



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ILINIZA LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA TOACASO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERIODO 2011-2015”

Tesis presentada previa a la obtención del Título de: Ingeniería Comercial

Autoras:

Murillo Tayo Doris Maritza

Tapia Quisaguano Jessy Paulina

Director:

Ing. MSc. Walter Humberto Navas Olmedo

Latacunga - Ecuador

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación con el título **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ILINIZA LTDA., DE LA PARROQUIA TOACASO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERIODO 2011-2015.”**, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....
Murillo Tayo Doris Maritza
050335690-9

.....
Tapia Quisaguano Jessy Paulina
050335350-0

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ILINIZA LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA TOACASO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERIODO 2011-2015”, de Murillo Tayo Doris Maritza y Tapia Quisaguano Jessy Paulina, postulantes de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis 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.

LATACUNGA, MARZO - 2012

El Director

.....

Firma

Ing. Msc. Walter Humberto Navas Olmedo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado 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, las postulantes: Murillo Tayo Doris Maritza y Tapia Quisaguano Jessy Paulina con el título de tesis: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ILINIZA LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA TOACASO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERIODO 2011-2015”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga, 27 de Febrero del 2012

Para constancia firman:

.....
PRESIDENTE
Ing. Ibeth Jácome

.....
MIEMBRO
Ing. Alexandra Alajo

.....
OPOSITOR
Ing. Yadira Borja

AGRADECIMIENTO

En esta tesis quiero hacer extensivo mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, institución en la cual me forme, y de quien recibí las herramientas necesarias para alcanzar un peldaño más en mi vida, para de esta forma contribuir con el desarrollo de la sociedad y del mundo.

Agradecer el apoyo incondicional de mis padres sin dejar a un lado además las enseñanzas impartidas por mis docentes para que me forje como una excelente profesional.

A la COOPERATIVA ILINIZA Ltda., que proporcionó la información necesaria para este trabajo investigativo.

Y a todos quienes contribuyeron de forma directa e indirecta para que esta tesis se haga realidad y así cumplir mi meta.

Doris Maritza Murillo Tayo

DEDICATORIA

Este mi triunfo se lo dedico a DIOS que siempre estuvo a mi lado y que en momentos en que cría no poder continuar el me llevaba en sus brazos para que cumpla con mi objetivo, sin abandonar mis estudios.

A mis queridos padres CARLOS Y NELLY que me apoyaron en todo momento ante cualquier circunstancia y sin negarme nada.

Mi madre quien a su manera me enseñó que el éxito se consigue a través de la lucha del día a día y con humildad teniendo presente que una persona puede alcanzar varias cosas siempre que se lo propone.

A mis hermanos ALEX Y JIMENA quienes siempre me animaron cuando los necesite.

A FABIÁN por su amor incondicional su comprensión y porque juntos prometimos alcanzar esta gran meta.

Doris Maritza Murillo Tayo

AGRADECIMIENTO

Quiero manifestar mi agradecimiento primero a Dios por estar presente en todo momento y por ser la luz que ha guiado mi vida.

A mis padres y hermanos quienes fueron los que con su apoyo y paciencia han forjado mi futuro, al inculcarme principios y valores que han hecho una persona de provecho para la sociedad.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por brindarnos todo su apoyo y solidaridad para así alcanzar con éxito un peldaño más en nuestra vida estudiantil y profesional.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., a sus funcionarios por su motivación, ayuda y colaboración.

Y a todos quienes directa o indirectamente, contribuyeron al resultado de esta tesis, sin desmerecer a cada uno de ellos. GRACIAS POR SU PACIENCIA Y APOYO.

Tapia Quisaguano Jessy Paulina

DEDICATORIA

A Dios a mis guías y maestros.

A mi familia que me apoyo anímica, moral, material y económicamente durante todos mis años de estudio.

A mi padre ORLANDO TAPIA por su ejemplo, por enseñarme a seguir adelante y perseverar para así alcanzar mis sueños y triunfos sin dejarme vencer por los obstáculos que se me han presentado.

A mi madre ESTHER QUISAGUANO por su apoyo incondicional que me ha brindado durante toda mi vida enseñándome a ser una mujer de bien.

A mis hermanos PATRICIO E ISRAEL, por compartir junto a mí mis triunfos y ayudarme a superar los obstáculos que se me presentaron en esta trayectoria.

A una persona súper especial en mi vida con la cual compartimos buenos y malos momentos MIGUEL ÁNGEL te amo mi amor.

Tapia Quisaguano Jessy Paulina

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
AUTORÍA	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xviii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xix
RESUMEN	xx
ABSTRACT	xxii
CERTIFICACIÓN	xxiv
INTRODUCCIÓN.....	xxv

CAPÍTULO I

1.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Categorías Fundamentales.....	2
1.3 Marco Teórico	3
1.3.1 Gestión Administrativa	3
1.3.1.1 Definición.....	3
1.3.1.2 Origen y Evolución.....	4
1.3.1.3 Importancia.....	4
1.3.1.4 Objetivos de la Gestión Administrativa.....	4
1.3.2 Administración.	4
1.3.2.1 Definición.....	4
1.3.2.2 Importancia	5
1.3.2.3 Características	5
1.3.3 Proceso Administrativo	7
1.3.3.1 Planificación.....	7
1.3.3.2 Definición.....	7
1.3.3.1.1 Importancia	8
1.3.3.1.2 Tipos de Planificación.....	8

1.3.3.1.3 Beneficios.....	9
1.3.3.2 Organización	10
1.3.3.2.1 Definición.....	10
1.3.3.2.2 Importancia	10
1.3.3.3 Dirección.....	10
1.3.3.3.1 Definición.....	10
1.3.3.3.2 Importancia	11
1.3.3.4 Control	11
1.3.3.4.1 Definición.....	11
1.3.3.4.2 Importancia.....	11
1.3.4 Planificación.....	12
1.3.4.1 Definición.....	12
1.3.4.1 Características Básicas.....	12
1.3.4.2 Factores de la planificación.....	13
1.3.5. Estrategia	13
1.3.5.1 Definición.....	13
1.3.5.2 Importancia	14
1.3.5.3 Estrategia Corporativa	14
1.3.5.4 Estrategia de Negocio	14
1.3.6 Plan Estratégico	15
1.3.6.1 Origen y Evolución.....	15
1.3.6.2 Definición.....	15
1.3.6.3 Importancia.....	16
1.3.6.4 Objetivo	16
1.3.6.5 Elementos	16
1.3.6.6 Etapas.....	16
1.3.6.6.1 Análisis de la situación	16
1.3.6.6.2 Diagnostico situacional	17
1.3.6.6.2.1 Análisis FODA.....	17
1.3.6.6.3 Declaración de objetivos corporativos	19
1.3.6.6.4 Planes de actuaciones	19
1.3.6.6.5 Seguimiento.....	20
1.3.6.6.6 Evaluación.....	20

CAPÍTULO II

2.- ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Justificación	21
2.2 Objetivos General	22
2.2.1 Objetivos Específicos	22
2.3 Generalidades de la Cooperativa	22

2.3.1 Nombre de la Institución	22
2.3.2 Actividad a la que se dedica.....	22
2.3.3 Razón Social.....	22
2.3.4 Ubicación	23
2.3.5 Reseña Histórica	23
2.3.6 Misión.....	24
2.3.7 Visión	24
2.3.8 Valores	25
2.3.9 Objetivos	25
2.4 Fines y propósitos de la Cooperativa.....	25
2.5 Organigrama Estructural COAC Iliniza Ltda.	27
2.5.1 Tipología de la Organización.....	28
2.6 Descripción de funciones	28
2.6.1 La Asamblea General de Socios.....	28
2.6.2 El Consejo de Administración.....	30
2.6.3 El Presidente.....	31
2.6.4 Del Secretario.....	32
2.6.5 El Consejo de Vigilancia.....	32
2.6.6 El Gerente General	34
2.6.7 Asesoría Jurídica	35
2.6.8 Contador.....	35
2.6.9 Cajera	35
2.6.10 Asesor de créditos	36
2.7. Cartera de servicios de COAC ILINIZA Ltda.	36
2.7.1 Servicios adicionales y Beneficios de COAC. Iliniza Ltda.	38
2.7.1.1 Ahorros a la Vista	38
2.7.1.2 Ahorro Escolar	38
2.7.1.3 Ahorro Encaje	39
2.7.1.4 Pólizas de Inversión	39
2.7.1.5 Prestamos (créditos)	39
2.7.1.6 Tipos de créditos que oferta la Cooperativa son:	39
2.7.2 Beneficios COAC. ILINIZA Ltda.	40
2.7.3 Área de mercado	40
2.7.4 Cartera de clientes COAC. ILINIZA Ltda.	41
2.7.5 Cliente Interno	41
2.7.6 Proveedores.....	41
2.7.7 Infraestructura	42
2.7.8 Tecnología Disponible	44
2.7.8 Principales competidores	45
2.8 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COAC. ILINIZA LTDA.	45

2.8.1 <i>Análisis FODA</i>	45
2.8.1.1 <i>Análisis Interno</i>	45
2.8.1.1.1 Capacidad Gerencial	46
2.8.1.1.2 Recurso Humano	47
2.8.1.1.3 Capacidad de Servicio	49
2.8.1.1.4 Crecimiento y Desarrollo	49
2.8.1.1.5 Análisis de la Matriz del Perfil Interno	51
2.8.1.2 Análisis Externo	52
2.8.1.2.1 <i>Microambiente Externo</i>	53
2.8.1.2.1.1 Factor Económico	53
2.8.1.2.1.2 Factor Político Legal	59
2.8.1.2.1.3 Factor Demográfico.....	59
2.8.1.2.1.4 Factor Sociocultural	60
2.8.1.2.1.5 Factor Natural.....	61
2.8.1.2.1.6 Factor Tecnológico.....	61
2.8.1.2.2 <i>Microambiente Externo</i>	62
2.8.1.2.2.1 Competencia.....	62
2.8.1.2.2.2 Matriz FODA	66
2.9 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
2.9.1 Diseño Metodológico	68
2.9.1.1 <i>Problema</i>	68
2.9.1.2 <i>Solución</i>	69
2.9.2 Fuentes de Información	69
2.9.2.1 <i>Fuentes Primarias</i>	69
2.9.2.2 <i>Fuentes Secundarias</i>	69
2.9.3 Metodología de la Investigación	69
2.9.3.1 <i>Tipos de Investigación</i>	69
2.9.3.1.1 Documental	70
2.9.3.1.2 Campo	70
2.9.3.1.3 Descriptivo	70
2.9.4 <i>Metodología</i>	70
2.9.4.1 Diseño no Experimental	70
2.9.5 <i>Unidad de Estudio</i>	70
2.9.5.1 Población o Universo.	70
2.9.5.2 Muestra.....	71
2.9.5.3 <i>Plan Muestral</i>	73
2.9.6 <i>Métodos de Investigación</i>	73
2.9.6.1 Método Descriptivo.....	73
2.9.7 <i>Métodos y Técnicas de Investigación</i>	74
2.9.7.1 Métodos de Investigación.....	74

2.9.8 Técnicas de Investigación	75
2.9.9 Instrumentos Aplicados	75
2.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	76
2.10.1 Análisis de la entrevista al Gerente General	76
2.10.2 Análisis de las Encuestas	78
2.10.3 Análisis de las encuestas de los empleados.....	90

CAPÍTULO II

3.- PROPUESTA

3.1 Tema	99
3.2 Resumen Ejecutivo.	99
3.3 Justificación de la Propuesta	100
3.3.1 Objetivos	100
3.3.1.1 Objetivo General	100
3.3.1.2 Objetivos Específicos	101
3.4 Análisis de la propuesta de la misión y visión.....	101
3.4.1 Misión Propuesta	101
3.4.2 Visión Propuesta	102
3.5 Análisis de la Propuesta de los Organigramas	103
3.5.1 Desarrollo de organigramas para COAC Iliniza Ltda.	104
3.5.1.1 Organigrama Estructural COAC. ILINIZA Ltda.	104
3.5.1.2 Organigrama Funcional COAC. ILINIZA Ltda.	105
3.5.1.3 Organigrama Posicional para COAC Iliniza Ltda.	106
3.5.2 Flujo grama o Diagrama de bloque para la COAC Iliniza Ltda.	107
3.6 Formulación de Valores Corporativos.....	108
3.7 Formulación de objetivos Corporativos.....	109
3.7.1 Objetivos Específicos.	110
3.8 Implantación de Política.	113
3.8.1 Política de servicio.....	113
3.8.2 Política de calidad.	113
3.9 Principiosdel Cooperativismo Generales.....	114
3.9.1 Formulación de Principios para COAC Iliniza Ltda.	114
3.10 Establecimiento de Paradigmas para COAC Iliniza Ltda.	117
3.11 Planteamiento de Estrategias para COAC Iliniza Ltda.	118
3.12 Presupuesto	124
3.13 Cronograma de Actividades.....	125
3.14 Evaluación Financiera.....	126
3.14.1. Determinación de ingresos	126
3.14.2 Estimación de Egresos	127
3.15 Flujo de Caja	127

3.15.1 Tasa mínima de rendimiento aceptable (TMAR).....	129
3.15.2 Valor actual neto (VAN).....	130
3.15.3 Tasa interna de retorno (TIR)	132
3.15.4 Periodo de recuperación de la inversión	132
3.15.5 Análisis Beneficio- Costo	133
3.15.6 Análisis de Sensibilidad	134
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	135
4.1 Conclusiones	135
4.2 Recomendaciones	136
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	137
6.1 Bibliografía Citada	137
6.2 Bibliografía Consultada.....	137
6.3 Bibliografía Virtual.....	138
7.- ANEXOS E IMÁGENES	139

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO		Pág.
CUADRO N° 1	Servicios que ofrece COAC Iliniza Ltda.	37
CUADRO N° 2	Beneficios y servicios de COAC Iliniza Ltda.	38
CUADRO N° 3	Clientes estrenos	41
CUADRO N° 4	Clientes internos de COAC Iliniza Ltda.	41
CUADRO N° 5	Proveedores	42
CUADRO N° 6	Infraestructura	43
CUADRO N° 7	Tecnología disponible	44
CUADRO N° 8	Principales competidores	45
CUADRO N° 9	Nomenclatura	46
CUADRO N° 10	Codificación dela análisis interno	46
CUADRO N° 11	Análisis interno de COAC Iliniza Ltda. Gerencia	47
CUADRO N° 12	Análisis interno de COAC Iliniza Ltda. Recursos Humanos	48
CUADRO N° 13	Análisis interno COAC Iliniza Ltda. Servicios	49
CUADRO N° 14	Análisis interno crecimiento y desarrollo	50
CUADRO N° 15	Matriz del perfil interno COAC Iliniza Ltda.	51
CUADRO N° 16	Nomenclatura	52
CUADRO N° 17	Codificación dela análisis externo	53
CUADRO N° 18	Análisis externo factor económico	58
CUADRO N° 19	Análisis externo factor político legal	59
CUADRO N° 20	Análisis externo factor demográfico	60
CUADRO N° 21	Análisis externo factor sociocultural	60
CUADRO N° 22	Análisis externo factor natural	61
CUADRO N° 23	Análisis externo factor tecnológico	62
CUADRO N° 24	Análisis externo factor competencia	63
CUADRO N° 25	Cliente externo	64
CUADRO N° 26	Matriz del perfil interno COAC Iliniza Ltda.	65
CUADRO N° 27	Matiz de estrategias para COAC Iliniza Ltda.	66
CUADRO N° 28	Población de la parroquia Toacaso	71

CUADRO N° 29	Población segmentada de la parroquia Toacaso	71
CUADRO N° 30	Plan Muestral	73
CUADRO N° 31	Análisis de la entrevista al Gerente General	76
CUADRO N° 32	Solicitan créditos en instituciones financieras	78
CUADRO N° 33	En que cooperativa ha realizado créditos	79
CUADRO N° 34	Frecuencia que realiza créditos	81
CUADRO N° 35	Servicio que utiliza en la cooperativa	82
CUADRO N° 36	Desempeño de los empleados en la cooperativa	83
CUADRO N° 37	Conocimiento de los servicios y beneficios	84
CUADRO N° 38	Calificación de la atención al cliente	85
CUADRO N° 39	Mejoramiento en sus servicios	86
CUADRO N° 40	Promoción de servicios adicionales	87
CUADRO N° 41	Medio para promocionar la cooperativa	88
CUADRO N° 42	Frecuencia para promocionar la cooperativa	89
CUADRO N° 43	Conocimiento de la misión y visión	90
CUADRO N° 44	Gestión acorde a la misión y visión	91
CUADRO N° 45	Valores éticos de la cooperativa	92
CUADRO N° 46	A dónde quiere llegar la cooperativa	93
CUADRO N° 47	Valores éticos que posee la cooperativa	94
CUADRO N° 48	Objetivos que persigue la organización	95
CUADRO N° 49	Se trabaja para alcanzar los objetivos	96
CUADRO N° 50	Servicios y beneficios adicionales	97
CUADRO N° 51	Elementos claves para establecer la misión	101
CUADRO N° 52	Elementos claves para establecer la visión	102
CUADRO N° 53	Matriz de valores	109
CUADRO N° 54	Objetivos corporativos	109
CUADRO N° 55	Objetivos específicos	110
CUADRO N° 56	Matriz de principios	116
CUADRO N° 57	Paradigmas para COAC Iliniza Ltda.	117
CUADRO N° 58	Estrategia de crecimiento	118

CUADRO N° 59	Estrategias de crecimiento propuestas	118
CUADRO N° 60	Plan de acción de la estrategia de crecimiento # 1	119
CUADRO N° 61	Plan de acción de la estrategia de crecimiento # 2	119
CUADRO N° 62	Estrategia de desarrollo	120
CUADRO N° 63	Estrategias de desarrollo propuestas	120
CUADRO N° 64	Plan de acción de la estrategia de desarrollo # 1	121
CUADRO N° 65	Plan de acción de la estrategia de desarrollo # 2	121
CUADRO N° 66	Plan de acción de la estrategia de desarrollo # 3	122
CUADRO N° 67	Estrategia competitiva	123
CUADRO N° 68	Estrategia competitiva propuestas	123
CUADRO N° 69	Plan de acción de la estrategia competitiva # 1	123
CUADRO N° 70	Presupuesto	124
CUADRO N° 71	Ingresos	126
CUADRO N° 72	Ingresos normales proyectados	126
CUADRO N° 73	Egresos proyectados	127
CUADRO N° 74	Flujo de caja	129
CUADRO N° 75	Tasa mínima aceptable de rendimiento R1	130
CUADRO N° 76	Valor actual neto 1 (en dólares)	131
CUADRO N° 77	Tasa mínima aceptable de rendimiento R2	131
CUADRO N° 78	Valor actual neto 2 (en dólares)	131
CUADRO N° 79	Costo- beneficio	133
CUADRO N° 80	Análisis de sensibilidad	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		Pág.
GRÁFICO N°1	Categorías fundamentales	2
GRÁFICO N°2	Organigrama estructural COAC Iliniza Ltda.	27
GRÁFICO N°3	Solicitan créditos en instituciones financieras	78
GRÁFICO N°4	En que cooperativa ha realizado créditos	79
GRÁFICO N°5	Frecuencia en que realiza los créditos	81
GRÁFICO N°6	Servicios que utiliza en la cooperativa	82
GRÁFICO N°7	Desempeño de los empleados en la cooperativa	83
GRÁFICO N°8	Conocimiento de los servicios y beneficios	84
GRÁFICO N°9	Calificación de la atención al cliente	85
GRÁFICO N°10	Mejoramiento en sus servicios	86
GRÁFICO N°11	Promoción de servicios adicionales	87
GRÁFICO N°12	Medio para promocionar la cooperativa	88
GRÁFICO N°13	Frecuencia para promocionar la cooperativa	89
GRÁFICO N°14	Conocimiento de la misión y visión	90
GRÁFICO N°15	Gestión acorde a la misión y visión	91
GRÁFICO N°16	Valores éticos de la cooperativa	92
GRÁFICO N°17	A dónde quiere llegar la cooperativa	93
GRÁFICO N°18	Valores de la cooperativa	94
GRÁFICO N°19	Objetivos que persigue la organización	95
GRÁFICO N°20	Se trabaja para alcanzar los objetivos	96
GRÁFICO N°21	Servicios y beneficios adicionales	97
GRÁFICO N°22	Cronograma de actividades	125

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS		Pág.
TABLA N°1	Inflación	54
TABLA N°2	Tasa activa	55
TABLA N°3	Tasa pasiva	56
TABLA N°4	PIB	57
TABLA N°5	Canasta básica vital	58



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA:

”PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ILINIZA Ltda. UBICADA EN LA PARROQUIA TOACASO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO 2011-2015”

Autoras:

Murillo Tayo Doris Maritza

Tapia Quisaguano Jessy Paulina

RESUMEN

En un entorno donde han existido cambios constantes de información y tecnología, el proceso de planificación para las empresas en el país se hace imprescindible ya que el objetivo es la competitividad y la permanencia en el mercado financiero.

En la actualidad existe la carencia de una buena planificación por parte de las empresas que ofrecen servicios financieros tomando en cuenta que una de las herramientas más utilizadas es el desarrollo de un plan estratégico puesto que a través de este se puede detectar fácilmente las fortalezas y debilidades así como también las oportunidades y amenazas permitiendo establecer estrategias metodológicas que satisfagan las necesidades de los clientes generando beneficios para la institución.

La falta de planificación en las empresas ocasiona insatisfacción en los clientes debido al desconocimiento de las preferencias y expectativas de los mismos por tal razón es fundamental el desarrollo de un plan estratégico, es importante indicar que este problema se presenta debido a que muchas de las empresas consideran

que este es un gasto no reembolsable sin tomar en consideración que este genera resultados positivos para la empresa a largo plazo.

Mediante el desarrollo de un plan estratégico diseñado para la cooperativa de ahorro y crédito ILINIZA Ltda., se pudo conocer las debilidades que existe dentro de la institución dando como resultado la aceptación de nuevas estrategias de servicio y atención al cliente.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA:

”PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ILINIZA Ltda. UBICADA EN LA PARROQUIA TOACASO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO 2011-2015”

Autoras:

Murillo Tayo Doris Maritza

Tapia Quisaguano Jessy Paulina

ABSTRACT

In an environment where there have been constant changes in information and technology, the planning process for companies in the country is essential since the goal is competitiveness and retention in the financial market.

At the present time, there is a lack of planning by companies offering financial services taking into account that one of the most used tools is the development of a strategic plan through this you can easily detect the strengths and weaknesses as well as opportunities and threats thus allowing for methodological strategies that meet the needs of customers generating benefits for the institution.

Lack of planning leads to business customer dissatisfaction due to lack of preferences and expectations of customers for this reason it is essential to develop a strategic plan, it is important to note that this problem arises because many companies consider this expenditure is not refundable regardless it generates positive results for the company long term

By developing a strategic plan designed for the credit union and ILINIZA Ltd., it was learned the weaknesses that exist within the institution resulting in the acceptance of new strategies and customer service.

CERTIFICACIÓN

Latacunga, 02 de Marzo del 2011

Por medio de la presente me dirijo para informar que luego de haber revisado el resumen de tesis de las señoritas: Murillo Tayo Doris Maritza y Tapia Quisaguano Jessy Paulina, alumnas de la carrera de Ingeniería Comercial con el tema de tesis: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ILINIZA LTDA., UBICADA EN LA PARROQUIA TOACASO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO 2011-2015”**, ha cumplido con lo establecido, por lo que certifico que el summary se encuentra adecuadamente realizado.

Es todo cuanto puedo informar para los fines pertinentes.

Atentamente:

.....
DOCENTE UNIVERSITARIA
MSc. Gina Silvana Venegas Álvarez
CI: 050159864-3

INTRODUCCIÓN

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre coloniales, cuando constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de la población.

En la provincia de Cotopaxi el cooperativismo nace como una necesidad de la colectividad impulsando la creación de entidades financieras que brinden servicios tales como créditos y micro créditos encaminados al crecimiento y desarrollo de pequeños negocios mismos que contribuirán al desarrollo económico de la ciudad y la provincia. Al implantar estrategias metodológicas en este tipo de instituciones permite mejorar el servicio, y ser reconocida en el mercado mejorando la calidad de vida de sus clientes.

Se puede evidenciar que la mayoría de las instituciones financieras no cuentan con una planificación estratégica es por eso que desconocen las debilidades y amenazas existentes ocasionando así que las instituciones no puedan tomar las decisiones adecuadas para la entidad. La reducida publicidad y promoción de los servicios ocasiona que la sociedad no identifique el servicio y no conozca los beneficios que obtiene y estén expuestos a optar por otros que no brinden las mismas garantías.

Este proyecto se encuentra dividido en tres capítulos fundamentales los cuales en el CAPÍTULO I consta del marco teórico; basados en los términos y conceptos básicos que sustentan el tema de investigación a realizarse permitiendo tener un panorama claro de la investigación mediante la citación textual de varios autores.

En el CAPÍTULO II se efectúa un análisis situacional que permite determinar la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito ILINIZA Ltda., frente al entorno, para lo cual se realiza un análisis FODA. Utilizando como técnica la encuesta dirigida a los empleados de la cooperativa con un total de 7, así como también se aplica la encuesta a la Población Económicamente Activa de la Parroquia Toacaso, cantón Latacunga dando como resultado 246 personas encuestadas para ello se diseñó un cuestionario que consta de preguntas cerradas

el mismo que facilita obtener información relevante del consumidor final y por último se efectúa el análisis y la interpretación de resultados facilitando el desarrollo del proyecto.

En el CAPÍTULO III se elabora el Plan Estratégico que inicia con el resumen ejecutivo en el cual se da a conocer las generalidades de la empresa seguido de la justificación de la propuesta basada en la implantación de estrategias en las cuales se hará énfasis para el adecuado control de las actividades y una eficaz toma de decisiones conjuntamente con el presupuesto; posteriormente se determina la factibilidad del proyecto con el cálculo del VAN, TIR, ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y COSTO/BENEFICIO.

Una vez concluido el proyecto se emite conclusiones y recomendaciones referentes al tema de investigación.

CAPÍTULO I

1.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes

La aplicación de un plan estratégico es esencial para identificar la situación actual de la cooperativa dentro del mercado financiero. En este sentido es la herramienta principal de gestión para definir claramente una adecuada dirección.

El plan estratégico ayudará a la consecución de objetivos con relación a captación de nuevos clientes, mejorar la participación en el mercado financiero, entre otros beneficios.

Este estudio permitirá establecer estrategias metodológicas, buscando oportunidades para ofertar los servicios y llegar a los clientes potenciales y actuales. Una vez realizado la indagación sobre temas similares se establece que un plan estratégico es esencial para el correcto desempeño de una institución, en este caso según BUSTOS, Paulina (2000) quien desarrollo la tesis en la Escuela Politécnica del Ejercito sede Latacunga, para la obtención del título de Ingeniera Comercial con el tema (Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de octubre Ltda., del cantón Salcedo Provincia Cotopaxi) llegando a la siguiente conclusión *“El Plan Estratégico es una técnica en la que se establecen estrategias las cuales permitirán designar funciones a cada departamento y por ende tomar decisiones adecuada para el logro de los objetivos tomando en consideración que esta debe ser modificado de acuerdo a las necesidades cambiantes del entorno”*.(Pág. 127)

Haciendo relación a la autora BUSTOS, Paulina quien aplico el plan estratégico en la cooperativa de ahorro y crédito 9 de octubre Ltda., coincidimos que es

factible diseñar esta técnica para la cooperativa de ahorro y crédito ILINIZA Ltda.

Por los beneficios que ofrece un plan estratégico, la Cooperativa de ahorro y crédito ILINIZA Ltda., determina la necesidad de llevar a cabo esta investigación ya que permitirá a los directivos tomar decisiones y por ende alcanzar las metas y objetivos establecidos por la entidad financiera.

