



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA: GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE INGENIERAS COMERCIALES**

**TEMA**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO LTDA  
AGENCIA GUARANDA” PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO.  
2012-2013.”

**AUTORAS**

AROCA TANQUINO MERCEDES ADRIANA  
FAZ GAGLAY JENNY MARITZA

**DIRECTOR**

LIC. ROBERTO CULQUI.

**PARES ACADÉMICOS**

**DRA. NELLY AUCANCELA. M.Sc.      ING.RENÁN VALDIVIEZO**  
**GUARANDA - ECUADOR**

**2014**

## **II. DEDICATORIA**

El presente trabajo de graduación fruto de mi esfuerzo y superación, dedico a Dios por haberme dado el regalo más hermoso de la vida, me ha guiado por el sendero del saber para poder hacer realidad mis metas propuestas desde mi humilde realidad, a María Santísima y San Pedro a quienes he acudido a pedirles fuerzas para seguir adentre en mi vida estudiantil.

A mis padres Jorge y Neida a mis hermanos Daniel y Blanca por creer en mí les dedico con mucho amor y cariño ya que ellos me supieron guiar, motivar moral y materialmente para culminar mis estudios superiores y construir un futuro mejor para poder servir a la sociedad con el bien, la verdad y la justicia, haciendo uso de mi profesionalismo.

### **MERCEDES ADRIANA**

Con todo el amor, dedico este logro a mis padres: Julián y Natividad por ser las personas que han sabido impartirme grandes experiencias, consejos y sobre todo por creer en mí.

A mis hermanos en especial: Mercy, Janneth y Ricardo porque son los pilares fundamentales en mi vida, fomentado en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo.

A mi tía, María Elena quien ha sido como mi segunda madre, que siempre ha confiado en mí y me ha apoyado indiscutiblemente en esta etapa tan importante de mi vida.

### **JENNY MARITZA**

### **III. AGRADECIMIENTO**

Con infinita gratitud, a Dios por guiarme por un buen camino; a la Universidad Estatal de Bolívar, Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, en cuyas aulas adquirí conocimientos básicos y fundamentales para nuestra formación profesional; a mis Catedráticos por haberme transmitido en el día a día su sabios conocimientos y de manera especial, a mi Director del trabajo de graduación, Lic. Roberto Culqui y Pares Académicos Renán Valdiviezo y a la Dra. Nelly Aucancela, quienes con mucha paciencia y sabiduría me han ayudado en la realización de este trabajo.

También un agradecimientos profundo al Gerente y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda”.

A todas las personas que directa o indirectamente han sabido ayudarme para poder concluir con mi meta.

#### **MERCEDES ADRIANA**

A Dios por iluminarme siempre en cada paso que doy, sobre todo porque gracias a ti, tengo a todas estas maravillosas personas en mi vida que son mis padres: Julián y Natividad que siempre con su paciencia, apoyo y consejos puedo afrontar cualquier inconveniente, a mis hermanos por estar siempre cuando los necesito quienes me han guiado y me han dado la fortaleza para seguir adelante.

A los directivos de la Cooperativa “Ambato” por todo la información brindado al permitir realizar este trabajo en sus instalaciones.

A los catedráticos de la Universidad Estatal de Bolívar por quienes he llegado a obtener los conocimientos necesarios para poder desarrollar mi trabajo de grado de manera especial al Lic. Roberto Culqui, Ing. Renán Valdiviezo y a la Dra. Nelly Aucancela por su paciencia y tolerancia.

#### **JENNY MARITZA**

#### **IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

##### **CERTIFICO:**

En calidad de Director del trabajo de graduación titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO LTDA.- AGENCIA GUARANDA” PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO. 2012- 2013.”**, autoría de las señoritas **Aroca Tanquino Mercedes Adriana** y **Faz Gaglay Jenny Maritza**, egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial han cumplido con las observaciones realizadas en el acto de predefensa, pudiendo continuar con los trámites legales pertinentes para la defensa.

Guaranda, 16 de Junio de 2014.



**ROBERTO CULQUI PAREDES**

**DIRECTOR**

## V. AUTORIA NOTARIADA

### V. AUTORIA NOTARIADA

Las autoras **Mercedes Adriana Aroca Tanquino** y **Jenny Maritza Faz Gaglay**, declaramos bajo juramento que el trabajo de graduación **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO LTDA.- AGENCIA GUARANDA” PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO. 2012- 2013.”**, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado previamente para ningún grado o calificación profesional y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración sedemos nuestros derechos de Propiedad Intelectual Correspondiente a este trabajo; a la Universidad Estatal de Bolívar, según lo establecido por la ley de la Propiedad Intelectual, por la normativa institucional vigente.

.....  
**Mercedes Adriana Aroca Tanquino**  
C.I.020213191-8

.....  
**Jenny Maritza Faz Gaglay**  
C.I. 020204818-7

Dr. Guido Fierro Barragán



NOTARIO PÚBLICO 1ro.  
GUARANDA ECUADOR

Código numérico secuencial: 2014-02-01-01-P002782

Factura número: 000003644

ESCRITURA PÚBLICA  
DECLARACION JURADA  
MERCEDES ADRIANA AROCA TANQUINO y JENNY MARITZA FAZ  
GAGLAY

En la ciudad de Guaranda, Capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día MIÉRCOLES, ONCE DE JUNIO DE DOS MIL CATORCE, ante mi Doctor GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGAN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparecen las señoritas MERCEDES ADRIANA AROCA TANQUINO y JENNY MARITZA FAZ GAGLAY. Las comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, de estados civiles solteras, capaces de contraer obligaciones, domiciliadas en esta ciudad y Cantón, a quienes de conocer doy fe, en virtud de haberme exhibido sus cédulas de ciudadanía y papeletas de votación cuyas copias adjunto a esta escritura.- Advertidas por mí el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinadas de que comparecen al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, juramentadas en debida forma, prevenidas de la gravedad del juramento, de las penas de perjurio y de la obligación que tiene de decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento declaran lo siguiente: "Previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales, manifestamos que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO " AMBATO LTDA.- AGENCIA GUARANDA" PROVINCIA BOLÍVAR PERÍODO, 2012-2013,** son de nuestra exclusiva responsabilidad en calidad de autoras. (Hasta aquí la declaración



Dr. Guido Fierro Barragán  
NOTARIO PÚBLICO 1ro.  
GUARANDA ECUADOR

juramentada rendida por las comparecientes la misma que queda elevada a escritura pública con todo el valor legal.) Para el otorgamiento de esta escritura pública se observaron todos los preceptos legales del caso; y leída que les fue a las comparecientes íntegramente por mí el Notario, se ratifican en todo su contenido y firma conmigo en unidad de acto. Incorporo esta escritura pública al protocolo de instrumentos públicos, a mi cargo. De todo lo cual doy fe.-

Señorita Mercedes Adriana Aroca Tanquino

Señorita Jenny Maritza Faz Gaglay

Doctor Guido Fabián Fierro Barragán  
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA

1ra copia  
DOY FE: Que esta copia fotostática  
ES EXACTA A SU ORIGINAL  
que me fue exhibido.  
Guaranda, 11 de Junio del 2014

Dr. Guido Fierro Barragán  
NOTARIO PÚBLICO 1ro DEL CANTÓN GUARANDA

## VI. ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
II. DEDICATORIA .....	I
III. AGRADECIMIENTO .....	II
IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR .....	III
V. AUTORIA NOTARIADA .....	IV
VI. ÍNDICE GENERAL .....	VII
VII. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS .....	X
VIII. LISTA DE ANEXOS .....	XI
IX. RESUMEN EJECUTIVO .....	XII
X. INTRODUCCIÓN .....	XIII
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>1</b>
1. TEMA .....	1
2. ANTECEDENTES .....	2
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
3.2. PREGUNTAS DIRECTRICES .....	7
4. JUSTIFICACIÓN .....	8
5. OBJETIVOS .....	9
5.2. OBJETIVO GENERAL .....	9
5.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
6. MARCO TEÓRICO .....	10
6.1. MARCO REFERENCIAL .....	10
6.2. MARCO GEOREFERENCIAL .....	12
6.3. MARCO LEGAL .....	13
6.4. MARCO CONCEPTUAL .....	24
6.5. TEORÍA CIENTÍFICA .....	29



6.5.1. PLAN.....	31
6.5.2. PLANEACIÓN.....	33
6.5.3. ESTRATEGIA.....	37
6.5.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	39
6.5.5. DESARROLLO.....	46
6.5.6. COOPERATIVISMO .....	48
7. HIPÓTESIS.....	58
7.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	58
7.2 HIPÓTESIS NULA .....	58
8. SEÑALAMIENTO DE VARIABLE DE LA HIPÓTESIS .....	59
8.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	60
9. METODOLOGÍA .....	64
9.1 MÉTODOS .....	64
9.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	64
9.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS. ....	65
9.4 UNIVERSO Y MUESTRA .....	66
9.5 PROCESAMIENTO DE DATOS .....	68
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>69</b>
2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	69
2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA ...	70
2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA	80
2.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA. ....	83
2.4. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	84
2.5. CONCLUSIONES .....	85
2.6. RECOMENDACIONES .....	86
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>87</b>
3. PROPUESTA.....	87
3.1. TEMA .....	87

3.2. INTRODUCCIÓN .....	88
3.2.2 ESQUEMA MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COAC- AMBATO .....	89
3.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	90
3.4. JUSTIFICACIÓN .....	91
3.5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	92
3.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	92
3.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	92
3.6. DETERMINACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN.....	93
3.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA. (COAC) AGENCIA GUARANDA. ....	95
1. MOMENTO EXPLICATIVO .....	95
2. MOMENTO PROSPECTIVO .....	139
3. MOMENTO ESTRATÉGICO.....	152
4. MOMENTO TÁCTICO – OPERACIONAL .....	156
3.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
3.9. IMPACTO DE LA PROPUESTA .....	160
3.10. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	161
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>162</b>
ANEXOS .....	164
ANEXO N°1 .....	165
ANEXO N° 2 .....	167
ANEXO N° 3 .....	168
ANEXO N ° 4 .....	169
ANEXO N ° 5.....	172
ANEXO N °6.....	173
ANEXO N °8.....	175
ANEXO N ° 9.....	176

## VII. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Nº	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1.	Operacionalización variable independiente .....	60
2.	Operacionalización variable dependiente .....	62
3.	Técnicas e instrumentos para la obtención de datos .....	65
4.	Universo y Muestra .....	66
5.	Análisis e interpretación de la encuesta .....	70-79
6.	Modelo de Planificación Estratégica.....	93
7.	Flujo gramas.....	101
8.	Matriz FODA .....	121
9.	Matriz Medio Interno .....	122
10.	Matriz Medio Externo .....	124
11.	Matriz de resumen del FODA .....	126
12.	Poder De Negociación De Porter .....	128
13.	Competidores Principales .....	130
14.	Matriz de Evaluación de los Competidores Actuales. ....	136
15.	Construcción de Escenarios .....	142
16.	Matriz de Perfil Competitivo Factores Claves del Éxito .....	146
17.	Estrategias de Desarrollo.....	152
18.	Estrategias de Crecimiento.....	152
19.	Estrategias de Competitivo. ....	153
20.	Perspectivas de la <b>COAC- AMBATO</b> .....	153
21.	Presupuesto .....	156
22.	Plan Operativo.....	157
23.	Matriz de Evaluación de la Propuesta.....	161

## VIII. LISTA DE ANEXOS

Nº	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1.	Encuesta .....	165
2.	Entrevista.....	167
3.	Ficha de observación.....	168
4.	Fotografías instalaciones y áreas de la <b>COAC- AMBATO</b> .....	169
5.	Fotografías Encuestas.....	172
6.	Fotografías Socialización.....	172
7.	Certificado de la Socialización .....	173
8.	Estructura del Proyecto de Trabajo de Graduación.....	174
9.	Croquis de ubicación de la <b>COAC- AMBATO</b> Agencia Guaranda .....	175
10.	Balance general de la COAC-MUSHUC-RUNA .....	176

## **IX. RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito AMBATO LTDA Agencia Guaranda es una entidad financiera que presta servicios de ahorro y crédito a los clientes desde el año 2003, con un nivel de mejoramiento constante en su organización Administrativa y Financiera por lo que es importante aplicar herramientas que ayuden a desarrollar la posición de la empresa.

Es por esta razón que el presente trabajo de graduación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del medio interno y externo de la Cooperativa, con el fin diseñar y aplicar un Plan Estratégico para mejorar la parte Administrativa y Financiera.

Tomando en cuenta algunos de estos factores, surge la necesidad de implantar el Plan Estratégico en la **COAC- AMBATO** Provincia Bolívar Cantón Guaranda para que su gerente y sus directivos puedan conocer y tomar decisiones muy importantes buscando siempre el cubrir con todas las necesidades y requerimientos de sus socios.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada al gerente y los directivos de la empresa consideran que existen errores en la parte Administrativa y Financiera por ello, es necesario un Plan Estratégico que defina los planes a corto y largo plazo y las estrategias a seguir para conseguir los objetivos planteados por la entidad.

Así la propuesta resultante nos direcciono para diseñar un Plan Estratégico orientado a la actividad financiera, ahorro, crédito e inversiones , mediante un análisis FODA, que abarca las fortalezas (liquidez, servicios, etc.), oportunidades (Ubicación geográfica, desarrollo tecnológico, etc.), debilidades (Desarrollo administrativa, políticas administrativas, etc.), Amenazas (competencia, impuestos, inestabilidad política) y a la aplicación de estrategias alternativas y de diversificación, conjuntamente con el diagnostico situacional de la empresa.

Esto le permite a la Cooperativa tomar ciertas medidas correctivas para mejorar la situación presente, que garantice la estabilidad institucional en el mercado financiero y a demás; habituar a los funcionarios a trabajar en orden y con métodos precisos.



## **X. INTRODUCCIÓN**

Toda empresa diseña Planes Estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es esencial, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

El desarrollo de un Plan Estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente y eficaz, liberando recursos humanos, materiales y económicos, lo que redunda en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

La Planificación Estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

La Planificación Estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas. Enfocar la Planificación Estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la Planificación Estratégica.

El proceso de Planificación Estratégica debe adaptarse a la institución financiera.

Hay dos factores primordiales a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica en la institución: La Planificación Estratégica se enfatiza en

el análisis de las condiciones del entorno actual en el que se encuentra la organización y en el análisis de sus características internas.

El trabajo de graduación contiene tres capítulos en los que se podrán apreciar:

**CAPÍTULO I:** Tema, Problema, Objetivos, Marco teórico, marco geo referencial, marco legal, marco conceptual, marco científico, hipótesis, variables, Operacionalización y metodología.

En donde conocerán el tema y el por qué y en dónde se desarrollará la investigación, además se refiere a las bases conceptuales considerada como marco teórico que ayudaran a establecer científicamente la propuesta, donde se tomó en cuenta las dos variables de la hipótesis: Implementación del Plan Estratégico con el proceso, análisis situacional, futuro institucional, participación activa, evaluación y seguimiento. Esto permitirá que los funcionarios de la institución financiera contar con un modelo de planificación con la finalidad de obtener estrategias acordes a las necesidades que se presentan en la cooperativa, la segunda variable, incide positivamente en el desarrollo, características del desarrollo y Operacionalización de variables, indicadores que ayudan a los directivos, funcionarios a cumplir con mayor claridad los objetivos planteados. La metodología, está enfocada a las respectivas técnicas de investigación tales como: encuestas, entrevista, observación no estructurada, cuyo fin es analizar la situación actual de la Cooperativa Ambato y los métodos son: inductivo y deductivo que se aplicaron para realizar conclusiones con la información obtenida; el universo y la muestra se aplica con el objetivo de determinar el número de encuestas que se aplicaran a los socios de la institución financiera y el procesamiento de datos que se utiliza para indicar mediante que herramientas se desarrolla el análisis e interpretación de resultados de las encuestas.

**CAPÍTULO II.** Análisis e interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Contiene el análisis e interpretación de datos, en donde está formulada las preguntas dirigidas a los socios de la Cooperativa, donde el cuadro de frecuencia, el grafico,

permitiendo determinar la veracidad de la hipótesis. Se concluyó y se dio recomendaciones para futuras mejoras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito AMBATO LTDA Agencia Guaranda.

### **CAPÍTULO III.** Aporte Teórico y Práctico

Se da la propuesta de elaborar un modelo de Plan Estratégico para Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda., orientando al crecimiento de las operaciones de la Institución. A través de la propuesta pretendemos ser parte de la solución a los problemas manifestados en la investigación. Comprende el contexto estratégico así como: Tema, Introducción, Antecedentes, Justificación, Objetivos, Determinación del modelo de planificación estratégica, Plan operativo, Conclusiones y recomendaciones, Bibliografía y Anexos, con esto pretendemos mejorar y obtener estrategias a corto, mediano y largo plazo permitiendo el logro de los objetivos estratégicos. También comprende el diagnóstico situacional el cual se encuentra las matrices y las fuerzas de Porter, cuyo fin es conocer a los competidores más fuertes para la institución financiera. El análisis situacional de la Cooperativa Ambato se realiza a través del Análisis FODA, donde encontramos las fortalezas y debilidades para establecer como se encuentran sus componentes, las oportunidades y amenazas donde se van estudiando que cambios se avecinan y así aprovechar al máximo las alianzas con proveedores que se van presentando **COAC-AMBATO**. La construcción de escenarios y la redefinición de visión, misión, valores, objetivos y políticas con ello pretendemos que mejore la gestión administrativa para lo cual elaboramos las estrategias donde permitirá la consecución de los objetivos.

Además elaboramos el Plan Operativo para dar cumplimiento con las actividades expuestas, ya que consideramos importantes para llevar a cabo con el Plan Estratégico que les permitirá a los directivos y funcionarios aplicar estrategias en el momento preciso y oportuno. Como información complementaria esta la bibliografía que se utilizó de los diferentes autores para el desarrollo de nuestra investigación, en los anexos se asocia el modelo de la encuesta, entrevista, ficha de observación utilizada y croquis.

# **CAPITULO I**

## **1. TEMA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA, AGENCIA GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO, 2012 - 2013.**

## **2. ANTECEDENTES**

El sistema financiero es considerado como uno de los factores más importantes dentro de la economía, el mismo permite canalizar el ahorro hacia la inversión, por este motivo el sistema financiero de un país juega un papel trascendental en la vida económica y productiva del mismo, ya que se ha convertido en el pilar fundamental para la generación de riqueza, razón por la cual los entes económicos se han apoyado en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, expansión productiva e infraestructura.

Además dentro del sistema financiero tenemos varias instituciones financieras como bancos, mutualistas, Cooperativas de ahorro y crédito y cajas solidarias, pero se dice que la cooperación ha existido siempre ya que sin cooperación no hubiese sido posible la sobrevivencia humana, desde entonces el sistema cooperativo se ha ido convirtiendo en instituciones fuertes y solidas en el mercado financiero porque su finalidad es planificar y realizar actividades de trabajo en beneficio social o colectivo.

El sistema Cooperativo en el Ecuador ha venido jugando un papel muy importante dentro del mercado financiero y han sido un ejemplo de superación dado que ha sabido sobreponerse a los obstáculos que se les han presentado, tal es el caso de la crisis que se vivió en el país a finales de la década de los noventa, un momento en el cual la gente perdió la confianza en las instituciones bancarias.

Transcurrido el tiempo, las Cooperativas de Ahorro y Crédito aprovechan y ofrecen sus mejores servicios, ganándose poco a poco la confianza de la gente, logrando obtener un crecimiento significativo, llegando a todos los sectores de la economía.

Uno de los componentes que ha permitido el éxito de las Cooperativas en la economía ha sido su enfoque en las finanzas sociales, ya que esto posibilita crear nuevas formas de organización tomando en cuenta a los sectores populares, ya que ellos son fuente de iniciativas y emprendimientos que van en beneficio de cada una de las comunidades y sectores.



La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.- Agencia Guaranda es una entidad jurídica de derecho privado, que se rige por las disposiciones de la ley de compañías, su reglamento general y demás leyes así como por el estatuto y reglamentos internos.

La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros está limitada a su capital social y de sus socios, al capital que hubiesen suscrito en la entidad. La ausencia de un Plan Estratégico ha generado una inadecuada toma de decisiones en la gestión Administrativa, Financiera y el crecimiento institucional sin control, detectando como causa el inadecuado Plan Administrativo y Operativo, asimismo la administración empírica por parte de la gerencia y sus funcionarios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda” al momento cuenta con un número de dos millones de socios, en el transcurso de los últimos tres años no se ha evidenciado acciones tendientes a su crecimiento y desarrollo, ante tal circunstancia hemos creído necesario el diseño de un Plan Estratégico que es una herramienta muy útil para programar el futuro de las organizaciones, el mismo que nos permitirá desarrollar estrategias para conseguir el fortalecimiento en este campo en la ciudad de Guaranda logrando el incremento de socios y su compromiso al logro de sus objetivos y metas que permitan su progreso.

Para lograr una eficiente y eficaz administración se necesita realizar un enfoque para el análisis de los procesos administrativos, de la cultura de calidad, servicio de calidad, aplicar un sistema de trabajo en equipo, evaluando al final los resultados obtenidos y así verificar si se ha cumplido con lo establecido.

Logrando de tal forma conquistar la confianza de los socios de la institución y la obtención de una imagen sobresaliente, para que a través de ella se incorpore al desarrollo socio- económico de los sectores urbanos y rurales de la provincia de Bolívar y sus cantones.

Si en el futuro la Cooperativa no aplica un adecuado Plan Estratégico para mejorar la gestión Administrativa y Financiera puede presentarse problemas como:

Dejará de producir ingresos y servir a los asociados con créditos, para lo cual se creó la Cooperativa, sabiendo que también no generó el avance de la institución tanto económica como social para la Provincia de Bolívar de la ciudad de Guaranda. Además los procesos internos no llegaron a satisfacer las expectativas de sus socios lo que daría una mala imagen, un servicio deficiente, generando un crecimiento lento sin ningún beneficio.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al realizar el análisis correspondiente al Desarrollo de las actividades; Administrativas, Financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda” Provincia Bolívar, periodo 2012 - 2013., se identificaron los siguientes problemas.

Entre las principales causas de la deficiencia Administrativa y Financiera tenemos:

1. Número de socios reducido.
2. Ausencia de coordinación en el desarrollo de las actividades Administrativas.
3. Rotación frecuente en los puestos de trabajo.
4. Carencia de sistematización Cooperativista.
5. Escases de difusión Institucional.
6. Ausencia de capacitación y motivación en atención al cliente.
7. Escaso compromiso del personal con la institución.
8. Ineficiente liderazgo.
9. Inexistencia de un Plan Estratégico.

Entre los principales efectos de la deficiencia administrativa tenemos:

1. Disminución en la cartera de negocios.
2. Actividades Administrativas desorganizadas
3. Bajo rendimiento laboral.
4. Inconvenientes en el proceso de pago sueldos.
5. Bajo rendimiento financiero.
6. Resistencia al cambio y conformismo.
7. Insuficiente capacitación.
8. No posee capacidad para gerencial.

De la misma manera hemos determinado que existe un inadecuado Plan Administrativo y Operativo, por lo tanto, se cree oportuno y necesario, elaborar un Plan Estratégico a fin de mejorar los procesos institucionales y gestión administrativa

y financiera por cuanto se constituye en una herramienta integral para mejorar la toma de decisiones adecuadas.

En la organización gerencial y administrativa de todas las instituciones financieras es de vital importancia que se ponga en práctica un buen liderazgo para que el Desarrollo Administrativo y Financiero camine a la consecución de objetivos y metas que satisfagan a las necesidades de la Cooperativa.

La administración de esta Cooperativa en la ciudad de Guaranda ha funcionado de manera irregular, basando sus acciones solamente en experiencias provenientes de la gerencia. Por lo que es necesaria la implementación de un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa y financiera en la Cooperativa Ambato volviéndola eficiente y eficaz.

Ante lo expuesto formulamos el problema.

### **3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera incide un Plan Estratégico en el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda”?

### **3.2. PREGUNTAS DIRECTRICES**

1. ¿Qué causas provocan dificultades en la realización de las actividades Administrativas en la Cooperativa “Ambato”?
2. ¿Qué procesos se deberán comparar entre otras instituciones financieras de la localidad y la Cooperativa Ambato para determinar fortalezas y debilidades?
3. ¿Qué tipo de sistema gerencial es aplicado en la Cooperativa Ambato?
4. ¿De qué manera ayudaría la Cooperativa Ambato el desarrollar un Plan Estratégico?
5. ¿Qué estrategias de cambio deberán ser implementadas para la ejecución efectiva del Plan Estratégico?



## 4. JUSTIFICACIÓN

La **importancia** de realizar el presente trabajo de investigación sobre el **Plan Estratégico para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda** radica en un profundo análisis y toma de decisiones colectivas, acerca de que hacer actual y el camino que se debe recorrer para identificar las oportunidades y peligros que acechan a las organizaciones e instituciones en un futuro y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno cambiante.

En la actualidad las empresas o instituciones consideran al Plan Estratégico como un factor principal o trascendente para tomar decisiones estratégicamente, ya sea en comercialización o servicios en el mercado potencial que desea abastecer, por esta razón es que se justifica la realización del presente proyecto.

El diseño de un plan estratégico es **necesario** para programar el futuro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda” el mismo que permitirá una adecuada toma de decisiones en la gestión administrativa para el crecimiento institucional y desarrollar estrategias para conseguir el fortalecimiento en el campo gerencial, en la ciudad de Guaranda logrando el incremento de socios y su compromiso al logro de las metas que permitan progresar a la institución financiera.

Por lo que es **necesario** la implementación de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AMBATO” Ltda., que ayudará a plantear sus diferentes proyectos y lograr el contacto entre institución comunidad a través de su visión y misión para crear los escenarios de desarrollo, transformación y superación de su contexto interno y externo. La investigación de este problema es **pertinente** de llevarlo a la práctica por la accesibilidad a la información y el interés de las investigadoras involucradas en resolverlo, ya que se lograra impulsar el desarrollo de la institución al momento de ofrecer el servicio financiero a la sociedad en general.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.2. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Plan Estratégico para el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda” a través del diagnóstico de los factores externos e internos, análisis la gestión estratégica con el propósito de dinamizar las operaciones de la Institución.

### **5.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 5.3.1.** Diagnosticar la situación actual del funcionamiento Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda”. por medio de la colaboración de los funcionarios.
- 5.3.2.** Analizar la Gestión Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda” con el fin de implantar estrategias que direccionen a la institución.
- 5.3.3.** Diseñar un modelo de Plan Estratégico para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda”, para garantizar el interés de los beneficiarios.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1. MARCO REFERENCIAL

#### Antecedentes

Nuestra institución nació gracias a la visión de un grupo de indígenas pertenecientes a la Comunidad de Chibuleo San Alfonso, Parroquia: Juan Benigno Vela, situada a 15 Km. Al sur occidente de la ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua pensando en mejorar las condiciones de la comunidad y el pueblo en general, por iniciativa del Ingeniero Santos Chango, la familia Yucailla inició un proceso organizativo social y económico con el objetivo de remediar las necesidades familiares, mediante aportes económicos mensuales y préstamos a miembros del mismo grupo.

En el año 2002, se constituyó en una asociación de agricultores autónomo, con sede propia en la misma comunidad para las reuniones de la asociación, que actualmente es conocido como: “Paradero Turístico el Descanso de Taita Nico”. A mediados del año 2002 surgieron muchas ideas orientadas a cómo ayudar al desarrollo de la comunidad en general, fue entonces cuando nació la propuesta de establecer una Cooperativa de Ahorro y Crédito con oficinas ubicadas en la ciudad de Ambato esta idea se cristalizó y ejecutó a inicios del mes enero del año 2003, y es lo que hoy conocemos como **COAC- AMBATO LTDA.** Pensando en mejorar las condiciones de la comunidad y el pueblo en general, organizada por un grupo de asociados de la misma universidad inició un proceso organizativo social y económico con el objetivo de remediar las necesidades de los estudiantes y actualmente de la sociedad en general.

Debemos mencionar que la Cooperativa no cuenta con un Plan Estratégico que permita el logro de los objetivos que se han planteado por los directivos de Administración se encuentra funcionando con el apoyo de un Jefe de Agencia, Créditos, Caja, Inversiones, servicio al cliente y Supervisor de vigilancia.

En el desarrollo del proceso de investigación se contara con el apoyo de libros, tesis, revistas, referidos al problema de investigación.

El rumbo de esta investigación se basa a través del modelo critico - propositivo, pues se requiere determinar el problema y sus causas para luego proponer sus diferentes alternativas de solución para de esa manera mejorar eficientemente.

Es importante recalcar que las Cooperativas de Ahorro y Crédito funcionan como un mecanismo de ayuda mutua, solidaridad y aporte a la solución de problemas emergentes para la sociedad en general.

**Entre los fundamentos teóricos a aplicarse en este plan se tiene:**

La Planificación Estratégica, la cual permitirá mejorar a la Cooperativa en todos los aspectos esenciales que debe tener, para una buena organización.

Se empleará como base la Ley de Cooperativas aplicada en el Ecuador para sentar las bases de la Administración de la Cooperativa en funcionamiento, así como la ley de Cooperativas y estatutos internos.

El cambio que se le quiere dar a la Cooperativa, es que disponga de objetivos claros precisos y concisos a futuro, a donde llegar, el rol que cumple en la sociedad, implantando una planificación a mediano y largo plazo que involucre a todos los que conforman la misma, generando políticas administrativas adecuadas que permitan administrar los recursos adecuadamente de la Cooperativa para un desarrollo sostenible.

## 6.2. MARCO GEOREFERENCIAL





### **6.3. MARCO LEGAL**

#### **CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR**

El presente trabajo se sustenta en los siguientes artículos de la constitución según sus secciones.

##### **Sección Primera**

##### **Educación**

**Art. 350.** El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

**Art. 351.** El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

##### **Sección Octava**

##### **Sistema Financiero**

**Art. 310.** El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

**Art. 311.** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y del micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

## **LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Art. 144.** Tesis Digitalizadas.- Todas las instituciones de educación superior estarán obligadas a entregar las tesis que se elaboren para la obtención de títulos académicos de grado y posgrado en formato digital para ser integradas al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

## **REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO**

El presente trabajo de grado se sustenta en los reglamentos mencionados a continuación.

### **Registro Oficial N° 526 -- viernes 2 de septiembre del 2011**

**Art. 20. De la Nomenclatura de los Títulos.-** El Reglamento de Régimen Académico incorporará la nomenclatura de los títulos profesionales y los grados académicos que expidan las instituciones de educación superior estableciendo su unificación y armonización nacional, tomando en cuenta los parámetros internacionales.

**Art. 21. De la oferta y ejecución de programas de Educación Superior.-** La **SENESCYT** será el organismo encargado de verificar que la oferta y ejecución de los programas de educación superior que se imparten en el país cuenten con las autorizaciones respectivas y sean ofertados por instituciones de educación superior legalmente reconocidas.

**Art. 23. En el Tercer Nivel o de pregrado se requiere:**

**23.1.** Para obtener el grado académico de licenciado o título profesional universitario o politécnico, la aprobación de un mínimo de doscientos veinticinco (225) créditos del programa académico. Además, se debe realizar el trabajo de titulación correspondiente, con un valor de veinte (20) créditos y cumplir con las horas de pasantías pre profesionales y de vinculación con la colectividad en los campos de su especialidad, definidas, planificadas y tutoradas en el área específica de la carrera, para lo cual cada institución deberá designar un docente que garantice su cumplimiento.

