



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrados e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Modelo de Gestión Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y
Crédito “Servidores de la Universidad Técnica de Machala”

Autora:
Ing. Raquel Abigail Morocho Díaz

Director de Tesis:
Cpa. Dayse Cevallos Villegas, MAE

Agosto 2020
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La Tesis MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SERVIDORES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de propia autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Raquel Abigail Morocho Díaz
La Autora

DEDICATORIA

A Dios por ser mi fuente de amor y alegría, El cual ha sido mi luz durante toda mi investigación.

A mi Madre y Padre porque sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado parte de su vida para darme todo lo necesario para educarme y formarme como una mujer de bien; ya que sus deseos más grandes han sido que me convierta en toda una profesional. Lo cual nunca podré pagar todo lo que han hecho por mí.

A mis hermanas porque han estado en cada etapa de mi vida dándome su apoyo incondicional, con sus consejos, paciencia y motivación.

Raquel

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis sinceros agradecimientos a la Facultad de Estudios de Postgrados de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG, por proporcionarme los conocimientos necesarios para llegar hacer una profesional.

A mi familia por ser cada día mi fuente de inspiración y por estar pendiente de mi desarrollo personal y profesional.

Raquel

RESUMEN

Las empresas para mantener un servicio eficiente requiere de una gestión moderna acompañado de recursos suficientes para cumplir con los objetivos organizacionales. La gestión administrativa dentro de una empresa es de vital importancia, por cuanto permite ejercer un control sobre las actividades de los diferentes departamentos que funcionan dentro de la misma, para lo que requiere de procesos, actividades, responsabilidades que den las pautas para alcanzarlos. Una deficiente administración, generará una desorganización de las actividades humanas, económicas, materiales, tecnológica, que tarde o temprano perjudicarán a la empresa, tal como sucede en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala que en la actualidad posee falencias en su gestión administrativa; por lo que es importante desarrollar un fortalecimiento administrativo para el aprovechamiento de los recursos socio-económicos, garantizando la utilización racional y generando un desarrollo sostenido. El objetivo es diseñar un modelo de gestión administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala. Para lo que fue necesario aplicar una investigación exploratoria, de campo y documental con lo que se determinó la realidad organizacional de la institución para elaborar una propuesta viable y ajustada a su realidad económica, para lo que se elaboraron procesos administrativos a través de flujogramas de procesos para optimizar su gestión, además de mejorar los procesos del área de crédito y cobro, a lo que se suma la implantación de indicadores de gestión para evaluar los recursos institucionales. Procedimientos con los que se pretende contar con un modelo de gestión administrativo moderno para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Palabras claves: Administración, gestión administrativa, servicio, procesos, recursos organizacionales.

ABSTRACT

Companies to maintain an efficient service requires modern management accompanied by sufficient resources to meet organizational objectives. Administrative management within a company is of vital importance, since it allows to exercise control over the activities of the different departments that operate within it, for which it requires processes, activities, responsibilities that give the guidelines to achieve them. A poor administration will generate a disorganization of human, economic, material, and technological activities, which sooner or later will harm the company, such as happens in the Servants Credit and Savings Cooperative of the Technical University of Machala, which currently has shortcomings in its administrative management; therefore it is important to develop an administrative strengthening to take advantage of socio-economic resources, guaranteeing rational use and generating sustained development. The objective is to design an administrative management model for the Servants Savings and Credit Cooperative of the Technical University of Machala. For which it was necessary to apply an exploratory, field and documentary research with which the organizational reality of the institution was determined to prepare a viable proposal and adjusted to its economic reality, for which administrative processes were developed through process flow charts to optimize its management, in addition to improving the processes of the credit and collection area, in addition to the implementation of management indicators to evaluate institutional resources. Procedures with which it is intended to have a modern administrative management model to meet the needs of users.

Keywords: Administration, administrative management, service, processes, organizational resources.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN EXPRESA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	12
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	12
1.1. Antecedentes de la investigación	12
1.2. Planteamiento del problema de investigación	13
1.3. Objetivos de la investigación	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Justificación de la investigación.....	14
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	15
1.5.1. Sistema financiero nacional	15
1.5.2. Estructura del sistema financiero nacional	15
1.5.3. Economía popular y solidaria	16
1.5.4. Gestión administrativa	16
1.5.5. Análisis macroentorno y microentorno.....	17
1.5.6. Aspecto Legal	19
1.5.7. Análisis microentorno.....	22
CAPITULO II	25
MARCO METODOLÓGICO.....	25
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	25
2.2. Métodos de investigación.....	25
2.3. Unidad de análisis, población y muestra.....	26
2.4. Variables de la investigación, operacionalización	27

2.5. Fuente, técnicas e instrumentos para la recolección de la información	27
2.6. Tratamiento de la información	29
CAPITULO III.....	30
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
3.1. Análisis de la situación actual	30
3.2. Presentación de resultados y discusión	32
3.2.1. Entrevista a gerente de la Cooperativa	32
3.2.2. Encuesta a socios de la cooperativa	33
CAPITULO IV	39
PROPUESTA.....	39
4.1. Justificación	39
4.2. Propósito general	39
4.3. Desarrollo.....	39
4.3.1. Diagnóstico de la situación interna y externa de la cooperativa.....	39
4.3.2. Procesos administrativos para una gestión eficiente de la cooperativa	43
4.3.3. Procesos del área de crédito y cobro de la cooperativa	49
4.3.4. Indicadores de gestión para la optimización de las actividades administrativas.....	53
4.3.5. Implementación del plan de acción	54
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Variable Independiente: Modelo de gestión estratégico</i>	27
Tabla 2: <i>Variable Dependiente: Proceso de comercialización</i>	27
Tabla 3: Datos informativos de la Cooperativa de Servidores UTMACH	31
Tabla 4: <i>Gestión gerencial en la cooperativa</i>	33
Tabla 5: Recurso humano de la cooperativa	34
Tabla 6: Reclamos de clientes	35
Tabla 7: Políticas de créditos y cobros	36
Tabla 8: Documentos legales para servicios financieros	37
Tabla 9: Economía de la cooperativa.....	38
Tabla 10: Matriz FODA.....	43
Tabla 11: Plan operativo de capacitación anual.....	54
Tabla 12: Cronograma de trabajo del plan operativo de capacitación anual	55
Tabla 13: Recursos para los programas de capacitación	55
Tabla 14: Presupuesto del programa de capacitación	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Gestión gerencial en la cooperativa</i>	33
Figura 2: Recurso humano de la cooperativa.....	34
Figura 3: Reclamos de clientes	35
Figura 4: Políticas de créditos y cobros	36
Figura 5: Documentos legales para servicios financieros.....	37
Figura 6: Economía de la cooperativa	38
Figura 7: Flujograma del balcón de servicio para venta de productos o servicios	46
Figura 8: Flujograma del balcón de servicio para asesoría a clientes.....	47
Figura 9: Área del balcón de servicio	49
Figura 10: Procesos para captación de socios.....	50
Figura 11: Procesos para colocar créditos	51
Figura 12: Procesos para cobrar créditos.....	52

INTRODUCCIÓN

La administración dentro de la empresa para mantener su competitividad tiende a desarrollar técnicas organizacionales, consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y por qué otras fracasan.

Entender las raíces del éxito de una organización, es lo esencial, por lo contrario tal entendimiento nos da una mejor apreciación del cómo se puede aumentar la posibilidad de su desarrollo y reducir las posibilidades de fracaso.

El propósito del siguiente trabajo, es proporcionar una detallada interpretación de las técnicas y herramientas necesarias para lograr una buena gestión administrativa, por medio de estrategias enfocadas al cambio dentro de la organización de estudio.

La gestión administrativa dentro de una empresa es de vital importancia, por cuanto permite ejercer un control sobre las actividades de los diferentes departamentos que funcionan dentro de una organización (Mendoza, 2017).

Una buena gestión administrativa permite trazar o planificar los objetivos que se pretenden alcanzar para lo que se dispone de procesos, actividades, responsabilidades que den las pautas para alcanzarlos.

Una deficiente administración, generará una desorganización de las actividades humanas, económicas, materiales, tecnológica, que tarde o temprano perjudicarán a la empresa.

Pero, si hablamos de asociaciones cooperativas la situación se tiende a complicar, por cuanto los administradores basan sus labores en su experiencia, pero carecen de los conocimientos técnicos y científicos que les permita labrar un mejor porvenir a sus asociados.

Pocas son las cooperativas que reciben un respaldo administrativo y técnico para sus labores internas como para sus labores de campo, a esto sumado la desconfianza que suele primar en las personas que conforman estas instituciones, generan inconvenientes en su manejo organizacional que se ven reflejados en el incumplimiento de las metas y objetivos que se propusieron al crear la asociación.

Tomando en cuenta todos los aspectos perjudiciales y debido a la falta de una administración eficiente y la desorganización estructural, se tiene la necesidad de generar un modelo de gestión estratégica administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala que se dedica en su totalidad a la prestación de créditos a sus integrantes; por lo que es importante desarrollar un fortalecimiento administrativo para el aprovechamiento de los recursos socio-económicos, garantizando la utilización racional y generando un desarrollo sostenido; Y así dando respuestas a los diversos problemas que se presenten a lo largo de la investigación.

La presente investigación tiene relevancia en el campo financiero, asociativo y privado, por cuanto es un estudio que posibilita establecer la realidad en que viene operando la Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala, de la ciudad de Machala. A la misma que se le realiza un análisis interno y externo que hace posible determinar sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades a las que puede allanarse para poder corregir procesos y mejorar la gestión administrativa y financiera.

De igual manera, fundamentada en el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y datos se destaca la necesidad de implementar estrategias que permitan la recuperación financiera de la institución, se transparente la gestión y se dinamice la labor de los empleados que trabajan en la entidad

El presente incorpora una descripción de la Cooperativa, su organización, sus productos y servicios. Cubre la etapa de la formulación estratégica, es decir el análisis ambiental, el direccionamiento estratégico y la selección de los objetivos estratégicos.

Este trabajo está compuesto por cuatro capítulos que están conformados de la siguiente manera:

El Capítulo primero se refiere al planteamiento del problema, en la cual se encuentra un estudio maso, meso y micro; así mismo encontramos un análisis, la prognosis, al árbol de problema donde podemos ver detalladamente las causas y efectos del problema, también encontramos las preguntas directrices, justificación, los objetivos

generales y específicos los cuales son importantes dentro de esta investigación porque nos dice hacia donde queremos llegar.

El Capitulo dos señala el Marco Teórico, los conceptos básicos de la ciencia de la administración y su gestión, así mismo hacemos la señalización del marco contextual donde hace referente tanto a la parroquia, tales como reseña histórica, localización, actividad económica, estructura organizacional, etc.;

El Capitulo tres hace enfoque a la metodología de estudio, su población y muestra, la operación de las variables tanto dependientes como independientes.

Y el Cuarto Capitulo señala detalladamente los recursos utilizados a lo largo de toda la investigación, tales como recursos institucionales, recursos humanos, recursos económicos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Como antecedentes de la investigación se consultaron estudios similares que sustenten el trabajo como referencia teórica y metodológica sobre modelos de gestión estratégicos. Tal como indica Guerrero y Vélez (2013) en su trabajo de propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil, caso Omaconsa S.A. con el que se pretendió aproximar la estrategia corporativa con la gestión organizacional, donde la tecnología fue el elemento en que se focalizó el trabajo como recurso para optimizar la gestión estratégica de la empresa.

Guerrero (2015) en su trabajo analizó a 39 pymes de Tungurahua para detectar falencias que pudieran ser resueltas con un modelo de gestión estratégica diseñándose matrices que direccionaron al incremento de su productividad así como sus niveles de competitividad.

Mansilla (2012) realizó su investigación sobre la propuesta de la gestión estratégica en la empresa UNOVE C.A. para incrementar su competitividad con la intención de enfrentarse a las nuevas tendencias existentes en el mercado, oportunidades que pueden ser aprovechadas para su crecimiento económico y organizacional a través de un producto y servicio de calidad.

