

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SEMILLA DEL PROGRESO DEL CANTON SARAGURO DURANTE EL PERIODO 2011”

Tesis previa a optar el
Titulo de Ingeniera
Comercial

AUTORA:

Maritza Paola Armijos González

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Com. Lucia Valverde Mg. Sc.

LOJA - ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Lucia Valverde Mg. Sc.

**DOCENTE DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

CERTIFICA:

Que el trabajo de tesis realizado por la señorita Maritza Paola Armijos González, titulado: "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SEMILLA DEL PROGRESO DEL CANTON SARAGURO DURANTE EL PERIODO 2011" ha sido revisada durante su ejecución, y una vez que cumple con los requerimientos exigidos por la normatividad de la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para que continúe con los trámites correspondientes.



Ing. Com. Ing. Com. Lucia Valverde Mg. Sc.

DIRECTORA DE TESIS

Loja, Junio del 2012

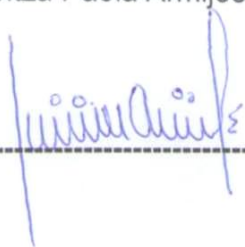
AUTORÍA

Yo Maritza Paola Armijos González; declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Maritza Paola Armijos González

Firma: -----



Cédula: 110462292-1

Fecha: 21 de Octubre de 2013

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Maritza Paola Armijos González declaro ser autor de la tesis titulada " DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SEMILLA DEL PROGRESO DEL CANTON SARAGURO DURANTE EL PERIODO 2011", como requisito para optar al grado de **Ingeniera Comercial**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 21 días del mes de Octubre de dos mil trece, firma el autor.

Firma:.....

Autor: Maritza Paola Armijos González

Cédula: 110462292-1

Dirección: Panamericana y Juan Antonio Castro

Correo Electrónico: armisebas@live.com

Teléfono: 2200100 Celular: 0939660925

DATOS COMPLEMENTARIOS.

Director de Tesis: Ing. Com. Silvia Jaramillo Luzuriaga. Mg. Sc.

Tribunal de Grado: Ing. Carmen Cevallos Mg. Sc.

Ing. Raul Chavez Mg. Sc.

Ing. Patricio Gómez

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios a mi madre, padre, a mi hijo y en especial a mi hermano. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi madre, mi padre y a mi hijo porque han sido mi bastón y mi fuerza para seguir adelante y sobre todo a mi hermano que gracias a su dedicación por cuidar de mi le debo esta victoria, siendo los mismos quienes a lo largo de mi carrera han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Es por ellos que soy lo que soy ahora.

LOS AMO CON MI VIDA.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad; a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE, mi MADRE y mi HERMANO, por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A la Ing. Com. Silvia Jaramillo Luzuriaga, quien a lo largo de éste tiempo me ha orientado con sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de mi tesis, la cual ha finalizado llenando todas mis expectativas.

Por último y no menos importante al Ing. Ángel Sarango Gerente de la Cooperativa, a una persona especial que estuvo durante todo este transcurrir del desarrollo de mi tesis, y al personal del departamento financiero, por el Apoyo y respaldo recibido en todo éste tiempo.

GRACIAS

a) TITULO

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SEMILLA DEL PROGRESO DEL CANTON SARAGURO DURANTE EL PERIODO 2011”

b) RESUMEN

La presente investigación nace de una necesidad por aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y realizar una propuesta a una empresa para que alcance el desarrollo requerido.

Al realizar un análisis a esta institución se detectó que carecía de un PLAN ESTRATÉGICO, que guíe su rumbo, por ello mi tema de tesis: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SEMILLA DEL PROGRESO del CANTON SARAGURO durante el periodo 2011.

Los objetivos propuestos los cumplí a cabalidad, entre ellos: Conocer la filosofía empresarial, Realizar un análisis situacional de los ambientes que rodean a la cooperativa, Establecer los objetivos estratégicos, Formular las estrategias y Diseñar el plan táctico y operativo.

Para la realización del trabajo fue necesario información de fuentes secundarias y de fuentes primarias que se recolectaron a través de la observación, entrevistas y encuestas, se realizó el trabajo propuesto con la ayuda de talleres en las que participaron los directivos, socios y empleados. Entre los métodos utilizados estuvieron el deductivo, el inductivo, el analítico, estadístico y matemático.

En los principales resultados se puede decir que la Cooperativa tiene fortalezas como su talento humano joven, lealtad de los socios, calificación muy buena de

sus servicios, forma parte del sistema de pagos interbancarios. Pero también tiene debilidades que debe ir eliminando como: faltan puestos de trabajo, falta posicionamiento, personal desmotivado, escasa tecnología. Entre las Amenazas que debe enfrentar son: La Competencia, Mala cultura de ahorro, reducción del poder adquisitivo, incremento del desempleo y la pobreza. Y las Oportunidades que tienen son: La tecnología, flujo de remesas, gran número de proveedores, crecimiento de los sectores productivos, el requerimiento de productos y servicios financieros.

El plan Táctico y Operativo presenta las siguientes actividades: Minimizar la tasa de morosidad; Adquirir implementos tecnológicos para mejorar el servicio al cliente; Incrementar la participación de mercado a través de captaciones. Brindar educación financiera a la población. Diseñar e implementar estrategias de mercadeo, de comunicación y de atención al servicio al cliente; Integrar y capacitar a los empleados.

Para ejecutar el plan operativo para el año 2012 (a corto plazo), los directivos deben tomar acciones que se indican en cada plan y necesitan un presupuesto que suma un total de \$ 88.438,08.

Se recomienda que cada año se compare los indicadores planeados con los indicadores obtenidos para que realicen las acciones correctivas. Y se contrate el personal necesario de acuerdo al crecimiento de la cooperativa de esta forma se garantiza la eficiencia en el servicio.

SUMMARY

This research stems from a need to apply the knowledge acquired in university classrooms and make a proposal to a company to achieve the required development.

When this institution analysis detected that lacked a STRATEGIC PLAN, to guide its course, so my thesis topic: DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FOR SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE SEED OF PROGRESS from CANTON SARAGURO during the period 2011.

The proposed objectives of turned fully, including: Knowing the business philosophy, Making a situational analysis of the environments surrounding the cooperative, establish strategic goals, formulate strategies and design the tactical and operational plan.

To carry out the necessary work was secondary sources and primary sources were collected through observation, interviews and surveys, the proposed work was performed with the help of workshops with the participation of the directors, partners and employees. The methods used were the deductive, inductive, analytical, statistical and mathematical.

In the main results can be said that the Cooperative has strengths and talents of young, partner loyalty, very good rating for their services, is part of the interbank

payment system. But it also has weaknesses that must be eliminated as missing jobs, poor positioning, demotivated staff, poor technology. Among the threats it faces are: Competition, Bad culture of savings, reduced purchasing power, increased unemployment and poverty. And the opportunities they have are: Technology, remittance flows, a large number of suppliers, growth of the productive sectors, the requirement of financial products and services.

Tactical and Operational Plan presents the following activities: Minimize the default rate; Acquire technological tools to improve customer service, increase market share through deposits. Providing financial education to the population. Design and implement marketing strategies, communication and attention to customer service, integrate and train employees.

