



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

#### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
Occidental en el Cantón La Maná.”**

Proyecto investigativo presentado previo a la obtención del Título de Ingenieros Comerciales.

#### **Autores:**

Morales Yaguana Bristhan del Rosario

Oto Vega Jorge Rodolfo

#### **Tutor:**

Ing. M. Sc. Ángel Alberto Villarroel Maya

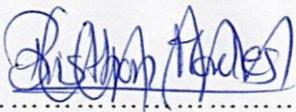
**La Maná – Ecuador**

**Noviembre, 2016**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, **Morales Yaguana Bristhan del Rosario y Oto Vega Jorge Rodolfo**, declaramos ser los autores del presente proyecto de investigación: Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental en el Cantón La Maná, siendo **Ing. M. Sc. Ángel Villarroel Maya**, Director del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

	
.....	.....
<b>Oto Vega Jorge Rodolfo</b>	<b>Morales Yaguana Bristhan del Rosario</b>
<b>C.I.: 120467545 – 6</b>	<b>C.I.: 171810171-8</b>

## **AVAL DEL DIRECTOR DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el título, **Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental en el Cantón La Maná**”, de **Morales Yaguana Bristhan del Rosario y Oto Vega Jorge Rodolfo**, de la carrera de Ingeniería Comercial, consideramos que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnico suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Noviembre del 2016



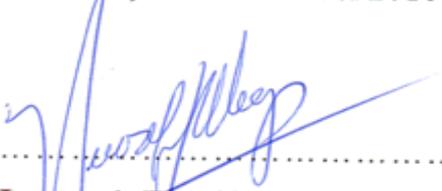
.....  
Ing. M. Sc. Ángel Alberto Villarroel Maya  
C.C.: 060276540-6

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, por cuanto los postulantes **Morales Yaguana Bristhan del Rosario y Oto Vega Jorge Rodolfo** con el título de proyecto de investigación **Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental en el Cantón La Maná** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

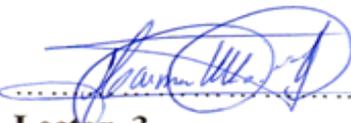
La Maná, Noviembre del 2016



.....  
**Lector 1 (Presidente)**  
Ing. M. Sc. Neupal Villegas Barros  
C.C.: 1202437669



.....  
**Lector 2**  
Lcdo. M. Sc. Enry Medina López  
C.C.: 0501134514



.....  
**Lector 3**  
Eco. M. Sc. Carmen Ulloa Méndez  
C.C.:1205871641

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la sabiduría e inteligencia que me ha dado, a mis padres por su apoyo económico y moral, a mi novia por ser el pilar fundamental durante mis estudios, a la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná porque en sus aulas he recibido sabias enseñanzas y a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.

**JORGE**

Agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi vida, a cada uno de los que son parte de mi familia, mis padres, mis hijos y mi esposo por siempre haberme dado fuerzas y apoyo incondicional y esto me ayudo a estar donde me encuentro ahora de igual manera agradezco a la Universidad Técnica de Cotopaxi que me impartió sus conocimientos.

**BRISTHAN**

## **DEDICATORIA**

Este mérito alcanzado a lo largo de mi carrera profesional, se lo dedico con mucho amor a mis padres por que supieron motivarme moral y materialmente, a mi novia por su apoyo y fortaleza incondicional, a mis distinguidos maestros quienes con amor y sabiduría han depositado en mí sus vastos conocimientos, gracias a ellos se ha hecho realidad mi sueño anhelado.

**JORGE**

Dedico mi proyecto a Dios, porque ha estado conmigo cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación a mis queridos hijos y a mi amado esposo siendo mi apoyo en todo momento, porque han depositado su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

**BRISTHAN**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**

La Maná - Ecuador

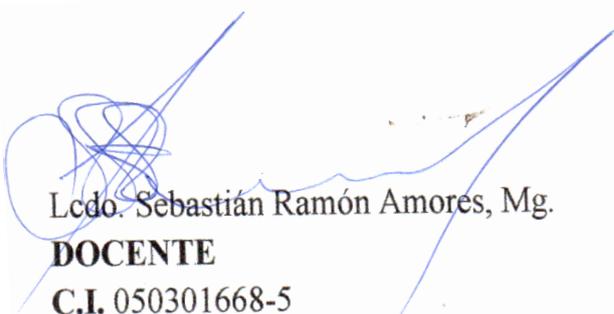
*CERTIFICACIÓN*

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción de la descripción del Proyecto de Investigación al idioma Inglés presentado por los estudiantes egresados: **MORALES YAGUANA BRISTHAN DEL ROSARIO Y OTO VEGA JORGE RODOLFO**, cuyo título versa “**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OCCIDENTAL EN EL CANTÓN LA MANÁ**”; lo realizaron bajo mi supervisión y cumplen con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, Noviembre, 2016

Atentamente



Lcdo. Sebastián Ramón Amores, Mg.  
**DOCENTE**  
C.I. 050301668-5



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### TÍTULO: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OCCIDENTAL EN EL CANTÓN LA MANÁ.”

#### **Autores:**

Morales Yaguana Bristhan del Rosario  
Oto Vega Jorge Rodolfo

#### **RESUMEN**

La investigación sobre el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental del cantón La Maná, permitió ampliar procesos administrativos eficientes, para brindar servicios financieros de excelencia a los clientes y fortalecer el crecimiento institucional, este modelo de gestión solucionó problemas como son: los objetivos no se relacionan con la visión institucional, un manejo deficiente del sistema informático por parte de los colaboradores, malestar continuo en los socios por la tardanza en los procesos; para solucionar estos inconvenientes, el método aplicado es la investigación no experimental, además de esto se requirió la aplicación de instrumentos como la entrevista, encuesta y procedimientos estadísticos para la investigación, los resultados que se obtuvieron al aplicar este proceso fueron las directrices para corregir de una manera adecuada la falencias existidas dentro de la empresa, la planificación estratégica, entre otras. Como principal aporte a los problemas antes mencionados fue necesario la elaboración de un modelo de gestión administrativa para mitigar y realizar los cambios respectivos que ayuden a la entidad a brindar un servicio de calidad y eficiente. Se concluye indicando que el modelo propuesto servirá a la Cooperativa como un instrumento de apoyo para tomar las decisiones más pertinentes que ayuden a mejorar la administración de la Cooperativa buscando siempre el crecimiento institucional, un mejor posicionamiento en el mercado financiero y la satisfacción de los clientes. Hay que recalcar que una gestión administrativa adecuada permite alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de las operaciones y facilita la realización de las tareas de forma sistemática

**Palabras clave:** Gestión administrativa, Cooperativa, servicio, administración



# COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

## ADMINISTRATIVE Y HUMANISTIC SCIENCE CAREER.

**TITLE:** "ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OCCIDENTAL CANTÓN LA MANÁ."

**Authors:**

Morales Yaguana Bristhan del Rosario  
Oto Vega Jorge Rodolfo

### ABSTRACT

The research on the design of a model of administrative management for Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental Cantón La Maná, allowed to extend efficient administrative processes, in order to provide excellent financial services to the customers and strengthen the growth institutional; this management model solved problems such as, the objectives which are not related to institutional vision, poor management of the computer system by the collaborators continuous, unrest in members due to the delay in the processes; to solve these disadvantages, the applied method was non-experimental research, besides this is required the application of instruments such as the interview, survey and statistical procedures for research; the results obtained by applying this process were guidelines to properly correct the flaws existed within the company, strategic planning, among others. As a main contribution to the aforementioned problems It was necessary the development of a administrative management model for mitigation and the respective changes that help the institution to provide a quality and efficient service. We conclude stating that the proposed model will serve the cooperativa as a support tool for the most relevant decisions that will help to improve the administration of the cooperativa always looking for the institutional growth, better positioning in the financial market and the satisfaction of customers. It should be noted that proper administrative management allows to reach those goals that were raised at the beginning of operations and facilitates the accomplishment of the tasks systematically.

**Key words:** management administrative, cooperative, service, administration

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
Portada.....	i
Declaración de autoría.....	ii
Aval del director de proyectos de investigación.....	iii
Aprobación del tribunal de titulación.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Índice.....	x
Índice de cuadros.....	xiii
Índice de gráficos.....	xiv
Introducción.....	xv
1. Información general.....	1
2. Resumen del proyecto.....	2
3. Justificación del proyecto.....	2
4. Beneficiarios del proyecto.....	3
5. El problema de investigación.....	3
5.1. El problema.....	3
6. Objetivos.....	6
6.2. Objetivo general.....	6
6.3. Objetivos específicos.....	6
7. Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos.....	7
8. Fundamentación científico técnica.....	8
8.1. Marco conceptual.....	9
8.2. Marco teórico.....	11
8.2.1. Gestión.....	11
8.2.1.1. Objetivos de la Gestión.....	11
8.2.1.2. Actividades y control de la Gestión.....	12

8.2.1.3. Elementos del sistema de control de gestión .....	12
8.2.1.4. Clasificación.....	12
8.2.2. Gestión Administrativa.....	14
8.2.2.1. Importancia.....	14
8.2.2.2. Etapas del proceso administrativo .....	15
8.2.2.3. Propósitos de la Gestión Administrativa .....	15
8.2.2.4. Elementos de la Gestión Administrativa .....	16
8.2.2.5. Factores que afectan o influyen al control de Gestión Administrativa.....	20
8.2.2.6. Modelos de Gestión Administrativa .....	21
8.2.3. El Cooperativismo .....	25
8.2.3.1. Antecedentes.....	25
8.2.3.2. ¿Qué es el cooperativismo? .....	26
8.2.3.3. Valores cooperativos .....	26
8.2.3.4. Cooperativas de ahorro y crédito.....	27
8.2.3.5. Manual de la Organización y Funciones de una Cooperativa de Ahorro y Crédito....	27
8.2.3.6. Entidad que regula las Cooperativas de ahorro y crédito .....	30
8.2.3.7. Marco legal de la Cooperativa Occidental .....	30
9. Preguntas científicas .....	31
10. Metodología de la investigación.....	33
10.1. Tipos de investigación.....	33
10.1.1. Bibliográfica .....	33
10.1.2. De campo.....	33
10.2. Métodos de la investigación .....	33
10.2.1. Método deductivo .....	33
10.2.2. Método analítico .....	33
10.3. Técnica de la investigación utilizada.....	34
10.3.1. Encuesta.....	34
10.3.2. Entrevista .....	34
10.4. Instrumentos utilizados.....	34
10.4.1. Cuestionarios .....	34
10.5. Diseño de la investigación.....	34
10.6. Población y muestra.....	35
10.6.1. Población .....	35

10.6.2. Tamaño de la muestra.....	35
10.7. Análisis de los resultados alcanzados .....	36
11. Análisis y discusión de los resultados .....	36
11.1. Resultado de la entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa Occidental .....	36
11.2. Resultados de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la Cooperativa .....	38
11.3. Resultados de las encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Occidental .....	41
11.4. Conclusiones y recomendaciones de la encuesta .....	54
11.4.1. Conclusiones.....	54
11.4.2. Recomendaciones .....	54
11.5 Estructura del modelo de gestión administrativa.....	55
Modelo de gestión administrativa.....	56
11.5.1. Diagnóstico del estado actual de la gestión administrativa de la Cooperativa.....	56
11.5.2. Factores claves que inciden en la Gestión Administrativa de La Cooperativa .....	58
11.5.3. Modelo de gestión administrativa para Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.....	62
12. Impactos (técnicos, sociales o económicos y administrativo).....	70
13. Presupuesto del proyecto .....	71
14. Conclusiones y recomendaciones .....	72
14.1. Conclusiones.....	72
14.2. Recomendaciones .....	73
15. Bibliografía.....	74
16. Anexos	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
1.Actividades y metodologías para los objetivos específicos .....	7
2. Población para encuesta .....	35
3. Calificación de la Misión y Visión .....	41
4. Valoración de la organización interna. ....	42
5. Calificación al personal .....	43
6. Personal calificado para atención al cliente. ....	44
7. Calificación a los miembros de la Cooperativa. ....	45
8. Calificación sobre el monto de apertura de cuenta .....	46
9. Calificación sobre la calidad de los servicios recibidos. ....	47
10. Calificación sobre la atención recibida al realizar un crédito .....	48
11. Disposición del personal para dar solución a inquietudes y dificultades. ....	49
12. Calificación de la ubicación geográfica de la cooperativa. ....	50
13. Personal capacitado en su área de trabajo. ....	51
14. Calificación del Control Interno. ....	52
15. Contratación de un supervisor de recursos humanos. ....	53
16. Diagnóstico administrativo de la Cooperativa Occidental .....	57
17. Factores claves que inciden en la gestión administrativa de la Cooperativa Occidental .....	58
18. Factores claves que inciden en la gestión administrativa de la Cooperativa Occidental. ....	59
19. Propuesta de mejoras .....	60
20. Costos del proyecto .....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráficos</b>	<b>Pág.</b>
1. Categorización de las variables .....	10
2. Modelo básico de Gestión Administrativa .....	21
3. Calificación de la Misión y Visión .....	41
4. Valoración de la organización interna. ....	42
5. Calificación al personal .....	43
6. Personal calificado para atención al cliente.....	44
7. Calificación a los miembros de la Cooperativa. ....	45
8. Calificación sobre el monto de apertura de cuenta.....	46
9. Calificación sobre la calidad de los servicios recibidos. ....	47
10. Calificación sobre la atención recibida al realizar un crédito.....	48
11. Disposición del personal para dar solución a inquietudes y dificultades. ....	49
12. Calificación de la ubicación geográfica de la cooperativa. ....	50
13. Personal capacitado en su área de trabajo. ....	51
14. Calificación del Control Interno. ....	52
15. Contratación de un supervisor de recursos humanos.....	53
16. Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental .....	65

## INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa ayuda a una empresa a desarrollar sus actividades mediante una planificación estratégica que promueva alcanzar el crecimiento organizacional y económico esperado; es decir, que una planificación estratégica proporciona todas las pautas o directrices con los cuales debe ser administrada una entidad, dentro de esta se encuentra la misión, visión, objetivos, valores y políticas.

La gestión administrativa tiene vital importancia para el funcionamiento normal de toda empresa y su distribución organizacional, entre sus finalidades se destaca el análisis estructural, definición de herramientas de gestión entre otras. Uno de los principales propósitos en el desarrollo del tema, lo constituye la importancia que se debe dar a una adecuada gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.

La forma de gestión administrativa influye en la reducción de errores durante la ejecución de las operaciones de la Cooperativa, en la actualidad la Cooperativa Occidental posee inconvenientes como no disponer de un modelo de gestión administrativa actualizado.

En virtud del problema existente se desarrolla un modelo de gestión administrativa con el fin de proponer mejoras en las deficiencias que se presentan en el proceso administrativo de la Cooperativa, para lo cual se ha realizado un diagnóstico de la situación administrativa de la entidad, así como también se identificó los factores relevantes que influyen en la administración y se diseñó un modelo de gestión bajo el modelo básico de la gestión administrativa donde se considera sus cuatro elementos fundamentales como planificación, organización, dirección y control.

En el proyecto se desarrollan varios puntos de investigación como son:

Fundamentación científico técnica, donde se analiza los temas conceptuales y teóricos principales que sustentan la investigación, preguntas científicas están planteadas de acuerdo a los objetivos de la investigación las mismas que son comprobadas con el desarrollo del proyecto.

Metodología de la investigación, donde se utiliza diferentes tipos de investigación descriptiva y de campo, dentro de las técnicas se utilizó la encuesta y entrevista, y como instrumentos el cuestionario de preguntas para los clientes, gerente y personal administrativo. El análisis y discusión de resultados, el cual contiene los resultados obtenidos al aplicar las entrevistas y encuestas, también se presenta la propuesta de un modelo de gestión administrativa en beneficio de la Cooperativa Occidental.

Los impactos del proyecto, se ubican en esto el impacto administrativo, técnico y económico que tendrá el desarrollo del proyecto por lo tanto el presupuesto para la propuesta del proyecto, se detalla el valor económico que se necesita para la realización del proyecto. En la cual las conclusiones y recomendaciones, se encuentran plasmadas los resultados obtenidos con el desarrollo de la investigación.

## **1. INFORMACIÓN GENERAL**

**Título del Proyecto:**

Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental

**Fecha de inicio:** Octubre 2015

**Fecha de finalización:** Agosto 2016

**Lugar de ejecución:** Cantón La Maná.

**Unidad Académica que auspicia:** Ciencias Administrativas y Humanísticas.

**Carrera que auspicia:** Carrera de Ingeniería Comercial.

**Equipo de trabajo**

Sra. Morales Yaguana Bristhan del Rosario (**Hojas de vida. Anexo1**)

Sr. Oto Vega Jorge Rodolfo (**Hojas de vida. Anexo 2**)

**Coordinador del Proyecto:** Ing. M. Sc. Ángel Villarroel Maya  
(**Datos informativos y hoja de vida. Ver anexo 3**)

**Área de Conocimiento:** Ciencias Sociales, Educación, Comercial y Derecho

**Línea de investigación:** Desarrollo Técnico Social Sostenible

**Sub-línea:** Desarrollo empresarial

## **2. RESUMEN DEL PROYECTO**

El proyecto desarrollado se encuentra titulado como “Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental en el cantón La Maná”, el cual busca dar solución al problema principal detectado como la deficiente gestión administrativa, la investigación se encuentra sustentada bajo una fundamentación científica técnica que está relacionada con los objetivos planteados.

El presente proyecto se lo realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental, ubicado en el Cantón La Maná en las calles San Pablo y 27 de Noviembre, la cual posee una deficiente gestión administrativa y por ende sus procesos y servicios prestados no son realizados con satisfacción. Por esta razón se propone un modelo de gestión administrativa, orientado al desarrollo de procesos y administrativos eficientes con la finalidad de brindar servicios financieros de calidad que promueva un cambio exitoso y favorable para la institución y sus socios.

Dentro de este modelo se hace un análisis a la situación administrativa de la entidad así como se llega a una determinación de factores claves que influyen las operaciones y administración de la entidad, el proyecto está desarrollado bajo un modelo no experimental puesto que el mismo requiere que se describa el origen del problema de investigación, están las acciones correctivas que se propone a la Cooperativa para que mejore su gestión administrativa, siendo la actualización de la misión, cambio de uno de los objetivos de la institución, entre otras, el proyecto desarrollado es de gran importancia puesto que este permite dar solución a los inconvenientes administrativos de la Cooperativa sujeta a estudio y por lo tanto beneficia a la misma.