Gálvez (2015) elaboró un modelo de planeación estratégica para la empresa EMG para que puedan alcanzar sus objetivos y metas organizacionales a través del desarrollo de herramientas y metodologías básicas para tener un mayor conocimiento del mercado aprovechando las fortalezas y oportunidades de su entorno obteniendo una mayor presencia en el mismo.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Las empresas para ser competitivas deben de implementar herramientas organizacionales para optimizar la calidad de sus productos o servicios, cubriendo las expectativas de sus clientes, a través de una gestión gerencial eficiente (Saltos, 2016). Sin embargo, la realidad es distinta, donde la gerencia posee una visión tradicional del giro del negocio, provocando un estancamiento en su crecimiento en perjuicio de sus intereses económicos.

Lo anterior se ha podido observar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala, que ha mantenido una gestión administrativa tradicional, que impide dar un servicio acorde a las necesidades de sus integrantes.

Por esta situación se desea implementar un modelo de gestión administrativo que ayuden al mejoramiento administrativo de la cooperativa. Romo y Márquez (2014) señalan que la gestión administrativa es la planificación, el monitoreo, el análisis y la evaluación continuos de todo lo que es necesario para que una organización cumpla con sus metas y objetivos.

Los cambios en el entorno empresarial requieren que las organizaciones evalúen constantemente sus estrategias para el éxito. El proceso de gestión administrativo ayuda a las organizaciones a evaluar su situación actual, trazar estrategias, implementarlas y analizar la efectividad de las estrategias de gestión implementadas.

Convirtiéndose en una necesidad imperiosa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala contar con un modelo de gestión administrativo para sentar las bases para la consecución de sus objetivos y metas institucionales, manteniendo al día su gestión con el avance tecnológico y los cambios del mercado, donde los integrantes desean obtener servicios de calidad que se ajusten a sus necesidades.

1.2.1. Formulación del problema

¿Porque existen fallas en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las falencias que se dan en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala?
- ¿Cómo se lleva a cabo actualmente la gestión administrativa del área de crédito y cobro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala?
- ¿Por qué no se han aplicado indicadores de gestión para la mejora de la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala.

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar procesos administrativos a través de flujogramas para una gestión eficiente de la cooperativa.
- Mejorar los procesos del área de crédito y cobro de la Cooperativa de Servidores de la UTMACH para mantener bajos niveles de morosidad.
- Definir indicadores de gestión para optimizar las actividades administrativas de la cooperativa.

1.4. Justificación de la investigación

Para tomar decisiones racionadas orientadas al logro de los objetivos de la cooperativa, es preciso llevar a cabo un estudio profundo de la situación actual tratando de determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores de la Universidad Técnica de Machala, con la utilización de un modelo de gestión administrativo le permitirá realizar

sus actividades con una administración bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia, buscando de manera directa y sostenida ofertar productos y servicios financieros que ayudarán a los usuarios a desarrollar sus objetivos planteados.

La COAC UTMACH buscará crear una cultura de servicio organizacional incrementando su operacionalidad de forma más rentable para cumplir con las necesidades y expectativas de los actuales y potenciales clientes. Los beneficiarios de la presente investigación estarán en relación con disponer de un plan estratégico que ayudará a la Cooperativa en sus metas y objetivos y será un instrumento de soporte para la toma de decisiones administrativas y financieras.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Sistema financiero nacional

Chiriboga (2007) afirma. “Se entiende por sistema financiero nacional, al conjunto de instituciones financieras de un país: bancos, sociedades financieras, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público” (p.12). Su función principal es captar y promover el ahorro, para luego canalizarlo de manera correcta hacia la inversión.

1.5.2. Estructura del sistema financiero nacional

- **Instituciones Financiero-Públicas**

- o Banco Central del Ecuador.

- o Banco del Estado.

- o Banco del Fomento.

- o Banco del IESS.

- o Corporación Financiera Nacional.

- o Instituto Ecuatoriano de Créditos y Becas.

- **Instituciones Financiero-Privadas**

- o Bancos.

- o Sociedades Financieras.

- o Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda.

- **Sector Financiero Popular y Solidario**

- o Cooperativas de Ahorro y Crédito.

- o Entidades Asociativas y Solidarias.

- o Cajas y Bancos Comunales.

- o Cajas de Ahorro.

1.5.3. Economía popular y solidaria

Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica en la que sus integrantes, ya sea individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento, y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, situando al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital. (Chiriboga, 2014, pág. 11).

1.5.4. Gestión administrativa

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Janés Ilustrado (2005), señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

El concepto de gestión se lo puede precisar bajo dos criterios elementales de información al alcance. Así, en el Diccionario de la Real Academia Española (2019) la palabra gestión significa “gestión y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa”.

El segundo concepto es el que aparece en los diversos textos y publicaciones sobre organización, dirección y administración de empresas o instituciones. Por ejemplo: Koler Eric L. en su obra Diccionario para Contadores (2010), en relación con la gerencia, dice: “Gerencia (o administración) – management: “Autoridad ejecutiva en campos combinados de políticas y administración, cabeza de una organización (el superior y sus subordinados) que delega autoridad y no delega responsabilidad”.

Para Pastor, Villanueva y De Santiago (2014) ésta permite evaluar y formular un plan para trazar sus objetivos, con la información recopilada analizan las evidencias para estimar la situación de los controles internos, presentándose estrategias para una mejor gestión por parte de la gerencia. Castañeda (2014) indica que la gestión de las empresas es parte primordial para su sostenimiento donde las necesidades organizacionales deben adaptarse a los cambios continuos del mercado logrando su posicionamiento a través del aprovechamiento de las oportunidades para alcanzar el éxito deseado.

1.5.5. Análisis macroentorno y microentorno

Partiendo del modelo sistémico que representa a una organización como un sistema cerrado, se realizó un diagnóstico de la Cooperativa (análisis ambiental interno), así como de su entorno (análisis ambiental externo).

1.5.5.1. Análisis Externo

Se investigaron diferentes tipos de factores, así como otras cooperativas que permitan realizar un análisis comparativo.

Los factores legales demandaron especial atención, pues cuando recién se estaban incorporando las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y de su Reglamento, entró en vigencia el Código Orgánico Monetario y Financiero que reformó varios artículos concernientes a las cooperativas de ahorro y crédito.

1.5.5.2. Análisis Macroentorno

Para la elaboración del macroentorno o entorno externo se tomó como base el instrumento de planificación de PESTLE, realizando un análisis de lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (Hernández, 2016).

1.5.5.3. Aspecto Político

Los aspectos políticos están relacionados a las dependencias gubernamentales, normativas legales, grupos de presión que influyen en las empresas (Taipe & Pazmiño, 2015). En el caso de la cooperativa está sujeta el cambio de resoluciones constantes a la información que se envía al órgano de control, así mismo se puede decir que las exigencias de cumplimiento casi son las mismas a los grandes segmentos por parte de la SEPS, ya que nuestro segmento que prácticamente es pequeño.

1.5.5.4. Aspecto Económico

Los aspectos económicos están relacionados a los factores que pudieran afectar al poder de compra así como los patrones de gastos por parte de los clientes potenciales (Kotler & Armstrong, 2008). En el caso de la cooperativa de Servidores de la UTMACH estas se relacionan a la baja tasa de interés en comparación a las demás cooperativas.

Además de la creciente demanda de nuestros socios por nuestros productos y servicios brindados eficiencia y optimización de tiempo.

1.5.5.5. Aspecto Social

Piedrahita y Montoya (2019) señalan que el aspecto social actúa en la empresa por cuanto el consumidor está bajo influencia de sus valores, percepciones, deseos y comportamiento básico al momento de adquirir un bien o servicio.

Ahora bien, el mayor problema de carácter social que se vive en nuestra sociedad es el ahorro futuro debido a los inmensos niveles de consumismo que se presentan en la realidad ecuatoriana, por lo tanto dentro de la parte financiera de la Cooperativa la creación de planes de ahorro es la oportunidad básica y necesaria para que las familias destinen parte de sus ingresos al ahorro y no solo al consumismo.

1.5.5.6. Aspecto Tecnológico

Castillo y Banguera (2018) consideran que el aspecto tecnológico está relacionado al potencial de una organización para desarrollar nuevos productos o servicios teniendo mayores oportunidades dentro del mercado en que se desenvuelve.

La única limitación a la banca virtual es la tecnología disponible y el costo que cada cliente esté dispuesto a pagar. En pocos años, el avance técnico fue importante. Hoy, desde un cajero automático se puede pedir un préstamo o hacer un plazo fijo, además de las tradicionales operaciones (Avendaño, 2018).

Por eso, el número de unidades cada vez más amigables con los usuarios, incluyendo pantallas con touch-screen instaladas en distintas Instituciones financieras creció de manera considerable, además de las terminales de autoservicio (Beniof, 2017). Todo indica que, siguiendo una tendencia mundial, un cliente bancario podrá acceder a diferentes servicios desde los móviles, ya sea que éstos tengan o no internet, que puedan utilizar las aplicaciones y que estén dispuestos a pagar por la comodidad de evitar las colas.

1.5.6. Aspecto Legal

1.5.6.1. Ley de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario (LOEPS)

El aspecto legal se refiere a las normas legales a las que está sujeta una organización dentro de un Estado (Rodríguez, 2016). En el caso de la Cooperativa de Servidores de la UTMACH, está sometida a la Ley de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.

Artículo 81.- Cooperativas de Ahorro y Crédito. - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principales reconocidos en la presente Ley.

Artículo 82.- Actividades financieras. - Las cooperativas de ahorro y crédito, con autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier organismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;

- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósitos para su custodia, arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales, títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito interna y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas, nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito, hipotecaria o prenda propia o adquirida, siempre que, en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pagos creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia. Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Artículo 86.- Cupo de créditos. - Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad. El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración. No aplicaran los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

Artículo 89.- Agencias y sucursales. - Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previo la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias, oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas serán otorgados preferentemente a los socios de estas sucursales, agencias u oficinas.

Artículo 90.- Capitalización. - Las cooperativas de ahorro y crédito podrán resolver a través de la Asamblea General, capitalizaciones con nuevos aportes de socios. Sin embargo, si la asamblea general resuelve capitalización que involucre la transferencia de ahorros y depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.

Artículo 92.- Administración y calificación de riesgos. - Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgos y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo con el segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

1.5.6.2. Aspecto Ecológicos

Rebolledo, Aranda, y Luna (2017) indican que los aspectos ecológicos son los fenómenos naturales y ocurrencia de siniestros que pueden incrementar los costos operativos dentro de una organización.

Para el caso de la cooperativa de Servidores de la UTMACH los aspectos ecológicos son de mínimo riesgo, toda vez que son servicios financieros que no generan impactos al medio ambiente.

1.5.7. Análisis microentorno

Se procedió a entrevistar a cada uno de los colaboradores, se mantuvieron reuniones con las autoridades: Gerente, presidente y con algunos miembros tanto del Consejo de Administración como del Consejo de Vigilancia.

1.5.7.1. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores son las condiciones vigentes en un país en que están sumidas las organizaciones dentro del mercado (López, 2018). Debido a que las barreras de entrada y salida son relativamente bajas la rivalidad entre competidores ha aumentado. Dicha rivalidad se hace más notoria a nivel de las cooperativas en las áreas urbanas, debido a mayor concentración poblacional, los potenciales socios tienen mayores opciones para escoger la cooperativa que llene más sus expectativas, creando una alta rivalidad por retener al cliente.

Así mismo de organizaciones internas pertenecientes a la Universidad Técnica de Machala, las cuales son Asociaciones de Profesores, Empleados y Sindicato de Trabajadores, Jubilación Indexada que proporcionan préstamos a los Servidores Universitarios a un porcentaje del 8% menos 2% de lo que brinda nuestra cooperativa.

1.5.7.2. Amenaza de la Entrada de los Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores son los nuevos participantes dentro de un sector económico o industrial de un mercado específico y que se convertirán en una nueva competencia a la que hay que enfrentar (Chirinos & Rosado, 2016).

Con la inserción de la banca tradicional al negocio microfinanciera, es decir, la integración vertical hacia delante de estos se presenta una amenaza de nuevos ingresos al sector, otra amenaza es la flexibilidad y sencillez de creación de una cooperativa que permite comenzar con un capital social bajo, ya que por su naturaleza de capital variable el monto mínimo para constituirse como cooperativa es un 25% del capital social inicial acordado por los fundadores.

