetas	<b>5</b>
	Dípticos	<b>125</b>
<b>1.2 viáticos</b>	Viáticos para cuatro personas	<b>300</b>
<b>1.3 movilización</b>	Movilización para cuatro personas	<b>200</b>
	<b>Total de actividad</b>	<b>650</b>

**FUENTE:** Cuadro para campaña de visitas a las comunidades y grupos de producción

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**Actividad 5:** Proyecto de difusión para que nuestros clientes conozcan nuestras agencias y cajeros automáticos

**Tabla 53:** Proyecto de difusión para que nuestros clientes conozcan nuestras agencias y cajeros automáticos

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>1.1 material publicitario</b>	Dípticos	<b>60</b>
	Trípticos	<b>60</b>
	Hojas volantes	<b>20</b>
<b>1.2 campaña radial</b>	Contratación de spot publicitario radio Fantasma	<b>350</b>
	<b>Total de actividad</b>	<b>500</b>

**FUENTE:** Cuadro Proyecto de difusión para que nuestros clientes conozcan nuestras agencias

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**Actividad 6:** Auspicio y financiamiento de proyectos de emprendimiento y desarrollo



**Tabla 54:** Auspicio y financiamiento de proyectos de emprendimiento y desarrollo

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>1.1 material de auspicio</b>	Camisetas	98
	Gorras	98
<b>1.2 material de publicidad</b>	Vallas publicitarias	190
	Banners	64
	<b>Total de actividades</b>	<b>450</b>

FUENTE: Auspicio y financiamiento de proyectos de emprendimiento y desarrollo  
 ELABORADO POR: Gabriela Moya

**Actividad 7:** Contratación de un seguro para la cooperativa, recursos materiales y económicos

**Tabla 55:** Contratación de un seguro para la cooperativa, recursos materiales y económicos

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>1.1 Póliza de contratación</b>	Contratación de póliza de seguros ( bolívar)	<b>5000</b>
	<b>Total de actividades</b>	<b>5000</b>

FUENTE: Contratación de un seguro para la cooperativa, recursos materiales económicos  
 ELABORADO POR: Gabriela Moya

**Actividad 8:** Diseño de plan estratégico

**Tabla 56:** Diseño de plan estratégico

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>1.1 Material de oficina</b>	Hojas de papel	<b>20</b>
	Internet	<b>10</b>
	Impresiones	<b>20</b>

	<b>Total de actividades</b>	<b>50</b>
--	-----------------------------	-----------

FUENTE: Diseño del plan estratégico  
ELABORADO POR: Gabriela Moya

**Actividad 9:** Buscar instituciones crediticias y proyectos de financiamiento local

**Tabla 57:** Buscar instituciones crediticias y proyectos de financiamiento local

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>1.1 material de difusión promocional</b>	Dípticos y trípticos con información financiera de la cooperativa	<b>150</b>
	<b>Total de actividades</b>	<b>150</b>

FUENTE: Diseño del plan estratégico  
ELABORADO POR: Gabriela Moya

**Actividad 10:** Capacitación al personal para difundir los manuales de funcionamiento y dar seguimiento constante de sus actividades

**Tabla 58:** Capacitación al personal para difundir los manuales de funcionamiento

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>1.1 Capacitador</b>	Un capacitador de logística empresarial y manejo de manuales de funcionamiento Ing. Gabriel Pilaguano	<b>400</b>
<b>1.2 Material didáctico</b>	Folletos y manuales de función	<b>100</b>

<b>1.3 Refrigerios</b>	Refrigerio para 9 trabajadores	<b>100</b>
	<b>Total de actividades</b>	<b>600</b>

**FUENTE:** Capacitación al personal para difundir los manuales de funcionamiento

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**Actividad 11:** Negociar la tasa de captación de ahorro a plazo fijo

**Tabla 59:** Negociar la tasa de captación de ahorro a plazo fijo

<b>Ítem</b>	<b>Gastos</b>	<b>Valor \$</b>
<b>1.1 Movilización</b>	Movilización para dos personas	<b>100</b>
<b>1.3 material didáctico</b>	Material de difusión de los productos financieros de la cooperativa	<b>150</b>
	<b>Total de actividades</b>	<b>250</b>