## **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El desarrollo de este proyecto de investigación es importante porque se enmarca en la necesidad de la Cooperativa Occidental, en contar con un modelo adecuado de gestión administrativa que permita establecer políticas y lineamientos acertados con la finalidad de ofrecer servicios de excelencia garantizando la máxima calidad.

El motivo principal del proyecto es contar con un alto nivel en los servicios, porque un modelo de gestión administrativo-financiero representa una herramienta muy poderosa e importante en lo que se refiere a la prestación de un servicio, por lo cual, será muy beneficioso para la institución y los clientes evitando malestares, por la pérdida de tiempo para los trámites respectivos, produciendo esto pérdidas económicas y evitando crecer en la cartera de clientes, por ello se pretende estudiar toda la gestión administrativa y así encontrar elementos para mitigar los problemas que existen.

La presente propuesta, tiene como finalidad de diseñar un modelo de gestión administrativo-financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental tomando en cuenta el diagnóstico general del desempeño de la Cooperativa y los fundamentos técnicos de modelos de gestión administrativos, con el resultado de todo esto, la cooperativa tendrá un crecimiento sostenido y ordenado de su economía lo que a su vez le permitirá optimizar recursos y mejorar los niveles de eficiencia, seguridad y rentabilidad, además incrementar su número de clientes y la excelencia en la atención a los ya existentes.

#### **4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

El proyecto desarrollado posee dos tipos de beneficiarios tanto directos como indirectos, como beneficiarios directos tenemos a los socios de la Cooperativa con 320 personas, 7 inversionistas, 1 directivo y 2 empleados, como beneficiarios indirectos se encuentran 4 proveedores, el Estado ecuatoriano a través del SRI, el Cuerpo de Bomberos y GAD Municipal.

#### **5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

##### **5.1. El problema**

A nivel internacional el sector solidario en latinoamérica como es en Colombia, poco a poco ha ido ganando participación en la economía nacional por su contribución en desarrollo social, lo cual se puede evidenciar, cuando se observa que un grupo de personas de manera libre y espontánea, deciden agruparse para asociarse con el fin de obtener beneficios adicionales a través de mejores tasas de interés en sus crédito y como valor agregado en

bienestar social, beneficios que no es posible obtener a través de una adecuada gestión administrativa. (Morales, 2014)

A nivel nacional, todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito a partir de Enero del 2013 el Subsistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito pasó a ser controlado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que son 5422 de las cuales 1221 pertenecen al sector crédito, y las de bajo el control de la SBS (Superintendencia de Bancos y Seguros), que vienen hacer 33. Del total de las oficinas de este subsistema, 207 oficinas (70.4%) están localizadas en la región Sierra; 58 oficinas (19.72%) se encuentran ubicadas en la región Costa; 26 oficinas (8.84%), están localizadas en Amazonía y 3 en la región Insular (1.02%); siendo las provincias de mayor presencia de entidades financieras: Pichincha con 72 oficinas, Azuay con 22, Guayas con 21, Loja con 20, Tungurahua 17, Chimborazo 16, entre las principales. (Salazar, 2011).

A nivel local la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental es una organización privada, fue creada por un grupo de jóvenes emprendedores y visionarios con la finalidad de incentivar y fomentar el Ahorro a fin de mejorar la Economía, y así la calidad de vida de las Familias en el Cantón con la prestación ágil y oportuna de créditos, con el domicilio en la ciudad de Pujilí, y su sucursal en el Cantón La Maná, que sin buscar finalidad de lucro, tiene por objetivo particular servir a la población urbana y del sector rural de la provincia de Cotopaxi.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental a pesar de tener una sostenibilidad administrativa sólida, no cuenta con un modelo de gestión administrativa actualizado, más aun cuando en estos momentos se destaca la competitividad. Dentro de la entidad la liquidez no permite que exista la capacidad de evaluar los procesos administrativos cambiantes que se van presentando en el día a día. (COACO, 2007)

Uno de los problemas primordiales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental es la ineficiente atención que existe en los servicios que ofrece a sus clientes, debido a la inadecuada Gestión Administrativa con la que cuenta la institución, por esta razón es de vital importancia aplicar un modelo de gestión administrativa para un buen desempeño de los procesos.

Proporcionando como síntomas los siguientes: molestia en los clientes por la tardanza de los procesos, retraso en la otorgación de crédito, inexistencia de servicios que satisfaga en su totalidad las necesidades de los usuarios llegando así a una disminución del índice en la cartera de clientes.

Como causas se identifican servicios inadecuada atención al cliente, demora en los procesos de otorgación de crédito, ineficiencia administrativa, falta de experiencia de los dirigentes, y no aplican la normatividad en su totalidad, que garantice el manejo eficaz de la misma. Los efectos que se generan por la problemática son: la pérdida o la disminución de clientes, la merma de ingreso de dinero para el fortalecimiento de la Cooperativa, no es competitiva y poca penetración en el mercado, todo esto ocasiona pérdidas económicas para la institución.

Luego de identificados los efectos que generan el problema, se propone como alternativa de solución un Modelo de Gestión Administrativa, que garantice y permita de manera oportuna y precisa controlar y corregir dicha situación en la que actualmente se encuentra la Cooperativa Occidental, para que posteriormente tome las decisiones más acertadas posibles.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.2. Objetivo general**

- ✓ Diseñar un modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental del Cantón La Maná, que permita desarrollar procesos administrativos eficientes, para brindar servicios financieros de excelencia a nuestros clientes y alcanzar un alto crecimiento institucional.

### **6.3. Objetivos específicos**

- ✓ Diagnosticar el estado actual de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.
- ✓ Analizar los factores claves que inciden en la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental del Cantón La Maná.
- ✓ Proponer un modelo de gestión administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

**Cuadro 1. Actividades y metodologías para los objetivos específicos**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LAS ACTIVIDADES
Diagnosticar el estado actual de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.	Elaboración de instrumentos Aplicación de instrumentos Procesamiento de instrumentos Interpretación de instrumentos	Diagnóstico del estado actual de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.	Resultados de encuesta Evaluación mediante matriz diseñada por los investigadores Análisis Documental
Analizar los factores claves que inciden en la Gestión Administrativa de La Cooperativa de Ahorro Crédito Occidental del Cantón La Maná.	Clasificar datos de encuesta aplicada Analizar los datos	Factores principales que influyen en la Gestión administrativa de Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.	Diseño de matriz con factores y porcentajes obtenidos Análisis de factores más influyentes Analizar las situaciones débiles y luego dictar las acciones correctivas a emplear.
Proponer un modelo de gestión administrativa para Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.	Diseño del modelo de gestión bajo las funciones de la gestión administrativa básica Acciones correctivas para situaciones débiles.	Modelo de gestión administrativa acorde a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.	Identificar la planificación Analizar la dirección, organización y control de la Cooperativa.

Elaborado por: Los autores

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

El proyecto se fundamenta en diferentes investigaciones ya realizadas, en las cuales las instituciones que lo han aplicado han tenido éxito.

### **1) Diseño de un modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna San Rafael, Parroquia Chanduy, Provincia de Santa Elena, año 2014.**

El desarrollo del siguiente trabajo de investigación se basa en poder mejorar la gestión administrativa que posee el actual cabildo de la comuna San Rafael, en donde se puede evidenciar la parte de mejorar la calidad de gestión que aplica este organismo local, por lo que se desarrolla en base a una propuesta de conseguir, fortalecer la gestión administrativa y de esta manera lograr que exista un buen servicio a la comunidad, demostrándose el cumplimiento de los objetivos. Como problema principal la ausencia de un modelo de gestión que direcciona el ámbito administrativo y abarque todos los sectores económicos que conforman la comuna San Rafael en un solo ente productivo no permite que se unan y trabajen en equipo, como objetivos específicos de este proyecto se encuentra determinar la fundamentación teórica, que sirva de base para la elaboración del modelo de gestión administrativa, aplicar las debidas técnicas metodológicas que oriente el proceso de investigación, establecer el Modelo de Gestión Administrativa como una herramienta que ayudará el buen funcionamiento del Cabildo, como resultado principal está el modelo de gestión administrativo con directrices y lineamientos, genera mayores oportunidades para una gestión eficiente a través de su observancia y aplicación. (De la Rosa, 2014, p. 2-83).

### **2) Diseño de un modelo de gestión administrativo-financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional Quito- Ecuador. 2014.**

Tomando en cuenta el diagnostico general del desempeño de la Cooperativa y los fundamentos técnicos de modelos de gestión administrativos-financieros. Se lo realizará conforme a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, tomando en cuenta la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y la Constitución de la República del Ecuador, la finalidad es que la Cooperativa tenga un crecimiento sostenido y ordenado, y a su vez le permita optimizar recursos y mejorar los niveles de eficiencia, seguridad y rentabilidad. El principal problema

de esta institución es la baja rentabilidad por mal manejo administrativo-financiero de la cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional" (ausencia de un modelo de gestión), para ello ha planteado los siguientes objetivos específicos, Caracterizar el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, mediante el diagnóstico situacional, y financiero 2011-2012. Investigar los modelos de gestión administrativo-financiero que existen, aplicables a este tipo de instituciones. Desarrollar el modelo de gestión administrativo-financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, que permita un crecimiento sostenido y ordenado para el período 2013-2017. Como resultados de la investigación se encuentra, diagnóstico situacional de la cooperativa, se observa que su nivel de gestión es aceptable, razón por la cual se asume las estrategias y demás planes y proyectos a futuro que de una forma u otra permite identificar acciones a mediano plazo (Pavón, 2014).

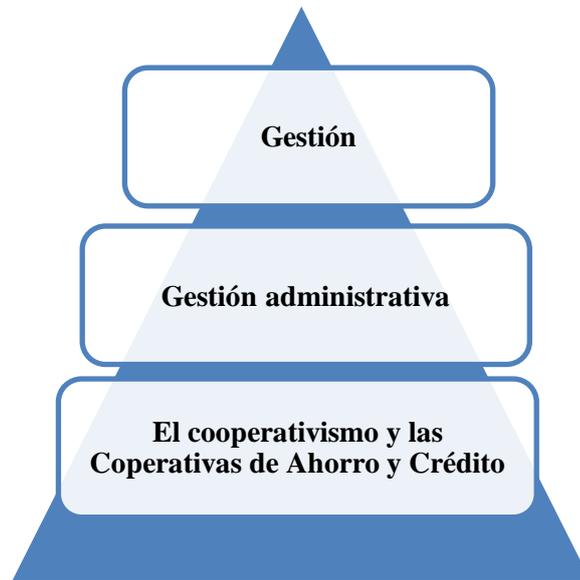
## 8.1. MARCO CONCEPTUAL

- **Gestión:** PALLOS HEREDERO, (2010). A la gestión define como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad”.
- **Modelo:** DIAZ DUMONT, (2015). Un modelo es aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual.
- **Administración:** GARCIA MORALES, (2013). La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.
- **Cooperativas:** AGUIRRE, (2010). Las cooperativas, son sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o personas jurídicas que sin perseguir finalidad de lucro, realizan actividades o trabajo de beneficio social o colectivo.
- **Calidad:** MALLAR, (2010). La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de haber sido entregado algunas otras pérdidas son causadas por su función intrínseca.

- **Servicios:** PÈREZ y VEIGA, (2010). Un Servicio son un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa.
- **Eficiencia:** "Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Ibidem,2010,pag 52)
- **Eficacia:** PÈREZ y VEIGA, (2010). Se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

### Categorías fundamentales

Gráfico 1. Categorización de las variables



Elaborado: Los autores

## **8.2. Marco teórico**

### **8.2.1. Gestión**

Gestión es el conjunto de actividades y procesos que se desarrollan dentro de una empresa, con el propósito de medir el grado de eficacia con que se están cumpliendo cada una de las actividades dentro de la organización, en si gestión abarca cada uno de los pasos a seguir dentro de la empresa, entre las más importantes tenemos la planificación, organización, dirección y control cada uno de los procesos internos (DIAZ, 2015).

La gestión en una empresa es una de las partes más importantes al momento de realizar las actividades o tareas básicas dentro de una organización porque de él buen manejo y funcionamiento depende el bienestar de la empresa y el de cada uno de sus departamentos.

#### **8.2.1.1. Objetivos de la Gestión**

Para VERTICE (2010). El control pretende asegurar que se alcancen los objetivos planteados por la empresa para ello se puede actuar antes, durante y después de la ejecución de cada uno de los planes.

Los objetivos de control se enfocan en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante cada uno de los objetivos y así dar mayor cumplimiento.
- Controlar la evaluación de la empresa desde un punto de vista económico en este caso tomando en cuenta los indicadores de gestión.
- Medir la eficiencia con que se está cumpliendo cada una de las estructuras funcionales de la empresa, de la misma manera optimizar el funcionamiento interno del sistema de administración.
- Establecer un sistema de planificación estratégico ente caso a largo plazo.

Los objetivos de la gestión nos sirven como guía a lo que queremos llegar en nuestra empresa siempre y cuando sea para el bienestar de la organización dando un buen uso a los recursos técnicos y humanos de la empresa por ello es una de los procesos que nos ayuda a mejorar, controlar el buen uso de la información disponible en la organización.

### **8.2.1.2. Actividades y control de la Gestión**

Son acciones deseadas e implantadas por políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que la empresa pueda mitigar los riesgos y puedan llegar a lograr sus objetivos, las actividades de control son llevadas a todos los niveles de la organización y en varias etapas de los procesos del negocio, las actividades de control considera la combinación de distintos tipos de actividades, defectivos, correctivos y preventivos (MENDEZ y GORDON, 2013).

Estas funciones o actividades constituyen una estructura muy útil para organizar, estos conocimientos administrativos tiene el propósito de administrar cada uno de las etapas de la administración de una manera eficiente.

### **8.2.1.3. Elementos del sistema de control de gestión**

Según, URTADO (2011). La herramienta principal y básica para el control de gestión es el presupuesto y la planificación

**El presupuesto:** El presupuesto está vinculado con a corto plazo, este se debe negociar directamente con los responsables a fin de conseguir una mayor implicación del personal en la consecución de los objetivos.

**La planificación:** Este consiste en adelantarse al futuro eliminado el nivel de riesgos e incertidumbres, está relacionada con el largo plazo.

Los elementos de control de la gestión constituyen un conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos por la empresa, la planificación nos permite marcar diferentes directrices y formas de actuación dentro de un periodo largo.

### **8.2.1.4. Clasificación.**

De acuerdo a los autores, ESTALLO y ANGELES (2010). La gestión se aplica de acuerdo a la actividad de las empresas y se clasifican como se detalla a continuación.

## **1. Gestión Empresarial**

Es un término que abarca un gran conjunto de técnicas que se aplica en una empresa u organización, dependiendo del tamaño de la empresa dependerá la dificultad de la gestión del empresario, su objetivo principal es mejorar su productividad sostenibilidad y por ende su competitividad asegurando siempre y cuando el bienestar de la empresa en un periodo largo. (ESTALLO y ANGELES, 2010).

Ante la realidad la gestión empresarial se enfoca principalmente a aumentar la capacidad competitividad y sostenibilidad de cada uno de los resultados de la organización, donde el individuo es parte principal del crecimiento de la empresa.

## **2. Gestión de la Información**

Es un conjunto de procesos en el cual se controla el ciclo de vida de la empresa de una forma relevante y económica posible para ser usada en el desarrollo y éxito de una organización. En si lo que se quiere es producir un impacto en el medio ambiente de cualquier organización en el cual debe estar presente cada uno de los paso que requiere de acción, decisión y evaluación. (ESTALLO y ANGELES, 2010).

En este proceso de la gestión proporciona toda la información necesaria para una buena toma de decisiones, este tipo de gestión busca proporcionar un medio ambiente adecuado para la organización.

## **3. Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento en una empresa son todos aquellos elementos y fuerzas no tangibles, incluidos conocimientos explícitos. Conduce a la creación de valor de los activos físicos tangibles e inciden directamente en el valor agregado de las organizaciones. En otras palabras es el capital que reside en la cabeza de las personas donde trata de convertir el conocimiento explícito de la organización en beneficios monetarios para su organización. (GARCIA M. I., 2015)

En si la gestión del conocimiento son activos intangibles que poseen valor sin material ni físico y se localiza en los seres humanos o se obtiene a partir de los procesos, sistemas o culturas de la organización.

#### **4. Gestión de Documentos**

Es un conjunto de actividades potenciales dentro de la administración para utilizar más eficazmente la información de las actividades de la organización es decir su documentación producida y recibida por una entidad desde su origen hasta la actualidad o destino final, su objetivo principal es facilitar y conservar su accesible utilización de documentos que tiene la empresa. (GARCIA E. , 2013)

Cuando hablamos de gestión de documentación nos referimos a los procedimientos que realiza la organización en base sus documentos que permite medir la gestión y la unificación de toda la información.

##### **8.2.2. Gestión Administrativa**

Según RUIZ (2010). La gestión administrativa ayuda a evaluar la calidad de cada una de las actividades que se están realizando dentro de la empresa o compañía con el fin de brindar mayor soporte a sus actividades diarias reduciendo los problemas administrativos que se presentan en la actualidad y en el futuro.

La gestión administrativa busca gestionar de forma adecuada las actividades de una empresa brindando una viabilidad en las operaciones tratando de reducir problemas que se presentan, la ayuda que brinda la gestión administrativa es que se dé cumplimiento a los planes estratégicos diseñados por la entidad.

##### **8.2.2.1. Importancia**

La gestión administrativa busca optimizar la ejecución de los procesos con el fin de incrementar la cantidad y eficiencia de la gestión de servicios, permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites que se realice en la organización, así como una mayor

calidad en el servicio prestado. Dentro de este modelo de gestión tenemos las características de aplicación más fundamentales. (FERNÁNDEZ, 2014)

- Análisis de la estructura funcional
- Identificación de las necesidades
- Definición de modelo de negocio
- Definición de herramientas de gestión.

La importancia de la gestión administrativa radica en la ejecución de procesos óptimos en un menor tiempo posible para alcanzar una mayor calidad del servicio prestado.

#### **8.2.2.2. Etapas del proceso administrativo**

Según LUNA (2015). Las etapas de la planeación engloba las acciones para llevar a cabo cada una de las actividades los cuales se clasifican en:

- ✓ Misión o propósito
- ✓ Objetivos o metas
- ✓ Estrategia
- ✓ Políticas
- ✓ Procedimientos
- ✓ Reglas
- ✓ Programas
- ✓ Presupuesto

Las etapas de la gestión administrativa ayuda a identificar las partes más vulnerables de la empresa y verificar con eficiencia y eficacia como se están administrando los recursos humanos y financieros dentro de la organización.