To execute the operational plan for 2012 (short-term), managers must take actions that are indicated in each plan and need a budget that totals \$ 88,438.08.

It is recommended that each year planned indicators compare with the indicators obtained to perform corrective actions. And hire the necessary personnel according to the growth of the cooperative This ensures efficiency in the service.

c) . INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aspira proporcionar elementos básicos para el cambio y transformación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Semillas del Progreso Ltda.

En la estructura del trabajo contiene lo siguiente:

La problemática, que se pretende eliminar con la propuesta del diseño del Plan Estratégico; Los cinco objetivos que guiaron la investigación: Conocer la filosofía empresarial, Realizar un análisis situacional de los ambientes que rodean a la cooperativa, Establecer los objetivos estratégicos, Formular las estrategias, Diseñar el plan táctico y operativo.

En la revisión de Literatura, se hace constar información sobre los cuatro cantones de influencia de la Cooperativa, las Generalidades sobre las Cooperativas, sobre la planificación estratégica, táctica y operacional.

En los materiales y métodos, se da a conocer los métodos, técnicas y procedimientos utilizados para la realización de este instrumento de Administración.

Los resultados muestra la tabulación, análisis e interpretación de la información recabada a los grupos de interés de la cooperativa, y en su segunda parte, el

diagnóstico de la situación que rodea a la cooperativa, el macroambiente, el meso ambiente y el microambiente.

En la discusión, se presenta la propuesta misma de este trabajo la planeación estratégica, la nueva filosofía, los lineamientos estratégicos, los objetivos estratégicos institucionales, de mercado – producto, financieros, de organización – procesos y tecnología, y del capital humano pilares que sostienen la cooperativa, luego está el cuadro de mando integral, los indicadores financieros y sus proyecciones, luego se presenta el plan operativo. Luego están las conclusiones, las recomendaciones a los directivos, socios, talento humano.

Finalmente la bibliografía utilizada y los anexos.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

Cantones de influencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Semillas del Progreso.

CANTON SARAGURO

El cantón Saraguro, está ubicado a sesenta y cuatro kilómetros al norte de la provincia de Loja, cuya cabecera cantonal está ubicada en las faldas del Puglla, a 2500 metros de altura y el Puglla está a 3381 m.s.n.m. en el trayecto hacia la capital azuaya, Constituye uno de los centros indígenas más interesantes de América. Allí se conserva toda su autenticidad de las comunidades incaicas, sus tradiciones, inclusive el dominio sobre sus propias tierras. La ganadería y la agricultura son sus fuentes de riqueza, se cultivan muchos cereales como el trigo, la cebada, y sobre todo el maíz de excelente¹

CANTÓN LOJA

En Loja, se puede conjugar el misticismo de la tradición con la majestuosidad de lo moderno: La Puerta de la Ciudad, conventos, templos coloniales, el Parque Recreacional Jipiro, la Calle Lourdes, son ejemplo de riqueza histórica y de la lucha de los lojanos por conservar su cultura sin obviar a la modernidad².

¹ <http://www.lojaturistico.com/?q=node/111>

² <http://www.visitaecuador.com/andes.php?opcion=datos&provincia=12&ciudad=kdrsuQ8S>

Industria.

En el sector rural la ocupación campesina es combinada, se dedican a la producción de alimentos para el consumo, que incluyen el cultivo de bienes agrícolas, la crianza de animales y obras artesanales.

CANTON ZAMORA (Zamora Chinchipe)

El cantón Zamora, es la entrada de la región Sierra desde la ciudad de Loja al resto de la provincia por medio de la Carretera Troncal Amazónica, en un tramo de 62 kilómetros. Esta ciudad ha experimentado un gran crecimiento debido a la inmigración de sus habitantes y las remesas recibidas sobre todo de países europeos. Gran parte de sus habitantes son originarios de la provincia de Loja³.

CANTÓN YANTZAZA

El cantón Yanzatza, es un cantón en la provincia de Zamora Chinchipe, Ecuador. El origen de su nombre lo debe a la presencia del **Valle de Yanzatza** y a su cabecera cantonal. Al igual que Zamora, limita con la mayoría de cantones restantes a excepción de Chinchipe, Palanda y Nangaritza. Al norte limita con la provincia del Azuay; y al este con el Departamento de Amazonas, Perú por medio de la Cordillera del Cóndor su población actual es de 18.675 habitantes⁴.

CANTÓN YACUAMBI

Yacuambi es conocido por ser el cantón más septentrional de la provincia y por ser el principal asentamiento humano de la etnia Saraguro en Zamora

³http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Zamora_%28Zamora_Chinchipe%29

⁴http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Yantzaza_%28Zamora_Chinchipe%29

Chinchipe. Se encuentra rodeado por los cantones Zamora y Yanzatza; y limita con las provincias de Loja, Azuay y Morona Santiago. Sus primeros habitantes fueron de nacionalidad Shuar, encabezados por el Cacique Mariano Taisha y siendo sus principales actividades la caza y la pesca y en menor escala las actividades agrícolas para el autoconsumo como la yuca y el plátano⁵.

Cooperativas

Definición de las Cooperativas

Una cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta.

Elementos	Capitalistas	Públicas	Cooperativista
Titulares	Accionistas – socios	Público	Asociados
Objetivo	Maximizar los beneficios en relación al capital aportado	Incrementar el bienestar de la sociedad	Brindar servicios y/o productos a sus asociados si discriminación alguna
Control y dirección	En función del capital invertidos	El Estado	En función de los Asociados (un hombre un voto)
Poder de decisión	A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado.	A cargo de funcionarios designados por el estado	Se basa en el principio de igualdad, Todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar.

⁵http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Yacuambi_%28Zamora_Chinchipe%29
es.wikipedia.org/wiki/Cooperativas

Capital	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido	Mixto, de acuerdo a políticas públicas	Variable, de acuerdo al ingreso o egreso de los asociados, si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas
Condiciones de ingreso	Restringida al capital	Restringida al estado	Libre sujeta a aprobación del resto de los asociados
Ganancia o excedentes	Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido	Si existen utilidades se las capitalizan	Se capitaliza o se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los asociados. Principio de equidad
Equilibrio empresarial	Ingreso marginal es igual al costo marginal	Costo promedio es igual al costo promedio	Ingreso marginal es igual al costo marginal

Planificación estratégica

Concepto

La **Planificación estratégica** es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada **Estrategia Empresarial**) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también

puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez⁶. En los años recientes, se han realizado diferentes estudios cuantitativos, los cuales, proporciona una evidencia concreta acerca de los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índice de operación y del costo/ utilidad de las acciones, hay que mencionar que la óptima productividad de la organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino que el producto de la gran variedad de habilidades directivas de una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados.