**FUENTE:** Negociar la tasa de captación de ahorro a plazo fijo

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**12:** Diseñar el plan de comercialización de productos financieros para su difusión y posicionamiento de marca

**Tabla 60:** Plan de comercialización de productos financieros para su difusión y posicionamiento de marca

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>1.1 Ferias de difusión y comercialización</b>	Carpas	<b>600</b>
	Parlante de amplificación	<b>300</b>
	Mesas de trabajo	<b>100</b>
	Ropa para el personal con logos de la cooperativa	<b>200</b>
	Globos inflables	<b>300</b>
<b>1.2 material de promoción</b>	Dípticos y trípticos	<b>50</b>
	Hojas de solicitud	<b>50</b>
<b>1.3 promoción radial de televisa</b>	Spot publicitario	<b>350</b>
	Campaña publicitaria	
	<b>Total de actividad</b>	<b>1950</b>

**FUENTE:** Diseñar el plan de comercialización de productos financieros

**ELABORADO POR:** Gabriela Moya

**Actividad 13:** Realizar un estudio para una mejor ubicación de la cooperativa de acuerdo a las necesidades del sector

**Tabla 61:** Realizar un estudio para una mejor ubicación de la cooperativa de acuerdo a las necesidades del sector

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>1.1 viáticos</b>	Pago al personal de logística	<b>50</b>
	<b>Total de actividad</b>	<b>50</b>

FUENTE: Realizar un estudio para una mejor ubicación de la cooperativa  
 ELABORADO POR: Gabriela Moya

**Actividad 14:** Plantear un plan de mejoras de infraestructura para un mejor funcionamiento

**Tabla 62:** Plantear un plan de mejoras de infraestructura para un mejor funcionamiento

Ítem	Gastos	Valor \$
<b>1.1 Presupuesto para realizar las mejoras físicas y infraestructura (cielo razo, jypsum, material eléctrico, lámparas, aluminio vidrio)</b>	Diseño de modulares y atención al cliente	<b>1500</b>
	Muebles	<b>1000</b>
	Trabajo de paredes en jypsum	<b>1500</b>
	Trabajo en aluminio	<b>1000</b>
	<b>Total de actividad</b>	<b>5000</b>

FUENTE: Plantear un plan de mejoras de infraestructura para un mejor funcionamiento  
 ELABORADO POR: Gabriela Moya

**Actividad 15:** Diseñar un plan de marketing con las 4ps

**Tabla 63:** Diseñar un plan de marketing con las 4ps

Ítem	Gastos	Valor \$
------	--------	----------

<b>1.1 Viáticos</b>	Viáticos para el personal de marketing	<b>150</b>
<b>1.2 Movilización presupuesto para estudio de mercado</b>	Movilización del personal del departamento de marketing	<b>200</b>
<b>1.3 Material promocional</b>	Hojas Carpetas Esferos Impresiones	<b>250</b>
<b>1.4 Material de oficina</b>	<b>Impresiones</b>	<b>50</b>
	<b>Total de actividades</b>	<b>650</b>

FUENTE: Diseñar un plan de marketing con las 4ps  
ELABORADO POR: Gabriela Moya

#### 4.10 Presupuesto para la ejecución del modelo de gestión comercial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo.

<b>Proyectos o actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuestos</b>
Análisis de mercado	Material didáctico	150
	Viáticos	300
	Movilización	100
	<b>Total</b>	<b>550</b>
Realizar un manual crediticio	Recurso humano	0
		50

reduciendo los requisitos que no sean tan relevantes	material de oficina  <b>total</b>	  <b>50</b>
Realizar capacitación para difundir los manuales crediticios y de procedimientos	Capacitadores Recurso humano Material didáctico de capacitación  <b>Total</b>	400 0 100  <b>500</b>
Realizar una campaña de visitas a las comunidades y grupos de producción	Movilización Viáticos Material didáctico de capacitación  <b>Total</b>	200 300 150  <b>650</b>
<b>Actividad financiera</b>	<b>Total</b>	1750
Proyecto de difusión para que nuestros clientes conozcan nuestras agencias	Material publicitario Campaña radial  <b>Total</b>	150 350  <b>500</b>