1.2 Categorías Fundamentales

Gráfico N° 1 Categorías Fundamentales.



Fuente: Las Tesistas

Elaborado Por: Grupo de Investigación.

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Gestión Administrativa

1.3.1.1 Definición

Citando a THOMPSON Arthur (1992) la Gestión Administrativa “*Es la tarea que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, conjuntamente con la labor y efecto de administrar la Gestión Administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa pues consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. .*”(Pag19.)

Para MARTOS Fernando (2006) la Gestión Administrativa “*Se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas.*”(Pág. 14)

De acuerdo con los autores podemos decir que la gestión administrativa constituye en sí un proceso que se deberá realizar dentro de una empresa sea esta pública o privada para desarrollar las actividades de manera correcta pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la institución pues se deberá realizar una buena planificación ya que esto les ayudara al logro de los objetivos planteados buscando siempre el bienestar de la entidad.

1.3.1.2 Origen y Evolución

Al hablar del origen y la evolución de la Gestión Administrativa esta se viene desde hace mucho tiempo atrás pues la práctica de administración ha existido desde los tiempos más remotos, esto se dice que se ha venido perfeccionando a través de sus necesidades por tratar de mejorar y más que todo de dar soluciones a los conflictos empresariales o más bien evaluar o controlar que los resultados estén acorde con lo planeado.

1.3.1.3 Importancia

Es importante ya que tiene como principal tarea la de construir una sociedad económicamente mejor; misma que posea normas sociales mejoradas y que cuente con un gobierno más eficaz.

Es entonces que en situaciones complejas, se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

1.3.1.4 Objetivos de la Gestión Administrativa

- ✓ Dar soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales.
- ✓ Proporcionar soporte a la planificación y control de las actividades empresariales.
- ✓ Gestionar el sistema de información.

1.3.2 Administración.

1.3.2.1 Definición

La palabra Administración proviene de dos voces Griegas "ad" que significa hacía, y esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación es decir que la administración se desarrolla bajo el mando de otro.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar a los recursos materiales tecnológicos y humanos con la finalidad de cumplir los objetivos trazados por la organización, mediante la administración se puede llevar a cabo secuencialmente y coordinadamente todas las actividades aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones con el propósito de obtener posicionamiento en el mercado sea nacional como internacional. Se manifiesta que la base fundamental de toda empresa es la administración puesto que por medio de ella se anticipa las actividades a realizar para alcanzar los resultados esperados.

1.3.2.2 Importancia

En la actualidad la administración es de suma importancia para cada una de las empresas en nuestro medio de manera que se pueda llevar eficiente y eficazmente las actividades de la organización como lo manifiesta REYES, Agustín (1997) menciona que: **“El éxito de un organismo social depende directamente e indirectamente de su buena administración.”**(Pág. 15)

Concordando con este autor manifestamos la importancia de la administración para alcanzar el éxito anhelado, por toda empresa de ahí la necesidad de aplicar la administración en cualquier tipo de organización sea esta grande o pequeña.

Una apropiada administración facilita que el talento humano desarrolle sus actividades con eficiencia y eficacia dando como resultado la productividad. Con un administrador al frente la empresa consigue un mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas manteniendo al frente las condiciones cambiantes proporcionando previsión y creatividad en las personas.

1.3.2.3 Características

Para REYES, Agustín (1997) La administración posee las siguientes características:

Universalidad.-El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática

de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad, etc. elementos esenciales en todas esas clases de administración.

Especificidad.-Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

Unidad Temporal.-Aunque se distingue etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se está dando en mayor o menor grado.

Jerárquica.-Todos cuantos tienen carácter de jefes en una organismo social participan, en distintos grados y modalidades de la misma. En una empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el gerente hasta el trabajador” (Pág. 15-16)

Las características mencionadas anteriormente según Reyes Agustín manifiesta que la administración se define principalmente por su universalidad tomando en cuenta que la administración es utilizada en todo ámbito social sea esta en empresas grandes, medianas y pequeñas o simplemente en el desempeño de actividades diarias del ser humano. Así también se establece la especificidad debido a que aunque vaya acompañado de otros sucesos la administración siempre será la base fundamental del desarrollo de una organización. Por otra parte se manifiesta su unidad temporal porque la administración está presente a lo largo de toda la vida de la empresa aunque esta se presente en mayor o menor cantidad en diferentes escenarios. Por último se establece la jerarquización manifestando que cada individuo conforma una organización y cada uno de ellos deben respetar el nivel de autoridad deben llevar a cabo eficientemente la administración de una empresa. Es así que la administración debe estar compuesta por las características antes mencionadas tomando en cuenta que cada una de ellas tiene su grado de relevancia.

1.3.3 Proceso Administrativo

Está formado por 4 funciones fundamentales, planificación, organización, dirección y control.

1.3.3.1 Planificación

1.3.3.2 Definición

La planificación es el conjunto de acciones que establece una serie de reglas que asegura una decisión óptima para el direccionamiento y el cumplimiento de las metas en el tiempo determinado de manera que estas acciones son ordenadas y secuenciales en el tiempo de forma que se pueda conseguir uno o varios objetivos.

Es así que la planificación ayuda a anticipar sucesos futuros para minimizar riesgos.

Según TOSO, Kelo (2003) **“La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades”**. (Pág. 38)

La planificación implica que los administradores piensen con anticipación en sus metas y acciones con el propósito de alcanzar los resultados anhelados considerando que la planificación es la primera etapa del proceso administrativo de la cual dependen las demás etapas. Para realizar la planificación se toma en cuenta las siguientes interrogantes:

¿Qué hay que hacer?

¿Cómo se va hacer?

¿Quién va hacer?

¿Dónde va hacer?

¿Cuándo va hacer?

1.3.3.1.1 Importancia

En todas las empresas u organizaciones la planificación es el proceso de establecer metas y a la vez elegir los medios posibles para alcanzar dichas metas puesto que si el gerente no realiza una planificación adecuada será casi imposible organizar su personal y recursos adecuadamente además el desconocimiento de esta herramienta generara que el administrador no pueda transmitir y llevar a cabo cada una de las acciones del personal creando en ellos confusión.

1.3.3.1.2 Tipos de Planificación

En la planificación el administrador debe manejar diversos tipos de planes, que pueden abarcar periodos a largo y corto plazo. La planeación incluye gran parte de la actividad organizacional. La planificación se divide en:

- 1) **Planeación estratégica.**-La planificación estratégica es el proceso de adaptación organizacional, amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder preguntas básicas como porque existe la organización, que hace y como lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de 3 a 5 años.
- 2) **Planes Tácticos.**-De este modo, la planeación táctica es la planeación a mediano plazo que hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la organización. El mediano plazo está definido como el periodo que se extiende en el horizonte de un año. Los planes tácticos se desarrollan en las áreas de producción, marketing, personal, finanzas y contabilidad.
- 3) **Planes Operacionales.**-La planeación operacional se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales .Se preocupa por el “qué hacer” y por el “cómo hacer” las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. En el fondo los planes operacionales se preocupan por la administración de la rutina, para

garantizar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización de manera que esta pueda alcanzar los objetivos. Los planes operacionales se orientan a la eficiencia y eficacia en asuntos de nivel institucional e intermedio de la organización.

De acuerdo con el autor podemos manifestar que existen 3 tipos de Planificación (Estratégica, Táctica y Operacional) que sustentan el diario vivir de toda organización. La planificación estratégica tiene que ver con la misión, visión, objetivos, estrategias, etc. la misma que abarca a toda la empresa. La planificación táctica está dirigida a los diferentes departamentos de la empresa con plazo de hasta 1 año. Y por último tenemos a la Planificación Operacional que está relacionado con los objetivos individuales de los trabajadores.

Estos tipos de planificación se llevaran a cabo de acuerdo a las necesidades de la institución y a sus requerimientos.

1.3.3.1.3 Beneficios

Los principales beneficios que ofrece la planificación son:

- ✓ Permite que la empresa esté orientada al futuro.
- ✓ Resalta los objetivos organizacionales.
- ✓ Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- ✓ Reduce al máximo los riesgos.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
- ✓ Un mejor orden y control, así como una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Da una visión panorámica de toda la organización, en forma clara y completa, permitiendo captar las relaciones importantes, comprender mejor las actividades y fundamentar correctamente las acciones.

1.3.3.2 Organización

1.3.3.2.1 Definición

Nosotras definimos a la Organización como una estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, cronogramas, responsabilidades, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados esto permite ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas planeadas.

1.3.3.2.2 Importancia

Es importante no solo contar con un personal apto y capacitado sino más bien la empresa de establecer una excelente organización para que este personal pueda llevar a cabo las actividades encomendadas eficientemente.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

1.3.3.3 Dirección

1.3.3.3.1 Definición

La dirección consiste en ejecutar cada una de las actividades dentro del proyecto planeado generalmente está dirigido por un administrador quien se encargara de supervisar continuamente las actividades para su cumplimiento.

TOSO, Kelo (2003) Afirma que la dirección es: *“el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente, ya que con*

más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”. (Pág. 133)

Esto permitirá a una empresa encaminarse al logro de los objetivos planteados al iniciar sus actividades a través de la toma de decisiones que vayan enfocadas en el cumplimiento de cada actividad simultáneamente.

1.3.3.2 Importancia

La dirección es una de las partes fundamentales del proceso administrativo ya que esta se refiere a como el administrador guía o encamina a la empresa hacia el éxito por ello se manifiesta que es fundamental que la persona quien dirige la empresa debe ser una persona muy capacitado es decir debe ser líder.

1.3.3.4 Control

1.3.3.4.1 Definición

El control se define como el proceso de vigilar las actividades y verificar si se está cumpliendo como fueron planificadas con anterioridad efectuando cualquier corrección o variación a tiempo para evitar pérdidas de recursos sean estos (materiales, económicos, tecnológico y humano) en cuanto a lo proyectado, de esta manera el control se presenta en todas las etapas del proceso administrativo.

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas.

1.3.3.4.2 Importancia

El control está enfocado en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo conforme se ha establecido.

En esta etapa de control es donde se puede realizar correcciones que enmienden las desviaciones en caso de que estas ocasionarán y de esta manera evitar el incumplimiento de los objetivos planteados.

1.3.4 Planificación.

1.3.4.1 Definición

Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado a través de un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos establecidos.

Si bien es cierta la planificación define las acciones a seguir, durante la ejecución puede existir necesidad de cambios respecto de lo definido originalmente, los mismos servirán de punto de partida para un nuevo análisis y una nueva planificación de ser requerido.

1.3.4.1 Características Básicas

Sentido de Proceso: La planificación es una actividad continua, un reajuste permanente entre medios, actividades, fines y procedimientos.

Vínculo con el medio: Tiene en cuenta los diferentes factores sociales y factores contingentes que conforman el escenario donde se desarrolla. En muchos casos, este vínculo con el medio se efectúa a través de un diagnóstico preliminar.

Actividad preparatoria: La planificación se desarrolla en un escenario previo a la acción. Hay una separación entre el espacio de planificación y el de ejecución.

Conjunto de decisiones: Planificar implica la selección de algunas soluciones entre una gama de opciones. Sin embargo, más que una decisión única, la planificación es un conjunto de decisiones interrelacionadas y en progresión.

Para la acción: A pesar de que la planificación no es ejecución, siempre va dirigida hacia la realización de acciones.

Sentido de futuro: La planificación siempre es un esfuerzo prospectivo, se busca el logro de objetivos futuristas.

Logro de objetivos: El alcance de objetivos propuestos, concretos y definidos es una de las principales metas de la planificación.

Teoría causa-efecto: Relación de causalidad entre lo decidido y los resultados esperados.

Eficiencia: Para el logro de los objetivos, se busca el uso de los medios más eficientes.

1.3.4.2 Factores de la planificación

Los factores involucrados en el proceso de planificación, son encabezados por los directivos que realizan los planes con los cuales operará una organización.

La operación y ejecución de los planes puede realizarla el directivo, que deberá conocer y comprender el nivel de planeación aplicado y al cual debe llegarse.

El encargado de la planificación puede en ocasiones tomar todas las decisiones. Generalmente es establecida una estructura organizacional dentro de toda institución y en ella se establecen las normas y políticas de la organización, en donde se definen las funciones, roles y alcances de los integrantes.

La planificación se lleva a cabo de manera empírica en muchas situaciones cotidianas, y de manera muy seria y formal en organismos que dependen de una planificación adecuada y sistemática. La planificación se encuentra, tal como la administración, dentro de la mayoría de las actividades de las personas, instituciones y organismos de toda índole.

Cobra una fuerte importancia el poder distinguir los diferentes procesos de la planeación, y comprender que la planificación operará y harán realidad los planteamientos y alcanzar las metas.

1.3.5. Estrategia

1.3.5.1 Definición

Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el nivel de la competencia y articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada

ocomplementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.”

La estrategia se establece cuando ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia dónde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevaran a la formulación de planes específicos.

1.3.5.2 Importancia

Es el factor más importante a tener en cuenta a la hora de escoger una empresa en la cual invertir nuestros ahorros la elección de una estrategia determinará los objetivos a largo plazo de la institución, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos pues el objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la empresa a largo plazo. La estrategia tiene que responder a la pregunta: ¿Cómo crea valor la empresa?

1.3.5.3 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa comprende los sectores y mercados en los que la empresa decide competir es decir ¿con qué industrias debe competir la institución? las decisiones sobre estrategia corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, fusiones y adquisiciones y la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la empresa.

1.3.5.4 Estrategia de Negocio

Se centra en la manera que tiene una empresa de competir en un sector o mercado particular ya que si una compañía tiene éxito y prospera en una industria, ésta puede establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ello, a la estrategia de negocio también se le llama estrategia competitiva. Esta debe responder a la pregunta: ¿De qué manera ha de competir la institución?

1.3.6 Plan Estratégico

1.3.6.1 Origen y Evolución

La Planificación Estratégica aparece con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía donde pretendían llegar esto originó un cambio estructural hacia la investigación y el desarrollo.

1.3.6.2 Definición

Para MARTÍNEZ Daniel el Plan Estratégico (2005) *“Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno”*. (Pág. 19)

Según JOHN Lourdes (1995) El plan estratégico *“Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; permite que sintetice el nivel económico, financiero y organizativo así como el posicionamiento actual y futuro generalmente es a mediano y largo plazo y abarca a toda la empresa”* (Pág. 13)

Compartiendo con los conceptos de los autores señalado diremos que el plan estratégico es una técnica con el cual los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir en la empresa en el medio plazo que oscila entre 1 y 5 años para esto será necesario elaborar una buena planificación pues de ello dependerá el correcto desarrollo de cada una de las actividades encomendadas y permitirá alcanzar los objetivos planteados por la institución.

1.3.6.3 Importancia

Un plan estratégico es importante ya que ayuda o fortalece el normal funcionamiento de una organización o grupo social, además define el rumbo que la empresa va a tomar y de qué forma debe aprovechar los recursos, eliminando los riesgos y haciendo énfasis en las oportunidades que se presenten.

1.3.6.4 Objetivo

El principal objetivo es plantear lo que una empresa quiere lograr en un plazo determinado y lo que tiene que hacer para lograrlo a través de la elaboración de estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados por cada entidad.

1.3.6.5 Elementos

- ✓ Los objetivos que formalizan y concretan los ejes de actuación de la institución proponiendo avances parciales.
- ✓ Las estrategias son actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos.
- ✓ Las acciones son prácticas que deben conducir al logro de las estrategias y, en definitiva, de los objetivos la ejecución es la clave del éxito del plan.

1.3.6.6 Etapas

1.3.6.6.1 Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización mediante análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.

Para que una empresa pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización y estar al tanto para evitar hechos que nos lleven al fracaso.

Expectativas de elementos externos.- Se refiere a todos aquellos individuos o grupos que tienen un interés en común relacionado con la empresa, el cual servirá para que la planeación estratégica se lleve a cabo adecuadamente.

Expectativas de personal interno.- Los intereses de las personas son observadas por el dueño o director de la empresa, conforme la institución crece el director valora más al personal.

Situación actual.- En este aspecto se deben considerar todos los recursos con los que cuenta la empresa (instalaciones, financieros, productos nuevos, etc.), así como todo lo referente a la competencia, para poder mantenerse en ventaja con respecto a ésta. Otro punto a considerar es el ambiente dentro del cual se desarrolla la organización.

Pronóstico.- Los pronósticos realizados para facilitar la planeación estratégica eran económicos y por lo general se enfocaban a factores ambientales que tuvieran relación directa con la empresa como: ingreso disponible del consumidor, índices de salarios, productividad de empleados, condiciones económicas generales.

Identificación de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas.- Para que la organización funcione adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta los cuatro puntos anteriores y deben tratar de evitar desviaciones que traigan consigo el fracaso de la organización.

1.3.6.6.2 Diagnostico situacional

Ayuda a los directivos a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medio ambiente sintetiza el proceso de valuación del medio ambiente para tener mejores resultados y permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización.

Es la conclusión del análisis y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como nuestros puntos fuertes o débiles con relación a nuestros competidores.

1.3.6.6.2.1 Análisis FODA

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos el FODA se representa a través de

una matriz de doble entrada, llamado matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

La Matriz FODA

- ✓ Debilidades
- ✓ Amenazas
- ✓ Fortalezas
- ✓ Oportunidades

Las Fortalezas.- Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades.- Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades.- Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas.- Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

- ✓ **La estrategia FO.-** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas se dice que esta es la más recomendada pues la institución podría partir de sus fortalezas y con la utilización de sus capacidades positivas, aprovechar el mercado para ofrecer los bienes y servicios.
- ✓ **La estrategia FA.-** Trata de disminuir al máximo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas, hay que tomar en consideración que esto no implica que se deba enfrentar las amenazas de manera directa ya que esto puede proporcionar problemas a la institución.
- ✓ **La estrategia DA.-** Su propósito es disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de las acciones de carácter defensivo esta es

utilizada por lo general cuando la institución se encuentra en una posición altamente amenazada y tiene muchas debilidades por tal razón aquí la estrategia será de sobrevivencia. Si no se toman medidas correctivas a tiempo se puede hasta cerrar la institución o en su caso cambiar su estructura y su misión.

- ✓ **La estrategias DO.**-La finalidad es mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, lo que se podría hacer es invertir ciertos recursos que le permitan mejorar el área deficiente para que pueda aprovechar de buena manera las oportunidades que se les presenta.

1.3.6.6.3 Declaración de objetivos corporativos

Son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar y se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada “Misión”, con los objetivos que nos gustaría alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa, “Valores” naturalmente, dependerá del tamaño de la empresa minorista el grado de exigencia en la declaración de dichos objetivos, es decir, un pequeño comercio minorista puede no incluir estas decisiones en su plan estratégico y optar por realizar una declaración de intenciones informal.

1.3.6.6.4 Planes de actuaciones

Es la manera en que se llevaran a cabo las actividades o procesos dentro de una organización para el cumplimiento de los objetivos ya que la definición las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concentración en la toma de decisiones es, por lo tanto, la hora de actuar.

Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y

dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

1.3.6.6.5 Seguimiento

Se realiza un control de la evolución en la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones pues es la evaluación individual de cada acción permitiendo un estudio cuantitativo de la consecución de las actuaciones planteados en los planes de acción.

1.3.6.6.6 Evaluación

Es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados a nivel global de las diferentes líneas estratégicas realizadas las partes fundamentales del estudio, representadas en las fases 1 y 2 de la metodología propuesta, podemos manejar los resultados aglutinándolos tanto en objetivos como en líneas estratégicas de esta manera podemos explicar de forma más general los avances relativos a niveles superiores, lo cual nos permitirá hacernos la idea del grado de desarrollo que ha logrado.

CAPÍTULO II

2.- ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Justificación

El análisis situacional es el pilar fundamental que permite determinar la situación actual de una organización con relación a sus factores internos y externos en los que se destacan las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas respectivamente, de manera que la institución pueda aprovechar al máximo los factores positivos y combatir a tiempo los negativos, evitando que la entidad caiga en crisis que posteriormente afecte el normal desenvolvimiento de las actividades.

Mediante la ejecución de este capítulo podemos conocer con claridad la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., en lo que se refiere a los factores cambiantes tanto internos como externos mismos que en su momento afecta a la cooperativa de forma directa o indirecta, para ello es necesario la aplicación de técnicas de investigación (encuesta, entrevista) y los instrumentos (cuestionario) mediante el cual se obtiene información de fuente primaria y secundaria que una vez tabulada nos da a conocer los aspectos principales de la entidad como: las necesidades y expectativas de los clientes.

Así como también se analiza los factores internos y externos de la empresa permitiendo conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que esta presenta en el mercado y su entorno.

Cabe señalar que el estudio de campo genera datos muy importantes para, que la institución pueda crear estrategias basadas en el análisis FODA mismo que,

ayudaran a minimizar y evitar el impacto negativo que generen los diferentes factores (Político Legal, Económico, Competencia, Tecnológico, entre otros).

Así también se puede aprovechar las oportunidades y fortalezas para mejorar y maximizar el desempeño y desarrollo de la entidad financiera.

2.2 Objetivos General

- ✓ Conocer con veracidad la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., analizando los factores que se involucran directamente con la misma, a través de técnicas e instrumentos de investigación.

2.2.1 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los factores del ambiente interno de la institución.
- ✓ Determinar los aspectos externos que afectan a la entidad.
- ✓ Realizar una matriz cruzada partiendo de los factores interno y externo.

2.3 Generalidades de la Cooperativa

2.3.1 Nombre de la Institución

Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda.

2.3.2 Actividad a la que se dedica

La cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., se dedica a la prestación de servicios financieros con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la parroquia Toacaso y sus alrededores.

2.3.3 Razón Social

La razón social de esta entidad es “Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda.”, esta se constituyó de conformidad con lo previsto en el Acuerdo Ministerial N°.002-07. Logrando tener la personería jurídica el 12 de Noviembre del año 2007 es así que se hace realidad la aspiración de un grupo de personas que

buscaban brindar un servicio a la comunidad con un sistema financiero dada la amplia gama de necesidades que poseía la colectividad.

Esta institución financiera se encuentra inscrita en el Ministerio de Inclusión Económica y Social el 12 de noviembre del año 2007 fecha desde la cual inicio dando sus servicios financieros dentro de la Parroquia Toacaso.

2.3.4 Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda., se encuentra ubicada en la provincia Cotopaxi, cantón Latacunga parroquia Toacaso centro entre las calles Pichincha y Oriente S/N frente al parque central.

2.3.5 Reseña Histórica

Esta institución nació gracias a la visión de un grupo de indígenas y campesinos pertenecientes a la Comunidad de Quinte Buena Esperanza, Quinte San Antonio, San Ignacio, Plancha loma y Pintze Grande de la Parroquia Toacaso a 4 Km del sector urbano al Occidente de la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga.

Pensando en mejorar las condiciones de las comunidades y la colectividad Toacasense, por iniciativa del Sr. Rodrigo Marcalla, inició un proceso organizativo social y económico con el objetivo de remediar las necesidades familiares. Es así que, el 2de Noviembre del año 2004, esta sociedad comenzó con reuniones mensuales con enfoque sobre los principios de cooperativismo.

Como no se contaban con suficiente recursos para emprender grandes proyectos, se empezó con aportes económicos mensuales, con lo cual se reunió un capital, iniciándose el otorgamiento de préstamos a corto plazo especialmente para los miembros del grupo.

En aquella época se habían conformado una buena Organización grupal conformada por 10 personas en el inicio, pero a estas se fueron aumentando paulatinamente 15 personas más, teniendo como resultado un grupo muy unido de 25 personas.

Posteriormente, surgió la necesidad de tener una sede para las reuniones de grupo organizado, el Sr. Nelson Marcalla de buena voluntad prestó un local ubicado en la Parroquia de Toacaso para poder realizar las reuniones mensuales.

En los primeros meses del año 2007 surgieron muchas ideas orientadas a cómo ayudar al desarrollo de las personas de escasos recursos económicos no solo del grupo ni de la comunidad sino de toda la Parroquia en general, entonces nació la propuesta de constituir una Cooperativa de Ahorro y Crédito con oficinas ubicadas en la Parroquia de Toacaso.

Esta idea se cristalizó y se comenzó a realizar los trámites ante el organismo correspondiente, logrando tener la personería jurídica en Noviembre del año 2007 con el Acuerdo Ministerial N°.002-07.

2.3.6 Misión

Somos una Cooperativa Financiera que dispone de un gran equipo de trabajo, quienes están prestos a ofrecerles un servicio oportuno, eficiente y de gran seguridad, brindándoles la confianza necesaria a nuestros socios para llegar a tener continuo crecimiento enfocado hacia liderazgo en la prestación de los servicios financieros, mediante una organización sólida, moderna, eficiente y competitiva, adaptándose a cualquier cambio que se torne dentro del mercado financiero transmitiendo una imagen de confianza, credibilidad, progreso y cobertura dentro y fuera del país.

2.3.7 Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., tiene como visión promover y desarrollar en los socios el ahorro y el apoyo mutuo mediante la implementación de nuevos servicios financieros, promoviendo una cultura institucional solidaria con ofertas y otorgamientos de créditos oportunos a nuestros socios en condiciones favorables como intereses bajos, asistencia personalizada e información apropiada.

2.3.8 Valores

- ✓ Transparencia y Confianza
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Ética y Moral
- ✓ Solidaridad

2.3.9 Objetivos

Objetivo General.

- ✓ Conformar una entidad financiera con cobertura nacional, rentable, innovadora, segura y confiable con personal comprometido, líderes en productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes.

Objetivos Específicos

- ✓ Otorgar créditos a niveles competitivos
- ✓ Mejorar económicamente el nivel de vida en la sociedad.
- ✓ Capacitar continuamente a los Directivos, delegados, socios y trabajadores de la institución.