Aunque por otro lado se presentan barreras de entrada de nuevos competidores debido al alto volumen de negocio que es necesario para hacer rentable las operaciones crediticias y por la adopción de nuevas tecnologías informáticas.

Podemos concluir que la amenaza de nuevos ingresos de competidores es alta debido a la flexibilidad para entrar a competir en ese sector económico. Las barreras de entrada son relativamente bajas si se logra sortear las barreras organizativas y se aprovecha las facilidades legales para ingresar al sector

1.5.7.3. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutivos

La amenaza de productos sustitutos se da cuando la competencia introduce productos o servicios similares destinados a un mismo segmento (Goicoechea & Souto, 2018). La aparición de nuevos productos financieros ha sido lenta en este sector, se ha mantenido la amenaza de que otras instituciones financieras puedan ofrecer individualmente productos a los cooperados que lleguen a sustituir los ofrecidos por las COAC, tal es el caso de las compañías de seguros(seguros de vida, funerarios, médicos) los bancos (tarjetas de crédito y préstamos), las organizaciones mutualistas, usureros, ONG, incluyendo las empresas de bienes y servicios que tienen convenios comerciales con estas.

Las cooperativas han venido incidiendo levemente en los cambios en el mercado crediticio sobre todo en las bajas tasas de interés activo, y atractivas tasas de interés pasivo, aunque se ven amenazadas por los nuevos productos y deben de acelerar los procesos de modernización que les permitan contar con estos nuevos productos o con otros similares ofrecidos por los potenciales productos sustitutos.

Se puede concluir que en estas circunstancias la amenaza de los productos sustitutos es moderada.

1.5.7.4. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es la capacidad que tiene una empresa para incrementar los precios o calidad de los productos o servicios (Jiménez & Vargas, 2019). Como cooperativa de aspecto cerrada (sin fines de lucro) se tiene un alto poder de negociación con nuestros proveedores que como principal tenemos a la UTMACH quien nos facilita mes a mes el descuento directo de cada uno de nuestros socios en su rol de pagos mensual los diferentes rubros: Ahorro,

Créditos y Seguro de Vida. Así mismo con Seguros Pichincha quien nos provee de los servicios del Seguro de Vida Colectivo para cada uno de nuestros socios y el cual tiene 8 grandes beneficios.

1.5.7.5. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes se da cuando estos tienen la facultad de hacer bajar los precios así como exigir una mejor calidad en los productos o servicios (Villalba, Medina, & Ricardo, 2017). Los socios se encuentran protegidos al contar la cooperativa con recursos propios para financiar sus operaciones financieras y a su vez dándole valor agregado al ahorrante, sobre todo en fijación atractiva de tasas de interés, rapidez con la se efectúan los créditos.

Estas condiciones indican que el poder de negociación de los clientes es de nivel alto.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Los tipos de estudio o investigación utilizados en este trabajo son la investigación exploratoria por cuanto se desea conocer las necesidades de los socios de la cooperativa de servidores de la Universidad Técnica de Machala, información que sirvió para elaborar el modelo de gestión estratégico administrativo para una mejor prestación de los servicios de la institución.

También se aplicó la investigación de campo por cuanto es necesario estar cerca de la problemática para conocer su realidad, pudiendo desarrollar una propuesta coherente y apegada a su realidad.

Se aplicó la investigación documental debido a que se utilizó información de referencias bibliográficas a través de libros, revistas científicas, internet, para un estudio exploratorio del marco referencial.

2.2. Métodos de investigación

El enfoque de la investigación fue el cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo para conocer las características de las necesidades organizacionales de la Cooperativa de Servidores de la UTMACH para poder mejorar la gestión administrativa de la organización (Sutton, 2016).

Cuantitativa, por cuanto fue necesario tabular, graficar y analizar las entrevistas y encuestas realizadas al gerente y socios de la cooperativa, conociendo de forma directa sus necesidades para la elaboración de una propuesta de calidad (Ugalde & Balbastre, 2013)..

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

Las fuentes utilizadas en la investigación serán la primaria y la secundaria. La primaria mediante la aplicación de encuestas y observación para acceder de forma directa a información que permita conocer la opinión de los socios sobre la gestión de la cooperativa. La fuente secundaria utilizada para acceder a documentos e información que sirva para sustentar lo obtenido en las fuentes primarias (Dueñas, 2015).

Población

La población o también denominado universo se refiere "al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: de los elementos o las unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación" (Morales, 1994)

Muestra

Para el cálculo de la muestra se aplicará la fórmula estadística para poblaciones finitas (Gutiérrez, 2016), que se describe a continuación:

Cálculo del tamaño de la muestra

$$T_m = \frac{N}{1 + (SA)^2 \times N}$$

$T_m =$ Tamaño de Muestra

$1 =$ Valor constante

$A =$ Error admisible (5%)

$N =$ Población

$\% =$ Porcentaje

$$T_m = \frac{399}{1 + (0.05)^2 \times 399}$$

$$T_m = 199.74 = 200$$

Por lo tanto, se encuestó a 200 socios de la Cooperativa de Servidores de la Universidad Técnica de Machala.

2.4. Variables de la investigación, operacionalización

Las variables que se determinan en este trabajo de investigación son: modelo de gestión administrativo y el proceso de comercialización de servicios. Los detalles de su operacionalización se presentan las Tablas 1 y 2, respectivamente.

Tabla 1: *Variable Independiente: Modelo de gestión administrativo*

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS
Son las acciones que se siguen para alcanzar objetivos organizacionales a través del cumplimiento eficiente del proceso administrativo.	Procesos administrativos	- Situación interna - Situación externa - Gestión administrativa	- Encuesta - Observación - Entrevista
	Sistema de gestión	- Eficiencia del personal - Calidad del servicio	- Observación - Entrevista - Observación
	Indicadores de gestión	- Indicador de atención - Indicador de oportunidad - Servicio al cliente	- Encuesta

Elaborado por: La autora

Tabla 2: *Variable Dependiente: Proceso de comercialización del servicio*

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS
Son las actividades realizadas con la intención de comercializar un servicio de acuerdo a los objetivos y metas planteados.	Línea de créditos	- Tipo de producto - Origen del producto - Nivel de consumo	- Encuesta
	Proceso de la línea de crédito	- Requisitos mínimos - Análisis del crédito.	- Encuesta
	Funciones del área de crédito	- Procesos definidos - Infraestructura física - Infraestructura tecnológica	- Encuesta

Elaborado por: La autora

2.5. Fuente, técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Los instrumentos y técnicas que se utilizaron en la investigación, fueron:

Observación

Observar el estado de la infraestructura, así como el funcionamiento de la cooperativa, con objeto de determinar si existe una relación entre ellos, que permita configurar la propuesta de solución.

Advertir las actividades como se manifiestan en la realidad y redactarlas para constatar su proceso a medida que cumpla una serie de requisitos y objetivos (Heinemann, 2003).

Por medio de esta técnica se pudo observar las características y la modalidad de la prestación de los servicios de la cooperativa, tiempos de ejecución, celeridad en la atención, entre otros aspectos del objeto de estudio.

Encuesta

Es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso de un cuestionario o conjunto de preguntas, que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Serrano, 2020).

Mediante esta técnica se logró obtener datos de los socios de la Cooperativa de Servidores de la UTMACH, con la intención de conocer su opinión sobre la gestión administrativa de sus directivos, necesarios para poder estructurar el modelo de gestión administrativo propuesto en esta investigación.

Entrevista

Esta técnica de investigación abarca diversas dimensiones contextuales, permite la reflexión del entrevistado y su objeto de estudio (García, 2016).

Es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos mediante la indagación dirigida al individuo.

En este trabajo se aplicó la modalidad de entrevista a profundidad, semi estructurada por medio de 10 preguntas, orientadas al gerente de la Cooperativa de Servidores de la UTMACH.

2.6. Tratamiento de la información

Se procesó la información mediante una revisión crítica de los datos obtenidos través de las diferentes técnicas de investigación, con la precaución de realizar una limpieza de la misma, descartando datos redundantes, incompletos, no pertinentes, entre otros que resultaron pocos significativos.

El procedimiento del tratamiento, se basó en:

- Manipulación de la base de datos y resultados de las técnicas.
- Tabulación de las variables operacionales de la investigación.
- Representaciones gráficas e histogramas.
- Interpretación y análisis de las representaciones gráficas, para las variables de estudio.

Con las técnicas como encuesta, observación, bibliografía se obtuvo información que sirvió para su posterior análisis y diagnóstico de la problemática, pudiendo desarrollar una propuesta que vaya de acuerdo a los resultados que se han obtenido.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores” de la Universidad Técnica de Machala fue creada el 8 de mayo de 1998, por voluntad de veinte socios con ideas claras y firmes, primeramente, como Caja de Ahorro y Crédito, luego, en el año 2001 como Cooperativa de Ahorro y Crédito; la cual tiene un convenio con el Banco de Machala.

Su misión es buscar la organización y consolidación permanente, para otorgar una eficiente prestación de servicio, inspirados en la filosofía de la calidad y servicio al usuario, de desarrollo sostenido expresado en el bienestar de sus asociados.

El 25 de julio del 2008 se llevó a cabo la Asamblea General de Socios con la finalidad de conocer el balance a diciembre de 2008 y la elección de los directivos para un nuevo periodo de acuerdo a lo dispuesto por la ley de Cooperativas. Como resultado se eligió a los miembros del consejo de Administración, de Vigilancia, Crédito, Educación y Social, siendo así el nombramiento del Presidente de la cooperativa al Ing. Cesar Quezada Abad; Presidenta del Consejo de Vigilancia a la Dra. Cecilia Reyes Cedeño; en calidad de Gerente al Dr. José Paladines Romero; y como Secretaria a la Ing. Judith Rivera Carvajal, para el periodo comprendido entre el 25 de julio del 2008 hasta el 24 de junio del 2011.

La cooperativa cuenta con un seguro de vida para los socios dependiendo de las coberturas y años del asociado, siendo así que hasta el año 2009 se descontaba a cada socio de forma mensual en su cuenta bancaria un valor de \$8,22 para socios entre 18 y 70 años, y \$2,50 para socios entre 70 y 80 años. Hoy en día, la cooperativa cuenta con un seguro de vida que consiste en: por muerte natural \$25.000,00, por muerte accidental \$50.000,00, por gastos médicos hasta \$3.150,00, entre otros.

Los servicios que presta la cooperativa al presente, a partir del sexto mes del ingreso, los socios pueden solicitar dos préstamos, uno extraordinario y otro emergente. El

extraordinario brinda a sus socios un máximo de \$10.000,00 y el emergente \$1.500,00, siempre y cuando cumplan la tercera parte del préstamo.

Actualmente, el certificado de aportación es de \$5 y el ahorro mensual es del 5% de su sueldo para todas las edades. Además, posee un cuerpo de bóvedas para uso exclusivamente de los socios. Inicialmente, para el año 1998 la cooperativa contó con 115 socios, para el año 2000 con 319 y actualmente cuenta con 390 socios. El actual Presidente de la cooperativa es el Ing. Cesar Quezada, como Gerente el Ing. Calos Viteri Escobar, en el Consejo Vigilancia la Ing. Patricia Niebla Gómez, de Secretaria la Srta. Letty Sánchez, y de Contadora Ing. Ruth Díaz.

Tabla 3: Datos informativos de la Cooperativa de Servidores UTMACH

Razón social	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores” de la Universidad Técnica de Machala
RUC	0791721040001
Tipo de Organización	Cooperativa de Ahorro y Crédito
Lugar	Machala, provincia de El Oro
Dirección:	Vía Machala – El cambio km 5 ½
Actividad Comercial	Intermediación financiera
Número de socios	399
Número de Resolución SEPS	Seps-roeps-2013-000952
Segmento:	4

3.2. Presentación de resultados y discusión

3.2.1. Entrevista a gerente de la Cooperativa

1. ¿Cómo definiría la gestión administrativa de la gerencia?

La gerencia señala que se realizan los esfuerzos necesarios generar una gestión administrativa eficiente con la intención de ofrecer productos y servicios de calidad a los socios. Sin embargo, la competencia es fuerte por la presencia de instituciones similares.

2. ¿Se han realizado evaluaciones internas en anteriores ocasiones?