**DEL TRABAJO DE TITULACIÓN O GRADUACIÓN**

**Art. 34.** El trabajo de graduación o titulación constituye uno de los requisitos obligatorios para la obtención del título o grado en cualquiera de los niveles de formación. Dichos trabajos pueden ser estructurados de manera independiente o como consecuencia de un seminario de fin de carrera, de acuerdo a la normativa de cada institución.

**Art. 35.** El estudiante, una vez egresado, dispondrá como máximo de un año para el nivel técnico superior y de dos años para el tercer nivel o de pregrado, para culminar su trabajo de titulación o graduación; pasado este tiempo se someterá a los requerimientos de actualización de conocimientos determinados por la institución y los relacionados con el trabajo de titulación o graduación. Los programas de cuarto nivel o de postgrado se regirán por su propio reglamento.

**Art. 36.** Las instituciones de educación superior pueden autorizar la denuncia del tema de graduación o titulación, una vez que el estudiante de tercer nivel o de pregrado haya aprobado al menos el 80% del programa académico.

**Art. 37.** Los trabajos de graduación o titulación se definen de la siguiente manera de acuerdo a los títulos o grados que se otorgan:

**37.2** Para la obtención del grado académico de Licenciado o del Título Profesional universitario o politécnico, el estudiante debe realizar y defender un proyecto de investigación conducente a una propuesta para resolver un problema o situación práctica, con características de viabilidad, rentabilidad y originalidad en los aspectos de acciones, condiciones de aplicación, recursos, tiempos y resultados esperados.

**Art. 38.** Las instituciones de educación superior deberán verificar, con la base de datos del **CONESUP**, los temas de trabajos de titulación o graduación, con el fin de propender a la innovación, diversificación y calidad en los trabajos investigativos, y no repetir investigaciones ya realizadas.

**Art. 39.** Los casos de plagio de trabajos de graduación o titulación serán sancionados en acuerdo a lo dispuesto en el artículo 101 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

## **LA LEY Y EL REGLAMENTO QUE CUMPLE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO LTDA.- AGENCIA GUARANDA”.**

**En sus obligaciones Tributarias, con todo lo que exige la ley, como:**

- Ley de régimen tributario
- Ley de reglamento de Cooperativas
- IEES
- Ley de defensa del consumidor
- Ley de Comercio
- Ley Municipal

Posteriormente nos registramos a la **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria** fue aprobada por la Asamblea.

# LA LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA<sup>1</sup>

## Título II

### DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

#### Capítulo I

##### De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

**Art. 8.** Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios.

##### De las Organizaciones del Sector Cooperativo

**Art. 21. Sector Cooperativo.-** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

**Art.22. Objeto.-** El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

**Art.23. Grupos.-** Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

---

<sup>1</sup>LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO, ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, Edición, 2011.Ecuador. Pág. 18, 24, 25, 45,46 y 47.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

**Art.24. Cooperativas de Producción.-** Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

**Art.25. Cooperativas de Consumo.-** Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

**Art.26. Cooperativas de Vivienda.-** Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios.

### **Título III**

## **DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO**

### **Capítulo I**

#### **De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario**

**Art.78. Sector Financiero Popular y Solidario.-** Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

**Art. 79. Tasas de Interés.-** Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

**Art. 80. Disposiciones Supletorias.-** Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se registrarán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito

Para los directivos de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Ambato Ltda., la obtención de la Certificación ISO **9001 - 2000**, es un nuevo logro alcanzado, no solamente para mejorar los sistemas y procesos administrativos al interior de la Institución, sino para llegar a la excelencia en los servicios al cliente; que es el objetivo primordial de la Cooperativa.

# REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE COOPERATIVAS

## Sección 1

### DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

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

**Art. 82.- Requisitos para su Constitución.-** Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

**Art. 83.- Actividades Financieras.-** Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad.
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;



- i)** Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j)** Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prenda propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k)** Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l)** Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.

# **REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO LTDA.- AGENCIA GUARANDA”<sup>2</sup>**

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “**Ambato Ltda.- Agencia Guaranda**”

## **REGLAMENTO INTERNO**

### **CAPÍTULO I**

#### **NATURALEZA Y FINES**

**Art. 1.** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “**AMBATO LTDA.- AGENCIA GUARANDA**”. Es una entidad de capital variable e ilimitado número de socios, con la personería jurídica concedida por acuerdo ministerial, la misma que se registrará por la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, el presente Estatuto que tiene como finalidades fomentar el ahorro, conceder créditos e implementar servicios que excedan en beneficio directo de sus asociados.

**Art. 2.** La Cooperativa podrá adquirir, administrar y transferir bienes muebles o inmuebles realizar todo acto o contrato que contribuya la consecución de su objeto social con sujeción a las normas constantes en el Estatuto y los reglamentos internos.

**Art. 3.** Para el cumplimiento de su objeto social la Cooperativa de Ahorro y Crédito “**AMBATO LTDA.- AGENCIA GUARANDA**”.

#### **Podrá realizar las siguientes actividades:**

**a.** Promover y ejecutar actividades que coadyuven, identifiquen, prioricen y ejecuten modelos de ahorro y crédito socio económico para la población de esta provincia y del país, a fin de obtener capital de servicio para el sector productivo.

---

<sup>2</sup>CONSEJO DE ADMINISTRACION DE LA COAC-AMBATO/ REGLAMENTO INTERNO, Edición .2008. Tungurahua - Ambato.

**b.** Fomentar la participación popular, fortaleciendo el ahorro y la producción en el ámbito nacional de acuerdo a su naturaleza para luego transformarlas en entes capaces de su propia autogestión.

**c.** Apoyar los planes, programas y proyectos de organización de desarrollo tanto estatales como privados.

**d.** Celebrar contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores público, privado, que fuesen necesarios para el cumplimiento de sus fines.

**e.** Recibir los aportes de los socios, cuotas sociales, aportes especiales e inversiones.

**f.** Fomentar la educación cooperativa de los socios, acción solidaria entre los mismos y frente a la comunidad.

**g.** Propender a la permanente culturización de los cooperados, formar el espíritu de unión, solidaridad y disciplina entre los socios.

**h.** Realizar cualquier otra actividad tendiente al mejoramiento económico y social de sus miembros dentro de los principios universales del Cooperativismo, la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, Reglamentos Especiales y el presente Estatuto.

**Art. 4.** Para el desarrollo de su objeto social y en la ejecución de sus actividades, la Cooperativa aplicará los principios básicos y universales del Cooperativismo y que hacen relación con:

**a.-** Igualdad de obligaciones y derechos de los socios.

**b.-** Libre acceso y retiro voluntario.

**c.-** Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido.

## 6.4. MARCO CONCEPTUAL

**Plan:** Es el conjunto coherente de políticas, estrategia y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las practicas a seguir y el marco en el que se desarrollan las actividades, estos pueden justificar analíticamente las decisiones estratégicas que se ha hecho.<sup>3</sup>

**Planear:** Para **ROJAS Y MEDINA (2012), PAG 18** Planear es la primera función administrativa que obliga a los demás a diseñar un ambiente adecuado, para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales y solucionar problemas.

**Planificar:** Es una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención.<sup>4</sup>

**Planeación** para **MUNCH y GARCIA PAG, 16** Es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlo, con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

**Meta:** Según (**ROJAS Y MEDINA (2012), PAG 19** Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del periodo de planeación usualmente son muy concretas. En otras palabras son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.

**Estrategia:** Según (**ROJAS Y MEDINA (2012), PAG 31** Es un curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. La estrategia es vista a menudo como una búsqueda de la ventaja competitiva.

---

<sup>3</sup> **ROJAS, MIGUEL Y MEDINA LAURA.** (2012). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos.* (1<sup>ERA</sup> Edición). COLOMBIA. Digiprint editores E.U. Pág. 19.

<sup>4</sup> **NAVAJO, GOMEZ PABLO.** (2012). *Planificación Estratégica En Organizaciones No Lucrativas.* (1<sup>ERA</sup> Edición). ESPAÑA. NARCESA S.A. Pág. 21

**Decisión Estratégica:** Según (ROJAS Y MEDINA (2012), PAG 40) Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima. Estas moldean las metas de la empresa y contribuyen a delimitar las operaciones en las que está inmersa. Igualmente estas son las que determinan los recursos a destinar a cada una de las tareas.

**Momento:** Indica instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura por la que atraviesa un proceso continuo o “en cadena” que no tiene comienzo ni término definido. El paso del proceso de planificación por un momento determinado es así sólo el dominio transitorio de dicho momento sobre los otros que siempre están presentes.

**Desarrollo:** Es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Todos los grupos sociales tendrían acceso a las organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y que sus culturas y tradiciones sean respetadas.

**Gestión:** La gestión se halla próxima de la administración, conjunto de actividad rutinaria relativa al funcionamiento de una colectividad humana. Si la organización el marco, las estructuras, disposición en la planta de los talleres, las oficinas, fijan las tareas de cada uno, falta todavía de conseguir que el conjunto funcione.

**Política:** Según (ROJAS Y MEDINA (2012), PAG 20) Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.

**Administración:** Como disciplina consiste en coordinar los elementos internos de la empresa y de los organismos sociales hacia determinado fin o propósito en el entorno, el cual no puede ser administrado puesto que las variables externas dependen de factores económicos, sociales, tecnológicos, etc., que no es factible

controlar en todo caso la empresa y las organizaciones sociales estudian el entorno y sus tendencias para desarrollar sus estrategias de operación en él.<sup>5</sup>

Para **LUNA .G.ALFREDO C. (2008)** Es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos disponible para alcanzar los objetivos trazados.

### **Administración Estratégica**

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integral la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito en una organización<sup>6</sup>.

### **Política Administrativa**

Para **MUNCH, Lurdes. (2010)** “Las Políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilita la toma de decisiones así mismo son guías para orientar la acción”.

**Manual Administrativo:** Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

**Proceso:** Es la secuencia de actividades lógicas diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor.

---

<sup>5</sup>**HERNÁNDEZ, R. SERGIO y PALAFOX, G. (2012).***Administración teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad.* (3<sup>RA</sup> Edición).México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V. Pág. 10.

<sup>6</sup>**FRED, R. DAVID. (2013).** *Administración Estratégica.* Decima Cuarta Edición: Perason Educación de México, S.A. de C.V Pág. 5

**El Proceso Administrativo:** Se puede afirmar con mucha razón que la planeación es básica para otras funciones administrativas, es decir para la organización la dirección y el control. Sin la determinación de la planeación no habrá nada que organizar nadie para dirigir ni nada que necesite el control.

**Organización:** Es un proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para realizar lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear a la estructura de la organización (quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones) , establecer procedimientos y asignar recursos.<sup>7</sup>

**Cultura Organizacional:** Según **ROBBINS COULTER (2010), Pág. 46** Se ha descrito como los valores, principios tradiciones y formas de hacer las cosas que influyan en la forma en que actúan los miembros de la organización.

**Calidad y Productividad:** La finalidad del administrador, al igual que la de otros profesionistas, es lograr que las organizaciones sociales alcancen su misión con productividad, de tal manera que se aprovechen lo mejor posible los recursos y se generen productos y servicios de calidad competitiva.<sup>8</sup>

**Rentabilidad:** Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.<sup>9</sup>

**Ahorros:** La Cooperativa para completar el ciclo de funcionalidad y propósitos, deberá recibir de sus miembros los ahorros, como fuente principal del dinero requerido para atender el servicio de los préstamos; estos valores serán descontados; sin embargo la Cooperativa podrá retenerlos como una de las garantías de los créditos en calidad de encaje.

---

<sup>7</sup>**BERNAL TORRES, CESAR A Y SIERRA H. (2008).***Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI.*<sup>1ER</sup> Edición. México Printed .S.A. Pág. 49

<sup>8</sup>**HERNÁNDEZ, R. SERGIO y PALAFOX, G. (2012).***Administración teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad.* (3<sup>RA</sup> Edición).México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V. Pág. 24.

<sup>9</sup>[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Administración y Finanzas

**Encaje:** Valor de ahorro retenido que durará hasta cuando estén pagados los créditos en su totalidad.

**Caja:** Departamento que forma parte indispensable en la Cooperativa, encargada de recibir y entregar dinero a los socios sea por depósitos de encaje, retiros de ahorro, o pago de préstamos.

**Crédito:** Es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera. En la Cooperativa nos manejamos con Créditos de Consumo, Créditos Comerciales, Micro créditos, etc.

**Préstamo o Crédito:** Contrato o convenio según el cual una de las partes entrega a otra cierta cantidad de dinero bajo el bajo el compromiso de que éste sea restituido luego de un cierto plazo, adicionándole los intereses correspondientes.

**Inversiones:** Es el flujo de producto de un período dado que se usa para mantener o incrementar el stock de capital de la economía. El gasto de inversión trae como consecuencia un aumento en la capacidad productiva futura de la economía. La inversión bruta es el nivel total de la inversión y la neta descuenta la depreciación del capital.

**Interés:** Es el costo que se paga a un tercero por utilizar recursos monetarios de su propiedad. Es la remuneración por el uso del dinero. Pago por el uso del dinero.



## **6.5. TEORÍA CIENTÍFICA**

### **6.5.1 PLAN**

#### **6.5.1.1** Tipos de planes

#### **6.5.1.2** Los planes en el cambio al éxito

### **6.5.2 PLANEACIÓN**

#### **6.5.2.1** definiciones

#### **6.5.2.2** Objetivos de la Planeación

#### **6.5.2.3** Importancia de la Planeación

#### **6.5.2.4** Ventajas de la Planeación

#### **6.5.2.5** Herramientas para la Planeación

#### **6.5.2.6** Proceso de la Planeación

#### **6.5.2.7** Etapas del proceso de Planeación

#### **6.5.2.8** Tipos de Planeación de acuerdo con el Nivel Jerárquico

### **6.5.3 ESTRATEGIA**

#### **6.5.3.1** Importancia de la Estrategia

#### **6.5.3.2** Dimensión de la Estrategia

#### **6.5.3.4** Tipos de Estrategias

### **6.5.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **6.5.4.1** Características de la Planeación Estratégica

#### **6.5.4.2** Necesidad de una Planeación Estratégica

#### **6.5.4.3** Funciones de la Planeación Estratégica

#### **6.5.4.5** Requerimientos para elaborar la Planeación Estratégica

**6.5.4.6** Principios de la Planeación Estratégica

**6.5.4.7** La Planeación y la Estrategia de Desarrollo

**6.5.4.8** Momentos de la Planificación Estratégica

## **6.5.5 DESARROLLO**

**6.5.5.1** Características del desarrollo

**6.5.5.2** Etapas de Desarrollo en la Empresa

**6.5.5.3** Administración

**6.5.5.4** Proceso Administrativo

**6.5.5.6** Proceso Administrativo y las Empresas

## **6.5.6 COOPERATIVISMO**

**6.5.6.1** Objetivo final del Cooperativismo

**6.5.6.2** Importancia del Cooperativismo

**6.5.6.3** Valores Cooperativos

**6.5.6.4** Cooperativismos y Desarrollo

**6.5.6.5** Principios del Cooperativismo

**6.5.6.6** Cooperativa

**6.5.6.7** Naturaleza y Fines

**6.5.6.8** Cómo funcionan las Cooperativas

**6.5.6.9** Estructura de la Cooperativa

**6.5.6.10** Movimiento Cooperativo

**6.5.6.11** Tipos de Cooperativas

### 6.5.1. PLAN<sup>10</sup>

El plan es un curso predeterminando de acción específico, que representa una respuesta dirigida al logro de un objetivo formado. Así pues el plan se describe un curso de acción para alcanzar un objetivo y proporcionar: que, cuando, como, donde y porque.

Para **LERMA y BARCENA** plan es el mapa del camino, pero para llegar a donde se desea debe ser transitado observado las orientaciones generales y específicas enunciados en las estrategias y táctica que se hubiesen diseñado.

#### **Tipos de Planes<sup>11</sup>**

**Misiones o propósitos.** Identifican la función o las tareas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es coherente una misión o un propósito.

**Objetivos o metas.** Son los fine hacia los cuales se dirige la actividad; no solo presentan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

**Estrategias:** Se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

**Políticas:** Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones.

**Procedimientos:** Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar – más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

---

<sup>10</sup> **IDALBERTO CHEABENATO, (2006).** *Introducción a la teoría general de la administración*. Tercera Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, S.A. Pág. 141.

<sup>11</sup> **KOONTZ, HAROLD. HEINZ, WEHRICH.** (2013) *“Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación”*. (8<sup>va</sup> Edición), México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V Pág. 86- 87-88, 89.

**Reglas:** Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple. No fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido.

**Programas:** Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos para seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuenta con el apoyo de un presupuesto asignado.

**Presupuestos:** Es un presupuesto es un, términos numéricos, el informe de los resultados esperados puede llamarse plan cuantificado, el hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier termino numérico medible.

### **Los Planes en el cambio al éxito<sup>12</sup>**

La planeación es una tarea fundamental en el camino al éxito; si bien los buenos planes son esenciales, no son suficientes para lograr los resultados que con eficacia y eficiencia conduzcan a lo que se desea y se propone obtener.

### **CONCLUSIÓN DE UN PLAN <sup>13</sup>**

Es una propuesta de un proyecto que orienta de manera específica en la aplicación secuencial de factores por parte de la Cooperativa en el uso adecuado de los recursos disponibles para alcanzar determinadas metas en un tiempo determinado centrándose en los objetivos propuestos en el plan estratégico para su pronto desarrollo.- Además integra un conjunto de objetivos, políticas, metas, estrategias, programas y acciones que se propone la Cooperativa cumplirlas con una mayor eficiencia, congruencia, solidez y visión de conjunto.

---

<sup>12</sup> LERMAY KIRCHNER, BARCENA, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. 1<sup>ER</sup> Edición.: México Alfa omega Grupo Editor S.A. de C.V Pág.3.

<sup>13</sup> **Aporte de las investigadoras:** Adriana Aroca y Maritza Faz.

A la vez permite detectar los obstáculos y deficiencias, a partir de los cuales se definen estrategias y acciones con la finalidad de establecer las bases firmes y consistentes para el crecimiento de la Cooperativa en los servicios financieros.

### **6.5.2. PLANEACIÓN**

Para (**ROJAS y MEDINA (2012), PAG 20**). La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad los recursos reales y potenciales que permiten establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito.

#### **Definiciones de varios autores.**

- **Según Ernest Dale:** Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos".
- **Según George R. Terry:** Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.
- **Según J. A. Fernández Arenas:** La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

## **Objetivo de la Planeación**<sup>14</sup>

El objetivo de la planeación de una empresa es fincar el desarrollo sostenible mediante el análisis del ambiente competitivo en lo que opera con el fin de encontrar los espacios en los que se desempeñe mejor que sus competidores. La planeación estructural debe permitir que los recursos económicos y tecnológicos sean designados en relación directa con las funciones que genera mayor valor agregado con respecto a la estrategia del negocio.

## **Importancia de la Planeación**<sup>15</sup>

La planeación es importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa y es a través de esta que se puede establecer los cambios que se presentaran en el futuro, además instaure las medidas que se tomaran para enfrentar dichos cambios.

## **Ventajas de la Planeación**<sup>16</sup>

La planeación permite:

- La renovación de la manera de pensar del personal, que con frecuencia queda atrapada en las prácticas del pasado y rutinas que le hacen tener una visión limitada.
- Que las personas generen un espíritu de esperanza de cambio positivo; genere motivación general individual y colectiva.
- Abrir nuevos cauces y evaluarlos, lo que es un ejercicio mental fundamentalmente tanto para la organización como para sus miembros.
- La certificación por los diversos organismos internacionales de certeza a las partes interesadas para generar planes en la cadena productiva.

---

<sup>14</sup>HERNÁNDEZ, R. SERGIO y PALAFOX, G. (2012). *Administración teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (3<sup>RA</sup> Edición). México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V. Pág. 177.

<sup>15</sup>ROJAS, MIGUEL Y MEDINA LAURA. (2012). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos*. (1<sup>ERA</sup> Edición). COLOMBIA. Digiprint editores E.U. Pág. 16.

<sup>16</sup>HERNÁNDEZ, R. SERGIO y PALAFOX, G. (2012). *Administración teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (3<sup>RA</sup> Edición). México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V. Pág. 179,180.

- Utilizar mejor los recursos de la empresa; a pesar de que consume tiempo y dinero, sus beneficios son mayores.
- Aprovechar las oportunidades que se presenten en el corto, mediano y largo plazo y, por lo tanto, anticiparse a las acciones de los competidores de la empresa.
- Replantear la acción con base en los objetivos de existencia de la empresa.
- Que el cuerpo directivo y de gerencia revisen las prioridades para la utilización de los recursos y para orientar la acción y la ejecución.
- Una mejor organización.
- Fomentar la integración de los recursos humanos.
- Ayudar a la dirección de la empresa.
- Reducir la incertidumbre, el riesgo y los efectos del cambio.

### **Herramientas para la Planeación<sup>17</sup>**

En la actualidad, existe gran cantidad de herramientas de las cuales se puede disponer como medios de apoyo a los procesos de planeación que facilitan mejores resultados en el uso de recursos como la generación de resultados.

- Métodos y técnicas para el reconocimiento del entorno.
  - Inteligencia de competencia y de mercados
  - Análisis del entorno.
  - Prospectiva – Identifica escenarios futuros.
  - Método de pronósticos - – Identifica eventos futuros.
- Benchmarking
- Elaboración de presupuestos.
- Programación de actividades.

---

<sup>17</sup>BERNAL TORRES, CESAR A Y SIERRA H. (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. 1<sup>ER</sup> Edición. México Printed .S.A. Pág. 59.

## Proceso de la Planeación<sup>18</sup>.

La planeación inicia con el análisis del contexto y la definición de la estrategia del desarrollo de la empresa para generar las grandes políticas por seguidas por largo plazo. Más adelante, una vez establecida la gran línea rectora estratégica, se elabora las labores tácticas de las áreas funcionales y básicas y, en caso en que la estrategia y la táctica requieran de cambios en los procesos de trabajo se modifican los planes operativos.

## Etapas del proceso de Planeación<sup>19</sup>

La primera etapa de la planeación es la parte estratégica y el desarrollo de las políticas unificadoras de la acción de los planes tácticos y operativos del área.

A continuación se menciona el proceso de planificación por etapas.

- Conceptualización y desarrollo de estrategias.
- Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Establecimiento de premisas.
- Definición de políticas generales para planes específicos por áreas.
- Planes tácticos específicos por áreas.
- Planes operativos de áreas.

## Tipos de Planeación de acuerdo con el Nivel Jerárquico<sup>20</sup>

**1. Planeación Normativa:** Una dimensión de la planeación normativa se enfoca hacia el interior de la organización encargándose de construir, modificar o adaptar el marco de políticas, normas y reglas que habrán de regir a l empresa o institución con el fin debe garantizar su funcionamiento e manera ordenada.

---

<sup>18</sup>HERNÁNDEZ, R. SERGIO y PALAFOX, G. (2012). *Administración teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (3<sup>RA</sup> Edición). México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V. Pág. 184.

<sup>19</sup>HERNÁNDEZ, R. SERGIO y PALAFOX, G. (2012). *Administración teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (3<sup>RA</sup> Edición). México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V. Pág. 186.

<sup>20</sup>LERMAY KIRCHNER, BARCENA, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. 1<sup>ER</sup> Edición.: México Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V Pág. 15, 16, 17,18.



- 2. Planeación Operativa u Operacional:** Se encarga de definir las acciones específicas que deberán desarrollarse para garantizar que las actividades cotidianas se realicen con eficiencia y que la organización se aproxime día con día sus objetivos planteados a largo plazo.
- 3. Planeación Táctico:** El plan táctico consiste en el diseño y programación secuencial de acciones con el fin de asegurar una mejor coordinación y optimización continua del desempeño de actividades, funciones y tareas de la organización.
- 4. Planeación Estratégica:** Es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer.

## CONCLUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN<sup>21</sup>

Es una técnica que debe ser aplicada en la Cooperativa y cualquier otra institución para su desarrollo el mismo que parte del proceso administrativo que selecciona y aplica los distintos métodos para satisfacer determinadas políticas y lograr los objetivos establecidos esenciales a fin de fortalecer el servicio financiero y poderlas ejecutarlas a través de la toma de decisiones acertadas con la finalidad de obtener una imagen progresiva a nivel de cooperativismo. Además la planificación nos ayuda a definir en forma anticipada las metas y objetivos que requiere lograr mediante la aplicación de las estrategias preestablecidas por los directivos de la misma.

### 6.5.3. ESTRATEGIA<sup>22</sup>

La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar.

---

<sup>21</sup> **Aporte de las investigadoras:** Adriana Aroca y Maritza Faz

<sup>22</sup> **CHIAVENATO, I. Y, SAPIRO.** (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. PRIMERA Edición, McGraw-HILLINTERAMERICANA, S.A. Pág. 4.

## Importancia de la Estrategia<sup>23</sup>

- La falta de estrategia puede originar que no cumplan los objetivos.
- Son lineamientos generales que permitan guiar las acciones de la empresa de establecer varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr objetivos y ejecutar las decisiones.
- Facilita la toma de decisiones evaluar alternativas y elegir la mejor.
- Desarrolla la creatividad en la solución del problema.

## Dimensión de la Estrategia<sup>24</sup>

Las estrategias tiene tres elementos esenciales: metas que se deben alcanzarse, políticas que limitan la acción y programas que son las secuencias de acción que deben lograr las metas en un determinado tiempo.

## Tipos de Estrategias

**Michael Porter**, en su libro *Estrategias Competitivas* señala tres estrategias genéricas.

- **Estrategia de diferenciación:**- Algunas organizaciones y empresas se distinguen de otras por sus siguientes elementos: marca, prestigio o una única característica de calidad en los servicios que ofrecen en ocasiones con precios superiores para dar estatus al cliente; la diferenciación genera un nicho de mercado es decir un espacio formado por clientes especiales con características específicas que inclinan su preferencia por alguna diferencia del producto o servicios.

---

<sup>23</sup> **ROJAS, MIGUEL Y MEDINA LAURA.** (2012). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos.* (1<sup>ERA</sup> Edición). COLOMBIA. Digiprint editores E.U. Pág. 32.

<sup>24</sup> **ROJAS, MIGUEL Y MEDINA LAURA.** (2012). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos.* (1<sup>ERA</sup> Edición). COLOMBIA. Digiprint editores E.U. Pág. 33.

- **Enfoque de segmentación:**-El mercado está compuesto por segmentos de clases económicas, sexo, edades, profesiones, culturas, religiones, etc. Una estrategia basada en la segmentación es atender un espacio muy concreto que le da protección a la institución.
- **Liderazgos de costos:**- La estrategia basada en el liderazgo en costos se basa en lograr una alta productividad de la mano de obra, materiales y maquinaria, etc., y en obtener buenos precios de compra por volumen.

## CONCLUSIÓN DE ESTRATEGIA<sup>25</sup>

La aplicación de estrategias para el desarrollo de la Cooperativa sirve de guía para determinar los lineamientos, orientaciones y directrices que permiten el logro de los objetivos haciendo énfasis en el cómo y cuándo llevarlas a la práctica, surge de un proceso continuo de toma de decisiones por los miembros de la institución financiera en el que se identifican las opiniones y evalúa las distintas posibilidades de éxito para finalmente seleccionar la más adecuada y cumplir con los objetivos desde el punto de vista (nacional, regional, provincial), de dimensión temporal (a corto, mediano y largo plazo) y por su objetivo (globales, económicas, sociales e institucionales) que puedan fortalecer los distintos servicios financieros que presta.

### 6.5.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para **ROJAS y MEDINA (2012), PAG 47** Es el proceso por el cual los dirigentes orden sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueden alcanzar uno o varios objetivos.

---

<sup>25</sup> **Aporte de las investigadoras:** Adriana Aroca y Maritza Faz aporte personal.

## **Para qué sirve el Plan Estratégico<sup>26</sup>**

El Plan Estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente.

## **Características de la Planeación Estratégica<sup>27</sup>**

- Es conducida o ejecutada por los niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respeto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios periodos cuando más largo el periodo, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.

## **Necesidad de una Planeación Estratégica<sup>28</sup>**

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean sus estrategias registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño.

---

<sup>26</sup> **BERNAL TORRES, CESAR A Y SIERRA H. (2008).** *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. 1<sup>ER</sup> Edición. México Printed .S.A. Pág. 31.

<sup>27</sup> **ROJAS, MIGUEL Y MEDINA LAURA. (2012).** *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos*. (1<sup>ERA</sup> Edición). COLOMBIA. Digiprint editores E.U. Pág. 48.

<sup>28</sup> **CHIAVENATO, I. Y, SAPIRO. (2011).** *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. PRIMERA Edición, McGRAW-HILLINTERAMERICANA, S.A. Pág. 25,26.

## Funciones de la Planeación Estratégica<sup>29</sup>

- Facilita la permanencia de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades.
- Estimula el pensamiento y la actitud estratégicos tanto de directivos como de cada una de las personas que conforman las organizaciones, para para idear o implementar las mejoras y diferentes formas de lograr los objetivos.
- Garantizar una mayor optimización de recursos internos de las organizaciones y un mejor aprovechamiento de las condiciones del entorno para el buen desempeño de estas.
- Lograr una mayor competitividad de las organizaciones mediante el conocimiento de su entorno y de sus propios recursos y capacidades.

## Requerimientos para elaborar la Planeación Estratégica<sup>30</sup>

- Información.
- Capacidad de análisis, visión y síntesis.
- Capacidades ejecutivas con imaginación y creatividad para el diseño de cursos de acción.
- Búsqueda continúa de lo práctico y lo eficiente.
- Laboriosidad y detalle en la realización del diseño.

## Principios de la Planeación Estratégica<sup>31</sup>

1. **Factibilidad:** Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad, a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

---

<sup>29</sup>BERNAL TORRES, CESAR A Y SIERRA H. (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. 1<sup>ER</sup> Edición. México Printed .S.A. Pág. 66.

<sup>30</sup>LERMAY KIRCHNER, BARCENA, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. 1<sup>ER</sup> Edición.: México Alfa omega Grupo Editor S.A. de C.V Pág. 8.

<sup>31</sup><http://es.wikipedia.org/wiki>

2. **Flexibilidad:** Al elaborar un plan es conveniente manejar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
3. **Unidad y Equilibrio:** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales, de tal manera que sean consistentes, armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.
4. **Cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción.
5. **Objetividad:** Los planes deben basarse en hechos reales y no en opiniones subjetivas.
6. **Cuantificación:** Los planes deben expresarse en cantidades, volúmenes y porcentajes.
7. **Precisión:** Los planes no deben ser vagos e inexactos sino precisos para lo cual deberán basarse en la objetividad y la cuantificación.

### **La Planeación y la Estrategia de Desarrollo**

Como ya se mencionó, las empresas hacen esfuerzo periódico de planeación según su tamaño; para ello toman en cuenta información relevante del entorno, así como la competencia que tiene en el ambiente en que operan, el lugar que ocupan en el mercado, el lugar que pretenden ocupar y las oportunidades que hay en el medio para avanzar, considerablemente los riesgos y las amenazas latentes a momento del análisis y formulación del plan; con ello establecen un **Plan General Estratégico rector** que comprende los objetivos y las políticas de acción de la empresa, **la visión de desarrollo estratégico**, los valores y la cultura laboral.