2.4 Fines y propósitos de la Cooperativa

La Cooperativa tiene como propósito satisfacer las necesidades financieras de la colectividad cooperadora, con la aplicación de un sistema cooperativo el cual cumpla con todas las normas, reglamentos, procesos y principios establecidos, considerando que la finalidad primordial del sistema cooperativo es combatir la pobreza, el desempleo, y la discriminación social, buscado de esta manera satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de socios, empleados

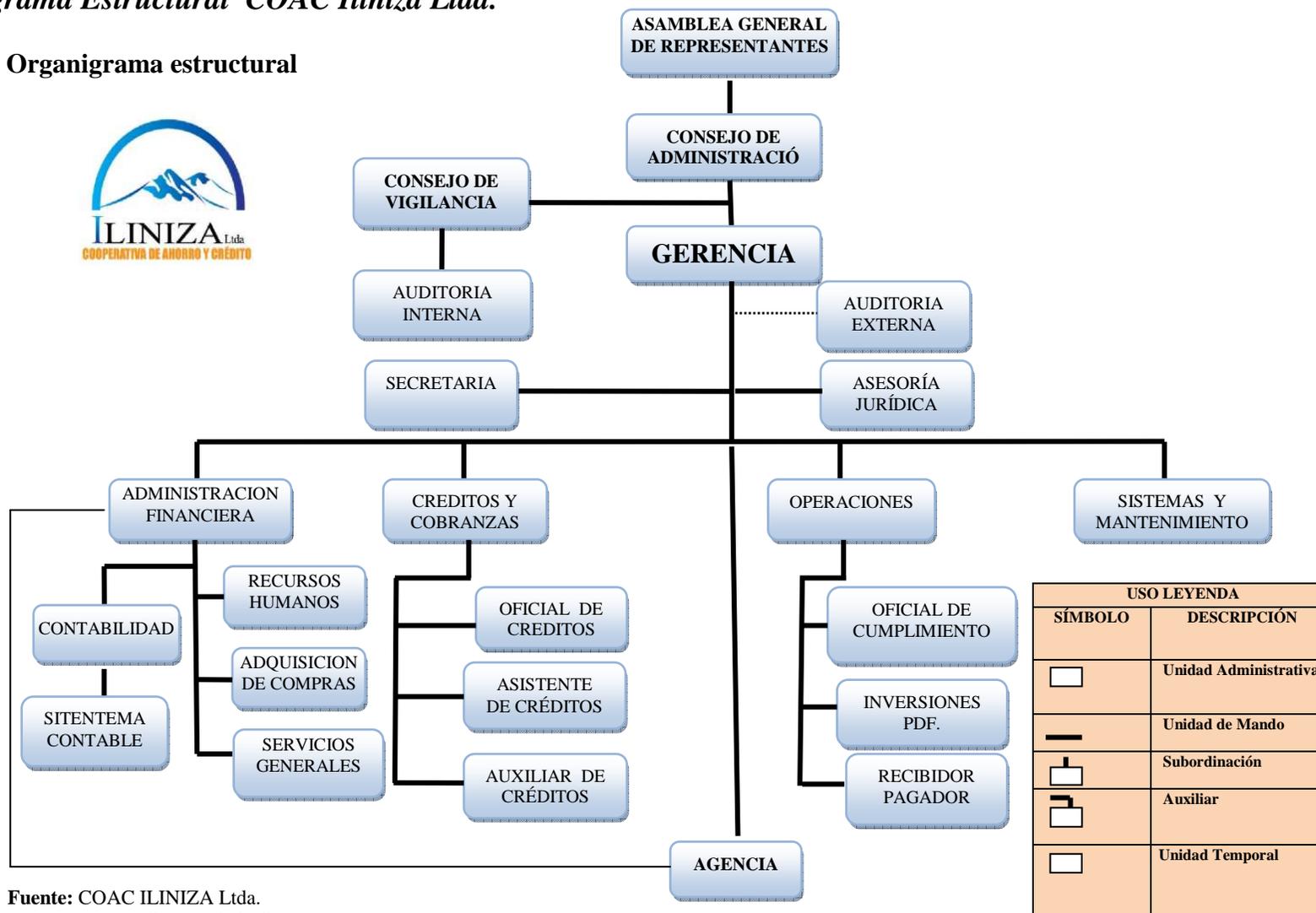
y clientes de la comunidad, y de la misma manera se pretende llegar a lugares fuera de la parroquia, ofertando una tasa de interés que es competitiva dentro del mercado financiero.

El propósito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda. Es fomentar el espíritu cooperador entre los habitantes de la parroquia y sus alrededores para lo cual la entidad está basada en todos los reglamentos establecidos por la Ley de Cooperativas y su Reglamento general.

- ✓ Receptar los depósitos que realizan los socios de la cooperativa.
- ✓ Entregar los préstamos requeridos por los socios.
- ✓ Efectuar cobros, pagos, y otras transacciones financieras establecidas para el desarrollo normal de las actividades de la cooperativa, y no impliquen intermediarios financieros.
- ✓ Realizar contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores públicos y privados, que fuesen necesarios para cumplir con los fines establecidos por la entidad financiera.
- ✓ Incrementar la educación cooperativa con empleados y socios así como la acción solidaria entre ellos y frente a la comunidad.
- ✓ Celebrar préstamos con organismos financieros nacionales e internacionales para el logro de los objetivos, siempre y cuando las condiciones beneficien a los socios de la cooperativa.
- ✓ Capacitar continuamente a su personal de manera que se mejore la calidad del servicio de manera continua permitiendo de esta manera dar una buena imagen de la entidad.
- ✓ Realizar actividades que vayan en bien de la cooperativa tanto en el nivel económico como social de cada uno de sus miembros basándose en los principios legales del cooperativismo, la ley de cooperativas en cada uno de sus reglamentos tanto General como Especiales de los estatutos.
- ✓ Desarrollar nuevos niveles de inversión de manera que permitan incrementar el capital generando ganancias para que la cooperativa pueda seguir trabajando con total normalidad y por ende alcanzar las metas.

2.5 Organigrama Estructural COAC Iliniza Ltda.

Gráfico N° 2 Organigrama estructural



Fuente: COAC ILINIZA Ltda.

Elaborado por: Gerente de la Cooperativa

2.5.1 Tipología de la Organización

La estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda., es Lineal- Funcional, ya que la autoridad y responsabilidad es transmitida a través de una sola cadena de mando y también se establece un nivel de especialización para cada función de la institución.

Además en esta organización se observa que el Gerente General debe seguir los canales de comunicación adecuados para que pueda coordinar cada una de las funciones hay que tomar en consideración que cada una de estas representa autoridad dentro de su departamento como es el caso del departamento de cobranzas y créditos tiene plena autoridad sobre las secciones que tiene que ver con los créditos.

En esta se encuentra la estructura orgánica niveles de Staff dado que existe algunas tareas que son complejas y requieren de detalles, es por eso que se cuenta con especialistas capaces de proporcionar información exacta y veras para cada uno de los departamentos de la cooperativa.

La línea de autoridad Staff se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con líneas continuas.

2.6 Descripción de funciones

2.6.1 La Asamblea General de Socios

La máxima autoridad de la Cooperativa es la Asamblea General, pues sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones serán tomadas por mayoría de votos, en el caso de un empate, quien presida la Asamblea tendrá voto directamente para que pueda sesionar la Asamblea General deberá contar con la concurrencia de la mayoría de sus socios y si se tratara de una segunda convocatoria se podrá hacer con el número de socios asistentes.

Para la Asamblea General el quórum se conformara con la mitad más uno del número total de los socios, de no existir el quórum establecido, la sesión se

realizara una hora más tarde esta vez con él, número de socios asistentes, siempre y cuando se haya establecido así en la convocatoria.

En las Asambleas Generales, los socios tendrán derecho solamente a un voto sin considerar la mayor o menor cantidad de ahorros y certificados de aportación, está presidida por el presidente del Consejo de Administración en caso de ausencia por uno de los vocales del consejo en orden de elección. En caso de ausencia o vacantes de todos ellos, lo hará un miembro elegido de entre los concurrentes.

Se deja constancia en el libro de actas, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General, cuyas actas serán firmadas por el Presidente y el Secretario.

Deberá fijar la política general de la cooperativa y le corresponderá en exclusiva el examen de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales del informe de gestión, y de la aplicación de los excedentes disponibles o imputación de las pérdidas. La Asamblea General tiene las siguientes funciones.

- ✓ Reformar el estatuto.
- ✓ Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa.
- ✓ Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ello.
- ✓ Conocer los balances semestrales y anuales, los informes relativos a la marcha de la cooperativa y aprobados o rechazados.
- ✓ Aprobar la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto de la cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda.
- ✓ Elegir y remover con causa justa al Consejo de Administración, a cualquiera de sus comisiones especiales con sujeción a lo prescrito en el estatuto.
- ✓ Acordar la disolución de la cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., su función con otra u otras y su afiliación a cualquiera de los Organismos de Integración Cooperativista, cuya afiliación no sea obligatoria;

- ✓ Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los Organismos de la cooperativa;
- ✓ Autorizar la emisión de certificados de aportación; y,
- ✓ Relevar de sus funciones al Gerente con causa justa.

2.6.2 El Consejo de Administración

Este es el Organismo Directivo, el responsable de la Administración General de la Cooperativa, estará integrada por el numero establecido por la ley de cooperativas y su reglamento general y por el reglamento de elecciones en vigencia, durara en sus funcione 2 años de acuerdo al número de votos obtenidos.

El Presidente del Consejo de Administración será nombrado de entre los miembros que resultaren electos, en el plazo de 8 días subsiguientes, el mismo que será también de la Cooperativa. En caso de faltar el Presidente lo reemplazara en sus funciones los vocales del Consejo de Administración en el orden que hayan sido elegidos.

El Consejo de Administración se reunirá por lo menos cuatro veces al mes, y cuantas veces sean necesarias.

El Consejo de Administración tiene las siguientes funciones.

- ✓ Cumplir y hacer cumplir la ley de cooperativas, el reglamento y estatuto de la cooperativa.
- ✓ Dictar las normas generales de administración interna de la cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., con sujeción a la ley de cooperativas, reglamento general de cooperativas el estatuto y reglamento Interno de la Institución.
- ✓ Aceptar o rechazar las solicitudes de nuevos socios.
- ✓ Sancionar a los socios que infringieren las disposiciones legales, reglamentos o estatutos de la cooperativa.
- ✓ Designar al presidente de la cooperativa.
- ✓ Nombrar o remover con causa justa al Gerente, Subgerente, Administradores, Jefe de Oficina y demás empleados caucionados.

- ✓ Reglamentar las funciones y atribuciones del Gerente y del personal técnico y administrativo de la Cooperativa.
- ✓ Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa cuya cuantía supere a los \$1000,00
- ✓ Designar el Banco o Bancos en los que se depositara el dinero de la Cooperativa.
- ✓ Designar internamente a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Comisión, Crédito y otras comisiones que por alguna razón cesaran en sus funciones antes de terminar el periodo para el cual fueron elegidos;
- ✓ Establecer normas y condiciones de los prestamos tales como: tipo de interés, plazo, montos máximos y garantías, de acuerdo a la Ley;
- ✓ Establecer el sistema adecuado de control de morosidad;
- ✓ Autorizar los pagos cuya aprobación le corresponde de acuerdo al estatuto;
- ✓ Elaborar la proforma presupuestaria en el Plan de Trabajo de la Cooperativas y someterlos a consideración de la Asamblea;
- ✓ Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reformas del estatuto.
- ✓ Autorizar la transferencia de los Certificados de Aportación.

2.6.3 El Presidente

Son atribuciones del Presidente:

- ✓ Vigilar el fiel cumplimiento de la Ley, del reglamento y estatuto, y hacer que se cumplan las decisiones tomadas por la Asamblea General y Consejo de Administración.
- ✓ Suscribir con el Gerente los contratos escrituras públicas y otros documentos legales relacionados con la actividad de la Cooperativa;
- ✓ Presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones;
- ✓ Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la cooperativa;

- ✓ Abrir con el Gerente una cuenta bancaria, firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos relacionados con la cooperativa;
- ✓ Convocar a las Asambleas Generales, ordinarias y extraordinarias de representantes y a las reuniones del Consejo de Administración;
- ✓ Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa;
- ✓ Agilizar conjuntamente con el Gerente, las inversiones de fondos aprobados por el Consejo de Administración y la Asamblea General;
- ✓ Firmar la correspondencia de la cooperativa y demás atribuciones que señala el estatuto.

2.6.4 Del Secretario

El secretario deberá ser nombrado por el Consejo de Administración, mismo que tendrá las siguientes funciones:

- ✓ Firmar junto con el presidente, los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieren la intervención de ese funcionario:
- ✓ Llevar los libros de actas de todas las sesiones de la Asamblea General y las del Consejo de Administración y la lista de los asociados;
- ✓ Desempeñar otros deberes que se le asigne a dicho Consejo siempre que no violen las disposiciones del estatuto;
- ✓ Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa, previa autorización del Presidente.

2.6.5 El Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia es el organismo encargado de supervisar las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa estará integrado por cinco miembros nombrados por la Asamblea General de socios o representantes, duraran 2 años en sus funciones de acuerdo al número de votos obtenidos y podrán ser reelegidos.

El Consejo de Vigilancia se reunirá dentro de los 8 días siguientes de su elección con el objeto de nombrar de su seno un presidente y un secretario. Posteriormente

debe reunirse por lo menos cada semana y extraordinariamente las veces que las circunstancias lo justifiquen. Las decisiones del Consejo de Vigilancia deben tomarse por mayoría.

El Consejo de Vigilancia tendrá específicamente las siguientes atribuciones y responsabilidades.

- ✓ Comprobar la exactitud de los balances e inventarios y todas las actividades de la Cooperativa;
- ✓ Verificar si las actuaciones de la Comisión, Gerencia y demás empleados sean llevadas de conformidad con los estatutos y reglamentos y la ley de cooperativas;
- ✓ Revisar periódicamente la contabilidad de la cooperativa, incluyendo los estados de cuenta y libretas de los socios;
- ✓ Proponer a la Asamblea General la separación del Gerente o de un miembro o miembros del Consejo de Administración o de la comisión, que hayan violado la ley, los estatutos o reglamentos;
- ✓ Podrán pedir la suspensión o destitución de los miembros del Consejo de Administración o de la Comisión de créditos o el Gerente en caso de una falta muy grave para el efecto se convocara a una Asamblea extraordinaria;
- ✓ Conocer las reclamaciones de los asociados que entablen contra el Consejo de Administración o la comisión de créditos o sobre los servicios de la cooperativa;
- ✓ Hacer anualmente por lo menos una auditoria y examen general de las actividades administrativas, contables, y financieras de la cooperativa y emitir un informe;
- ✓ Convocar a las sesiones ordinarias de la Asamblea General de Representantes cuando no lo hiciere el Consejo de Administración y a sesiones extraordinarias en cualquier momento;
- ✓ Presentar el Plan de actividades para el año de labores;

- ✓ Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General de Representantes por intermedio del Consejo de Administración;
- ✓ Dar el visto bueno o vetar con causa justa, los actos y contratos en que se comprometan bienes o créditos de la cooperativa, cuando no estén de acuerdo a los intereses de la Institución y pasen del monto señalado en el estatuto;

2.6.6 El Gerente General

El Gerente deberá ser nombrado por el Consejo de Administración es el Administrador General de la cooperativa y tiene las siguientes obligaciones y atribuciones:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamento y estatuto;
- ✓ Ejecutar los acuerdos de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración;
- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa necesitando la autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y conferir mandatos oficiales;
- ✓ Firmar junto con el Presidente del Consejo de Administración los documentos a que se hace mención en los literales b) Y e) del artículo 70;
- ✓ Presentar los informes que le soliciten el Consejo de Administración y Vigilancia, la comisión de crédito a los socios de la cooperativa;
- ✓ Cuidar que los libros de contabilidad se lleven correctamente y al día;
- ✓ Recaudar los ingresos de la cooperativa y cobrar las sumas que a esta le adecuan;
- ✓ Depositar diariamente en el banco determinado para el efecto, el dinero recibido por la cooperativa dentro de un plazo máximo de 24 horas de recibidos;
- ✓ Rendir la caución que le señale el Consejo de Administración;
- ✓ Organizar la administración de la cooperativa y responsabilizarse de ella;
- ✓ Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General, de socios y los consejos;

2.6.7 Asesoría Jurídica

Para dar seguimiento a todos los asuntos legales y otros trámites jurídicos relacionados con el correcto funcionamiento de la institución financiera contamos con el asesoramiento de un abogado conjuntamente con el Gerente General y Presidente de la Cooperativa, emitiendo un informe mensualmente donde se detallan cada una de las actividades realizadas en las diferentes gestiones.

2.6.8 Contador

El Contador tiene las siguientes funciones:

- ✓ Implantar un sistema contable en la institución.
- ✓ Elaborar los estados financieros para cada periodo.
- ✓ Actualizar el plan de cuentas.
- ✓ Elaborar los informes (Balances) para gerencia.
- ✓ Verificar que las facturas presentadas estén en orden.
- ✓ Revisar los ingresos y egresos.
- ✓ Realizar la declaración y liquidación de impuestos.
- ✓ Efectuar periódicamente arqueos de caja.
- ✓ Desarrollar actividades de control interno.
- ✓ Realizar conciliaciones bancarias.
- ✓ Actualizar las bases de datos de los clientes existentes.
- ✓ Guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información de la institución.
- ✓ Asistir a Gerencia en todo lo que solicite o necesite.
- ✓ Participar en las reuniones con los socios y entregar un informe sobre el movimiento de las cuentas con su correspondiente justificación.

2.6.9 Cajera

Tiene las siguientes funciones.

- ✓ Recaudar depósitos, retiros, pagos de préstamos y otros servicios adicionales.
- ✓ Elaborar comprobantes de ingreso, egresos y retención en la fuente.

- ✓ Revisar, clasificar y archivar comprobantes, recibos, facturas y otros documentos contables.
- ✓ Verificar la información y documentación enviada por otras instituciones.
- ✓ Elaborar arqueo de caja del efectivo
- ✓ Manejo de caja chica.
- ✓ Guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información de la institución.
- ✓ Elaborar informes para enviar a la central de riesgos.
- ✓ Asistir a gerencia en lo que solicite.

2.6.10 Asesor de créditos

- ✓ Brindar información a los clientes sobre los servicios y beneficios que brinda la cooperativa.
- ✓ Recibir documentos tramitar un crédito.
- ✓ Ayudar a llenar los documentos para complementar las carpetas de los clientes que han solicitado un crédito.
- ✓ Salir a las inspecciones correspondientes.
- ✓ Entregar los créditos requeridos.
- ✓ Entrega de notificación.
- ✓ Guardar absoluta discreción y reserva de la información de la institución.
- ✓ Asistir a gerencia cada vez que los solicite.

2.7. Cartera de servicios de COAC ILINIZA Ltda.

A medida que transcurre el tiempo la Cooperativa va estableciendo mejores opciones de servicio comunitario, esta institución contribuye al desarrollo de la colectividad y de sus socios prestando diversos servicios financieros y otros adicionales que se detallan a continuación.

CUADRO N° 1 Servicios que ofrece COAC Iliniza Ltda.

AHORROS	SERVICIOS		TASA DE INTERÉS MENSUAL	
AHORROS A LA VISTA	Depósitos y Retiros		2%	
	Acreditación de interés mensualmente.		2%	
	Depósitos y retiros para invertir en la educación		2%	
AHORRO ESCOLAR	Depósito de dinero el cual se queda congelado en la cuenta		2%	
AHORRO ENCAJE				
PÓLIZAS DE INVERSIÓN	Inversiones que son pagadas a una tasa referencial depositadas una vez finalizado el plazo establecido.		30-90 días 8%	
			91-180 días 9%	
			181-360 días 11%	
			Más de 361 días 12%	
CRÉDITOS (MICROCRÉDITOS)	MONTO	PLAZO MESES	ENCAJE	GARANTÍA
Consumo	700-1000	12 meses	10x1	Prendario
Comercial	1000-2500	22 meses	10x1	Prendario
Vivienda	3000-5000	24 meses	10x1	Prendario
Emergente	100-500	3 hasta 8 meses	10x1	Prendario
Estudiantil	100- 400	3 hasta 6 meses	10x1	Prendario
Hipotecario	5000-10000	24 hasta 36 meses	10x1	Escritura original

Fuente:COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por:Grupo de Investigación

2.7.1 Servicios adicionales y Beneficios de COAC Iliniza Ltda.

Dentro de la cooperativa además de los servicios que se mencionaron anteriormente se cuenta con otros adicionales así como beneficios extras los que se detallan en la siguiente tabla.

CUADRO N° 2 Beneficios y Servicios de COAC Iliniza Ltda.

BENEFICIOS
Seguro de desgravamen
Asesoría y capacitación
Ayuda social
SERVICIOS ADICIONALES
Cobro ELEPCO S.A
Pago del Bono de desarrollo humano
Cobro de facturas del C.N.T.
Recargas movistar, claro, alegre
Giros y transferencias MoneyGram
Cobro de Yanbal y Orifleme

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación.

2.7.1.1 Ahorros a la Vista

La cuenta se apertura con \$ 15,00 dólares los cuales se distribuyen de la siguiente manera 5 dólares para gastos administrativos, 5 mantenimiento de la cuenta, y 5 permanece en la cuenta del socio, la cuenta estudiantil se apertura con \$5,00 dólares para cada cliente se acredita un porcentaje de interés de acuerdo al movimiento que haya mantenido en la cuenta durante el mes.

2.7.1.2 Ahorro Escolar

Estos ahorros son para los estudiantes de escuelas, colegios y universidades la apertura de cuenta tiene un costo de \$5,00 dólares salvo el caso que en lo

posterior vaya a solicitar un crédito deberá abrir la cuenta con \$15,00 dólares los depósitos pueden ser de valores desde \$1,00 dólar.

2.7.1.3 Ahorro Encaje

En este tipo de ahorros el socio deposita su encaje cuando solicita un crédito y este dinero se queda congelado es decir no se puede mover de la cuenta hasta que haya cancelado la deuda se puede pagar la última letra del crédito con ese dinero o solicitar otro crédito del mismo monto con dicho encaje.

2.7.1.4 Pólizas de Inversión

Este representa el porcentaje que se paga sobre los montos que depositan a plazo fijo de acuerdo al tiempo establecido.

2.7.1.5 Prestamos (créditos)

Los préstamos o créditos dentro de la Cooperativa se dan a los socios que lo requieran los cuales deben cumplir con todos los requisitos establecidos, una vez realizado el análisis la capacidad de pago y endeudamiento que posee el socio, además se hace un análisis a los socios y se les clasifica de la siguiente manera: **Clase A** siendo esta una persona que siempre es puntual en sus pagos, **Clase B** son quienes tienen de 5 a 30 días de morosidad y se les hace un llamado de atención vía telefónica, **Clase C** estos son quienes tienen una morosidad de 60 a 120 días a los cuales se les envía una notificación la cual tiene un valor de \$5,00 dólares, **Clase D** cuando el tiempo de morosidad excede los 120 días y se procede al embargo de los bienes, y el último de clase E a este se le considera **INSOLVENTE**, en este caso quien se hace responsable de la deuda es el Garante quien deberá cubrir con la deuda.

2.7.1.6 Tipos de créditos que oferta la Cooperativa son:

Consumo.- Este es destinado para la compra de un bien que será utilizado dentro de la casa o también para adquirir productos de consumo con la familia.

Comercial.- Se deberá invertir en un negocio como puede ser para incremento o para la creación de uno se deberá justificar debidamente la inversión del crédito.

Vivienda.- Es entregado para que el socio haga la terminación, remodelación o acabados de su vivienda.

Emergente.- En caso que el socio tenga alguna necesidad urgente se le entrega este crédito de manera inmediata pero el monto no sobrepasa los \$500.00 dólares.

Estudiantil.- Los socios pueden depositar su dinero acorde a sus ahorros los cuales una vez depositados en su cuenta ganaran los intereses correspondientes al 2% mensual.

Hipotecario.- Este crédito es emitido a las personas que solicitan montos desde los 5000- 10000 dólares para lo cual deberán dejar el original de la escritura de un bien propio.

2.7.2 Beneficios COAC. ILINIZA Ltda.

Seguro de desgravamen

Dado el caso que el socio que tenga un crédito en la institución haya fallecido la Cooperativa cubre el 50% de la deuda.

Asesoría y capacitación.

En caso que los socios necesiten una guía para invertir de buena manera el dinero el asesor de créditos conjuntamente con el Gerente brindaran esta capacitación en el momento que lo requiera el socio.

Ayuda social.

Esta ayuda es entregada especialmente en la navidad donde se entregan fundas de caramelos y otros presentes a los socios y los niños de la parroquia.

2.7.3 Área de mercado

La cooperativa IlinizaLtda., tiene sus mercados en dos ciudades del país la primera que es la matriz en la parroquia Toacaso del cantón Latacunga y su agencia a la ciudad de Quito parroquia Guajaló ingreso a la ciudadela el conde

pero hay que tomar en consideración que su mercado potencial es la parroquia Toacaso.

2.7.4 Cartera de clientes COAC. ILINIZA Ltda.

La cartera de clientes con la que cuenta la cooperativa Iliniza Ltda., en sus oficinas de la matriz y de la agencia se da a conocer a continuación.

CUADRO N° 3 Clientes Externos

Clientes	N. de Personas	Porcentaje
Matriz - Toacaso	703	65%
Agencia - Quito	321	35%
Total	1024	100%

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación.

2.7.5 Cliente Interno

Los clientes internos de la cooperativa vienen a constituir todos los socios fundadores los cuales se detallan a continuación.

CUADRO N° 4 Clientes internos de COAC. Iliniza Ltda.

CLIENTES	TOTAL
Socios Fundadores	50
Empleados	7
Total	57

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.7.6 Proveedores

La cooperativa Iliniza Ltda., para entregar sus servicios cuenta con los siguientes proveedores los cuales daremos a conocer en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 5 Proveedores

Proveedor	Producto	Ubicación
AJ computación, Compu Center	Equipos de computación	Latacunga
Centro de computo Virgen de Guadalupe Guillermo Lema	Mantenimiento de equipos	Saquisilí
Administración de Cooperativas Ing. Marco Singaña	Sistema JASM, Software Hardware	Latacunga
Radio Color Estéreo	Publicidad	Latacunga
Kreando Publicidad Lcdo. Wilson Navas	FLAYERS, calendarios, hojas con requisitos para créditos	Quito
Comercial Víctor Hugo Caicedo	Papeletas de retiro y depósito.	Quito
Comercial Popular	Materiales de oficina y útiles de aseo	Latacunga
Comercial la Rebaja	Materiales de oficina y útiles de aseo	Latacunga
Comercial los Ángeles	Muebles de oficina	Latacunga

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de investigación

2.7.7 Infraestructura

La cooperativa Iliniza Ltda., no posee una infraestructura propia ya que es arrendada la cual cuenta con las siguientes áreas materiales y equipos para realizar con total normalidad sus actividades.

CUADRO N° 6 Infraestructura

ÁREAS	MATERIALES/EQUIPOS
GERENCIA E INVERSIONES	Computadora Impresora Teléfono Calculadora Anaqueles Escritorio Silla Telefax Grapadora Perforadora
CAJA	Computadoras Estanterías Sillas Papeletas de depósito y retiro Perforadora Grapadora Teléfono Hojas para cobro de créditos Hojas para cobro de la luz Papel para cobro de teléfono Lápices, esferos, borrador, etc.

ATENCIÓNAL CLIENTE	Computadora Teléfono Escritorio Silla Solicitudes de crédito Grapadora Perforadora Lápices, esferos, borrador, etc. Televisor
CRÉDITOS	Computadora Teléfono Solicitudes de crédito Carpetas Escritorio Silla Anaqueles

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.7.8 Tecnología Disponible

La cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., cuenta con los siguientes factores tecnológicos para proporcionar sus servicios a sus clientes de la mejor manera y con transparencia.

CUADRO N° 7 Tecnología Disponible

Factor	Sistema Disponible
Manejo adecuado de transacciones. Ing. Marco Singaña Sistema con alta tecnología para créditos.	SISTEMA JASM(Administración de Cooperativas) RAPIPAGOS Sistema de ELEPCO S.A

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.7.8 Principales competidores

Los principales competidores de la cooperativa Iliniza Ltda., son:

CUADRO N° 8 Principales Competidores

EMPRESA	UBICACIÓN
Cooperativa de ahorro y crédito San Antonio de Toacaso	Parroquia Toacaso centro junto a la cooperativa Iliniza Ltda.
Cooperativa Virgen del Carmen	Parroquia Toacaso calle oriente
Cooperativa Simón Bolívar	Barrio Plancha loma

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COAC. ILINIZA LTDA.

2.8.1 Análisis FODA

2.8.1.1 Análisis Interno

El análisis interno permite conocer las fortalezas y debilidades de la cooperativa Iliniza Ltda., con el objeto de determinar las capacidades que posee la entidad financiera para lograr alcanzar los objetivos a través del buen uso de recursos humanos materiales, financieros y administrativos de la institución.

Fortaleza.-Son factores internos positivos de la empresa que favorecen al cumplimiento de los objetivos, estos factores deben ser mejorados continuamente y aprovechados en el momento oportuno.

Debilidad.-Son factores negativos que obstaculizan el alcance de las metas u objetivos establecidos por la empresa.