y cajeros automáticos		
Auspicio y financiamiento de proyectos de emprendimiento y desarrollo	Recurso humano Material de auspicio Material de publicidad  <b>Total</b>	0 300 150  <b>450</b>
Contratación de un seguro para la cooperativa, recursos materiales y económico	Contrato de póliza de seguros  <b>Total</b>	5000  <b>5000</b>
<b>Actividad de clientes</b>	<b>Total</b>	<b>5950</b>
Diseño de plan estratégico	Recurso humano Material de oficina  <b>Total</b>	0  <b>50</b>  <b>50</b>
Buscar instituciones crediticias y proyectos de	Recurso humano Material de difusión promocional	0 150  <b>150</b>



financiamiento local	<b>Total</b>	
Capacitación al personal para difundir los manuales de funcionamiento y dar seguimiento constante de sus actividades	Capacitador Material didáctico Refrigerios <b>Total</b>	400 100 100 <b>600</b>
Negociar la tasa de captación de ahorro a plazo fijo	Movilización Recurso humano Material didáctico <b>Total</b>	100 0 50 <b>150</b>
<b>Actividades administrativo</b>	<b>Total</b>	<b>950</b>
Diseñar el plan de comercialización de productos financieros para su difusión y posicionamiento de marca	Recurso humano Ferias de difusión y comercialización. Material de promoción Promoción radial y televisiva <b>Total</b>	0 1500 100 350 <b>1950</b>
Realizar un estudio para una mejor ubicación	Recurso humano Viáticos	0 50

de la cooperativa de acuerdo a las necesidades del sector	<b>Total</b>	<b>50</b>
Plantear un plan de mejoras de infraestructura para un mejor funcionamiento	Presupuesto para realizarlas mejoras físicas y infraestructura (cielo raso, jypsum, material eléctrico, lámparas, aluminio vidrio)  <b>Total</b>	5000  <b>5000</b>
Diseñar un plan de marketing con las 4p	Recurso humano Viáticos Movilización presupuesto para estudio de mercado Material promocional Material de oficina <b>Total</b>	0 150 200 250 50 <b>650</b>
<b>Actividades comercialización y marketing</b>	<b>Total</b>	<b>7650</b>
	<b>Total presupuesto</b>	<b>16300,00</b>

FUENTE: Presupuesto para la ejecución del modelo de gestión comercial

## CONCLUSIONES

- ✓ De acuerdo al objetivo general la presente investigación se realizó un diagnóstico situacional que permitió ver cuál es el entorno de la institución, en qué condiciones se encuentra y de qué manera se puede tomar decisiones para el mejoramiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., determinando en la investigación, que esta institución se encuentra en buenas condiciones y con mucha aceptación., a pesar que debe mejorar y fortalecer los procesos de créditos.
- ✓ No existe comunicación adecuada entre la áreas de las Cooperativa, el ambiente laboral en el que se desempeñan cada uno de los empleados, no es el mejor para la comodidad de socio.
- ✓ Dentro del proceso se recolecto la información en la cual se revelan algunas debilidades ausencia de plan operativo y planificación estratégica, no cuenta con una infraestructura adecuada para el mejor desempeño del personal.
- ✓ No han planteado estrategias claves que permita de mejor manera al socio el otorgamiento de crédito sin poner trabas ni obstáculo, mediante las estrategias y planes de acción para ser más eficiente y competitivo.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ La cooperativa a pesar de encontrarse en buenas condiciones para lograr su excelencia, aún le falta mejorar y fortalecer los procesos de crédito y atención al cliente tomando en cuenta los aspectos más relevantes como son los valores corporativos, manuales de funciones, reglamentos y procedimientos que regulen este tipo de actividad los cuales son aplicables a las entidades cooperativas.
- ✓ 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
- ✓ Se recomienda implementar el Modelo de Gestión Comercial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., para de esta manera contribuir en la toma de decisiones de los directivos y lograr cumplir las metas y objetivos trazados
- ✓ Brindar un mejor servicio al cliente y socio en el momento que tiene contacto directo con el mismo, dando la información pertinente de los servicios financieros y no financieros que presta la cooperativa mediante la capacitación a todo el personal, en especial en las áreas de atención al cliente, créditos y operaciones