A la interrogante planteada acerca de si se han realizado evaluaciones internas en anteriores ocasiones en esta institución, el gerente ha señalado que si se han procedido a realizar este tipo de evaluaciones por cuanto deben de presentar información a los organismos pertinentes.

3. ¿La empresa con qué tipo de planes cuenta?

La gerencia señaló que se busca crecer continuamente, pero no poseen planes definidos que enruten a los cuadros administrativos hacia la eficiencia.

4. ¿Cuenta la cooperativa con una organización estructural definida?

La gerencia mencionó que la cooperativa no cuenta con una organización estructural definida lo que provoca una descoordinación entre los departamentos que componen la organización.

5. ¿La cooperativa emplea controles para los diferentes procesos organizacionales?

La gerencia mencionó que la cooperativa no emplea controles en los diferentes procesos organizacionales que se llevan a cabo en esta institución, que da lugar a retrasos en la entrega de los servicios financieros.

6. ¿Con qué frecuencia es capacitado el personal de la cooperativa?

La frecuencia de la capacitación del personal que labora en esta institución es preocupante ya que la gerencia señaló que nunca han sido capacitados.

3.2.2. Encuesta a socios de la cooperativa

1. ¿Cómo considera la gestión gerencial en la cooperativa?

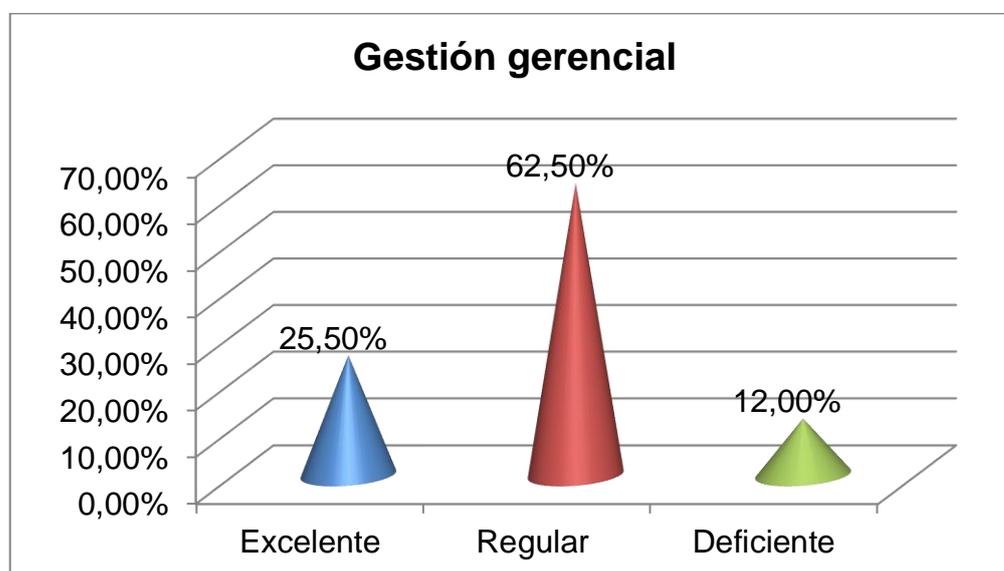
Tabla 4: *Gestión gerencial en la cooperativa*

Opciones	Nº	%
Excelente	51	25,50%
Regular	125	62,50%
Deficiente	24	12,00%
Total	200	100%

Fuente: Entrevistas aplicadas a socios

Elaborado por: La autora

Figura 1: *Gestión gerencial en la cooperativa*



Elaborado por: La autora

La gestión gerencial con que cuenta la cooperativa actualmente es regular, esto lo mencionó el 62,50% de los socios, mientras que el 25,50% lo considera excelente, quedando el 12% de quienes creen que el nivel es deficiente; estos porcentajes

demuestran que la cooperativa ha considerado mantener la actual gestión organizacional, situación que no es del agrado de los asociados.

2. ¿Cómo considera usted al recurso humano?

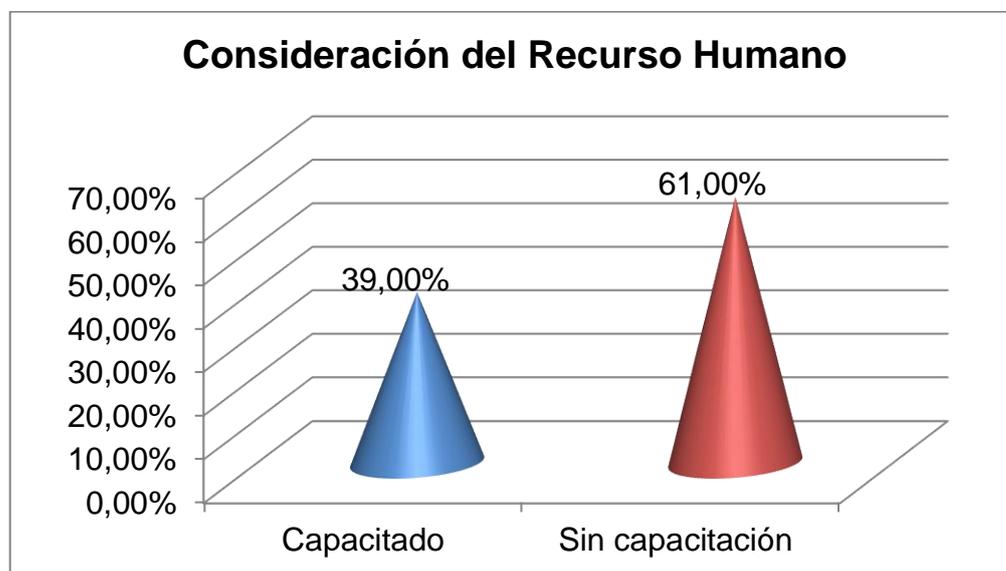
Tabla 5: Recurso humano de la cooperativa

Opciones	Nº	%
Capacitado	78	39,00%
Sin capacitación	122	61,00%
Total	200	100%

Fuente: Entrevistas aplicadas a socios

Elaborado por: La autora

Figura 2: Recurso humano de la cooperativa



Elaborado por: La autora

El recurso humano de la cooperativa no es capacitado de manera adecuada a sus necesidades organizacionales, según el 61% de socios, mientras que el 39% piensa que sí están capacitados para sus labores. Situación que impide que la institución cuente con personal eficiente en sus actividades laborales.

3. ¿La cooperativa ha tenido reclamos por parte de los clientes y usuarios?

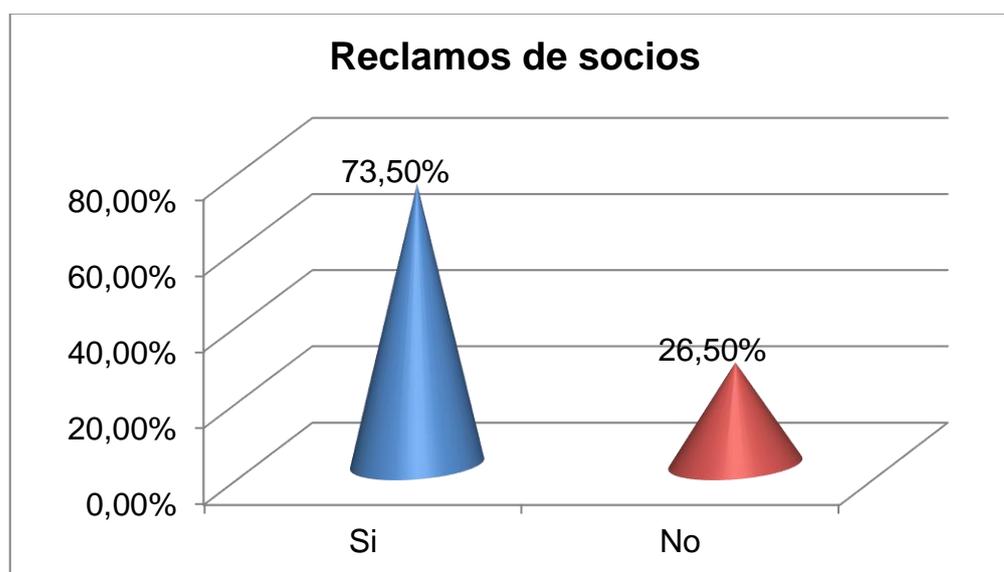
Tabla 6: Reclamos de clientes

Opciones	Nº	%
Sí	147	73,50%
No	53	26,50%
Total	200	100.00%

Fuente: Entrevistas aplicadas a socios

Elaborado por: La autora

Figura 3: Reclamos de clientes



Elaborado por: La autora

La cooperativa sí ha tenido problemas o reclamos por parte de los socios, esto lo señaló el 73.50% de los encuestados, mientras que el 26.50% no ha tenido problemas con la institución. Observándose que los reclamos provienen de un trato inadecuado a los clientes, un servicio que no los satisface, demora en la entrega de créditos.

4. ¿La cooperativa cuenta con políticas para los créditos y cobros?

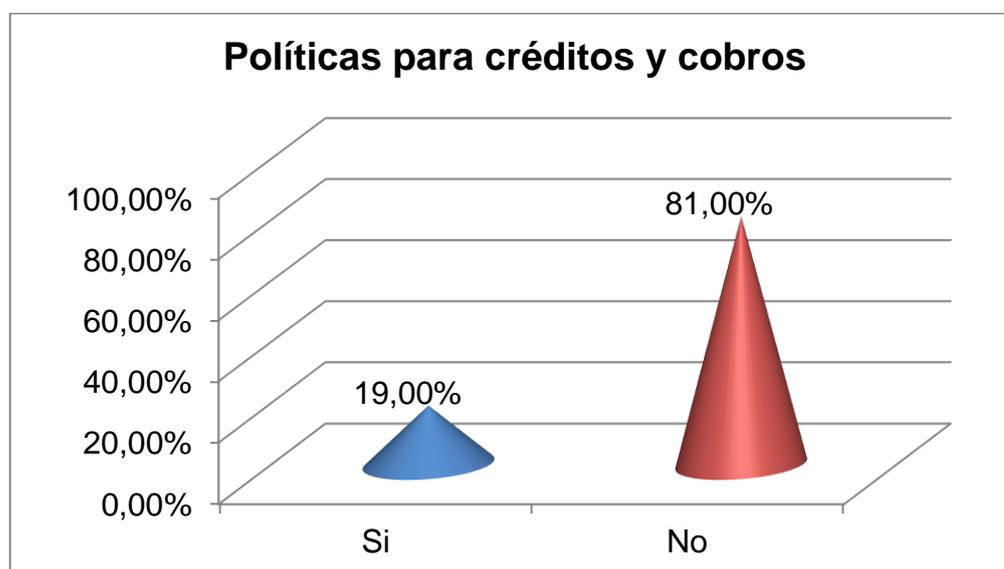
Tabla 7: Políticas de créditos y cobros

Opciones	Nº	%
Sí	38	19,00%
No	162	81,00%
Total	200	100.00%

Fuente: Entrevistas aplicadas a socios

Elaborado por: La autora

Figura 4: Políticas de créditos y cobros



Elaborado por: La autora

En la cooperativa se carece de políticas para los créditos ofrecidos a los socios así como para las cobranzas, esto lo dijo el 81% de los encuestados, mientras que el 19% considera que si cuentan con este tipo de políticas para la generación de los servicios financieros. Lo que evidencia que no existen parámetros ni normativas definidas al momento de generar una línea de crédito a favor de un usuario, trayendo riesgos en los pagos para cumplir con las obligaciones contraídas, perjudicando económicamente a la cooperativa.

5. ¿Qué documentos legales se manejan para los servicios financieros?