CUADRO N° 9 Nomenclatura

CÓDIGO	SIGNIFICADO
AIG	Análisis Interno de Gerencia
AIRH	Análisis Interno de Recursos Humanos
AIS	Análisis Interno de Servicios
AICD	Análisis Interno de Crecimiento y Desarrollo

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

CUADRO N° 10 Codificación del análisis interno

CÓDIGO	SIGNIFICADO
GF(1)	Gran Fortaleza
F(2)	Fortaleza
D(3)	Debilidad
GD(4)	Gran Debilidad

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.1.1 Capacidad Gerencial

Es el accionar administrativo basada en la relación interpersonal del administrador frente a sus subordinados mediante el proceso administrativo y liderazgo. Tomando en cuenta los niveles jerárquicos, delegación de responsabilidades y el cumplimiento de las normas legales establecidas dentro y fuera de la empresa.

CUADRO N° 11 Análisis Interno “COAC Iliniza Ltda.” Gerencia

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIG1	PLANIFICAR	Falta de una planificación de actividades	No se cumple con los Objetivos establecidos			D	
AIG2	ORGANIZAR	Mala Organización en los departamentos	Confusión en la ejecución de actividades				GD
AIG3	DIRIGIR	Buena Dirección	Encaminan al cumplimiento de los objetivos		F		
AIG4	CONTROLAR	Escaso control de las actividades	Realizan actividades inadecuadas				GD
AIG5	EVALUAR	Falta de evaluación	No pueden tomar decisiones inmediatas			D	

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.1.2 Recurso Humano

El recurso humano es de vital importancia dentro de la cooperativa Iliniza Ltda., ya que de este factor dependerá la calidad de servicio que ofrece la entidad financiera así como la correcta utilización de los recursos que posee.

CUADRO N° 12 Análisis Interno “COAC Iliniza Ltda.” Recurso Humano

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIRH1	RECLUTAMIENTO	Escasa oferta de vacantes para el reclutamiento.	Escasa asistencia de aspirantes				GD
AIRH2	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	No existe competencia Laboral.	Personal no idóneo				GD
AIRH3	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	Capacitación permanente	Los empleados amplían sus conocimientos permanentemente		F		
AIRH4	ESTABILIDAD LABORAL	Estabilidad Laboral.	Cliente Interno satisfecho		F		
AIRH5	AMBIENTE LABORAL	Excelente ambiente de trabajo	Desempeñan su trabajo correctamente	GF			
AIRH6	INCENTIVOS	Falta de incentivo	No hay competencia entre los empleados de la cooperativa			D	

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.1.3 Capacidad de Servicio

Se hace relación con la forma de proporcionar los servicios tales como atención al cliente, rapidez en la entrega de los créditos, ambiente dentro de la cooperativa, forma de trato a las personas, dando realce a los valores que se practican dentro de la institución pues de esto dependerá su imagen.

CUADRO N° 13 Análisis Interno “COAC Iliniza Ltda.” Servicios

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIS1	ATENCIÓN AL CLIENTE	Buena atención	Cliente satisfecho		F		
AIS2	INGRESOS Y EGRESOS DE DINERO	Correcto manejo del dinero de sus clientes	Servicio de calidad		F		
AIS3	CONTROL	Reducido control de las actividades en los departamentos	Confusión al momento de desarrollar las actividades en la cooperativa			D	
AIS4	CALIDAD DEL SERVICIO	Reducido servicio de calidad	Demora en la entrega de créditos				GD

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.1.4 Crecimiento y Desarrollo

En la actualidad se puede notar los cambios acelerados en el mercado financiero, de ahí la necesidad de estudiar a los clientes potenciales con el propósito de mejorar los servicios que ofrece la cooperativa con el objeto de satisfacer las necesidades de estos clientes. Es por eso que resulta importante realizar una

correcta planificación pero esta debe ser cambiante cada vez que se lo considere necesario.

CUADRO N° 14 Análisis Interno Crecimiento y Desarrollo

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AICD1	DEFICIENTE PROCESO ADMINISTRATIVO	Inexistente proceso Administrativo	Falta de una buena planificación para el desarrollo de sus actividades.				GD

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

CUADRO N° 15 Matriz de Perfil Interno COAC. “Iliniza Ltda.”

COD	FACTORES	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				TOTAL
		Gran Fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran Debilidad	
AIG1	Falta de planificación			●		1
AIG2	Mala Organización				●	1
AIG3	Buena Dirección		●			1
AIG4	Escaso control				●	1
AIG5	Falta de evaluación			●		1
AIRH1	No existe oferta de vacantes				●	1
AIRH2	No existe competencia Laboral				●	1
AIRH3	Motivación y Capacitación permanentes		●			1
AIRH4	Excelente estabilidad de trabajo		●			1
AIRH5	Excelente Ambiente Trabajo	●				1
AIRH6	Falta de Incentivos económicos			●		1
AIS1	Buena atención al cliente		●			1
AIS2	Ingresos y egresos de dinero		●			1
AIS3	Falta de control			●		1
AIS4	Reducida calidad del servicio				●	1
AICD1	Deficiente proceso administrativo				●	1
TOTAL		1	5	4	6	16
PORCENTAJES		6.25%	31,25%	25%	37.50%	100%

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.1.5 Análisis de la Matriz del Perfil Interno

La cooperativa de ahorro y crédito ILINIZA Ltda., presenta un 37.50% de grandes debilidades esto se genera por la falta de un desarrollo del proceso administrativo dentro de la institución financiera.

Así como también posee una debilidad del 25% ocasionado por el reducido nivel de direccionamiento para el recurso humano de la cooperativa. Aquí se puede identificar las fortalezas de la cooperativa las cuales están representadas en un 31,25% correspondiente a una buena dirección, motivación y capacitación permanente, estabilidad laboral, buena atención al cliente, ingresos y egresos de dinero. Al finalizar se establece que el 6.25 % corresponde a las grandes fortalezas de la cooperativa esto con relación al excelente ambiente trabajo con la que cuenta la institución.

2.8.1.2 Análisis Externo

El análisis del macro ambiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda., se ve afectada por la situación económica y el deterioro de las condiciones de vida de la mayor parte de la población. Factores que se consideran importantes en el desarrollo de la actividad de la institución.

Amenazas.- Son todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

Oportunidades.- Constituyen todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

CUADRO N° 16 Nomenclatura

CÓDIGO	SIGNIFICADO
AEFE	Análisis Externo Factor Económico
AEFPL	Análisis Externo Factor Político-Legal
AEFD	Análisis Externo Factor Demográfico
AEFS	Análisis Externo Factor Sociocultural
AEFT	Análisis Externo Factor Tecnológico
AEFC	Análisis Externo Factor Competencia

Fuente: COAC. ILINIZA Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

CUADRO N° 17 Codificación del análisis externo

CÓDIGO	SIGNIFICADO
GO(1)	Gran Oportunidad
O(2)	Oportunidad
A(3)	Amenaza
GA(4)	Gran Amenaza

Fuente: COAC. ILINIZA Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.2.1 Microambiente Externo

2.8.1.2.1.1 Factor Económico

Dentro de este ámbito encontramos varios factores que no solamente afectan al país sino a todas las organizaciones en las cuales mencionamos las principales:

Inflación

Es el aumento generalizado del nivel de precios en los productos, bienes y servicios del mercado es una medida estadísticamente a través del índice de precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Tabla N° 1 Inflación

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	0.57 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	4.99 %
Octubre-31-2011	4.67 %
Septiembre-30-2011	4.31 %
Agosto-31-2011	3.49 %
Julio-31-2011	2.99 %
Junio-30-2011	2.81 %
Mayo-31-2011	2.77 %
Abril-30-2011	2.41 %
Marzo-31-2011	1.58 %
Febrero-28-2011	1.24 %
Enero-31-2011	0.68 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	2.80 %
Octubre-31-2010	2.52 %
Septiembre-30-2010	2.26 %
Agosto-31-2010	2.00 %
Julio-31-2010	1.89 %
Junio-30-2010	1.87 %
Mayo-31-2010	1.88 %
Abril-30-2010	1.86 %
Marzo-31-2010	1.34 %
Febrero-28-2010	1.17 %

Fuente:Banco Central del Ecuador

Elaborado por:Banco Central del Ecuador

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, la inflación ha variado paulatinamente ocasionando que los clientes potenciales de la Cooperativa de ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., adquieran los servicios en menor volumen debido a que el dinero ha perdido su valor monetario.

Tasa Activa

La tasa activa o de colocaciones la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Tabla N° 2 Tasa Activa

FECHA	VALOR
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Se manifiesta que la tasa activa en lo que respecta al mes de mayo del 2010 se colocó en un 9,11%, mientras que para el mes de mayo del 2011 se halló en un 8.34% representando una oportunidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., ya que tendría más ingresos de dinero debido a que muchas personas optarían por un préstamo.

Tasa Pasiva

La tasa pasiva o de captación es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado este pago se lo realiza en un periodo mensual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda. El interés depende del movimiento que haya tenido el cliente en su cuenta.

Tabla N°3 Tasa Pasiva

FECHA	VALOR
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %
Diciembre-31-2010	4.28 %
Noviembre-30-2010	4.30 %
Noviembre-29-2010	4.28 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Se determina que la tasa pasiva en los últimos años ha estado variando continuamente es así que para la Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., significa una oportunidad, ya que en los últimos meses ha ido bajando su porcentaje.

Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos. Para su cálculo es en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la matriz Insumo-Producto que describe los flujos de bienes y servicios en el apartado productivo desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

Tabla N°4 PIB

FECHA	VALOR
Abril-30-2011	14.20 %
Marzo-31-2011	14.10 %
Febrero-28-2011	14.10 %
Enero-31-2011	14.10 %
Diciembre-31-2010	15.20 %
Noviembre-30-2010	15.00 %
Octubre-31-2010	15.10 %
Septiembre-30-2010	15.30 %
Agosto-31-2010	13.80 %
Julio-31-2010	13.90 %
Junio-30-2010	13.80 %
Mayo-31-2010	13.40 %
Abril-30-2010	13.40 %
Marzo-31-2010	13.40 %
Febrero-28-2010	12.90 %
Enero-31-2010	12.90 %
Diciembre-31-2009	14.40 %
Noviembre-30-2009	14.70 %
Octubre-31-2009	14.60 %
Septiembre-30-2009	14.60 %
Agosto-31-2009	14.60 %
Julio-31-2009	14.60 %
Junio-30-2009	19.80 %
Mayo-31-2009	19.80 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Con respecto a los dos últimos años el PIB ha crecido considerablemente lo que representa una oportunidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., ya que todo lo que se produce en el país se consume dentro de este sector, generando vías de desarrollo para el Ecuador.

Canasta Básica Vital

La Canasta Básica Vital (CBV) incluye, además del mínimo alimentario, los servicios básicos, tales como agua, luz, vestuario, vivienda, salud, transporte, recreación, educación, etc. Se denomina canasta básica vital porque indica el límite de supervivencia de una familia y esto se lo cubre a través del ingreso.

Tabla N° 5 Canasta Básica Vital

CANASTA BÁSICA VITAL	
Canasta Básica vital familiar. (marzo del 2011)	\$367.07

Fuente:Banco Central del Ecuador

Elaborado:Banco Central del Ecuador

En los últimos meses la canasta básica vital ha crecido notablemente lo cual es un factor muy caótico obligando a las personas a abstenerse a la compra.

Debido a su importancia e impacto analizamos los siguientes elementos:

CUADRO N° 18 Análisis Externo Factor Económico

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFE 1	INFLACIÓN	Variable Inflación	Inestabilidad en el precio de la materia e insumos				G A
AEFE 2	TASA ACTIVA	Aceptable Tasa activa	Genera inversión.		O		
AEFE 3	TASA PASIVA	Regular Tasa pasiva	No incentiva al ahorro			A	
AEFE4	PIB	PIB positivo	Incentiva a la producción de bienes o productos		O		
AEFE5	PEA	Excelente población económicamente activa	Existen nuevos clientes objetivos		O		
AEFE6	CANASTA BÁSICA VITAL	Incremento de la canasta básica	Desmotiva a la compra.			A	

Fuente: COAC. ILINIZA Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.2.1.2 Factor Político Legal

La ley de cooperativas es un reglamento para todas las entidades financieras las cuales deberán cumplir con las normas y reglamentos establecidos en esta ley. La Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda. esta bajo el amparo del MIES y se reporta a la DINACOOB aquí se encuentran registradas todas aquellas cooperativas que no cuentan con el capital establecido para que puedan ser controladas por la Superintendencia de Bancos pues para esto las instituciones financieras deberán sobrepasar un capital en activos de 10 millones de dólares

CUADRO N° 19 Análisis Externo Político Legal

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFPL1	CONSTITUCIÓN POLÍTICA	Inestabilidad política	Inseguridad para realizar inversiones en el país.				GA
AEFPL2	LEY TRABAJO	Deficiente ley de trabajo	Demandas y sanciones a la empresa.				A

Fuente: COAC. ILINIZA Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.2.1.3 Factor Demográfico

La población del Ecuador ha crecido en un 14% desde el último censo de población y vivienda lo que equivale a dos millones más que en el 2001

El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) reveló que el país tiene 14'306.876 habitantes, son los datos obtenidos después de haberse realizado el VII Censo de Población y VI de Vivienda.

En la Parroquia Toacaso población total es de 7.179 habitantes, según el último censo de la población y vivienda esta se encuentra distribuida de la siguiente manera, 3.489 son mujeres, 3.690 hombres.

CUADRO N° 20 Análisis Externo Factor Demográfico

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFD1	POBLACIÓN	Incremento de la demanda	Mayor requerimiento del servicio	GO			

Fuente: COAC. ILINIZA Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.2.1.4 Factor Sociocultural

Este factor está representado por las costumbres, tradiciones, creencias, percepciones, estilos de vida que generan el comportamiento de los consumidores al momento de adquirir un determinado bien o servicio.

CUADRO N° 21 Análisis Externo Factor Sociocultural

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFS1	ESTILO DE VIDA	Tradicionalistas	Mayor requerimiento del servicio	GO			
AEFS2	COSTUMBRES	Excelentes costumbres	Ahorro permanente	GO			

Fuente: COAC. ILINIZA Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.2.1.5 Factor Natural

Son los desastres o problemas naturales que afectan directamente a las empresas en su actividades diarias es por ello que todas las organizaciones deben estar preparadas para esta clase de siniestros. Cabe señalar que la catástrofe natural afecta a todos los países de una forma u otra.

CUADRO N° 22 Análisis Externo Factor Natural

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFN1	VOLCÁN	Actividad Volcánica	Destrucción total o parcial de la infraestructura				GA
AEFN2	DERRUMBE	Obstrucción de vías	Demora en entrega de créditos			A	
AEFN3	TERREMOTO	Posible Terremoto	Daños en las instalaciones			A	

Fuente: COAC. ILINIZA Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.2.1.6 Factor Tecnológico

En los últimos años, el Ecuador ha tenido un importante avance y desarrollo financiero con los últimos adelantos con datos versátiles, los cuales son herramientas esenciales y necesarias para Bancos, Cooperativas y otras entidades del sistema financiero que facultan realizar transacciones en línea, a nivel nacional y mundial en pocos segundos, con lo cual se puede brindar servicios electrónicos integrales e innovadores disminuir el dinero en efectivo y masificar dinero plástico para las diferentes necesidades que tiene la colectividad.

Los adelantos tecnológicos a nivel de hardware, los computadores inalámbricos que permiten realizar los trabajos en cualquier lugar, transportándose de un lugar a otro, cubriendo las necesidades de los empresarios.

La cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda. Cuenta con el sistema JASM de Administración de Cooperativas proporcionado por el Ing. Marco Singaña este sistema permite que la cooperativa realice sus actividades de manera adecuada ya que es un sistema de fácil manejo facilitando así la comprensión de todos quienes en su momento soliciten cuentas claras de los ingresos y egresos que ha generado la cooperativa en un periodo establecido.

CUADRO N° 23 Análisis Externo Factor Tecnológico

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFT1	EQUIPOS SISTEMAS Y PROGRAMAS EN UTILIZACIÓN	Tecnología disponible sistema JASM.	Incrementa la capacidad de servicios	GO			

Fuente: COAC. ILINIZA Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.8.1.2.2 Microambiente Externo

2.8.1.2.2.1 Competencia

Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existe una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes. Los oferentes se encuentran así en una situación de competencia para ser preferidos por los consumidores, y los consumidores, a su vez, para poder acceder a la oferta limitada.

Además constituyen las nuevas instituciones financieras como mutualistas, bancos y cooperativas de Ahorro y Crédito interesadas en entrar en este sector la más dura competencia se encuentra en la ciudad de Latacunga puesto que a medida

que transcurre el tiempo va incrementado el número de cooperativas además aquí están situados los bancos más grandes y las mutualistas que son los principales competidores de esta dentro de la Parroquia existen pocas entidades financieras las cuales se detallan a continuación.

- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Carmen
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Simón Bolívar

CUADRO N° 24 Análisis Externo Factor Competencia

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFC1	COMPETIDORES	La competencia tiene buen posicionamiento en el mercado.	Disminuye el nivel de aceptación de la cooperativa			A	
AEFC2	ÁREA DE MERCADOS FINANCIEROS	Amplia participación de la competencia.	La cooperativa es conocida solo dentro de la parroquia y no en el cantón				GA

Fuente: COAC. ILINIZA Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

Cliente Externo.- Son los clientes o consumidores que adquieren un determinado bien o servicio y que están dispuestos a pagar una cierta cantidad de dinero para cubrir una necesidad. Cabe señalar que al mencionar las palabras cliente, comprador o consumidor se está refiriendo a una misma persona.

En la actualidad todas las empresas direccionan sus esfuerzos hacia la satisfacción de los consumidores desde el servicio al cliente (El cliente es lo primero) hasta el consumo o utilización del servicio.

CUADRO N° 25 Análisis Externo Cliente Externo

CÓDIGO	FACTOR CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFCE1	GRANDES INVERSIONISTAS	Captación segura	Posibilidad de reinversión	GO			
AEFCE2	FRECUENCIA DE PRÉSTAMO	Variaciones de dinero	Inestabilidad en el capital			A	

Fuente: COAC. ILINIZA Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

CUADRO N° 26 Matriz del Perfil Externo de la COAC. ” ILINIZA Ltda.”

CÓDIGO	FACTORES	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				TOTAL
		Gran Oportunidad	Oportunidad	Amenaza	Gran Amenaza	
AEFE 1	Inflación variable					1
AEFE 2	Tasa activa aceptable					1
AEFE3	Tasa pasiva regular					1
AEFE4	PIB Positivo					1
AEFE5	PEA. Excelente					1
AEFE 6	Incremento en la Canasta básica vital					1
AEFPL1	Inestabilidad política					1
AEFPL2	Deficiente Ley Laboral					1
AEFD1	Incremento de la demanda					1
AEFS1	Tradicionales Estilo de vida					1
AEFS2	Excelentes Costumbres					1
AEFT1	Tecnología disponible					1
AEFN1	Actividad Volcánica					1
AEFN2	Obstrucción de vías					1
AEFN3	Posible terremoto					1
AEFC1	Buen posicionamiento					1
AEFC2	Amplia participación en el mercado por parte de la competencia					1
AEFCE1	Captación Segura					1
AEFCE2	Variación de dinero					1
TOTAL		5	3	6	5	19
PORCENTAJES		26%	16%	32%	26%	100%

Fuente: Cuadros Anteriores

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de la Matriz de Perfil Externo

La matriz del perfil externo indica las Oportunidades y Grandes Oportunidades que posee la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., así como también muestra las amenazas y gran amenaza de la institución, estos indicadores permiten conocer la situación actual de la cooperativa.

En este cuadro el mayor porcentaje está representado por las amenazas con un 32% esto significa que la Cooperativa de ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., deberá

minimizar el impacto negativo de estos factores buscando nuevas alternativas de cambio con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.

Seguido tenemos a las grandes amenazas con un 26% las cuales la Cooperativa de ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., deberá ratificarse y fortalecer esas oportunidades para cambiar el panorama de la institución.

Por último tenemos a las grandes oportunidades representadas por el 26% y oportunidades representando con el 16%, estos factores son positivos para la Cooperativa de ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., de las cuales se puede sacar el máximo provecho.

2.8.1.2.2 Matriz FODA

La matriz FODA se considera como una herramienta básica para determinar el diagnóstico situacional de la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., de manera que establezcamos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma.

CUADRO N° 27 Matriz de Estrategias para COAC. Iliniza Ltda.

Perfil de Oportunidades y Amenazas	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Perfil de Fortalezas y Debilidades	O1. Incremento de demanda. O2 Estilos de vida Tradicionales O3. Excelentes costumbres tecnología disponible. O4. Captación segura	A1. Inflación variable. A2. Incremento en La canasta básica. A3. Inestabilidad política. A4. Actividad volcánica. A5. Buen posicionamiento de la competencia. A6. Amplia participación en el mercado por parte de la competencia. A7. Variación del dinero.

FORTALEZAS	Estrategias F.O.	Estrategias F.A.
F1. Excelente ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un plan estratégico que contribuya al mejoramiento continuo de la cooperativa aprovechando la demanda, haciendo énfasis en los estilos de vida, tecnología disponible para una captación segura. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar publicidad por la televisión para dar a conocer la cooperativa y por ende sus servicios causando interés en el cliente. ✓ Realizar la publicidad de boca en boca así como también en FLAYERS. ✓ Realizar promociones: obsequio de gorra y/o bufandas.
DEBILIDADES	Estrategias D.O.	Estrategias D.A.
<p>D1. Mala organización en cada área de trabajo.</p> <p>D2. Escaso control de actividades.</p> <p>D3. Escasa oferta de vacante para el reclutamiento.</p> <p>D4. No existe competencia laboral.</p> <p>D5. Demora en la entrega de créditos.</p> <p>D6. Deficiente proceso administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incluir nuevos servicios para la cooperativa. ✓ Contratar una institución particular con la finalidad de tener asesoramiento en el proceso administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar un control diario de las actividades realizadas en cada área para verificar si se está trabajando dando cumplimiento a los planes. ✓ Motivar con frecuencia a la parte laboral de modo que desempeñen sus actividades con eficiencia y eficacia manteniendo así estabilidad cooperativa con relación a la competencia ✓ Gestionar más inversionistas para la cooperativa de modo que se cuente con capital s para el otorgamiento de créditos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.9 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.9.1 Diseño Metodológico

2.9.1.1 Problema

En lo que se refiere a las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, para el año 1968 se estimaba que eran 323 entidades muy pequeñas y aisladas, actualmente las cooperativas más grandes y serias del país se encuentran controladas por la Superintendencia de Bancos y para este año están reguladas 38, las demás cooperativas forman parte de la Dirección Nacional de Cooperativas como organismo perteneciente al Ministerio de Inclusión Económica y Social.

En el cantón Latacunga el cooperativismo aparece como una necesidad de poder ayudar a los diferentes intereses de los habitantes, pretendiéndose así impulsar el desarrollo socioeconómico de la sociedad, en este ámbito empezó a brindar servicios cooperativos CACPECO, OSCUS Y el SAGRARIO en primera instancia encontrándose estas inscritas en la superintendencia de bancos mientras que las otras cooperativas solo están registradas en el MIES debido que aún no cuentan con el suficiente capital para que puedan formar parte de la superintendencia de bancos.

Es importante indicar que al hablar de cooperativismo nos estamos refiriendo a todas las cooperativas, como son las de producción, consumo, ahorro y crédito, servicios, vivienda, agrícolas, entre muchas otras. Tomando en consideración que actualmente el cantón Latacunga cuenta con alrededor de 40 cooperativas de ahorro y crédito mismas que se encuentran registradas en el Ministerio de Inclusión Económica y Social cuya finalidad es promulgar el desarrollo económico, social y cultural del cantón y la Provincia.

En la parroquia Toacaso el cooperativismo es conocido como aporte para su desarrollo, al existir cooperativas que se encuentran en constante trabajo para captar clientes mismos que sientan esa necesidad de querer formar parte de las instituciones que están prestando sus servicios cooperativos, en este caso se hará mención a la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., la cual presta sus servicios en esta parroquia, tomando en consideración el aspecto más importante

es que esta cooperativa nace en primer lugar dentro de la comunidad Toacasense la cual brinda sus servicios de manera permanente a acepción de los días lunes por lo que ha logrado posicionarse en este mercado.

2.9.1.2 Solución

Una vez realizado un estudio amplio a la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., nosotras como investigadoras observamos la necesidad de desarrollar un plan estratégico que contribuya al buen desempeño de la institución, esta técnica puede ser analizada e implementada por los altos directivos dela empresa, considerando que un plan estratégico ayuda a crear nuevas alternativas de cambio dentro de una organización así como a tener una buena planificación y por ende un correcto proceso administrativo .

2.9.2 Fuentes de Información

2.9.2.1 Fuentes Primarias

Las fuentes de primarias se lo denominan como información de primera mano, se caracteriza porque la construye y la recoge el propio investigador. Se la obtiene mediante el contacto directo con el objeto de estudio en este caso la cooperativa Iliniza Ltda.

2.9.2.2 Fuentes Secundarias

Es aquella que el investigador recoge de otros estudios realizados anteriormente. Esta información existe de antemano en archivos, anuarios, libros, folletos, tesis, etc. En la recolección de la información no se establece contacto con los objetos de estudio.

2.9.3 Metodología de la Investigación

2.9.3.1 Tipos de Investigación

Para ejecutar el Plan Estratégico en la cooperativa Iliniza Ltda., se utiliza los siguientes tipos de investigación.

2.9.3.1.1 Documental.-Esta investigación está sustentada en la indagación de libros, internet, revistas, datos estadísticos entre otros los mismos que permiten tener una visión clara de la situación de la empresa.

2.9.3.1.2 Campo.-Esta investigación se establece en la ejecución de cuestionarios, test, entrevistas y otros los cuales facilitan la obtención de datos importantes para el proyecto.

2.9.3.1.3 Descriptivo.-Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque lo realizamos sobre las conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la presentación correcta.

2.9.4 Metodología

2.9.4.1 Diseño no Experimental.- Es aquel diseño que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes porque ya han sucedido y se observan tal y como se han dado en el contexto natural, es por eso que en la presente investigación este diseño será utilizado para observar y analizar los hechos y acontecimientos que está suscitando en la cooperativa.

2.9.5 Unidad de Estudio

2.9.5.1 Población o Universo.

Para efectuar la recopilación de información tomamos en cuenta el número total de habitantes de la parroquia Toacaso del cantón Latacunga dado a que la cooperativa oferta sus servicios y beneficios dentro de este sector. A continuación detallamos la población de la parroquia Toacaso.

En primer lugar se obtuvo que la población del cantón Latacunga sea de un total de 170.489 habitantes de las cuales 88.188 son mujeres, y 82.301 son hombres.

La población total de la parroquia Toacaso es de 6.970 habitantes, según información del SIISE; de la población total, 3.388 son mujeres, y

3.582hombrescabe mencionar que estos datos corresponden al censo del año 2001 y para el año 2010 que fue el último censo ha presentado un crecimiento del 3% en su población. Teniendo así actualmente como resultado un total de 7.179 habitantes de los cuales 3.489 son mujeres y 3.690 son hombres.

CUADRO N° 28 Población de la Parroquia Toacaso

HABITANTES	TOTAL	PORCENTAJE
Mujeres	3.489	48,60%
Hombres	3690	51,40%
Total	7179	100%

Fuente: INEC

Elaborado por: Grupo de Investigación

CUADRO N° 29 Población Segmentada de la Parroquia Toacaso

HABITANTES	RANGO	TOTAL	PORCENTAJE
Mujeres	18-70 Años	1830	49,43%
Hombres	18-70 Años	1872	50,57%
Total		3702	100%

Fuente: INEC

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.9.5.2 Muestra

Constituye el número de sujetos que deben seleccionarse de una población o universo, este número se puede calcular por diferentes fórmulas:

La cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., posee sus mercados en: la parroquia Toacaso del cantón Latacunga y en la ciudad de Quito parroquia Guajaló ingreso a la ciudadela el Conde por lo cual se determina que el mercado potencial viene a ser la parroquia Toacaso ya que es aquí donde la institución ha

tenido mejor aceptación y por ende viene a constituir un mercado potencial. Para calcular la muestra aplicaremos la siguiente fórmula:

FORMULA:

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

SIMBOLOGÍA:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

E= error máximo admisible al cuadrado (10%=0.1)

APLICACIÓN

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

$$n = \frac{3702}{(0.08)^2 (3702 -1)+1}$$

$$n = \frac{3702}{15.0283}$$

$$n = 246 \text{ Personas}$$

Se debe tomar en cuenta que para determinar el nivel de error máximo admisible es de un 10% o 0.10 para evaluar la confianza y el nivel de error.