pues las áreas mencionadas mantienen comunicación personalizada con los clientes y socios.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. et al (2009). En *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Castro, J . (2009). *Investigacion integral de mercados* . Bogotá: 4a ed.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. 3a ed. México:McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2005). En *Administración teoría y práctica*. 3a ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Escudero, J. (2011). *Gestión Comercial Y Servicio de Atención al Cliente*.Madrid: Paraninfo.
- García, S . (1994). *Teoría Económica de la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hair, J. et al. (2010). *Investigación de Mercados*. 4a ed. México : McGraw - Hill
- Hernández, R. et al. (2010). *Metodologia de la investigacion*: México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. et al (2012.). *Administracion: una perspectiva global empresarial 4a ed*. Mexico: Mc graw Hill.

- Landeau, R. (2007). *Elaboracion de trabajos de investigacion*. Caracas : Editorial Alfa.
- Lara, E . (2011). *Fundamentos de investigacion: Un enfoque por competencia*. México: Alfa Omega.
- Miño, W . (2013). *Historia del cooperativismo*. Quito:Febrero 2013.
- Pacheco, J. et al (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Bogota: Mc Graw - Hill.
- Robins, et al. (2005) *Administración*. 10a ed México: Prentice Hall.
- Usulle, A. (2013) *Manuales de funciones*. Cooperativa de Ahorro y Crédito Pelileo: Mushuc Runa Ltda.
- Usulle, A . ( 2012). *historia de la cooperativa*. Pelileo: Mushuc Runa Ltda.
- Yépez, M . (2009). *Modelo de gestion de procesos*. 3a ed.

## WEBGRAFÍA

- Cooperativa de ahorro y crédito. *Conceptos de las cooperativas*. Recuperado el martes 2 de agosto de 2015. Obtenido de <http://www.extra.ec/ediciones/2013/01/11/especial/en-tungurahua-hay--cooperativas-de-ahorro--como-piedras-en-el-rio/>
- Emmanuel-casbarr. (2012).*Modelo de Gestion Empresarial*. Recuperado el 15 de Julio 2015 de <http://fundacion.emmanuel-casbarri.org/fec.php?p=220>
- Compañías,S.d.(2012).*Sistema financiero ecuatoriano* Recuperado el de septiembre de 2012, de Superintendencia de Compañías:Bancos.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). Poblacion economicamente activa *INEC*. Recuperado Agosto de 2015.Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/snmlink/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1807\\_SAN%20PEDRO%20DE%20PELILEO\\_TUNGURAHUA.pdf](http://app.sni.gob.ec/snmlink/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1807_SAN%20PEDRO%20DE%20PELILEO_TUNGURAHUA.pdf)

- Jácome, H. (2015). Cooperativas existentes en el Ecuador. Recuperado el 22 de Agosto de 2015, <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/las-cooperativas-manegan-cerca-de-6-000-millones-en-activos.html>
- Martins, F. & Palella, S. (2013). *Planificación de Proyectos*. Obtenido de [http://emilicoiranplanificaciondeproyectos.blogspot.com/2013/04/tipos-de-investigacion-y-diseno-de-la\\_22.htm](http://emilicoiranplanificaciondeproyectos.blogspot.com/2013/04/tipos-de-investigacion-y-diseno-de-la_22.htm)

## **ANEXO**

### **Anexo 1: Entrevista al jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.**

#### **GUÍA DE PREGUNTAS**

**¿Cuál es su nombre?**

Andrés Usulle

**¿Qué cargo ocupa en la agencia Pelileo?**

Jefe de agencia

**¿Cuándo fue creado como agencia la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda?**

Fue creada el 17 de Julio del 2002 la cual es controlada por la SEPS

**¿Cuántos funcionarios trabajan en la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda?**

Son nueve personas quienes trabajan en la cooperativa

**¿Con cuántos socios cuenta actualmente la cooperativa?**

La cooperativa actualmente cuenta con 9480 socios

**¿Cuántos socios han recibido créditos durante este año?**

9300 socios han recibido los créditos

**¿Qué tipos de créditos brinda la cooperativa?**

Productivo, Productivo PYMES, Productivo empresarial, Consumo, Microcrédito, microcrédito minorista, Microcrédito de acumulación simple, Vivienda:



**Anexo 2: Encuesta a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERIA EN MARKETING  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA, AGENCIA PELIPELO.**

**Objetivo.-** Determinar información de interés sobre el manejo del área comercial enfocada a fortalecer los procesos de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.