Propósitos y objetivos

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica
GEORGE A. STEINER, Planeación Estratégica, Serie: S822p,pág. 48

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el debe ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor tener propósitos a corto plazo, medio plazo y largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización. Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

Declaración de misión y declaración de visión

Los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión o declaración de visión. Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar. Una "declaración de misión" es similar, salvo en que es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido. El eslogan de Ford, breve pero poderoso: "La calidad es el

trabajo nº 1" es una declaración de misión. Sin embargo, la mayoría de las declaraciones de misión están más detalladas, a menudo describiendo lo que se hará, por quién, para quién, para qué y por qué. Por ejemplo: "Nuestra misión es alcanzar o superar los requerimientos de los usuarios informáticos del área de negocios ofreciendo servicio a nuestros clientes que supere cualquier otro disponible en el área geográfica de XXX, proporcionando a nuestros empleados un entorno estimulante en el que crecer, así como proporcionar a nuestros accionistas un beneficio que esté por encima de la media del sector".

La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que tienen a ser más concretas y prospectivas) Una declaración de visión "pinta una escena" de realizaciones ideales en el futuro. Mientras que la declaración de misión proporciona guía inmediata, una declaración de visión inspira. Un atleta podría tener una visión de subir al pódium cuando gana una medalla de oro. Su declaración de visión describiría esta escena. En los años 80, Bill Gates tenía una visión simple: "Ver un ordenador personal en cada mesa, un ordenador que él hubiera producido". Variaciones de esta visión le han inspirado y guiado a lo largo de su carrera.

Una declaración efectiva de visión debe ser:

- clara y alejada de la ambigüedad
- que dibuje una escena
- que describa el futuro

- que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse
- que incluya aspiraciones que sean realistas
- que esté alineada con los valores y cultura de la organización
- que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios)

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización. Es la responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y sean coherentes con la misión, y animar a los otros a imbricar su visión personal.

Por qué fracasan las planificaciones estratégicas

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- recogida inapropiada de información
- no se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
- es incapaz de obtener el objetivo deseado
- no encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- sobreestimación de los recursos y habilidades
- fracaso de coordinación
- intento poco efectivo de obtener el soporte de otros
- subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios
- fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sean un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

- La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo
- La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período
- La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente.

La planeación estratégica es una herramienta que debe tener todo ejecutivo e incluso todo ciudadano de hoy, como también dentro de este tipo de organización, los altos directivos deben cumplir cuidadosamente con todas con

todas sus funciones conceptuales y asegurarse de que las relaciones operativas elegidas reflejen las necesidades de las personas involucradas en la planeación.

Análisis DAFO

El Análisis **DAFO**, también conocido como Matriz o Análisis "**DOFA**" o también llamado en algunos países "**FODA**", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.¹

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DOFA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:**Tendencias fiscales**

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

Amenazas

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

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Análisis Porter de las cinco fuerzas

Gráfico N° 1



Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.

El **Análisis, de Porter de las cinco fuerzas** es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos⁷.

Las cinco fuerzas

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

⁷http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_las_5_fuerzas_de_Porter

⁷GEORGE A. STEINER, Planeación Estratégica. Serie: S822ppág. 133 – 134.

⁷ARTHUR A- THOMPSON, y otros, Administración Estratégica, Serie T468a. pág. 97 - 107

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.*

Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

Amenaza de productos sustitutivos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en

los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector.

Aplicación

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector

Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la

disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

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

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen

barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

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

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Matriz FODA

Cuadro N° 1

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

ESTRATEGIAS

Origen

El origen de la palabra estrategia se remonta al **arte de la guerra**, en especial al libro que lleva este título escrito por el general SunTzu, donde se plantea: "No sólo es necesario evaluar las condiciones del propio comando sino también las del comando enemigo."

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa

Estrategias genéricas de Porter

Para Michael Porter, profesor de la escuela de negocios Harvard Business School sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el **líder en costes**. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en **diferenciación**. El producto o servicio debe ser percibida como única para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores⁸.

Cuadro N° 2



⁸http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter

⁸GEORGE A. STEINER, Planeación Estratégica, Serie: S822p pág. 133 – 134.

⁸ GEORGE A. STEINER, Biblioteca de Planificación y Estrategia. Tomo I. Serie S822e

Matriz que muestra las estrategias genéricas de Porter.

Por otro lado, también influye el **enfoque** de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Algunos autores hablan del "enfoque" como si fuera otra estrategia en sí misma.

Del cruce de estas variables surgen los distintos cuadrantes de la matriz, que se explican por sí mismos. Para Porter es difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad, corriéndose el peligro de quedarse a medias en ambos objetivos. Existen algunas excepciones como Apple, capaz de luchar por diferenciación y a la vez disponer de un considerable volumen en algunos segmentos.

OBJETIVOS

CONCEPTO

Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Un objetivo es verificable cuando al final del periodo es posible determinar si el objetivo se cumplió o no. La meta de todo administrador es generar un excedente (lo que en la organización empresarial significa ganancias). Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS

En los objetivos se enuncian resultados finales, y los objetivos generales deben apoyarse en sub objetivos. Así, los objetivos componen tanto una jerarquía

como una red. Además, organizaciones y administradores tienen metas múltiples, las que en ocasiones son compatibles y pueden generar conflictos en la organización, el grupo e incluso en individuos. Un administrador puede verse en la necesidad de optar entre el desempeño a corto y largo plazos, y puede ser que los intereses personales deban subordinarse a los objetivos organizacionales.

JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS SEGÚN HAROLD KOONTZ

Los objetivos forman una jerarquía que va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos. El punto más alto de la jerarquía es el propósito, el cual tiene dos dimensiones. Primero, existe el propósito de la sociedad, como el de requerir que la organización contribuya al bienestar colectivo proporcionando bienes y servicios a un costo razonable. Segundo, existe la misión o propósito de la empresa, la cual podría ser suministrar transporte cómodo y de bajo costo a las personas promedio. La misión expresa podría ser producir, comercializar y dar servicio a automóviles. La distinción entre propósito y misión es muy sutil, motivo por el cual numerosos autores y especialistas no hacen diferencias entre ambos términos. De cualquier forma, estas intenciones se traducen a su vez en objetivos y estrategias generales, como diseñar, producir y comercializar automóviles confiables, de bajo costo y de uso eficiente de combustible.

El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como los de las áreas de resultados clave. Éstas son las áreas cuyo desempeño es

esencial para el éxito de la empresa, por ejemplo: obtener un rendimiento sobre la inversión de 10% al término del año calendario de 2005 (rentabilidad); incrementar el número de unidades del producto X en 7% sin un incremento en los costos ni una reducción del nivel actual de calidad para el 30 de junio de 2005. Éstas son las áreas cuyo desempeño es esencial para el éxito de la empresa (productividad).

Los objetivos deben traducirse adicionalmente en objetivos por división, departamento y unidad hasta el nivel inferior de la organización.

JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS SEGÚN IDALBERTO CHIAVENATO

En toda empresa existe una jerarquía de objetivos: cada objetivo se fija teniendo en cuenta una orientación más amplia o tomando como referencia objetivos más o amplios de la organización para evitar la dispersión de esfuerzos o pérdidas de la unidad organizacional de la empresa.