Para llevar a cabo la investigación se aplicaran 246 encuestas dirigidas a las personas de la Parroquia Toacaso y sus alrededores con esta investigación podremos conocer cuáles son las necesidades de los clientes.

2.9.5.3 Plan Muestral

CUADRO N° 30 Plan Muestral

BARRIOS	ENCUESTAS
Centro de la Parroquia	130
Barrio Pilacumbi	20
Barrio Yugsiche alto	25
Barrio Plancha loma	20
Barrio Pintze Chico y Grande	52
TOTAL	246

Fuente: Las Tesistas.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.9.6 Métodos de Investigación

2.9.6.1 Método Descriptivo

Esta investigación se realizara mediante la aplicación del método descriptivo pues este mide, evalúa y determina los aspectos particulares del objeto de estudio, describiendo los hechos que son observados; La investigación descriptiva "Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos.

Implica la recopilación y presentación de datos para dar una idea clara de una determinada situación. En el estudio descriptivo el propósito del investigador es describir situaciones y eventos, esto es; decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Se adoptara este método para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de la observación.

2.9.7 Métodos y Técnicas de Investigación

2.9.7.1 Métodos de Investigación

- ✓ **Método Científico.**-La Investigación Científica es la búsqueda de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico. La investigación es un proceso que, mediante la aplicación de método científico procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.
- ✓ **Método Deductivo.**- El método deductivo es ideal para el proyecto del plan estratégico debido a que va de lo general a lo particular. Dicho método esta aplicado para analizar la situación actual de la cooperativa, con el propósito de alcanzar mayor competitividad en el mercado financiero.
- ✓ **Método Inductivo.**-El método inductivo consiste en un proceso mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos naturales para llegar al descubrimiento de un principio o ley general, el cual permite obtener los resultados en relación a conclusiones y recomendaciones.
- ✓ **Método Analítico.**- A través del análisis se estudia los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, como está organizado y cómo funcionan estos elementos. Al realizar este método permite efectuar un análisis más amplio a cerca de las actividades, acontecimientos que desarrolla la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda.
- ✓ **Método Sintético.**-Reúne las partes que se separan en el análisis para llegar al todo, es decir el resultado o la resolución que se toma luego de discutir, investigar, analizar y exponer el tema.

2.9.8 Técnicas de Investigación

Las técnicas para desarrollar el Plan Estratégico son:

- ✓ **Encuesta.**- La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interpersonales interesan al investigador. Esta técnica en nuestra investigación nos permitirá recopilar información del cliente interno y externo de manera que podamos analizar sus expectativas e inclinaciones hacia un servicio requerido de acuerdo a sus necesidades.

- ✓ **Entrevista.**-La entrevista es una conversación verbal entre el entrevistado y el entrevistador se realiza con el fin de obtener información de un tema en común. Esta entrevista es aplicado al Gerente General de la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., para poder conocer la situación real de la institución financiera y así analizar los factores positivos y negativos.

2.9.9 Instrumentos Aplicados

Para efectuar la investigación de campo se utiliza el siguiente instrumento:

- ✓ **Cuestionario.**-Es un conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos de una investigación, para que sea contestado por la población o muestra.

2.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.10.1 Análisis de la entrevista al Gerente General

CUADRO N° 31 Entrevista Realizada al Gerente de COAC Iliniza Ltda.

PREGUNTA	RESPUESTA
1.- ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado financiero la cooperativa?	4 años
2 ¿Cada qué tiempo se plantea objetivos para la institución y cuáles son estos?	Los objetivos se plantean semestralmente aunque han surgido varios inconvenientes para su cumplimiento total. Mejorar económicamente el nivel de vida en la sociedad.
3 ¿En qué medida se cumplen los objetivos?	Los objetivos se cumplen en un 50%
4.-Como se proyecta la cooperativa dentro de 5 años?	Cubrir en un 75% del mercado financiero local y nacional
5.-Mencione las fortalezas que posee la Cooperativa?	Equipos de cómputo y oficina adecuados, Tecnología, Ubicación Geográfica.
6.-Ud. que debilidades cree que tiene la Cooperativa?	Escasa Publicidad, Escasa colaboración entre el Nivel Directivo y Administrativo, falta de planificación de las actividades.
7.- ¿En la actualidad que políticas de gobierno afecto a su institución?	Incremento de sueldos básicos, la inflación
8. Que incentivos utiliza para motivar a los clientes internos?	Ninguno.
9.-¿Qué aspectos considera Ud. para seleccionar a sus	Sistemas garantizados, programas actualizados, materiales y útiles de oficina adecuados.

proveedores?	
10.- ¿Cuáles son sus principales competidores?	Cooperativa de ahorro y crédito San Antonio de Toacaso, Simón Bolívar, Virgen del Carmen.
11.- ¿Cada qué tiempo realiza la capacitación al personal?	Semestral.
12.- ¿La cooperativa cuenta con un Plan Estratégico?	No.
13.- ¿Que problemas ha tenido la cooperativa al momento de entregar sus servicios a sus socios y clientes?	Demora en la entrega de los créditos, mala información proporcionada a los clientes.

Fuente: Entrevista al Gerente

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.10.2 Análisis de las Encuestas

Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda.

Pregunta N°1.- Usted realiza créditos en instituciones financieras?

CUADRO N° 32 Solicitan créditos en instituciones financieras

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Si	195	79,27%
No	51	20,73%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 3 Solicitan créditos en instituciones financieras



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

De los resultados obtenidos se determina que de las 246 personas encuestadas, 195 manifiestan que si obtienen créditos en alguna institución financiera que corresponde al 79.27% pero 51 personas contestaron que no realizan créditos en entidades financieras lo que representa un 20,73%. Por lo que podemos concluir que las personas si requieren créditos lo cual es muy bueno para la cooperativa.

Pregunta N°2.- ¿En qué cooperativa usted ha realizado créditos?

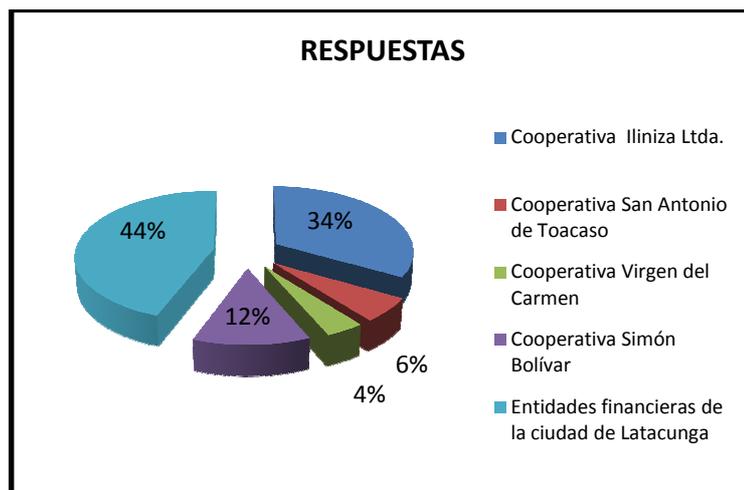
CUADRO N° 33 En que cooperativa ha realizado créditos

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Cooperativa Iliniza Ltda.	82	33.33%
Cooperativa San Antonio de Toacaso	15	6.09%
Cooperativa Virgen del Carmen	10	4.07%
Cooperativa Simón Bolívar	30	12.20%
Entidades financieras de la ciudad de Latacunga	109	44.31%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 4 En que cooperativa ha realizado créditos



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

De los datos obtenidos al realizar la encuesta se obtuvo que de las 246 personas encuestadas, 82 que corresponde al 33,33% realizan sus créditos en la cooperativa Iliniza Ltda., mientras que 15 personas que representa el 6,09% lo hacen en la cooperativa San Antonio de Toacaso, de la misma manera 10 encuestados que viene a ser el 4,07% los realiza en la cooperativa Virgen del Carmen, por otro lado 30 personas que son el 12,20% solicitan los créditos en la cooperativa Simón Bolívar, como última opción se obtuvo que 109 personas prefieren acceder a créditos en instituciones financieras de la ciudad de Latacunga.

Pregunta N° 3 ¿Con que frecuencia realiza los créditos?

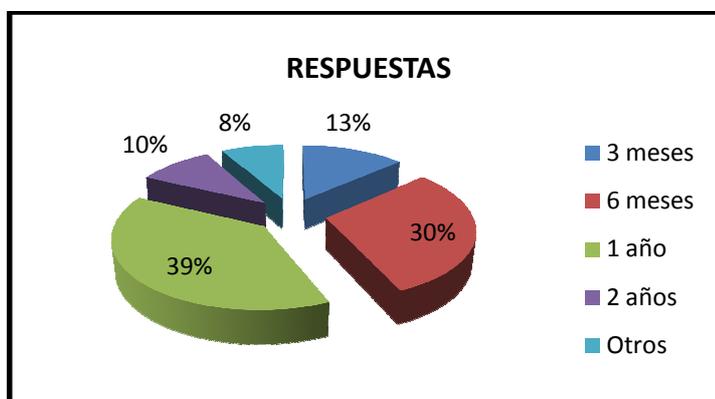
CUADRO N° 34 Frecuencia que realizan créditos

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
3 meses	33	13,41%
6 meses	74	30,08%
1 año	95	38,62%
2 años	24	9,76%
Otros	20	8,13%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 5 Frecuencia que realizan créditos



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

De las 246 personas encuestadas 33 representado en el 13,41% manifiesta que los créditos los realizan cada tres meses, pero 74 encuetados correspondiente al 30,08% los realiza cada 6 meses, en el periodo de 1 año lo realiza el 38,62% pertenece a 95 encuestados, así mismo lo hacen cada 2 años 24 personas que es el 9,76% y en otros los realizan 20 personas correspondiente al 8,13%

Pregunta N° 4.- ¿Cuál de los siguientes servicios los realiza en la cooperativa?

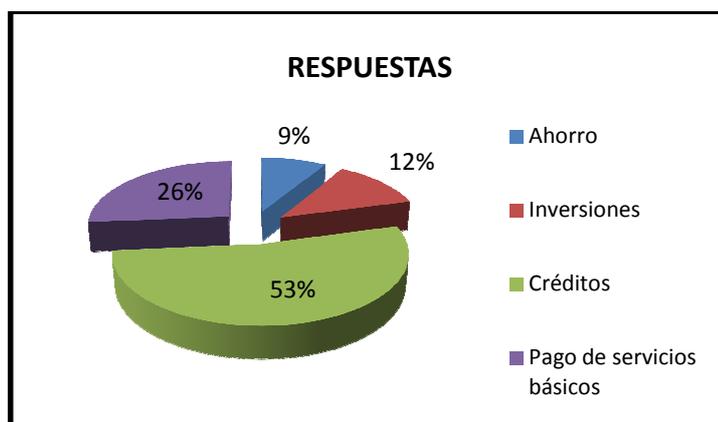
CUADRO N° 35 Servicios que utiliza en la cooperativa

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Ahorro	21	8,54%
Inversiones	30	12,20%
Créditos	130	52,84%
Pago de servicios básicos	65	26,42%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 6 Servicios que utiliza en la cooperativa



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

Del total de la población encuestada que son 246 personas el 8,54% que son 21 personas ahorran su dinero en la cooperativa, pero el 12,20% perteneciente a 30 encuestados solo invierten su dinero, de la misma manera el 52,84% equivalente a 130 personas solicitan créditos en esta entidad financiera, y por último 26,42% solo realizan los pagos de sus servicios básicos en la institución. Lo cual nos indica que la mayor parte de las personas acuden a la entidad para solicitar créditos buscando mejorar su calidad de vida.

Pregunta N°5.- ¿Cree usted que los miembros de la cooperativa están aptos para desempeñar su labor?

CUADRO N° 36 Desempeño de los empleados en la cooperativa

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	198	80,49%
No	48	19,51%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 7 Desempeño de los empleados en la cooperativa



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

De los datos obtenidos al realizar la encuesta se obtuvo que de las 246 personas encuestadas, 198, indican que el personal de la cooperativa si está apto para realizar su trabajo que corresponde al 80,49% mientras que 48 personas dicen que los empleados no están aptos para realizar su labor lo que corresponde a un 19,51%. Siendo esto algo positivo para la institución pues los empleados si están realizando bien su trabajo.

Pregunta N° 6.- ¿Conoce los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa?

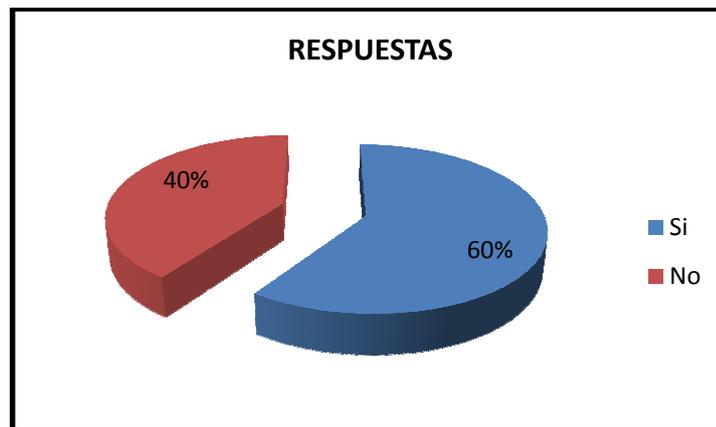
CUADRO N° 37 Conocimiento de los servicios y beneficios

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	147	59,76%
No	99	40,24%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICON° 8 Conocimiento de los servicios y beneficios



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

De un total del 100% de las personas encuestadas 147 manifiestan que si conocen los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa lo que representa 59,76% mientras que 99 personas dicen no conocer los servicios y beneficios ofertados por la institución correspondiente al 40,24%. Esto viene a ser un problema que la entidad debe tomar en cuenta por lo que deberá incrementar su publicidad ya que así la sociedad podrá conocer e identificar a la entidad financiera.

Pregunta N°7.- ¿Cómo calificaría usted la atención brindada a los clientes por parte de los miembros de la Cooperativa Iliniza Ltda.?

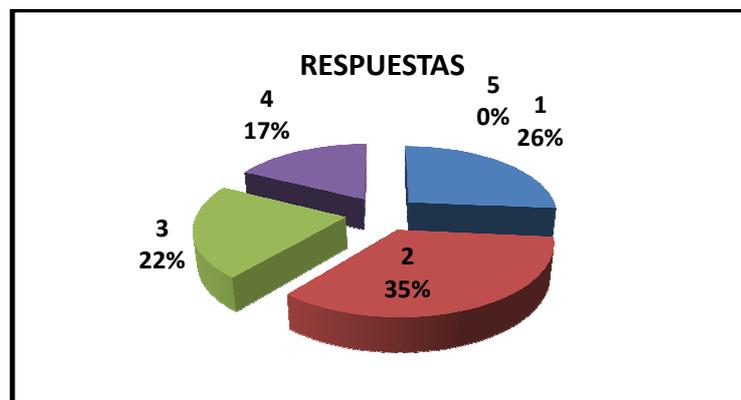
CUADRO N° 38 Calificación de la atención al cliente

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Excelente	65	26,42%
Buena	85	34,55%
Mala	53	21,54%
Regular	43	17,48%
Pésima	0	0%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 9 Calificación de la atención al cliente



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

Del 100% de las personas encuestadas el 34,55% correspondiente a 85 personas califican como buena la atención al cliente y en un 26,42% que son 65 encuestados consideran excelente seguido por un 21,54% son 53 personas que considera que la atención es mala y solo un 17,48% representan 43 personas responde que es pésima por lo cual se ve necesario hacer las correcciones necesarias para mejorar esta imagen que en lo posterior puede afectar seriamente a la institución financiera.

Pregunta N°8.- ¿Cree que la cooperativa debería mejorar sus servicios?

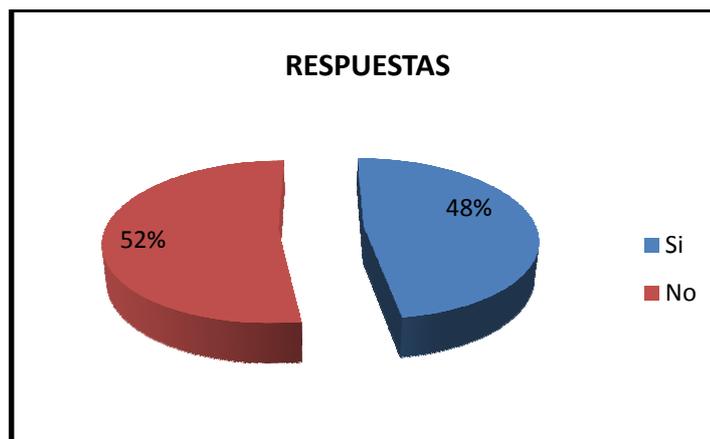
CUADRO N° 39 Mejoramiento en sus servicios

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	117	47,56%
No	129	52,44%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 10 Mejoramiento en sus servicios



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

De los datos obtenidos de la investigación realizada se obtuvo que el 52,44% correspondiente a 129 personas respondan que no es necesario un mejoramiento en los servicios mientras que un 47,56% representadas en 117 personas contestan que si por lo que se considera una amenaza ya que su porcentaje puede variar en algunas y no estar de acuerdo con las políticas cooperativas y los clientes podrían optar por otra institución financiera.

Pregunta N°9.- Piensa que la cooperativa debería promocionar servicio adicionales ¿Mencione cuáles?

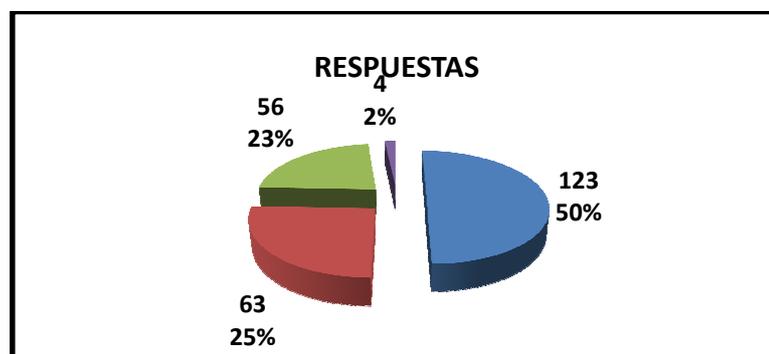
CUADRO N° 40 Promoción de servicios adicionales

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Incremento en el Monto	123	50%
Ampliar el plazo	63	25,61%
Créditos Cooperativos o Grupales	56	22,76%
Implementación de un Cajero Automático	4	1,63%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 11 Promoción de servicios adicionales



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

Analizando las respuestas obtenidas en esta pregunta la cual tiene varias opciones se obtuvo que el 50% de las personas consideran que la cooperativa debería incrementar el monto de los créditos, seguido de un 25,61% piensa que se debería ampliar al plazo de pago, el 22,76% consideran que se debería otorgar créditos grupales, y solo el 1,63% creen que es necesario la implantación de un cajero automático en la cooperativa. Por tal razón la institución debería buscar más inversionistas para incrementar su capital.

Pregunta N° 10 ¿Porque medio publicitario le gustaría que difunda los servicios que presta la cooperativa?

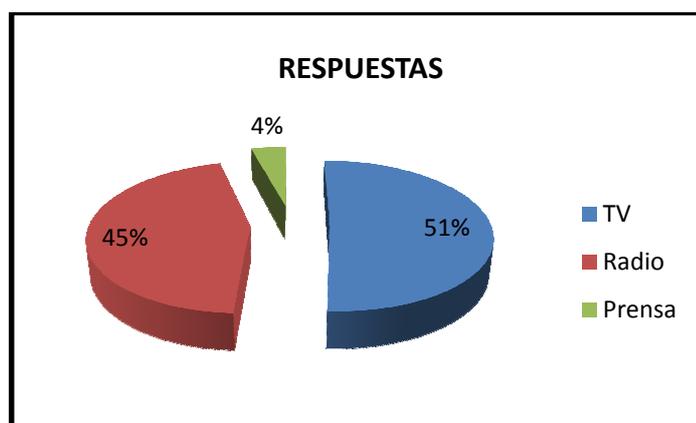
CUADRO N° 41 Medio para promocionar la cooperativa

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
TV	125	50,81%
Radio	111	45,12%
Prensa	10	4,07%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 12 Medio para promocionar la cooperativa



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

Una vez analizada esta pregunta se obtuvo que del total de las personas encuestadas 125 que representa el 50,81% perteneciente a 125 personas consideran que la publicidad de la cooperativa se la debe hacer por TV, pero 111 correspondiente al 45,12% piensan que debe hacerlo en radio, y solo 10 encuestados representado en un 4,07% dicen que se lo debe hacer en la prensa. Esto significa que la cooperativa deberá ser promocionada por un canal de TV.

Pregunta N° 11 ¿Con qué frecuencia considera que debería ser transmitida la publicidad?

CUADRO N° 42 Frecuencia para promocionar la cooperativa

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Diario	140	56,91%
Semanal	86	34,96%
Mensual	20	8,13%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 13 Frecuencia para promocionar la cooperativa



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

Del total de las personas encuestadas 140 que son el 56,91% dicen que la publicidad se la debe realizar transmitida a diario, no obstante 86 personas perteneciente al 34,96% consideran que se lo debería hacer semanal, y solo 20 personas representado en un 8,13% manifiestan que se debería transmitir mensualmente. Tomando en consideración estas opiniones la cooperativa debería promocionarse a diario.

2.10.3 Análisis de las encuestas de los empleados

Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda.

Pregunta N°1.- ¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa?

CUADRO N° 43 Conocimiento de la misión y visión

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 14 Conocimiento de la misión y visión



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

De un total de 7 empleados que equivalen al 100% los 5 empleados correspondiente al 71% manifiestan si conocer la razón de ser de la Cooperativa y 2 empleados que representan el 29% no conocen la razón de ser da la misma por lo este factor viene a constituir una fortalezapara la entidad financiera.

Pregunta N°2 ¿La Gestión realizada va acorde a la misión y visión?

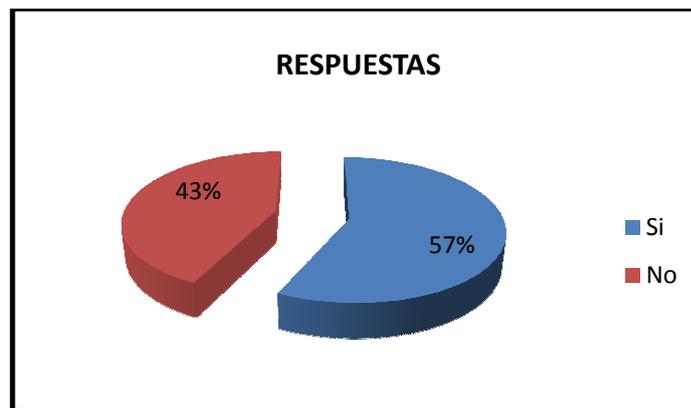
CUADRO N° 44 Gestión acorde a la misión y visión

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	4	57,14%
No	3	42,86%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 15 Gestión acorde a la misión y visión



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

Una vez analizados los datos se obtuvo que los 7 empleados que corresponden al 100% 4 correspondiente al 57,14% consideran que la gestión no está acorde a la misión y visión de la institución, mientras que 3 empleados dicen que la gestión se va acorde a la misión y visión. Esto nos permite identificar que dentro de la entidad financiera existe una gran debilidad pues no se está trabajando para alcanzar las metas establecidas ya que el porcentaje es mínimo de diferencia es reducida y podría variar en cualquier momento.

Pregunta N° 3.- ¿Conoce los valores Éticos de la Cooperativa?

CUADRO N° 45 Valores éticos de la cooperativa

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 16 Valores éticos de la cooperativa



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

De la investigación realizada se pudo observar que de un total de 7 empleados que corresponde al 100%, 5 conocen los valores éticos con los que se maneja la institución financiera y 2 que representa el 29% respondieron que no conocen los valores éticos de la entidad esto viene a ser una fortaleza cooperativa.

Por lo tanto esta entidad financiera se basa en estos valores y los practica al momento de entregar sus servicios.

Pregunta N° 4.- ¿Hacia dónde pretende llegar la Cooperativa?

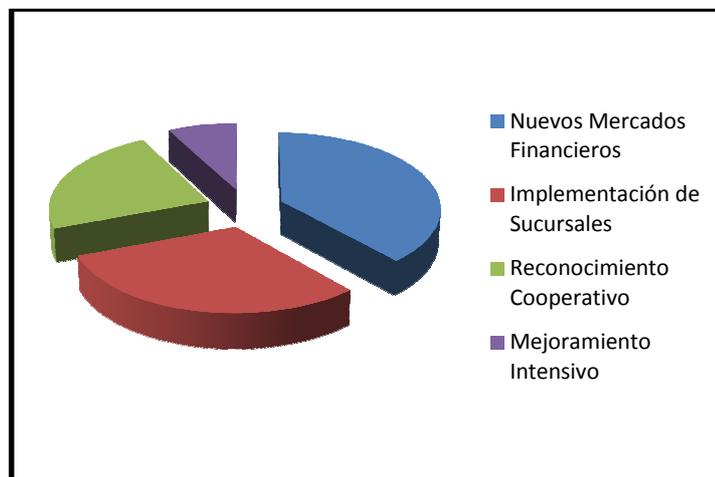
CUADRO N° 46 A dónde quiere llegar la cooperativa

Opciones	Respuestas
Nuevos Mercados Financieros	5
Implementación de Sucursales	4
Reconocimiento Cooperativo	3
Mejoramiento Intensivo	1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 17 A dónde quiere llegar la cooperativa



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

Según los datos obtenidos de la investigación se obtuvo que los empleados han optado por dos a más opciones de las planteadas teniendo en primer lugar con un total de 5 empleados que dicen que la cooperativa busca nuevos mercados financieros, seguido por lo que se refiere a la implantación de sucursales con un total de 4 empleados así como también buscara reconocimiento Cooperativo en el futuro manifestaron 3 empleados y que la Cooperativa alcanzara un mejoramiento intensivo escogió 1 empleado.

Pregunta N°5.- ¿Los valores son fundamentales en una Institución?

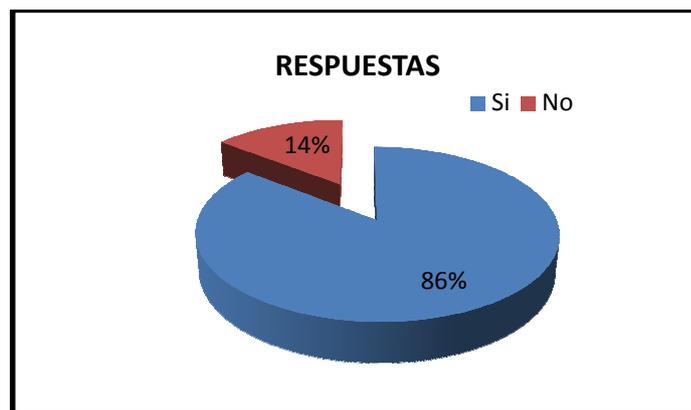
CUADRO N° 47 Valores que posee la institución

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	6	85.71%
No	1	14.29%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 18 Valores que posee la cooperativa



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

Del total de las encuestas realizadas en esta pregunta se obtuvo de un total de 7 Empleados que representan el 100% el 85.71% corresponde a 6 empleados respondieron que si son importantes los valores dentro de la institución financiera mientras que el 14.29% que equivale a un empleado responde que no son importantes los valores en la entidad financiera por lo que esta pregunta viene a representar una fortaleza para la institución.