## Momentos de la Planificación Estratégica<sup>32</sup>

### Momento Analítico / Explicativo

Trate de analizar en la situación en la que se encuentra, dependerá mucho la manera en que analizado el diagnóstico de la problemática, se distinguen cuatro niveles de análisis:

- Descripción de la situación estudiada.
- Predicción de comportamientos futuros.
- Evaluación de la situación-problema.
- Factores que influyen en la situación

**Se menciona los cuatro aspectos que se considera en la elaboración del diagnóstico:**

- Antecedentes, como se llegó a la situación.
- Problema en sí, razón de mejora.
- Tendencias o prognosis, identificar situaciones futuras.
- Contexto, la totalidad social que forma parte.
- Globalización, desarrollo y cultura, avance comunicación e información, relación con el Estado y la empresa, responsabilidad social, sistema educativo, formación y currículo, etc.<sup>33</sup>
- Es recomendable como estrategia para diseñar una propuesta de marco conceptual y referencial del proceso de desarrollo, conformar una comisión que elabore un documento corto, para luego organizar un taller con personas representativas del establecimiento a efectos de socializarlo y validarlo.

---

<sup>32</sup> MATUS, C (2009). *Los cuatro momentos de la planificación*. Recuperado el 10 de septiembre del 2012, de [http://www.trabajossocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/ficha\\_13\\_administracion.pdf](http://www.trabajossocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/ficha_13_administracion.pdf)

<sup>33</sup> CHINININ, VÍCTOR. (2011). *Planificación Estratégica Educativa*. Primera Edición. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Pag.38.

### **Momento Normativo<sup>34</sup>**

Como se podrá dar cuenta la prospectiva es una actitud mental que conlleva a una profunda meditación sobre el porvenir para realizar una reflexión activa sobre el presente. Contiene una metodología que persigue hacer probable el futuro deseado.

Aquí verdaderamente se expresa la situación objetivo, derivándose las estrategias de la acción, a que camino se quiere llegar. Es un marco referencial que proporciona direccionalidad a la acción y por otra parte ofrece objetivos y finalidades últimas que se sitúan en el horizonte utópico.

### **Momento Estratégico**

Dentro del Modelo de la Planificación Estratégica se conocen dos tipos de estrategias que deben de tenerse presentes en todo plan: Estrategia de consolidación, que proviene de una fortaleza o una oportunidad, y que implica perseverar, ratificar o continuar ejecutando acciones de este tipo por ser positivas para la institución; y, estrategia de cambio que deriva de un problema, una amenaza, un oponente o escenario alternativo.

Hay que recorrer un camino que supone un conjunto de acciones que se dan en el sistema social. Es necesario un cálculo situacional interactivo. La eficacia direccional es una pauta que se debe seguir para conducir a la situación objetivo deseada. El arco direccional señala la dirección del camino. Se debe buscar un programa direccional que no sólo sea eficaz para la alcanzar la situación objetivo, sino además que se viable.

---

<sup>34</sup> CHINININ, VÍCTOR. (2011). *Planificación Estratégica Educativa*. Primera Edición. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Pag.50.,60



## **Momento Táctico / operacional**

En este momento se emplea una serie de métodos, instrumentos y procedimientos técnicos que permiten factibilidad las estrategias alternativas de cambio.

Se da entonces una vinculación estrecha entre la planificación, la toma de decisiones y el seguimiento y evaluación.

En esta fase se producen los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional, de lo que se trata de establecer es como hacer, para ser ello se realiza:

- Se instrumentaliza e implementa el momento normativo.
- Se eligen los medios para el logro de objetivos.
- Se establecen los cursos de acción.
- Se busca coherencia, compatibilidad, consistencia en las diferentes decisiones.

## **CONCLUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO<sup>35</sup>**

La planificación estratégica es un eficaz instrumento de análisis y toma de decisiones combinadas, acerca de quehacer actual y el camino que debe recorrer para identificar las oportunidades y peligros que acechan a las organizaciones e instituciones en un futuro y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno cambiante, mediante el cual la Cooperativa conjuntamente con la participación de sus colaboradores, socios para su mejoramiento continuo, cabe mencionar que nos ayuda a reaccionar frente a los cambios internos y externos que se presentan en la labor diaria.

---

<sup>35</sup> **Aporte de las investigadoras:** Adriana Aroca y Maritza Faz aporte personal.

### **6.5.5. DESARROLLO<sup>36</sup>**

Se entiende como desarrollo al avance en los niveles de crecimiento económico, social, cultural y político de una sociedad o país. Partamos de la idea de que desde la antigüedad, la humanidad ha tenido avances o ha progresado hacia lo que somos ahora. Este progreso no termina aquí ya que en la actualidad, la humanidad sigue avanzando y lo seguirá haciendo en el futuro; así nace la idea del desarrollo.

#### **Características del desarrollo<sup>37</sup>**

El desarrollo está caracterizado por condiciones que dejan al alcance de todos los grupos sociales, las organizaciones y los servicios de educación, salud, alimentación y vivienda. Además, debe establecerse un respeto por las diferentes culturas y tradiciones. Cada sociedad tiene sus propias prioridades, por lo que cada una de ellas buscará su propia manera de suplir sus necesidades. Tendrá su propio concepto de desarrollo, que buscará según los aspectos culturales, económicos, religiosos, políticos y ambientales que posea.

#### **Etapas de Desarrollo en la Empresa<sup>38</sup>**

Toda empresa se halla inmersa en un proceso continuo de desarrollo. Podemos identificar diferentes etapas en este proceso que permiten visualizar el momento de crecimiento de cualquier negocio.

El momento de desarrollo de la empresa impone una interacción específica entre las personas, entre el personal y los líderes, entre el personal y los recursos e incluso, entre la empresa y el entorno. Esta interacción puede apoyar el crecimiento y consolidación del negocio, o bien, frenarlo e impedirlo.

Las etapas de desarrollo de una empresa desde el punto de vista administrativo y de interacción humana son las siguientes: previsión y planeación, organización, dirección, integración de recursos humanos y no humanos, ejecución y evaluación.

---

<sup>36</sup> <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20130226181347AAgzGX6>

Desarrollo

<sup>37</sup> <http://www.misrespuestas.com/que-es-el-desarrollo.html>

Desarrollo

<sup>38</sup> <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3641/Etapas-de-desarrollo-en-la-empresa>

Desarrollo

## CONCLUSIÓN DE DESARROLLO<sup>39</sup>

Para la Cooperativa la actividad financiera permite mejorar los niveles de servicios financieros para incrementar el rendimiento, eficacia, eficiencia en el servicio que brinde a la sociedad en general ya que es muy importancia para los directivos y demás miembros de que conforman la instrucción ya que ellos son los entes ejecutores de las diversas actividades que se hayan planteado de manera responsable para obtener resultados fructíferos en la consecución de objetivos preestablecidos para su respectiva ejecución y se puedan llegar a cristalizar ciertos beneficios.

### Administración

Del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como procesos, recursos, logro, objetivos, eficiencia y productividad, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.<sup>40</sup>

### Proceso Administrativo<sup>41</sup>

El proceso administrativo que tiene su origen en la Teoría General de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

- **Planeación**, relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será el futuro.
- **Organización**, que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.

---

<sup>39</sup> **Aporte de las investigadoras:** Adriana Aroca y Maritza Faz aporte personal.

<sup>40</sup> **GALLARDO, JOSE.** (2012) "*Administración Estratégica de la división a la ejecución.*". (1<sup>ra</sup> Edición), México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V Pág 3.

<sup>41</sup> **BERNAL TORRES, CESAR A Y SIERRA H.** (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI.*<sup>1ER</sup> Edición. México Printed .S.A. Pág. 40.

- **Dirección**, que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- **Control**, que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos.

### **Proceso Administrativo y las Empresas**<sup>42</sup>

El proceso administrativo esta diseñad para administrar, dirigir una organización, por lo que de primera instancia es necesario comprender que se va a administrar, qué objetivos tiene, cuál es su misión y, hacia cierto punto, los valores ( normas, morales) que son necesarios para su buen funcionamiento

### **CONCLUSIÓN DE ADMINISTRACIÓN**<sup>43</sup>

La Administración conforma un elemento esencial dentro de los departamentos de la Cooperativa encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, ambientales) con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser financiero y económico, dependiendo de los fines perseguidos por la Cooperativa siendo útil y efectiva haciendo que las personas con su trabajo y recursos físicos produzcan, con el fin de lograr los objetivos.

#### **6.5.6. COOPERATIVISMO**<sup>44</sup>

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. El Cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias.

---

<sup>42</sup> **HERNÁNDEZ, R. SERGIO y PALAFOX, G. (2012).** *Administración teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad.* (3<sup>RA</sup> Edición). México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V. Pág. 165.

<sup>43</sup> **Aporte de las investigadoras:** Adriana Aroca y Maritza Faz.

<sup>44</sup> <http://coopambato.interfases.net/Cooperativismo.aspx?seccion=14&verdoc=12>

## **Objetivo final del Cooperativismo<sup>45</sup>**

El cooperativismo busca desarrollar al HOMBRE, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo conjunto.

## **Importancia del Cooperativismo<sup>46</sup>**

El cooperativismo tiene su importancia ya que les permite a las organizaciones perfeccionarse cada vez más hasta llegar a constituir una cooperación, para crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ellas. Y así, por ejemplo, si los intermediarios encarecen los artículos de consumo, varias personas se asocian cooperativamente, instalan un almacén y adquieren esos mismos artículos a mejor precio y en condiciones de calidad más satisfactorias, creando así lo que se conoce como cooperativa de consumo.

## **Valores Cooperativos<sup>47</sup>**

Los principios organizativos del movimiento cooperativo a su vez se fundamentan en valores éticos universales de cooperación y responsabilidad, como son:

- **Apoyo mutuo:** Es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- **Esfuerzo propio:** Es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- **Responsabilidad:** nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.

---

<sup>45</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/bases-cooperativismo/bases-cooperativismo.shtml> Cooperativismo

<sup>46</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/bases-cooperativismo/bases-cooperativismo.shtml> Importancia De Cooperativismo

<sup>47</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Movimiento\\_cooperativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Movimiento_cooperativo) Valores Del Cooperativismo

- **Democracia directa:** toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) en lo referente a la gestión de la cooperativa.
- **Igualdad:** todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- **Equidad:** justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- **Solidaridad:** apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad.

También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás. Es a partir de estos valores que se fundamentan los lineamientos organizacionales del cooperativismo que se detallan más adelante.

### **Cooperativismos y Desarrollo**<sup>48</sup>

Los indicadores económicos definen el grado de desarrollo de un país y establecen la diferencia entre los países ricos, industrializados o desarrollados, como se los llama, y los países pobres, subdesarrollados o en vías de desarrollo.

En los países en vías de desarrollo el cooperativismo ha contribuido para mejorar el nivel de vida de la población.

---

<sup>48</sup> SQUEZ, GERMAN. (2004). *Cooperativismo* (13<sup>RA</sup> Edición). Quito-Ecuador: editorial Ecuador F.B.T.Cia .Ltda.. Pág. 21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31.

## Principios del Cooperativismo<sup>49</sup>

Como complemento de los valores señalados, los principios básicos del cooperativismo son siete:

- 1. Adhesión abierta y voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- 2. Gestión democrática por parte de los socios:** Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.
- 3. Participación económica de los socios:** Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y la gestión en forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa.
- 4. Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por los socios. Si firma acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y que mantengan su autonomía cooperativa.
- 5. Educación, entrenamiento e información:** Las cooperativas proporcionan educación e información a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir en forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan el gran público, especialmente

---

<sup>49</sup>VASQUEZ, GERMAN. (2004). *Cooperativismo* (13<sup>RA</sup> Edición). Quito-Ecuador: editorial Ecuador F.B.T.Cia .Ltda.. Pág. 21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31.

a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficencia de la cooperativa.

**6. Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus socios más eficientemente y fortaleciendo el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**7. Interés por la comunidad:** Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

### **Cooperativa<sup>50</sup>**

Son cooperativas las sociedades de derecho privado formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

### **Naturaleza y Fines<sup>51</sup>**

**Art. 1.-** Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

---

<sup>50</sup> VASQUEZ, GERMAN. (2004). *Cooperativismo* (13<sup>RA</sup> Edición). Quito-Ecuador: editorial Ecuador F.B.T.Cia .Ltda.. Pág. 35.

<sup>51</sup> [http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY\\_DE\\_COOPERATIVAS.pdf](http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf) Cooperativas.



## **Cómo funcionan las Cooperativas<sup>52</sup>**

Las cooperativas son instituciones sin fines de lucro, a diferencia de los bancos que buscan generar ganancias. Siendo así, los bancos tienen como dueños a los accionistas, mientras que las cooperativas están conformadas por miembros que al mismo tiempo son clientes y dueños.

## **Estructura de la Cooperativa<sup>53</sup>**

Las cooperativas pueden clasificarse según su base social en cooperativas de primer grado (como las de consumidores y usuarios, de viviendas, del mar, agrarias, de viviendas, de enseñanza...) y de segundo grado, cuyos socios son, a su vez, otras cooperativas. Las cooperativas de primer grado tendrán un mínimo de tres socios y las de segundo grado dos.

## **Movimiento Cooperativo<sup>54</sup>**

El movimiento cooperativo, cooperativismo o movimiento de cooperativas es el movimiento social o doctrina que define la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades.

## **Tipos de Cooperativas<sup>55</sup>**

En nuestro país pueden organizarse cooperativas para todas las actividades económicas, culturales o gremiales de acuerdo a las siguientes finalidades:

---

<sup>52</sup> <http://dinero.about.com/od/Operaciones-bancarias/a/Las-Cooperativas-De-Ahorro-Y-Cr-Edito.htm>

<sup>53</sup> <http://www.bbvacontuempresa.es/actualidad/sociedades-y-cooperativas/las-cooperativas-y-su-funcionamiento>

<sup>54</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Movimiento\\_cooperativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Movimiento_cooperativo) Cooperativismo

<sup>55</sup> <http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html> Cooperativismo

### **1. Cooperativa de producción de bienes y servicios**

Es la cooperativa que tiene por objeto principal la producción de bienes o prestación de servicios, tales como la producción industrial o artesanal, la producción agrícola o producción pecuaria, transporte colectivo o de carga, producción de diversos públicos (mantenimiento, educación, salud, servicios profesionales, etc.).

### **2. Cooperativa de obtención de bienes y servicios**

Es la cooperativa que tiene por objeto la adquisición u organización de bienes o servicios para proporcionar a sus asociados, tales como consumo de alimentos y otros bienes, ahorro y crédito, obtención de viviendas, servicios múltiples, etc.

### **3. Cooperativa Mixta**

La cooperativa mixta es la que persigue, a la vez, dos objetivos; producción de bienes y servicios, para terceros, y obtención de bienes y servicios para sus asociados.

### **4. Cooperativas de producción**

Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades de producción lícitas, en una empresa manejada en común.

### **5. Cooperativa de Vivienda**

Es cuando un grupo de personas que no tienen casa propia se unen y entre todos construyen el grupo habitacional para todos. Sorteando luego la vivienda que le tocará a cada uno.

## **6. Cooperativa de Producción Industrial**

Es una cooperativa de trabajadores y tiene como objeto transformar materia prima en bienes que tengan las características de satisfacer una necesidad de los consumidores mediante procesos industriales.

## **7. Cooperativa de Producción Agrícola**

Los integrantes de esta cooperativa tienen como objeto trabajar en común las tierras, comercializar sus productos, realizar compras en conjunto de consumidor agrícolas y en general efectuar sus labores en forma conjunta.

## **8. Cooperativa Artesanal**

Sus integrantes elaboran alguna actividad artesanal y se unen entre todos para comprar los materiales con los que la elaboran y para comercializar el producto final.

## **9. Cooperativa de Producción Pesquera**

Este tipo de cooperativas es organizada por un grupo de personas unidas por un vínculo de trabajo en común; la pesca, Buscan realizar una labor conjunta en beneficio propio y de la comunidad.

## **10. Cooperativa de Producción de Servicios**

Estas cooperativas son las que prestan un determinado servicio a la comunidad. Por ejemplo: las cooperativas de transporte (pasajeros, carga, aérea, etc.), institutos educativos, fumigación aérea y otros.

## **11. Cooperativa de Transporte**

Es un grupo de conductores o choferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad: el transporte de personas o cargas.

## **12. Cooperativa de Consumo**

Son aquellas que tiene por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

## **13. Cooperativa de Ahorro y Crédito<sup>56</sup>**

Son las que reciben ahorros y depósitos y hacen descuentos y restamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellos.

## **14. Cooperativas de servicio**

Son los que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los ocios o de la colectividad.

## **Diferencia entre una Cooperativa de Ahorro y Crédito y un Banco<sup>57</sup>**

- La cooperativa es de los asociados, el banco es de otra persona o personas.
- Los bancos generan ganancias, que se reparten entre los accionistas, mientras que en las cooperativas los excedentes se distribuyen entre los asociados de acuerdo al patrocinio (trabajo) de estos en la cooperativa. Los bancos tienen fines de lucro, las cooperativas no tienen fines de lucro y combaten la usura. Su fin es ayudar a los asociados.
- Las cooperativas hacen préstamos con intereses inferiores a los del mercado, los bancos hacen préstamos a tasa de mercado.
- En las cooperativas los trámites para conseguir préstamos son sencillos, en los bancos son complicados y difíciles.

---

<sup>56</sup> VASQUEZ, GERMAN. (2004). *Cooperativismo* (13<sup>RA</sup> Edición). Quito-Ecuador: editorial Ecuador F.B.T.Cia .Ltda.. Pág. 48.

<sup>57</sup> <http://www.cooperar.galeon.com/tipos.htm>. Cooperativas-Bancos.

## **CONCLUSIÓN DE COOPERATIVISMO<sup>58</sup>**

La definimos como una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad, solidaridad, responsabilidad, equidad e igualdad, debemos trabajar y cooperar ya que así lograremos un excelente trabajo, porque es necesario obrar mutuamente para un mismo fin en beneficio mutuo.

---

<sup>58</sup> **Aporte de las investigadoras:** Adriana Aroca y Maritza Faz.

## **7. HIPÓTESIS**

La implementación de un Plan Estratégico incide positivamente en el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda. Agencia - Guaranda”.

### **7.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

El desarrollo de un Plan Estratégico de la Cooperativa Ambato tiene relación directa con los socios y directivos de la institución.

### **7.2 HIPÓTESIS NULA**

Los socios y directivos de la institución, no tienen relación con el desarrollo de un Plan Estratégico de la Cooperativa Ambato.

## **8. SEÑALAMIENTO DE VARIABLE DE LA HIPÓTESIS**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Implementación de un Plan Estratégico.

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Incide positivamente en el Desarrollo de la Cooperativa.

## 8.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Variable Independiente:** Implementación de un Plan Estratégico.

**CUADRO N° 1**

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<b>Implementación de un Plan Estratégico</b>	Plan estratégico receso de desarrollo y mantenimiento de ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades la rendición de cuentas y las cambiantes oportunidades del mercado en el que opera conlleva la definición de una misión de la empresa clara el establecimiento de los objetivos detallados, el diseño de una nuevo portafolio de	Plan	Corto Mediano Largo Plazo	¿Conoce usted un Plan Estratégico?	Encuesta Entrevista
		Estrategias	Momento Analítico Momento Normativo Momento Estratégico Momento Táctico	¿En la Cooperativa Ambato existe un Plan Estratégico?	Encuesta Entrevista
		Rendición cunetas socios	Eficiencia Eficacia	¿Realizan la rendición de cuentas los directivos a los socios?	Entrevista



	servicios completos adecuado y la coordinación de estrategia funcional de la institución.	Mercado	Alta Media Baja	¿Usted está de acuerdo con los servicios financieros que entrega la Cooperativa?	Encuesta
		Objetivos estratégicos	Demanda Oferta	¿Está usted de acuerdo que se elabore un plan estratégico para cumplir con los objetivos estratégicos de la COAC-AMBATO?	Entrevista

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Adriana Aroca – Maritza Faz

## 8.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Variable Dependiente:** Incide positivamente en el Desarrollo de la Cooperativa.

**CUADRO N° 2**

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<b>Incide positivamente en el Desarrollo de la Cooperativa.</b>	Es administrar una estructura de órganos y cargos que componen la Cooperativa en la consecución de los objetivos, políticas, metas y estrategias que se traza la institución para el fortalecimiento de los servicios financieros que brinda mediante el avance de los niveles de crecimiento económico, social, cultural y político de una sociedad a la vez permitan satisfacer de	Administración	Planeación Organización Dirección Control	¿Está usted de acuerdo con la administración de la COAC-AMBATO?	Encuesta
		Políticas	Mucho Poco Nada	¿Usted considera que las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo económico de la Cooperativa?	Encuesta

	mejor manera las necesidades tanto de la institución como de los socios con las que cuenta y de esa manera incrementar su rentabilidad mediante una participación activa de quienes la integran.	Estrategias	Corto plazo Mediano plazo Largo plazo	¿Las estrategias utilizadas por la Cooperativa contribuyen al Desarrollo Administrativo?	Encuesta Entrevista
		Rentabilidad	Alta Media Baja	¿Cree usted que con el Plan Estratégico la Cooperativa mejora la rentabilidad?	Encuesta Entrevista
		Participación Activa	Rápida Moderada Paulatina	¿Al solicitar su colaboración participaría con el desarrollo del Plan Estratégico?	Encuesta Entrevista

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Adriana Aroca – Maritza Faz

## **9. METODOLOGÍA**

El presente trabajo de grado se realizó dentro de un contenido cualitativo y cuantitativo ya que nos servirán para descubrir las causas que lo provocaron y nos facilitara conocer el comportamiento de las personas y el objeto de estudio y así poder lograr obtener la información necesaria que nos permitirán definir con claridad las mejoras que se pretender realizar con la implementación del Plan Estratégico.

### **9.1 MÉTODOS**

Para realizar el trabajo de grado nos basamos en los siguientes métodos.

- **Método Deductivo**

Se consideró los argumentos, criterios, explicaciones obtenidas en los objetivos, hipótesis y las variables, de las cuales se procedió a realizar conclusiones con coherencia con la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de la Institución Financiera.- Y como resultado ayudara a incrementar el conocimiento del problema de investigación.

- **Método Inductivo**

Se realizó un análisis de la situación actual de cada uno de los directivos, para identificar su formación profesional, su participación en la planificación de las actividades de la institución.

### **9.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar el presente trabajo de investigación se utilizó las siguientes peculiaridades.

- **Investigación Bibliográfica.**

Se utilizó para obtener datos de libros, revistas, folletos, internet, que nos permitieron desarrollar la investigación.

- **Investigación de campo.**

Esta investigación nos ayudó a recolectar datos mediante la observación directa del objeto de estudio.

- **Investigación Descriptiva.**

Nos permitió describir características fundamentales de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda.

### 9.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS.

CUADRO N° 3

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Guía de Entrevista</li> <li>• Ficha de observación</li> </ul>

- **Encuesta:** Se realizó encuestas dirigidas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia – Guaranda, con la finalidad de obtener la información necesaria, para conocer la opinión sobre la Planificación y Desarrollo del personal administrativo y del servicio financiero que ofrece la institución.
- **Entrevista:** Se realizó en forma directa a los directivos para conocer con mayor exactitud el problema que radica en la Institución, con el fin de conocer sus criterios con respecto al Desarrollo de la institución, el papel de su función, la opinión como autoridades sobre la planificación implantada, sus fortalezas y debilidades, la apreciación de la participación del personal, a su cargo, su eficiencia, eficacia, responsabilidades, destrezas y capacidades.

- **La observación no estructurada:** Se utilizó para la obtención de información y medir el nivel de comportamiento de los directivos hacia los socios y viceversa, en todos los aspectos pertinentes para su análisis.

## 9.4 UNIVERSO Y MUESTRA

### UNIVERSO

En lo referente a las autoridades de la Cooperativa se trabajó con el universo llegando a un número de 3 Directivos y 5 funcionarios, con un total de 8 personas objeto de la investigación.

Lo que respecta al número de socios de 2250 se trabajó con la muestra.

**CUADRO N° 4**

<b>AUTORIDADES Y SOCIOS</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>
Directivos	3
Funcionarios	5
Socios	2250
<b>TOTAL</b>	<b>2258</b>

### MUESTRA

Como el universo que son los (directivos, funcionarios) no es extenso se trabajó con el universo.

Como el universo de los socios es intenso se aplicó la muestra con el siguiente cálculo.

### Fórmula de La Muestra

El tamaño de la muestra se determinó de la siguiente forma:

## ECUACIÓN DE LA MUESTRA

### Datos:

**n**= Tamaño de la muestra (340 Encuestas).

**N**= 2250 Socios

**E<sup>a</sup>**= Error de muestra del 5 %

### Formula:

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

$$n = \frac{2250}{0.05^2 * (2250 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{2250}{0.0025 * (2250 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{2250}{0.0025 * (2249) + 1}$$

$$n = \frac{2250}{(5.62) + 1}$$

$$n = \frac{2250}{6.62}$$

$$n = 340 \text{ Tamaño de la muestra}$$

Lo cual significa que realizamos 340 encuestas a los socios con el propósito de recabar información relevante.

## **9.5 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Una vez recolectada la información se procedió a clasificarla, utilizando el programa Excel, lo cual nos ayudó a obtener resultados mediante la presentación de gráficos mismos que serán interpretados.

### **9.5.1. Tabulación de la Información**

La tabulación nos permitió conocer el comportamiento repetitivo del fenómeno objeto de estudio, determinando la frecuencia con que aparece y cuál es su impacto en las variables.

### **9.5.2. Análisis de Datos**

Luego de haber recopilado, tabulado la información se presenta un análisis de los resultados, el cual depende del grado de complejidad de la hipótesis y del cuidado con el que se haya elaborado la investigación de campo.

Esto nos dio la pauta para verificar o rechazar la hipótesis del problema de investigación.



## **CAPITULO II**

### **2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **Análisis de Resultados**

Con la información obtenida mediante la investigación, se recolecto datos primarios que permitieron analizarlas falencia de la Cooperativa en los diferentes procesos para lo cual se solicitó la colaboración de todo el personal que labora dentro de la misma.

#### **Interpretación de datos**

En la interpretación de los datos, se tomó en cuenta elementos esenciales es decir, las opciones más relevantes de los Directivos de la institución financiera lo que nos permitió realizar un diagnóstico confiable sobre el manejo y funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia- Guaranda.

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA, AGENCIA GUARANDA.

### 2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA

#### Pregunta N° 1

¿Conoce usted lo que es un Plan Estratégico?

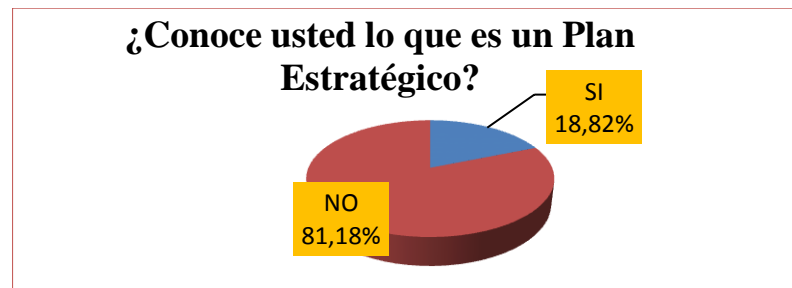
CUADRO N° 1

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	18,82
NO	276	81,18
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

GRÁFICO N° 1



Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un alto porcentaje de socios de la Cooperativa Ambato, manifiestan no tener conocimiento de lo que es un plan estratégico; de la misma manera un porcentaje considerable responde conocer el mismo, de tal manera se hace necesario emprender con acciones tendientes a informar a todos los socios de las actividades que realiza la Cooperativa y de carácter especial, implantar medios que permitan hacer conocer el diseño, implementación y ejecución de un Plan Estratégico, para que todos coadyuven en la consecución de los resultados institucionales.

## Pregunta N° 2

¿Conoce usted la existencia de un Plan Estratégico en la Cooperativa?

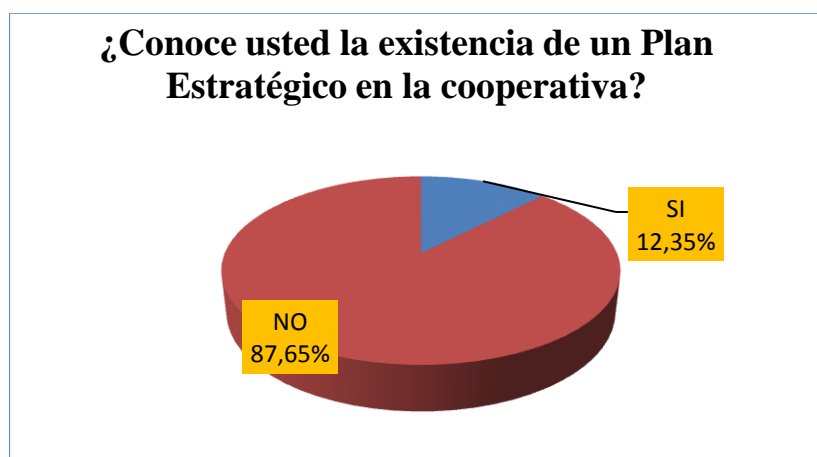
CUADRO N° 2

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	12,35
NO	298	87,65
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

GRÁFICO N° 2



Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados la mayoría de los socios manifiestan que la Cooperativa Ambato no cuenta con un plan estratégico, mientras que un porcentaje menor indican la existencia del mismo, opiniones que orientan a la necesidad de que la Cooperativa planifique y evalúe su participación y a su vez, asuma como política interna la elaboración de un Plan Estratégico con el compromiso de trabajar directamente en la aplicación del mismo; con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado competitivo.

### Pregunta N° 3

¿Realizan la rendición de cuentas los directivos a los socios?

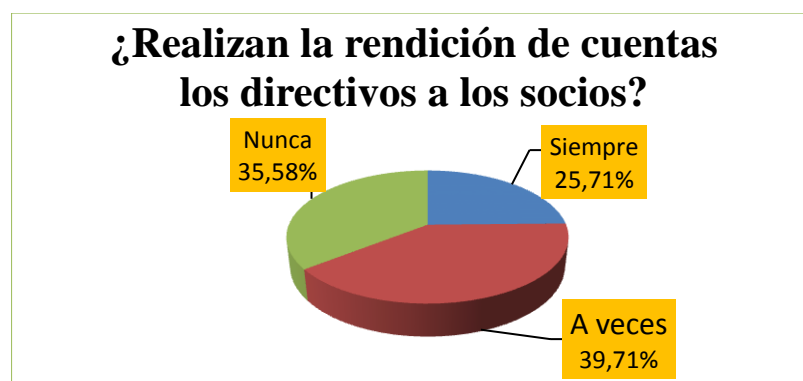
CUADRO N° 3

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	84	24,71
A veces	135	39,71
Nunca	121	35,58
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

GRÁFICO N° 3



Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Casi más de la mitad de los socios encuestados determinan que los directivos no suelen rendir cuentas de las actividades que realizan en la Cooperativa, de la misma forma en un porcentaje mínimo mencionan que los mismos si dan a conocer la información necesaria a cuando el socio así lo requiera, por ello lo que se pretende hacer es capacitar al personal continuamente en lo que concierne atención al cliente con el fin de que los socios se mantengan informados del estado en el que se encuentra su cuenta bancaria y no exista ningún inconveniente por la falta de la misma.