Cada departamento de la empresa presenta una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados de modo que sus esfuerzos pueden anular o comprometer el de otros departamentos, debido a la subjetivación.

De este modo, cada sub objetivo maximizado conduce a la empresa a transformarse en un sistema centrífugo de actividades en que todos sus esfuerzos se separan en lugar de conjugarse tendiendo a desintegrar el

sistema y elevar la entropía. Lo ideal sería que los esfuerzos no se sumaran sino que se multiplicaran, es decir que se lograra la sinergia, término que significa efecto multiplicador de combinar los recursos que, cuando se utilizan en conjunto producen un efecto resultante mayor que cuando se suman de ahí se deriva la necesidad de tener un sistema de objetivos y resultados globales definidos y sub divididos mediante planes tácticos departamentales que convergen en objetivos que marchan en una dirección única.

Si los objetivos chocan entre sí (la utilidad choca con la productividad, la innovación con las operaciones repetitivas), no actúan unidos entre si. El trabajo de la administración consiste en compatibilizar los objetivos en conflicto. Toda empresa, en el fondo, es un conjunto de conflictos que mantiene en equilibrio frágil.

Jerarquía de los objetivos según Chiavenato

Cuadro N°

			Mayor retorno sobre la inversión empresarial						
									OBJETIVOS EMPRESARIALES
			Aumento del retorno				Reducción de la inversión		
			Aumento de la facturación				Reducción de costos		OBJETIVOS DEPARTAMENTALES
			Utilización intensiva del recurso existente				Adquisición de recursos adicionales		
			* Mejoramiento de los programas de utilización de equipos				* Adquisición de nuevos equipos		
			* Aplicación eficiente de los recursos financieros				* Captación de recursos financieros		
			* Entrenamiento de empleados				* Reclutamiento y selección de nuevos empleados		

PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y JERARQUÍA ORGANIZACIONAL

Los administradores de los diferentes niveles de la jerarquía organizacional se ocupan de diferentes tipos de objetivos. El consejo de administración y los administradores de más alto rango participan más directamente en la determinación del propósito, misión y objetivos generales de la empresa, así como de los objetivos generales más específicos de las áreas de resultados clave. Los administradores de nivel intermedio, como el vicepresidente o el gerente de comercialización o producción, participan en el establecimiento de los objetivos de áreas de resultados clave, divisiones y departamentos.

El interés básico de los administradores de nivel inferior es el establecimiento de los objetivos de departamentos y unidades, así como los de sus subordinados. Aunque los objetivos individuales, consistentes en metas de desempeño y desarrollo, aparecen al final de la jerarquía, también los administradores de niveles más altos deben fijarse objetivos de desempeño y desarrollo.

Existen diferentes opiniones acerca de si una organización debe emplear los métodos descendente o ascendente en el establecimiento de objetivos. De acuerdo con el método descendente, los administradores de los niveles superiores determinan los objetivos de sus subordinados mientras que de

acuerdo con el método ascendente son los subordinados quienes inician el establecimiento de objetivos de su puesto y los presentan a sus superiores.

Los defensores del método descendente sostienen que la organización en su totalidad precisa de dirección mediante los objetivos empresariales dispuestos por el director general (junto con el consejo de administración). Los defensores del método ascendente sostienen por su parte que la dirección general debe recibir información de los niveles inferiores bajo la forma de objetivos. A demás, es probable que los subordinados se sientan altamente motivados por metas propuestas por ellos, y que por lo tanto su compromiso sea mayor.

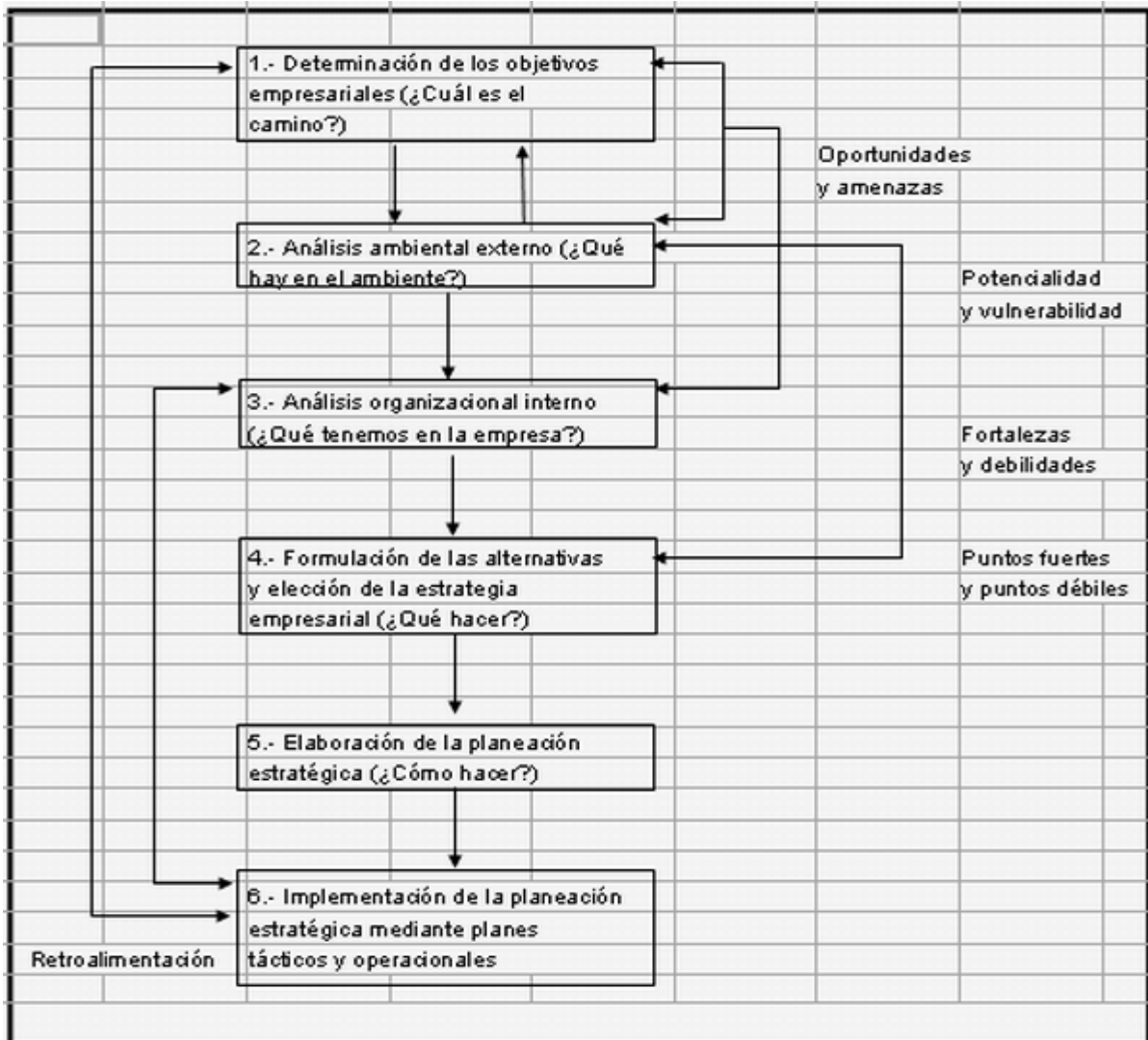
ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La planeación estratégica cumple seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo
3. Análisis organizacional interno
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de la planeación estratégica.
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales⁹.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml#plantactic>

Cuadro N° 4



Las seis etapas de la planeación estratégica

PLANEACIÓN TÁCTICA

CONCEPTO

La planeación táctica, es la función administrativa que determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para la empresa, sus departamentos o

divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA.