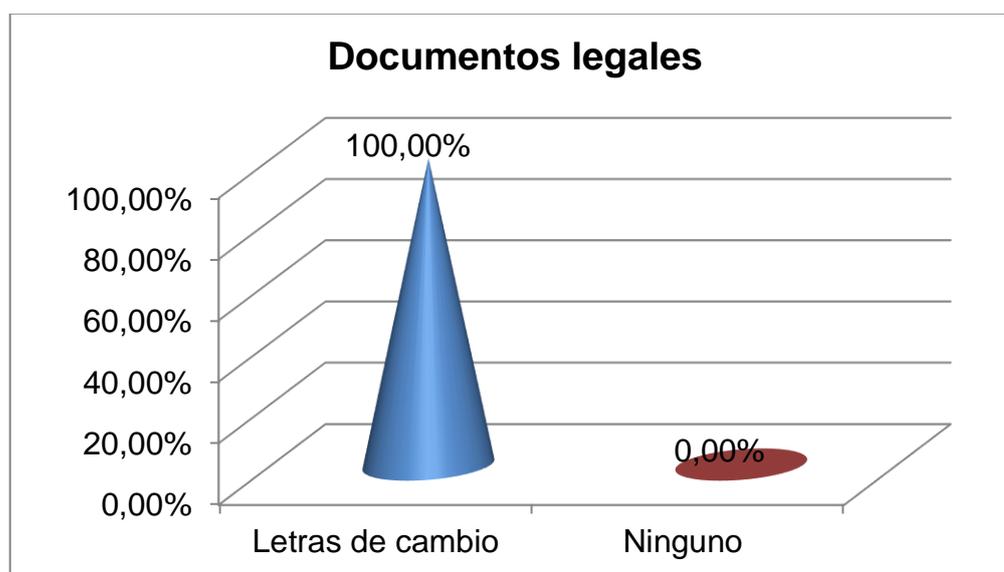
Tabla 8: Documentos legales para servicios financieros

Opciones	Nº	%
Letras de cambio	200	100,00%
Ninguno	0	0,00%
Total	200	100%

Fuente: Entrevistas aplicadas a socios

Elaborado por: La autora

Figura 5: Documentos legales para servicios financieros



Elaborado por: La autora

El 100% de los encuestados mencionaron que para obtener un crédito en la cooperativa es requisito básico la firma de letras de cambio o pagarés con lo que se garantiza el crédito. Sin embargo, se carece de otros tipos de garantías que aminoren el riesgo del crédito obtenido por el socio.

6. ¿Cómo se encuentra la economía de la cooperativa en los actuales momentos?

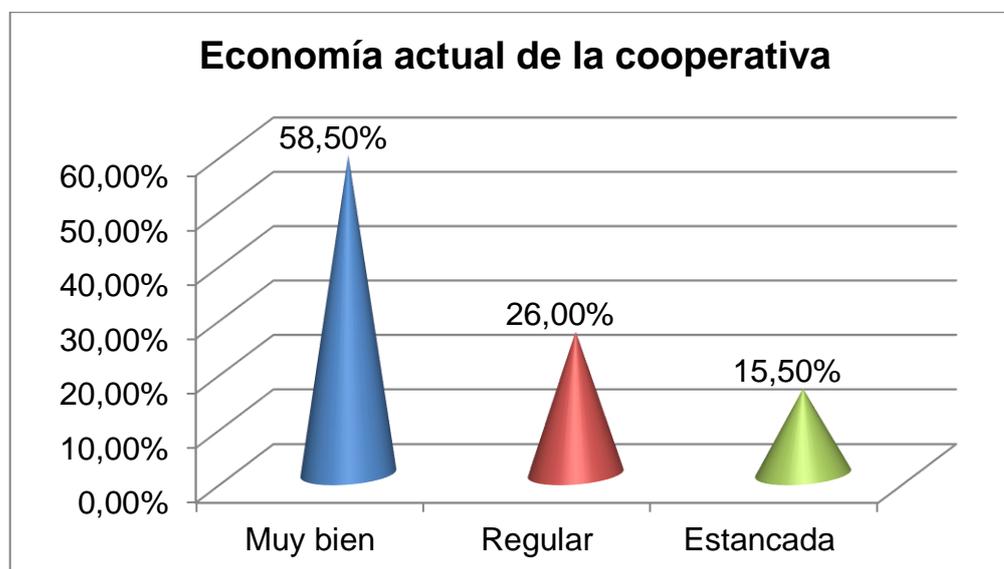
Tabla 9: Economía de la cooperativa

Opciones	Nº	%
Muy bien	117	58,50%
Regular	52	26,00%
Estancada	31	15,50%
Total	200	100%

Fuente: Entrevistas aplicadas a socios

Elaborado por: La autora

Figura 6: Economía de la cooperativa



Elaborado por: La autora

Actualmente la economía de la empresa se encuentra muy bien, esto lo indicó el 58.50% de los socios, quienes consideran que los créditos abarcan a un número importante de clientes. El 26% lo considera como regular y el 15.50% piensa que la cooperativa tiene un crecimiento bajo o estancado, esto porque es una institución cerrada que no recibe ingresos de otros tipos de usuarios fuera de los servidores de la Universidad Técnica de Machala.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1. Justificación

La organización de la Cooperativa de Servidores de la UTMACH se realiza en horizonte de duras diferencias, expuestos al déficit de la economía; por lo que las deficiencias administrativas se acrecientan con el crecimiento de la misma, dejando en cuenta la ausencia de un manejo de las normas administrativas apropiadas para implantación y el crecimiento total de cooperativa de este tipo. Basados en el hecho que no existe un conocimiento real de las actividades funcionales por parte de directivos y colaboradores que determinen con exactitud las exigencias de cada puesto de trabajo.

Las deficiencias administrativas se basan obviamente en la ausencia de misión, visión y políticas estratégicas que llevan a la institución hacia la incapacidad competitiva y comercial.

4.2. Propósito general

El propósito general es que la cooperativa de Servidores de la UTMACH optimice su eficiencia administrativa a través de actividades relacionadas a su filosofía institucional, mejora de la estructura comunicacional, diseño de la estructura de autoridad, diseño de la infraestructura tecnológica, reestructuración del organigrama organizacional y sus funciones, capacitación del talento humano, con lo que se pretende generar un mejor servicio a los socios de la institución.

4.3. Desarrollo

4.3.1. Diagnóstico de la situación interna y externa de la cooperativa

4.3.1.1. Análisis interno

La Cooperativa Servidores de la UTMACH como toda institución tiene fortalezas y debilidades, debido a que están conformadas por personas. Las fortalezas son fuerzas impulsadoras y las debilidades fuerzas obstaculizadoras de la institución. Es

conveniente identificar las fortalezas para impulsarlas todavía más y a las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Este análisis tiene el objeto de conocer y priorizar las fortalezas y debilidades que existen en toda la organización mediante la técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

- Fortaleza.- Son las actividades que la organización desarrolla bien o cualquier recurso de los que disponga.
- Debilidades.- Son las actividades que la organización no desarrolla bien o recurso que necesita pero que no posee.

Por lo anteriormente descrito, la estrategia FODA es una herramienta decisoria para llevar a cabo nuestros objetivos de mejoramiento de la empresa, por lo que debemos tener en cuenta cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la misma, y con esto poder presentar una propuesta para el mejoramiento administrativo de la cooperativa.

Análisis de las fortalezas

Las fortalezas son los factores en los cuáles la institución se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a los similares de la región o del país. Por lo tanto, son características intrínsecas de los servicios que dinamizan a la institución para aprovechar las oportunidades o que sirvan para protegerla de las amenazas provenientes del entorno.

Las fortalezas de la cooperativa son:

- Cooperativa cumple los reglamentos y leyes vigentes
- Personal profesional y preparado
- Buen renombre de la institución entre sus socios.
- Brinda bienestar económico a sus cooperados

Análisis de las debilidades

Las debilidades son problemas, desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la institución. Estas desventajas son identificadas también cuando otras instituciones presentan mayores ventajas comparativas. Por lo tanto, un problema se expresa cuando existe una diferencia entre el “debe ser”, entre lo deseado y la situación no deseada que impide la satisfacción de nuestras necesidades.

Las debilidades de la cooperativa son:

- Bajo conocimiento de la estructura organizacional
- Mala comunicación entre el nivel directivo y sus subordinados
- El nivel de autoridad es deficiente en el personal.
- No existe control de personal
- Infraestructura tecnológica limitada
- Bajo aprovechamiento de los servicios de la cooperativa.
- Bajo nivel de planificación y educación cooperativo

4.3.1.2. Análisis externo

Las fuerzas externas de la empresa están fuera del control de la gerencia y del grupo de dirección, analizarlas define en mayor grado las opciones disponibles para la gerencia, el buen gerente sabe que el entorno es la única fuente de la que brotan las oportunidades y por ello no teme al cambio sino que las estudia.

Un plan estratégico por mejor diseñado que esté si no tiene en cuenta el entorno, puede desembocar en un fracaso. Para ello se deben de tomar en cuenta las oportunidades y amenazas que tiene una empresa.

- **Oportunidades y Amenazas.-** Las oportunidades son factores externos del entorno positivo, en tanto que las amenazas son los factores negativos. Lo que una organización considere como oportunidad o amenaza depende de los recursos que controla.

Análisis de las oportunidades

Las oportunidades son cualquier elemento o circunstancia del ambiente externo que, a pesar de no estar bajo el control directo de la institución, puede constituirse en una contribución para alguna de sus actividades importantes. Las oportunidades deben ser conocidas para ser aprovechadas estratégicamente.

Las oportunidades que posee la cooperativa son:

- Organismos ejercen mayor control sobre las cooperativas de ahorro y crédito.
- Tasas de interés activas acorde a los parámetros del Banco Central del Ecuador.
- Incremento de la demanda de créditos por parte de los socios.

Análisis de las amenazas

Una Amenaza es cualquier elemento del medio externo no relevante que puede constituirse en una desventaja, riesgo o peligro para el desempeño de alguna de las actividades más importantes de la institución. En este sentido, cualquier elemento (fuerza, acto, evento o hecho) del ambiente externo relevante que pueda limitar, parcial o totalmente el desempeño general de alguna actividad importante de la institución debe ser entendido como una amenaza. Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o reducir su impacto.

- Existencia de otras cooperativas con servicios similares.
- Inestabilidad política del país
- Inseguridad jurídica del Estado

4.3.1.3. Matriz FODA

Una vez que se ha realizado el diagnóstico interno y externo a la cooperativa, procedemos a realizar la siguiente matriz:

Tabla 10: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Cooperativa cumple los reglamentos y leyes vigentes - Personal profesional y preparado - Buen renombre de la institución entre sus socios. - Brinda bienestar económico a sus cooperados 	<ul style="list-style-type: none"> - Organismos ejercen mayor control sobre las cooperativas de ahorro y crédito. - Tasas de interés activas acorde a los parámetros del Banco Central del Ecuador. - Incremento de la demanda de créditos por parte de los socios.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Procesos limitados en el área administrativa. - Área de crédito y cobros sin procedimientos definidos. - Baja aplicación de indicadores de gestión a las actividades de la cooperativa. - No hay capacitación para los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de otras cooperativas con servicios similares. - Inestabilidad política del país - Inseguridad jurídica del Estado -

Elaborado Por: La autora

4.3.2. Procesos administrativos para una gestión eficiente de la cooperativa

Es importante conocer mejor a los clientes para elevar los estándares de servicio, lo que se traducirá en clientes satisfechos y en un excelente desempeño financiero. A lo largo del tiempo, la Cooperativa de Servidores de la UTMACH ha desarrollado y pulido de manera limitada una propuesta de valor que esté destinada a atender las necesidades de cada uno de los clientes.

Este concepto busca traducirse en una cultura de servicio bajo la cual se destaca el profesionalismo de los funcionarios, su permanente capacitación al ritmo de la evolución tecnológica y de las necesidades de los clientes, bajo la fiel observancia de las normas morales que, en este caso, se traduce en la dedicación exclusiva al ejercicio de la actividad cooperativa, lo que permite acreditar una alta calidad de servicio y total seguridad.

Para lograrlo, se pretende mejorar los servicios de la cooperativa a través de la creación de un balcón de servicio, que pondrá a disposición del cliente o usuario lo siguiente:

- ❖ Apertura de cuenta de ahorros para socios.
- ❖ Banca de servicios
 - Certificación de manejo de cuentas
 - Certificaciones financieras
- ❖ Servicios varios
 - Solicitud de estados de cuenta históricos
- ❖ Información sobre las características de los créditos que ofrece la cooperativa
 - Montos
 - Plazos
 - Tasa de interés

4.3.2.1. Proceso para ofertar los productos y servicios del balcón de servicios

Cuando un cliente se acerque al balcón de servicio para preguntar acerca de los productos que se ofertan, los encargados del balcón deben de conocer ciertos procedimientos a seguir, lo que les permitirá ofrecer el servicio de manera efectiva y cordial, de acuerdo a las exigencias del cliente.