#### Pregunta N° 4

¿Usted está de acuerdo con los servicios financieros que entrega la Cooperativa?

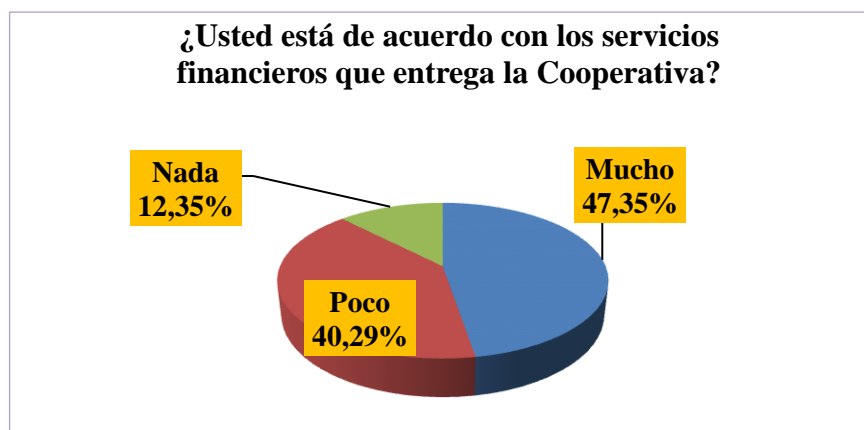
CUADRO N° 4

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	161	47,35
Poco	137	40,29
Nada	42	12,35
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

GRÁFICO N° 4



Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En un porcentaje promedio dan a conocer que los servicios que presta la Cooperativa no son los suficientes satisfactorios; mientras que otro grupo considerado determinan que los mismos son los más adecuados y oportunos al momento de adquirirlos, por ello se cree esencial que la Cooperativa implante nuevos servicios financieros que otorguen credibilidad, confianza y sobre todo que satisfagan las necesidades de los clientes siempre y cuando permitan un óptimo desarrollo institucional.

### Pregunta N° 5

¿Usted considera que las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo económico de la Cooperativa?

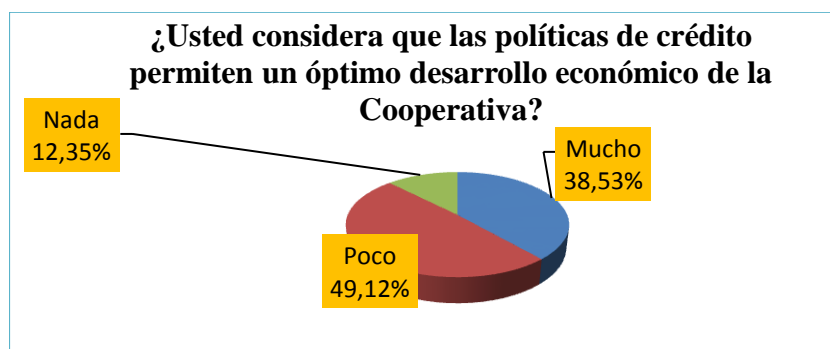
CUADRO N° 5

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	131	38,53
Poco	167	49,12
Nada	42	12,35
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede observar que existen criterios diversos ante la pregunta formulada, así sumada un porcentaje mayor creen que las políticas de crédito no permiten el desarrollo de la Cooperativa, en cambio otro socios responden que dichas políticas son positivas; por lo que se requiere necesario que los responsables de la implementación y ejecución de las políticas internas de crédito, revisen las mismas de tal manera que faciliten el acceso al crédito, haciendo que los requisitos para el mismo sean menos numerosos y menos complicados en cumplirlos, de esta forma podrán acceder al crédito inmediato y esto a su vez permitirá el desarrollo económico de la Cooperativa.

### Pregunta N° 6

¿Las estrategias utilizadas por la Cooperativa contribuyen al Desarrollo Administrativo?

CUADRO N° 6

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	138	40,59
Poco	169	49,71
Nada	33	9,71
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a estos resultados podemos decir, que en un porcentaje elevado los socios mencionan que las estrategias utilizadas por la Cooperativa no contribuyen satisfactoriamente al cumplimiento de la misma, mientras que el resto de socios opinan que si aportan al progreso y crecimiento de la institución por lo que se requiere reformular estrategias que permitan llegar así al cliente de esta modo ayuden al cumplimiento de las estrategias institucionales y logre un crecimiento verdadero a nivel competitivo.

## Pregunta N° 7

¿Está usted de acuerdo con la Administración de la Cooperativa Ambato?

CUADRO N° 7

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	149	43,82
De acuerdo	165	48,53
Totalmente en desacuerdo	26	7,65
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un alto promedio de los encuestados opinan que los socios se hallan poco satisfechos con la Administración de la Cooperativa, un grupo muy mínimo está totalmente en desacuerdo, mientras que un porcentaje elevado manifiesta estar conforme con la misma; lo que conduce a recapacitar a los altos mandos que la administración es un pilar fundamental que debe ser bien planificada, organizada, dirigida que permita controlar los esfuerzos corporativos de todos los miembros de la Cooperativa llevando a cabo funciones de forma eficaz y eficiente; de tal forma se proyecta capacitar frecuentemente a todo el personal en las distintas ramas y a la vez facilite la toma de decisiones exitosas y por ende alcanzar las metas preestablecidas.



### Pregunta N° 8

¿Cree usted que con el Plan Estratégico la Cooperativa mejorará la Rentabilidad?

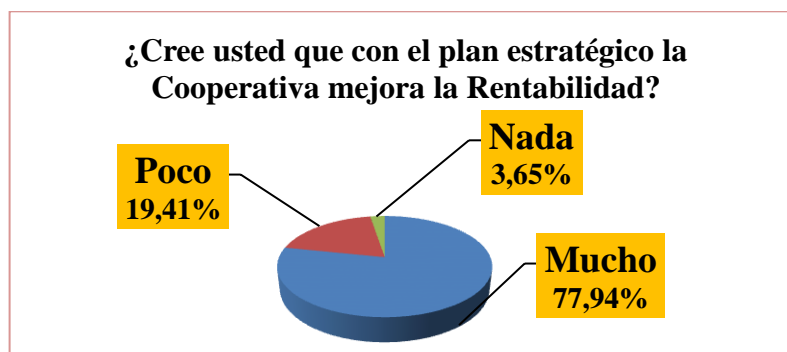
CUADRO N° 8

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	265	77,94
Poco	66	19,41
Nada	9	2,65
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

GRÁFICO N° 8



Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Podemos observar que la mayoría de los socios señalan que con el plan estratégico si mejoraría la Administración de la Cooperativa, un porcentaje pequeño establece que aportaría muy poco en el desarrollo de la misma, otro mínima parte piensa que no tendría ningún progreso por tal razón nace la necesidad del plan estratégico mismo que servirá como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas factor esencial que puede ser clave para alcanzar el éxito, proporcionando la dirección que guiará la misión visión, los objetivos y las estrategias de la Cooperativa.

## Pregunta N° 9

¿Está de acuerdo que se elabore un Plan Estratégico para cumplir con los objetivos estratégicos de la Cooperativa?

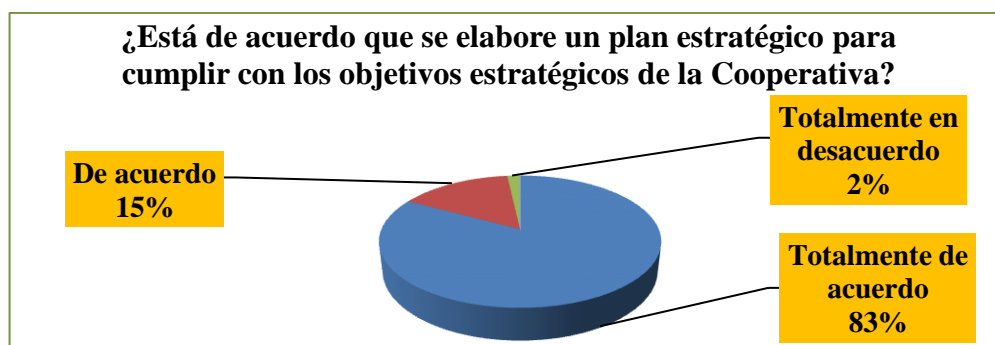
CUADRO N° 9

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	282	82,94
De acuerdo	52	15,29
Totalmente en desacuerdo	6	1,76
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

GRÁFICO N° 9



Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

Autoras: Adriana Aroca – Maritza Faz

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En un porcentaje muy elevado afirman los socios que elaborar un plan estratégico si contribuye al cumplimiento de los objetivos además, les ayudará a iniciar un cambio en el desarrollo de la Cooperativa mismos que demuestran su interés y compromiso para su realización, mientras que un porcentaje mínimo dice que no ayudara a cumplir los objetivos por esta razón se cree fundamental la elaboración y aplicación de un plan estratégico para perfeccionar sus ideas y conocimientos para el bien común que le permita la determinación de metas básicas a mediano, y largo plazo, la adopción de cursos de acción y la ubicación de recursos necesarios para cumplir con los objetivos.

## Pregunta N° 10

¿Al solicitar su colaboración participaría con el desarrollo del Plan Estratégico?

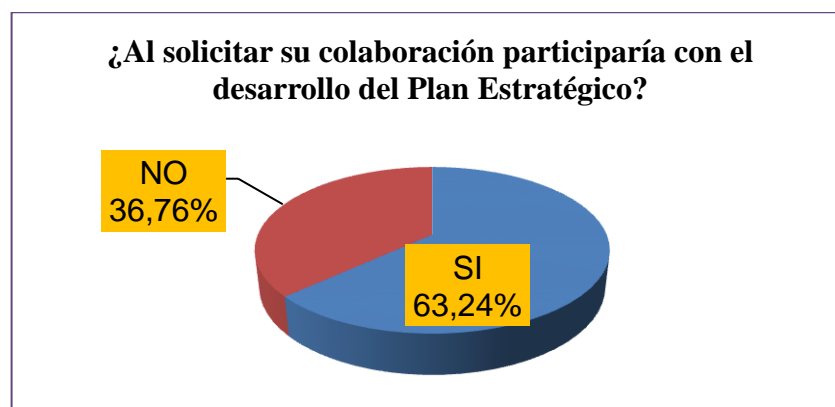
**CUADRO N° 10**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	215	63,24
NO	125	36,76
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

**Autoras:** Adriana Aroca – Maritza Faz

**GRÁFICO N° 10**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa; Junio 2013

**Autoras:** Adriana Aroca – Maritza Faz

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Estos resultados demuestran que en un alto porcentaje de socios expresan tener gran interés y expectativas por participar en la creación de un plan estratégico, mientras que otra parte considerable, manifiestan que no se involucrarán en la elaboración del plan, esto debe conducir a la reflexión de los directivos, el cambio es indispensable para mejorar sus condiciones de participación en el mercado financiero lo que hace menester que se socialice a todos los involucrados a fin de que aporten sus ideas, experiencias para que sea más eficaz este Plan Estratégico.

## **2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA**

### **Pregunta N° 1 ¿La Cooperativa cuenta con un Plan Estratégico?**

Los directivos de la **COAC-AMBATO** manifiestan que la institución no cuenta con un Plan Estratégico que sirva como guía de acción en un futuro y a su vez lograr cumplir con los objetivos metas política establecidas mismas que se lleven a cabo con éxito.

### **Pregunta N° 2 ¿La Planificación realizada depende en gran parte de los movimientos de los funcionarios de la matriz?**

Dando respuesta a esta pregunta indican que la planificación si depende en un porcentaje alto de los lineamientos fijados por parte de la altos funcionarios lo cual existe inconformismo debido a que muchos de los aspectos y factores no son tomados en cuenta en beneficio de la institución.

### **Pregunta N° 3 ¿Cada qué tiempo la Cooperativa realiza la planificación de sus actividad?**

Luego de un análisis muy claro de las opiniones de los funcionarios podemos mencionar que la planificación los realizan mensualmente razón por la cual existe el retraso de actividades por la mala organización de la matriz.

### **Pregunta N° 4 ¿Le gustaría que en la Agencia- Guaranda exista un Plan Estratégico?**

Los entrevistados opinan que con la existencia de un plan estratégico mejorara el desempeño del personal y a su vez la institución crecerá y les permitirá realizar un análisis interno y externo, con el objeto de conocer sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

**Pregunta N° 5 ¿Cree usted que es muy importante contar un Plan Estratégico para el Desarrollo Administrativo?**

Los directivos dan a conocer que el contar un Plan Estratégico se incrementara el progreso Administrativo adoptando nuevos procesos que le permitirán mejorar la toma de decisiones meas acertada y veraz.

**Pregunta N° 6 ¿Al tener un Plan Estratégico le facilitaría a la Administración de la Cooperativa?**

Revelan los entrevistados que con una adecuado Plan Estratégico la Administración de la Cooperativa mejoraría debido a que le permitirá planificar cada una de sus actividades de forma ordenada permitiendo mejorar el rendimiento de todos quienes forman arte de la institución.

**Pregunta N° 7 ¿Para la elaboración de Plan Estratégico le gustaría que participen todo los involucrados?**

Todos los encuestados mencionan estar predispuestos en colaborar y brindar toda la información necesaria para el diseño e implementación de un Plan Estratégico que sea ejecutable y que cumpla con todos los requerimientos de la institución.

**Pregunta N° 8 ¿Para qué tiempo le gustaría elaborar el Plan Estratégico?**

La respuesta a esta pregunta es que todos están de acuerdo que se elabore el plan estratégico a largo plazo con el objeto de establecer adecuadamente todos los elementos que sean beneficios para la Cooperativa.

**Pregunta N° 9 ¿Cree usted que con el Plan Estratégico mejorara los Servicios Financieros?**

Están los directivos de acuerdo que no solo mejoraría los servicios financieros si no que a su vez le permitirá abrir un nuevo portafolio de productos que satisfagan las múltiples necesidades de los socios y captar nuevos clientes.

**Pregunta N° 10 ¿Qué Estrategias han ejecutado para que la Cooperativa se encuentre en el mercado Financiero?**

Los datos obtenidos de la entrevista aplicada a los Directivos nos permitió corroborar la hipótesis formulada los mismos que nos brindaron información precisa, veraz en el momento de responder a las preguntas expuestas a los entrevistados, luego de puntualizar la entrevista manifestaron que:

En un 100% que la Cooperativa no cuenta con un Plan Estratégico y que el Desarrollo de actividades lo realizan basados en conocimientos adquiridos por experiencias su planificación se lo realizan mensualmente lo cual depende en gran parte del movimiento de los altos mandos a su vez mencionan que las estrategias fijadas son poco aceptadas para transmitir confianza, y credibilidad a los socios todo se debe al no contar con un adecuado Plan Estratégico que oriente el rumbo de la **COAC- AMBATO**.

Además los directivos dan a conocer lo necesario del diseño e implementación de un Plan Estratégico que sirva como un instrumento de análisis interno y externo que les permita identificar sus fortalezas y debilidades así como también sus oportunidades y amenazas permitiéndoles establecer objetivos, metas, políticas y estrategias agresivas para mejorar continuamente los servicios financieros y el desempeño laboral con eficiencia y eficacia haciendo frente positivamente a la competencia, conjuntamente con la participación de todos los involucrados.

### **2.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.**

Mediante la técnica de la observación podemos recalcar que los directivos de la **COAC-AMBATO** no se encuentran cumpliendo con en su totalidad los objetivos estratégicos misión, visión, políticas valores y principios de forma eficiente.

Además no existe una interacción positiva entre funcionarios y socios debido a su falta de fluidez de comunicación y practica de las relaciones interpersonales a su vez, también se debe a la continua rotación de puestos de trabajo y el desarrollo de actividades de forma desordenada lo cual disminuye el rendimiento de sus esfuerzos mismo, que repercute negativamente para la institución.

Por ello es importante contar con una Plan Estratégico que sirva de guía congruente de la razón de ser de la institución documento en el que se observe claramente lo que se debe realizar mismo, que facilite la consecución de actividades de forma rápida y precisa sin ningún retraso aportando al progreso de la **COAC- AMBATO** este debe ser cumplido en su totalidad

## 2.4. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El desarrollo del presente trabajo investigativo ha sido de gran responsabilidad e importancia ya que ayudara considerablemente a la implementación de un Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda para lo cual se plantea la hipótesis que de acuerdo al tema, problema y objetivos se puede determinar que: ¿La implementación de un Plan Estratégico incide positivamente en el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda. Agencia - Guaranda”?.

Dentro de las respuestas obtenidas en las encuestas de las preguntas 2 y 9 se puede dar cuenta que los socios de la Cooperativa en un 87.65% no tienen conocimiento de la existencia de un Plan Estratégico en la institución y tan solo un 12.35% lo conoce, de ahí la importancia que tiene para la **COAC- AMBATO** el dar a conocer lo necesario que es contar con un Plan Estratégico; los encuestados analizaron y afirmaron en un 82.94% que mejoraría el desarrollo de la Cooperativa a su vez cumplir con los objetivos estratégicos.

La hipótesis planteada se puede comprobar con las razones del gerente funcionarios y de los socios de la Cooperativa, los cuales han ayudado a determinar las conclusiones y recomendaciones y lo más importante que es el diseño, la implementación y ejecución de un Plan Estratégico que planteamos y ponemos a consideración que dando de esta manera comprobada la hipótesis y al mismo tiempo se demuestra el sustento de nuestro trabajo investigativo.



## **2.5. CONCLUSIONES**

Después de realizar un análisis de cómo se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda se puede concluir:

- 1.** La mayoría de los socios de la Cooperativa desconocen lo que es un Plan Estratégico, más aun de la existencia del mismo en la institución y los beneficios de contar con una planificación adecuada.
- 2.** Los directivos de la Cooperativa en un porcentaje elevado no suelen rendir cuentas de las actividades que se encuentran efectuando, por lo que los clientes se encuentra insatisfechos por no conocer su estado de cuenta bancaria.
- 3.** Los socios tienen en general un buen criterio de la Cooperativa pero si tienen conocimiento parcial de los productos financieros en sus distintas modalidades razón por lo que es necesario considerar otras alternativas.
- 4.** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda., no cuenta con políticas de crédito y estrategias bien definidas mismas que no contribuyen satisfactoriamente al desarrollo económico y crecimiento por estar establecidas de manera integral e integrada.
- 5.** La administración de la cooperativa ha funcionado de manera regular orientando solamente de experiencias provenientes de la gerencia, por cuanto no se ajustan a las necesidades de la institución debido principalmente la falta de una planificación, organización, dirección y control.

## **2.6. RECOMENDACIONES**

- 1.** Empezar acciones tendientes a informar a todos los socios de las actividades que realiza la Cooperativa y de manera especial, deben implantar medios que permitan hacer conocer el diseño, implementación y ejecución de un plan estratégico, para que todos coadyuven en la consecución de los resultados institucionales, con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado competitivo.
- 2.** Mejorar los procesos deficientes de la Cooperativa generando programas de capacitación especializada considerando las perspectivas finanzas, atención al cliente, procesos, y talento humano.
- 3.** Mejorar los productos financieros que otorguen credibilidad, confianza y sobre todo que satisfagan las necesidades de los clientes siempre y cuando permita posicionar a la Cooperativa como una institución fuerte y sólida y con una buena imagen corporativa.
- 4.** Es primordial que los responsables del diseño, implementación y ejecución de las políticas internas de crédito y estrategias institucionales revisen las mismas y tomen consciencias que se deben modificar de tal manera nos permita llegar así al cliente, dando seguimiento a lo establecido por la Cooperativa para obtener un crecimiento verdadero a nivel competitivo.
- 5.** Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AMBATO”LTDA el no contar con un Plan Estratégico ha provocado dispersión de esfuerzos y recursos, también un limitado aprovechamiento de oportunidades y potenciación de sus fortalezas. En tal sentido, es indispensable y prioritario para la Cooperativa contar con un adecuado instrumento estratégico para mejorar la parte Administrativa y financiera de forma integral, conjuntamente con el apoyo de los socios y funcionarios de la institución.

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. TEMA**

**MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO LTDA (COAC- AMBATO).- AGENCIA GUARANDA”.**

## PLAN ESTRATÉGICO

### 3.2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo que tiene como título “**Modelo de un Plan Estratégico para el Desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda” Provincia Bolívar**”; se ha basado como información pertinente; a la situación actual, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tecnología, infraestructura y socios de la institución que son muy importante a la hora de desarrollar un Plan Estratégico.

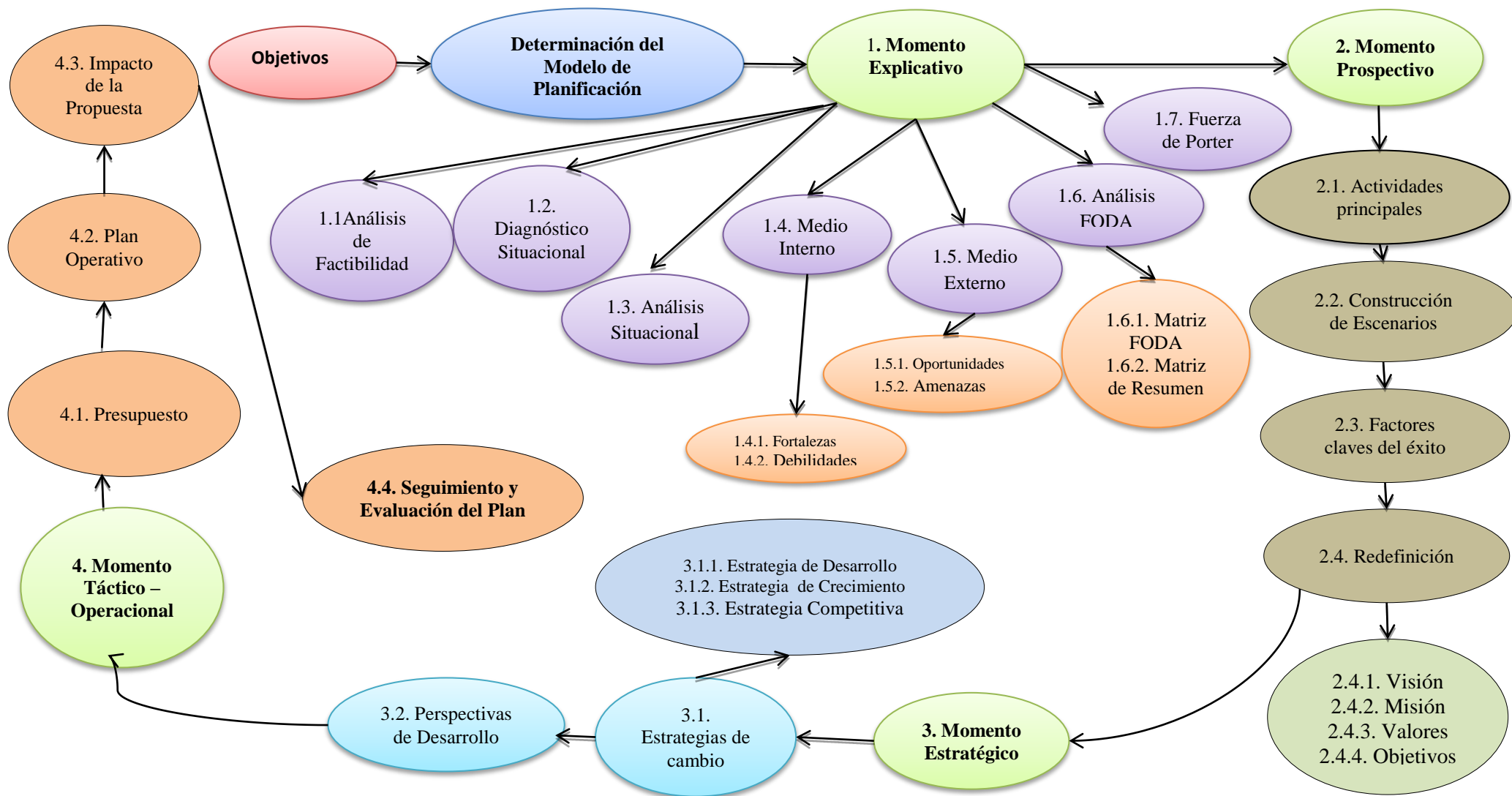
El tema a investigar lo vamos a complementar con las indagaciones de campo, ya que esto nos ayuda a obtener con mayor seguridad resultados óptimos, por medio de los resultados de la investigación realizada a la Cooperativa Ambato, la misma que se dedica a la prestaciones de servicios financieros a la colectividad, donde se pudo validar que no existe un Plan Estratégico que orienta eficientemente al crecimiento de las operaciones, cuyo fin es crear estrategias y aplicar en el momento preciso, además servirá como instrumento de acción para el cumplimiento de objetivos y metas propuesto a nivel institucional, logrando facilitar la implementación de las estrategias en las actividades y la toma de decisiones en los directivos.

Con la propuesta del Plan Estratégico pretendemos el desarrollo eficiente y eficaz de la Cooperativa Ambato enfocándose en el crecimiento de sus inversiones y al mismo tiempo que se mantenga en el mercado competitivo.

Es por esa razón que se ha considerado realizar la investigación del plan Estratégico, ya que es una herramienta que hoy en día contribuye llegar a la meta y aplicar las estrategias que ayudan a la institución financiera a organizar y seleccionar las alternativas la toma de decisiones y mantener a la empresa en la vanguardia.

En función de estos antecedentes vale la pena señalar que en la Cooperativa **COAC - AMBATO** aún no se ha estructurado una planificación efectiva y adecuada que permita determinar su camino de acción en el corto, mediano y largo plazo.

### 3.2.2 ESQUEMA MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COAC-AMBATO



### **3.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Una vez realizada la investigación pertinente en la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO LTDA.- AGENCIA GUARANDA”**, se obtuvo como resultado que carece de un Plan Estratégico.

En la **COAC- AMBATO**, la excelencia y la calidad del servicio que entrega dependen del talento humano y otros recursos interrelacionados entre sí, es por ello que se considera de vital importancia contar con un adecuado modelo de Planificación Estratégica. La Cooperativa, está enfocada a ofrecer servicios financieros a los socios y clientes, los cuales requieren mayor eficiencia, eficacia y rapidez en los tramites financieros requeridos al momento de ser adquiridos, así como también una atención de calidad mediante la incorporación de valores y principios humanos y corporativos los mismos que se lograrán instruyéndoles una cultura organizacional mediante una capacitación y evaluación constante que sea positiva para la consecución de las metas institucionales.

Diseñar una Planificación Estratégica hará que interactúen positivamente en bien de la misma, sus directivos, clientes internos y externos, compartiendo conocimientos para llegar a conocer las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas con el propósito de direccionar eficientemente los posibles caminos y trazar las directrices que se pueden usar en función de los objetivos que persigue la **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda”**.

### 3.4. JUSTIFICACIÓN

El sistema financiero en la actualidad por su acelerado proceso de cambio se ha categorizado como el más competitivo, debido al avance de las nuevas tecnologías de comunicación e información y su creciente globalización, la implementación de nuevas estrategias acción ha impactado las diferentes formas de administrar una empresa, de ahí que el especializarse en diferentes áreas financieras constituye para la **COAC-AMBATO** un reto, a fin de satisfacer las diferentes necesidades de los clientes permitiéndole así llegar al éxito.

Es trascendental mencionar que el Plan Estratégico, se encuentra apoyado, por datos adquiridos durante el proceso de investigación y comprobación, que ayudará a adecuar un Plan para poder implantarlo, ejecutarlo y a su vez, busca estimular a la directivos y a su equipo de colaboradores a que desarrollen nuevas habilidades y destrezas con un esfuerzo en conjunto para trabajar en forma integral; es decir, que posean una visión amplia realista en busca de una mayor competitividad y alcanzar el crecimiento deseado.

En la **COAC-AMBATO** se está llevando las actividades en forma desordenada, para lo cual mediante la utilización del Modelo de Planificación Estratégica de Alcides Aranda, queremos poner en orden cada una de esas actividades, permitiendo complementar información ausente y proyectar nuevos productos para la Cooperativa; acciones que se irán desarrollando en los cuatro momentos que son parte del modelo de planificación mencionado.

La **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda**, con la implementación de un Modelo de Plan Estratégico podrá conocer la situación actual donde está y la situación futura a dónde quiere llegar, podrá programar sus actividades en conjunto con sus colaboradores y directivos, cumplir sus metas y objetivos y alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad para la institución.

### **3.5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **3.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico para el desarrollo Eficiente y Eficaz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda., orientando al crecimiento de las operaciones de la Institución.

#### **3.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 3.5.2.1.** Diseñar el Plan Estratégico que permita el desarrollo efectivo de las actividades Administrativas Financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.- Agencia Guaranda” para garantizar el interés de los favorecidos.
- 3.5.2.2.** Socializar el Plan Estratégico con los directivos de la Cooperativa Ambato para su respectiva aplicación.
- 3.5.2.3.** Entregar el Plan Estratégico al Jefe de Agencia de la Cooperativa Ambato.



### 3.6. DETERMINACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN

Para el diseño del Plan Estratégico de desarrollo Administrativo/Financiero, se utilizó el modelo participativo de planificación, que lo hemos denominado **“Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.”** y que corresponde al mencionado por el autor **Alcides Aranda** el mismo que contiene cuatro momentos, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

<p style="text-align: center;"><b>1. MOMENTO EXPLICATIVO ( SER)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>1.1</b> Análisis de factibilidad</li> <li><b>1.2</b> Diagnóstico Situacional</li> <li><b>1.3</b> Análisis situacional. <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1.3.1</b> Misión</li> <li><b>1.3.2</b> Visión</li> <li><b>1.3.3</b> Principios valores</li> <li><b>1.3.4</b> Objetivos</li> <li><b>1.3.5</b> Políticas</li> </ul> </li> <li><b>1.4</b> Medio Interno <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1.4.1</b> Fortalezas</li> <li><b>1.4.2</b> Debilidades</li> </ul> </li> <li><b>1.5</b> Medio Externo <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1.5.1</b> Oportunidades</li> <li><b>1.5.2</b> Amenazas</li> </ul> </li> <li><b>1.6</b> Análisis FODA <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1.6.1</b> Matriz FODA</li> <li><b>1.6.2</b> Matriz de resumen DOFA</li> </ul> </li> <li><b>1.7</b> Fuerzas de Porter</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>2. MOMENTO PROSPECTIVO (DEBE SER)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>2.1</b> Actividades Principales</li> <li><b>2.2</b> Construcción de Escenarios</li> <li><b>2.3</b> Factores claves del éxito</li> <li><b>2.4</b> Redefinición <ul style="list-style-type: none"> <li><b>2.4.1</b> Visión</li> <li><b>2.4.2</b> Misión</li> <li><b>2.4.3</b> Valores Corporativos</li> <li><b>2.4.4</b> Objetivos estratégicos</li> <li><b>2.4.5</b> Políticas</li> </ul> </li> </ul>

<b>3. MOMENTO ESTRATÉGICO ( COMO HACER)</b>	<b>3.1</b> Estrategias Genéricas. <b>3.1.1</b> Estrategia de Desarrollo <b>3.1.2</b> Estrategia de crecimiento <b>3.1.3</b> Estrategia Competitiva <b>3.2</b> Perspectivas de desarrollo globales.
<b>4. MOMENTO TÁCTICO – OPERACIONAL  ( COMO )</b>	<b>4.1</b> Presupuesto <b>4.2</b> Plan Operativo <b>4.3</b> Impacto de la propuesta <b>4.4</b> Seguimiento y evaluación del Plan.