#### **8.2.2.3. Propósitos de la Gestión Administrativa**

Según, FRANKLIN (2011). La gestión administrativa tiene un propósito fundamental en las empresas entre ellas es el evaluar diferentes planes y programas al nivel de todos los departamentos administrativos dentro de la empresa, dentro de estos planes tenemos:

- Las políticas
- Procedimientos
- Presupuesto
- Programas de trabajo
- Planificación de objetivos

Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a políticas y procedimientos que se requiera. La evaluación a estos planes da soporte a cada una de los procesos de la gestión administrativa, planifica y controla cada una de las actividades empresariales.

#### **8.2.2.4. Elementos de la Gestión Administrativa**

Dentro de los elementos y funciones básicas de la administración tenemos: organización, dirección, coordinación y control.

##### **1. Planeación**

Según, LACALLE (2013). En esta fase se determina anticipadamente que es lo se va a hacer dentro de la organización, engloba lo que son sus objetivos, programas, políticas y procedimientos.

Objetivos.-Es la razón de ser de la organización esto se enfoca a lo propone alcanzar dentro de sus estándares de calidad.

Programas.- Son los planes que se deben realizar en un determinado tiempo para lograr los objetivos.

Políticas.- Son las normas en las cuales deben estar enmarcadas las actividades de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Procedimientos.- Son guías o formas de acción que nos dicen que se debe realmente hacer en la empresa. Las necesidades de la planeación aparecen por tres razones: para obligar a pensar en el futuro, para que las personas que trabajan en la empresa pueda ver hacia donde encamina su organización y se pueda anticipar a algún problema. (LACALLE, 2013)

La planificación estratégica de una organización está relacionada con el planteamiento de objetivos, políticas, procedimientos estos elementos son los que garantizan que la gestión administrativa de empresa sea eficiente y exitosa.

#### **a) Actividades importantes de la planificación**

Según GARCIA (2015). Hay una gran cantidad de cosas que no se pueden realizar con una sola persona es por ese motivo que hay que unirse en grupo y planificar actividades y ejecutarla, teniendo en cuenta algunas actividades más relevantes.

- Aclarar, ampliar y determinar los objetivos
- Pronosticar
- Establecer las condiciones y suposiciones
- Establecer un plan general de logros enfatizado la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo
- Anticipar los posibles problemas futuros
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

La planificación estratégica nos permite marcar diferentes directrices y formas de actuación dentro de un periodo, teniendo en cuenta las actividades más relevantes. Esta planificación debe elaborarse en conjunto con todo el personal que integra la empresa.

#### **b) Pasos de la planeación**

Según PÉREZ ( 2010). La planeación se debe realizar siguiendo los siguientes pasos:

- Atención a las oportunidades
- Establecimiento de objetivos y metas
- Identificación de alternativas
- Comparación de alternativas
- Elección de una alternativa
- Formulación de planes de apoyo.

Hay que tener en cuenta que la planificación no garantiza o significa que la empresa no fracase en su trayecto operativo sino simplemente que sus planes podrían tener más éxito, los pasos de la planeación direccional como una empresa puede plantear objetivos adecuados y que sean alcanzables, las oportunidades que ha tenido y que tendrá en el futuro.

## **2. Organización**

Según los autores PÉREZ y VEIGA (2010). En esta etapa se fijan las funciones y las relaciones entre autoridad y responsabilidad entre el personal de la empresa.

### **c) Actividades importantes de la organización**

Según GARCIA (2015). Existen dos razones fundamentales por las cuales es sumamente conveniente organizar.

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Seleccionar y colaborar a los individuos en el puesto adecuado.

Esta herramienta nos da a conocer que debe hacer cada miembro de la organización describiendo los deberes, responsabilidades y las atribuciones de cada persona.

## **3. Dirección**

Esta fase del proceso de administración hace referencia a la forma como se imparten cada una de las instrucciones a seguir, se explica que es lo que debe hacer, por ello es muy importante desarrollar dos términos que faciliten el desarrollo de la dirección como son motivación, comunicación y liderazgo. Aunque son de mucha importancia las cualidades de quien va a ejecutar la actividad. (PÉREZ y VEIGA, 2010).

#### a) **Actividades importantes de la Dirección**

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
- Comunicación
- Supervisión
- Motivación
- Alcanzar metas de la organización.

Para lograr este fin los funcionarios y directivos deben exponer a los empleados su punto de vista en cualquier caso, esto quiere decir que no se debe ordenar algo inalcanzable a la persona que se designe dicha actividad sino tener en cuenta la capacidad y experiencia que poseen. La dirección debe demostrar que está abierto a ejercer un tipo de liderazgo, una adecuada comunicación y sobre todo sabe cómo motivar al personal.

#### **4. Control**

Según los autores PÉREZ y VEIGA (2010). Es proceso consiste en verificar que los resultados ejecutados se desarrollen de la mejor manera, también consiste en la corrección y medición de la ejecución compara lo establecido con lo planeado.

Como procesos de control se obtiene lo siguiente:

- Establecer patrones de calidad.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño
- Transferir datos detallados de manera que muestre las comparaciones y variaciones.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Seguimiento a las acciones del personal
- Seguimiento a los recursos de la empresa como suministros, materiales, financieros, etc.

El control debe llevarse a toda las etapas de la organización y en todos los niveles para que con esto la dirección conozca de primera mano cual es la calidad de la gestión administrativa

que está obteniendo una empresa los principales controles se desarrollan en el personal, los recursos financieros, la calidad del servicio, etc.

#### **8.2.2.5. Factores que afectan o influyen al control de Gestión Administrativa**

Según ROJAS (2014). Dentro de los factores que afectan al control de gestión de una empresa tenemos factores internos como externos.

##### **1. Factores internos**

El sistema de organización jerárquica de la empresa, como o de qué forma se dirige la empresa según sus propietarios, o el sistema de información que maneja la organización.

ROJAS (2014). Estos factores internos pueden ser los siguientes:

- La calidad del servicio
- El conocimiento del mercado
- La ubicación empresarial
- Los recursos que dispone la empresa
- El personal
- La capacitación
- La tecnología que posee
- La distribución empresarial
- El planteamiento estratégico

Los factores internos que influyen en la administración de una empresa están relacionados con el servicio, conocimiento del mercado, la ubicación de la empresa, el planteamiento estratégico, etc. Estos factores ayudaran a una empresa a ser exitosa pero con una adecuada aplicación de los mismos.

##### **2. Factores externos**

Para ROJAS (2014). La competencia externa: que obliga a adoptar estrategias diferentes y la aplicación de leyes reglamentos la utilización de nueva tecnologías etc.

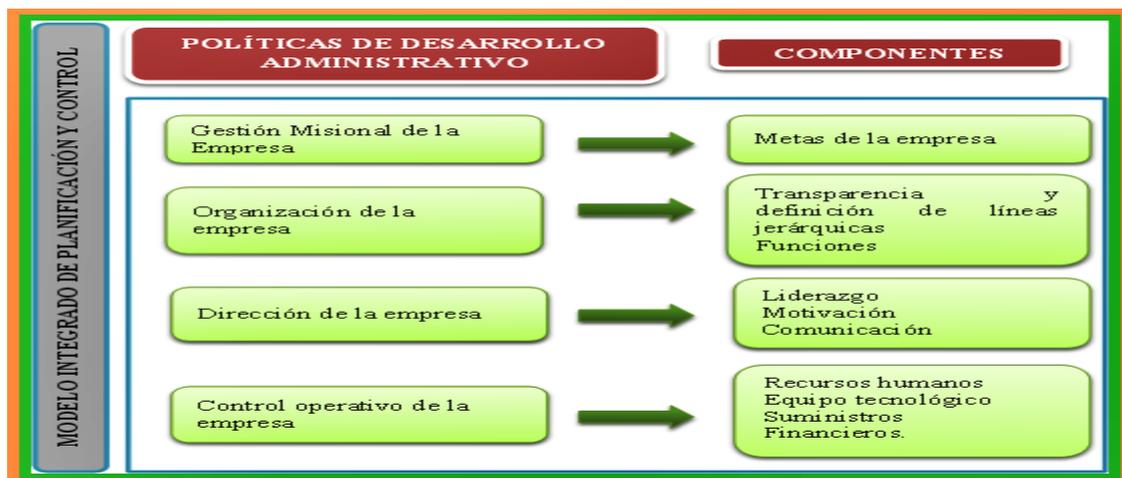
Los factores internos y externos ayudan a detectar y anticipar lo que puede pasar dentro y fuera de la empresa de una manera clara y comprensible. Estos factores de influencia hacen que la empresa pueda prevenirse ante los riesgos que pueden presentarse además de fortalecer su administración.

### 8.2.2.6. Modelos de Gestión Administrativa

#### 1. Modelo básico de la gestión administrativa

Es un sistema de gestión administrativa con un conjunto de acciones orientadas a los logros de los objetivos de la organización, a través del cumplimiento y la optimización de las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar), buscando una mejora en sus actividades macro y micro de la empresa, incrementando la cantidad y eficiencia en la gestión de los servicios.(ATRIA, 2012)

Gráfico 2. Modelo básico de Gestión Administrativa



Fuente: (ATRIA, 2012)

El modelo básico de la gestión administrativa permite la aplicación de políticas de desarrollo administrativo como son la planificación, la organización de la empresa, la dirección de la empresa y el control operativo, este modelo también indica cuales son los elementos o componentes que deben ser detallados en cada una de esta políticas.

## 2. Modelo de gestión por resultados o administración por objetivos

El Modelo de Gestión por Resultados también denominada administración por objetivos, es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.(OBARAMA, 2013)

Este modelo de gestión busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad, este modelo también permite incrementar las ganancias y reducir los gastos en una empresa.

### Características

Dentro del modelo de gestión por resultados daremos a conocer las características que posee, siendo estas las siguientes.(Ibídem, 2013).

- ❖ Es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo.
- ❖ La organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.
- ❖ Definir los objetivos anuales y objetivos a largo plazo.
- ❖ Emplear esos objetivos como guías para la operación de la empresa.
- ❖ Seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados.
- ❖ Identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios
- ❖ Producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.
- ❖ Los resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.

Las características del modelo por objetivos indican las acciones iniciales con las que debe contar la empresa para poner en marcha este tipo de modelo.

### 3. Modelo de gestión por procesos

El modelo de gestión por procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocio clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo, y con el tiempo la satisfacción del cliente. (MALLAR, 2010)

El modelo por procesos es una forma de gestionar a toda la organización; es decir se identifica los procesos que desarrolla la empresa para luego medir su correcta ejecución, estos procesos siempre deben estar en permanente evaluación con la finalidad de detectar dificultades para posteriormente definir las soluciones de mejoras que necesitan cada uno de estos procesos.

#### Características

Dentro del modelo de gestión por procesos podemos mencionar las siguientes características (ibídem, 2010).

- ❖ El equipo directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.
- ❖ A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos.
- ❖ Clasificar entre los procesos que hemos identificado, cuáles son claves, los estratégicos y los de apoyo. Se crea una matriz multicriterio para identificar cuáles son claves.
- ❖ Establecer una matriz de relaciones ente procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).
- ❖ Los procesos clave nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia.
- ❖ Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que nos permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y

sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los rendimientos de otras organizaciones.

- ❖ Para desarrollar la implantación, concentramos los esfuerzos en un área piloto. Hay que establecer un criterio de selección.
- ❖ Utilizamos esa metodología en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, elegimos otros y ampliamos el área de actuación.
- ❖ Facultando a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación. Al crear equipos de procesos, donde se van a analizar las actividades, se fijan objetivos de rendimientos; se está estableciendo un sistema de aprendizaje interno, que nos permite detectar oportunidades de mejora. Es posible crear equipos de mejora, equipos de proceso, fichas de seguimiento, análisis de resultados y un plan de mejora.

La gestión por procesos destaca como características principales de hacer que los empleados se sientan comprometidos con la organización y el establecimiento de la matriz de procesos esto se lo hace con la finalidad de conseguir la mejora continua de los procesos en beneficio de la entidad buscan siempre la calidad en el servicio.

#### **4. Modelo de gestión de la calidad total**

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe (PÉREZ y VEIGA, 2010).

El modelo de gestión de la calidad busca y orienta a la empresa a que las operaciones el servicio sean eficaces y eficientes, este modelo siempre influye a que la administración de la empresa tenga en cuenta las necesidades del cliente las cuales deben ser posteriormente satisfechas por el ente que presta el servicio. La calidad del servicio y las operaciones que se desarrollan logran la permanencia en el mercado de la empresa.

## a) Características

Las características del modelo de gestión de la calidad total están representadas de la siguiente manera (Ibídem, 2010).:

- ❖ Es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece.
- ❖ Dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades, satisfacerlas y esforzarse en exceder las expectativas.
- ❖ Los líderes deberán crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la institución.
- ❖ Compromiso en el personal, en todos los niveles, es esencial en una organización.
- ❖ Identifica, entiende y gestiona los procesos interrelacionados como un sistema.
- ❖ Mejora continua del desempeño global de la institución.
- ❖ Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Las características del modelo de gestión de calidad brinda las pautas necesarias que deberán ser consideradas para proporcionar un servicio de calidad estando entre estas el compromiso, el liderazgo la buena gestión de procesos, la mejora continua y el desempeño.

### 8.2.3. El Cooperativismo

#### 8.2.3.1. Antecedentes

Se toma como punto de partida del cooperativismo histórico y sistemático en el año 1844, año en el cual se fundó la célebre cooperativa de ROCHADALE en Inglaterra. Antes ya se había ensayado varias formas y sistemas de cooperación sin resultados positivos, pues es la cooperativa de ROCHADALE considerada la primera en el mundo, la que logra plasmar una exitosa realidad de las corrientes sociales y económicas de aquella época. Llegando a la humanidad su ejemplo y los históricos principios cooperativos que han construido la forma doctrinaria para todas las Cooperativas que se han organizado y se siguen organizando en

cualquier lugar del mundo. El triunfo de esta primera cooperativa formada por 28 tejedores de una fábrica, que abrieron su tienda con artículos de primera necesidad; el 21 de diciembre de 1874, radica sobre todo en que se estableció por primera vez el cooperativismo doctrinario y sistemático, los comienzos fueron difíciles, pero el espíritu de cooperación, agrupación, solidaridad, comprensión y la ayuda mutua fueron los factores que labraron el triunfo definitivo. (AGUIRRE, 2010)

### **8.2.3.2. ¿Qué es el cooperativismo?**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas. (Alianza Cooperativa Internacional, 2013).

Los principios cooperativos constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización internacional que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo. Prototipo de empresa social y solidaria, la cooperativa constituye la forma más genuina de entidad de economía social.

### **8.2.3.3. Valores cooperativos**

Para AGUIRRE (2010). Los valores cooperativos se lo demuestra de la siguientes manera:

- Ayuda mutua: es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- Esfuerzo propio: es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- Responsabilidad: nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- Democracia: toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.

- Igualdad: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- Equidad: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

Entre los valores cooperativos se destaca la ayuda mutua, el esfuerzo propio, responsabilidad equidad, etc. Estos valores son con los que debe formarse una entidad de este tipo, puesto que el mismo los guiará a ser una institución exitosa y fortalecida en el mercado financiero.

#### **8.2.3.4. Cooperativas de ahorro y crédito**

Son organismos formados por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objetivo de relajar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y precios autorizados de la superintendencia con clientes o a terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente ley o de ambos o reciban aportaciones en las cuentas patrimoniales con la finalidad de conceder sea de sus socios o de terceros.(CHIRIBOGA, 2014)

Las cocoperativas tienen como objetivo planificar y realizar actividades para servir o en beneficio de los socios y a terceros mediante la actividad propias o de las entidades de crédito, una de las actividades que pueden recibir es depósitos, contraer préstamos a los socios que se encuentren aportando.

#### **8.2.3.5. Manual de la Organización y Funciones de una Cooperativa de Ahorro y Crédito**

El objetivo del modelo supuesto que se presenta es únicamente referencial, las cooperativas elaboran sus manuales de organización y funciones internos de acuerdo a su estructura y requisitos internos, todas las demás funciones asignadas por la Gerencia General, el Directorio, así como las previstas en la ley o las disposiciones aplicables por el área de crédito, a continuación se procede a detallar la estructura orgánica de la cooperativa.(CHIRIBOGA, 2014)

El manual de la organización y sus funciones constituye una guía fundamental para el cumplimiento de las diferentes actividades o tareas a realizar en la cooperativa de la misma manera ayuda a optimizar el tiempo y recursos frente a la administración y asegurar el crecimiento organizacional teniendo en cuenta las políticas financieras de la institución.

### **1) Asamblea General**

Según CHIRIBOGA (2014). Es la actividad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios presentes o ausentes siempre que se haya procedido principalmente conforme a la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y estatutos internos.

La asamblea general es el organismo máximo de una cooperativa es quien toma las decisiones principales y nombra a los consejos de administración y vigilancia.

### **2) Organismos de Dirección**

El consejo de administración es el organismo ejecutivo de la asamblea general y tendrá la representación de la cooperativa logrando denegar de entre los socios o personas no asociadas, uno más agentes de la facultad de representación que se le asegure así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las operaciones especiales. (CHIRIBOGA, 2014)

El consejo de administración es quien dicta las políticas y procedimientos de trabajo es el encargado de administrar eficientemente a la cooperativa.

### **3) Gerencia General**

Es la máxima autoridad ejecutiva de la cooperativa ejerce su representación legal y su propósito es coordinar a la institución hacia el logro de los objetivos proyectos por el consejo de la administración, como funciones principales tiene que dirigir todas las actividades que realiza la cooperativa tomar decisiones sobre las operaciones, evaluar los resultados de localización y tomar medidas correctivas de ser necesario. (CHIRIBOGA, 2014)

#### **4) Coordinación o Vigilancia**

Para CHIRIBOGA (2014). Soporta las actividades en general de todas las áreas, supervisa y gestiona todas las actividades administrativas y operativas en la administración de la entidad, tales como las áreas de personal logística, contabilidad y sistemas.

El consejo de vigilancia es quien valida los procesos realizados por la administración y a su vez actúa como una unidad auditora de verificación de que si los recursos financieros, sistemas y demás ha sido usados de forma adecuada.

#### **5) Departamento de Captación y Finanzas**

Es el órgano general de ejecución encargado de planificar, organizar y ejecutar las actividades relacionadas con la captación de depósitos de proponer la política financiera de la institución y de organizar las actividades de mercadotecnia, cuenta con funciones principales. (CHIRIBOGA, 2014)

- Conducir las actividades relacionadas con la captación de ahorros en sus diversas modalidades y desarrollar otras modalidades de captación de crédito.
- Evaluar constantemente el desarrollo alcanzado en la captación en el mercado.
- Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia.
- Establecer relaciones comerciales con los socios y efectuar visitas para la captación de nuevos socios ahorristas.
- Preparar los presupuestos y proyecciones financieras de la cooperativa a corto mediano y largo plazo y efectuar las evaluaciones correspondientes.