Pregunta N°6.- ¿Conoce con exactitud los objetivos que persigue la organización?

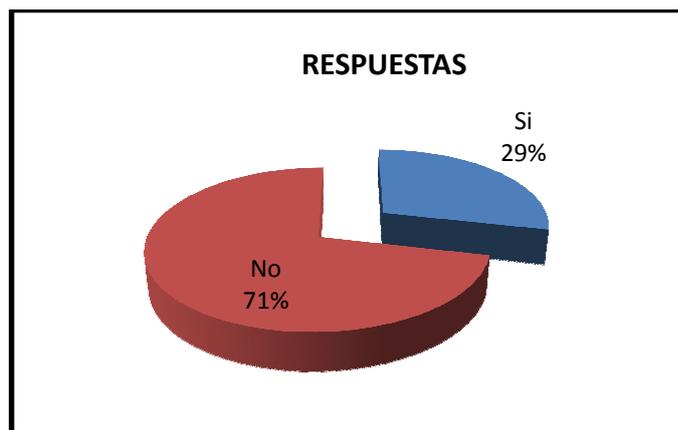
CUADRO N° 48 Objetivos que persigue la organización

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	2	29%
No	5	71%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 19 Objetivos que persigue la organización



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

Una vez analizados los resultados obtenidos en esta pregunta se deduce que de un total de 7 empleados que viene a ser el 100% el 29% que corresponde a 2 empleados manifestaron que si conocen los objetivos que persiguen la institución mientras que el 71% que representan 5 empleados dijeron que no conocen los valores que persigue la institución financiera por tal se deduce que esto es una debilidad para la cooperativa.

Pregunta N° 7.- ¿Cree que se está trabajando para alcanzarlos objetivos?

CUADRO N° 49 Se trabaja para alcanzar los objetivos

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	4	59.43%
No	3	31.57%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 20 Se trabaja para alcanzar los objetivos



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

De un total de 7 empleados que representan el 100% el 59.43% que corresponden a 4 empleados manifestaron que si se está trabajando para alcanzar los objetivos planteados por la institución pero sin embargo el 31.57% que representan 3 empleados consideran que no se está trabajando para alcanzar los objetivos por tal razón esta pregunta se convierte en una fortaleza para la institución financiera.

Pregunta N°8.- ¿De qué beneficios adicionales goza dentro de la institución?

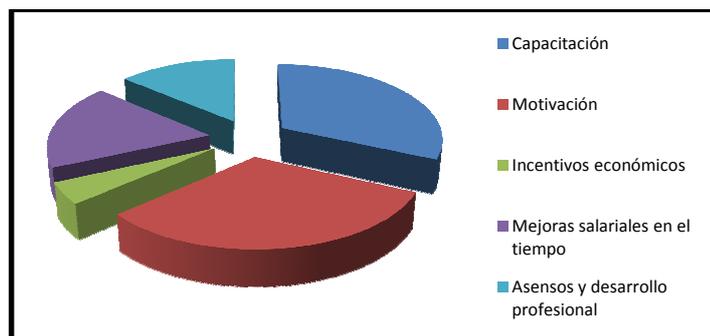
CUADRO N° 50 Servicios y beneficios adicionales

Opciones	Respuestas
Capacitación	7
Motivación	7
Incentivos económicos	1
Mejoras salariales en el tiempo	4
Asensos y desarrollo profesional	3

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N° 21 Servicios y beneficios adicionales



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigación

Análisis de Datos

Analizado los resultados obtenidos de esta pregunta se obtuvo que del total de 7 empleados que corresponde al 100% la mayoría optaron por escoger entre 2 o más alternativas de las planteadas es así que se obtuvo en primer lugar que los empleados reciben capacitación permanente, seguido por una motivación diaria así también consideran que obtendrán una mejora salarial en el tiempo, y también asenso y desarrollo profesional y teniendo en último lugar los incentivos económicos que no se dan dentro de la institución.

Con los resultados conseguidos una vez realizadas las encuestas a clientes así como a los empleados se puede evidenciar que la cooperativa Iliniza Ltda., no cuenta con una buena planificación y no posee estrategias que le permitan mejorar la calidad en sus servicios estos son buenos pero varios de estos son desconocidos por las personas todos estos aspectos dificultan el crecimiento de la institución financiera por lo cual será necesario tomar medidas correctivas para cambiar esta situación.

CONCLUSIONES

- ✓ Mediante la investigación de campo, se determina que las personas de la parroquia Toacaso manifiestan que si es necesario que la cooperativa mejore sus servicios e incremente otros adicionales ya que las otras entidades financieras están en la ciudad de Latacunga y resulta muy lejos trasladarse.
- ✓ Si bien es cierto existen otras entidades financieras pero estas no prestan sus servicios de manera continua por lo cual la cooperativa Iliniza Ltda., al estar en permanente atención a logrado posicionarse en este mercado siendo así la más reconocida en la parroquia.
- ✓ Hay que señalar que los habitantes de la parroquia y sus alrededores han optado por adquirir los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa lo cual se convierte en una oportunidad para la institución pues estos servicios están contribuyendo a mejorar el nivel de vida de las personas. Ya que la institución está cerca del lugar donde viven.
- ✓ La mayor parte de las personas encuestadas al momento de adquirir sus servicios lo que exigen es un buen trato y por ende un servicio de calidad contribuyendo esto al mejoramiento de su imagen corporativa.
- ✓ Con el análisis situacional de la empresa se pudo determinar la falta de una planificación dentro de la cooperativa y por ende existe un deficiente proceso administrativo lo cual ha ocasionado que las personas no conozcan claramente los servicios y beneficios que esta ofrece a la sociedad para mejorar esta situación se ha visto la necesidad de establecer estrategias que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la institución financiera.

CAPÍTULO III

3.- PROPUESTA

3.1 Tema

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ILINIZA LTDA., UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTÓN LATACUNGA PARROQUIA TOACASO PARA EL PERIODO 2011-2015.”

3.2 Resumen Ejecutivo.

La cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., es una entidad que se dedica a la prestación de servicios financieros en la parroquia Toacaso del cantón Latacunga en la cual tiene una trayectoria de 4 años, así también en la ciudad de Quito parroquia Guajalóingreso a la ciudadela el conde con una trayectoria de un año y medio ofertando sus servicios y beneficios.

Esta entidad financiera nace con el objetivo de la captación y colocación de dinero para posteriormente incrementar servicios adicionales tales como cobro de servicios básicos, el servicios de RAPIPAGOS, recargas electrónicas, capacitación a clientes para invertir el dinero, etc. La cooperativa ILINIZA Ltda., a través algunas dificultades en sus inicios buscando darse a conocer antes las personas de la parroquia y por ende posicionarse en este mercado. Dado a la amplia competencia que existe en la ciudad de Latacunga le resulta aún difícil lograr una buena posición en el mercado financiero de la parroquia y la ciudad.

La cooperativa Iliniza Ltda., al desarrollar un Plan Estratégico establecerá estrategias metodológicas las cuales permitirán a sus directivos tomar las

decisiones más idóneas para la institución además de ayudar a tener un correcto proceso administrativo permitiendo así mejorar la calidad en sus servicios ya que esto le ayudara a su crecimiento y desarrollo además de alcanzar un posicionamiento en el mercado financiero buscando satisfacer las necesidades de la colectividad y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida con la información obtenida en la investigación de campo.

3.3 Justificación de la Propuesta

El desarrollo de un Plan Estratégico es una técnica esencial y de mucha importancia pues le permitirá a la institución realizar un correcto proceso administrativo así como a establecer estrategias metodológicas las cuales deberán estar direccionadas al crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

Al ejecutar este capítulo lo que buscamos es reformular la misión, visión, objetivos, valores e incrementar políticas de servicio y calidad así como principios en los que se basara la cooperativa Iliniza Ltda., tomando en consideración los diversos aspectos más importantes.

Además desarrollaremos un nuevo modelo de organigrama estructural e incluiremos los organigramas funcional y posicional pues esto le permitirá a la institución saber claramente cómo está estructurada la cooperativa Iliniza Ltda.

De la misma manera se establecerán estrategias las cuales serán planteadas en base a un análisis de los factores internos y externos de la cooperativa Iliniza Ltda., ya que esto permitirá aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la institución pues estas contribuirán al crecimiento y desarrollo de la entidad financiera.

3.3.1 Objetivos

3.3.1.1 Objetivo General

- ✓ Diseñar el Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., para el periodo 2011-2015 como una guía para la toma de decisiones que pueden ser de ayuda para una adecuada programación de las actividades de la entidad financiera.

3.3.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Captar más depósitos e inversiones a plazo fijo con la finalidad de incrementar el capital para enero y diciembre del 2012.
- ✓ Mejorar el rendimiento de los empleados desarrollando competencia en el personal de la institución premiándolos con incentivos económicos.
- ✓ Elaborar estrategias las cuales permitan a los directivos tomar decisiones que vayan en bien de la institución y que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la entidad financiera.

3.4 Análisis de la propuesta de la misión y visión

Las investigadoras proponen renovar la misión y visión de la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., para cual se toma en consideración varios elementos claves que nos permitirán establecer una clara misión y visión que permita a la institución financiera alcanzar las metas propuestas así como también contribuirá al crecimiento y desarrollo de la institución.

3.4.1 Misión Propuesta

CUADRO N° 51 Elementos claves para establecer la Misión.

Naturaleza del negocio.	Entregar servicios financieros acorde a las necesidades del mercado
Razón de existir.	Mejorar la calidad de vida de los clientes otorgando servicios financieros de calidad y oportuno acorde a sus necesidades.
Mercado al que sirve.	Personas naturales y jurídicas de la ciudad de Latacunga y la Parroquia Toacaso.
Características generales del producto o servicio.	Tasas de interés justas, seguridad en el manejo de recursos financieros.
Posición deseada en el mercado financiero.	Preponderante y Competitiva
Principios y valores.	Honestidad y Respeto

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

MISIÓN.

Ofrecemos solvencia y seguridad financiera, entregando productos y servicios financieros de calidad, otorgando créditos oportunos acorde a las exigencias del cliente y el mercado actual, en la Ciudad de Latacunga y la Parroquia Toacaso, fundamentados en la honestidad y respeto, buscando mejorar la calidad de vida de los clientes internos y externos.

3.4.2 Visión Propuesta

CUADRO N° 52 Elementos claves para establecer la visión.

Posición del Mercado.	Retador y con una posición competitiva.
Tiempo.	3 años
Ámbito del Mercado	Nacional
Productos y Servicios.	Servicios de calidad
Principios y Valores.	Trabajo en equipo, eficiencia, capacitación y formación.

Fuente:COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

VISIÓN.

Seremos una entidad financiera con una posición competitiva a nivel nacional, entregando servicios financieros de calidad, e incorporando permanentemente nuevas alternativas que cubran expectativas del cliente y mercado con personal altamente capacitado y formado, fundamentándonos en el trabajo en equipo y la eficiencia en la prestación de servicios para satisfacción de nuestros clientes.

3.5 Análisis de la Propuesta de los Organigramas

Organigrama Estructural.- Para mejorar el funcionamiento y el buen desempeño de la cooperativa Iliniza Ltda., se ha propuesto la reestructuración del organigrama de manera que esta contenga los cinco principales niveles, tomando en cuenta que cada nivel va de forma descendente mostrando la posición de autoridad el uno sobre el otro, así tenemos:

El nivel uno se denomina nivel directivo.

El nivel dos se denomina nivel ejecutivo y está conformado con el departamento de gerencia general.

Nivel tres es asignado al nivel asesor, se determina a la cooperativa Iliniza Ltda., contara con personal para realizar auditoría interna para que se pueda evaluar la situación económica de la institución así como otros aspectos a tomar en cuenta para el mejoramiento de la entidad financiera.

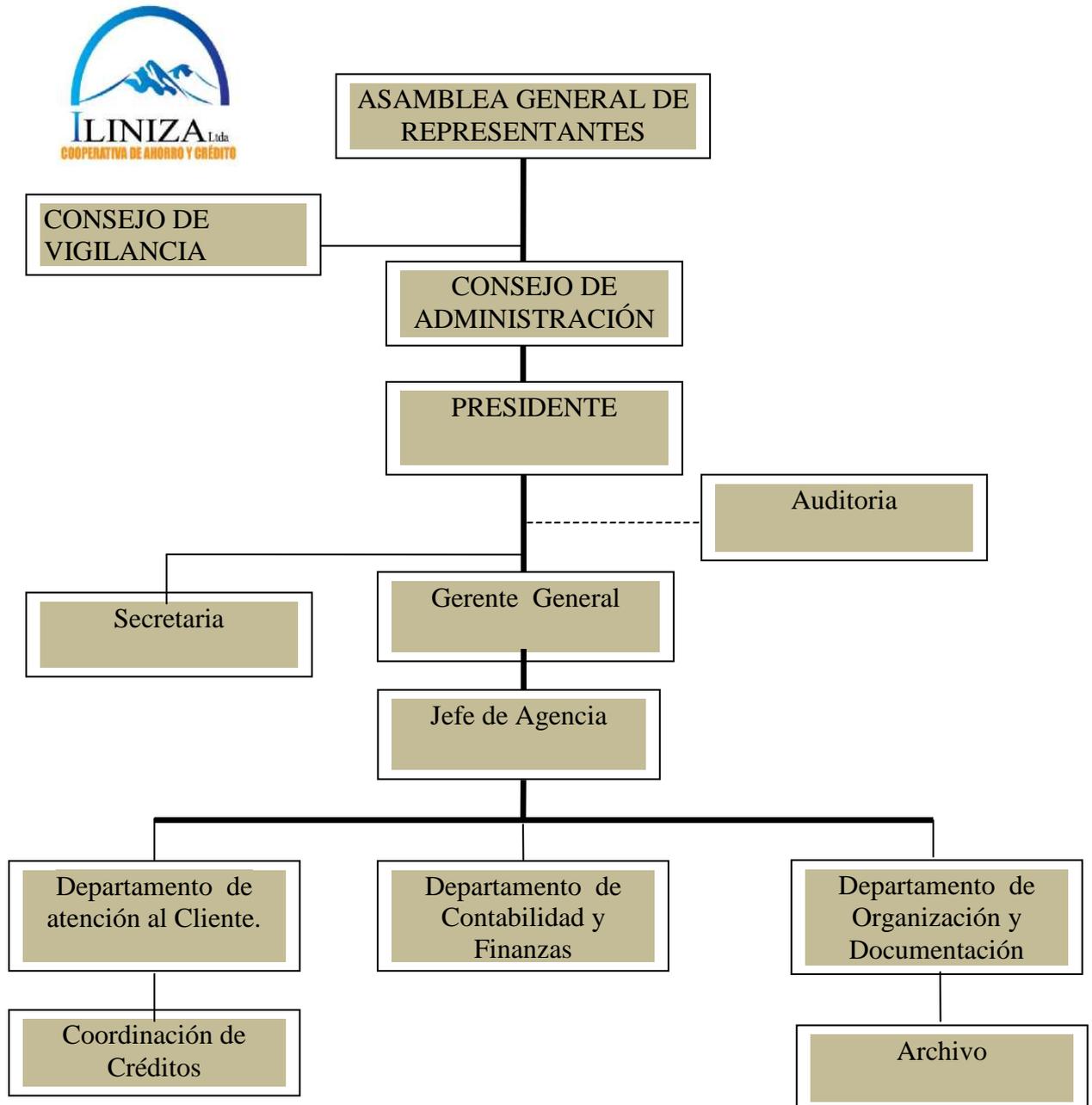
En el nivel cuatro tenemos el nivel auxiliar conformada por el departamento de secretaria quien se encargara de entregar a gerencia todos los informes.

Organigrama Funcional.- Hemos visto la necesidad de crear un organigrama funcional debido a que en la cooperativa Iliniza Ltda., no cuenta con una y por ende no tienen bien definido cuales son las funciones que tiene y debe desarrollar cada departamento con este documento los miembros de la institución tendrán un conocimiento de que actividades deberán realizar evitando así confusiones entre los integrantes de la cooperativa logrando entregar sus servicios de calidad con eficiencia y eficacia para cada acción que desempeñan.

Organigrama Posicional.- La cooperativa tampoco cuenta con un Organigrama Posicional por lo cual hemos visto la necesidad de elaborarlo en el cual nos permite visualizar de forma clara los nombres de cada uno de los encargados o asignados de los departamentos, esto facilita que cada miembro de la organización tenga bien determinado la posición o nivel de autoridad de las personas encargadas de los departamentos.

3.5.1 Desarrollo de organigramas para COAC Iliniza Ltda.

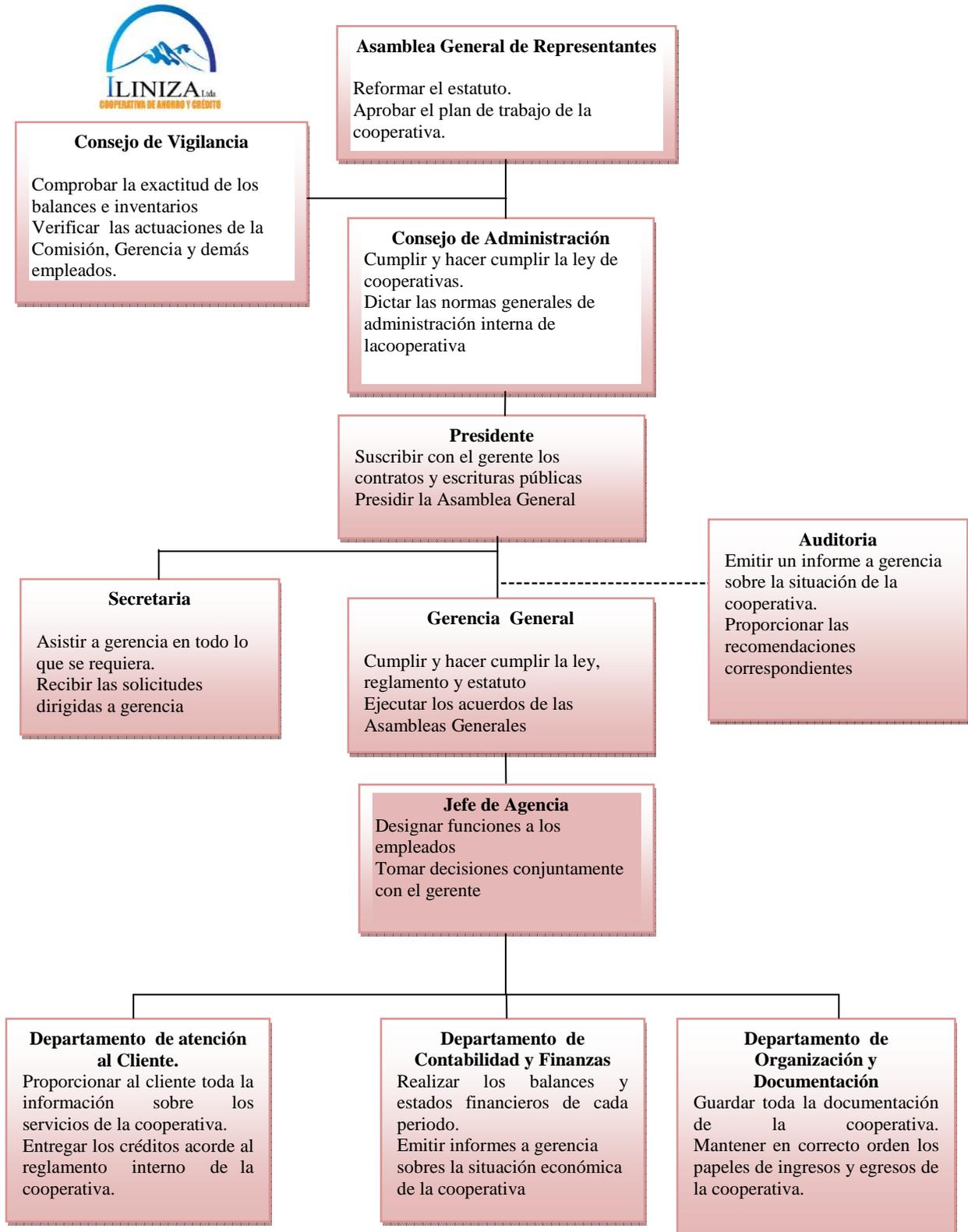
3.5.1.1 Organigrama Estructural COAC. ILINIZA Ltda.



Fuente: COAC Iliniza Ltda.
 Elaborado por: Grupo de Investigación

USO DE LEYENDA	
SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Unidad Administrativa
	Unidad de Mando
	Subordinación
	Auxiliar
	Unidad Temporal

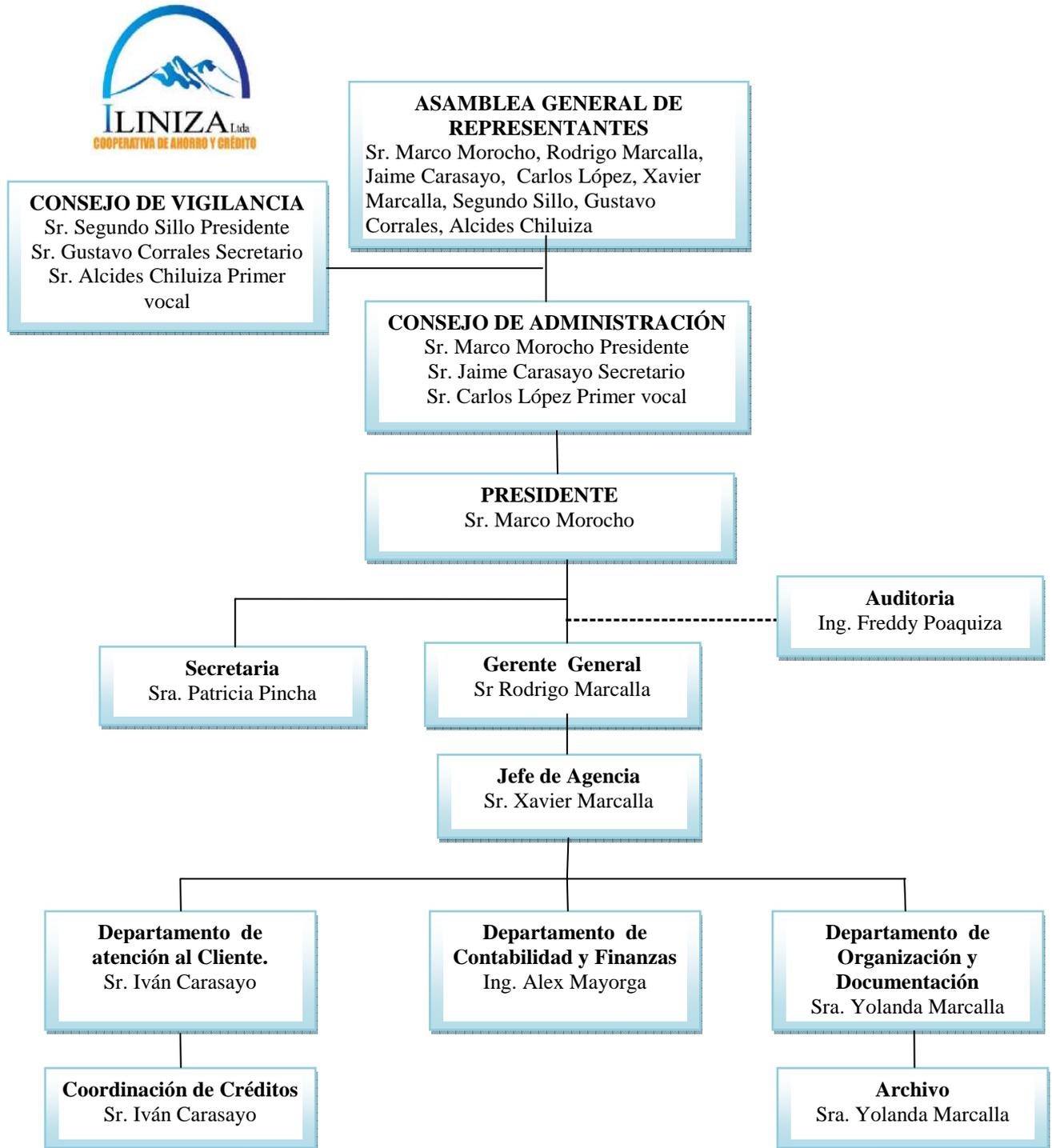
3.5.1.2 Organigrama Funcional COAC. ILINIZA Ltda.



Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.5.1.3 Organigrama Posicional para COAC Iliniza Ltda.



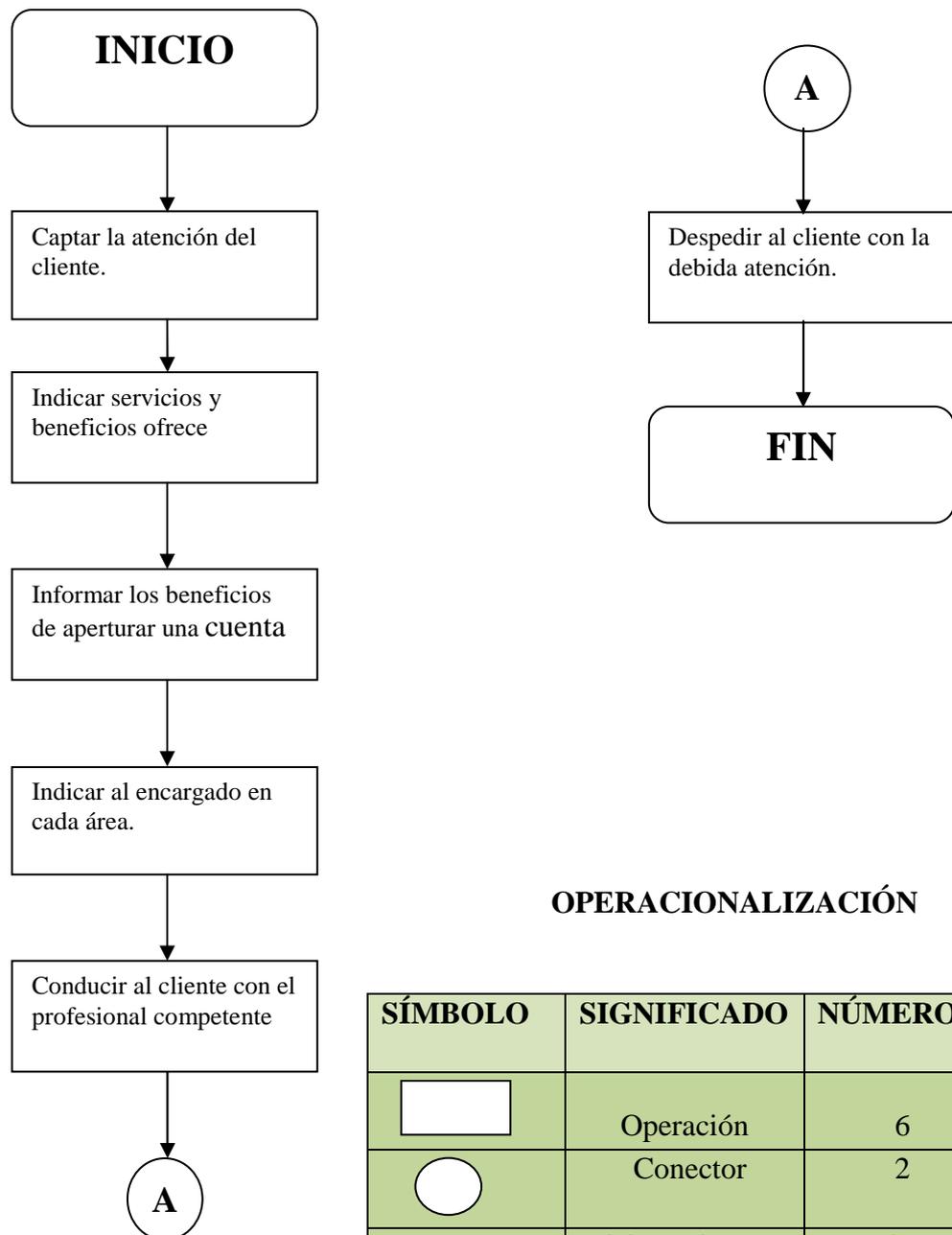
Fuente: COAC Iliniza Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigación

3.5.2 Flujo grama o Diagrama de bloque para la COAC Iliniza Ltda.

Es conocido también como diagrama de flujo de bloque, es el tipo más sencillo y frecuente de los organigramas de flujo. Este proporciona una visión rápida no compleja del proceso; este diagrama de bloque se utiliza para simplificar los procesos prolongados y complejos o para documentar tareas individuales.