Así también consideramos necesario tomar para este trabajo de investigación el pensamiento de **Michael Porter**.

#### **Análisis del sector mediante de las fuerzas de Michael Porter.**

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad entre los competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Considerando las características del modelo de Planificación Estratégica del Autor Alcides Aranda y las fuerzas de Porter hemos creído oportuno aplicarlo en la **COAC- AMBATO** dando inicio al desarrollo de la propuesta con el objetivo de identificar sus falencias y plantear sus soluciones.

### **3.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA. (COAC) AGENCIA GUARANDA.**

#### **1. MOMENTO EXPLICATIVO**

Se partió de un breve análisis de factibilidad a nivel de cooperativismos que inciden e influyen el desarrollo Administrativo y Financiero que están presentes en el medio interno y externo.

##### **1.1 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Para poder establecer la factibilidad de nuestra propuesta se ahondó los siguientes aspectos fundamentales.

Para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, se realizó un análisis minucioso, con el fin de determinar y mejorar el dinamismo interno y externo de las áreas de la Cooperativa, así como conocer las innovadoras herramientas de gestión para evaluar el desempeño laboral del personal de la Institución e identificar las ventajas que estas herramientas aportan a la Cooperativa, con el fin de incrementar su productividad y sirvan de base para el planteamiento de estrategias de cambio.

La **COAC-AMBATO**, está dirigida a contribuir de manera eficiente a su colectividad, estimulando a sus clientes y socios con una atención de calidad, que se lograra exclusivamente con una buena evaluación del desempeño y posteriormente, una adecuada capacitación de su personal.

##### **1.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO, LTDA.**

Dentro del proceso de planeación estratégica se debe conocer la situación real de la **COAC-AMBATO** con la finalidad de conocer sus elementos positivos y negativos para determinar el nivel de gestión de la misma frente a los obstáculos externos e

internos que le impiden avanzar estos se generen en el entorno empresarial y cooperativista que es en el cual se desenvuelve la entidad caso de estudio de la presente tesis.

Los análisis de la situación real de la **COAC-AMBATO**, se fundamenta en el hecho de generar la información para la implementación de estrategias que permitan corregir los métodos estratégicos para el establecimiento el camino de acción para el corto, mediano y largo plazo en el cual la empresa se puede desenvolver de forma planificada organizada y coordinando de forma efectiva la utilización de recursos humanos, materiales y económicos.

La **COAC-AMBATO** debe trabajar en conjunto planificando para poder posicionarse en un sector competitivo para la captación de clientes dentro de un segmento o nicho de mercado determinado. Lo que se quiere decir es que este tipo de entidades financieras deben trabajar en el diseño de su Plan Estratégico para orientar sus operaciones, para el cumplimiento de metas y objetivos comunes con el fin de alcanzar su visión de futuro estando a la vanguardia ante los cambios acelerados en muchos factores como: económicos, políticos, tecnológicos etc. que se presentan en el entorno y al interior de cualquier empresa con o sin fines de lucro.

A continuación se da a conocer el análisis de la **situación actual**, tanto a nivel externo como interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito AMBATO LTDA.

### **1.3 ANÁLISIS SITUACIONAL.**

Se analizara la situación actual de la Cooperativa tomando en consideración el medio interno y externo; uno de los elementos fundamentales del proceso de planificación estratégica, constituye el Análisis Situacional y dentro de él, el Análisis del Medio Interno el cual se empieza diagnosticando, sus fortalezas y debilidades para establecer cómo se encuentran sus componentes amplios pero básicos como la misión, la visión, valores y principios, objetivos estratégicos y las políticas de la Cooperativa.

Mientras que el Medio Externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos: fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o indirecta a la **COAC-AMBATO**. Cuando cualquiera de estos elementos afecte directamente, de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas actividades de la institución, nos encontramos frente a un factor crítico externo que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación

### **1.3.1 Misión de la Cooperativa es<sup>59</sup>**

Somos una Cooperativa que presta servicios de micro finanzas eficientes y oportunas, comprometidos en mejorar la calidad de vida de los asociados, otorgando créditos y captando recursos con atención personalizada, priorizando la consolidación de nuestra imagen de confianza y transparencia para asegurar la rentabilidad y solvencia institucional.

### **1.3.2 La visión de la Cooperativa es:<sup>60</sup>**

Al 2014 la Cooperativas de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Consolidara su liderazgo en la sierra central, ampliando su cobertura, alcanzando indicadores financieros y sociales de calidad, reconocidas por la sociedad a nivel nacional e internacional, obteniendo una calificación de riesgo BB.

---

<sup>59</sup><http://coopambato.interfases.net/institucion.aspx?verdoc=17&seccion=10>

<sup>60</sup><http://coopambato.interfases.net/institucion.aspx?verdoc=17&seccion=10>

### **1.3.2. VALORES Y PRINCIPIOS<sup>61</sup>**

Consideramos que estos son los principales valores humanos que deben ser practicados por el talento humano de la Cooperativa Ambato Agencia Guaranda.

#### **1.3.3.1 Honestidad**

COAC-Ambato, es una entidad que cumple con todas las Leyes y Reglamentos emitidos por los organismos de control, con los Estatutos, reglamentos, políticas y procedimientos internos siempre respetando los Principios del Cooperativismo.

#### **1.3.3.2 Seriedad y profesionalismo**

Todo el personal que labora en, es permanentemente capacitado, respeta los procedimientos internos y somos entes de apoyo de los socios a través de la asesoría y seguimiento a nuestros socios, garantizando confidencialidad con la información de los socios y de la institución.

#### **1.3.3.3 Transparencia**

La Cooperativa informa mensualmente a sus socios y semestralmente a los organismos de control sobre el crecimiento económico obtenido, y sus tasas de interés están parametrizadas por las establecidas por los organismos de control, trabajar demostrando transparencia en todas sus actividades.

#### **1.3.3.4 Trabajo en equipo**

Aportar con ideas innovadoras y sugerencias, apoyando el desarrollo de los compañeros propendiendo la buena comunicación, el compañerismo, y las buenas costumbres.

#### **1.3.3.5 Innovación y mejoramiento continuo**

Es un lema permanente de la cooperativa entregar servicios financieros a la brevedad que nuestros socios lo requieran con un valor agregado de sonrisa y amabilidad, e incorporando nuevos productos y servicios para satisfacer la necesidad de los socios.

---

<sup>61</sup><http://coopambato.interfases.net/institucion.aspx?verdoc=17&seccion=10>

### **1.3.3.6 Reglas Claras**

En Cooperativa Ambato Ltda. Existen reglamentos, políticas, procedimientos, manuales, instructivos, etc. Para conocimiento del personal, y esta manera entregar información personalizada y veraz de los productos y servicios financieros que brinda la cooperativa.

## **VALORES HUMANOS**

1. Cordialidad.
2. Gentileza
3. Solidaridad.
4. Humildad.
5. Compromiso social.
6. Lealtad.
7. Satisfacción al cliente.

### **1.3.4 Objetivo estratégicos**

**La Cooperativa “AMBATO LTDA” tendrá los siguientes objetivos estratégicos.**

1. Hasta el año 2014 optimizar la gestión financiera para maximizar su rentabilidad, fortalecer su patrimonio y optimizar sus costos en base a control continuo.
2. Mejorar estratégicamente los productos y servicios satisfaciendo y evaluando las necesidades de los socios mientras se identifican los segmentos de crecimiento de mercados actuales y potenciales con un adecuado manejo de la promoción.
3. Implementar en los próximos 2 años un sistema de información gerencial que permita desarrollar en base a creditscoring y rating atención personalizada de las necesidades de los clientes, agilizando los procesos, reduciendo el tiempo de respuesta y consolidando integralmente indicadores de gestión.

4. Potencializar continuamente los productos y servicios cooperativos, aplicando su base normativa actualizada, complementándolos para crear nuevas alternativas que permitan generar valor de acuerdo a las necesidades de sus socios.
5. Profesionalizar y capacitar constantemente al talento humano en aspectos especializados y de gestión; fomentando un buen clima laboral con un equipo de trabajo experimentado y comprometido que basado en una comunicación organizacional efectiva sea un aporte decisivo a la competitividad institucional.
6. Mantener la certificación **ISO 9001-2008** estableciendo una estructura organizacional dinámica basada en procesos aplicando un plan estratégico monitorearle para lograr una posición de mercado reconocida a nivel regional en los próximos 5 años.

### **1.3.3. POLÍTICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA. - AGENCIA GUARANDA.**

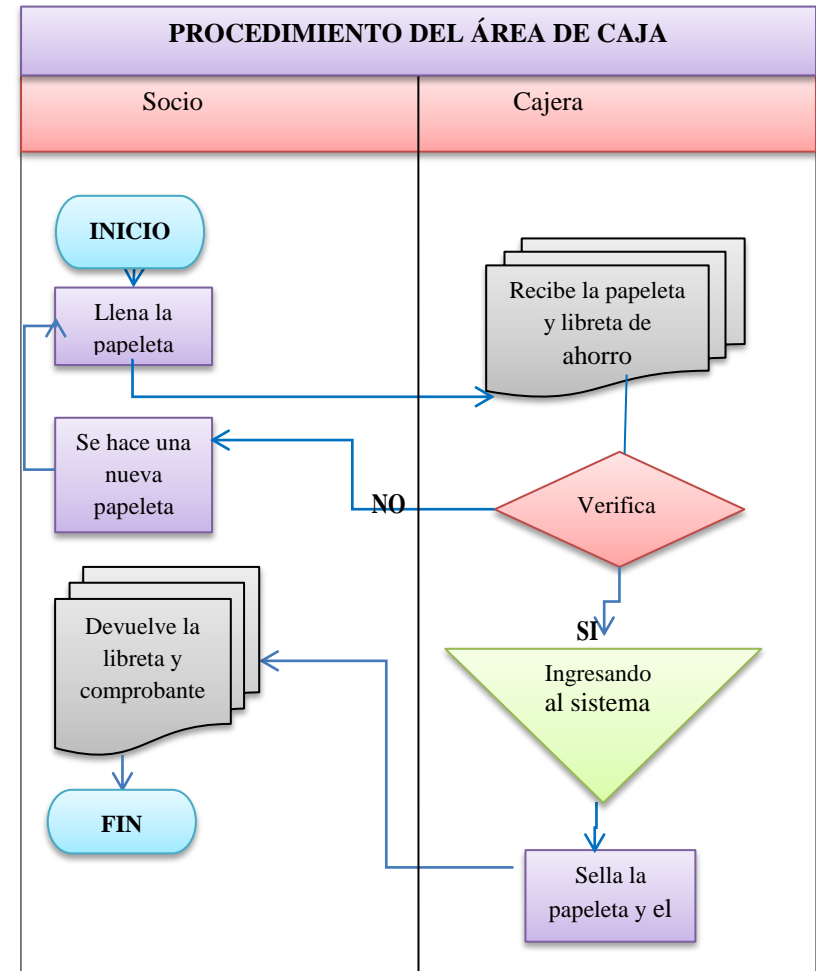
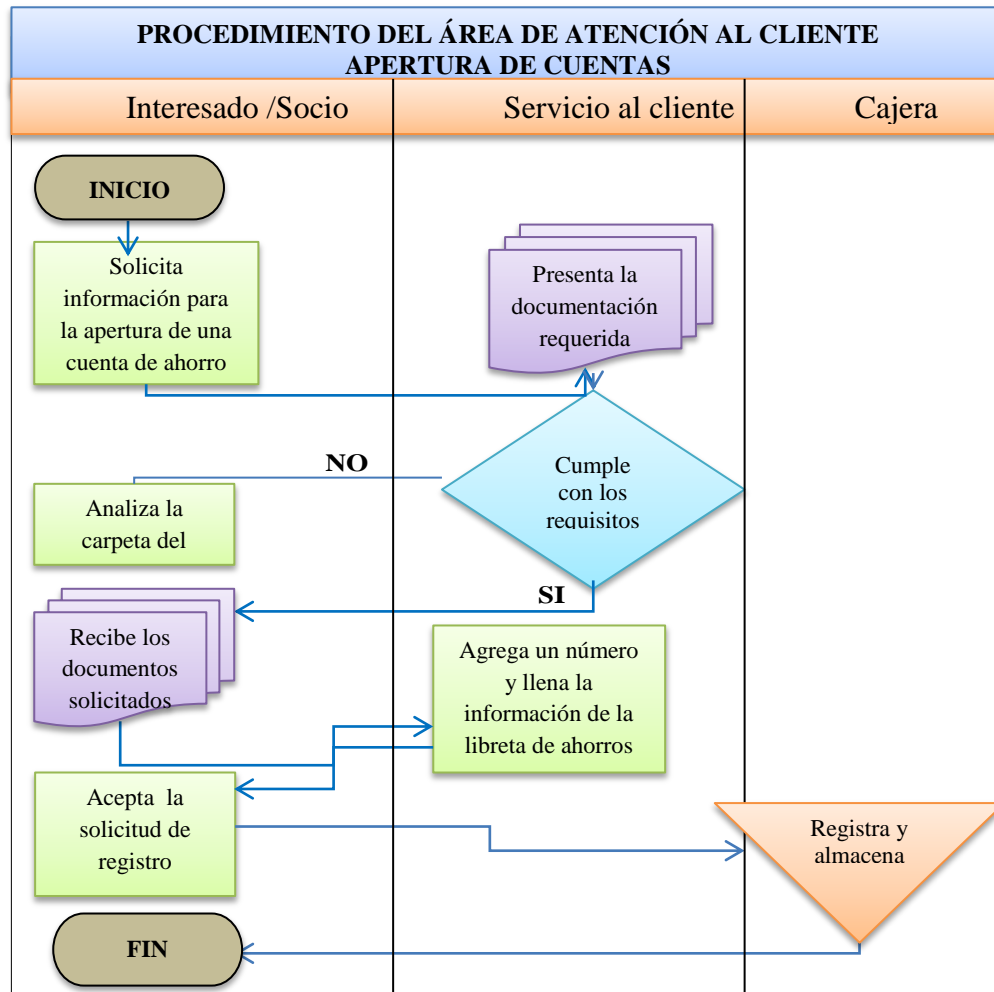
#### **POLÍTICAS DE CALIDAD**

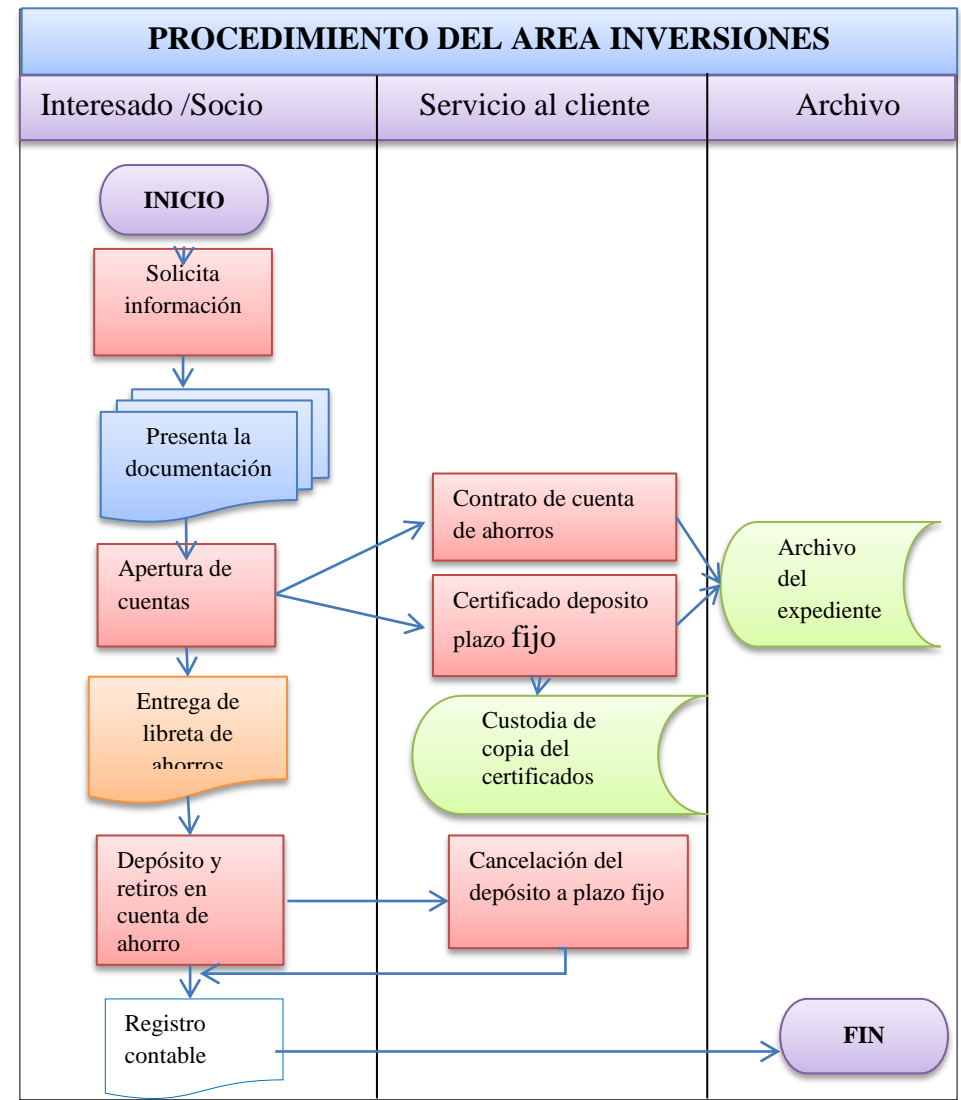
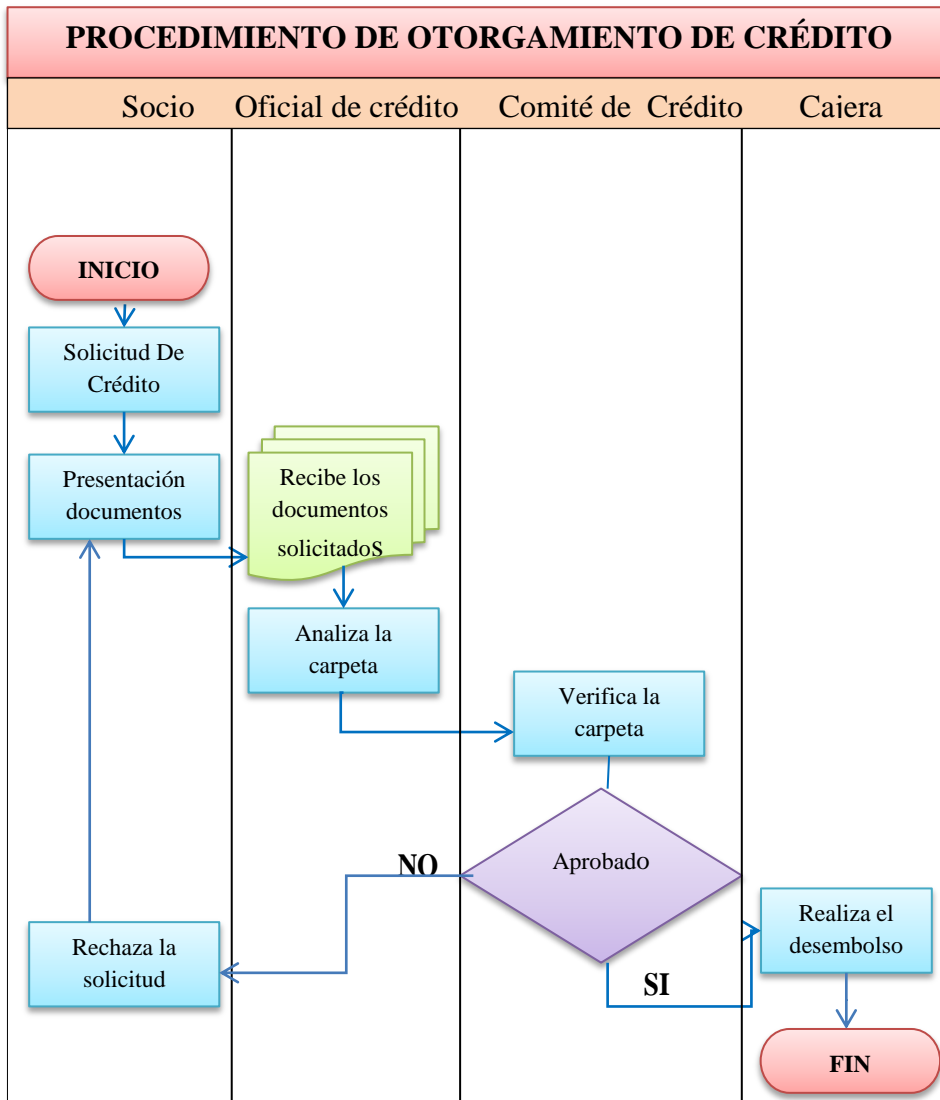
1. Contamos con personal calificado.
2. Ofrecemos tasas de intereses competitivas.
3. Contamos con la Certificación de Calidad **ISO 9001-2008**.
4. Cumplimos los requisitos legales establecidos.
5. Orientados siempre a la satisfacción del socio.
6. Mantenernos sólidos por generaciones.



### 1.3.3.4. FLUJO GRAMAS DE PROCESOS

Se muestran el flujo gramas de procesos de las áreas de la **COAC- AMBATO**.





## **1.4 MEDIO INTERNO**

El análisis interno de la entidad nos brinda resultados claros, propios de la cooperativa que nos permitirá establecer la relación causa – efecto la cual se realiza como una radiografía en las principales áreas de trabajo con el propósito de determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

### **1.4.1 GERENCIA**

El área de Gerencia tiene como finalidad gestionar, planificar, organizar y controlar todas las actividades de la Cooperativa de ahorro y crédito Ambato; se encarga de la toma acertada de decisiones, vigilar el cumplimiento de los objetivos planteados, es el representante legal, judicial y extrajudicial de la misma; además de todas las obligaciones operativas de su cargo como gerente.

Una vez analizado algunos factores podemos identificar que la **COAC-AMBATO** cuenta con un jefe de agencia el cual no posee la habilidad total para gerencial por lo que no le beneficia en la toma de decisiones apropiadas que no le permiten realizar planes y trazar objetivos así como asumir compromisos tomando las oportunidades que el mercado le ofrece como un reto para alcanzar lo propuesto; además existe separación de funciones, ya que el Jefe de Agencia, realiza la mayoría de funciones que bien podría delegar, esto lo hace solamente cuando no se encuentra en la oficina o fuera de la provincia.

### **1.4.2 TALENTOS HUMANOS**

Mediante el análisis interno se pudo identificar que los talentos humanos de esta Institución su rendimiento laboral es bajo por la mala coordinación del jefe de agencia y a la frecuente rotación de puestos de trabajo que no permite cumplir las actividades asignadas debido a la resistencia al cambio y conformismo del personal provocadas por escasa capacitación motivacional y la existencia de poca relación interpersonal.

### **1.4.3 CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO**

Los servicios financieros que brinda la **COAC-AMBATO** es poco conocida por la sociedad en general debido a que no satisfacen en su totalidad las necesidades de los socios mismos, los cuales no garantizan confiabilidad en los servicios financieros ofrecidos ni un adecuado ambiente de confianza ante los clientes lo que se requiere es rediseñar el portafolio de servicios que cumplan cada una de las expectativas.

### **1.4.4 FINANZAS Y CONTABILIDAD**

Se analizara la posición financiera de la entidad con el objeto de identificar sus puntos fuertes y débiles actuales y sugerir acciones para que la Cooperativa aproveche los primeros y corrija las áreas problemáticas en el futuro.

A través de la investigación se ha determinado que la **COAC-AMBATO**, si cuenta con un tipo de balance general o estado de situación económica financiera la misma que nos permite identificar sus ingresos, egresos para determinar el estado de rentabilidad.

Para verificar la situación financiera de la Cooperativa se realizó un análisis vertical del Balance General y del Estado de Resultados del año 2012- 2013, el cual se detalla a continuación:



**BALANCE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO  
AMBATO LTDA. AGENCIA GUARANDA**

CTAS	ACTIVOS	2012		2013	
11	Fondos disponibles	-100.429,35	-3,41%	-199.180,50	-10,46%
13	Inversiones	0	0	0	0
14	Cartera Bruta de Créditos	2.930.064,80	99,52%	2.233.243,56	117,29%
1401.1402	Créditos Vigentes	2.998.843,82	101,86%	2.071.519,06	108,80%
1411.1412	Créditos no Devengados	49.277,62	1,67%	79.069,45	4,15%
1421.1422	Créditos Vencidos	42.607,27	1,45%	95.327,32	5,01%
1499	Provisión Créditos	-123.788,12	-4,20%	-179.734,43	-9,44%
16	Cuentas por Cobrar	39.965,76	1,36%	20.684,17	1,09%
18	Propiedades y Equipo	31.588,91	1,07%	19.087,09	1,00%
1899	Depreciaciones	-12.546,07	-0,43%	-7.495,70	-0,39%
19	Otros Activos	18.682,38	1,45%	4.623,37	0,24%
1908	Transacciones Internas		0		0
	<b>Total Activos</b>	<b>2.944.203,22</b>	<b>100%</b>	<b>1.903.961,83</b>	<b>100%</b>
	<b>PASIVO</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
21	Total Obligaciones. Publico	1.234.022,86	41,91%	1.081.933,00	56,82%
2101	Ahorros Vista	674.513,01	1,45%	631.174,60	33,15%
2103	Plazo Fijo	588.972,64	20,00%	465.779,45	24,46%
25	Cuentas por Pagar	30.819,90	1,05%	18.726,93	0,98%
26	Obligaciones Financieras	1.016.003,35	34,51%	636.039,89	33,41%
29	Otros Pasivos	1.527,11	0,05%	-2.246,60	-0,18%
2908	Transacciones Internas	45.446,06	1,45%	51.327,91	2,69%
	<b>Total Pasivo</b>	<b>2.357.282,07</b>	<b>80,07%</b>	<b>1.800.802,18</b>	<b>94,58%</b>
	<b>PATRIMONIO</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
31	Capital social	239.921,29	8,15%	161.554,49	8,49%
33	Reservas	59.087,89	2,00%		0
34	Otros Aportaciones Patrimoniales	68.371,13	1,45%	13.149,19	0,69%
36	Resultados	219.540,84	7,46%	-71.544,03	-3,76%
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>586.921,15</b>	<b>19,93%</b>	<b>103.159,65</b>	<b>5,42%</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2.944.203,22</b>	<b>100%</b>	<b>1.903.961,83</b>	<b>100%</b>

**Análisis vertical año 2012.**

La composición del Activo en el año 2012 se divide de la siguiente manera: Los fondos disponibles representan un -3.41% del activo, las inversiones el 0,00%, la cartera de créditos representa el 99.51%, las cuentas por cobrar representan el 1.36%, Propiedades y Equipo constituyen el 1.07%, además tenemos las cuentas Deudoras

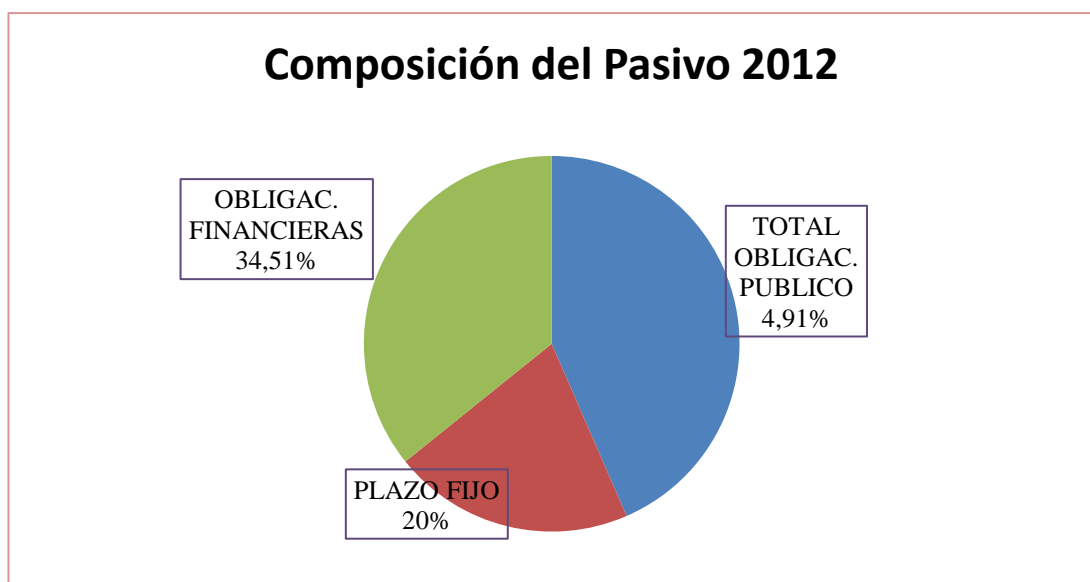
por contar con un 1.05% y Acreedoras por el contrario con un -0,042%. Las cuentas que mayor peso tienen en el activo lo compone la cartera de créditos



**Fuente:** Balance General año 2012 de la Cooperativa.

### Análisis vertical año 2012

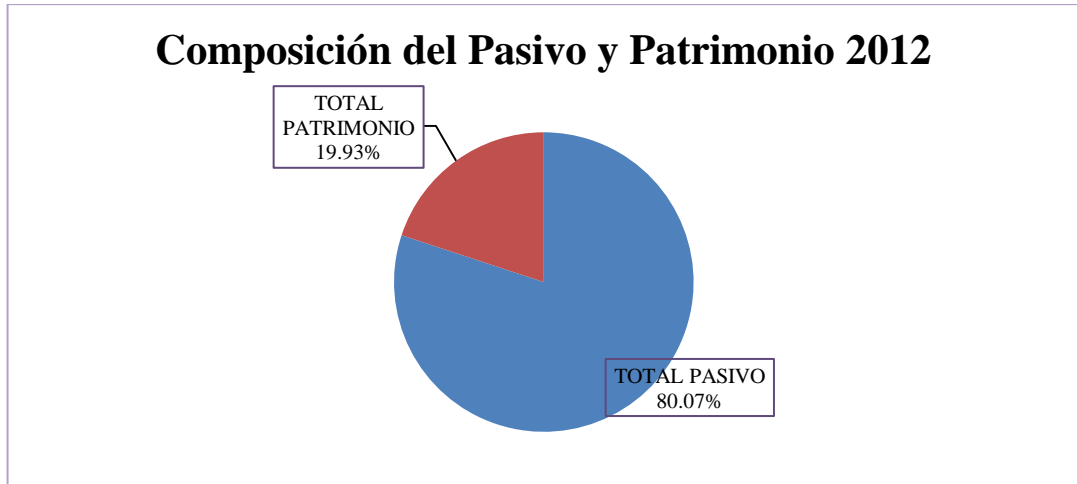
Al analizar el pasivo la cuenta que mayor relevancia tiene son las obligaciones con el público, esta representa el 41.91% del total de pasivos, seguidos de las obligaciones financieras, pues estas representan el 34.51% de los pasivos totales mientras que la cuenta plazo fijo representa el 20%.



**Fuente:** Balance General año 2012 de la Cooperativa.

### **Análisis vertical año 2012.**

Con relación a pasivos estos constituyen el 80.07% del Activo Total; mientras que el patrimonio representa el 19.93%.