El departamento de captación está compuesto por las cajas y principales donde se receipta y entrega los depósitos y retiros de los cuenta ahorrista y es quien custodia el efectivo de la cooperativa y bajo su responsabilidad debe realizar cuadros y cierre de caja diariamente.

### **8.2.3.6. Entidad que regula las Cooperativas de ahorro y crédito**

Superintendencia de Bancos, (2012). Todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador a partir de Enero del 2013 el Subsistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito pasó a ser controlado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En Ecuador en la Superintendencia de Bancos y Seguros habían alrededor de 33 cooperativas que eran las que hacían intermediación financiera, esas la controlaba y controla aún en esa etapa de transición, la Superintendencia de Bancos; y Seguros, las que no hacen intermediación financiera, que son alrededor de 800, esas las controla y las regula, el MIES. Sin embargo, las unas como las otras van a pasar a la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Superintendencia de Bancos, 2012)

Antiguamente las Cooperativas eran controladas y reguladas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador con las nuevas disposiciones de ley estas instituciones pasan a ser controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### **8.2.3.7. Marco legal de la Cooperativa Occidental**

#### **1.) Reseña histórica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OCCIDENTAL, fue creada por un grupo de jóvenes emprendedores y visionarios con la finalidad de incentivar y fomentar el Ahorro a fin de mejorar la economía, y así la calidad de vida de las familias en el Cantón con la prestación ágil y oportuna de créditos.

Se inició como CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “OCCIDENTAL” publicado en el Registro Oficial N°-175 del 21 de Septiembre de 2007, este registro lo realizo de manera legal el Concejo de Desarrollo de Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE). Legalizando y registrando así la personería jurídica de los estatutos, directivas y consejos de gobierno de las nacionalidades y pueblos indígenas, aprobados según el derecho propio o consuetudinario, así como de sus formas de organización que funcionan en el seno de la respectiva nacionalidad o pueblo. (Cooperativa Occidental, 2007).

## **2.) Misión**

Somos una institución financiera constituida en principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y servir a nuestros socios clientes de manera competitiva, equitativa y con responsabilidad social, comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país.

## **3.) Visión**

Ser una institución financiera sólida, en permanente crecimiento e innovación, siendo competitivos en el sistema financiero nacional para satisfacer las necesidades de nuestros socios clientes, con personal calificado y de alto desempeño.

## **9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

**¿Cuáles son los fundamentos teóricos necesarios para el análisis de la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental?**

La fundamentación teórica se encuentra vinculada a los objetivos que se pretende alcanzar en el proyecto, esta se encuentra detallada de forma ordenada y especifica los temas que más influencia tendrán en la investigación, gestión, administración, modelos de gestión administrativa entre otros.

### **Aceptación:**

Se considera que dentro del marco teórico para el desarrollo del proyecto temas la gestión, la gestión administrativa, así como también se analiza los modelos de gestión administrativa existentes de los cuales se ha escogido uno de ellos para ser aplicado en la presente propuesta del proyecto.

**¿Qué resultado se obtuvo de un modelo de gestión administrativa aplicado a la Cooperativa Occidental?**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas se obtiene que la Cooperativa Occidental posee algunas debilidades en cuanto a su administración como misión mal definida, uno de sus objetivos mal planteados, ubicación geográfica mal escogida entre otras.

**Aceptación:**

El interés que muestra por parte de los encargados de la Cooperativa por contar con un modelo de gestión administrativa exclusivamente para la agencia La Maná es un factor relevante para la ejecución del presente proyecto; puesto que contribuirá de forma significativa en el ámbito empresarial y financiero de esta institución.

**¿Cuáles son las características que debe reunir el modelo de gestión administrativa para la Cooperativa Occidental?**

Para que la Cooperativa tenga una adecuada gestión administrativa el modelo debe contar con los cuatro elementos básicos de gestión administrativa siendo la planificación, organización, dirección y control.

**Aceptación:**

Las características que se menciona anteriormente permitirán a que la Cooperativa desarrolle todos sus procesos con eficiencia y calidad y sobre todo llegue a brindar servicios que garanticen calidad y satisfacción en los clientes y socios.

## **10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **10.1. Tipos de investigación**

#### **10.1.1. Bibliográfica**

La investigación bibliográfica permitió extraer los temas más relevantes y teorías que fueron aplicadas en el proyecto de investigación con la finalidad de sustentar el mismo, estos conceptos y teorías son respaldadas por los autores de libros y su año de edición.

#### **10.1.2. De campo**

La investigación de campo permitió observar y obtener información directa sobre la realidad administrativa de la Cooperativa Occidental, también facilitó el estudio de las situaciones encontradas para con ellas poder identificar el problema y necesidades.

### **10.2. Métodos de la investigación**

#### **10.2.1. Método deductivo**

Se utilizó el método deductivo para la determinación de hechos generales y verdaderos sobre el problema de gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.

#### **10.2.2. Método analítico**

El método analítico permitió la recopilación de información la cual fue depurada y analizada de tal forma que permita el diseño de un modelo de gestión administrativa para la Cooperativa Occidental.

### **10.3. Técnica de la investigación utilizada**

#### **10.3.1. Encuesta**

Su utilizó la encuesta como medio para la obtención de información que es relevante para el desarrollo de la investigación, se aplicó como instrumento de apoyo cuestionarios estructurados dirigido a los clientes.

#### **10.3.2. Entrevista**

Se utilizó la técnica de la entrevista con el propósito de recolectar información de fuente primaria, al señor Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental y personal administrativo de la Cooperativa para ello fue necesario elaborar una secuencia de preguntas abiertas.

### **10.4. Instrumentos utilizados**

#### **10.4.1. Cuestionarios**

Para la recopilación de información se utilizó para la entrevista un banco de 11 preguntas dirigido al personal administrativo (ver anexo 4), un cuestionario estructurado de 13 preguntas dirigido a los clientes de la Cooperativa Occidental para la encuesta (ver anexo 5), y un banco de 9 preguntas dirigido al Gerente de la Cooperativa Occidental (ver anexo 6).

### **10.5. Diseño de la investigación**

El proyecto se realizó bajo un modelo de diseño no experimental puesto que este método requiere que se identifique un problema para luego analizarlo y determinar cuáles fueron sus causas y con esto posteriormente buscar las posibles soluciones que ayuden a mejorar la situación administrativa de la Cooperativa la investigación no experimental busca presentar el problema detectado tal y como sucede; es decir en su estado natural.

## 10.6. Población y muestra

### 10.6.1. Población

Para la investigación, la población objetivo lo demostramos en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2. Población para encuesta**

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Instrumento</b>
Gerente	1	Entrevista
Personal Administrativo	2	Entrevista
Socios de la Cooperativa	320	Encuesta

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental, 2016

### 10.6.2. Tamaño de la muestra

Para calcular la muestra se utilizó como población a los 320 socios de la Cooperativa Occidental, para ello se considera un margen de error del 5% y se aplicó la siguiente fórmula:

**Fórmula.**

$$n = \frac{N}{(E)^2(N - 1) + 1}$$

**Dónde:**

**n** = Tamaño de la muestra =?

**N** = Población e investigarse = 320

**E** = Índice de error máximo admisible = 0.05

$$n = \frac{320}{(0,05)^2(320 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{320}{(0,05)^2(319) + 1}$$

$$n = \frac{320}{(0,0025)^2(319) + 1}$$

$$n = \frac{320}{1.7975} = 178$$

De acuerdo al cálculo realizado para el proyecto es necesario encuestar a 178 socios de la Cooperativa Occidental del Cantón La Maná

### **10.7. Análisis de los resultados alcanzados**

Los resultados alcanzados en las encuestas fueron obtenidos mediante la utilización de una muestra de 178 clientes de la Cooperativa Occidental, para analizar y tabular la información obtenida se utilizó una hoja de cálculo de Excel.

## **11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **11.1. Resultado de la entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa Occidental**

Para llevar a cabo la entrevista se planteó y se elaboró preguntas divididas en cinco grupos estos están relacionados con algunos elementos de la gestión administrativa como planificación, organización, dirección, control y gestión de recursos humanos, a continuación se presenta los resultados de las preguntas planteadas.

#### **1. ¿Cómo está integrada la planificación estratégica de la Cooperativa?**

De la planificación de la Cooperativa el Gerente opina que las operaciones son desarrolladas considerando los objetivos de la entidad, dentro de la planificación también debe considerarse la misión y la visión que ha planteado la institución.

#### **2. ¿Cómo está siendo aplicada la misión y visión de la Cooperativa y en qué medida?**

La visión y la misión de la Cooperativa está siendo consideradas en un 75%, más dan importancia a los objetivos aunque estos tienen relación con los dos elementos mencionados anteriormente.

#### **3. ¿Cómo Gerente participa en las acciones tomadas para el logro de objetivos?**

Su participación es más bien en la administración, las directrices y procedimientos son establecido por los encargados de la matriz ubicada en la ciudad de Latacunga y que como

encargado solo se limita a cumplir con las disposiciones y en una que otra ocasión da sugerencias.

**4. ¿El personal administrativo colabora en el desarrollo de las actividades?**

El gerente responde que existe una buena colaboración por parte del personal administrativo para el desarrollo de las actividades diarias se trata que todo se haga coordinado y siempre reflejar el compañerismo.

**5. ¿Dispone la Cooperativa de un organigrama?**

Si, e inclusive está elaborado basándose en las disposiciones del Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el organigrama diseñado permite la identificación de las actividades que deben realizarse y sobre todo permite conocer claramente el orden jerárquico con el que cuenta la Cooperativa.

**6. ¿Cuenta la dirección con una capacitación gerencial continua para poder realizar una buena administración y para con esto llevar a la institución alcanzar las metas propuestas?**

Con la preparación constante el Gerente ha podido ir evolucionando o mejorando de forma personal puesto que el sentirse capacitado hace que cada día sea mejor profesional, mediante esto como representante de la Cooperativa en el cantón La Maná trata de que sus colaboradores o compañeros de trabajo también reciban algún tipo de preparación aunque esta no es constante.

**7. ¿Los reclamos realizados por los clientes son respaldados mediante documentación?**

Los reclamos realizados por los clientes son tratados y archivados en orden cronológico asegura el Gerente.

## **8. ¿Cómo es el ambiente laboral de la Cooperativa?**

El ambiente laboral es excelente y que a todo el personal se le ofrece un ambiente amigable y acorde tratando de cubrir las necesidades y exigencias de cada uno de los trabajadores.

## **9. ¿Cómo es realizada la gestión de recursos humanos?**

La gestión de los recursos humanos se ha hecho cambio positivos puesto que se ha mejorado la comunicación entre el personal, han diseñado las funciones administrativas para cada uno de ellos, se busca que el personal disponga de un estricto horario de entrada y salida para que no exista confusiones en su sueldo mensual, los sueldos que se cancela a cada uno de los empleados es acorde a las tablas sectoriales del IESS, también cuentan con el goce de todos los beneficios sociales como décimos y vacaciones.

## **11.2. Resultados de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la Cooperativa**

### **1.- ¿Cómo califica el acceso a la información que necesita para mejorar su trabajo?**

El personal administrativo califica como bueno, porque para el desarrollo de su trabajo han necesitado documentos que son archivados por el Gerente.

### **2.- ¿Cómo considera la definición de la visión, misión y valores de la cooperativa?**

La misión, visión y valores de la Cooperativa el personal los considera como regular, se puede decir que la definición de la visión, misión y valores de la cooperativa no son claras y no son bien definidas, porque del total de los encuestados más se orientan entre bueno y regular.

### **3.- ¿Existe normas y procedimientos que sirven de guía en su trabajo?**

Sí, las normas y procedimientos implantados en la cooperativa se encuentran documentados y se detallan los procesos a desarrollar en cada una de las operaciones.

**4.- ¿Sus objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la cooperativa?**

El personal considera que los objetivos de la Cooperativa no tienen relación con la Visión de la institución.

**5.- ¿Los miembros de su agencia cooperan entre sí?**

Para el desarrollo de las operaciones y fluidez de la misma, el personal mantiene una buena cooperación.

**6.- ¿Cómo considera el cumplimiento de responsabilidades en el trabajo por parte de sus compañeros?**

El personal considera que algunos trabajadores no son responsables con las tareas asignadas puesto que en muchas ocasiones las tareas asignados no son cumplidas.

**7.- ¿Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado, como lo calificaría?**

Personal administrativo encuestado califica como excelente la integración de los grupos de trabajo, lo que significaría que para realizar las tareas o actividades dentro de la institución existe una colaboración y una compactación de criterios por la buena integración grupal.

**8.- ¿Cómo calificaría los procesos de mejora continua de los procedimientos de trabajo?**

Los empleados lo califica como bueno las mejoras de los procedimientos, se puede observar en la encuesta que la Cooperativa no está dando las pautas necesarias para poder realizar de forma adecuada los procedimientos de trabajo durante la jornada laboral, los procedimientos son los que indican que hacer en una determina situación, que tenga ese tipo de calificación hace que estos entren en duda de su buen diseño y aplicación.

**9.- ¿La dirección se responsabiliza por las actividades ejecutadas en su agencia?**

De las responsabilidades asumidas por parte de la Gerencia por las actividades desarrolladas el personal lo considera como excelente. Se entiende que la Gerencia esta siempre dispuesta asumir bajo su responsabilidad toda actividad que es realizada en la institución.

**10.- ¿Su jefe inmediato le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan?**

El personal opina que el Gerente casi siempre les brindado apoyo en las dificultades presentadas durante la jornada laboral.

**11.- ¿En la Cooperativa se fomenta y promueve la comunicación interna?**

En la Cooperativa se ha fomentado la comunicación mediante, oficios, mail, entre otras

### 11.3. Resultados de las encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Occidental

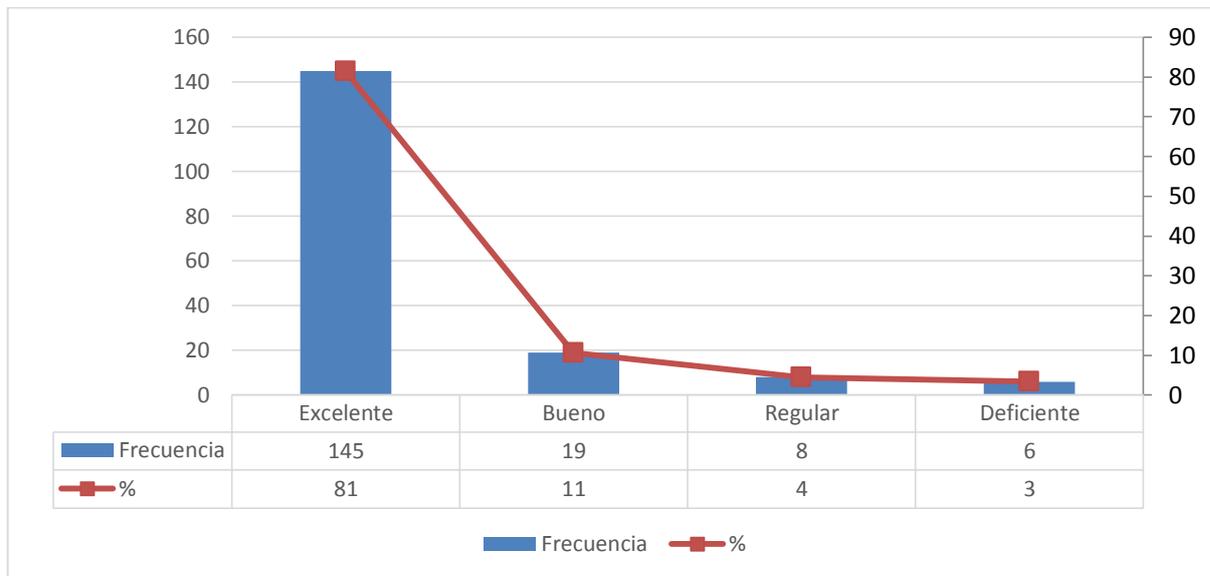
#### 1.- ¿Cómo califica usted la misión y la visión de la cooperativa?

**Cuadro 3. Calificación de la Misión y Visión**

Variables	Frecuencia	%
Excelente	145	81
Bueno	19	11
Regular	8	4
Deficiente	6	3
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 3. Calificación de la Misión y Visión**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

#### Análisis e interpretación

El 81% de los clientes encuestados de la Cooperativa califican como excelente a la misión y visión que ha implantado la institución, 11% dice que es bueno, un 4% opina o considera regular y el 3% dice que es deficiente, como resultado se puede decir que la misión y visión de la cooperativa necesita de una revisión y socialización.

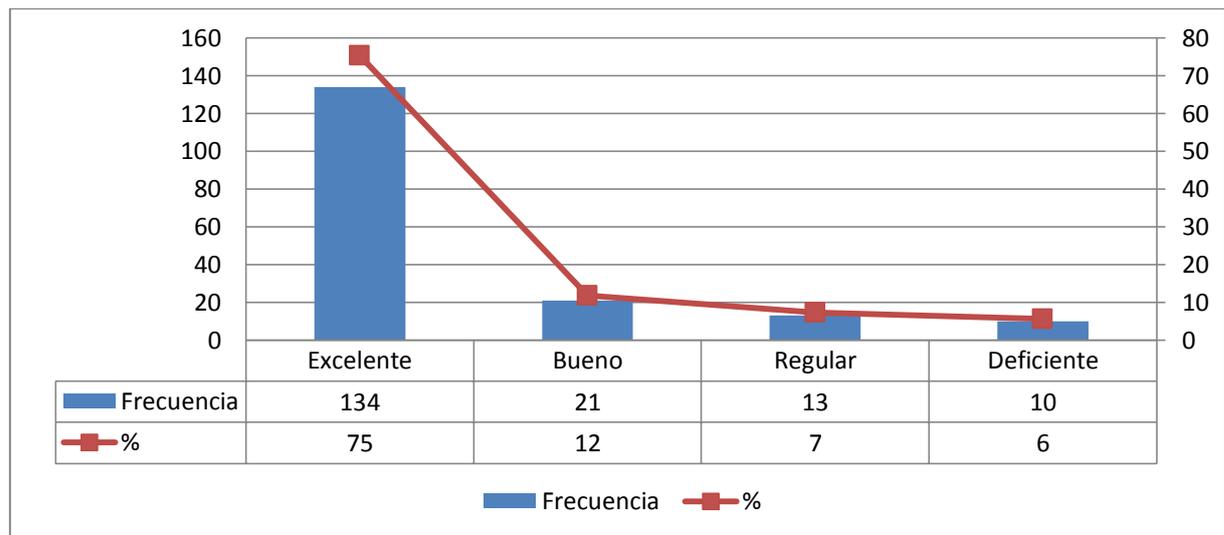
## 2.- ¿Cómo valora usted a la organización interna de la cooperativa?