Proceso: Entrega de servicios cooperativos

Particular: Información de servicios que ofrece la cooperativa (atención al cliente)



OPERACIONALIZACIÓN

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	NÚMERO
	Operación	6
	Conector	2
	Inicio – Fin	2

Fuente: COAC Iliniza Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigación

3.6 Formulación de Valores Corporativos.

El grupo de investigación propone formular los siguientes valores como parte de su filosofía corporativa, tomando en consideración de los que ya existen en la cooperativa se hacen muy necesarios los que ahora proponemos ya que en cada uno de ellos se establece una clara definición a ponerse en práctica en bien de la institución.

- ✓ **Honestidad.-** En el desarrollo de las actividades, manejando con transparencia los recursos de los socios y clientes de la cooperativa. La honestidad involucra buena fe en la toma de decisiones y transparencia en la información, sin involucrarse en ningún tipo de fraude o engaño.
- ✓ **Fraternidad.-** Es el valor ético de la especie humana que permite el sentimiento de la hermandad entre todos los hombres y se materializa en el respeto a los demás y en entender que todos descendemos generación tras generación de un tronco común.
- ✓ **Responsabilidad.-** En el cumplimiento de cada una de las acciones que realicen los miembros de la cooperativa.
- ✓ **Lealtad.-** Constituye un compromiso con la sociedad, buscar los miembros adecuados para maximizar la satisfacción de necesidades de los socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos de la cooperativa.
- ✓ **Solidaridad.-** Consientes de nuestro entorno, queremos compartir con nuestros socios, clientes, personal y la comunidad, los esfuerzos que nos lleva a mejorar las condiciones de vida.
- ✓ **Confidencialidad.-** En el manejo adecuado de la información de nuestros socios, clientes, proveedores, empleados y directivos.
- ✓ **Justicia.-** Constituye la necesidad de respetar y dar a cada cliente interno y externo, lo que le pertenece es decir atribuirle a cada uno sus derechos.

CUADRO N° 53 Matriz de Valores

Valores	Grupos de Referencia				
	Directivos	Empleados	Proveedores	Socios y Clientes	Competencia
Honestidad	X	X	X	X	X
Fraternidad	X	X	----	X	----
Responsabilidad	X	X	X	X	----
Lealtad	X	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	X	----
Confidencialidad	X	X	X	X	X
Justicia	X	X	----	X	----

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.7 Formulación de objetivos Corporativos

CUADRO N° 54 Objetivos Corporativos.

1	Finanzas y Crecimiento	Alcanzar una rentabilidad sobre los activos similar al promedio del sistema cooperativo, privilegiando el crédito de alta rotación y reduciendo costos.
		Lograr una participación en el mercado del 3% en Sistema Cooperativo para el año 2012, incrementando la colocación y captación mediante el posicionamiento en segmentos de mercados actuales.
2	Clientes y Mercado	Lograr un nivel de satisfacción de los socios y clientes de la Cooperativa del 80%, mediante la reactivación de clientes y mejoramiento de las características de los servicios.
		Lograr que la Cooperativa sea percibida como una de las más rápidas en la concesión de créditos en el Sistema Cooperativo, innovando y creando nuevos productos y servicios.

3	Procesos Internos	Fortalecer la estructura organizacional, procesos y procedimientos de cada una de las áreas que permita alinear y gestionar la estrategia empleada.
4	Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación con el fin de mejorar los niveles de crecimiento de la Institución, dotando al personal de herramientas que permitan una adecuada Gestión Administrativa.

Fuente:COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.7.1 *Objetivos Específicos.*

CUADRO N° 55 *Objetivos Específicos.*

Perspectiva	Objetivo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Financiera y Crecimiento	1.- Maximizar la rentabilidad, reduciendo los plazos en la concesión de créditos para los próximos tres años.			X
	2. Mejorar la optimización de los costos y gastos de la institución.		X	
	3. Incrementar la participación de mercado mediante la creación de nuevas agencias.			X
	4. Incrementar el nivel de captaciones para los dos próximos años, incentivando la afiliación de nuevos socios.		X	
	5.- Incrementar el patrimonio para los próximos dos años, aumentando los certificados de aportación obligatorios y reservas.			X

Perspectiva	Objetivo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Clientes y Mercado	6. Incrementar los depósitos a plazo fijo ofreciendo tasas diferenciadas acorde a la estructura de las fuentes de financiamiento.	X		
	7. Mejorar los niveles de satisfacción de los socios y clientes de la institución para los próximos dos años, impulsando la calidad en el servicio.		X	
	8. Mejorar la rapidez de otorgación de los créditos con relación a la competencia.			X
	9. Incrementar el portafolio de productos y servicios de la institución, mejorando el servicio proporcionado a los socios y clientes.			X
	10. Desarrollar un servicio de atención al cliente para solucionar las quejas de la institución.	X		

Perspectiva	Objetivo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Procesos Internos	11. Optimizar los procesos orientados a mejorar la calidad y el tiempo de respuesta de los clientes.		X	
	12. Actualización de la normativa interna con el fin de asegurar el cumplimiento de resoluciones internas y externas, evitando futuras observaciones de organismos de control.		X	
	13. Diseñar e implementar una estructura por procesos que le permita una adecuada gestión empresarial para dar respuesta al cliente para el año 2012.		X	
	14. Fortalecer los procesos de relación con los clientes.		X	
	15. Alinear y sincronizar la estrategia a todos los procesos y puestos de la cooperativa.		X	
	16. Optimizar el proceso de proveedores alineado a los objetivos estratégicos.		X	
Aprendizaje y Crecimiento	17.- Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para el año 2012, mejorando los niveles de satisfacción del cliente interno.	X		
	18.- Implementar nuevos sistemas de información que ayuden a mejorar el proceso administrativo y gestión de información para la toma de decisiones.		X	
	19. Mejorar la productividad por empleado para el 2012, desarrollando competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio.	X		

Fuente:COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.8 Implantación de Política.

- ✓ Contribuir al desarrollo integral del asociado.
- ✓ Fomento de la economía solidaria.
- ✓ Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales emergentes.
- ✓ Transparencia en la información de actividades desarrolladas por la Cooperativa.
- ✓ Llevar auditoría interna y externa.
- ✓ Verificar que los intereses de las libretas de ahorro se otorguen de acuerdo a lo estipulado al reglamento de la cooperativa.
- ✓ Que se realicen los cobros de intereses por mora en los créditos según lo estipulado por la cooperativa.
- ✓ Las personas que ingresan a laborar en la cooperativa tenga la debida capacitación y evaluación previa antes de su ingreso.
- ✓ Las personas que laboran en la cooperativa van estar en constante capacitación para mejorar la calidad del servicio.
- ✓ Mantener constante publicidad en radio y televisión.
- ✓ Ofrecer atractivas promociones de modo que despierte el interés y la atención de los clientes hacia la cooperativa.

3.8.1 Política de servicio.

La norma esencial para acceder a los servicios de la Cooperativa es el ahorro, con lo que trata de promoverlo y a la vez quienes ahorran buscan beneficiarse a través de créditos.

3.8.2 Política de calidad.

Realizar la mayor difusión posible entre nuestros proveedores y clientes de los principios aplicados en nuestra organización en materia de calidad y seguridad, invitándoles a ser partícipes de nuestra política.

3.9 Principios del Cooperativismo Generales

- ✓ Igualdad de derechos de los socios,
- ✓ Libre acceso y retiro voluntario;
- ✓ Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido;
- ✓ Interés limitado sobre los certificados de aportación, que en ningún caso será mayor del 6% anual;
- ✓ Distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones o al trabajo realizado en la Cooperativa por cada socio;
- ✓ Variabilidad del capital social.

3.9.1 Formulación de Principios para COAC Iliniza Ltda.

Las investigadoras proponen los siguientes principios para la cooperativa considerando que la misma nos los posee y tomando en cuenta que son muy necesarios al momento de desempeñar su labor cooperativista.

- ✓ **Adhesión Voluntaria y Abierta.** La cooperativa es una organización voluntaria y abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar nuestros servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- ✓ **Gestión Democrática por parte de los Socios.** La cooperativa es una institución democrática controlada por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.
- ✓ **Participación Económica de los Miembros.** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay sobre el capital suscrito como condición de membresía.
- ✓ **Autonomía e Independencia.** La cooperativa es una organización autónoma de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en

acuerdo con otras organizaciones (incluyendo Gobierno) o tiene capital de fuentes externas, lo realizarán en términos que aseguren el control democrático por parte de su miembro y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- ✓ **Capacitación.** La cooperativa es una institución que brinda capacitación a sus directivos, empleados y clientes.
- ✓ **Cooperación entre Cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- ✓ **Interés por la Comunidad.** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.
- ✓ **Eficiencia.** En el cumplimiento de metas y objetivos, así como también en la entrega de sus servicios.
- ✓ **Respeto.** La cooperativa considera a sus clientes internos y externos, así como también reconoce, comprende y tolera las diferencias individuales, sociales y culturales.
- ✓ **Trabajo en Equipo.** La cooperativa desarrolla sus actividades diarias mediante la participación activa de cada uno de sus miembros que integran la organización.
- ✓ **Innovación.** La organización fomenta y apoya la creación de nuevas ideas y buenas prácticas en sus servicios buscando así mejorar sus niveles de competitividad.

CUADRO N° 56 Matriz de Principios

Principios	Grupos de Referencia				
	Directivos	Empleados	Proveedores	Socios y Clientes	Competencia
Adhesión Voluntaria y Abierta.	X	X	-----	X	-----
Gestión Democrática por parte de los Socios.	X	-----	-----	X	-----
Participación Económica de los Miembros.	X	X	-----	X	-----
Autonomía e Independencia	X	X	-----	-----	X
Capacitación	X	X	X	X	-----
Cooperación entre Cooperativas	X	X	-----	X	X
Interés por la Comunidad.	X	-----	-----	X	-----
Eficiencia.	X	X	X	X	-----
Respeto.	X	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	X
Innovación.	X	X	X	X	-----

Fuente:COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por:Grupo de Investigación

3.10 Establecimiento de Paradigmas para COAC Iliniza Ltda.

Se considera necesario el establecimiento de paradigmas puesto este es un modelo actual a seguir dejando atrás las antiguas formas de pensar e involucrándose en la actual sociedad cambiante y en la que se hace imprescindible poner en práctica los siguientes paradigmas.

CUADRO N° 57 Paradigmas para COAC. Iliniza Ltda.

Paradigmas Actuales	Nuevos Paradigmas
Las personas que deben realizar la planificación estratégica en una institución es la alta Gerencia	El involucramiento de todo el personal de la institución en la Planificación Estratégica permite un adecuado alineamiento estratégico, difusión e implementación de la misma.
La partida de publicidad y promociones un gasto para la institución.	La publicidad y promoción mejora el nivel de comunicación y satisfacción de nuestros clientes y socios.
Se requiere empleados que solo sepan seguir instrucciones.	Todo el personal es parte de las decisiones de la Cooperativa.
El personal operativo no necesita capacitarse, la alta Gerencia sí, porque es quién toma las decisiones.	Todo el personal de la institución requiere y tiene derecho a capacitación.
La innovación de tecnología constituye altos costos para la empresa.	La innovación tecnológica constituye una inversión para el crecimiento de la institución.
Las funciones están supeditadas a las personas no a los cargos.	Una estructura por procesos garantiza el seguimiento y desarrollo de cada una de las áreas de la Institución.

Fuente:COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.11 Planteamiento de Estrategias para COAC Iliniza Ltda.

El grupo de investigación con el fin de determinar el camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados o propuestos, ha determinado las siguientes estrategias.

CUADRO N° 58 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.

Estrategias	Tipo	Definición	Aplicación	Ventajas
Crecimiento intensivo	Desarrollo de servicios	Esta estrategia está orientada al crecimiento de los ingresos a través de la introducción de servicios en nuevos mercados con el afán de ofrecer un mejor servicio a la sociedad.	Creación de nuevos servicios para atender al mercado actual	Satisfacer las necesidades cambiantes de los cooperados.

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

CUADRO N° 59 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PROPUESTAS

Estrategia D.O.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incluir nuevos servicios para la cooperativa. ✓ Contratar a una institución particular con la finalidad de tener asesoramiento en el proceso administrativo.

Fuente: Cuadro N° 27

Elaborado por: Grupo de investigación.

CUADRO N° 60 Plan de acción de la estrategia de crecimiento # 1

INCLUIR NUEVOS SERVICIOS					
Objetivo: Realizar una investigación de mercado con la finalidad de incluir nuevos servicios que sean necesarios para los socios.					
Política: Contribuir al desarrollo integral de los asociado.					
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO		COSTO
			Inicio	Fin	
Contratación de una especialista para la realización de la investigación de mercado.	GERENTE DE LA COOPERATIVA	Económico	Abril	Junio	1200
TOTAL					\$1200

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Análisis del cuadro.- Para detectar que nuevos servicios requiere la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., se deberá realizar una inversión de \$1200 dólares para un estudio de mercado misma que se debe efectuar en el periodo correspondiente a Abril-Junio.

CUADRO N° 61 Plan de acción de la estrategia de crecimiento # 2

CAPACITACIÓN AL PERSONAL					
Objetivo: Mejorar el nivel de desempeño de los empleados de la cooperativa.					
Política: Transparencia en el desarrollo de las actividades efectuadas dentro de la institución.					
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO		COSTO
			Inicio	Fin	
Capacitación para el personal de la cooperativa Iliniza Ltda.	SEDECOP y COOSCOPE Finanzas Populares	Humano y Económico	Mayo	Mayo	450
TOTAL					\$450

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Análisis del cuadro.- La estrategia nos arroja un costo de \$450 dólares que será invertido en la capacitación de todo el personal tanto operativo como directivo logrando así optimizar los recursos económicos, humanos, financieros y tecnológicos esto permitirá mejorar la imagen de la institución financiera. Esta estrategia se llevara a cabo en el mes de Mayo.

CUADRO N° 62 ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Estrategias	Tipo	Definición	Aplicación	Ventajas
Desarrollo	Concentración	Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado.	Verificar necesidades del negocio como: aumentar el número de clientes, competir en un mercado relativamente homogéneo	Generar fidelidad de nuestros cooperados Incrementarla cuota de mercado

Fuente:COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

CUADRO N° 63 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PROPUESTAS

Estrategias F.A.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar publicidad por televisión para dar a conocer la cooperativa y por ende sus servicios causando interés en el cliente. ✓ Realizar la publicidad de boca en boca así como también entregar FLAYERS. ✓ Realizar promociones: obsequio de gorra y/o bufandas.

Fuente: Cuadro N° 27

Elaborado por:Grupo de investigación.

CUADRO N° 64 Plan de acción de la estrategia de desarrollo # 1

REALIZAR PUBLICIDAD TELEVISADA					
Objetivo: Promocionar los servicios y beneficios que brinda la institución.					
Política: Mantener constante publicidad televisiva.					
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO		COSTO
			Inicio	Fin	
Contratar los servicios de un medio de comunicación como es un canal de TV	TV color canal 36	Económico Humano	Abril	Junio	750
TOTAL					\$750

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Análisis del cuadro.- En esta estrategia se contratara los servicios de TV color canal 36 siendo este el canal más sintonizado dentro de la parroquia Toacaso el cual tendrá un costo de \$ 750 dólares valor que será cancelado en tres pagos \$ 250 mes a mes. Este spot se realizara durante tres meses en horario la mañana, al medio día y en la noche.

CUADRO N° 65 Plan de acción de la estrategia de desarrollo # 2

REALIZAR PUBLICIDAD CON FLAYERS					
Objetivo: Promocionar los servicios y beneficios que brinda la institución.					
Política: Mantener publicidad de boca en boca.					
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO		COSTO
			Inicio	Fin	
Contratar los servicios de una imprenta	Kreando publicidad Lcdo. Wilson Navas	Económico Tecnológico	Junio	Diciembre	300
TOTAL					\$300

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Análisis del cuadro.- La estrategia representa un valor de \$ 300 dólares dicho valor será utilizado en la creación y entrega de FLAYERS mismos que serán repartidos por los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda.,

los días de feria correspondientes a los sábados y domingos durante los meses de Junio a Diciembre.

CUADRO N° 66 Plan de acción de la estrategia de desarrollo # 3

REALIZAR PROMOCIÓN CON GORRAS Y/O BUFANDAS					
Objetivo: Incentivar a los clientes al ahorro e inversión.					
Política: Ofrecer atractivas promociones de modo que despierten el interés y la atención de los clientes hacia la cooperativa.					
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO		COSTO
			Inicio	Fin	
Contratar los servicios de confección Diseño de gorras con el nombre de la cooperativa (20 a \$ 5,00 c/u) Diseñar las bufandas con el nombre y logotipo de la cooperativa (30 a \$3,00 c/u)	CONFECCIONES "TERO SPORT"	Económico Humano	Octubre	Octubre	190
TOTAL					\$190

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Análisis del cuadro.- El costo de esta estrategia tiene un valor de \$ 190 dólares mismos que están asignados \$ 100 dólares para las gorras y \$ 90 para el regalo de bufandas a los clientes. Esta inversión atraerá a más personas a ser socios de la cooperativa la estrategia se llevara a cabo en el mes de Octubre.

CUADRO N° 67 ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Estrategias	Tipo	Definición	Aplicación	Ventajas
Competitiva	Retadora	Esta estrategia se caracteriza por atacar al líder, a pesar de que su posicionamiento dentro del mercado no es dominante.	Evaluar la disponibilidad de recursos existentes para enfrentar al líder.	Se puede implantar esta estrategia sin que el líder lo note.

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigación

CUADRO N° 68 ESTRATEGIA COMPETITIVAS PROPUESTA

Estrategias D.A.	
✓	Motivar con frecuencia a la parte laboral de modo que desempeñen sus actividades con eficiencia y eficacia manteniendo así estabilidad cooperativa con relación a la competencia.

Fuente: Cuadro N° 27

Elaborado por: Grupo de investigación.

CUADRO N° 69 Plan de acción de la estrategia competitiva # 1

MOTIVACIÓN AL PERSONAL					
Objetivo: Entregar calentadores al personal como premio a su desempeño.					
Política: Incentivar a los empleados a que desarrollen sus actividades de forma correcta.					
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO		COSTO
			Inicio	Fin	
Contratar el servicio de confección Diseño de calentadores con los colores y logotipo de la cooperativa 7 a (\$25,00 c/u)	CONFECCIONES "NUEVO SPORT"	Económico Humano	Noviembre	Noviembre	140
TOTAL					\$140

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Análisis del cuadro.- La estrategia consiste en incentivar al personal a la realización correcta de las actividades de manera que se mantenga una estructura firme y competitiva para enfrentar a la competencia. Esta estrategia tendrá un valor de \$ 140 dólares destinado al gasto de confección de calentadores mismo que llevara a cabo en el mes de Noviembre.

3.12 Presupuesto

CUADRO N° 70 PRESUPUESTO

Estrategias	Costo parcial	Subtotal	Costo Total
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO			\$ 1650
Incluir nuevos servicios	1200		
Capacitación al personal		450	
Directivos	150		
Cajeros	150		
Créditos y atención al cliente	150		
ESTRATEGIA DE DESARROLLO			\$ 1240
Publicidad y promoción		1240	
Realizar publicidad televisiva	750		
Publicidad con FLAYERS	300		
Regalar las gorras	100		
Entregar bufandas	90		
ESTRATEGIA COMPETITIVA			\$ 140
Motivación al personal		140	
Entrega de calentadores	140		
TOTAL			\$ 3030

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Análisis del cuadro.- La cooperativa de ahorro y crédito ILINIZA Ltda., para llevar a cabo el objetivo de implantar estas estrategias deberá realizar una inversión de \$ **3030** dólares esto permitirá posicionar las estrategias propuestas en esta institución financiera.

3.14 Evaluación Financiera

La Evaluación Económica permite determinar de una manera clara la viabilidad del proyecto.

3.14.1. Determinación de ingresos

CUADRO N° 71 Ingresos

Año	Ingresos
2009	39.801
2010	47.691
2011	34.991

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de investigación

Para la obtención de los ingresos se tomó en cuenta los resultados del estado de pérdidas y ganancias del año 2009, 2010 y 2011.

CUADRO N° 72 Ingresos Normales Proyectados

Ingresos Años		
2012	2013	2014
40.827,89	41.170,06	38.996,45

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de investigación

Para determinar los ingresos normales proyectados que la cooperativa obtendrá en los siguientes 3 años se efectuó un pronóstico mediante el método promedio ponderado.

3.14.2 Estimación de Egresos

CUADRO N° 73 Egresos Projectados

EGRESOS			
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO			
Incluir nuevos servicios	1200	1251,36	1304,92
Capacitacion al personal			
Directivos	150	156,42	163,11
Cajeros	150	156,42	163,11
Créditos y atención al cliente	150	156,42	163,11
ESTRATEGIA DE DESARROLLO			
Publicidad y promoción			
Realizar publicidad televisiva	750	782,10	815,57
Publicidad con FLAYERS	300	312,84	326,23
Regalar las gorras	100	104,28	108,74
Entregar bufandas	90	93,85	97,87
ESTRATEGIA COMPETITIVA			
Motivacion al personal			
Entrega de calentadores	140	145,99	152,24
SUBTOTAL	3030	3159,68	3294,92
IMPREVISTOS	30,30	31,60	32,95
TOTAL	3060,30	3191,28	3327,87
FLUJO DE CAJA	3063,88	2984,23	2521,60

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de investigación

3.15 Flujo de Caja

El flujo de caja muestra las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. El flujo de caja permite conocer la liquidez de la empresa, es decir, con cuánto de dinero en efectivo cuenta la organización para emprender sus actividades, el flujo de caja permite tomar decisiones en relación a la compra de mercadería, solicitar crédito, entre otros.

Analizar el estado de flujo de efectivo, es una actividad muy importante para las pequeñas y medianas empresas que suelen sufrir la falta de liquidez para satisfacer sus necesidades inmediatas. El flujo de efectivo permite realizar previsiones y

ayuda a evitar las soluciones de urgencia (como acudir a financistas para solicitar préstamos de corto plazo y elevado costo).

Importancia

Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado.

Ventajas

- ✓ Permite controlar la situación financiera de la empresa durante la ejecución de las actividades.
- ✓ Tomar decisiones.
- ✓ Nos indica cuando el crédito es necesario y cuando hay suficiente liquidez para ser pagado

Adicionalmente a la elaboración y presentación de presupuestos de ingresos y egresos, es necesaria la elaboración del flujo de efectivo de la cooperativa, que permita evaluar los orígenes y aplicaciones de fondos a mediano y largo plazo.

El siguiente cuadro muestra la diferencia aritmética entre los valores de ingresos y egresos, lo que determina que la empresa genera los fondos necesarios para cubrir los gastos operacionales y generar beneficios.

CUADRO N° 74 Flujo De Caja

INGRESOS	2012	2013	2014
Ingresos normales	40827,89	41170,06	38996,45
Ingresos con Plan Estratégico + 15%	46952,07	47345,57	44845,92
Incremento de Ingresos	6124,18	6175,51	5849,47
TOTAL INGRESOS	6124,18	6175,51	5849,47
EGRESOS			
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO			
Incluir nuevos servicios	1200	1251,36	1304,92
Capacitacion al personal			
Directivos	150	156,42	163,11
Cajeros	150	156,42	163,11
Créditos y atención al cliente	150	156,42	163,11
ESTRATEGIA DE DESARROLLO			
Publicidad y promoción			
Realizar publicidad televisiva	750	782,10	815,57
Publicidad con FLAYERS	300	312,84	326,23
Regalar las gorras	100	104,28	108,74
Entregar bufandas	90	93,85	97,87
ESTRATEGIA COMPETITIVA			
Motivacion al personal			
Entrega de calentadores	140	145,99	152,24
SUBTOTAL	3030	3159,68	3294,92
IMPREVISTOS	30,30	31,60	32,95
TOTAL	3060,30	3191,28	3327,87
FLUJO DE CAJA	3063,88	2984,23	2521,60

Fuente: COAC Iliniza Ltda.

Elaborado por: Grupo de investigación

3.15.1 Tasa mínima de rendimiento aceptable (TMAR)

Las accionistas de las empresas tienen en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión que realiza. Para algunos se llama Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento. (TMAR) Tasa de descuento.

Dentro de la evaluación financiera es indispensable establecer en primera instancia la Tasa Mínima aceptable de rendimiento (TMAR), ya que la misma establece el rendimiento que desean obtener los accionistas y los prestatarios del crédito bancario por la inversión realizada en el proyecto.

Para los proyectos de inversión a largo plazo cuya rentabilidad está determinada por los rendimientos futuros, es importante determinar una tasa de descuento que deberá aplicarse a los flujos de fondos futuros que permitirá expresarlos en términos de valor actual y compararlos con la inversión inicial.

Genéricamente se puede aceptar como la tasa mínima aceptable de rendimiento de un proyecto al porcentaje que se obtiene al sumar la tasa pasiva promedio del sistema financiero del país más un porcentaje de riesgo del negocio y más la inflación.

CUADRO N° 75 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento R1

Costo del Capital	Porcentaje
PROMEDIO TASA PASIVA	4,58%
INFLACIÓN	4,28%
RIESGO DEL NEGOCIO	5,00%
TMAR (Tasa descuento)	13,86%

Fuente: Banco Central de Ecuador.

Elaborado por: Grupo de investigación

3.15.2 Valor actual neto (VAN)

El VAN es un indicador financiero que permite medir los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un determinado proyecto, para en lo posterior darse cuenta si existirá alguna ganancia, y si el resultado es positivo, entonces se dice que el proyecto es viable. Se parte del criterio de que el proyecto debe generar un Valor Actual Neto superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos actualizados (flujo de efectivo actualizado).

Su formulación matemática se la puede expresar de la siguiente manera:

$$VAN = \frac{FN_0}{(1+i)^n} + \frac{FN_1}{(1+i)^n} + \frac{FN_2}{(1+i)^n} + \dots + \frac{FN_n}{(1+i)^n}$$

Dónde:

FN = Flujo de Efectivo Neto

n = Años de vida útil

i = Tasa de interés de actualización (13,86%)

CUADRO N° 76 Valor Actual Neto 1 (En Dólares)

Años	Flujos de efectivo	Factor de actualización	Flujos del efectivo actualizados	Flujos de efectivo actualizados acumulados
0	-3060,30	1	-3060,30	-3060,30
1	3063,88	0,88	2690,92	-369,38
2	2984,23	0,77	2301,92	1932,54
3	2521,60	0,68	1708,29	3640,83

Fuente: Cuadros anteriores.