**Fuente:** Balance General año 2012 de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Adriana Aroca – Maritza Faz

Con respecto al año 2013 los pasivos constituyen el 94.58% del Activo Total; mientras que el patrimonio representa el 5.42%; este a su vez se incrementó obligaciones a terceros en un 14.51%.



**ESTADO DE RESULTADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO  
AMBATO LTDA. AGENCIA GUARANDA**

Cuentas	Descripción	2012		2013	
5101.5102	Int. Ganados inversiones.				
5104	Int. Ganado créditos	461.836,75	96,86%	274.373,87	94,09%
4101	Int. Pagados a Socios	-44.094,51	-9,25%	-40.038,34	-13,73%
4103	Int. Pagado Financiamiento	-51.251,86	-10,75%	-16.345,24	-5,61%
	<b>Margen Neto Intereses</b>	<b>366.490,38</b>	<b>76,86%</b>	<b>217.990,29</b>	<b>74,76%</b>
54	Ingresos Por Servicios	8.571,49	1,79%	5.890,19	2,02%
	<b>Margen Bruto Financiero</b>	<b>375.061,87</b>	<b>78,66%</b>	<b>223.880,48</b>	<b>76,78%</b>
44	Provisiones	-19.823,11	-4,16%	-205.636,77	-70,52%
	<b>Margen Neto Financiero</b>	<b>355.238,76</b>	<b>74,50%</b>	<b>18.243,71</b>	<b>6,26%</b>
4501	Gastos de Personal	-76.447,11	-16,03%	-37.808,04	-12,97%
45.4501	Gastos de Operación	-62.081,08	-13,02%	35.319,37	12,11%
	<b>Margen de Intermediación</b>	<b>216.710,57</b>	<b>45,45%</b>	<b>-54.883,70</b>	<b>-18,82%</b>
	<b>Margen Operacional</b>	<b>216.710,57</b>	<b>45,45%</b>	<b>-54.884,70</b>	<b>-18,82%</b>
56	Otros Ingresos	6.397,96	1,34%	11.316,49	3,88%
47	Otros Gastos y Perdidas	3.567,69	0,75%	27.976,82	9,59%
5	<b>Total Ingresos</b>	<b>476.806,20</b>	<b>100%</b>	<b>291.580,55</b>	<b>100%</b>
4	<b>Total Gastos</b>	<b>-257.265,36</b>	<b>-53,96%</b>	<b>363.124,58</b>	<b>124,54%</b>
	<b>Ganancias o Pérdida antes de Impuestos</b>	<b>219.540,84</b>	<b>46,04%</b>	<b>-71.544,03</b>	<b>-24,54%</b>
	Aporte Corporativo	-78.170,75	-16,39%	45.570,83	15,63%
	<b>Ganancia o Pérdida del ejercicio</b>	<b>141.370,01</b>	<b>29,64%</b>	<b>-117.114,86</b>	<b>-40,17%</b>

**Análisis Vertical – Estado de Pérdidas y Ganancias 2012**

En el año 2012 los ingresos más representativos para la cooperativa lo constituyen los intereses generados por la Cartera de Créditos siendo estos el 96.86% del total de los ingresos; la segunda cuenta en importancia relacionada a los ingresos lo representan los servicios cooperativos con un 1.79%.

Dentro de las cuentas de gastos los más representativos son los gastos de operación con un -13.02% del total de ingresos, esta cuenta se subdivide en gastos de personal que representa el -16.03% del total de ingresos, servicios varios con el 1.34%. Por último la ganancia del ejercicio que se obtuvo en el periodo representa el 29,64%.



### **Análisis Vertical – Estado de Pérdidas y Ganancias 2013**

De acuerdo a la información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” en el año 2013 los ingresos más representativos lo siguen constituyendo los intereses generados por la Cartera de Créditos siendo estos el 94.09% del total de los ingresos; la segunda cuenta en importancia relacionada a los ingresos lo representan los servicios cooperativos con un 2.02%, al comparar los dos años 2012 - 2013 podemos ver en relación a los ingresos de los intereses percibidos por créditos concedidos estos han incrementado, pese a que el estado de resultados esta comparado hasta julio de 2013.

Los gastos los más representativos son los gastos de operación con un 29.02% del total de ingresos, esta cuenta se subdivide en gastos de personal que representa el 12.97% del total de ingresos, servicios varios con el 3,88% esta cuenta es una de las que al relacionar con el año anterior ha disminuido considerablemente.

Por último la ganancia del ejercicio que se obtuvo en el periodo representa el - 40.17% porcentaje superior al año anterior.

### **ÍNDICES FINANCIEROS**

La **COAC-AMBATO** cuanta con indicadores por lo que se ha incluido el análisis respectivo, que sirven para verificar la situación financiera de la Institución y se detallan a continuación:

#### **1. ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA**

<b>COAC –AMBATO</b>	<b>COAC-MUSHUC-RUNA</b>
<b>Año 2012:</b> \$42.607,27	<b>Año 2013:</b> \$ 95.327,32
<b>Año 2013:</b> \$ 95.327,32	<b>Año 2013:</b> \$ 1.154,49

Como se observa existe un crecimiento de \$52.720,05, demostrando un incremento acelerado y con ello la disminución de recursos productivos de la Cooperativa.

Al realizar la comparación entre las dos instituciones financieras podemos indicar que en el año 2013 la cuenta de la cartera vencida de la Cooperativa Ambato su crecimiento ha sido acelerado debido a su alta morosidad lo cual representa una debilidad para la misma.

## 2. RIESGO CREDITICIO

Previsión préstamos incobrables

*Total cartera de crédito Ndevengado + vencido*

AÑO 2012	AÑO 2013
$\frac{123.788,12}{49.277,62 + 42607,27} = \frac{123.788,12}{91.884,89} = 1,35\%$	$\frac{179.734,43}{79.069,45 + 95,327,32} = \frac{179.734,43}{174.396,77} = 1,03\%$

En el año 2012 135% constituye que del total de recursos captados se ha colocado más de los que los socios ahorran en un 1,35%, en relación al año 2013 su promedio bajo en un porcentaje del 1,03%

## 3. MOROSIDAD

$$\frac{\text{Total Creditos Vencidos} + \text{total creditos No devengados}}{\text{Total cartera bruta creditos}} * 100$$

Año 2012	Año 2013
$\frac{42.607,27 + 49.277,62}{2930.064,80} = \frac{91.884,89}{2930.064,80} = 3,14\%$	$\frac{95.327,32 + 79.069,45}{2.233.243,56} = \frac{175.396,77}{2.233.243,56} = 7,81\%$

En el año 2012 la Cooperativa obtuvo un porcentaje de morosidad del 3.13%, siendo un porcentaje considerable mientras que en el año 2013 el porcentaje de morosidad se incrementó en un 7,81%, ya que uno de los principales porcentajes por los que se recomienda bajar en un 2% de morosidad fijando distintas estrategias.

#### 4. LIQUIDEZ

Fondos Disponibles  
Obligaciones Publico

COAC - AMBATO		MUSHUC – RUNA
Año 2012	Año 2013	Año 2013
$\frac{100.429,35}{1.234.022,86} = 8,14\%$	$\frac{199.180,50}{1.081.933,00} = -0,18\%$	$\frac{469.367,49}{3.953.650,66} = 11,87\%$

Por cada dólar que se debe en el corto plazo, la empresa tiene \$ 8,14 en el año 2012 y en el año 2013 tiene \$-0,18% lo cual significa que no cubre con las obligaciones siendo un porcentaje negativo, en relación con la Cooperativa Mushuc- Runa cuenta con fondos disponibles para cancelar las obligaciones de corto plazo con un \$ 11,87% en el 2013.

#### 5. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

COAC - AMBATO		COAC - MUSHUC -RUNA
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2013
<u>Gastos operacionales</u>	<u>Gastos operacionales</u>	<u>Gastos operacionales</u>
<u>Activos</u>	<u>Activos</u>	<u>Activos</u>
$\frac{62,081,08}{2,944,203,22}$	$\frac{335,319,37}{1,903,961,83}$	$\frac{366,953,31}{6,713,778,64}$
2,11%	1,86%	5,47%

La cooperativa Ambato en relación al año 2012 y 2013 podemos decir que ha disminuido los activos totales en 0.25% con los que le permite cubrir sus gastos operacionales; mientras de la competencia tiene un 5.47% lo cual podrá cubrir sus gastos considerablemente representando una debilidad para la COAC-AMBATO.

COAC - AMBATO		COAC - MUSHUC -RUNA
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2013
<u>Gastos Personales</u>	<u>Gastos Personales</u>	<u>Gastos Personales</u>
<u>Activos</u>	<u>Activos</u>	<u>Activos</u>
$\frac{76.447,11}{2,944,203,22}$	$\frac{-37.808,04}{1,903,961,83}$	$\frac{366,953,31}{6,713,778,64}$
2,60%	-1.99%	3.29%

Lo cual significa que la Cooperativa puede no cubrir sus gastos personales es decir, decrece totalmente COAC-AMBATO a relación con la competencia esta tiene un 3.29% cuentas del activo total en especial de la cartera bruta de créditos para cubrir sus gastos.

## 6. SUFICIENCIA PATRIMONIAL

### 1. Apalancamiento Financiero

COAC - AMBATO		COAC - MUSHUC RUNA
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2013
<i>Activo total</i>	<i>Activo total</i>	<i>Activo total</i>
<i>Patrimonio</i>	<i>Patrimonio</i>	<i>Patrimonio</i>
2.944.203.22	1.903.961.83	3.713.778.64
<u>586.921.15</u>	<u>103159.65</u>	<u>1.063.857.59</u>
5.02%	18.46%	6.31%

De \$586.921.15 de patrimonio la institución tiene un endeudamiento del 5.02%, en el 2012; mientras que en el 2013 tiene un patrimonio de 103.159.65 los cual se incrementa su endeudamiento en relación a la competencia la cooperativa tiene un apalancamiento acelerado.

### 2. Endeudamiento

COAC – AMBATO		COAC - MUSHUC RUNA
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2013
<i>Pasivo total</i>	<i>Pasivo total</i>	<i>Pasivo total</i>
<i>Total Activos</i>	<i>Total Activos</i>	<i>Total Activos</i>
2.357.282.07	1.800.802.18	429.914.93
<u>2.944.203.22</u>	<u>1.903.961.83</u>	<u>6.713.780.64</u>
0.80%	0.95%	0.60%

De los \$2.944.203.22 que representan el total de activos al 2012 el 0.80%, mientras que en el 2013 con un 0.95% ha sido financiado con recursos de terceros lo cual representa un fortaleza la institución en relación a la competencia que tiene 0.60%.

## 7. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Estas relaciones establecen el grado de retorno de la inversión de los socios y los resultados obtenidos por la gestión operativa de la entidad.

### 1. Rentabilidad

COAC - AMBATO			
AÑO 2012		AÑO 2013	
$\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Total Activos}}$		$\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Total Activos}}$	
$\frac{375.061.87}{2.944.203.22}$	0.13%	$\frac{223.880.48}{1.903.961.83}$	0.18%

Existe una rentabilidad del 0.13% en el 2012, mientras que en el 2013 de 0.18% se incrementó favorablemente.

### 2. Crecimiento Del Activo

COAC - AMBATO			
AÑO 2012 - AÑO 2013		COAC - MUSHUC RUNA	
$\frac{\text{Activo Total Año Actual}}{\text{Total Activos Año Anterior}}$		Activos totales Ambato – COAC- Mushuc Runa	
$\frac{1.90396183}{2.944.203.22}$	0.64%	2.944.203.22 – 6.713.778.64	3.769.575.42

El crecimiento del activo es del 0.64% en el periodo 2012- 2013 en relación a al Mushuc-Runa de 0.36% lo cual significa que se encuentra estable la cooperativa pero deberá implantar estrategias de crecimiento.

### 3. Índice de Rentabilidad sobre Activos

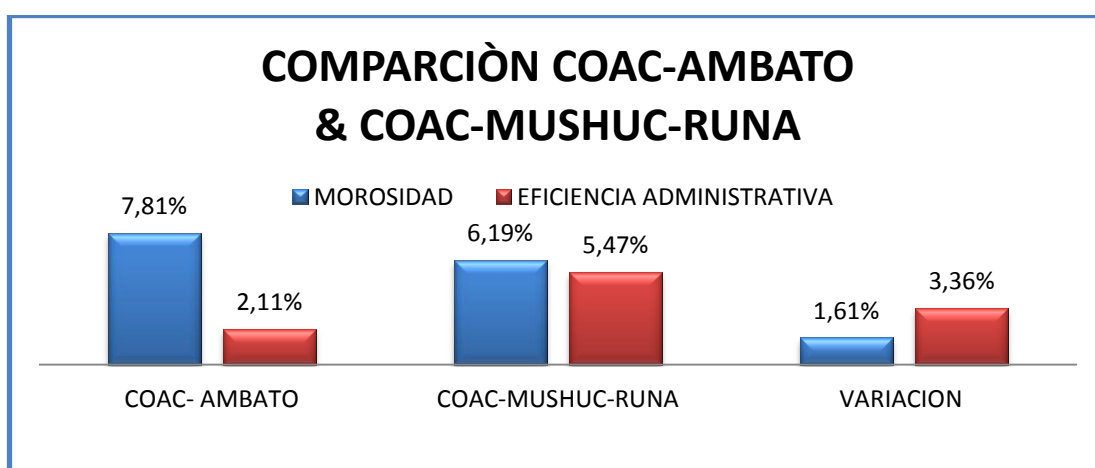
COAC – AMBATO		COAC - MUSHUC RUNA	
AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2013	
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}} *100$		$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}} *100$	
$\frac{219.540.84}{2.944.203.22}$	7.46%	$\frac{71.544.03}{1.903.961.83}$	-3.75%
		$\frac{122.782.45}{6.713.780.64}$	1.82%

Dentro de la Cooperativa se muestra un índice de rentabilidad relativamente alto del 7,46% en el 2012, mientras que en 2013 con una disminución acelerada a relación con la competencia tiene 1.82% sobre los activos totales deberá realizar un análisis minuciosos de los estados.

### **En comparación la COAC - AMBATO con el competidor principal MUSHUC-RUNA.**

Luego de realizar un análisis de los Estados Financieros de las dos instituciones podemos deducir a nivel general de las instituciones la competencia sobresale en los referente a liquidez y rentabilidad y sobre todo en la cartera de morosidades baja en relación a la COAC- AMBATO, haciendo referencia en el año 2013 con un 7.81% mientras que la competencia tiene una morosidad del 6.91% lo cual podemos recalcar que existe un diferencia del 1.61%; es decir la competencia supera a la institucional por ello se deberá incrementar estrategias para disminuir dicha morosidad.

Haciendo referencia a la eficiencia administrativa la **COAC- AMBATO** puede cubrir sus gastos de operación con el 2.11%, mientras que la **COAC- MUSHUC-RUNA** cubre sus gastos con el 5.47% lo cual significa que con el 3.36% supera la competencia a la **COAC-AMBATO**, datos que se anexan como respaldo de la información a continuación:



**Fuente:** Comparación De Estados Financieros.

**Elaborado por:** Adriana Aroca – Maritza Faz

### **1.4.5 ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Esta área es la responsable de la atención al cliente en cuanto a información de los servicios que brinda la cooperativa ha identificado que:

- El jefe de servicio al cliente es el encargado de reemplazar al Gerente en ausencia de este, en la toma de decisiones, para el otorgamiento de créditos, asuntos administrativos y financieros, abandonando su lugar de trabajo. Cuando el jefe de esta área reemplaza al Gerente, otra persona debería ocupar este lugar, de modo que el cliente cada vez que acuda en busca de este servicio siempre encuentre a alguien listo para atenderlo.
- Las ausencias del gerente no son previstas con anterioridad de forma que se pueda planificar las actividades.

### **1.4.6 ÁREA DE CAJA**

Entre las áreas más importantes de la Cooperativa está el área de Caja, esta se encarga de recaudar los fondos todo lo que constituye ingresos de dinero; sea depósitos a la vista y a plazo fijo, cobro de créditos, así como de los egresos como son: retiros a la vista, pago del bono de desarrollo humano, entrega de créditos, giros internacionales además de la elaboración de arqueos de los socios; es así que por el área de cajas el dinero es recibido y entregado diariamente a los socios.

Lo expuesto ha permitido identificar las siguientes falencias.

- Para la entrega de cualquier documento el cajero debe exigir la presentación de la cédula de identidad al socio que hace dicha solicitud, esto es un requisito preestablecido. Esta debilidad se debe a que el cajero argumenta conocer de antemano al socio en mención y que no necesita pedir tal identificación, sin tener en cuenta que el número de socios es grande y que se podría equivocar; esto genera riesgos operativos ya que se podría entregar el documento correcto a la persona equivocada.

- El trato del personal de esta área, no siempre es amable y cordial, lo que incómoda a los socios. Siendo el personal de caja el que está en contacto diario con el público, este debe tener imagen y presentación personal impecable; saber dar, recibir y tratar al socio de un modo cordial y ofrecer un servicio ágil. La Cooperativa no se ha preocupado en dictar cursos de relaciones humanas, superación personal y atención al cliente.

#### **1.4.7 ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA**

Esta área se encarga del proceso de entrega de créditos, que incluye: solicitud, verificación de datos e inspecciones físicas, análisis en la Central de Riesgos, concesión, legalización y desembolso del crédito.

Esto nos ha permitido observar lo siguiente:

En ocasiones no se realizan las inspecciones físicas por parte de los agentes de crédito, que es un requisito fundamental para otorgar créditos a sus socios, conforme lo indican los procedimientos previamente establecidos. Esta debilidad se produce debido a la falta de compromiso del personal para con la institución y el escaso conocimiento por parte de los agentes de crédito del sector urbano y rural para realizar la inspección física, ocasionando que los mismos no se cumplan, produciéndose aspectos negativos.

#### **1.4.8 SERVICIO DE GUARDIANÍA**

Esta área es la encargada de abrir y cerrar las puertas de ingreso, vigilar y preservar la seguridad de la Cooperativa, y ayudar con ciertos detalles a los socios (organizar filas, columnas hacer respetar turnos, entrega de papeletas, facilitar esteros, etc.).



Al realizar la visita previa, se observó lo siguiente:

- El guardia encargado de la vigilancia deja su puesto de trabajo, para realizar otras actividades, como son encargos personales de los empleados, convirtiendo a la Cooperativa en una inseguridad física. Esta debilidad se produce debido a que solamente existe un guardia para el cuidado y seguridad de la entidad, convirtiendo a la Cooperativa en una potencial bomba de tiempo en caso de asalto, robo u otros.

#### **1.4.9 SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA.**

Esta área se encarga de mantener a la **COAC-AMBATO** con una presentación física nítida e impecable.

El día de la visita previa se observó la siguiente:

En la Cooperativa existía desorden y cierta falta de aseo en la misma. Una de las responsabilidades de la Cooperativa es brindar al socio un lugar en el que se encuentre a gusto, en una infraestructura y confort que supere ligeramente la expectativa del socio, pero sobre todo debe esmerarse en mantener una limpieza y orden intachable. La falta de un reglamento interno para el servicio de aseo y limpieza ha permitido que el encargado de la misma realice el mantenimiento de las instalaciones.

#### **1.4.10 INFRAESTRUCTURA**

La instalación donde se encuentra funcionando la **COAC-AMBATO** es propia, su infraestructura es inadecuada porque su espacio es reducido, poco llamativo y no existe privacidad en el ambiente de trabajo lo cual afecta negativamente a la imagen de la empresa.

### **1.4.11 MARKETING**

La **COAC-AMBATO** no cuenta con este departamento porque no existe una estructura organizacional pero dan a conocer sus productos/ servicios a través de la difusión de medios de comunicación como: radio, mallas publicitarias, trípticos, tarjetas, hojas volantes a los distintos clientes con la finalidad de incrementar la cartera de negocios rentables y potenciales, siendo esta una de sus principales falencias.

## **1.5 MEDIO EXTERNO**

En el análisis externo se debe entender que las principales oportunidades y riesgos para una empresa se dan en el exterior, de las puertas de la empresa hacia afuera, se debe entonces examinar que cambios se dan o avecinan para aprovechar las oportunidades y sortear los riesgos.

En esta parte se debe realizar un análisis exhaustivo de todos los factores que influyen directa o indirectamente en la gestión de la Cooperativa de manera positiva o negativa, el propósito de realizar el análisis externo es para elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la **COAC-AMBATO**.

### **1.5.1 Aspecto Socio Cultural**

Guaranda, ciudad incrustada en medio de los andes ecuatorianos, en América del Sur guarda en su seno una manifestación socio cultural y folklórica, diferenciada de otras ciudades por su capacidad emprendedora de nuevos negocios, productora y generadora de empleo conjuntamente con el apoyo de instituciones financieras.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito AMBATO LTDA por ser una entidad social y financiera, promueve la creación de productos financieros para beneficio de sus socios, clientes valorando las culturas, tradiciones de los pueblos rurales y urbanos.

### **1.5.2 Aspecto Económico**

La economía mundial actual se caracteriza por un elevado grado de incertidumbre, por lo que se ha hecho necesario desarrollar estudios que permitan analizar el presente para ser mejores en el futuro y para actuar en consecuencia se deben elegir las estrategias adecuadas que permitan conducir a un mejor desarrollo.

El análisis económico financiero es un método completo que permite valorar objetivamente, descubrir y movilizar las reservas internas. Las herramientas del análisis financiero se dedican principalmente a una evaluación exhaustiva de la cooperativa, que le ayude a determinar los recursos económicos con el que cuenta, el mismo que le permite satisfacer las necesidades crediticias de sus clientes y socios, atender requerimientos internos propios para el buen funcionamiento de la **COAC-AMBATO**.

### **1.5.3 Aspecto Tecnológico.**

La tecnología para toda institución representa un papel fundamental en la nueva economía digital, marcando incluso la estrategia de muchas empresas y posibilitando negocios en el nuevo marco. Sin lugar a dudas en las empresas del siglo XXI, independientemente de su razón social, uno de los aspectos más eminentes para su sobrevivencia en un mercado globalizado, es el aspecto tecnológico que posea. Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito AMBATO LTDA cuenta con tecnología adecuada acorde a las necesidades actuales por lo que le permite desarrollar sus actividades de forma eficaz en el aspecto tecnológico.

### **1.5.4 Aspecto Legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito AMBATO LTDA, se sustenta legalmente en la ley de cooperativas las cuales tomando las directamente relacionadas funcionan bajo los siguientes principios fundamentales.

**Art. 3.-** Deberes del estado.- son deberes primordiales del estado:

**5.** Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir.

**6.** Promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización.

La Economía Solidaria trata de recuperar la dimensión ética y humana de las actividades económicas y establecer nuevos principios para la puesta en práctica de modelos económicos alternativos al capitalismo, no busca imponer un único modelo para todas las culturas y todas las sociedades, sino que se limita a desarrollar principios mínimos que deberían recoger aquellos modelos económicos (diferentes y adaptados a cada cultura) que quieran llamarse solidarios.

## **1.6 ANÁLISIS FODA**

El análisis situacional es un estudio completo del entorno de la cooperativa, tanto interna como externo, con el fin de identificar las ( fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de las cuales se va a dirigir el diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión Administrativa, de la misma forma, es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación., su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

### 1.6.1 MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez financiera.</li> <li>• Servicios o productos.</li> <li>• Oficina/ sucursales.</li> <li>• Mercado</li> <li>• Giros del Exterior migrantes.</li> <li>• Estructura Organizacional</li> <li>• Tasa de interés</li> <li>• Fluidez en dos idiomas como español y kichwa hablantes de la sociedad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de Manuales poco definidos.</li> <li>• Existencia de un gran número de Socios Inactivos</li> <li>• Deficiente Gestión Administrativa.</li> <li>• Declaraciones legales no específicas.</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• Políticas Administrativas y legales</li> <li>• Falta de Auditorias en las áreas.</li> <li>• No existe un sistema de información para la gerencia, directivos para tomar decisiones.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de Natalidad existente.</li> <li>• Créditos Bancarios.</li> <li>• Ubicación Geográfica.</li> <li>• Posibilidad de crecer en el mercado financiero.</li> <li>• Tecnología Computacional.</li> <li>• Globalización de la Información.</li> <li>• Desarrollo Tecnológico.</li> <li>• Vías de difusión de la comunicación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia agresiva</li> <li>• Inestabilidad Política</li> <li>• Nuevos Impuestos</li> <li>• Políticas Salariales</li> <li>• Representantes políticos Gubernamentales.</li> <li>• Siniestros naturales</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Nichos de mercado insatisfecho no beneficiosos.</li> </ul>

### 1.6.1.1 MATRIZ DEL MEDIO INTERNO

<b>CAPACIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS PONDERADOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Liquidez financiera.	0.09	4	0.36
Servicios o productos.	0.08	3	0.24
Oficina/ sucursales.	0.06	3	0.18
Mercado	0.08	2	0.16
Giros del Exterior migrantes.	0.04	3	0.12
Estructura Organizacional	0.04	3	0.12
Tasa de interés	0.07	4	0.12
Fluidez en dos idiomas como español y kichwa hablantes de la sociedad.	0.08	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
Existencia de Manuales poco definidos.	0.05	2	0.10
Existencia de un gran número de Socios Inactivos	0.07	2	0.14
Deficiente Gestión Administrativa.	0.07	2	0.14
Declaraciones legales no específicas.	0.05	3	0.15
Crecimiento	0.05	3	0.15
Políticas Administrativas y legales	0.05	2	0.10
Falta de Auditorias en las áreas.	0.08	2	0.16
No existe un sistema de información para la gerencia, directivo para tomar decisiones.	0.04	3	0.12
<b>TOTAL DE PONDERACIÓN</b>	<b>1</b>		<b>2.60</b>

**Ponderación:**

Sin importancia: **0,01**

Muy Importante: **1,00**

**Clasificación**

**1** = Debilidad muy grave o muy importante

**2** = Debilidad menor

**3** = Fortaleza menor

**4** = Fortaleza importante

**Conclusión**

A través de esta matriz se puede identificar de manera concreta la situación real de la empresa de acuerdo a las fortalezas y debilidades.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda. Agencia Guaranda se debe Considerar que las fortalezas son más que las debilidades, por lo tanto podemos concluir que el resultado de la ponderación es de 2.60 que es muy importante dentro de la institución.

### 1.6.1.2 MATRIZ DEL MEDIO EXTERNO

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Tasa de Natalidad existente.	0.06	4	0.24
Créditos Bancarios.	0.07	2	0.14
Ubicación Geográfica.	0.07	3	0.21
Posibilidad de crecer en el mercado financiero.	0.08	3	0.24
Tecnología Computacional.	0.07	3	0.21
Globalización de la Información.	0.07	3	0.21
Desarrollo Tecnológico.	0.07	3	0.21
Vías de difusión de la comunicación.	0.08	4	0.32
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia agresiva	0.08	2	0.16
Inestabilidad Política	0.04	3	0.12
Nuevos Impuestos	0.06	3	0.18
Políticas Salariales	0.04	3	0.12
Representantes políticos Gubernamentales.	0.06	2	0.12
Siniestros naturales	0.05	2	0.10
Competencia desleal.	0.06	2	0.12
Nichos de mercado insatisfecho no beneficiosos.	0.04	3	0.12
<b>TOTAL DE PONDERACIÓN</b>	<b>1</b>		<b>2.82</b>



### **Ponderación**

Sin importancia: **0,01**

Muy Importante: **1,00**

### **Clasificación**

**1** = Debilidad muy grave o muy importante

**2** = Debilidad menor

**3** = Fortaleza menor

**4** = Fortaleza importante

### **Conclusión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda. Agencia Guaranda presenta buenos resultados ya que se encuentra en un promedio de 2.82 lo que indica que es una institución consistente en su medio externo y se encuentra muy por encima del promedio, en sus esfuerzos por aplicar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Es decir, se encuentra por encima de 2.5 que es el promedio entre el valor ponderado más alto que es 4.0 y el más bajo posible que es 1.0.

Las amenazas predominan al frente de la debilidad por lo que se deben analizar a fondo la matriz FODA de la institución.

## 1.6.2 MATRIZ DE RESUMEN

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez financiera.</li> <li>• Servicios o productos.</li> <li>• Oficina/ sucursales.</li> <li>• Mercado</li> <li>• Giros del Exterior migrantes.</li> <li>• Estructura Organizacional</li> <li>• Tasa de interés</li> <li>• Fluidez en dos idiomas como español y dicha hablantes de la sociedad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de Manuales poco definidos.</li> <li>• Existencia de un gran número de Socios Inactivos</li> <li>• Deficiente Gestión Administrativa.</li> <li>• Declaraciones legales no específicas.</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• Políticas Administrativas y legales</li> <li>• Falta de Auditorias en las áreas.</li> <li>• No existe un sistema de información para la gerencia, directivos para tomar decisiones.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de Natalidad existente.</li> <li>• Créditos Bancarios.</li> <li>• Ubicación Geográfica.</li> <li>• Posibilidad de crecer en el mercado financiero.</li> <li>• Tecnología Computacional.</li> <li>• Globalización de la Información.</li> <li>• Desarrollo Tecnológico.</li> <li>• Vías de difusión de la comunicación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FO ( MÁXI-MAXI )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir el mercado con la tasa de natalidad.</li> <li>• Liquidez financiera realizando créditos bancarios.</li> <li>• Ubicar oficinas geográficamente.</li> <li>• Desarrollo de la Cooperativa en el mercado.</li> <li>• Aprovechar los giros al exterior.</li> <li>• Incrementar la cartera de socios en el mercado.</li> <li>• Progreso continuo mediante la estructura Organizacional con vías de comunicación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DO ( MINI-MAXI )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar activación de socios que se encuentra en el predomnio geográfica.</li> <li>• Diseñar manuales que respondan a la tecnología disponible</li> <li>• Construir alianza estratégica para crecimiento de la cooperativa.</li> <li>• Aprovechamiento de créditos bancarios implementando políticas administrativas y legales.</li> <li>• Mejorar la auditoria mediante la comunicación adecuada.</li> <li>• Crecimiento en el mercado financiero.</li> </ul>

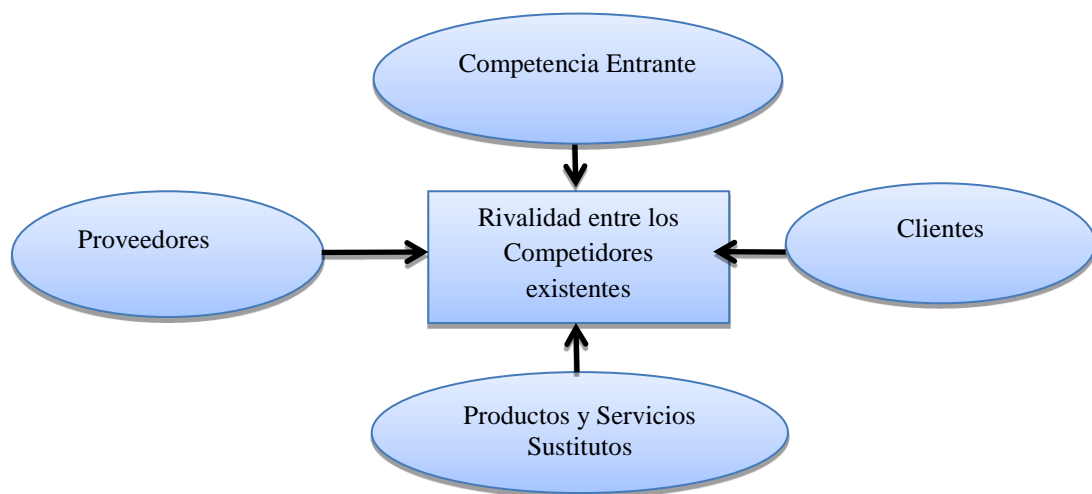
<b><u>AMENAZAS</u></b>	<b>FA ( MAXI-MINI )</b>	<b>DA ( MINI-MINI )</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia agresiva</li> <li>• Inestabilidad Política</li> <li>• Nuevos Impuestos</li> <li>• Políticas Salariales</li> <li>• Representantes políticos Gubernamentales.</li> <li>• Siniestros naturales</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Nichos de mercado insatisfechos no beneficiosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer servicios financieros que permita pagar los impuestos y otros servicios.</li> <li>• Disponer de buenas políticas salariales con liquidez Financiera.</li> <li>• Realizar Giros exteriores a los migrantes</li> <li>• Impulsar liderazgo a los altos niveles de desempeño</li> <li>• Promover liderazgo en los representantes políticos.</li> <li>• Diseñar una Estructura organizacional para el cambio tecnológico.</li> <li>• Identificar y actualizar los reglamentos en base a la nueva ley y cumplir con los requisitos solicitados y ubicar estratégicamente oficinas para brindar servicio de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y revisar manuales para mejorar las políticas salariales</li> <li>• Activar a socios inactivos con alto nivel de desempeño.</li> <li>• Gestión Administrativo ante los representantes políticos.</li> <li>• Mejorar portafolio de servicios para efectuar cobros de nuevos impuestos.</li> <li>• Realizar auditoria con los altos niveles de desempeño.</li> <li>• Crear ambiente laboral confiable, mejorando relaciones interpersonales.</li> </ul>

## 1.7 LAS FUERZAS DE PORTER

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter se determinará la intensidad competitiva y visualizará la situación de la cooperativa dentro de un contexto de relación de factores y componentes a fin de determinar el grado de participación en el mercado.