**Cuadro 4. Valoración de la organización interna.**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Excelente	134	75
Bueno	21	12
Regular	13	7
Deficiente	10	6
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 4. Valoración de la organización interna.**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

### Análisis e interpretación

El 75% de los encuestados considera que la organización interna de la cooperativa es excelente por su áreas bien distribuidas, por la disposición de todos los materiales y equipos necesarios que tiene el personal para el desarrollo de sus actividades, el 12% considera que la organización es buena, un 7% dice ser regular y el 6% restante cree que es deficiente porque no presta la comodidad y un adecuado ambiente para el trabajo. En si se puede decir que en su mayoría la organización de la cooperativa es excelente en un 75%.

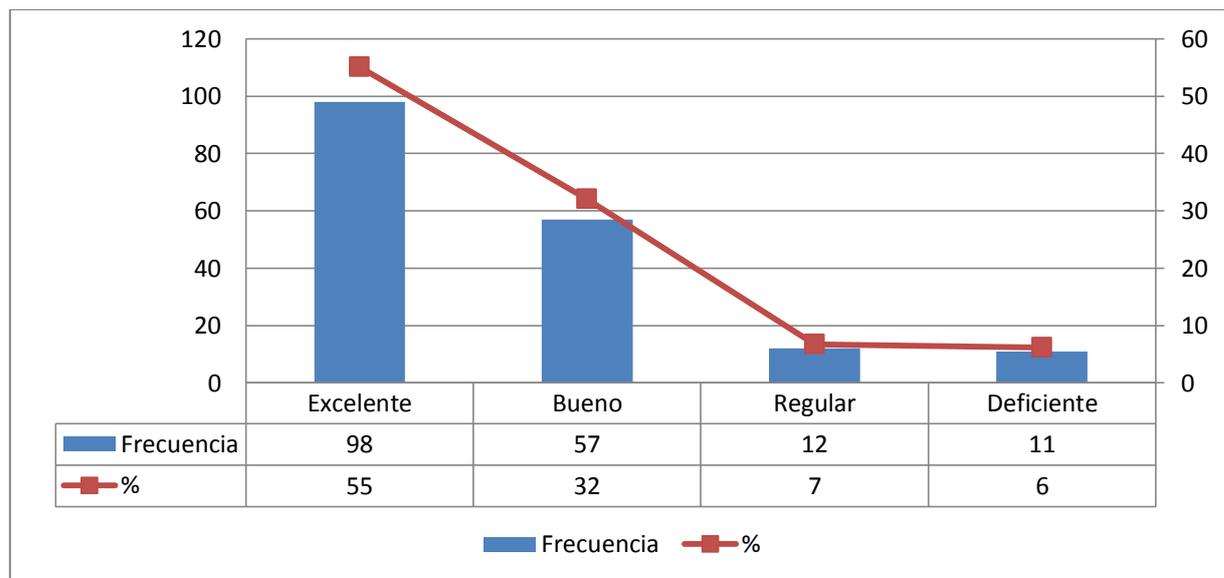
### 3.- ¿Cómo califica e identifica usted al personal del área administrativa?

**Cuadro 5. Calificación al personal**

Variables	Frecuencia	%
Excelente	98	55
Bueno	57	32
Regular	12	7
Deficiente	11	6
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 5. Calificación al personal**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

### Análisis e interpretación

El 55% de los encuestados califica al personal de la cooperativa como excelente, un 32% dice que es bueno, el 7% opina que el personal es regular y un 6% considera que es deficiente, entre estas consideraciones se puede decir que en si el personal de la cooperativa estaría en un nivel bueno de trabajo puesto que entre los encuestados existe considerables desacuerdo sobre ellos.

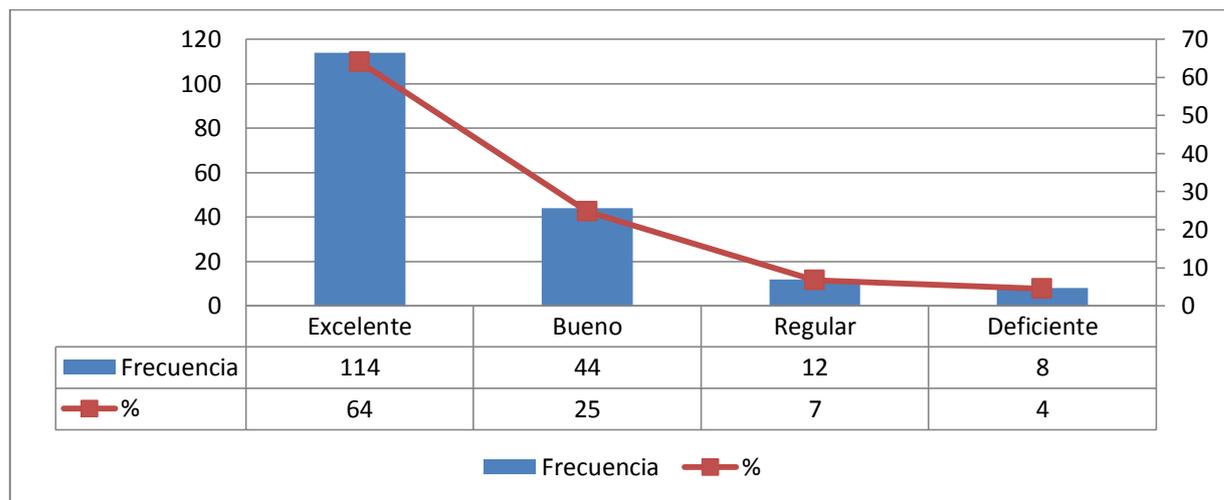
#### 4.- ¿En qué grado de preparación considera al personal para la atención al cliente?

**Cuadro6. Personal calificado para atención al cliente.**

Variables	Frecuencia	%
Excelente	114	64
Bueno	44	25
Regular	12	7
Deficiente	8	4
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 6. Personal calificado para atención al cliente.**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

#### Análisis e interpretación

De los encuestados el 64% considera que el personal de la Cooperativa si está calificado para atender al público en general y lo califica como excelente, el 25% dice que están capacitados pero que aún necesitan mejorar y lo califican como bueno, el 11% restante se compone por las personas que opinan que el personal está entre regular y deficiente en atención al cliente. Se puede decir que el personal de la cooperativa se calificaría como bueno en atención al cliente considerando los dos porcentajes más altos que van desde 25% a 64%

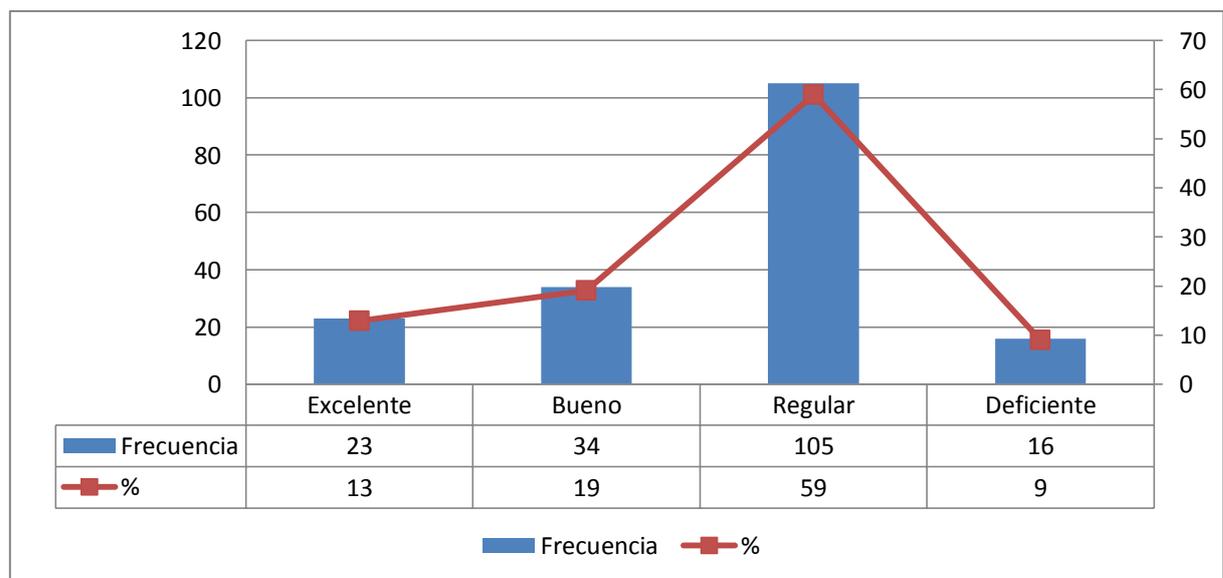
## 5.- ¿En qué grado cree usted que los miembros de la Cooperativa han ayudado a mejorar la posición económica?

**Cuadro 7. Calificación a los miembros de la Cooperativa.**

Variables	Frecuencia	%
Excelente	23	13
Bueno	34	19
Regular	105	59
Deficiente	16	9
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 7. Calificación a los miembros de la Cooperativa.**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

### Análisis e interpretación

El 59% de los clientes considera que el personal que integra la cooperativa ha contribuido de forma regular en el crecimiento económico de la entidad, mientras el 19% dice que la contribución del personal ha sido buena, el 13% dice ser excelente y un 9% opina que la contribución al crecimiento económico es deficiente por parte del personal, por lo tanto podemos decir que los miembros de la cooperativa no están ayudando a la entidad en un crecimiento económico y no solo le estaría afectando ese factor sino también su desarrollo institucional y su posición en el mercado financiero.

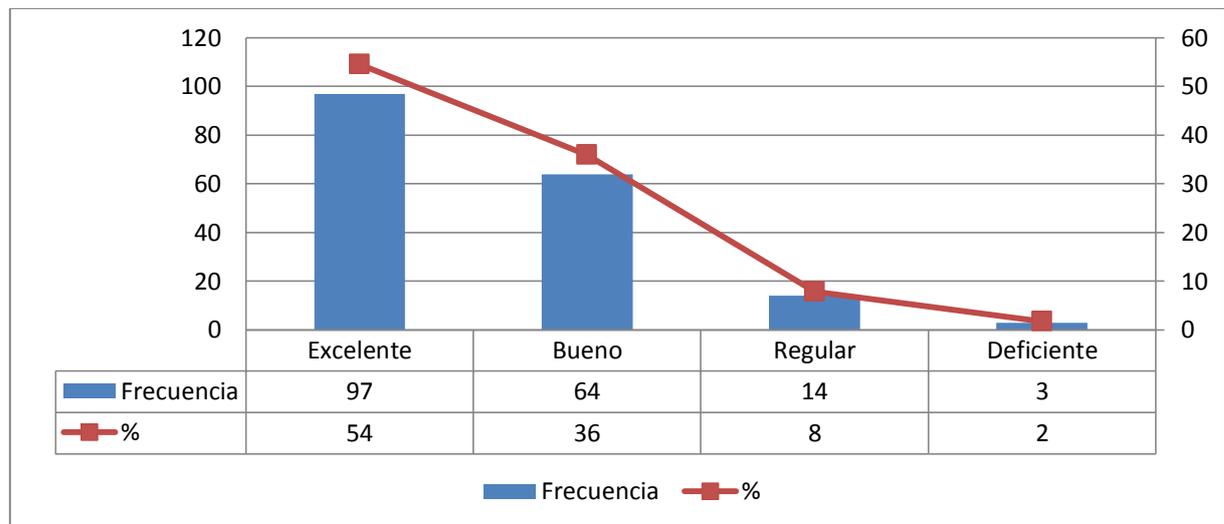
## 6.- ¿Cómo califica usted el monto de 25.00USD que solicita la cooperativa para apertura de una cuenta de ahorro?

**Cuadro 8. Calificación sobre el monto de apertura de cuenta**

Variables	Frecuencia	%
Excelente	97	54
Bueno	64	36
Regular	14	8
Deficiente	2	2
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 8. Calificación sobre el monto de apertura de cuenta**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

### Análisis e interpretación

Un 54 % considera que el monto para apertura de una cuenta de ahorros es excelente porque además es mínimo, mientras el 36% lo considera como bueno entre regular y deficiente los consideran un 8 y 2%, es evidente que la mayoría de los encuestados califica como excelente el valor económico para apertura de una cuenta de ahorro por ser accesible y adecuada al menos así lo confirman 97 personas encuestadas.

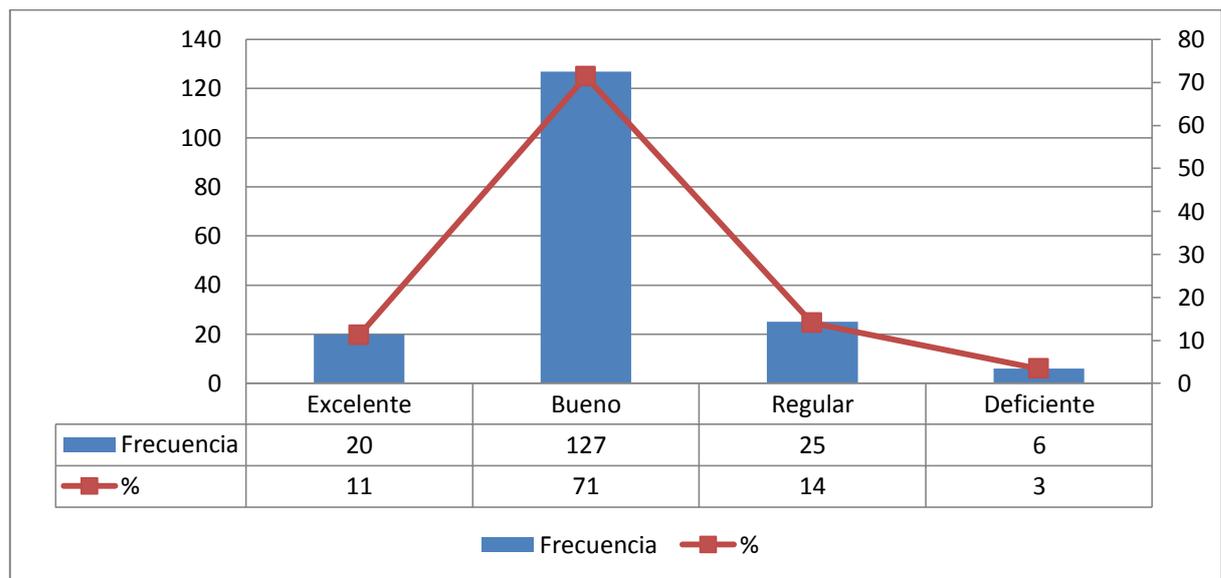
## 7.- ¿Cómo califica usted la calidad de servicios recibidos por parte de la cooperativa?

**Cuadro 9. Calificación sobre la calidad de los servicios recibidos.**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Excelente	134	75
Bueno	21	12
Regular	13	7
Deficiente	10	6
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 9. Calificación sobre la calidad de los servicios recibidos.**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

### Análisis e interpretación

Los servicios prestados o brindados por la cooperativa son calificados como buenos así lo demuestran el 71% de los encuestados, el 24% dice ser regular, el 11% con apenas 20 personas lo califican como excelente y un mínimo de 3% lo califican como deficientes.

Con el resultado obtenido se puede considerar que es importante analizar las situaciones sobre la atención al cliente, la forma en que son solucionados los problemas de los cuenta ahorristas, la rapidez en la atención, por ese motivo más del 71% lo califica como bueno con una tendencia de baja a regular.

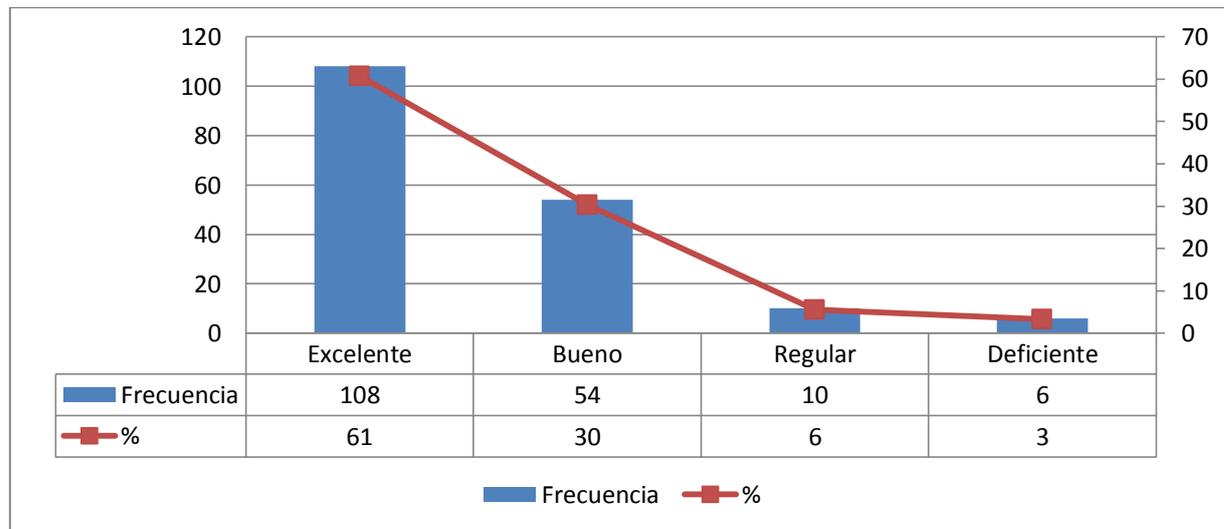
## 8.- ¿Cómo califica usted la atención que recibe por parte de los miembros de Cooperativa al momento de realizar un crédito?

**Cuadro 10. Calificación sobre la atención recibida al realizar un crédito**

Variables	Frecuencia	%
Excelente	108	61
Bueno	54	30
Regular	10	6
Deficiente	6	3
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 10. Calificación sobre la atención recibida al realizar un crédito**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

### Análisis e interpretación

El servicio prestado al momento de realizar un crédito los encuestados lo califican como excelente con un 61%, el 30% dicen que el servicio es bueno, un 6% lo califica como regular y un 3% dice ser deficiente. Podemos decir que el servicio para la realización de un crédito podría disminuir de excelente a bueno de acuerdo a la encuesta aplicada por lo tanto la entidad debería mejorar los procesos de solicitud de créditos.