La planeación táctica presenta las siguientes características:

- La planeación es un proceso permanente y continuo realizado en la empresa y no termina en el simple montaje de un plan de acción.
- La planeación siempre se orienta hacia el futuro y está estrechamente ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con ella. El concepto de planeación incluye el aspecto de temporalidad y futuro: la planeación es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. Como el pasado ya se fue y el presente va en camino, la planeación debe preocuparse por el futuro.
- La planeación se preocupa por la racionalidad en la toma de decisiones, pues, al establecer esquemas para el futuro, funciona como medio de orientación del proceso decisorio, al darle mayor racionalidad y sustraerlo de la incertidumbre adyacente en cualquier toma de decisiones.
- La planeación selecciona determinado curso de acción entre varias alternativas, teniendo en cuenta sus consecuencias futuras y las posibilidades de realización.
- La planeación es sistémica, pues considera que la empresa o el órgano (sea departamento, división, etc) es una totalidad conformada por el

sistema y los subsistemas, así como por las relaciones internas y externas.

- La planeación es iterativa. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones. La planeación debe ser iterativa porque presupone avances y retrocesos, y modificaciones en función de eventos nuevos y diferentes que ocurren tanto en el ambiente como en la empresa.
- La planeación es una técnica de asignación de recursos estudiada y decidida con anticipación. La planeación debe reflejar la optimización en la asignación y el dimensionamiento de los recursos de que dispondrá la empresa o el órgano respectivo para sus operaciones futuras.
- La planeación es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones a medida que se ejecuta, para efectuar una planeación con información y perspectivas más seguras y correctas.
- La planeación es una función administrativa que interactúa dinámicamente con las demás. La planeación se relaciona con las demás funciones administrativas (organización, dirección y control) y ejerce y recibe influencia de todas ellas en todo momento y en todos los niveles de la empresa.
- La planeación es una técnica de coordinación. La planeación permite la coordinación de varias actividades para conseguir con eficacia los objetivos deseados, Dado que ésta consiste en obtener los objetivos deseados, es necesario que las actividades de los diversos órganos o

niveles de la empresa se integren y sincronicen para lograr los objetivos finales. La planeación permite esa integración y sincronización.

PLANEACIÓN OPERACIONAL

CONCEPTO

El nivel operacional funciona dentro de la lógica del sistema cerrado. La planeación operacional se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. La planeación operacional se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados.

CLASES DE PLANES OPERACIONALES

Aunque los planes operacionales sean heterogéneos y diversificados, se pueden clasificar en cuatro clases:

Procedimientos: Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes.

Clases de procedimientos

- Flujograma vertical
- Flujograma horizontal

- Flujograma de bloques

Presupuestos : Planes relacionados con dinero.

Programas o programación : Planes relacionados con tiempo.

Reglamentos: Planes relacionados con comportamiento.

NIVELES DE PLANEACIÓN EN TÉRMINOS DE DIVISIÓN DEL TRABAJO EMPRESARIAL

Cuadro N° 5

Nivel Empresarial	Nivel de Planeación	Alcance	Extensión	Grado De incertidumbre
Institucional	Estratégico	La empresa como totalidad	Largo plazo	Elevado, debido a las coacciones y contingencias, que no pueden preverse
Intermedio	Táctico	Un área específica de la empresa (un departamento o una división)	Mediano plazo	Limitación de las variables involucradas para reducir la incertidumbre y permitir la programación

e) MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Los materiales utilizados en la elaboración del plan estratégico han sido los siguientes:

Cuaderno de apuntes, lápices, esferográficos, papelógrafos, cartulinas, marcadores de tiza líquida, borradores, computadora.

PROCEDIMIENTO

A continuación se describe el proceso realizado de la investigación:

Se empezó recolectando la literatura sobre la planeación estratégica para leer y comprender cómo elaborarla, una vez analizada, se empezó a obtener información para analizarla e interpretarla. Acudiendo a la entrevista con el gerente de la Cooperativa, quién con toda la amabilidad y veracidad supo informar sobre los problemas que tiene la cooperativa y los retos para el futuro, esta información permitió la elaboración de la encuesta que sería realizada a los socios y a la población de los cantones, áreas de influencia de la cooperativa, luego de que la encuesta diseñada fue aprobada se pasó a su ejecución, a los socios a encuestar en la misma cooperativa, ya sea cuando se acerquen a realizar sus transacciones o a hacer uso de los servicios, una vez obtenida la información fue necesario el trabajo de escritorio, tabular, analizar e

interpretar la información; a continuación se realizó el análisis situacional, el del ambiente externo que fue bibliográfica buscando información sobre la economía, las leyes, la demografía, la tecnología en fin los temas que influyen en las actividades diarias de la cooperativa, las fuentes principales el internet, los medios impresos del país, especialmente en EL HOY, EL COMERCIO, EL UNIVERSO Y LA HORA.

Una vez realizado el ambiente externo se preparó los talleres para efectuarlos con la presencia de los socios que integran la asamblea general, los consejos de vigilancia y administración, la comisión de crédito, el gerente, los empleados de la matriz, y de las agencias debo precisar que no asistieron todos por sus múltiples ocupaciones y la distancia, pero al menos asistieron un representante de cada agencia, y el asesor jurídico; los talleres fueron planificados, organizados y ejecutados con la ayuda del gerente quién desde el primer momento tuvo toda la predisposición porque el trabajo tenga éxito.

En el primer taller que se efectuó el día sábado 11 de junio a las 16 horas, en el que se dio a conocer el objetivo del taller, se realizó la presentación y se expuso lo que es la Planeación Estratégica, concepto, importancia, finalidades, proceso. Además se explicó sobre el análisis situacional del entorno externo, solicitando la colaboración de todos para que en el cronograma establecido se pudiera elaborar el plan estratégico. Con la explicación que se dio estuvieron animosos de continuar el proceso.

El segundo taller se lo realizó el día sábado 25 de junio a las 16 horas, allí se preparó material para recoger las opiniones personales de manera escrita en (cartulinas de color rojo que debían expresar las amenazas, de color verde las oportunidades, de color amarillo las fortalezas y de color blanco las debilidades), se pudo observar el trabajo individual y se fue canalizando esas expresiones individuales en criterios generales para la determinación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en los pilares estratégicos que son Mercado – producto; Finanzas; Organización, Procesos, Tecnología y el Capital Humano y en su filosofía actual. Luego se pasó al trabajo en equipo separando a directivos, personal operativo, personal asesor, personal auxiliar, para que sean ellos quienes vayan construyendo los cambios, planteando estrategias que se podrían canalizar a corto, mediano y largo plazo.