Elaborado por: Grupo de investigación

El valor actual neto corresponde a \$ 3.640,83 siendo un valor mayor a cero lo que significa que el proyecto es factible para su aplicación, sin embargo para la aplicación del siguiente indicador se ha considerado necesario calcular el VAN 2.

CUADRO N° 77 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento R2

Costo del Capital	Porcentaje
TASA ACTIVA+ TASA PASIVA/2	11,15%
RIESGO PAÍS	7,00%
TMAR (Tasa descuento)	18,15%

Fuente: Banco Central de Ecuador.

Elaborado por: Grupo de investigación

CUADRO N° 78 Valor Actual Neto 2 (En Dólares)

Años	Flujos de efectivo	Factor de actualización	Flujos del efectivo actualizados	Flujos de efectivo actualizados acumulados
0	-3060,30	1	-3060,30	-3060,30
1	3063,88	0,85	2593,21	-467,09
2	2984,23	0,72	2137,79	1670,70
3	2521,60	0,61	1528,89	3199,59

Fuente: Cuadros anteriores.

Elaborado por: Grupo de investigación

3.15.3 Tasa interna de retorno (TIR)

El TIR (Tasa Interna de Retorno), es un método que permite evaluar el proyecto en base a una tasa de rendimiento por periodo.

Para el cálculo del TIR se ha considerado necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$TIR = \frac{VAN_1 * r_2 - VAN_2 * r_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

$$TIR = \frac{3640,83 * 0,1815 - 3199,59 * 0,1386}{3640,83 - 3199,59}$$

$$TIR = \frac{660,81 - 443,46}{441,24}$$

$$TIR = \frac{217,35}{441,24}$$

$$TIR = 0,49$$

$$TIR = 0,49 * 100$$

$$TIR = 49\%$$

El resultado obtenido es un TIR del 49%, porcentaje que es mayor al costo de oportunidad del dinero, es decir, a la tasa pasiva que en las instituciones financieras del país alcanza un promedio del 4,58 % anual y a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento que para el proyecto es (13,86%). Por consiguiente el proyecto desde este punto de vista es rentable.

3.15.4 Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión es el que necesita el empresario para poder recuperar el dinero que invirtió inicialmente en un negocio o proyecto.

La fórmula para la aplicación de este indicador es la siguiente:

$$PRI = \frac{\text{Último año fe acumulado negativo} + \frac{\text{primer fe acumulado positivo}}{\text{Inversion Inicial}}}{}$$

$$PRI = 1 + \frac{1932,54}{3060,30}$$

$$PRI = 1 + 0,63$$

$$PRI = 1 \text{ año } 6 \text{ meses y } 3 \text{ días}$$

Si se ejecuta las estrategias planteadas la inversión podrá recuperar en un período de tiempo de 1 año 6 meses y 3 días.

3.15.5 Análisis Beneficio- Costo

El análisis Costo- Beneficio es utilizado especialmente para medir o evaluar proyectos de inversión y consiste en comparar los ingresos con los gastos, es decir un proyecto puede ser aceptado si los ingresos superan los gastos.

CUADRO N° 79 Costo- Beneficio

Ingresos	Costos	Factor de Actualización	Ingresos Actualizados	Costos Actualizados
6124,18	3060,30	0,88	5378,70	2687,77
6175,51	3191,28	0,77	4763,55	2461,63
5849,47	3327,87	0,68	3962,81	2254,51
			14105,05	7403,92

Fuente: Cuadros Anteriores

Elaborado por: Grupo de investigación

La fórmula que se utiliza para determinar la relación beneficio costo es la siguiente:

$$\text{Relación Beneficio – Costo} = \frac{\text{Ingresos Totales Actualizados}}{\text{Costos Totales Actualizados}}$$

$$\text{Relación Beneficio} - \text{Costo} = \frac{14105,05}{7403,92}$$

$$\text{Relación Beneficio} - \text{Costo} = 1,90$$

La relación beneficio-costo para el establecimiento del plan estratégico establece que los ingresos son mayores a los costos es decir se tiene un excedente de 0,90 centavos por cada dólar que se gaste.

3.15.6 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un indicador que posibilita medir el comportamiento de la rentabilidad frente a una posible variación de los ingresos y gastos que puede tener la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda.

CUADRO N° 80 Análisis de Sensibilidad

Año	Ingresos	Gastos	Sensibilidad
2012	5378,70	2687,77	87,9%
2013	4763,55	2461,63	75,2%
2014	3962,81	2254,51	55,8%

Fuente: Cuadros anteriores.

Elaborado por: Grupo de investigación

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda., cuenta con el 87,9 % de rentabilidad para el primer año sobre los gastos incurridos en la ejecución de las estrategias, permitiendo de esta manera efectuar variaciones en cuanto a costos que se generen en la institución.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- ✓ AL concluir con la investigación en primer lugar el capítulo I está fundamentado por el marco teórico los mismos que son utilizados para facilitar la comprensión de todos a quienes interese aclarando los conceptos básicos del desarrollo del Plan Estratégico y sus generalidades.
- ✓ En el capítulo II se efectúa el análisis situacional con el propósito de conocer las necesidades y expectativas del cliente a sabiendas de que el cliente es lo primero. Con relación al análisis interno y externo realizado en la cooperativa Iliniza Ltda., se establecieron estrategias así como tomando en consideración los datos obtenidos con las encuestas realizadas se concluye que la cooperativa necesita una buena planificación.
- ✓ En el capítulo III se desarrolla el Plan Estratégico este estudio proporciona beneficios para todas las empresas que deseen mejorar sus institución sea esta pública o privada ya que al tener una correcta planificación y poseer estrategias desempeñaran sus labores adecuadamente y tomar las decisiones más idóneas lo cual contribuirá al crecimiento y desarrollo de una institución.
- ✓ El Plan Estratégico esta direccionada en la creación de estrategias de acuerdo a las necesidades y expectativas de la institución y sus asociados este permitirá a los directivos tomar decisiones. Las estrategias se efectúan en base a los requerimientos de la institución a mas este contribuirá l mejoramiento del proceso administrativo.
- ✓ Por medio de la utilización de los indicadores de gestión se midió cuantitativamente la viabilidad del proyecto debido a que tanto el VAN, TIR, COSTO/BENEFICIO y el ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD proporcionan resultados favorables para la ejecución de este proyecto.

4.2 Recomendaciones

- ✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda., deberá realizar un estudio de mercado para que pueda conocer que servicios más debería incrementar en la cooperativa para satisfacer las necesidades de los asociados.
- ✓ Establecer las estrategias propuestas para que así pueda mejorar a la institución financiera pues de esta manera mejorar su proceso administrativo permitirá además que la cooperativa sea conocida e identificada con mayor facilidad por las personas que deseen adquirir sus servicios.
- ✓ Para que la cooperativa alcance competitividad deberá aplicar este plan Estratégico como una herramienta para el análisis situacional de la cooperativa ya que permitirá analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la institución en base a esto los directivos podrán tomar decisiones.
- ✓ Para que la institución alcance reconocimiento en el tiempo deberá trabajar en equipo ya que solo así podrán alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- ✓ Un plan Estratégico debe existir en toda institución pues le permitirá tener una buena planificación para que pueda desarrollar las actividades correctamente permitiéndole alcanzar los objetivos planteados además deberá tomar en cuenta que una buena planificación es el elemento principal dentro de una organización para que esta funcione con toda normalidad.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

6.1 *Bibliografía Citada*

- ✓ BRAVO, Juan; Guías de Gestión de la pequeña empresa; Séptima Edición; Editorial Díaz de Santos; Madrid España; 1996.
- ✓ FAYOL, Henry; Administración Industrial y General; Sexta Edición; Editorial Prentice Hall Inc; Buenos Aires; El Eteneo; 1980.
- ✓ GOMEZ, Felipe; Estrategia Empresarial ante el caos; Sexta Edición; Editorial RIALP S.A.; Madrid España; 1993.
- ✓ MAQUEDA, Lafuente Javier; Marketing Estratégico para empresas de servicios; Cuarta Edición; Editorial Díaz de Santos; Madrid España; 1995.
- ✓ MARTINEZ, Pedros Daniel; Plan Estratégico; Cuarta Edición; Editorial Altaír Díaz de Santos; Madrid España; 2005.
- ✓ MOSTERN, Marx Fritz; Elements of Public Administration; Tercera Edición; Prentice Hall Inc; New York; 1946.
- ✓ SCHNAARS, Steven P.; Estrategias de Marketing; Tercera Edición; Editorial Díaz de Santos; Madrid España; 1994.
- ✓ THOMPSON, Arthur; Administración Estratégica; Edición Primera; Editorial Addison – Wesley Iberoamericana; EE.UU; 1992.

6.2 *Bibliografía Consultada*

- ✓ LOURDES, John; Planeación Estratégica; Segunda Edición; Editorial Prentice Hall Inc.; Ecuador; 1996 (Pág. 13).
- ✓ MARTINEZ, Pedros Daniel; Plan Estratégico; Cuarta Edición; Editorial Altaír Díaz de Santos; Madrid España; 2005; (Pág. 19).
- ✓ MARTOS, Navarro Fernando; El cuerpo de Gestión Administrativa; Octava Edición; Editorial Mad S.L.; Ecuador; 2006; (Pág. 14).
- ✓ REYES, Ponce Agustín; Administración por objetivos; Cuarta Edición; Editorial Limusa, S.A.; México; 1997; (Pág. 14).
- ✓ THOMPSON, Arthur Jr.; Administración Estratégica; Primera Edición; Editorial Addison – Wesley Iberoamericana; Ecuador; 1996; (Pág. 19).

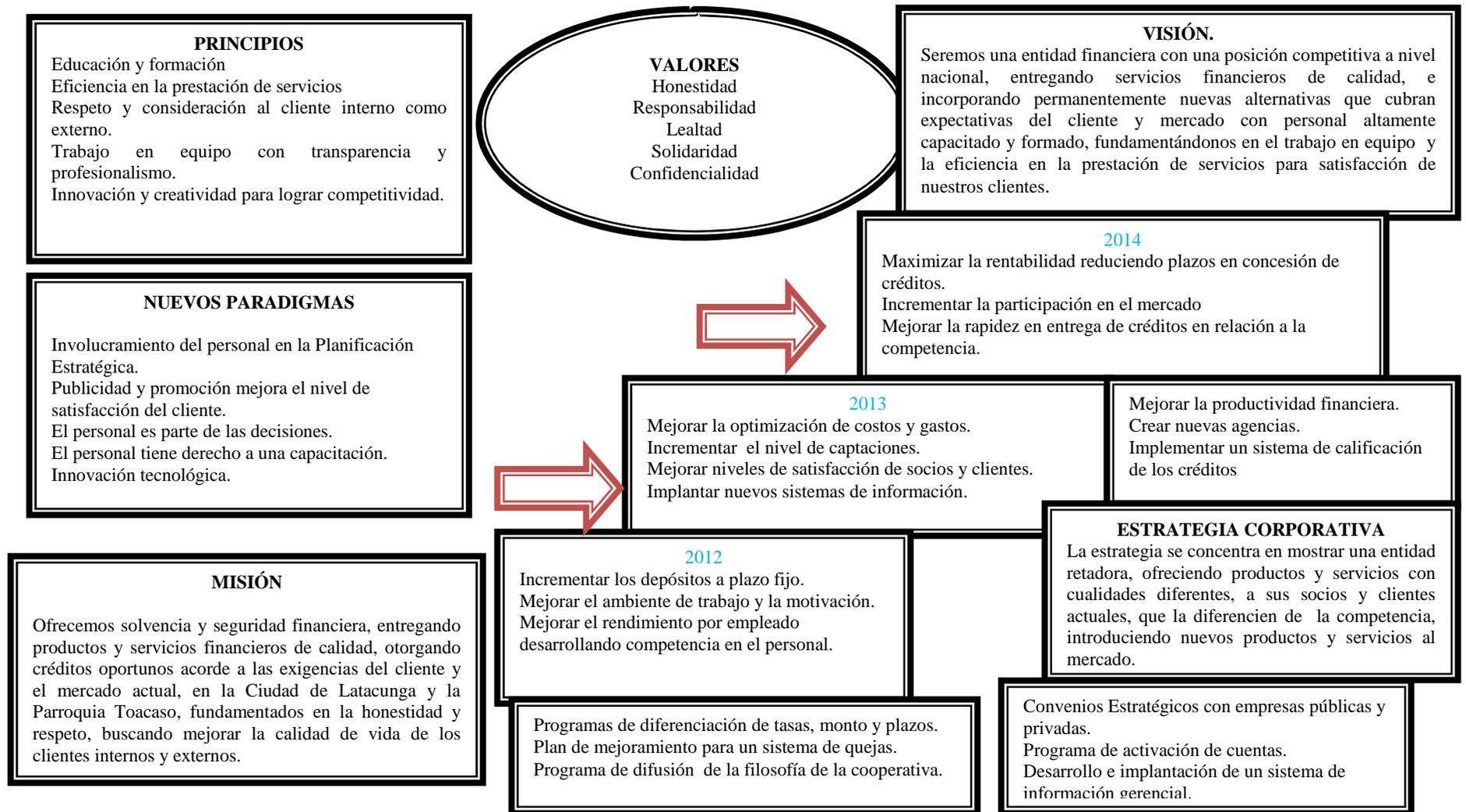
- ✓ TOSO, Kelo; Administración Básica; Editorial Palomino; 2003; (Pág. 38,133).

6.3 Bibliografía Virtual

- ✓ <http://www./trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml> 29 de noviembre del 2010 a las 13h: 35: George Terry.
- ✓ <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/competidores/401708.html> , 15 de Abril del 2011.
- ✓ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/114756/Actualizacion-Use-el-analisis-FODA-para-generar-estrategias.html>ç, 20 de Abril del 2011.
- ✓ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/640108/Como-hacer-un-analisis-FODA.html#content-top>. 28 de Abril del 2011.
- ✓ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/629195/Cuales-son-los-requisitos-para-definir-un-buen-Objetivo.html#content-top>, 11 de Mayo del 2011.
- ✓ http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf, 18 de Mayo del 2011.
- ✓ <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/diagnostico-situacional-de-las-organizaciones-tema-de-monografia-de-administracion-1051428.html>, 25 de Mayo del 2011.
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>, 8 de Junio del 2011.
- ✓ <http://www.galeon.com/aprenderaaprender/estrategias/estrategias.htm>, 15 de Junio del 2011.
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>, 22 de Junio del 2011.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>, 29 DE Junio del 2011.

ANEXOS E IMAGENS

ANEXO N° 1 Mapa estratégico para la COAC Iliniza Ltda.



ANEXO N.-2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica De Ciencias Administrativas Y Humanísticas

Entrevista dirigida al Gerente General de la Cooperativa de ahorro y crédito Iliniza Ltda.

Objetivo: Recopila información para identificar cual es la situación actual de la institución tomando en cuenta tanto factores internos como externos.

1.-¿Cuánto tiempo lleva en el mercado financiero la cooperativa?

La institución lleva dentro del mercado financiero 4 años en los cuales ha buscado mejorar la calidad de vida de las personas.

2.- ¿Cada qué tiempo se plantea objetivos para la institución y cuáles son estos?

Los objetivos se plantean semestralmente aunque han surgido varios inconvenientes para su cumplimiento total.

Mejorar económicamente el nivel de vida en la sociedad.

3.- ¿En qué medida se cumplen los objetivos?

Los objetivos se cumplen en un 50% dado a los amplios inconvenientes que se han presentado dentro y fuera de la cooperativa.

4.-Como se proyecta la cooperativa dentro de 5 años?

Cubrir en un 75% del mercado financiero local y nacional para esto será necesario buscar más inversionistas para incrementar nuestro capital.

5.-Mencione las fortalezas que posee la Cooperativa?

Dentro de la cooperativa se cuenta con las siguientes fortalezas: Equipos de cómputo y oficina adecuados, Tecnología, Ubicación Geográfica.

6.-Ud. que debilidades cree que tiene la Cooperativa?

Las principales debilidades existentes dentro de la institución son: Escasa Publicidad, Escasa colaboración entre el Nivel Directivo y Administrativo, falta de planificación de las actividades.

7.- ¿En la actualidad que políticas de gobierno afecto a su institución?

Incremento de sueldos básicos, la inflación ya que esto generara más gastos para la entidad.

8. Que incentivos utiliza para motivar a los clientes internos?

Ninguno.

9.- ¿Qué aspectos considera Ud. para seleccionar a sus proveedores?

Dentro de los principales se toman en consideración los siguientes Sistemas garantizados, programas actualizados, materiales y útiles de oficina adecuados.

10.- ¿Cuáles son sus principales competidores?

A más de las instituciones de la ciudad de Latacunga los principales son las siguientes Cooperativa de ahorro y crédito San Antonio de Toacaso, Simón Bolívar, Virgen del Carmen.

11.- ¿Cada qué tiempo realiza la capacitación al personal operativo?

Semestral.

12.- ¿La cooperativa cuenta con un Plan Estratégico?

No

13.- ¿Que problemas ha tenido la cooperativa al momento de entregar sus servicios a sus socios y clientes?

Demora en la entrega de los créditos, mala información proporcionada a los clientes.

ANEXO N.-3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica De Ciencias Administrativas Y Humanísticas

Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda.

Objetivo: Obtener información de una muestra de habitantes de la Parroquia Toacaso para recolectar datos necesarios acerca de la aceptación y promoción de la cooperativa de ahorro y crédito ILINIZA Ltda.

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta y conteste de acuerdo a su criterio, sea sincero ya que esta información será de gran ayuda para nuestra investigación.

Marque con una X la respuesta que elija.

1.- ¿Usted realiza créditos en instituciones financieras?

Si no

2.- ¿En qué cooperativa usted ha realizado créditos?

Cooperativa Iliniza Ltda.	<input type="checkbox"/>
Cooperativa Virgen del Carmen	<input type="checkbox"/>
Cooperativa Simón Bolívar	<input type="checkbox"/>
Cooperativa San Antonio de Toacaso	<input type="checkbox"/>
Entidades de la ciudad de Latacunga	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Con que frecuencia realiza créditos?

3 meses	<input type="checkbox"/>
6 meses	<input type="checkbox"/>
1 año	<input type="checkbox"/>
2 años	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cuál de los siguientes servicios los realiza en la cooperativa?

Ahorros	<input type="checkbox"/>
Inversiones	<input type="checkbox"/>
Créditos	<input type="checkbox"/>
Pago servicios básicos	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Cree usted que los miembros de la cooperativa están aptos para realizar su labor?

Sí No

6.- ¿Conoce los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa?

Sí No

7.- ¿Cómo calificaría usted la atención brindada por parte de los miembros de la cooperativa Iliniza Ltda.?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Cree que la cooperativa debería mejorar sus servicios?

Sí No

9.- ¿piensa que la cooperativa debería promocionar servicios adicionales. Mencione cuales?

Incremento en el monto	<input type="checkbox"/>
Ampliar el plazo	<input type="checkbox"/>
Créditos cooperativos o grupales	<input type="checkbox"/>
Implementación de un cajero automático	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Por qué medio publicitario le gustaría que se difunda los servicios que presta la cooperativa?

TV

Radio

Prensa

11.- ¿con que frecuencia considera que se debería promocionar a la cooperativa?

Diario

Semanal

Mensual

Nota: Gracias por su gentil colaboración disculpe las molestias causadas

ANEXO N.- 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica De Ciencias Administrativas Y Humanísticas

Encuesta dirigida a personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda.

Objetivo: Obtener información necesaria del grupo de empleados de la Cooperativa para conocer cuáles son las metas que desearía alcanzar.

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta y conteste de acuerdo a su criterio, sea sincero ya que esta información será de gran ayuda para nuestra investigación.

Marque con una X la respuesta que elija.

1.- ¿Conoce la misión y visión de la cooperativa?

Sí No

2.- ¿La gestión realizada va acorde a la misión y visión?

Sí No

3.- ¿Conoce los valores éticos de la cooperativa?

Sí No

4.- ¿Hacia dónde pretense llegar la cooperativa?

Nuevos Mercados Financieros	<input type="checkbox"/>
Implementación de Sucursales	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento Cooperativo	<input type="checkbox"/>
Mejoramiento Intensivo	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Los valores son fundamentales en una Institución?

Sí No

5.- ¿Conoce con exactitud los objetivos que persigue la organización?

Sí No

6.- ¿Cree que se está trabajando para alcanzar los objetivos?

Sí No

8.- ¿De qué beneficios adicionales goza dentro de la institución?

Capacitación	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>
Incentivos económicos	<input type="checkbox"/>
Mejoras salariales en el tiempo	<input type="checkbox"/>
Asensos y desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>

Nota: Gracias por su gentil colaboración disculpe las molestias causadas

CUESTIONARIO

Preguntas dirigidas al Gerente General de la cooperativa Iliniza Ltda.

- 1.-¿Cuánto tiempo lleva en el mercado financiero la cooperativa?
2. ¿Cada qué tiempo se plantea objetivos para la institución y cuáles son estos?
- 3 ¿En qué medida se cumplen los objetivos?
- 4.-Como se proyecta la cooperativa dentro de 5 años?
- 5.-Mencione las fortalezas que posee la Cooperativa?
- 6.-Ud. que debilidades cree que tiene la Cooperativa?
- 7.- ¿En la actualidad que políticas de gobierno afecto a su institución?
8. Que incentivos utiliza para motivar a los clientes internos?
- 9.- ¿Qué aspectos considera Ud. para seleccionar a sus proveedores?
- 11.- ¿Cuáles son sus principales competidores?
- 12.- ¿Cada qué tiempo realiza la capacitación al personal operativo?
- 14.- ¿La cooperativa cuenta con un Plan Estratégico?
- 15.- ¿Que problemas ha tenido la cooperativa al momento de entregar sus servicios a sus socios y clientes?

Preguntas para los clientes de la cooperativa

- 1.-A usted le gusta destinar parte de sus ingresos al Ahorro?
Si no
- 2.- ¿Cree usted que los miembros de la cooperativa están aptos para desempeñar su labor?
Si no
- 3.- ¿Conoce los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa?
Si no

4.- ¿Cómo calificaría usted la atención brindada a los clientes por parte de los miembros de la Cooperativa Iliniza Ltda.?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Cree que la cooperativa debería mejorar sus servicios?

Sí No

6.- Piensa que la cooperativa debería promocionar servicio adicionales ¿Mencione cuáles?

Incremento en el monto	<input type="checkbox"/>
Ampliar el plazo	<input type="checkbox"/>
Créditos cooperativos o grupales	<input type="checkbox"/>
Implementación de un cajero automático	<input type="checkbox"/>

7.-Ademas del incremento de algunos servicios ¿Se debería realizar un control de las actividades?

Sí No

8.-La cooperativa ¿Cumple con su labor cooperativista?

Sí No

9.- ¿Usted realiza créditos en instituciones financieras?

Sí No

10.- ¿En qué cooperativa usted ha realizado créditos?

ILINIZA Ltda. VIGEN DEL CARMEN

SIMON BOLIVAR SAN ANTONIO OTROS

11.- ¿Conoce los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa?

Sí No

12.- ¿Cree que la cooperativa debería mejorar sus servicios?

Sí No

13.- ¿Piensa que la cooperativa debería promocionar servicio adicionales
¿Mencione cuáles?

14.-¿Cuál de los siguientes servicios lo realizan en la cooperativa?

Créditos Pagos SB

Inversiones Depósitos

15.-¿Por qué medio de comunicación piensa que debe ser promocionado los
servicios de la cooperativa?

Tv Radio

Prensa

16.- ¿Con que frecuencia considera que se debería promocionar a la cooperativa?

Diario Semanal

Mensual

17.- ¿Piensa usted que la cooperativa debería realizar un control de actividades?

Sí No

18.- ¿Qué imagen proporciona la cooperativa?

Buena mala

19.- ¿Cree que en la cooperativa se debe realizar la contratación de compañías de seguridad especializadas?

Sí No

20.- ¿Está de acuerdo con la labor que desempeña la cooperativa en la Parroquia?

Sí No

Preguntas dirigidas a los empleados de la cooperativa.

1.- ¿Sabe usted cuál es la razón de ser de la Cooperativa?

Sí No

2.- ¿Conoce los valores Éticos de la Cooperativa?

Sí No

3.- ¿Hacia dónde pretende llegar la Cooperativa?

Nuevos Mercados Financieros	<input type="checkbox"/>
Implementación de Sucursales	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento Cooperativo	<input type="checkbox"/>
Mejoramiento Intensivo	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Los valores son fundamentales en una Institución?

Sí No

5.- ¿Conoce con exactitud los objetivos que persigue la organización?

Sí No

6.- ¿Cree que se está trabajando para alcanzar los objetivos?

Sí No

7.- ¿Alcanzara la organización un reconocimiento en el tiempo?

Sí No

8.- ¿De qué beneficios adicionales goza dentro de la institución?

Capacitación

Motivación

Incentivos económicos

Mejoras salariales en el tiempo

Asensos y desarrollo profesional

9.- ¿Conoce usted la filosofía institucional?

Sí No

10.- ¿Cree que se está trabajando para alcanzarlos objetivos?

Sí No

11.- ¿De qué beneficios adicionales goza dentro de la institución?

Sí No

12.- ¿La gestión realizada va acorde a la misión y visión de la institución?

Sí No

Imagen N° 1 INSTALACIONES DE COAC ILINIZA Ltda.

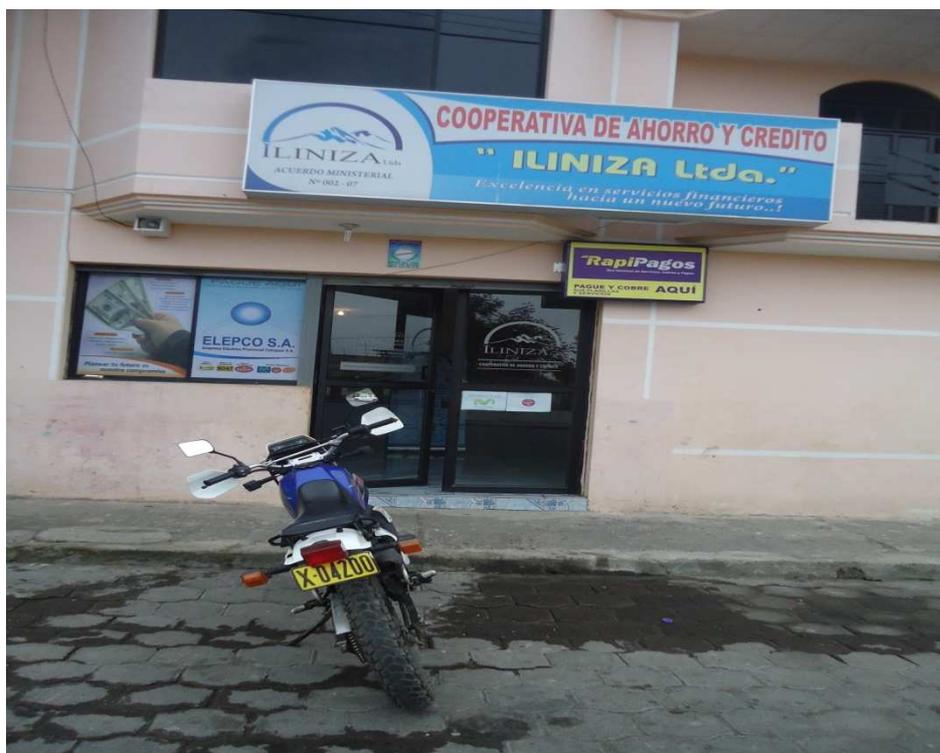


Imagen N° 2 DEPARTAMENTO DE GERENCIA E INVERSIONES



ImagenN° 3CAJAS



ImagenN° 4DEPARTAMENTO DE CRÉDITO



ImagenN° 5PERSONAL DE COAC ILINIZA Ltda.