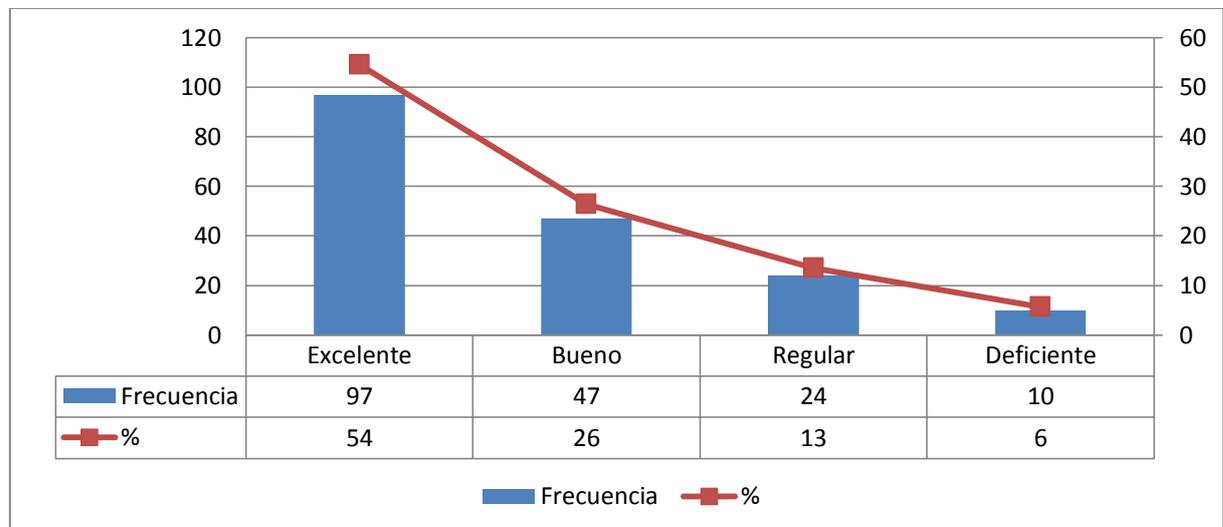
## 9.- ¿En qué nivel el personal de la Cooperativa están dispuestos en resolver sus inquietudes o dificultades?

**Cuadro 11 .Disposición del personal para dar solución a inquietudes y dificultades.**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Excelente	97	54
Bueno	47	26
Regular	24	13
Deficiente	10	6
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 11. Disposición del personal para dar solución a inquietudes y dificultades.**



**Fuente:** Clientes Cooperativa Occidental, 2016

### Análisis e interpretación

El 54% de los clientes encuestados califican como excelente la disposición del personal de la cooperativa para dar solución a las inquietudes y dificultades presentados, el 26% dice que su colaboración es buena, el 13% califica como regular, el 6% pone una calificación de deficiente, lo que claramente se puede observar que el personal de la cooperativa debe mejorar su actitud y su disposición para responder a todas las inquietudes y problemas de los clientes esto con el afán de incrementar el porcentaje del 54% por que no es suficiente que solo 97 personas califiquen como excelente estos factores.

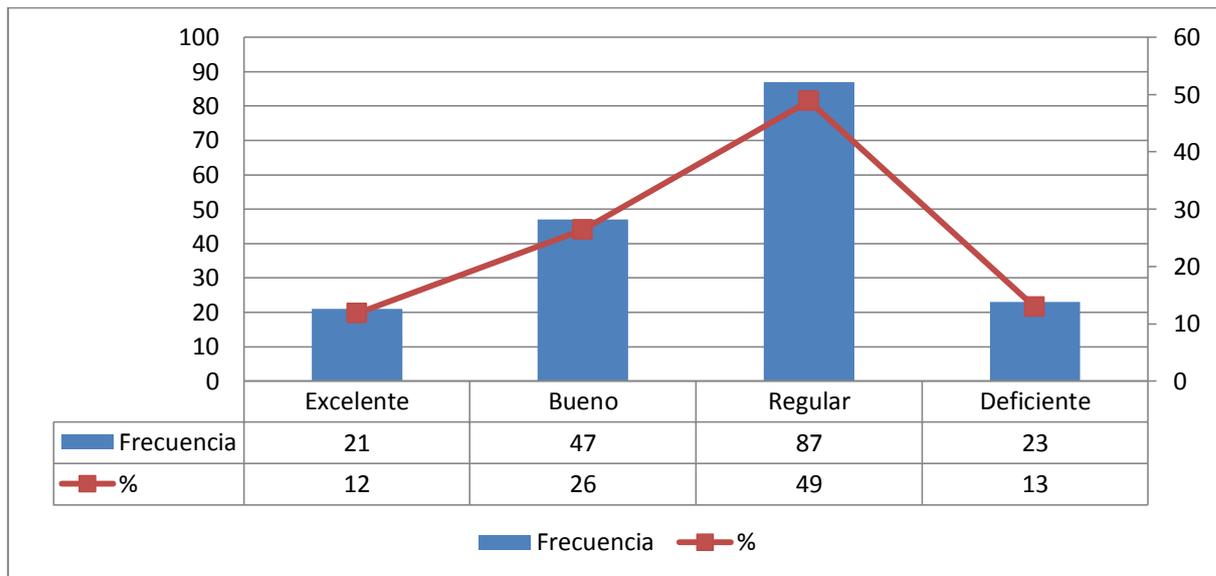
## 10.- ¿Cómo califica usted la ubicación geográfica de la cooperativa?

**Cuadro 12. Calificación de la ubicación geográfica de la cooperativa.**

Variables	Frecuencia	%
Excelente	21	12
Bueno	47	26
Regular	87	49
Deficiente	23	13
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 12. Calificación de la ubicación geográfica de la cooperativa.**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

### Análisis e interpretación

El 49% de los encuestados califican la ubicación geográfica de la cooperativa como regular, mientras un 26% califica como bueno, el 13% opina ser deficiente, el 12% cree que la ubicación es excelente, de acuerdo a la encuesta es necesario que la administración de la cooperativa trate de ubicar en un mejor lugar geográfico a la cooperativa puesto que esto también ayuda a la atracción de nuevos cuenta ahorristas, al calificar como regular el lugar de ubicación de la entidad es claro que no está teniendo buena acogida.

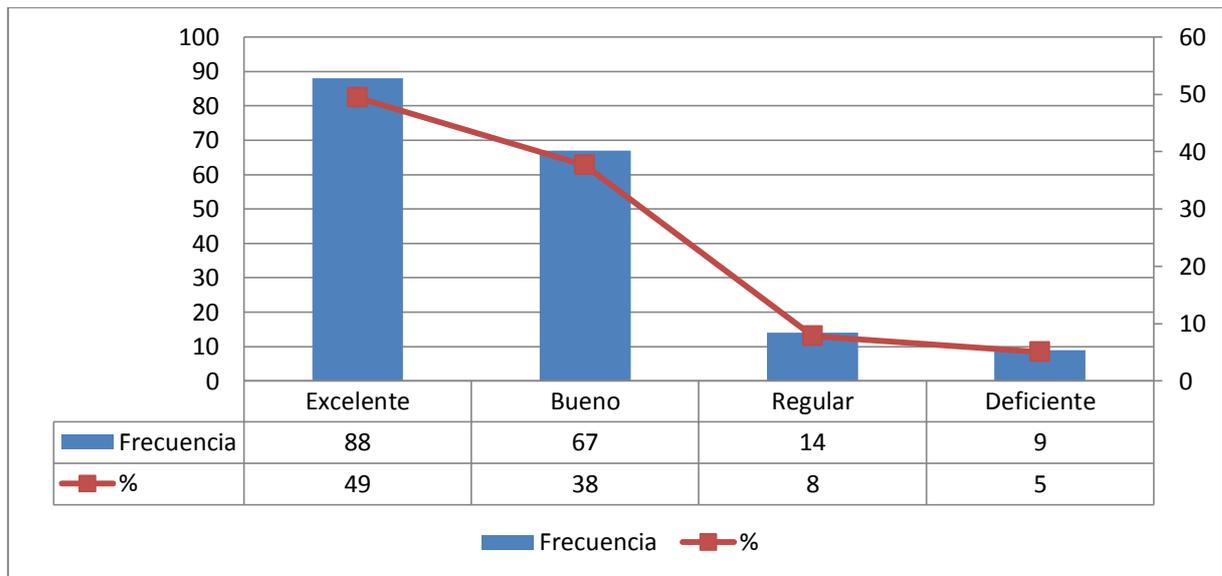
## 11.- ¿Cómo califica la capacitación del personal para su área de trabajo?

**Cuadro 13. Personal capacitado en su área de trabajo.**

Variables	Frecuencia	%
Excelente	88	49
Bueno	67	38
Regular	14	8
Deficiente	9	5
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 13. Personal capacitado en su área de trabajo.**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

### Análisis e interpretación

El 49% de los encuestados califica como excelente la preparación y capacitación del personal en sus áreas de trabajo, el 38% dice que el personal está capacitado en su área en un nivel bueno, el 8% califica como regular y un 5% cree que es deficiente, de la encuesta se puede observar que es necesario una mejora continua en el personal debido a que solo el 49% califica como excelente el desenvolvimiento del personal en su área de trabajo y esto iría bajando si la administración de la cooperativa no busca mejorar.

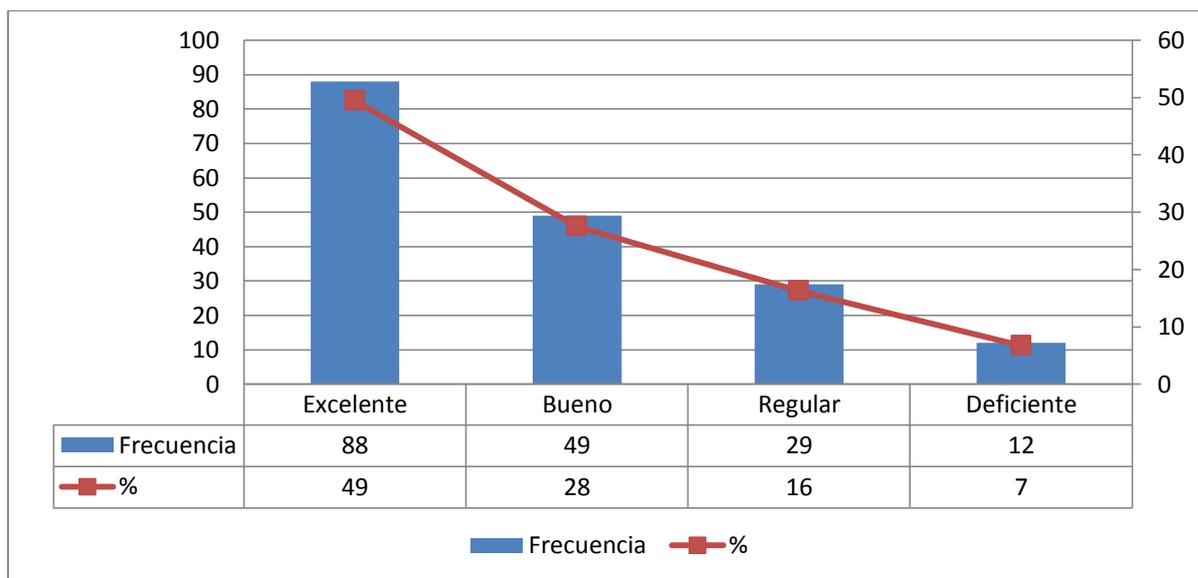
## 12.- ¿El control interno administrativo dentro de la empresa es?

**Cuadro 14. Calificación del Control Interno.**

Variables	Frecuencia	%
Excelente	88	49
Bueno	49	28
Regular	29	16
Deficiente	12	7
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico 14. Calificación del Control Interno.**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

### Análisis e interpretación

El 49% califica al control interno administrado de la cooperativa como excelente, el 28% como bueno, el 16% regular y un 12% deficiente, tener una calificación excelente con un 49% no es suficiente para poder decir que la administración de la cooperativa es correcta, eficiente y adecuada, por lo que la administración de la cooperativa debe buscar mecanismo que ayude a mejorar sus situación; es decir, mejorar los controles establecidos y diseñar los inexistentes.

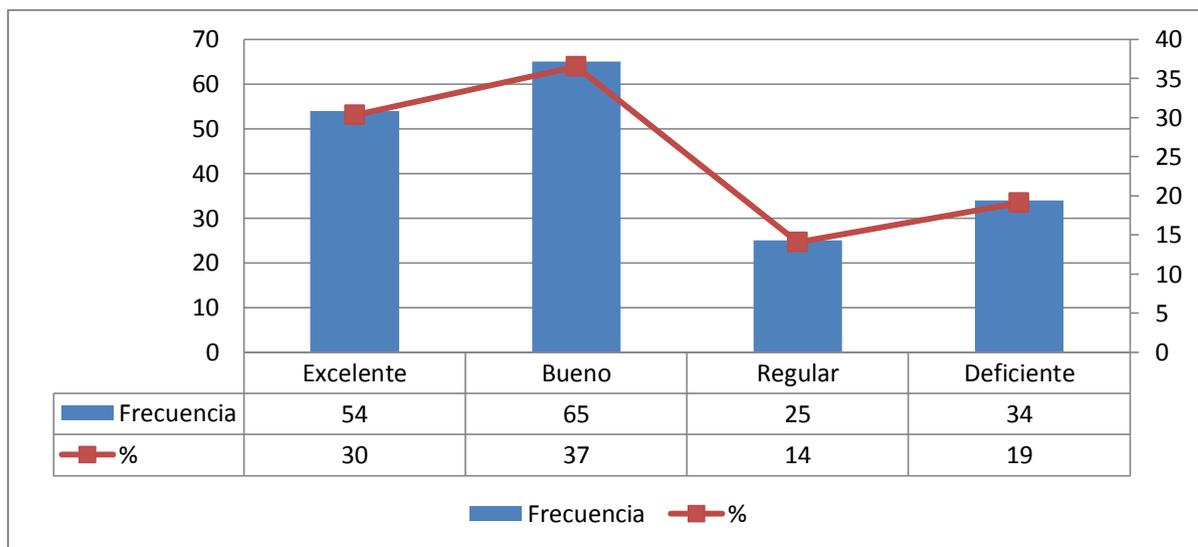
### 13.- ¿Cómo calificaría la contratación de un supervisor para el puesto de Recursos Humanos?

**Cuadro15. Contratación de un supervisor de recursos humanos.**

Variables	Frecuencia	%
Excelente	54	30
Bueno	65	37
Regular	25	14
Deficiente	34	19
<b>Calificación</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

**Gráfico15. Contratación de un supervisor de recursos humanos.**



Fuente: Clientes Cooperativa Occidental, 2016

### Análisis e interpretación

El 37% considera que la contratación de un supervisor de recursos humanos sería bueno, el 30% dice ser excelente, un 14% califica como regular y el 19% considera que sería deficiente, de acuerdo a la encuesta la aceptabilidad de un supervisor de recursos humanos estaría entre bueno y excelente aunque considerando la cantidad de personal administrativo (2 personas) que dispone la cooperativa, vigilar y supervisar al personal no representaría inconveniente y la contratación de una persona que supervise al personal sería deficiente.

## **11.4. Conclusiones y recomendaciones de la encuesta**

### **11.4.1. Conclusiones**

- La gestión de los empleados de la Cooperativa es calificada como deficiente por parte de los clientes que son atendidos de forma displicente por parte de las cajeras, es necesario que la administración mejore el servicio al cliente por parte de sus colaboradores.
- La ayuda que brinda el personal de la Cooperativa para mejorar la posición económica de la cooperativa es calificado como regular porque los clientes no observan que la Cooperativa haya tenido un cambio en cuanto a su crecimiento institucional y económico.
- El apoyo al personal por parte de la dirección de la Cooperativa para la solución de problemas es ejecutado de forma regular, es esencial que la dirección apoye y controle en todo momento el desempeño del personal y brinde las soluciones pertinentes para que las operaciones se desarrollen fluidamente.

### **11.4.2. Recomendaciones**

- Para una buena gestión de los empleados y para que los clientes se sientan satisfechos con el servicio recibido es necesario realizar mejoras en la atención brindada.
- Para mejorar el crecimiento institucional y económico de la Cooperativa es necesario que se haga más participe al personal y que se controle todas las actividades desarrolladas por ellos.
- Para solucionar los problemas presentados en la Cooperativa es necesario de la colaboración de la alta dirección como apoyo al personal para mejorar la situación administrativa.
- Aplicar la propuesta elaborada en base a los resultados alcanzados en la presente investigación que permita lograr el crecimiento y desarrollo de la institución.

### 11.4.3. Discusión de resultados

Con la investigación realizada se obtienen que la Cooperativa cuenta con una planificación estratégica pero esta no es eficiente y no está contribuyendo a alcanzar las metas de la Cooperativa, tal como dice LACALLE (2013) donde claramente especifica que en la planeación se determina anticipadamente que es lo que se va hacer dentro de la organización, esta engloba los objetivos, políticas, misión, visión entre otras, en cuanto a la organización la cooperativa cuenta con distribución deficiente al no estar definidas la líneas de responsabilidad como mencionan PÉREZ y VEIGA (2010) que en esta etapa se fijan las funciones y las relaciones entre autoridades y responsabilidad entre el personal de la empresa, la dirección es la encargada de controlar, vigilar y asignar tareas que el personal debe cumplir y hacer un seguimiento que estos colaboran o contribuyen con el crecimiento económico de la entidad y también mantener una motivación para los empleados, sin embargo esto no se está dando en la Cooperativa contradiciendo a PÉREZ y VEIGA (2010) quienes mencionan que en la administración se imparten cada una de las instrucciones a seguir, para ello es muy importante ejecutar ciertas actividades como una guía de conducción a los esfuerzos de los subordinados, motivación, supervisión, entre otras.

## **11.5 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **Diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa de la Cooperativa Occidental**

- Datos previos de la evaluación
- Evaluación del planeamiento estratégico
- Evaluación de la organización, dirección y control de la Cooperativa
- Calificación final obtenida
- Conclusión de la evaluación realizada.

### **Factores claves que inciden en la gestión administrativa de la Cooperativa Occidental**

- Determinación de factores más incidentes
- Diseño de perfil estratégico
- Propuesta de mejoras

### **Modelo de gestión administrativa**

- Planeación estratégica
- Organización
- Dirección
- Control

#### **11.5.1. Diagnóstico del estado actual de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.**

Para determinar la situación actual de la Cooperativa se utiliza algunos de los datos obtenidos durante la encuesta previamente realizada al personal de la empresa y de la entrevista aplicada al gerente de esta institución, estos datos serán calificados de acuerdo al criterio de los investigadores.