Diagrama de procedimientos

simbología a utilizar



= Operación



= Control – Revisión



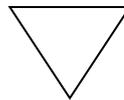
= Operación y Revisión



= Traslado o transporte

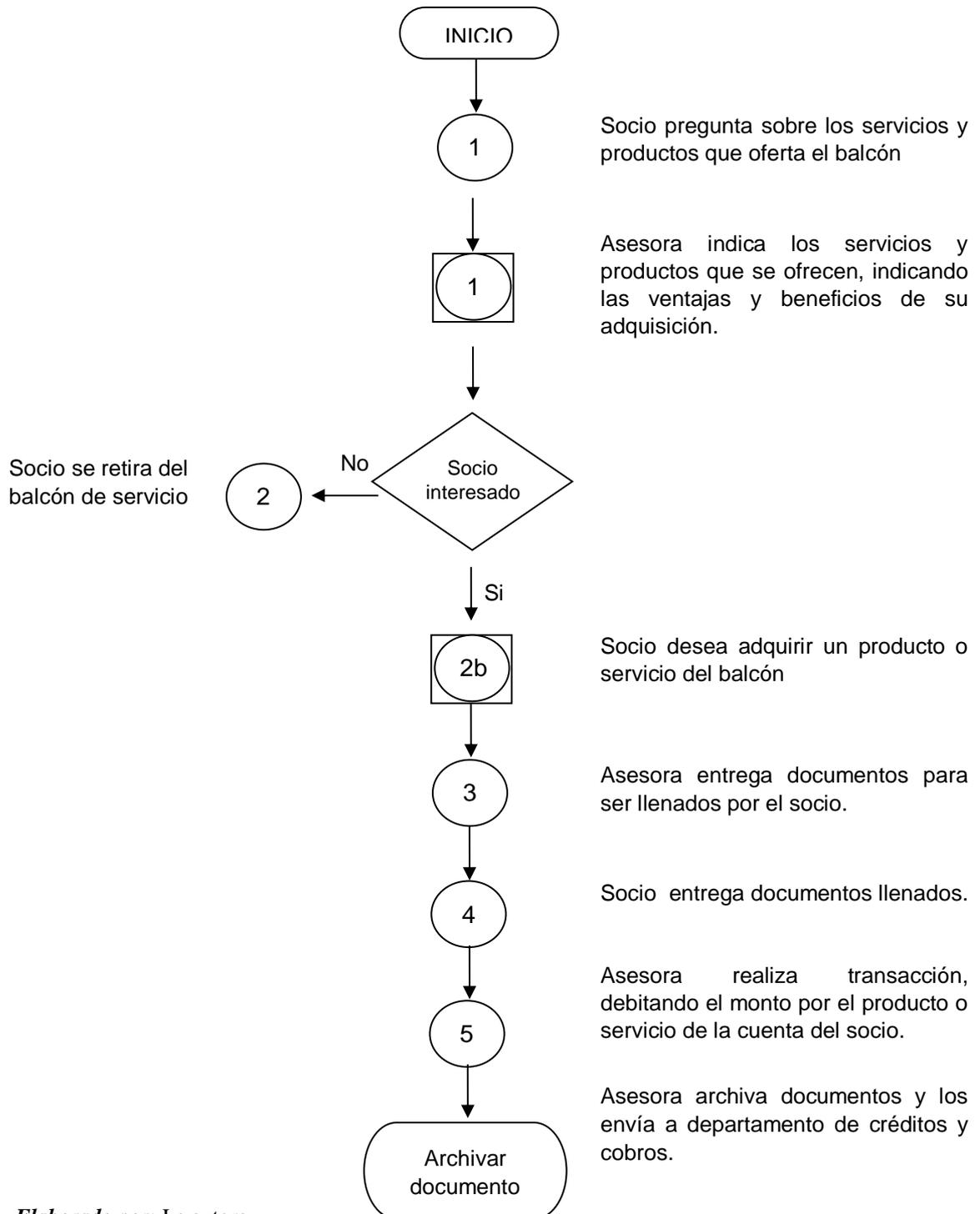


= Demora



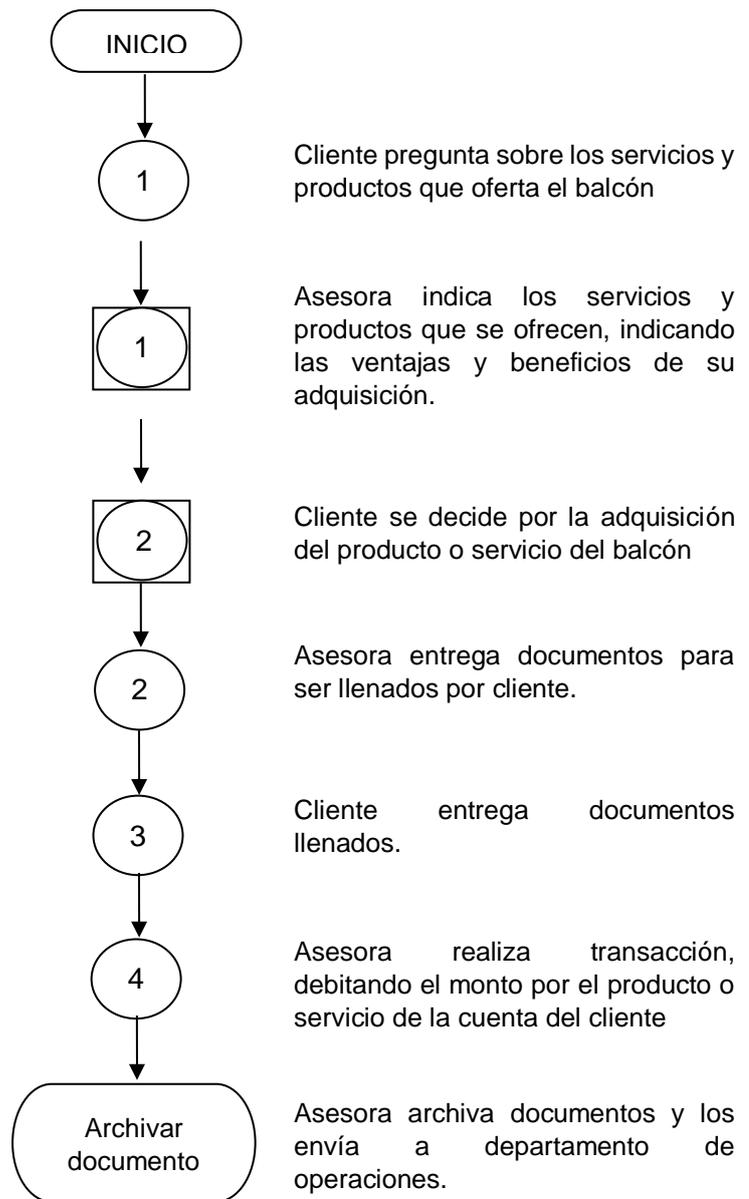
= Archivo o almacenaje

Figura 7: Flujograma del balcón de servicio para venta de productos o servicios



Elaborado por: La autora

Figura 8: Flujograma del balcón de servicio para asesoría a clientes



Elaborado por: La autora

4.3.2.2. Proceso para ser socio de la cooperativa

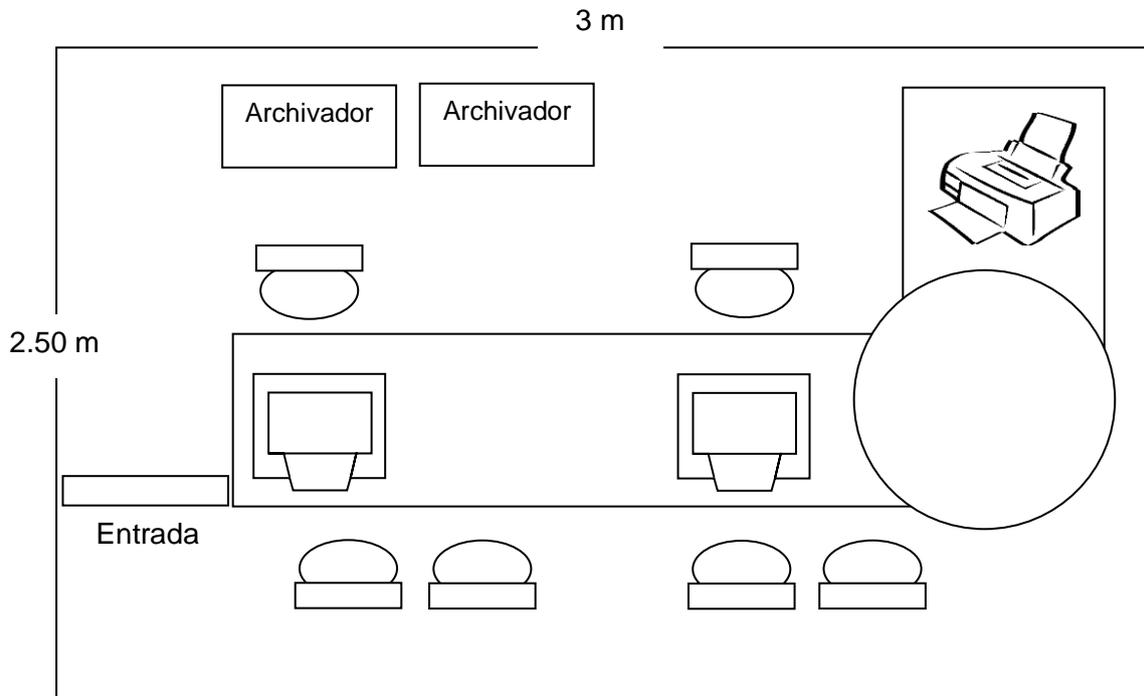
Para ser socio de la Cooperativa de Servidores de la UTMACH, se deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Cédula de identidad.
- Certificado de votación actualizado.
- Certificado de ser servidor, empleado o docente de la Universidad Técnica de Machala.
- 1 Referencia Bancaria o 1 Referencia Comercial (Ahorros).
- Última o penúltima planilla de agua, luz o teléfono (no es necesario que se encuentre cancelada).
- Registro de Firma

4.3.2.3. Distribución del área del balcón de servicio

El balcón de servicios de la Cooperativa de Servidores de la UTMACH estará ubicado dentro de las oficinas de la institución, en un área desocupada que será aprovechada para instalar en este sitio el balcón con su infraestructura correspondiente. El área será de 3 metros x 2.50, permitiendo un normal desenvolvimiento de las actividades.