El tercer taller se efectuó el sábado 9 de julio a las 16 horas, en este taller se dio a conocer el informe preparado por la autora, en el que describió y detalló lo que ellos mismo habían realizado, estaba preparado el plan estratégico, el plan táctico y el operativo, luego hubieron sugerencias a lo expuesto, en algunos casos surgieron cambios y finalmente se tuvo la aprobación del borrador para en el futuro (2012) implementarlo. Queda pendiente la reunión de socialización de los resultados que se la realizara cuando se apruebe el trabajo por el tribunal de grado; Prosiguiendo con el esquema para presentar la tesis, se elaboró el informe final que es el establecimiento de conclusiones, recomendaciones, los materiales y métodos, la introducción y finalmente el resumen

f) RESULTADOS

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

INFORMACIÓN DEL GERENTE

La cooperativa Semilla del Progreso, se creó en el año 2006, tiene actualmente 5 oficinas, siendo la oficina matriz en la ciudad de Saraguro, y las agencias ubicadas en la ciudad de Loja recién abierta, en Zamora, en Yacuambi y en Yanzatza, el capital intelectual (talento humano) son 16 profesionales que prestan sus servicios en la cooperativa distribuidos de la siguiente manera: 7 en Saraguro, 3 en Loja, 2 en Yanzatza, 2 en Zamora y 2 en Yacuambi.

La Cooperativa forma parte del Sistema de Pagos Interbancarios que es de mucha ayuda para los socios porque pueden hacer las transacciones en cualquier de las instituciones financieras que son parte de este sistema.

A diciembre del 2010 la Cooperativa registró cerca de 3350 socios, USD 1 millón de cartera, USD 1.6 millones en activos 262 mil dólares en patrimonio. A la misma fecha, la COAC cuenta con dos productos de captaciones: Ahorro a la vista y Ahorro Plazo Fijo, por el lado de los productos de crédito, la Cooperativa dispone de tres alternativas: Comercial, Consumo y Microcrédito.

Los productos que ofrece la COAC SP (Cooperativa de Ahorro y Crédito Semillas del Progreso) son Ahorros a la Vista y a Plazo fijo y con respecto a créditos ofrece los créditos de consumo y microcréditos, las tasas de interés

activas son: para crédito de consumo 12,66% y para los microcréditos es de 21,96%.

Las tasas que paga la cooperativa por las inversiones son: un mes 8%, tres meses 9%, seis meses 10%, nueve meses 11% y doce meses 12% anual.

Entre los objetivos a largo plazo están: contar con una cooperativa con solidez y liquidez financiera, con 10 agencias por lo menos, crear más fuentes de trabajo directa (talento humano de la cooperativa) y trabajo indirecto (a los socios que se benefician).

Entre los objetivos a mediano plazo están: abrir por lo menos 4 agencias hasta el 2014, dotar el servicio de cajero automático a los socios, hacer alianzas con las demás cooperativas pequeñas para obtener beneficios.

Entre los objetivos a corto plazo están: realizar estudios de mercado para conocer la satisfacción y requerimientos del mercado potencial (población de los sectores en donde existe Semillas del Progreso); crear un departamento de marketing y comercialización para que se encargue de los constantes estudios de mercado, así como de la publicidad de la cooperativa. Adquirir un software relacionado con el Marketing, Finanzas y Talento Humano. Mantener actualizados a los socios, clientes internos y directivos sobre las disposiciones legales, económicas que se decreten. Ofrecer nuevos productos de ahorro a las familias, educar financieramente a la población, ofrecer nuevos productos

de créditos que ayude al desarrollo de las familias y de las micros y pequeñas empresas de las localidades de influencia.

Entre las debilidades que tiene la empresa están:

Financieras: Nivel de cartera en riesgo, riesgo de crédito (spread), no hay crecimiento del patrimonio en cuanto a certificados de aportación, hay un considerable porcentaje de activos improductivos, la tasa de morosidad es alta.

Organización – Procesos y Tecnología: no hay un manual de procesos que guie las actividades de los empleados; falta gestión de la información que se genera en la cooperativa

Capital Humano.- no existe un buen proceso de inducción, no se capacita al personal aunque en la ley se nos indica que por lo menos deberían ser dos cursos de capacitación al año, el talento humano trabaja según las funciones pero desearía que se trabaje por objetivos. Falta un sistema de control interno.

Mercado – Productos:- Desconocimiento de la satisfacción, necesidades de los clientes, no hay productos para los distintos segmentos de la población, nuestros socios son también socios de otras cooperativas. No tenemos una buena participación en el mercado, falta posicionar a la cooperativa en la población.

Entre las fortalezas:

Mercado – Productos.- que se está atendiendo a la población económicamente activa, así como al sector de microempresas, y las condiciones de los créditos son buenos (bajas tasas de interés, tiempo mínimo).

Finanzas.- han crecido las captaciones, el activo de la empresa también ha crecido, la liquidez de la cooperativa es aceptable por lo tanto garantiza el mantenimiento, también está creciendo la cartera de crédito.

Organización – Procesos y Tecnología.- Tenemos una buena organización, tanto del talento humano, como de los materiales, el sistema comunicación y de información es bueno a través del internet y del programa ECONX, cuyo software permite la interconexión directa con las agencias para los depósitos, retiros de dinero y pago de préstamos desde cualquier agencia.

Capital Humano.- tener personal calificado la gran mayoría con título superior, son jóvenes dispuestos al cambio, son responsables y cumplen eficientemente su trabajo.

Las Amenazas que se presenta para la cooperativa principalmente es la competencia, hay una gran cantidad de instituciones financieras, entre bancos del estado y privados, cooperativas, cajas de ahorro, mutualistas y sociedades

financieras que prestan los mismos servicios a la población, es una gran guerra poder tener una buena participación en el mercado.

Otras amenazas son: la situación macroeconómica, la inflación, la inestabilidad legal y política, la estructura del empleo, el flujo de remesas que entran al país no para hacer inversión sino para el consumo. Falta de seguridad a las inversiones.

Entre las oportunidades que existe en el ambiente están: el crecimiento poblacional, los sectores productivos que requieren de préstamos para cubrir sus necesidades y seguir desarrollando, los sistemas de telecomunicaciones, ha mejorado el promedio de los ingresos de los empleados públicos, la tecnología (software inteligentes) que ayudan a economizar el tiempo y hacen que las decisiones que se tomen sean rápidas y oportunas.

INFORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA.