**1.¿Posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito MushuC Runa Ltda., un modelo de gestión comercial enfocado a fortalecer los procesos de crédito y atención al cliente?**

SI		NO	
----	--	----	--

EN CASO DE SI EXPLIQUE:

.....  
.....

**2.¿Usted ha recibido capacitaciones, seminarios por parte de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda ?**

SI		NO	
----	--	----	--

EN CASO DE SI EXPLIQUE:

.....  
.....

**3. Se han definido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., estrategias enfocadas a la fidelización de los socios?**

SI		NO	
----	--	----	--

EN CASO DE SI EXPLIQUE:

.....  
.....

**4. ¿Las habilidades y el buen desempeño son valoradas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda a través de incentivos económicos, condecoraciones u otros al personal?**

SI		NO	
----	--	----	--

EN CASO DE SI EXPLIQUE:

.....  
.....

**5. ¿Se realizan reuniones periódicas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda para analizar el desempeño de la Cooperativa?**

SI		NO	
----	--	----	--

EN CASO DE SI EXPLIQUE:

.....  
.....

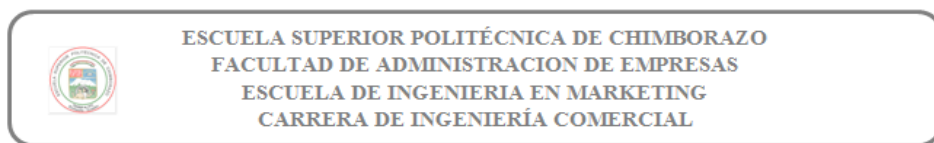
**6. ¿Existe una relación cordial entre la gerencia y los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda?**

SI		NO	
----	--	----	--

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 3: Encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA .ANGENCIA PELILEO.**

La presente encuesta tiene como objetivo determinar la información sobre la percepción que tiene el socio del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.

**1. ¿Considera usted que La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., cuenta con infraestructura adecuada y confortable?**

SI		NO	
----	--	----	--

**2. Los intereses que se pagan al momento de haber recibido el préstamo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda como los considera usted?**

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR

**3. En el periodo Enero – Julio 2015 cuantos créditos ha obtenido en la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.**

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

**4. ¿En la actualidad usted necesita un crédito? ¿Para qué necesidad? Señale los siguientes ítems.**

Par la Agricultura.	Para estudios	Comprar una casa.	Para un negocio.

Otros . Explique .....

**5. Como usted considera la atención del asesor de créditos en la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda?**

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR

**6. ¿Conoce los diferentes servicios que presta su entidad financiera al socio?  
¿Cuáles?**

Créditos socios.	Pago de servicios BASICOS.	Fondos Mortuorios.	Servicios de cajeros.

**7. ¿Considera usted que la Cooperativa, le brinda atención a sus requerimientos en los tiempos adecuados?**

SI		NO	
----	--	----	--

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### Anexo 4: Encuesta a la población del Cantón Pelileo



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERIA EN MARKETING  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

#### ENUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN DE PELILEO

**Objetivo:** Determinar la participación de mercado de las Cooperativas de ahorro y Crédito existente en la Cantón de Pelileo.

**1. Posee cuenta en alguna cooperativa**

- SI
- No

**2. En qué Cooperativa usted confía sus ahorros y realiza créditos.**

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco

Otras

Indique.....

**3. Por qué trabaja con su cooperativa**

- Solvencia
- Horario

- Rapidez
- Porcentaje de interés

## GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### Anexo 5: Fotografías realizadas a los socios y funcionarios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Pelileo y la población de Pelileo.



**FUENTE:** socios de la Coop. Mushuc Runa Ltda.



**FUENTE:** socios de la Coop. Mushuc Runa Ltda.



**FUENTE:** Funcionarios Mushuc Runa Ltda



**FUENTE:** Funcionarios de la Cooperativa



**FUENTE:** Población del cantón



**FUENTE:** Población del cantón Pelileo