1. Rivalidad entre los competidores existentes.
2. Competencia entrante.
3. Proveedores.
4. Clientes.
5. Producto y servicio sustituto.

**Gráfico del Poder de Negociación**





### 1.7.1 Rivalidad entre los competidores existentes.

Para una Institución financiera será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Existe un alto porcentaje de rivalidad entre los competidores, debido al gran número de Cooperativas que se han creado en la ciudad de Guaranda, la competencia se vuelve más agresiva y desleal la guerra constante por la que se enfrentan son las facilidades al momento de dar crédito, tasas activas y pasivas atención personalizado y oportuna, agilidad en los tramites, calidad en el servicio.

Podemos indicar los principales competidores, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., mencionamos a continuación en el siguiente ordenador grafico las principales características de los competidores más cercanos:

### COMPETIDORES PRINCIPALES DE LA COAC – AMBATO

CARACTERÍSTICAS	LOGOTIPO	PRODUCTOS	SERVICIOS
<b>COOPERATIVAS</b>			
COAC Mushuc Runa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro a la vista.</li> <li>• Depósito a plazo fijo.</li> <li>• Depósitos en certificados de aportación.</li> <li>• Ahorro encaje.</li> <li>• Ahorro estudiantil.</li> <li>• Crédito para toda necesidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mushuc tarjeta.</li> <li>• Remesas internacionales.</li> <li>• Capacitación.</li> </ul>
Cooperativa Cámara de comercio de Ambato.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro</li> <li>• Crédito</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Cuenta dueño y señor</li> <li>• Cuenta Corriente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios</li> <li>• Giros Internacionales</li> <li>• Cajeros automáticos.</li> <li>• Debitas automáticos.</li> <li>• Transferencias bancarias.</li> </ul>

<p>Cooperativa de ahorro y crédito Sagrario.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta Ahorro</li> <li>• Cuenta Chiquiahorro</li> <li>• Créditos Inmediatos</li> <li>• Depósitos a Plazos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envíos Desde el Exterior</li> <li>• Pago de Impuestos</li> <li>• Socio en Línea</li> </ul>
<p>Cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la Vista</li> <li>• Ahorrando ando</li> <li>• Multi-Ahorros</li> <li>• Cuenta Sueñitos</li> <li>• Depósitos a plazo fijo.</li> <li>• Resolución COSEDE</li> <li>• <b>CRÉDITO</b></li> <li>• Vivienda</li> <li>• Consumo</li> <li>• Microcrédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remesas al Exterior</li> <li>• SOAT</li> <li>• Pago del Bono de Desarrollo Humano.</li> <li>• Pago de Sueldos</li> <li>• Recaudaciones Tributarias calificadas.</li> <li>• Coonecta agencias compartidas</li> <li>• Cajeros automáticos.</li> <li>• Tarjetas de débito.</li> </ul>

Cooperativa de Ahorro y Crédito  
Guaranda Limitada.



- Ahorro tradicional
- Ahorro planificado.
- Pekeahorro.
- Ahorro juvenil.
- Ahorro premio.
- Depósito a plazo fijo.
- **Línea de crédito**
  - Micro Crédito
  - Micro empresarial.
  - Crédito consumo
  - Crédito vivienda
  - Crédito educativo
  - Promocional.
  - Credi fondo.
  - Credi anticipo
  - Cartas de garantía.

- Financieros
  - Cajero automático
  - Tarjeta de débito contigo.
- Asistenciales
  - Seguro de desgravamen
  - Fondo mortuario.
  - Becas estudiantiles
  - Cursos vacacionales.
- Otros
  - Sala de velaciones.
  - Sala de internet



<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Créditos.</li> <li>• Microcréditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago del bono de desarrollo humano.</li> <li>• Giro Nacionales Internacionales.</li> <li>• Remesas y prestaciones.</li> <li>• Venta de seguros</li> <li>• Recargas electrónicas.</li> </ul>
<p>Cooperativa de ahorro y crédito Jun Pio de Mora</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Créditos.</li> <li>• Microcréditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago del bono de desarrollo humano.</li> <li>• Remesas y prestaciones.</li> <li>• SOAT</li> </ul>
<p>Cooperativa de ahorro y crédito valles del lirio</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta ahorros.</li> <li>• Inversiones plazo fijo.</li> <li>• Cuenta de ahorro infantil.</li> <li>• Certificado de aportaciones.</li> <li>• Credesarrollo.</li> <li>• Credi- Ágil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y asesoría técnica.</li> <li>• Escuela de conducción.</li> <li>• Pago del bono de Desarrollo Humano (BDH).</li> <li>• Venta del SOAT.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Emergente.</li><li>• Credi-Grupales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pago matricula de vehicular.</li><li>• Pago de RISE</li><li>• SNP Banco Central del Ecuador.</li><li>• Transferencias de dineros SPI.</li><li>• Envíos de Dineros del exterior.</li><li>• Pagos de nóminas.</li></ul>
--	--	--	---

La cooperativa de ahorro y crédito AMBATO LTDA considera que sus competidores son aquellas instituciones similares que brindan los mismos productos y servicios como ahorro, inversiones, créditos y que se encuentra en la misma ubicación geográfica; seguidamente podemos determinar los competidores existentes las siguientes instituciones financieras:

- Mushuc Runa
- Guaranda Ltda.
- Cámara de comercio de Ambato.

La Cooperativa, Mushuc Runa es una institución con más años de vida institucional y se encuentra en el mismo nicho de mercado es por ello que es un competidor existente y directo para la Cooperativa Ambato Ltda.

La Cooperativa Guaranda Ltda., es una institución que tiene capital fuerte por la cual es un competidor existente y directo para la Cooperativa Ambato Ltda.

La Cooperativa Cámara de comercio de Ambato. Ltda., es una institución de mucho más años y de capital fuerte y está en el mismo nicho de mercado lo cual se convierte en un competidor existente y directo.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN  
DE LOS COMPETIDORES ACTUALES**

Competidores	Localización	Imagen	Calidad del Servicio	Diversidad de Oferta
• Mushuc Runa	4	4	4	4
• Guaranda limitada.	4	4	3	4
• Cámara de Ambato.	3	2	3	2
• Sagrario.	2	4	3	3
• San José.	3	3	3	4
• Valles del lirio.	4	2	2	3
• Pilahuin	3	2	2	2
• Juna Pio de Mora	3	3	3	3
<b>Promedio de Competencia</b>	<b>3.25</b>	<b>3.00</b>	<b>2.86</b>	<b>3.13</b>
<b>“COAC - AMBATO”</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Competidores	Localización	Imagen	Calidad del Servicio	Diversidad de Oferta	Resultado
<b>Peso</b>	<b>0.25</b>	<b>0.20</b>	<b>0.25</b>	<b>0.30</b>	<b>1.00</b>
• Mushuc Runa	1.00	0.80	1.00	1.20	4.00
• Guaranda limitada	1.00	0.80	0.75	1.20	3.75
• Cámara de Ambato.	0.75	0.40	0.75	0.60	2.50
• Sagrario.	0.50	0.80	0.75	0.90	2.95
• San José.	0.75	0.60	0.75	1.20	3.30
• Valles del lirio	1.00	0.40	0.50	0.90	2.80
• Pilahuin	0.75	0.40	0.50	0.60	2.25
• Juna Pio de Mora	0.75	0.60	0.75	0.90	2.90
<b>Promedio de Competencia</b>	<b>0.81</b>	<b>0.60</b>	<b>0.72</b>	<b>0.94</b>	<b>3.06</b>
<b>“COAC - AMBATO”</b>	<b>0.75</b>	<b>0.60</b>	<b>0.50</b>	<b>0.90</b>	<b>2.90</b>

La matriz de evaluación de competidores actuales refleja el grado de competitividad con un promedio de 3.06 con respecto a la **Cooperativa Ambato** que tiene un promedio de 2.90 lo cual significa que el grado de competencia es considerable con respecto a la imagen con 0.60 y la calidad del servicio con 0.50, en cambio el negocio sobresale en su diversidad de oferta 0.90 y localización con 0.75.

Es decir que la empresa debe poner mayor interés en aspectos como imagen y calidad del servicio para estar a un paso más de la competencia.

### **1.7.2 Rivalidad de la Competencia Entrante.**

Para la **COAC-AMBATO**, la entrada de nuevos competidores es una amenaza, razón por la cual es necesario diseñar planes estratégicos que faciliten la toma de decisiones técnicas, para mejorar la gestión administrativa de la Institución.

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AMBATO” Ltda. Actualmente aparecen instituciones nuevas como Cajas Solidarias o Comunales, Corporaciones, Cooperativas de Ahorro y Crédito, que se encuentran en el mismo segmento de mercado, que de alguna manera imponen una competencia en el mercado, cubriendo una parte importante de clientes brindando mejores y atractivos productos financieros a los clientes, de la misma forma la rivalidad directa es la Cooperativa Musuca Runa y Guaranda limitada porque estamos en el mismo nicho de mercado.

### **1.7.3 Poder de negociación de los proveedores**

El proveedor de la cooperativa es banca de segundo piso, socios y clientes de la misma institución que día a día por la confianza, depositan, sus ahorros e inversiones la cual se transforma en el proveedor, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., debido al campo amplio y credibilidad por el trabajo que se viene cumpliendo por alrededor de tres años que se tiene con los proveedores que en este caso son los socios y clientes, se puede analizar el negocio.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “AMBATO” Ltda., cuenta con proveedores con una baja capacidad de negociación, entre ellos está la empresa PRINT CENTER que se encarga de la elaboración de papeletas de depósitos, retiros, solicitudes de crédito, entre otros, de igual manera la Cooperativa cuenta con un rubro de crédito Credit Report que permite revisar el historial crediticio de los socios y la empresa Money Gran que facilita el envío y recepción de remesas.

#### **1.7.4 Poder de negociación de los compradores**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., para poder realizar negociación con los clientes aplica políticas de crédito, donde se vincula la Cooperativa y el cliente, en socializar los procedimientos y obligaciones. En un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, ya que el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

#### **1.7.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La situación se complica si los sustitutos como son asociaciones, gremios barriales bancos de barrio, bancos, las cajas solidarias entre otro cuenta con mayores facilidad para acceder a cualquier producto o servicio financiero, puede llegar abarcar un mayor mercado ya que pueden ofrecer tasas más atractiva tanto en créditos como en captación y como es conocido chulco (aunque es ilegal). Esta actividad comúnmente es llamada el chulquero. Así se le llama en el país al prestamista informal, a quien le basta tener lo que otro su potencial cliente no puede conseguir: dinero efectivo e inmediato, no tiene oficinas la cual firman pagarés, verifica direcciones, nombres, recibe prendas.

## 2. MOMENTO PROSPECTIVO

En este momento se analizará y diseñara el futuro de la institución orientando significativamente el rumbo de la Cooperativa.

### 2.1. Actividades Principales

El principal campo de actividad es financiero brindando productos y servicios financieros lo siguientes.

AHORROS	CRÉDITO	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"><li>Ahorro a la vista.</li><li>Ahorro Alcancía</li><li>Ahorro Gana Más</li><li>Depósito a plazo fijo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Microcréditos</li><li>Consumo</li><li>Comercial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Cobro SOAT</li><li>Pago de Bono de Desarrollo Humano.</li><li>Sistemas de pagos interbancarios.</li></ul>

### AHORROS DE LA COAC-AMBATO

- Ahorro a la vista.**

La cuenta de ahorros a la vista es el complemento ideal para sus inversiones ya que gana una tasa del 3.0% dependiendo del monto, además de que tiene total disponibilidad de su dinero en el momento en que lo necesite.

- Ahorro Alcancía**

La cuenta alcancía es el complemento ideal para sus inversiones de sus niños ya que gana una tasa del 3.0%, además puede disponer de su dinero en el instante que lo requiera el socio.

- Ahorro Gana Más**

Es la mejor forma de invertir va desde un mínimo de \$100.000 dólares en adelante y el plazo al cual puede dejarlo es desde 8 días en adelante ganando el interés del 6%, cumpliendo de esta manera con los lineamientos estratégicos.

- **Depósito a plazo fijo**

Invertir en Cooperativa Ambato Ltda. Es para seguir apoyando a los miles de los selectos socios que trabajan con nosotros y crezcamos juntos.

## **CRÉDITO**

- **Microcréditos**

La Cooperativa Ambato Ltda. Otorga microcrédito es la provisión de una variedad de servicios financieros tales como depósitos, préstamos y seguro a familias pobres que no tienen acceso a los recursos de las instituciones financieras formales.

- **Consumo**

Los créditos de consumo son los destinados a la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, y cuyas cuotas a pagar provienen de los sueldos o salarios de los Asociados.

- **Comercial**

Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas.

## **SERVICIOS**

- **PAGO SOAT**

Es un seguro obligatorio de accidentes de tránsito, que contratan todos los ciudadanos propietarios de un vehículo, para cumplir con el reglamento expedido, cubre a todas las víctimas que intervienen en un accidente de tránsito.



- **Pago de Bono de Desarrollo Humano.**

El bono de desarrollo humano (BDH) es un producto del Ministerio del Bienestar Social administrado por la unidad de Programa de Protección Social PPS, que tiene como objetivo proveer de una ayuda económica a ciudadanos calificados dentro del sector de alta pobreza.

- **Sistemas de pagos interbancarios (SPI).**

El Sistema de Pago Interbancario es un servicio que presta el BCE, a través de las instituciones del sistema financiero, que permite que clientes de una institución financiera transfieran, en forma electrónica, recursos de su cuenta a un cliente de otra entidad del sistema financiero.

La Cooperativa Ambato tiene un código a través del cual su sueldo se acredita directamente en su cuenta de ahorros, a través del sistema de pagos interbancarios (SPI), solo tienes que solicitar la acreditación directa en su lugar de trabajo, sin costo alguno.

## 2.2. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

### ESCENARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA., AGENCIA GUARANDA

VARIABLES	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO DESEADO	ESCENARIO ALTERNATIVO
<b>Talento humano</b>	La cooperativa Ambato no dispone de personal administrativo y de servicios para atender las distintas necesidades de los socios de acuerdo a las políticas preestablecidas.	Contar con talento humano competentes en multifunciones que satisfagan los requerimientos futuros de la Institución Financiera mejorando su imagen Corporativa.	La Cooperativa Ambato deberá trabajar con el personal necesario para el desarrollo de las actividades Administrativas, prestación de servicios financieros y atención al cliente.
<b>Infraestructura</b>	La infraestructura de la <b>COAC-AMBATO</b> es poco adecuada, su espacio es reducido lo cual repercute en el desarrollo de sus funciones.	Construir una infraestructura acorde a los servicios que ofrece la Cooperativa, incrementando los espacios para la comodidad de los funcionarios y socios favoreciendo así; al desarrollo institucional.	Realizar una redistribución de la instalación, según las necesidades del personal administrativo, estableciendo un equilibrio en la infraestructura existente.
<b>Servicios Financieros</b>	Los servicios financiero que entrega la Cooperativa no satisfacen todas las expectativas de los socios.	Lograr que la Cooperativa en un futuro ofrezca un portafolio servicios financieros de calidad que permita superar a la competencia.	Fortalecer los servicios financieros disponibles y brindar una atención adecuada de forma eficaz y eficiente.

<b>Imagen Corporativa</b>	La institución mantiene un modesto perfil de aceptación en estos 3 primeros años de prestar servicios financieros.	Conseguir que la Cooperativa Ambato sea valorada registrada a nivel local y provincial por ser una institución que presta servicio a toda la comunidad en general	Posicionarse en el mercado como institución financiera más o menos a la altura de la Cooperativa Mushuc - Runa en la provincia.
<b>Planificación</b>	El jefe de agencia no planifica para corto plazo lo cual disminuye la eficiencia en la ejecución de las actividades.	Supera las deficiencias de planificación desarrollando su función de gestión, administrativa con técnicas dinámicas, modernas y productivas, que le permitirá obtener ventajas comparativas con similares instituciones financieras.	Implantar un modelo de planificación de actividades rigiéndose por un sistema administrativo eficiente y eficaz para el cumplimiento de las mismas.
<b>Ingreso de Funcionarios</b>	La Cooperativa no cuenta con nuevas políticas y reglamentos de ingreso de personal lo que contemple: .Concurso para la selección, -Competencias para puesto, -Capacitación. -Actualización de conocimientos	La institución financiera deberá implementar nuevas Políticas y Reglamentos de ingreso de personal, acorde al perfil del puesto y a su vez con programas de capacitación para el desarrollo profesional, financiados.	Solo ingresaran funcionarios que participen en el proceso de selección y merito según lo preestablecido por la Cooperativa.

### **2.3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Los factores claves de éxito de la estrategia de la Cooperativa son aquellos que, en la última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo, y para lograr este objetivo, la Cooperativa debe cumplir dos condiciones:

- Suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

Es obligación de la **COAC-AMBATO** que los cuenta ahorristas tenga a su disposición nuevos servicios, además de los señalados en las páginas anteriores; por ello una vez realizado nuestros estudios creemos necesario que la Cooperativa debe incrementar un nuevo portafolio de servicios financieros con la finalidad de satisfacer las necesidades de los socios; mismos que enlistamos a continuación:

1. Anticipo Sueldo
2. Crediya
3. Crédito Sobre Ruedas
4. Crédito Oportuno
5. Crédito Emprendedores Solidarios
6. Créditos Progresivos y Consecutivos
7. Credigrupo
8. Créditos Para Mayores De 65 Años
9. Manejo De Nómina
10. Pago De Pensiones
11. Ahorro Planificado

Para dar a los socios lo que ellos necesitan, la Dirección de la Cooperativa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, por qué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la Cooperativa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

En un mercado tan competitivo como el actual, la institución debe ingeniárselas para soportar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compite en precios o diferenciación de los productos/servicios.

### **2.3.1 Factores claves de Éxito**

- Calidad en el servicio.
- Diversidad de producto.
- Capacidad Competitiva.
- Liquidez.
- Localización estratégica.
- Eficiencia administrativa.
- Talento Humano capacitado.
- Gestión Financiera.
- Interculturalidad.
- Metas Institucional.

## ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DESDE EL ENFOQUE DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Factores Claves del Éxito	PESO	COAC AMBATO.		COAC MUSHUC RUNA		COAC GUARANDA LTDA.	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Calidad en el servicio.	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
Diversidad de producto	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12
Capacidad competitiva.	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09
Liquidez	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
Localización estratégica	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Eficiencia Administrativa	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Talento humano capacitado	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
Gestión Financiera	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16
Interculturalidad	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Captaciones Continuas	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Metas	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
<b>TOTAL</b>	<b>0.34</b>		<b>0.84</b>		<b>1.21</b>		<b>1,15</b>

**Ponderación:**

Sin importancia: **0,01**

Muy Importante: **1,00**

**Clasificación**

**1** = Debilidad muy grave o muy importante

**2** = Debilidad menor

**3** = Fortaleza menor

**4** = Fortaleza importante

**Conclusión:** Debido a que la Cooperativa MUSHUC RUNA., tiene un rango mayor que las otras observadas, pero no llega a un valor de uno, se considera que es una amenaza grave para la Cooperativa "AMABTO" Ltda. En el mismo caso sucede con la otra observada, ya que se transforman en una amenaza, pero la más latente es la mencionada anteriormente.

Luego de efectuar el Análisis de la Situación Institucional, se llegó a determinar que no se está cumpliendo con lo indicado en la visión y la misión de la Institución Financiera, y que no se están practicando en su totalidad los objetivos previstos.

### **2.3. REDIFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y POLÍTICAS**

Con la información precedente, se rediseña la misión, visión, objetivos y políticas institucionales.

#### **2.3.1 Misión**

Se analizaron las propuestas para la estructuración de la misión con la finalidad de ofrecer al cliente interno y externo una imagen de lo que es y para que existe "Cooperativa Ambato", tal como se lo da a conocer a continuación:

**La misión propuesta de la COAC- AMBATO es la siguiente:**<sup>62</sup>

Contribuir al mejoramiento de los servicios de micro empresas urbana y rural, a través de programas de desarrollo económico y social, trazados bajo criterios eficientes de oportunidad, comprometidos en mejorar la calidad de vida de los asociados, otorgando créditos y captando recursos, priorizando la consolidación de nuestra imagen de confianza y transparencia para asegurar la rentabilidad y solvencia institucional.

---

<sup>62</sup><http://coopambato.interfases.net/institucion.aspx?verdoc=17&seccion=10>

### 2.3.2 Visión

La estructuración y propuesta de una nueva visión para “Cooperativa Ambato” se presenta a través de un análisis pormenorizado, es decir que se trabajó en la propuesta con la finalidad de plasmar una idea general, tal como se lo da a conocer a continuación:

**La visión propuesta de la COAC-AMBATO es:**<sup>63</sup>

Ser una institución sólida, líder y competitiva reconocida por la sociedad a nivel provincial y nacional, brindando productos y servicios Financieros diversificados de calidad que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado, contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestros socios.

### 3.3 VALORES CORPORATIVOS

Para alcanzar la meta de la institución el comportamiento de todos quienes la integran deben orientarse por los más altos criterios de ética personal y excelencia:

**3.3.1 Puntualidad:** La **COAC-Ambato** trabaja cumpliendo con responsabilidad los objetivos y metas propuestas en el tiempo propuesto, cumpliendo con sus obligaciones de forma puntual.

**3.3.2 Adhesión voluntaria:** La **COAC-Ambato** permite ingreso o retiro, sin discriminación alguna al cliente.

**3.3.3 Interés por la colectividad:** La **COAC-Ambato** piensa en la ayuda a la gente más necesitada permitiendo su acceso más rápido a las actividades productivas y económicas a través de la dotación de créditos flexibles y asesoría.

**3.3.4 Eficiencia:** La **COAC-Ambato** tiene la visión de optimizar los recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas propuestas.

---

<sup>63</sup> <http://coopambato.interfases.net/institucion.aspx?verdoc=17&seccion=10>



**3.3.5 Credibilidad:** La **COAC-Ambato** es clara con sus productos y servicios ofrecidos al cliente, generando confianza y capacidad de imagen a nivel interno y externo.

**3.3.6 Respeto:** La **COAC-Ambato** a todas las personas como seres humanos, garantizando comunicación efectiva y un buen trato a todo nivel.

**3.3.7 Confianza:** La **COAC-Ambato** generando un ambiente seguro y cordial para la atención oportuna del socio.

**3.3.8 Seriedad y Profesionalismo:** Todo el personal que labora en, es permanentemente capacitado, respeta los procedimientos internos y somos entes de apoyo de los socios a través de la asesoría y seguimiento a nuestros socios, garantizando confidencialidad con la información de los socios y de la institución. Trabajamos con humildad demostrando paciencia ante las situaciones que se presenten y dotando de soluciones prácticas para solución de dificultades.

#### **3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**3.4.1 Financiero:** Diseñar un adecuado proceso de captación y así manejar una óptima liquidez financiera, consolidando ala **COAC Ambato**, como entidad financiera y de desarrollo de los socios y la comunidad con servicios de calidad, fortaleciendo el posicionamiento y la capitalización de la Cooperativa.

**3.4.2 Cliente:** Satisfacer las necesidades de los socios concediendo créditos oportunos con las condiciones favorables contribuyendo al crecimiento constante de las familias, coadyuvando a la generación de empleo por medio de la participación activa de los socios, de su lealtad y de la difusión eficiente de los servicios que ofrece la cooperativa.

**3.4.3 Proceso:** Mejorar los procesos de gestión Administrativa para llegar a cumplir los objetivos institucionales.

**3.4.4 Talento Humano:** Potenciar y fortalecer sus competencias mediante una preparación constante a todo el personal.

### **3.5 POLÍTICAS DE LA COAC AMBATO**

#### **3.5.1 POLÍTICAS DE CALIDAD**

1. Contamos con personal calificado.
2. Ofrecemos tasas de intereses competitivas.
3. Contamos con la Certificación de Calidad ISO 9001-2008.
4. Cumplimos los requisitos legales establecidos.
5. Orientados siempre a la satisfacción del socio.
6. Mantenernos sólidos por generaciones.

#### **3.5.2 POLÍTICAS DE CRÉDITO**

1. Se otorgará el crédito inmediato a socios con buen historial crediticio, es decir, sin registros de morosidad y con crédito activo por lo menos hace un año.
2. Ofertar tasa de interés de acuerdo con el cliente o institución.
3. Los montos de crédito están en función de sus ahorros.
4. Todo crédito demanda puntualidad en los pagos.
5. El crédito se entrega mediante un depósito en la libreta de ahorros dependiendo del monto que solicite.
6. Todo socio debe ser debidamente informado de las políticas de la cooperativa.
7. Se visitará los negocios de los socios que no tienen dependencia laboral para determinar la capacidad de crédito.

#### **3.5.3 POLÍTICAS DE COBRANZA**

1. En caso de mora, el cliente debe acercarse a la cooperativa y se le hará un seguimiento permanente hasta que cancele su pago respectivo.

2. En caso de mora se debitará de su cuenta el valor correspondiente y se le notificará.

#### **3.5.4 POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

1. El servicio se dará con absoluta calidad, agilidad, eficiencia y eficacia.
2. Fomentar el apoyo al desarrollo humano y social de la comunidad en la que se asiente la cooperativa o alguna de sus agencias y sucursales en el país.
3. Realizar semestralmente encuestas a los clientes sobre los servicios y la atención prestada.
4. La duración de atención al cliente será de cinco a diez minutos por persona dependiendo del trámite.
5. Se darán a conocer todos los productos – servicios con sus respectivos costos y beneficios.

#### **3.5.5 POLÍTICAS DE PERSONAL**

1. El horario de trabajo en la cooperativa será de lunes a viernes desde las ocho de la mañana a seis de la tarde con una hora de almuerzo y sábados de ocho a 2 de la tarde.
2. El personal deberá laborar portando el uniforme en perfectas condiciones.
3. La cooperativa buscará el desarrollo del personal con procesos de capacitación integral y sistemática.
4. Los funcionarios gozarán de todos los beneficios que la ley determina en sus reglamentos.
5. Velar la imagen institucional de la Cooperativa e impulsar el crecimiento de su imagen Corporativa.
6. Mantener el respeto mutuo e integración entre todos los miembros de la Cooperativa.

### 3. MOMENTO ESTRATÉGICO

Luego de haber realizado el análisis de los dos momentos anteriores corresponde en este proceso identificar y seleccionar las diferentes estrategias alternativas de cambio y consolidación.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., Agencia Guaranda con el fin de determinar el camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados o propuestos, ha determinado las siguientes estrategias.

#### 3.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

##### 3.1.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO

ESTRATEGIA	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. Incrementar la cuota de mercado

Elaborado por: Adriana Aroca – Maritza Faz

##### 3.1.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

ESTRATEGIA	TIPO	DEFINICIÓN	APLICACIÓN	VENTAJA
Crecimiento intensivo	Desarrollo de productos	Esta estrategia estará orientada al crecimiento de los ingresos a través de la introducción de sus productos en nuevos mercados con el afán de ofrecer un mejor producto y servicio.	Creación de nuevos productos para atender al mercado actual.	Satisfacer las necesidades cambiantes de los socios.

Elaborado por: Adriana Aroca – Maritza Faz

### 3.1.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA

ESTRATEGIA	TIPO	DEFINICIÓN	APLICACIÓN	VENTAJA
Competitiva	Retadora	Esta estrategia se caracteriza por atacar al líder, a pesar de su posicionamiento dentro del mercado no es dominante.	Evaluar la disponibilidad de los recursos existentes para enfrentar al líder.	Se puede implantar esta estrategia sin que el líder lo note.

Elaborado por: Adriana Aroca – Maritza Faz

Para el planteamiento de estas estrategias se debe tomar en cuenta el tipo de producto y de mercado según las siguientes perspectivas.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	ESTRATEGIAS	C/P	M/P	L/P
<b>CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD</b>	Acrecentar las captaciones	Aumentar un 10% con respecto al periodo anterior.	Realizar visitas a las microempresas y comunidades rurales y urbanas.	x		
			Establecer convenios con otras instituciones con el fin de facilitar al socio el acceso a sus servicios financieros.	x		
	Disminuir montos de mora de Crédito.	Ampliar en un 15% la cartera de créditos, con respecto al periodo anterior.				

<b>CLIENTE Y MERCADO</b>	Brindar un servicio de calidad a través de una atención esmerada eficiente.	Valorar e incrementar el nivel de satisfacción de los socios.	Realizar encuestas a los socios para medir el nivel de satisfacción.		x	
			Implementar programas de capacitación en servicios al cliente.	x		
	Identificar potenciales nichos de mercado.	Atraer anualmente al menos el 10% del segmento micro empresarial.	Desarrollar estudios de mercado y de benchmarking.		x	
	Expandir los servicios financieros aquellos sectores menos atendidos.	Implantar una sucursal en otros sectores de la provincia.				x
<b>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Promover una cultura organizacional con planes preestablecidos por la cooperativa.	El 100% de los funcionarios deberán conocer los distintos planes, programas y proyectos, con la que cuenta.	Ejecutar el plan estratégico a corto, mediano y largo plazo.  Diseñar planes financieros para cada área.		x	
	Mejorar los servicios financieros que oferta la cooperativa.	Incrementar la satisfacción de los socios.	Implantar el cajero automáticos en la sucursal Guaranda		x	

<b>TECNOLOGIA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.</b>	Perfeccionar el conocimiento de los procesos de micro-finanzas.	Proyectar al menos una vez al año cursos de capacitación.	Desarrollar un plan de capacitación en lo referente a micro finanzas y sobre todo en cooperativismo.		x	
---	---	---	--	--	---	--

Elaborado por: Adriana Aroca – Maritza Faz

#### 4. MOMENTO TÁCTICO – OPERACIONAL

Este momento se refiere a puntualizar de las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento anterior, que se estructura en base a la programación general y operativa del Plan.