El talento humano de la cooperativa son 16 profesionales, de los cuales 4 se desempeñan como jefes de agencia y a su vez son los asesores de crédito, 1 asesor de crédito, 6 cajeros, 1 inspector que realiza los peritajes de las hipotecas, 1 atención al cliente, 1 contador, 1 auxiliar de contabilidad y 1 conserje, a quienes se efectuó la encuesta y se obtuvo la siguiente información:

1. Qué edad tiene?

Cuadro N° 7

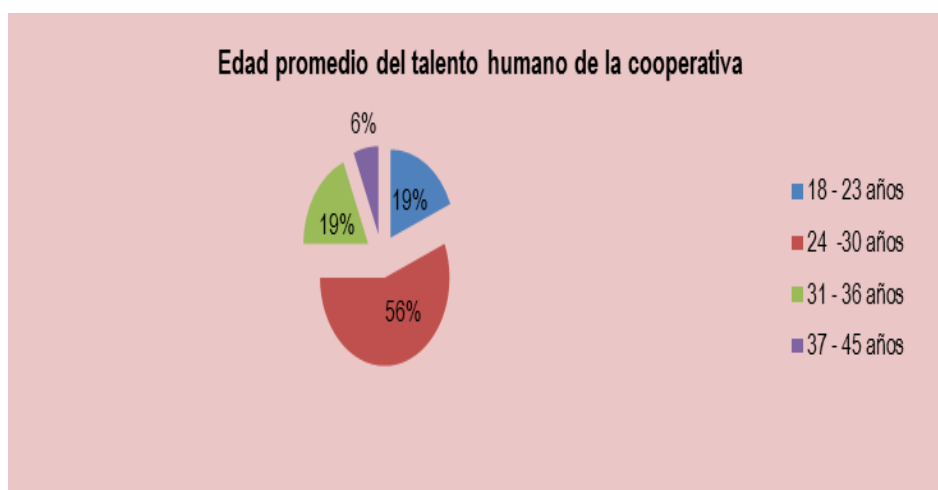
EDAD PROMEDIO DEL TALENTO HUMANO

Empleados	18 - 23 años		24 -30 años		31 - 36 años		37 - 45 años		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Saraguro	2	28,5714	3	42,857	1	14,286	1	14,29	7	100
Loja	1	33,3333	2	66,667					3	100
Zamora			2	100					2	100
Yanzatza			1	50	1	50			2	100
Yacuambi			1	50	1	50			2	100
TOTAL	3	18,75	9	56,25	3	18,75	1	6,25	16	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N°2



Fuente: cuadro N°7

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 56% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, tiene la edad comprendida entre 24 a 30 años; el 19% de 18 a 23 años; el 19% entre 31 y 36 años y el 6% de ellos tienen de 37 a 45 años, lo que permite deducir que el talento humano que tiene la cooperativa es joven.

2. Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?

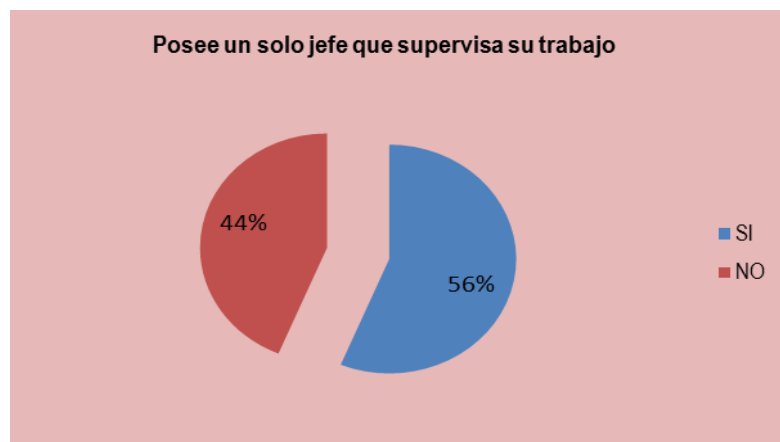
**Cuadro N°8
POSEE UN SOLO JEFE INMEDIATO QUE
SUPERVISA SU TRABAJO**

Empleados	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Saraguro	5	71,43	2	28,57	7	100
Loja	1	33,33	2	66,67	3	100
Zamora	1	50,00	1	50,00	2	50
Yanzatza	1	50,00	1	50,00	2	50
Yacuambi	1	50,00	1	50,00	2	50
TOTAL	9	56,25	7	43,75	16	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 3



Fuente: cuadro N°8

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 56,25% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, señala que tiene un solo jefe inmediato pero también manifiestan que no son supervisados constantemente en su trabajo; mientras que el 43,75% indican que no tienen un solo jefe, ya que existe confusión por el Gerente general de la cooperativa y el jefe de la agencia, señalan que tienen dos jefes inmediatos, en cambio sobre la supervisión indican que no es constante.

3. Considera que existe una comunicación efectiva con su jefe inmediato?

Cuadro N° 9
EXISTE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA CON SU JEFE

Empleados	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Saraguro	6	85,7143	1	14,286	7	100
Loja	2	66,6667	1	33,3333	3	100
Zamora	2	100			2	100
Yanzatza	2	100			2	100
Yacuambi	2	100			2	100
TOTAL	14	87,5	2	12,5	16	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Cuadro N° 4



Fuente: cuadro N°

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 87% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, indican que si existe una buena comunicación con el jefe inmediato, sea verbal, telefónica o haciendo uso del internet, que acorta las distancias, en cambio el 13% manifiesta que no, porque debería realizarse reuniones permanentes de por lo menos una en la semana para comunicar los problemas, resultados así como plantear alternativas de solución.

4. Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?

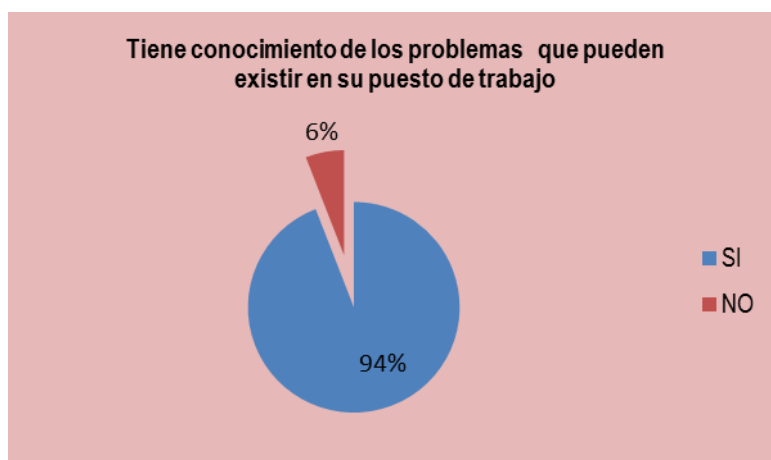
**Cuadro N° 10
CONOCE LOS PROBLEMAS QUE PUEDEN EXISTIR
EN SU ÁREA DE TRABAJO**

Empleados	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Saraguro	7	87,5	1	12,5	8	100
Loja	3	100	0	0	3	100
Zamora	2	100			2	100
Yanzatza	2	100			2	100
Yacuambi	2	100			2	100
TOTAL	16	94,1176	1	5,88	17	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 5



Fuente: cuadro N° 10

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 94% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, si conoce sobre los problemas que pueden existir en su puesto de trabajo por ello tienen mucho cuidado al realizar las actividades, para evitar problemas, en cambio el 6% no tiene conocimiento de los problemas que pueda ocasionar su trabajo.