Cuadro 16. Diagnóstico administrativo de la Cooperativa Occidental

<b>Evaluación de Gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental</b>					
<b>1. Datos informativos</b>					
<b>Lugar:</b> Cooperativa Occidental _____					
<b>Unidad:</b> Administrativa _____					
<b>Objetivo:</b> Diagnosticar la situación administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental					
<b>2. Datos previos a la evaluación</b>					
Detalle	Calificación	Referencias			
Marcar con una (x), después sumar la calificación obtenida	1	No tiene			
	2	Tienen: pero no aplica			
	3	Cumple			
	4	Logro alcanzado			
<b>3. Datos para la evaluación</b>					
N°	Descripción	Valoración			
		1	2	3	4
<b>Planteamiento estratégico</b>					
1	Misión				X
2	Visión				X
3	Valores	X			
4	Objetivos		X		
5	Políticas	X			
<b>Organización</b>					
1	Estructura orgánica			X	
2	Definición de funciones	X			
<b>Dirección</b>					
1	Tipo de liderazgo amable				X
2	Propone cambios				X
3	Participa en las decisiones	X			
4	Ayuda al personal a solucionar inconvenientes		X		
5	Manejo de Comunicación con todo el personal				X
<b>Control</b>					
1	Seguimiento de los procesos de trabajo	X			
2	Responsabilidades asumidas			X	
3	Disponibilidad de recursos				X
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>24</b>
<b>4. Rangos de calificación</b>					
Valoración	Calidad de la Gestión	Puntaje final obtenido			
Menos de		<b>39</b>			
12 - 24	Regular				
24 - 36	Buena				
36 - 48	Muy buena				
48 - 60	Excelente				

### Conclusiones de la evaluación:

Se obtiene 39 puntos como puntaje final de la Gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental la cual posee una Gestión Administrativa calificada como muy buena, en virtud a esto es importante el desarrollo del modelo de gestión administrativa.

#### 11.5.2. Factores claves que inciden en la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro Crédito Occidental del Cantón La Maná.

Dentro de la gestión administrativa de una empresa es importante tener definido los factores claves que hacen que las instituciones logren alcanzar el éxito deseado, para determinar estos factores se toman datos de las entrevistas y encuestas realizadas con sus correspondientes porcentaje de importancia que le ha dado cada uno de los encuestados. Los factores claves que inciden en la gestión administrativa de la Cooperativa Occidental son los siguientes:

**Cuadro 17. Factores claves que inciden en la gestión administrativa de la Cooperativa Occidental obtenidos de las encuestas.**

N °	Factores	Grado de importancia				Total %
		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
1	Calificación de misión y visión	3	4	11	81	100
2	Valoración Organización interna	75	12	7	6	100
3	Calificación personal área administrativa	6	7	32	55	100
4	Personal calificado en servicio al cliente	4	7	25	64	100
5	Calificación mejoramiento posición económica	9	59	19	13	100
6	Satisfacción monto de apertura para abrir cuenta	2	8	36	54	100
7	Calidad de servicios recibidos	6	7	12	75	100
8	Atención al realizar un crédito	3	6	30	61	100
9	Disponibilidad del personal para resolver problemas	6	13	26	54	100
10	Ubicación geográfica de la entidad	13	49	26	12	100
11	Personal preparado y capacitado	5	8	38	49	100
12	Control interno	7	16	28	49	100
13	Contratación de un supervisor	19	14	37	30	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas Cooperativa Occidental, 2016

Los valores reflejados son tomados de los resultados de las encuesta aplicadas a los clientes según el grado de importancia, solo se destacará el valor más alto de cada columna, con el fin de identificar los factores que detienen el crecimiento institucional y resaltar aquellos que influyeron de forma positiva en la administración de la institución, como deficiente se

encuentra la valoración a la organización interna con un 75%, esta la calificación al mejoramiento de la posición económica de la Cooperativa con un 59% y la ubicación geográfica de la entidad con un 49%, en el nivel bueno se ubica la preparación y capacitación del personal 38% y la satisfacción con el monto de apertura para abrir una cuenta de ahorros en un 36%, por último se encuentra el grado de excelencia donde sobresale la misión y visión con un 81% y el personal calificado en la atención al cliente con un 64%.

**Cuadro 18. Factores claves que inciden en la gestión administrativa de la Cooperativa Occidental obtenidos de las entrevistas.**

N °	Factores	Grado de importancia			
		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	Acceso a la información			●	
2	Normas y procedimientos				●
3	Objetivos relacionados con la visión		●		
4	Cooperación entre compañeros		●		
5	Cumplimiento de responsabilidades	●			
6	Integración grupal				●
7	Procedimientos de trabajo		●		
8	Dirección busca mejorar los procesos de trabajo			●	
9	Responsabilidades asumidas				●
10	Apoyo para la supervisión de obstáculos de trabajo		●		
11	Comunicación interna				●
12	Reconocimientos de logros alcanzados		●		
13	Personal ayuda al éxito de la entidad	●			
14	Disponibilidad de recursos				●
15	Responsabilidad del puesto de trabajo				●

**Fuente:** Entrevistas aplicadas Cooperativa Occidental, 2016

Los factores más deficientes que se ha obtenido de la entrevista al gerente y personal administrativo de la cooperativa son el cumplimiento de responsabilidades y la colaboración del personal para que la entidad alcance el éxito deseado, como regular esta la relación de los objetivos con la misión de la entidad, la cooperación entre compañeros de trabajo para el desarrollo de tareas y reconocimiento de logros alcanzados, en el grado bueno se destaca el acceso a la información y la busque de la dirección por mejorar los procesos de trabajo y como excelente se encuentra las normas y procedimientos establecidos, la integración grupal, las responsabilidades asumidas, la comunicación interna, la disponibilidad de recursos y la responsabilidad en asumir los puesto de trabajo.

**Cuadro 19. Propuesta de mejoras**

<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OCCIDENTAL</b>			
<b>MEJORAS PARA LOS FACTORES CLAVES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>			
<b>Problemas</b>	<b>Causas</b>	<b>Acciones preventivas</b>	<b>Acciones correctivas</b>
Calificación a los miembros de la Cooperativa	<p>Poca importancia.</p> <p>No existen registros de su conducta.</p> <p>No es considerado primordial el desempeño</p>	<p>Evaluar al personal periódicamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar responsabilidades de quien realizará una calificación y evaluación al personal.</li> <li>- Elaborar registros sobre la conducta y el desempeño del personal.</li> <li>- Informe sobre la calidad de trabajo y actividades desarrolladas.</li> </ul>
Ubicación geográfica de la Cooperativa	<p>Inadecuada ubicación geográfica</p> <p>Recursos insuficientes para alquilar local céntrico.</p>	<p>Investigar el mercado para determinar la localización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar el incremento de recursos económicos para la adecuación de un nuevo local que esté ubicado en la zona más comercial del Cantón La Maná</li> </ul>
Definición de Visión y Misión	<p>Redacción de misión y visión poco entendible.</p> <p>Contratación de terceros para elaborar misión y visión de la Cooperativa</p>	<p>Revisión del plan estratégico</p> <p>Socializar la misión y la visión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cámbiese en la misión las frases “instituida en principios cooperativos” por “constituida bajo principios Cooperativos” y “de manera competitiva, equitativa y con responsabilidad social” por “de manera eficiente, equitativa, competitiva y con responsabilidad social”</li> </ul>
Objetivos relacionados con la Visión	<p>Un objetivo busca el beneficio personal</p>	<p>Corregir segundo objetivo. Los objetivos debe buscar el crecimiento institucional más el personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar la frase “de los socios”</li> </ul>

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OCCIDENTAL**

**MEJORAS PARA LOS FACTORES CLAVES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

<b>Problemas</b>	<b>Causas</b>	<b>Acciones preventivas</b>	<b>Acciones correctivas</b>
Cooperación entre compañeros de trabajo	Poca cooperación y enemistades personales	Socialización con el personal sobre la integración grupal y colaboración en el trabajo	- Reunirse con los empleados y solucionar problemas de diferencias que tengan entre compañeros para que exista una buena relación laboral y por ende se mantenga la colaboración para el desarrollo de las actividades.
Cumplimiento de responsabilidades	No se ejerce autoridad por parte de la gerencia.	Ejercer un liderazgo autocrático.	- El liderazgo autocrático le permitirá exigir el cumplimiento de responsabilidades sobre las tareas asignadas.
Procedimientos de trabajo	Procedimientos no entregados por el consejo de Administración.	Solicitar al Consejo de Administración los lineamientos de trabajo.	- Enlistar los procedimientos de trabajo desarrollados empíricamente para que el Consejo de Administración elabore un manual de procedimientos.
Reconocimiento de logros alcanzados	Poco interés en los logros alcanzados por el personal. No existe disponibilidad de recursos para incentivos.	Al elaborar la planificación anual hacer constar el incentivo para empleados.	- Proponer a la Asamblea General un programa de incentivos para poder motivar al personal por sus buenas tareas desempeñadas.
Personal colabora con el éxito de la Cooperativa	No existe colaboración por la falta de reconocimiento a su esfuerzo. Poco interés en la institución.	Socializar los objetivos de la Cooperativa	- Controlar como desarrolla las funciones el personal. - Verificar que esté totalmente comprometido con la institución - Hacerles más participes de la situación institucional.

Elaborado por: Los autores

### **11.5.3. Modelo de gestión administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.**

El resultado alcanzado en la investigación y de acuerdo a la estructura que presenta la institución, se propone aplicar un modelo de gestión básica de administración. Que permita direccionar acciones y programas para las debilidades identificados de la investigación y convertirlas a fortalezas, con esto alcanzar un desarrollo y crecimiento institucional en el orden administrativo y financiero en beneficio de los accionistas, personal administrativo, socios y la comunidad lamanense.

#### ***OBJETIVOS DEL MODELO ADMINISTRATIVO***

##### **General**

- Proponer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental un modelo administrativo que ayude a fomentar una gestión eficiente.

##### **Específicos**

- Socializar los resultados del modelo de la gestión de la Cooperativa al aplicar los cuatro elementos de la gestión administrativa.
- Describir las situaciones encontradas de acuerdo al Cuadro de factores débiles de la gestión administrativa y proponer mejoras

## 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se evidencia los elementos para realizar la planeación estratégica:

- **Misión**

“Somos una institución financiera constituida bajo principios Cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y servir a nuestros socios clientes de manera eficiente, equitativa, competitiva y con responsabilidad social, comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país”.

- **Visión**

“Ser una institución financiera sólida, en permanente crecimiento e innovación, siendo competitivos en el sistema financiero nacional para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes, con personal calificado y de alto desempeño”.

- **Valores**

“Lograr un servicio y trabajo en equipo basado en la responsabilidad, igualdad, equidad, ayuda mutua y ética profesional”.

- **Objetivos**

- Fomentar con solides institucional como una entidad financiera y el desarrollo de los socios y la comunidad en la cual funciona brindando servicios de calidad.
- Ayudar al incremento institucional y económico por medio de la gestión eficiente de los recursos.
- Contribuir al crecimiento de las familias mediante el otorgamiento de créditos productivos.
- Promover la integración entre entidades de la misma línea económica para mantener fuentes de financiamiento y con esto garantizar el crecimiento económico de la institución.

- **Políticas generales**

- El otorgamiento de créditos será en el menor tiempo posible a clientes y socios que no tengan deudas con la institución y con historial intachable.
- Realizar gestiones de cobranzas por cartera vencida lo más constante que sea posibles.
- La atención que se le brindará a los clientes será con absoluto respeto, calidad, eficiencia y agilidad para logra satisfacer sus necesidades.
- El personal de la Cooperativa deberá ser calificado antes y después de pertenecer a la institución para observar sus habilidades, destrezas y desempeño.

## **2. ORGANIZACIÓN**

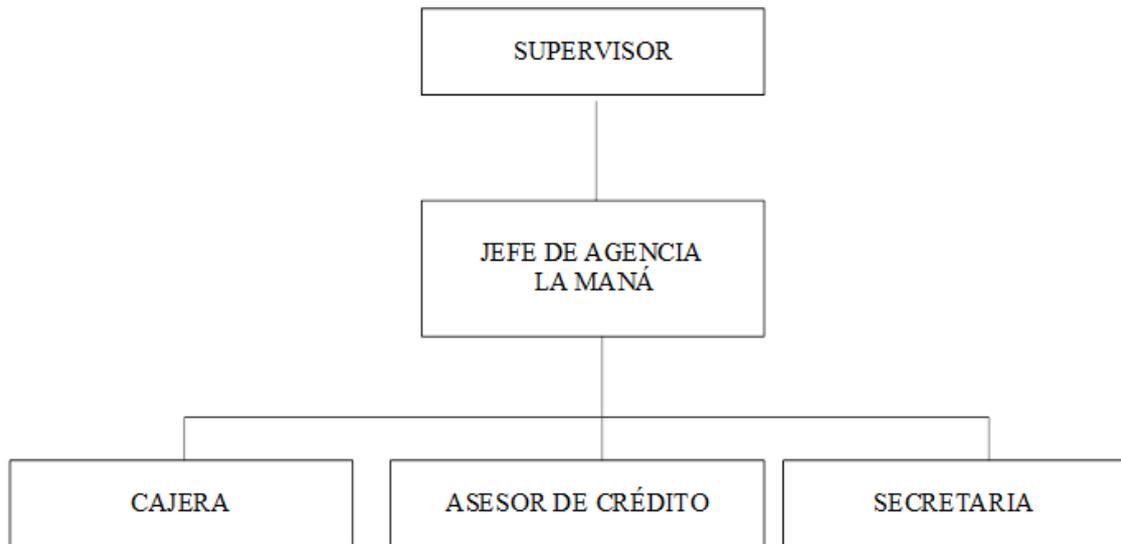
Para cumplir con los objetivos de la Cooperativa es importante detallar cuáles son las actividades que requiere cada objetivo, luego de esto es importante determinar quiénes intervendrán en el desarrollo de estas actividades para que sean designadas al personal que estará a cargo.

Para fusionar las actividades con el personal es importante conocer la estructura de la entidad para poder designar a cada área sus responsabilidades, como resultado de esto se obtienen el orgánico estructural de la Cooperativa. A continuación se presenta el organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.

### **2.1. Organigrama estructural**

En función de las necesidades actuales de la Cooperativa se plantea un modelo de organigrama estructural, el cual reflejará las líneas jerárquicas y permitirá designar las funciones específicas para cada empleado. El organigrama estructural se diseña considerando las áreas departamentales que tienen la institución y también bajo las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Gráfico 16. Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental**



**Elaborado por:** Los autores

## **2.2. Organización funcional**

La organización funcional determina los requerimientos y funciones de cada uno de los puestos de trabajo, donde se encuentran asignadas las tareas a desempeñar cada trabajador.

### **Jefe de Agencia La Maná**

#### **Requisitos o requerimientos**

Para desempeñar en el puesto como Jefe de Agencia debe cumplir con lo siguiente:

- Título de tercer nivel en carreras administrativas, economía y finanzas
- Experiencia mínima de tres años de haber desempeñado funciones en finanzas
- Poseer habilidades, para analizar, planear y comunicarse con el personal y clientes.
- Poseer un nivel avanzado en el manejo de Excel, Word y manejo de sistema SAC 2016.

### **Funciones específica.**

- Dictar disposiciones a fin de asegurar que las actividades de la Cooperativa se desarrollen de acuerdo a las políticas y planes aprobados por el consejo de administración.
- Velar por el cumplimiento de la Ley, Estatutos, Manuales, Reglamentos y políticas
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Consejo de Administración
- Formular y poner en conocimiento del Consejo de Administración manuales y reglamentos necesarios
- Preparar informes periódicamente para el Consejo de Administración y Asamblea General
- Preparar la planificación anual de actividades.

### **Asesor de crédito**

#### **Requisitos o requerimientos**

- Egresado en la carrera de contabilidad y administración
- Debe poseer vehículo propio
- Alto conocimiento de la localidad donde funciona la Cooperativa Occidental
- Conocimiento de paquetes informáticos
- Habilidades para la captación del cliente como, facilidad de palabra, liderazgo y convencimiento.

### **Funciones específica.**

- Planificar, dirigir y controlar las actividades del área de crédito,
- Gestionar la recuperación de cartera,
- Evaluar los productos y servicios crediticios
- Dirigir y controlar los procedimientos necesarios relacionados con la evaluación, otorgamiento, vigilancia y recuperación de créditos concedidos.
- Vigilar las operaciones de créditos presentadas
- Controlar a través de reportes los resultados obtenidos

- Elaborar el presupuesto y plan operativo del área de crédito
- Participar en el comité de crédito
- Evaluar las solicitudes de crédito

### **Cajero general**

#### **Requisitos o requerimientos**

- Egresado/a de la carrera de contabilidad y administración
- Conocimiento de paquetes informáticos
- Poseer buena presencia

#### **Funciones específicas**

- Atender a los socios resolviendo sus consultas o requerimientos de pago
- Custodiar el efectivo y cheques
- Coordinar los saldos disponible de caja
- Elaborar reportes de la situación preliminar de liquidez

### **3. DIRECCIÓN**

Para proponer el tipo de gestión que hay que analizar lo que debe ser una dirección, bajo nuestro criterio aportamos lo siguiente:

La dirección es quien está al frente de la entidad financiera, proponiendo ideas y gestionando todo los recursos necesarios que ayuden a que las operaciones o procesos a desarrollar sean ejecutados de la forma más eficientemente y efectiva posible con la finalidad de obtener resultados positivos en beneficio de la empresa a quien dirige. La persona que está a cargo debe poseer ciertas cualidades para poder dirigir una empresa consideramos lo más primordial el tipo de liderazgo que ejerce, la comunicación que mantiene con los miembros de la Cooperativa, y la motivación que da a sus colaboradores.

A continuación detallamos lo que debe demostrar con cada una de estas cualidades.

- **Liderazgo**

- Ante los problemas detectados como riesgoso para la Cooperativa y cuando el personal ha dejado de desempeñar su funciones adecuadamente debe actuar como un líder autocrático.
- La dirección debe tomar un tono persuasivo, explica las decisiones tomadas, hace participar al grupo sobre las decisiones y les permite dar sus puntos de vista sin dejar que ellos tomen decisiones.

- **Comunicación**

Se propone un modelo de comunicación formal y personal donde siempre este a la cabeza la dirección, mediante los siguientes canales:

- Reuniones grupales
- Memorándums. (ver anexo 7)
- Oficios

- **Motivación**

Para que la Cooperativa pueda alcanzar el éxito depende de la motivación que esta brinda a sus colaboradores, como un buen ambiente laboral, estabilidad, incentivos por buen desempeño, etc.