Figura 9: Área del balcón de servicio



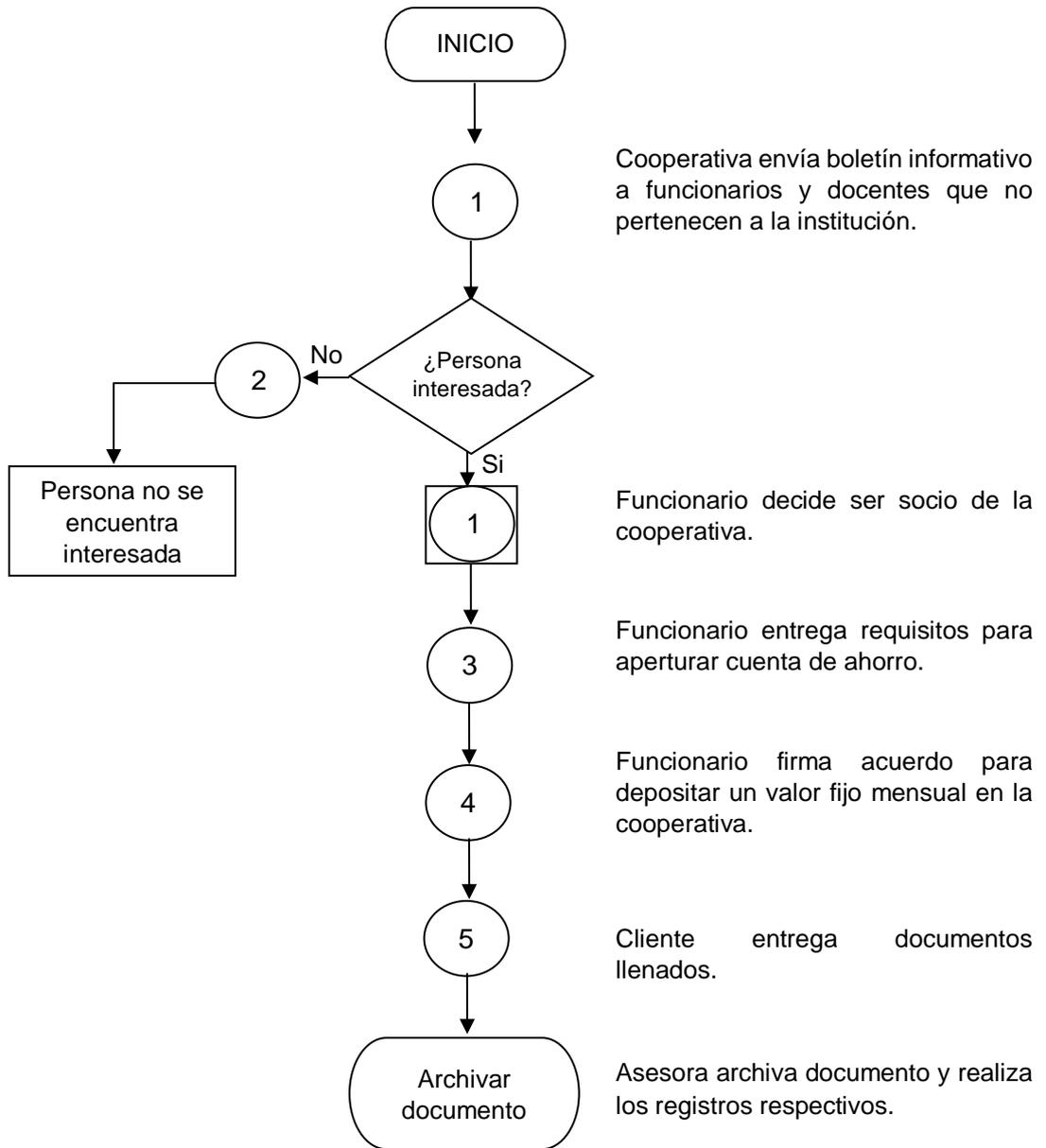
Elaborado por: La autora

4.3.3. Procesos del área de crédito y cobro de la cooperativa

La Cooperativa de Servidores de la Utmach se encuentra posicionada entre los funcionarios y docentes de la institución universitaria con un aproximado de 400 asociados. Es importante contar con procesos del área de crédito y cobro para optimizar sus actividades, contando con la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar manteniendo su liquidez que se vean reflejados en el incremento de la prestación de créditos.

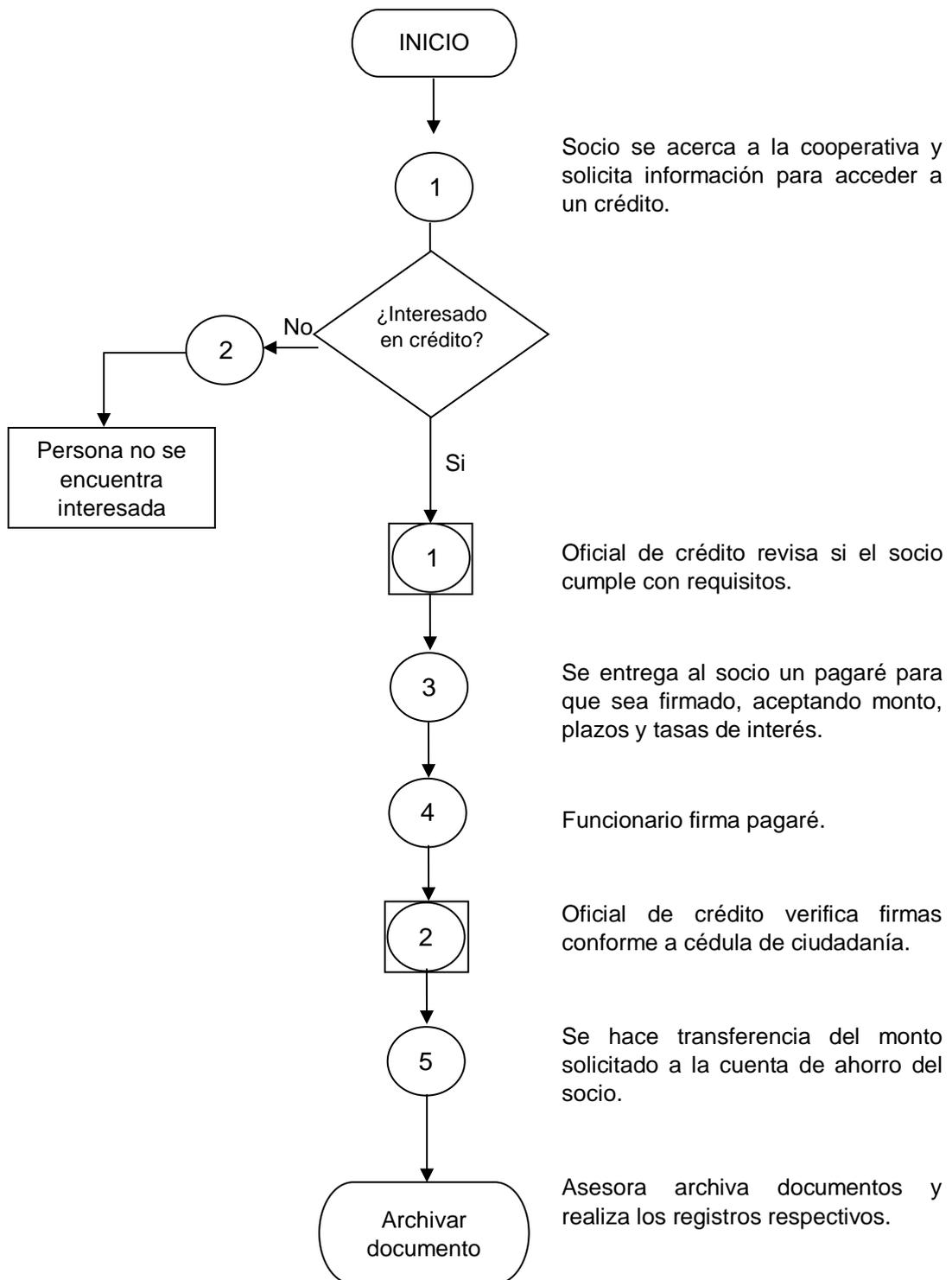
Los procesos del área de crédito y cobro están relacionados a tres actividades: a) captación de socios para incrementar los ahorros, b) colocaciones de los créditos; c) recuperación de la cartera o gestión de cobranza.

Figura 10: Procesos para captación de socios



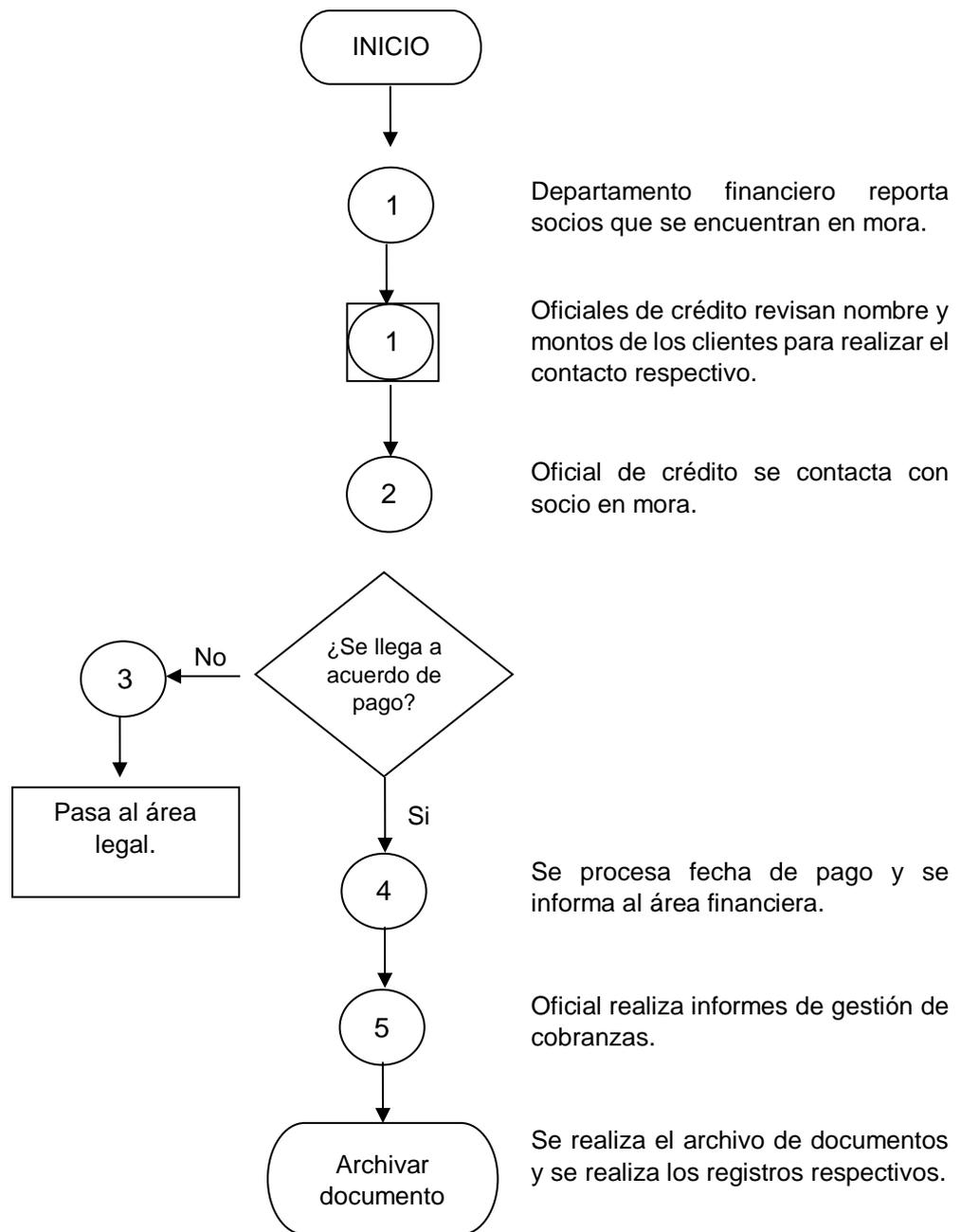
Elaborado por: La autora

Figura 11: Procesos para colocar créditos



Elaborado por: La autora

Figura 12: Procesos para cobrar créditos



Elaborado por: La autora

4.3.4. Indicadores de gestión para la optimización de las actividades administrativas

Para mantener una gestión administrativa eficiente en la Cooperativa de Servidores de la Utmach es necesario realizar evaluaciones periódicas a las principales actividades que se desarrollan en la institución con la intención de mantener la calidad del servicio hacia los asociados, incrementando su fidelidad y sentido de pertenencia. Para lograrlo es importante aplicar indicadores de gestión cuyos resultados sean analizados de manera profesional e imparcial.

Los indicadores sugeridos para ser aplicados han sido tomados del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2015); esto se lo ha realizado por cuanto las cooperativas carecen de procedimientos para evaluar actividades específicas. Los indicadores a utilizarse serán:

- a) Indicador de atención a quejas en servicio al cliente: Este indicador servirá para conocer el nivel de quejas por parte de los socios que acudan a la cooperativa, resultado que permite conocer la atención dada a los reclamos presentados y sus soluciones, con la intención de mejorar la atención brindada a los clientes.

$$\text{Quejas en servicio al cliente} = \frac{\text{Número de quejas atendidas en el mes}}{\text{Número total de quejas recibidas en el mes}}$$

- b) Indicador de oportunidad en servicio al cliente: Sirve para conocer el grado de cumplimiento dado al cliente, el mismo que está relacionado a la eficiencia en cuanto al tiempo que se ha destinado para atender el requerimiento del socio de la cooperativa.

$$\text{Oportunidad en servicio al cliente} = \frac{\text{Tiempo utilizado por el cliente}}{\text{Tiempo programado por el cliente}}$$

- c) Indicador de clientes atendidos en servicio al cliente: Con este indicador se pretende conocer el número de clientes atendidos en un periodo dado (mes), información para comprender la eficiencia dada al cliente por parte de los colaboradores de la cooperativa

$$\text{Atención en servicio al cliente} = \frac{\text{Número de clientes atendidos en el mes en servicio al cliente}}{\text{Número total de clientes en servicio al cliente}}$$

4.3.5. Implementación del plan de acción

4.3.5.1. Introducción de programas de capacitación

Para el mejoramiento de la eficiencia de los empleados se tiene pensado realizar una capacitación constante, lo que sin duda incidirá en el aumento y mejoramiento de la eficiencia en los puestos de trabajo. Para lograrlo, se ha pensado realizar cuatro cursos donde se toparán diferentes temas relacionados al mejoramiento de sus funciones. Cada curso tendrá una duración de 4 horas (Sábado de 14h00 a 18h00) y será realizado cada mes.