Se incorpora los lineamientos para la evaluación de la ejecución del plan tanto en sus procesos como en sus resultados, procurando que la misma sea compatible con la autoevaluación institucional.

##### 4.1 PRESUPUESTO

<b>GASTOS DEL PROYECTO</b>	<b>COSTOS</b>
I ETAPA ( Análisis Situacional )	200.00
II ETAPA ( Filosofía Orientadora )	200.00
III ETAPA (Formulación Estratégica)	250.00
Suministro	1.200.00
Informe final	500.00
Sub total	2.350.00
Imprevisto	235.00
<b>TOTAL :</b>	<b>2.585.00</b>

El presupuesto para el desarrollo de la planificación estratégica será de \$2585.00 el cual generara una mejor gerencia estratégica en la Cooperativa.

##### 4.2 PLAN OPERATIVO

En el cuadro que se presenta a continuación se detalla cada una de las actividades que se tienen que realizar para lograr cumplir con los objetivos planteados:



#### 4.2.1 PLAN OPERATIVO

Nº	COMPONENTE	ACTIVIDAD	LUGAR	FECHA	RESPONSABLE	COSTO
1	Proceso de la propuesta	Investigación, selección y desarrollo del modelo de planificación estratégica.	Biblioteca de la Universidad.	Julio Agosto Septiembre 2013	Autoras del trabajo de investigación y Director	
2	Socialización de la propuesta	Poner en conocimiento de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., Agencia Guaranda los contenidos del presente Plan.	Instalaciones de la cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., Agencia Guaranda	21 de Octubre del 2013	Autoras del trabajo de investigación	\$ 50
3	Adecuación de la propuesta	Cumplir con las sugerencias de los funcionarios de la COAC-AMBATO y Pares Académicos de la Facultad de Ciencias Administrativas.	Biblioteca de la Universidad.	21 de Octubre del 2013	Autoras del trabajo de investigación y Director	
4	Presentación de la propuesta	Entrega del Plan Estratégico a los directivos de la COAC-AMBATO.	Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., Agencia Guaranda	30 de Junio del 2014	Autoras del trabajo de investigación	\$30
5	Aplicación	Sugerir a los directivos de la COAC Ambato su análisis y aplicación del Plan propuesto.	Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., Agencia Guaranda	30 de Junio del 2014	Autoras del trabajo de investigación	

Elaborado por: Adriana Aroca – Maritza Faz.

## 3.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 3.8.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que hemos llegado después de haber culminado la realización de nuestro trabajo son las siguientes:

1. Las cooperativas de ahorro y crédito día a día se han fortalecido, pues la confianza de sus socios genera una mayor imagen y obviamente su participación en el mercado se incrementa día a día, generando desde este punto de vista el desarrollo de sectores sociales que no han sido atendidos en la mayoría de los casos por las entidades financieras como los bancos.
2. Cooperativas como “**COAC-AMBATO**” se encuentran desarrollando su mercado con la diversidad de servicios para mejorar su imagen a nivel local y provincial, sin embargo los procesos de promoción y publicidad para mejorar la imagen corporativa son bajos.
3. La **COAC-AMBATO** mantiene una gestión de acuerdo a las necesidades presentadas y con una tendencia técnica inmersa en conocimientos actuales, sin embargo, aún no se ha plasmado en un plan estratégico, motivo por el cual no se trabaja bajo objetivos comunes que tiendan hacia un mejor posicionamiento y crecimiento en el mercado.
4. El diagnóstico de la cooperativa nos permite determinar que su nivel de progreso se encuentra a un nivel medio, razón por la cual se asume las estrategias y demás planes y proyectos a futuro que de una u otra forma permite identificar acciones que al mediano plazo permitirá minimizar la incertidumbre.
5. El establecimiento de estrategias y demás acciones permiten desarrollar confianza a nivel del cliente interno y externo, razón por la cual la **COAC-AMBATO** puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenido de la cooperativa.

### 3.8.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se citan a continuación están basadas en el estudio que se realizó y en las conclusiones que han sido mencionadas anteriormente.

1. Tomar en cuenta a sectores de gran movimiento económico como el micro-empresarial en los distintos sectores productivos de la economía y de esta manera captar un gran segmento de mercado para el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
2. Hacer un seguimiento a la base de datos y demás estadísticas de la **COAC-AMBATO** pues de esta manera se pueden considerar aspectos positivos en cuanto al número de clientes y a la cartera y de esta manera poder tomar decisiones de forma más efectiva.
3. Implementar en el corto, mediano y largo plazo de la manera más efectiva y participativa un Plan Estratégico **COAC-AMBATO**.
4. Realizar el seguimiento y análisis del plan estratégico con la finalidad de acoplarlo a la realidad del mercado, del entorno y de la misma cooperativa, pudiendo de esta manera generar un proceso de control más efectivo en cuanto la implementación de proyectos y su consecuente cumplimiento de objetivos.
5. El planteamiento estratégico debe ser encaminado a través de un plan operativo que permita controlar el cumplimiento de metas y objetivos, responsabilizando a aquellos directivos que se han comprometido con el desarrollo del mismo, tomando en cuenta los recursos asignados y el tiempo en el cual se deben ejecutar las actividades.

### **3.9. IMPACTO DE LA PROPUESTA**

Con la implantación del plan estratégico se pretende alcanzar los objetivos, metas, estrategias mencionadas en las estrategias globales y Plan Operativo Anual, conjuntamente con el apoyo de los funcionarios para lograr el desarrollo eficiente y eficaz de la Cooperativa de ahorro y crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda; con la finalidad de crecer en el mercado financiero.

Toda la evaluación se lo realizara en las siguientes áreas.

- 1. Gerencia**
- 2. Talento Humano en general.**
- 3. Atención al cliente.**
- 4. Ahorros Inversiones.**
- 5. Crédito.**

### 3.10. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta, para tomar decisiones oportunas que permitan mejorarla, la misma que se detalla en el siguiente ordenador gráfico.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluará?	El impacto que tendrá al implementar una planificación Estratégica en la Cooperativa.
¿Cómo evaluará?	La metodología que utilizará la evaluación será participativa con la colaboración de varias personas de la Institución además se utilizarán diferentes instrumentos de evaluación, como la observación, y las entrevistas cuyos resultados nos acertaran para el mantenimiento de procedimientos administrativos o la implementación de estrategias para mejorar los resultados.
¿Cuándo Evaluará?	Diciembre 2014. La evaluación se realizará en forma permanente.
¿Dónde evaluará?	En las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COAC AMBATO”
¿Quién Evaluará?	El personal encargado de realizar la evaluación y monitoreo continuo de la propuesta serán los encargados de cada área, y estos a su vez serán evaluados por el departamento administrativo de la Matriz.
¿Para qué evaluar?	Para dar cumplimiento a los objetivos y para mejorar el funcionamiento general de trabajo, que permita obtener información para la toma de decisiones.

Elaborado por: Adriana Aroca – Maritza Faz.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **BERNAL TORRES, CESAR A Y SIERRA H. (2008).***Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI.* 1<sup>ER</sup> Edición. México Printed .S.A.
2. **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COAC-AMBATO/ REGLAMENTO INTERNO,** Edición .2008. Tungurahua - Ambato.
3. **CHIAVENATO, I. Y, SAPIRO. (2011).** *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones.* PRIMERA Edición, McGraw-HILLINTERAMERICANA, S.A.
4. **CHINININ, VÍCTOR. (2011).***Planificación Estratégica Educativa.* Primera Edición. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
5. **FRED, R. DAVID. (2013).***Administración Estratégica.* Decima Cuarta Edición: Perason Educación de México, S.A. de C.V.
6. **GALLARDO, JOSE. (2012)** “*Administración Estratégica de la división a la ejecución.*”. (1<sup>ra</sup> Edición), México: Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V-
7. **HERNÁNDEZ, R. SERGIO y PALAFOX, G. (2012).***Administración teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad.* (3<sup>RA</sup> Edición).México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V.
8. **JONES GARETHY GEORGE J. (2010).***Administración Contemporánea.* (6<sup>ta</sup> Edición).México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V.
9. **KOONTZ, HAROLD y HEINZ, WEIHRICH. (2013).** “*Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación*”. (8<sup>va</sup> Edición), México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V.
10. **LERMA Y KIRCHNER, BARCENA, S. (2012).** *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales.* 1<sup>ER</sup> Edición.: México Alfa omega Grupo Editor S.A. de C.V.
11. **LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO, ECONOMIA POLPULAR Y SOLIDARIA,** Edición, 2011.Ecuador.
12. **LUNA .G.ALFREDO. (2008).** “*Proceso Administrativo*”, Primera Edición, Grupo Editorial Patria, México.
13. **MATUS, C (2009).***Los cuatro momentos de la planificación.* Recuperado el 10 de septiembre del 2012, de [http://www.trabajossocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/ficha\\_13\\_administracion.pdf](http://www.trabajossocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/ficha_13_administracion.pdf)

14. **MUNCH, LURDES (2010).** “*Administración. Gestión Organizacional, Enfoqué y Proceso administrativo*”. Primera Edición, Pearson Educación, México.
15. **NAVAJO, GOMEZ PABLO. (2012).***Planificación Estratégica En Organizaciones No Lucrativas.* (1<sup>ERA</sup> Edición). ESPAÑA. NARCESA S.
16. **ROJAS, MIGUEL Y MEDINA LAURA. (2012).***Planeación Estratégica Fundamentos y Casos.* (1<sup>ERA</sup> Edición). COLOMBIA. Digiprint editores E.U.
17. **VASQUEZ, GERMAN. (2004).***Cooperativismo* (13<sup>RA</sup> Edición). Quito-Ecuador: editorial Ecuador F.B.T.Cia .Ltda.
18. Tesis realizadas utilizadas como guías.

#### **WEB GRAFIAS**

- |    |  |                           |
|----|--|---------------------------|
| 1. | <a href="http://es.wikipedia.org/wiki">http://es.wikipedia.org/wiki</a>                          | Plan Estratégico          |
| 2. | <a href="http://es.wikipedia.org/wiki">http://es.wikipedia.org/wiki</a>                          | Administración            |
| 3. | <a href="http://es.wikipedia.org/wiki">http://es.wikipedia.org/wiki</a>                          | Planeación Estratégico    |
| 4. | <a href="http://es.wikipedia.org/wiki">http://es.wikipedia.org/wiki</a>                          | Cultura Organizacional    |
| 5. | <a href="http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004">www.eumed.net/cursecon/libreria/2004</a> . | Plan Administrativo       |
| 6. | <a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>                                     | Administración y Finanzas |

# ANEXOS



## ANEXO N°1

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa Ambato Agencia- Guaranda Ltda.

**OBJETIVO:** Conocer las necesidades de implantar un plan estratégico para el desarrollo de la Cooperativa Ahorro y Crédito Ambato Agencia- Guaranda Ltda.

*Por favor conteste con veracidad a las preguntas del siguiente cuestionario.*

**1. ¿Conoce usted lo que es un Plan Estratégico?**

Si

No

**2. ¿Conoce usted la existencia de un Plan Estratégico en la Cooperativa?**

Si

No

**3. ¿Realizan la rendición de cuentas los directivos a los socios?**

Siempre

Rara vez

Nunca

**4. ¿Usted está de acuerdo con los servicios financieros que entrega la Cooperativa?**

Mucho

Poco

Nada

**5. ¿Usted considera que las políticas de crédito permiten un óptimo Desarrollo económico de la Cooperativa?**

Mucho

Poco

Nada

**6. ¿Las estrategias utilizadas por la Cooperativa contribuyen al Desarrollo Administrativo?**

Mucho

Poco

Nada

**7. ¿Está usted de acuerdo con la Administración de la Cooperativa Ambato?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Totalmente en Desacuerdo

**8. ¿Cree usted que con el Plan Estratégico la Cooperativa mejorará la Rentabilidad?**

Mucho

Poco

Nada

**9. ¿Está de acuerdo que se elabore un Plan Estratégico para cumplir con los objetivos estratégicos de la Cooperativa?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Totalmente en Desacuerdo

**10. ¿Al solicitar su colaboración participaría con el desarrollo del Plan Estratégico?**

SI

NO

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N° 2

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Entrevista dirigida al Jefe de Agencia de la Cooperativa Ambato Ltda.

**OBJETIVO:** Conocer las debilidades y fortalezas de la Cooperativa Ahorro y Crédito Ambato Agencia- Guaranda Ltda., bajo su dirección para tabular los resultados obtenidos en el mismo.

1. ¿La Cooperativa cuenta con un Plan Estratégico?
2. ¿La Planificación realizada depende en gran parte de los movimientos de los funcionarios de la matriz?
3. ¿Cada qué tiempo la Cooperativa realiza la planificación de sus actividad?
4. ¿Le gustaría que en la Agencia- Guaranda exista un Plan Estratégico?
5. ¿Cree usted que es muy importante contar un Plan Estratégico para el Desarrollo Administrativo?
6. ¿Al tener un Plan Estratégico le facilitaría a la Administración de la Cooperativa?
7. ¿Para la elaboración de Plan Estratégico le gustaría que participen todo los involucrados?
8. ¿Para qué tiempo le gustaría elaborar el Plan Estratégico?
9. ¿Cree usted que con el Plan Estratégico mejorara los Servicios Financieros?
10. ¿Qué Estrategias han ejecutado para que la Cooperativa se encuentre en el mercado Financiero?

## ANEXO N° 3

### FICHA DE OBSERVACIÓN.

<p>“UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR.”</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA</p> <p>ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL</p>
<p>FICHA DE OBSERVACIÓN. N° _____</p> <p>Objeto de estudio:.....</p> <p>Lugar de observación:.....</p> <p>Fecha de Observación:.....</p> <p>Nombre del investigador:.....</p>
<p>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</p>
<p>INTERPRETACIÓN DE LO OBSERVADO:</p>

Ficha de Observación.

**Elaborado por:** Adriana Aroca- Maritza Faz

**ANEXO N ° 4**  
**FOTOGRAFÍAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**AMBATO LTDA. AGENCIA GUARANDA**



**FUENTE:** Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda



**FUENTE:** Area de la Gerencia un día de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda



**FUENTE:** Área de información al cliente un día de trabajo en la COAC- AMBATO Agencia Guaranda



**FUENTE:** Área de caja un día de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda





FUENTE: Área de crédito un día de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda



FUENTE: Área de inversiones un día de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda

**ANEXO N ° 5**  
**FOTOGRAFÍAS DE LA ENCUESTAS Y SOCIALIZACIÓN DE**  
**LA PROPUESTA**



**FUENTE:** Encuestas realizadas a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda



**FUENTE:** Socialización de la propuesta, participan gerente y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Guaranda



## ANEXO N°6

### CERTIFICACIÓN DE LA SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA



Guaranda, 21 de octubre del 2013

A petición verbal de la parte interesada y en mi calidad de Jefe de Oficina de la Agencia Guaranda de la Cooperativa de Ahorro y Crédito AMBATO Ltda.

### CERTIFICO

Que la Srtas. AROCA TANQUINO MERCEDES ADRIANA portador del N° C.I. 0202131918, y FAZ GAGLAY JENNY MARITZA portador de N° C.I. 020204818-7 presentaron una socialización de la propuesta de un plan estratégico en la Cooperativa Ambato Agencia Guaranda, con la participación del Jefe de Oficina y todos los funcionarios.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando al interesado hacer uso del presente documento en lo que estime conveniente sin responsabilidad de la Institución y de ninguno de los funcionarios.

En caso que el presente documento muestre indicios de alteración, perderá su validez.

Atentamente,

**Dr. Pedro Poaquiza**  
JEFE DE OFICINA SUCURSAL GUARANDA

[www.cooperativaambato.com](http://www.cooperativaambato.com)

**MATRIZ**  
**AMBATO:**

Llama 08-51 y Juan B. Vela  
Telf.: 2420544 - 2420178

**SUCURSALES:**

**QUITO:**

General Julio Andrade y  
Av. Pedro Vicente Maldonado  
Sector Nuevo Aurora  
Telf.: (02) 2401750

**LATACUNGA:**

Av. Marco Aurelio Subia y  
5 de Junio 71-24 (esquina)  
Telf.: (03) 2801905

**GUARANDA:**

Av. General Enriquez y Azuay  
Sector Plaza Rojas (esquina)  
Telf.: (03) 2983302

**CEVALLOS:**

Calle Buchelli diagonal  
al parque Central  
Telf.: (03) 2872888

**PUJILÍ:**

Calle Belisario Quevedo  
entre Joaquín de Olmedo  
y Vicente Rocafuerte  
Telf.: (03) 2701777

**SAQUISILÍ:**

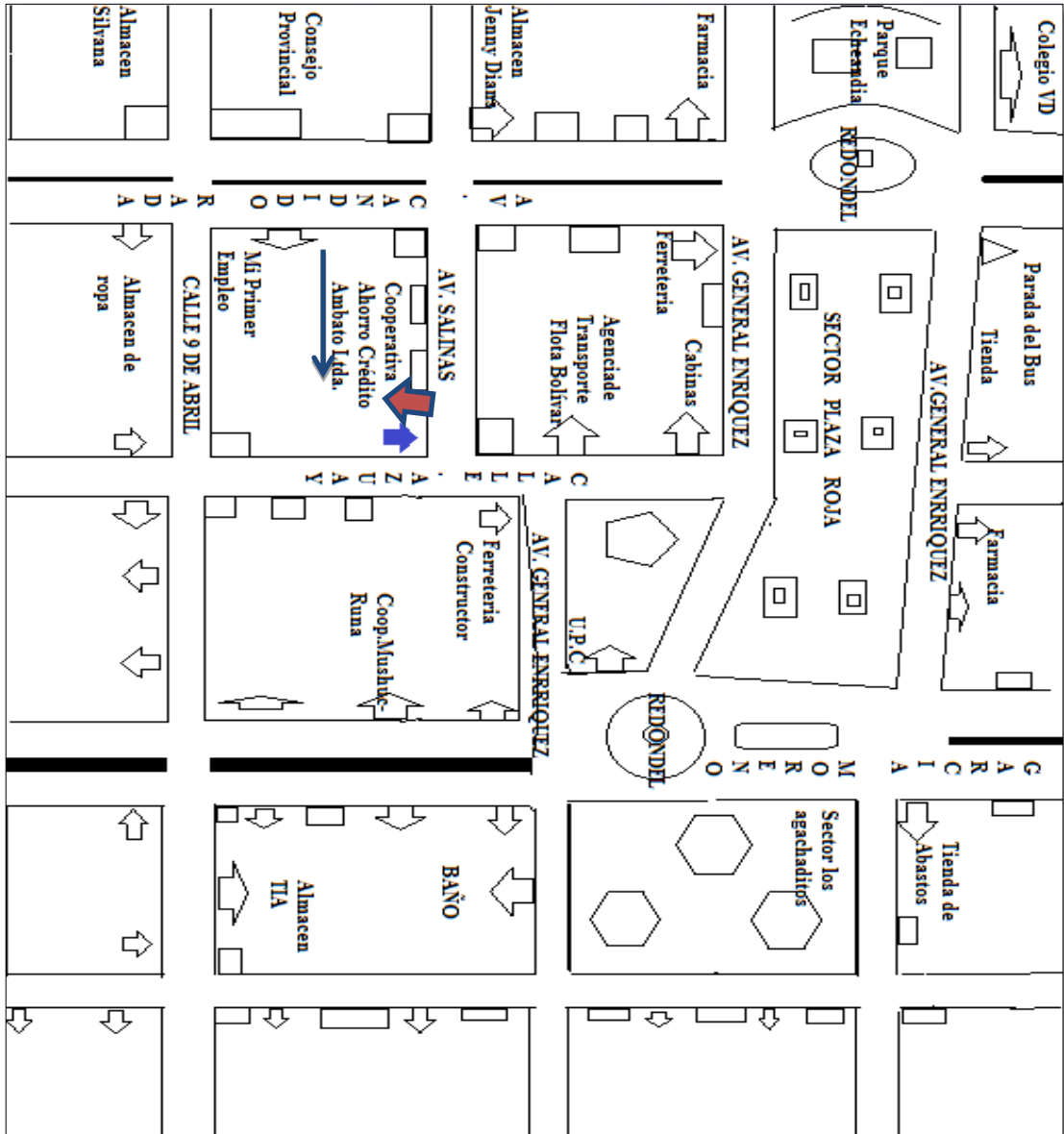
Calle Mariscal Sucre y  
Gonzalo Suárez  
Telf.: (03) 2721751

## **ANEXO N °7**

### **ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

- 1. Tema**
- 2. Antecedentes**
- 3. Planteamiento del problema**
  - 1.1. Formulación del Problema**
  - 1.2. Descripción del problema**
- 4. Justificación**
- 5. Objetivo**
  - 5.1. Objetivo general**
  - 5.2. Objetivo Especifico**
- 6. Marco Teórico**
  - 6.1. Referencial**
  - 6.2. Geo referencial**
  - 6.3. Legal**
  - 6.4. Teórico Conceptual**
  - 6.5. Teórico Científico**
- 7. Hipótesis**
- 8. Variables.**
  - 8.1. Operacionalización de variables**
- 9. Metodología**
  - 9.1. Métodos**
  - 9.2. Tipos de investigación**
  - 9.3. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos**
  - 9.4. Universo y muestra**
  - 9.5. Procesamiento de datos.**
- 10. Presupuesto**
- 11. Cronograma**
- 12. Anexo**

**ANEXO N º8**  
**CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y**  
**CRÉDITO AMBATO LTDA. AGENCIA GUARANDA**



**Fuente:** Croquis de la Cooperativa

**Elaborado por:** Adriana Aroca – Maritza Faz

**ANEXO N° 9**  
**BALANCE GENERAL DE LA COAC-MUSHUC-RUNA**

**GESTION FINANCIERA**

Guaranda Diciembre-2013

**ESTADOS FINANCIEROS**

EJECUTADO				PROYECTADO	DIFERENCIA	Alerta
CÓDIGO	CUENTA	VALOR	%	VALOR	VALOR	
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>6,713,778.64</b>		<b>7,282,873.18</b>	<b>-569,094.54</b>	<b>-8.18%</b>
11	Fondos Disponibles	469,367.49	6.99%	143,774.77	325,592.72	68.94%
12	Fondos Interbancarios	-	0.00%	-	0.00	
13	Inversiones	-	0.00%	-	0.00	
14	Cartera de Crédito	<b>6,142,417.49</b>	<b>91.49%</b>	<b>6,957,162.89</b>	<b>-814,735.40</b>	<b>-13.26%</b>
1401	Cartera de créditos comercial vencer	-	0.00%	-	0.00	
1402	Cartera de créditos de consumo vencer	204,484.45	3.05%	172,890.92	31,593.56	15.45%
1403	Cartera de créditos de vivienda vencer	-	0.00%	-	0.00	
1404	Cartera de créditos para la microempresa vencer	6,110,454.08	91.01%	6,784,261.97	-673,807.89	-11.03%
1425	Cartera de créditos comercial que NDI	-	0.00%	-	0.00	
1426	Cartera de créditos de consumo que NDI	1,147.60	0.02%	222.32	925.18	80.63%
1427	Cartera de créditos de vivienda que NDI	-	0.00%	-	0.00	
1428	Cartera de créditos para la microempresa NDI	254,142.63	3.79%	253,365.36	777.27	0.31%
1449	Cartera de créditos comercial vencida	-	0.00%	-	0.00	
1450	Cartera de créditos de consumo vencida	567.99	0.01%	1,427.75	-859.76	-151.37%
1451	Cartera de créditos de vivienda vencida	-	0.00%	-	0.00	
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	212,906.92	3.17%	214,914.35	-2,007.43	-0.94%
1499	Provisiones para créditos incobrables	-641,286.11	-9.55%	-469,929.78	-171,356.33	26.72%
16	Cuentas por Cobrar	<b>80,399.20</b>	<b>1.20%</b>	<b>90,109.64</b>	<b>-9,710.44</b>	<b>-12.08%</b>
17	Bienes Realizables	-	0.00%	-	0.00	
18	Activo Fijo	17,494.87	0.26%	57,503.52	-40,008.65	-228.63%
19	Otros Activos	4,099.59	0.06%	12,132.37	-8,032.78	-195.94%
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>4,240,914.93</b>		<b>5,212,486.17</b>	<b>-971,571.24</b>	<b>-22.91%</b>
21	Obligaciones con el Público	<b>3,953,850.66</b>	<b>93.23%</b>	<b>4,036,913.29</b>	<b>-82,062.63</b>	<b>-2.08%</b>
2101	Depósitos a la Vista	1,552,341.40	36.60%	1,700,396.43	-148,055.03	-9.54%
2103	Depósitos a Plazo	1,655,016.16	39.02%	1,555,807.90	99,408.28	6.01%
2105	Depósitos restringidos	746,293.10	17.60%	779,808.95	-33,515.85	-4.50%
23	Obligaciones Inmediatas	-	0.00%	-	0.00	
24	Aceptaciones en Circulación	-	0.00%	-	0.00	
25	Cuentas por Pagar	138,157.64	3.28%	149,864.16	-11,706.52	-8.47%
26	Obligaciones Financieras	150,000.00	3.54%	150,000.00	0.00	0.00%
27	Valores en circulación	-	0.00%	-	0.00	
29	Otros Pasivos	-893.27	-0.02%	876,708.73	-877,602.00	98246.00%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,063,857.59</b>		<b>1,732,588.78</b>	<b>-668,731.17</b>	<b>-62.86%</b>
31	Capital Social	<b>856,919.60</b>	<b>88.95%</b>	<b>1,025,420.18</b>	<b>-168,500.58</b>	<b>-19.56%</b>
	Reclasificado	-		-	-	
	Certificados No Reclasificados	-		-	-	
33	Reservas	106,837.99	10.05%	347,653.69	-240,815.70	-225.10%
34	Otros Aportes Patrimoniales	-	0.00%	-	0.00	
	Aportes Patrimoniales	-		-	-	
35	Superavit por Valuaciones	-	0.00%	-	0.00	
36	Resultados	-	0.00%	590,952.49	-590,952.49	
3601	Acumulados	-	0.00%	-	0.00	
3603	Del Ejercicio	-	0.00%	590,952.49	-590,952.49	
<b>Verificación de cuadro de Balance</b>						
	Total de Activos	6,713,778.64				
	Total de Pasivos+Patrimonio	5,427,554.97				



Guaranda Diciembre-2013

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**





EJECUTADO				PROYECTADO	DIFERENCIA
CÓDIGO	CUENTA	VALOR	%	VALOR	DIFERENCIA
51	Intereses Ganados	1,049,844.06		1,319,615.44	-269,671.38
5101	Depósitos	10,437.43		5,177.42	5,260.01
5102	Inversiones	-		-	0.00
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valore	-		-	0.00
5104	Intereses de créditos	1,039,506.63		1,314,438.02	-274,931.39
52	Comisiones Ganadas	-		-	0.00
5201	Por cartera de crédito	-		-	0.00
5202	Por avales, fianzas y otros	-		-	0.00
53	Utilidades Financieras	-		-	0.00
54	Ingresos por Servicios	1,312.19		145.27	1,166.92
41	Intereses Pagados-Causados	210,019.87		215,668.28	-5,648.39
4101	Obligaciones con el Público	210,019.87		198,636.26	11,383.61
4103	Por Créditos Otras Inst. Financieras y transfer.	-		16,830.00	-16,830.00
42	Comisiones Causadas	-		-	0.00
	<b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>	<b>839,924.19</b>		<b>1,103,947.10</b>	<b>-264,022.99</b>
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>841,238.38</b>		<b>1,104,092.45</b>	<b>-262,858.07</b>
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>508,613.12</b>		<b>989,577.89</b>	<b>-482,964.87</b>
44	Provisiones	334,623.26		134,514.46	200,108.80
4402	Por cartera de crédito	334,623.26		134,514.46	200,108.80
45	Gastos de Operación	366,953.31		443,307.42	-76,354.11
4501	Gastos de Personal	221,351.77		262,886.70	-41,534.93
4502	Honorarios	2,985.90		105.37	2,880.53
4503	Servicios varios	103,887.29		136,089.68	-32,202.39
4504	Impuestos, contribuciones y multas	31,036.77		36,219.03	-5,182.26
4505	Depreciaciones	7,298.25		7,304.29	-6.04
4506	Amortizaciones	373.33		-	373.33
4507	Otros gastos	40.00		702.36	-662.36
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-		-	0.00
55	Otros Ingresos Operacionales	23,931.90		40,770.96	-16,839.06
	Ingresos (Egresos) Operacionales	-877,644.67		-537,050.82	
	% de los Ingresos	64.54%		40.70%	
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>163,581.71</b>		<b>567,041.53</b>	
	% de los Ingresos	15.58%		42.97%	
56	Otros Ingresos	32,040.39		23,910.96	8,129.43
43	Pérdidas Financieras	-		-	0.00
47	Otros gastos y pérdidas	8,569.23		643.52	7,925.71
48	Impuestos y participación a trabajadores	64,280.42		-	64,280.42
	<b>GANANCIA (PERDIDA) EJERCICIO</b>	<b>122,782.45</b>		<b>580,108.97</b>	<b>-467,326.52</b>
	% de los Ingresos	11.69%		44.72%	
	<b>Utilidad Neta</b>	<b>122,782.45</b>		<b>580,108.97</b>	<b>-467,326.52</b>

MUSHI  
 COMPTON  
 PARA GUARANDA

## GESTION FINANCIERA

Guaranda Diciembre-2013

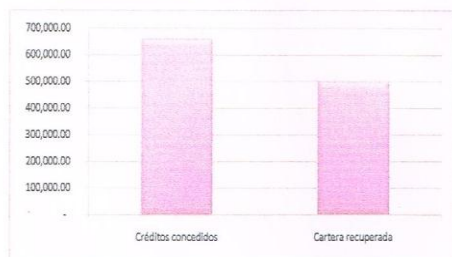
### INFORMACION ADICIONAL

CARTERA DE CREDITO		Mora
<b>TOTAL CARTERA DE CREDITO</b>	6,783,703.60	6.91%
Vigente	204,484.48	
Vencida	567.99	
No devenga	1,147.50	
Vivienda Vigente	0.00	
Vencida	0.00	
No devenga	0.00	
Microcredito Vigente	6,110,454.08	
Vencida	212,906.92	
No devenga	254,142.63	
Vencida+no devenga	6.91%	
Vencida	3.15%	
No devenga	3.76%	

Cartera Judicial	
Total	Relacion al total
242640	3.58%

Cobertura Provision cartera	136.80%
-----------------------------	---------

Créditos concedidos	658,420.00
Cartera recuperada	499,692.00



INDICE DE LIQUIDEZ		
Fondos disponibles/depositos a corto		11.40%
Liquidez ampliada:		16.48%
Liquidez de 1ra línea		11.44%
Liquidez de 2da línea		16.48%
		11.44%

#### DETALLE DE SOCIO

TOTAL	Activos	Inactivos	Hombres	Mujeres	Urbana	RURAL
13,372	4,627	8,414	8,239	5,133	5,154	4,218

Promedio de socios ingresados 2013	155
------------------------------------	-----

Socios Ingresados	Socios retirados
61	3