Para la motivación de los colaboradores de Cooperativa Occidental se propone lo siguiente:

- Proporcionar buenas condiciones físicas y ambientales para que el personal desarrolle adecuadamente su trabajo.
- Garantizar un sueldo y remuneraciones acorde a su desempeño laboral, pago puntual del sueldo y que este sea acorde a sus actividades desempeñadas.
- Garantizar un nivel de incentivos por la buena labor desempeñada, mediante el reconocimiento económico al finalizar el año por ser el mejor empleado.
- Garantizar todos los beneficios que la ley le otorga mediante el pago de décimos, utilidades, vacaciones y fondos de reserva.

#### **4. CONTROL**

Se propone una base elementos que la Dirección debe controlar para levantar información sobre la situación administrativa de la entidad.

- **Control de recursos humanos**

Para controlar al recursos humano se debe realizar las siguientes actividades

- Reclutamiento y selección del personal
- Capacitación (ver anexo 9)
- Asistencia ( ver anexo 8)
- Beneficios otorgados
- Rotación

## **12. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES O ECONÓMICOS Y ADMINISTRATIVO)**

### **12.1. Impacto técnico**

- ✓ Mejora la calidad administrativa de la Cooperativa
- ✓ Mejor gestión del personal

### **12.2. Impacto Social**

- ✓ Mejora el servicio del prestado a los clientes
- ✓ Ayuda a una percepción mejor de la sociedad sobre la ubicación de la Cooperativa

### **12.3. Impacto económico**

- ✓ Logra la captación de clientes
- ✓ Incremento en los depósitos
- ✓ Incremento en la rentabilidad de la Cooperativa
- ✓ Genera mayor utilidad

### **12.4. Impacto administrativo**

El impacto que tendrá el proyecto sobre la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental son los siguientes:

- ✓ Ayuda a mejorar la capacidad de liderazgo
- ✓ Logra eficiencia y efectividad en las operaciones
- ✓ Ayuda a que la Cooperativa alcance los objetivos planteados
- ✓ Proporciona un mejor control de los empleados
- ✓ Contribuye con la actualización de la planificación estratégica de la Cooperativa

### 13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

**Cuadro 20. Costos del proyecto**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR U.</b>	<b>VALOR T.</b>
<b>Socialización de la propuesta de mejoras de la gestión</b>			
Conferencista	4 horas	80.00	320.00
Coffe break	6 personas	30.00	120.00
Local	1	0.00	0.00
Material didáctico	6 personas	60.00	240.00
Mobiliario para conferencia	varios	0.00	0.00
Alquiler de infocus	4 horas	40.00	160.00
<b>Corrección de objetivo y misión</b>			
Contratación de analista	1 persona	200.00	200.00
<b>Contratación de nuevo personal</b>			
Supervisor	1 persona	0.00	0.00
Secretaria	1 persona	0.00	0.00
Incentivos a empleados	1 persona	0.00	0.00
<b>Reuniones grupales / integración</b>	5 entradas hostería	3.00	15.00
Alimentación 5 personas	5 personas	5.00	25.00
<b>Gasto de papelería</b>			
Papelería e impresión	1 resma de papel	4.00	4.00
Suministros de oficina	varios	20.00	80.00
Materiales de oficina	varios	20.00	80.00
<b>Total</b>			<b>\$ 1,244.00</b>

Elaborado por: Los autores

**Nota:** Los valores en 0,00USD\$, serán asumidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1. Conclusiones

Después de haber desarrollado la presente investigación y haber conocido la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental se llega a las siguientes conclusiones:

- De una correcta gestión administrativa depende el éxito o fracaso de una empresa, y más aún si está orientada al mercado financiero, es por eso que al diagnosticar el estado actual de la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental se pudo obtener 39 puntos los cuales representa que la gestión administrativa que posee la entidad es regular, debido a que se han detectado una serie de deficiencias como definición de la misión poco entendible, uno de los objetivos busca el beneficio personal más no institucional, entre otras.
- Los factores de éxito empresariales es de suma importancia porque son a los que hay que poner mayor énfasis y dedicación es por eso que en la identificación de los factores claves que inciden en la Gestión Administrativa de la Cooperativa Occidental se obtiene que son calidad del servicio 75%, personal calificado 64%, disponibilidad de recursos 50%, ubicación de la empresa 12%, colaboración del personal para alcanzar el éxito 50%, planificación estratégica 81%, ayudas de la administración 50%, de estos los que mayormente influyen son la calidad del servicio, la planificación estratégica y el personal calificado
- Contar con un modelo de gestión administrativa que involucre a toda la institución es primordial por eso se propone un modelo para la Cooperativa Occidental orientado a realizar y brindar un servicio eficiente se aplica en este modelo las cuatro funciones principales de la gestión administrativa como planeación, organización, dirección y control lo que permitió detallar en una forma ordenada la planeación estratégica de la entidad, se propone las acciones correctivas para una calificación del personal, ubicación de la Cooperativa, cumplimiento de responsabilidades, cambios en la misión, etc.

## 14.2. Recomendaciones

Se plantea las siguientes recomendaciones para la Cooperativa Occidental.

- Para una correcta gestión administrativa y para que la Cooperativa pueda cambiar la gestión regular que posee se recomienda tomar las acciones pertinentes para mejorar su situación con respecto a la inadecuada ubicación geográfica de la institución, la definición de la misión poco entendible y sobre todo sus objetivos.
- Para poder mejorar los factores que influyen en la gestión empresarial de la cooperativa es necesario que estos sean mejorados para que en futuro estos factores ayuden alcanzar el éxito a la institución y no solamente sea la calidad del servicio, la planificación estratégica y el personal calificado los que influyan en la gestión de la institución financiera puesto que debe involucrarse a todos los procesos que se desarrollan internamente y todos los niveles jerárquicos.
- Para una buena gestión administrativa es necesario que la Cooperativa Occidental tome la modelo propuesto con una herramienta básica de guía porque el mismo direcciona a desarrollar procesos con calidad y servicio eficiente además considere también las acciones correctivas desarrolladas para calificación del personal, ubicación de la Cooperativa, cumplimiento de responsabilidades, cambios en la misión, etc.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, R. (2010). Revista judicial derecho Ecuador. Quito.
- ATRIA, R. (2012). Tendencia de la Educación Superior. En R. Atria, El Contexto del Aseguramiento de la Calidad. Uruguay: RIL Editores.
- CHIRIBOGA, L. (2014). Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Popular y Solidaria. Quito: Imprefepp.
- DIAZ, D., J. R. (2015). Gestión Administrativa. España: Editorial integral.
- ESTALLO, G., y ANGELES, M. (2010). Como crear y hacer funcionar una empresa. Madrid: ESIC Editorial.
- FERNÁNDEZ, P. P. (2014). La profesionalización de las empresas familiares. LID Editorial.
- FRANKLIN, E. B. (2011). Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. Pearson Educación.
- GARCIA, E. (2013). Gestión de documentos de la administración. Madrid: Editorial UOC.
- GARCIA, M. I. (2015). Gestión administrativa para el asesoramiento de productos y servicios financieros de pasivo. Ediciones Paraninfo.
- GUSTEMS, J. (2014). Arte y bienestar. Investigación aplicada. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- LACALLE, G. (2013). Gestión de los Recursos humanos. En L. Guillermo, Gestión de los Recursos humanos. Editex.
- LUNA, A. C. (2015). Proceso Administrativo . En L. A. Cipriano, Proceso Administrativo. Esic Editorial.
- MALLAR, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Venezuela: MC Graw Hill Editorial.
- MENDEZ, A., y GORDON, J. (2013). Plan Estratégico a partir de Indicadores de Gestión. España: Editorial Acadèmica España.
- OBARAMA, Y. (2013). Administración por objetivos (APO). Guadalajara - México: Drucker.
- PALLOS H, C. (2010). Dirección y Gestión de los sistemas de información en la empresa. En C. d. Heredero, Dirección y Gestión de los sistemas de información en la empresa. ESIC Editorial.
- PÉREZ, J., y VEIGA, C. (2010). Control de la Gestión Empresarial. Esic Editorial.
- PUCHOL, L. (2010). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Diaz de Santos.

- REYES, G., y VALVUENA, J. (2013). Elementos del Control Gestión y Auditoría. Colombia: U. Externador de Colombia.
- ROJAS, U, C. (2014). Plan estratégico. Barcelona: NICCEX
- RUIZ O., M. E. (2010). Gestión Administrativa de personal.. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- URTADO, C., D. (2011). Principios de la Administración. España: ITM.
- VERTICE, E. (2010). Gestión de la Calidad. Barcelona: Vértice
- Superintendencia de Bancos. (2012). Superintendencia de Bancos. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/p_index)

## 16. ANEXOS

### Anexo 1: Datos informativos de la investigadora

**Nombre:** Bristhan del Rosario Morales Yaguana

**Teléfonos:** 0959647310

**Correo electrónico:** [brisytan85@hotmail.com](mailto:brisytan85@hotmail.com)

#### CURRICULUM VITAE

**NOMBRES** : Bristhan del Rosario  
**APELLIDOS** : Morales Yaguana  
**CEDULA DE CIUDADANÍA** : 171810171-8  
**FECHA DE NACIMIENTO** : 07 de Octubre de 1985  
**LUGAR DE NACIMIENTO** : Santo Domingo de los Stachilas  
**ESTADO CIVIL** : Casada  
**DIRECCIÓN DOMICILIARIA:** Barrio el Roció - La Mana  
**MÓVIL** : 0959647310  
**CONVENCIONAL** : 032696-199  
**E-Mail** : [brisytan85@hotmail.com](mailto:brisytan85@hotmail.com)



#### FORMACIÓN Y ESTUDIOS

---

**Primaria:** Escuela Fiscal Mixta Darío Kanyat

**Secundaria:** Colegio Técnico Particular Mixto “Japón”

**Título obtenido:** Bachiller en Contabilidad Computarizada

#### EDUCACIÓN SUPERIOR

---

##### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**Estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas y Humanísticas**

**Carrera:** Ingeniería Comercial

**Nivel:** Décimo Ciclo Año Superior (Egresada)

## Anexo 2: Datos informativos del investigador

**Nombre:** Jorge Rodolfo Oto Vega

**Teléfonos:** 0980159565

**Correo electrónico:** [jhorsplebey@hotmail.com](mailto:jhorsplebey@hotmail.com)

### CURRICULUN VITAE

<b>NOMBRES</b>	: Jorge Rodolfo
<b>APELLIDOS</b>	: Oto Vega
<b>FECHA DE NACIMIENTO</b>	: 17 de Noviembre de 1980
<b>LUGAR DE NACIMIENTO</b>	: La Maná - Cotopaxi
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	: 120467545 - 6
<b>ESTADO CIVIL</b>	: Soltero
<b>DIRECCIÓN</b>	: La Maná calle Esmeralda y los Álamos.
<b>CORREO E-MAIL</b>	: <a href="mailto:jhorsplebey@hotmail.com">jhorsplebey@hotmail.com</a>
<b>CELULAR</b>	: 0980159565



### ESTUDIOS REALIZADOS

<b><u>PRIMARIA.</u></b>	: Escuela Fiscal Mixta "Luis Maldonado Tamayo"
<b><u>SECUNDARIA.</u></b>	: Colegio Particular "República de Argentina"
<b><u>SUPERIOR.</u></b>	: Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión "La Maná"

### TÍTULOS OBTENIDOS

- Bachiller en contabilidad
- Certificación de una Beca estudiantil
- Cuarto nivel en suficiencia de ingles

### Anexo 3: Datos informativos del Coordinador del proyecto

#### HOJA DE VIDA DEL TUTOR

Ángel Alberto Villarroel Maya



**FECHA DE NACIMIENTO** 26 de mayo de 1976  
**CEDULA DE CIUDADANÍA** 060276540-6  
**CEDULA MILITAR** 197606000393  
**LICENCIA DE CONDUCIR** Tipo B  
**ESTADO CIVIL** Soltero  
**TELÉFONOS** 03-2612884 09-8703674  
**E-mail** [aavm2805@gmail.com](mailto:aavm2805@gmail.com)  
**DIRECCIÓN** Eloy Alfaro y Pichincha esquina

#### ESTUDIOS REALIZADOS

**INSTRUCCIÓN PRIMARIA** Escuela Santo Tomas Apóstol Riobamba  
**INSTRUCCIÓN SECUNDARIA** Colegio Santo Tomas Apóstol Riobamba  
**INSTRUCCIÓN SUPERIOR** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela de Ingeniería de Empresas  
**INSTRUCCIÓN POS- GRADO** Universidad Técnica de Cotopaxi  
Dirección de Post- Grado  
Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoria

#### TITULOS OBTENIDOS

- Bachiller en Humanidades Modernas Especialidad Físico-Matemático
- Ingeniero de Empresas
- Magíster en Contabilidad y Auditoria

**Anexo 4. Encuesta dirigida al personal Administrativo de la Cooperativa Occidental**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
EXTENSIÓN LA MANÀ**

**Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Objetivo:** Recopilar información para conocer el grado de aceptabilidad que tiene los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental en el Cantón La Maná, para promover estrategias que favorezcan al bienestar de los clientes.

**Nota:** Sírvase a responder con toda la sinceridad que amerite esta encuesta ya que los datos proporcionados será de vital importancia para la investigación del proyecto.

**Formato de entrevista dirigida al personal de la Cooperativa Occidental**

**1.- ¿Cómo califica el acceso a la información que necesita para mejorar su trabajo?**

-----  
-----

**2.- ¿Cómo considera la definición de la visión, misión y valores de la cooperativa?**

-----  
-----

**3.- ¿Existe normas y procedimientos que sirven de guía en su trabajo?**

-----  
-----

**4.- ¿Sus objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la cooperativa?**

-----  
-----

**5.- ¿Los miembros de su agencia cooperan entre sí?**

-----  
-----

**6.- ¿Cómo considera el cumplimiento de responsabilidades en el trabajo por parte de sus compañeros?**

-----  
-----

**7.- ¿Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado, como lo calificaría?**

-----  
-----

**8.- ¿Cómo calificaría los procesos de mejora continua de los procedimientos de trabajo?**

-----  
-----

**9.- ¿La dirección se responsabiliza por las actividades ejecutadas en su agencia?**

-----  
-----

**10.- ¿Su jefe inmediato le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan?**

-----  
-----

**11.- ¿En la Cooperativa se fomenta y promueve la comunicación interna?**

-----  
-----

**Anexo 5: Formato de encuesta aplicado a los clientes de la Cooperativa Occidental**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
EXTENSIÓN LA MANÁ**

**Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Objetivo:** Recopilar información para conocer el grado de aceptabilidad que tiene los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental en el Cantón La Maná, para promover estrategias que favorezcan al bienestar de los clientes.

**Nota:** Sírvase a responder con toda la sinceridad que amerite esta encuesta ya que los datos proporcionados será de vital importancia para la investigación del proyecto.

A continuación se indican los ítems que permiten medir los factores críticos de la Gestión Administrativa, indicar con una X el grado de importancia de cada uno, usando la escala de grado en el intervalo de 1 a 4 puntos. Donde 1 es muy bajo y 4 es muy alto

**Formato de encuesta dirigida a los Clientes de la Cooperativa Occidental**

**1.- ¿Cómo califica usted la misión y la visión de la cooperativa?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**2.- ¿Cómo valora usted a la organización interna de la cooperativa?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**3.- ¿Cómo califica e identifica usted al personal del área administrativa?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**4.- ¿Cómo califica usted al personal que brindan servicios, considera que están capacitados para el servicio al cliente?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**5.- ¿Cómo calificaría usted a los miembros de la cooperativa, cree que han ayudado a mejorar la posición económica de la cooperativa?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**6.- ¿Cómo califica usted el monto de 25.00USD\$ que solicita la cooperativa para apertura de una cuenta de ahorro?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**7.- ¿Cómo califica usted la calidad de servicios recibidos de la cooperativa?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**8.- ¿Cómo califica usted la atención que recibe por parte de los miembros de Cooperativa al momento de realizar un crédito?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**9.- ¿Cómo califica usted al personal de la Cooperativa, cree que están dispuestos a dar solución a sus inquietudes o dificultades?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**10.- ¿Cómo califica usted la ubicación geográfica de la cooperativa?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**11.- ¿Cómo califica la capacitación del personal para su área de trabajo?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**12.- ¿El control interno administrativo dentro de la empresa es?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**13.- ¿Cómo calificaría la contratación de un supervisor de Recursos Humanos?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

**Anexo 6: Formato de entrevista dirigido al Gerente de la Cooperativa Occidental**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
EXTENSIÓN LA MANÀ**

**Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Objetivo:** Recopilar información para conocer el grado de aceptabilidad que tiene los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental en el Cantón La Maná, para promover estrategias que favorezcan al bienestar de los clientes.

**Nota:** Sírvase a responder con toda la sinceridad que amerite esta encuesta ya que los datos proporcionados será de vital importancia para la investigación del proyecto.

**Formato de entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa Occidental**

**1. ¿Cómo está integrada la planificación estratégica de la Cooperativa?**

-----  
-----

**2. ¿Cómo está siendo aplicada la misión y visión de la Cooperativa y en qué medida?**

-----  
-----

**3. ¿Cómo Gerente participa en las acciones tomadas para el logro de objetivos?**

-----  
-----

**4. ¿El personal administrativo colabora en el desarrollo de las actividades?**

-----  
-----

**5. ¿Dispone la Cooperativa de un organigrama?**

-----  
-----

**6. ¿Cuenta la dirección con una capacitación gerencial continua para poder realizar una buena administración y para con esto llevar a la institución alcanzar las metas propuestas?**

---

---

**7. ¿Los reclamos realizados por los clientes son respaldados mediante documentación?**

---

---

**8. ¿Cómo es el ambiente laboral de la Cooperativa?**

---

---

**9. ¿Cómo es realizada la gestión de recursos humanos?**

---

---

Anexo7. Formato de memorándum

	<b>COOPERATIVA OCCIDENTAL</b>
MEMORÁNDUM	
FECHA -----/-----/----	
A: ..... DE: ..... ASUNTO: .....	
TEXTO: ..... ..... ..... ..... .....	
_____ FIRMA	

Elaborado por: Los autores

**Anexo 8: Formato de control de asistencia del personal**

 <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OCCIDENTAL</b>  <b>CONTROL DIARIO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL</b></p>							
Horario laboral Entrada: _____ Salida: _____  Descanso _____  Horas laborales por día: _____  Responsable a cargo: _____							
Fecha	Nombre funcionario	Hora de entrada	Inicio descanso	Fin de descanso	Hora salida	Total horas	Horas regulares
Firma responsable: _____  Firma Jefe agencia: _____							

Elaborado por: Los autores