Tabla 11: Plan operativo de capacitación anual

Tema	Objetivo	Departamento involucrado	Personal involucrado	Tiempo
1. Curso de Relaciones Humanas I	Mejorar la interrelación de los empleados de la cooperativa.	- Área administrativa - Balcón de servicio - Área de crédito	- Gerente - Atención al cliente - Oficial de crédito	4 horas
2. Curso de Relaciones Humanas II	Conocer sobre: - Distribución - Manual de funciones - Evaluación de desempeño	- Área administrativa - Balcón de servicio - Área de crédito	- Gerente - Atención al cliente - Oficial de crédito	4 horas
3. La cooperativa y su rol en la sociedad	Demostrar a los empleados la importancia que cumple la cooperativa dentro de la sociedad orense.	- Área administrativa - Balcón de servicio - Área de crédito	- Gerente - Atención al cliente - Oficial de crédito	4 horas
4. El líder como guía en el trabajo	Motivar al personal para que sean líderes	- Área administrativa	- Gerente	4 horas
5. Procedimientos Parlamentarios	Conocer la forma de actuar en Asamblea y Sesiones	- Área administrativa	- Gerente - Secretaria	4 horas

Elaborado por: La autora

Tabla 12: Cronograma de trabajo del plan operativo de capacitación anual

ACTIVIDADES	MES				
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
1. Curso de Relaciones Humanas I	X				
2. Curso de Relaciones Humanas II		X			
3. La cooperativa de crédito y su rol en la sociedad			X		
4. El líder como guía en el trabajo				X	
6. Procedimientos cooperativos					X

Elaborado por: La autora

Los temas abordados serán teóricos y prácticos, contando con expositores profesionales y experimentados en lo que respecta a capacitación. Su asistencia será obligatoria por parte de los empleados y directivos. Con la realización de estos cursos se pretende adquirir nuevos conocimientos acerca de cómo desenvolverse en sus puestos de trabajo, además que será un incentivo para que se sienta como parte importante del equipo de trabajo de la Cooperativa de Servidores de la UTMACH.

4.3.5.2. Recursos

Los recursos que necesitará la cooperativa para realizar los programas de capacitación serán:

Tabla 13: Recursos para los programas de capacitación

ACTIVIDADES	RECURSOS	
	HUMANO	MATERIALES
Curso de Relaciones Humanas I	- Gerente - Expositor	- Pizarra acrílica - Marcador - Folletos - Refrigerios
Curso de Relaciones Humanas II	- Gerente - Expositor	- Pizarra acrílica - Marcador - Folletos - Refrigerios

ACTIVIDADES	RECURSOS	
	HUMANO	MATERIALES
La cooperativa de crédito y su rol en la sociedad	- Gerente - Expositor	- Pizarra acrílica - Marcador - Folletos - Refrigerios
El líder como guía en el trabajo	- Gerente - Expositor	- Pizarra acrílica - Marcador - Folletos - Refrigerios
Procedimientos cooperativos	- Gerente - Expositor	- Pizarra acrílica - Marcador - Folletos - Refrigerios

Elaborado por: La autora

4.3.5.3. Presupuesto

La realización de la capacitación para el personal de la cooperativa requiere de ciertos costos económicos, los mismos que serán cubiertos por la institución, y tomando en cuenta su economía, se ha pensado en realizar cursos teóricos y prácticos, los mismos que serán económicos y que lograrán aumentar el desempeño de los empleados.

Tabla 14: Presupuesto del programa de capacitación

ACTIVIDADES	COSTO TOTAL *
Curso de Relaciones Humanas I	80.00
Curso de Relaciones Humanas II	80.00
La cooperativa de crédito y su rol en la sociedad	65.00
El líder como guía en el trabajo	60.00
Procedimientos cooperativos	60.00
TOTAL	345.00

Elaborado por: La autora

* Incluye refrigerios

CONCLUSIONES

- La cooperativa de Servidores de la UTMACH para optimizar la gestión administrativa debe implantar procesos administrativos para la prestación de un mejor servicio a sus socios por lo que se diseñaron flujogramas que permitan al personal ejecutar sus actividades laborales de manera eficiente.
- La cooperativa necesita optimizar sus procesos del área de crédito y cobro para lo que se desarrollaron procesos relacionados a la captación de socios, entrega de créditos, y gestión de cobranzas para mantener la liquidez que permitan mantener con las operaciones crediticias de la cooperativa.
- Se elaboraron indicadores de gestión para medir el nivel de satisfacción del cliente así como la eficiencia del personal de la cooperativa, para incrementar la fidelidad de los socios a través de una atención de calidad oportuna y profesional.
- La cooperativa debe de implantar la propuesta con la intención de mejorar su gestión administrativa para un mejor servicio a sus asociados, contribuyendo al desarrollo organizacional de la institución.

RECOMENDACIONES

- La cooperativa debe adoptar los procesos administrativos sugeridos en la presente propuesta pues es la que se ajusta a las necesidades administrativas, financieras y comerciales, para una mejor gestión organizacional.
- La capacitación para la optimización de los procesos comunicacionales, recursos tecnológicos, capacitación al personal de la cooperativa debe ser realizada en el corto plazo, según el cronograma y presupuesto sugerido para una mejor prestación de los servicios, donde el área de crédito y cobro es fundamental para incrementar los créditos así como aminorar los riesgos de morosidad.
- Los indicadores de gestión deben ser aplicados en el corto plazo y de manera periódica para la evaluación permanente del personal de la cooperativa, optimizando las actividades organizacionales que vaya acompañada de un servicio de calidad hacia los socios.
- Es importante que la propuesta pueda ser implantadas en el corto plazo para incrementar las actividades organizacionales con la finalidad de cumplir con los objetivos que persigue la cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avendaño, O. (2018). Los retos de la banca digital en México. *Revista IUS*, 12(41), 87-108.
- Beniof, M. (2017). *la nueva banca, una plataforma al servicio de tu bienestar financiero*. México: Indra.
- Castañeda, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En Contexto*(2), 129-146.
- Castillo, G., & Banguera, D. (2018). Plan estratégico de la empresa “Decor Muebles”. *Polo del Conocimiento*, 3(7), 3-23. doi:10.23857/pc.v3i7.526
- Chiriboga, L. A. (2007). *Sistema financiero*. Quito: Biblioteca Económica Banco Central del Ecuador.
- Chiriboga, L. A. (2014). *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Popular y Solidaria*. Quito: Biblioteca Económica del Banco Central del Ecuador.
- Chirinos, C., & Rosado, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 1(34), 165-174. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337450992008>
- Contraloría del Estado. (2015). *Manual de auditoría de gestión*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf>
- Dueñas, J. (2015). *Planificación de la investigación de mercados*. Madrid: Editorial Elearning.
- Gálvez, D. (2015). *Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez "EMG Hierro Forjado"*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- García, G. (2016). *Investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Goicoechea, C., & Souto, J. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *3C Tecnología: Glosas de Innovación Aplicadas a la*

Pyme, 7(2), 10-27. doi:[http:// dx.doi.org/10.177993/3ctecno.2018.v7n2e26.10-27/](http://dx.doi.org/10.177993/3ctecno.2018.v7n2e26.10-27/)

- Guerrero, C. A. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmeccánicas de Tungurahua*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Guerrero, H., & Vélez, W. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.* Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Gutiérrez, A. (2016). *Estrategias de muestreo: Diseño de encuestas y estimación de parámetros*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. México: Editorial Paidotribo.
- Hernández, L. (2016). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 6-7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145001.pdf>
- Jiménez, C., & Vargas, J. (2019). Grupo modelo: Análisis basado en la industria del gigante cervecero. *Investigación y Negocios*, 12(20), 43-53. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000200005
- Kohler, E. L. (2010). *Diccionario para contadores*. México: Unión tipografía Editorial.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. México: Pearson Educación.
- López, Y. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 2-37. doi:<http://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i16.366>
- Mansilla, G. (2012). *Propuesta de gestión estratégica para el logro de competitividad en las pymes de la industria del software en Valencia Estado Carabobo. Caso: Unove C.A.* Carabobo: Universidad de Carabobo.

- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de la Ciencia*, 3(2), 947-964.
- Morales. (1994). *Universo y muestra* .
- Pastor, C. A., Villanueva, C. I., & De Santiago, L. L. (2014). *COBIT: Un marco de Trabajo para el desarrollo de una auditoría eficaz*. Lima, Perú: Quipukamayoc
Revista de la Facultad de Ciencias Contables.
- Piedrahita, J., & Montoya, I. (2019). Conceptualización del rol de la orientación al mercado en comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27(1), 8-21. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000100008
- Plaza, A., & Janés, S. (2005). *Gran Diccionario Enciclopédico Plaza Janés*. Madrid: S.E. Editores.
- RAE. (2019). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/>
- Rebolledo, G., Aranda, E., & Luna, A. (2017). Marketing ecológico, cómo lo llevan a cabo empresas en México. *Vinculatégica*, 3(1), 374-379.
- Rodríguez, B. (2016). Diez pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model Canvas. *3C Empresa*, 4(4), 231-247.
doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Romo, G., & Márquez, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento y Gestión*, 36, 267-290.
- Saltos, M. (2016). Modelo de Organización por Procesos – Caso de ejemplificación en una institución pública. *Revista Publicando*, 3(7), 236-256.
- Serrano, J. (2020). *Metodología de la Investigación*. México.
- Sutton, A. H. (2016). La pregunta de investigación en los estudios cualitativos. *Investigación en Educación Médica*, 5(17), 49-54.

- Taípe, J. F., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2), 163-183. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833494>
- Ugalde, N., & Balbastre, F. (2013). *Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación* (Vol. 31). Costa Rica: Ciencias Económicas No.2.
- Villalba, R., Medina, & Ricardo, A. J. (2017). El marketing como estrategia para la fidelización del cliente. *Polo del Conocimiento*, 2(6), 1260-1268. doi:10.23857/pc.v2i6.198

ANEXOS

ANEXO N° 1

Entrevista a gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores de la Universidad Técnica de Machala”

Objetivo de la entrevista: Determinar el punto de vista del gerente de la cooperativa sobre la gestión administrativa alcanzada durante su periodo.

1. ¿Cómo definiría la gestión administrativa de la gerencia?

2. ¿Se han realizado evaluaciones internas en anteriores ocasiones?

3. ¿La empresa con qué tipo de planes cuenta?

4. ¿Cuenta la cooperativa con una organización estructural definida?

5. ¿La cooperativa emplea controles para los diferentes procesos organizacionales?

6. ¿Con qué frecuencia es capacitado el personal de la cooperativa?

ANEXO N° 2

Encuesta a socios de la cooperativa

Objetivo de la encuesta: Determinar el punto de vista de los socios sobre la gestión administrativa en la cooperativa de Servidores de la UTMACH.

1. ¿Cómo considera la gestión gerencial en la cooperativa?

Excelente ()

Regular ()

Deficiente ()

2. ¿Cómo considera usted al recurso humano?

Capacitado ()

Sin capacitación ()

3. ¿La cooperativa ha tenido reclamos por parte de los clientes y usuarios?

Si ()

No ()

4. ¿La cooperativa cuenta con políticas para los créditos y cobros?

Si ()

No ()

5. ¿Qué documentos legales se manejan para los servicios financieros?

Letras de cambio ()

Ninguno ()

6. ¿Cómo se encuentra la economía de la cooperativa en los actuales momentos?

Muy bien ()

Regular ()

Estancada ()