5. Califique las condiciones de trabajo

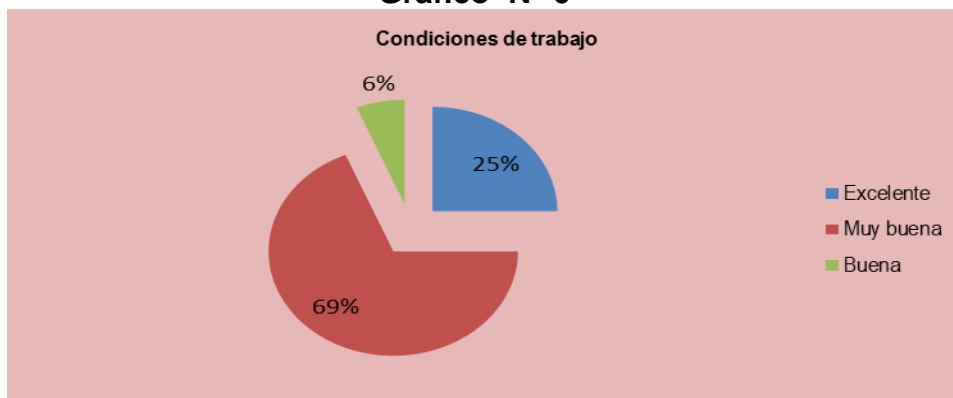
**CUADRO N° 11
CONDICIONES DE TRABAJO**

Empleados	EXCELENTE		MUY BUENA		BUENA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Saraguro	3	42,86	3	42,86	1	14,29	6	100
Loja	1	33,33	2	66,67			3	100
Zamora			2	100			2	100
Yanzatza			2	100			2	100
Yacuambi			2	100			2	100
TOTAL	4	25,00	10	68,75	1	6,25	15	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijo

Gráfico N° 6



Fuente: cuadro N°11

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 69% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, califica como muy buena las condiciones de trabajo que tienen, en cuanto a infraestructura, materiales, equipos, buen trato, compañerismo; el 25% señala que es excelente porque los directivos los tratan como a personas no como a recursos y siempre están pendientes de todo lo que nos rodea y el 6% en cambio indica que es buena porque falta más integración entre el personal de la cooperativa.

6. Si sucede algún problema en su puesto de trabajo, quién soluciona?

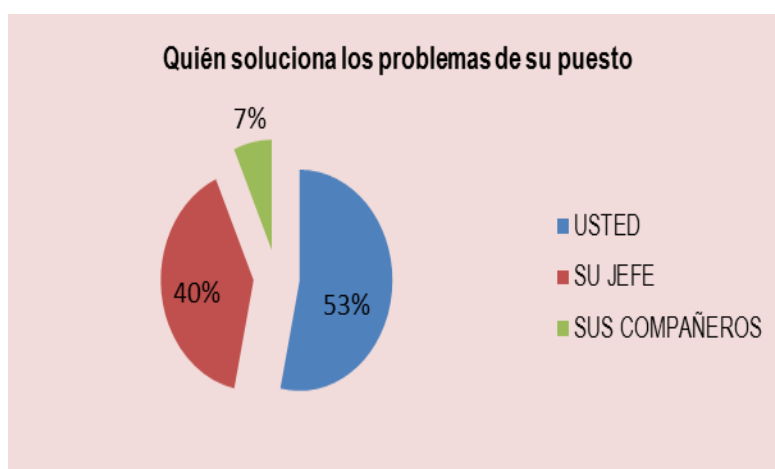
Cuadro N° 12
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Empleados	USTED		SU JEFE		SUS COMPAÑEROS		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Saraguro	3	50,00	2	33,33	1	16,67	6	100
Loja	2	66,67	1	33,33			3	100
Zamora	1	50,00	1	50,00			2	100
Yanzatza	1	50,00	1	50,00			2	100
Yacuambi	1	50,00	1	50,00			2	100
TOTAL	8	53,33	6	40,00	1	6,67	15	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 7



Fuente: cuadro N°12

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: Según los datos en el cuadro se puede observar que falta delegación en el talento humano de la cooperativa puesto que sólo el 53,33% del talento humano es capaz de solucionar sus problemas sin ayuda; el 40% señalan que cuando hay problemas inmediatamente notifican a su jefe para que sea él quien solucione; el 7% buscan a un compañero para que le ayude a solucionar el problema.

7. Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones.

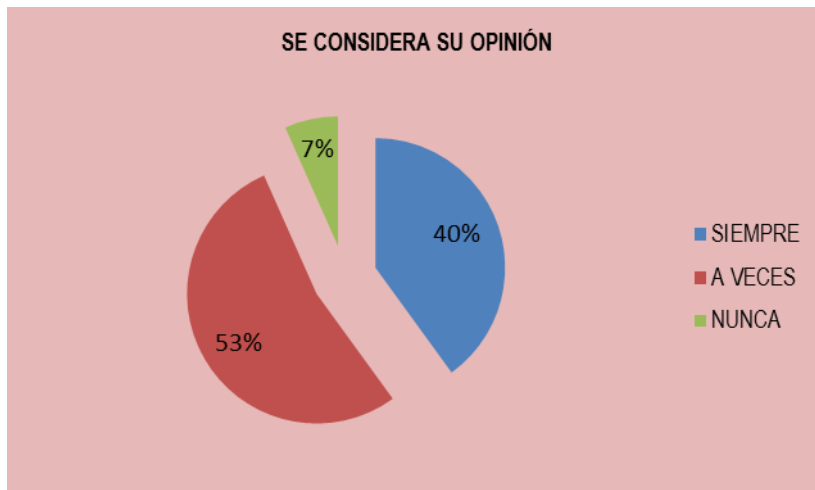
Cuadro N° 13
SE TOMA EN CUENTA SU OPINIÓN

Empleados	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Saraguro	2	33,33	3	50,00	1	16,67	6	100
Loja	1	33,33	2	66,67			3	100
Zamora	1	50,00	1	50,00			2	100
Yanzatza	1	50,00	1	50,00			2	100
Yacuambi	1	50,00	1	50,00			2	100
TOTAL	6	40,00	8	53,33	1	6,67	15	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 8



Fuente: cuadro N°13

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 53% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, señalan que a veces se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones; el 40% indica que siempre ya que son los responsables de las agencias y la contadora que constantemente dan su opinión para mejorar las finanzas de la cooperativa y el 7% nunca se les ha pedido ninguna opinión.

8. Se siente motivado en su trabajo?, explique su respuesta.

Cuadro N° 14
SE SIENTE MOTIVADO EN SU TRABAJO

Empleados	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Saraguro	5	71,42	2	28,57	7	100
Loja	2	66,66	1	33,33	3	100
Zamora	1	50,00	1	50,00	2	50
Yanzatza	1	50,00	1	50,00	2	50
Yacuambi	1	50,00	1	50,00	2	50
TOTAL	10	62,5	6	37,50	16	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 9



Fuente: cuadro N°14

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 62% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, si se siente motivado porque hace lo que le gusta, está de acuerdo con su perfil aunque no mucho con su título profesional; el 38% manifiesta que no está motivado porque realiza funciones que no van con su especialización.

9. La cooperativa le ofrece capacitación?

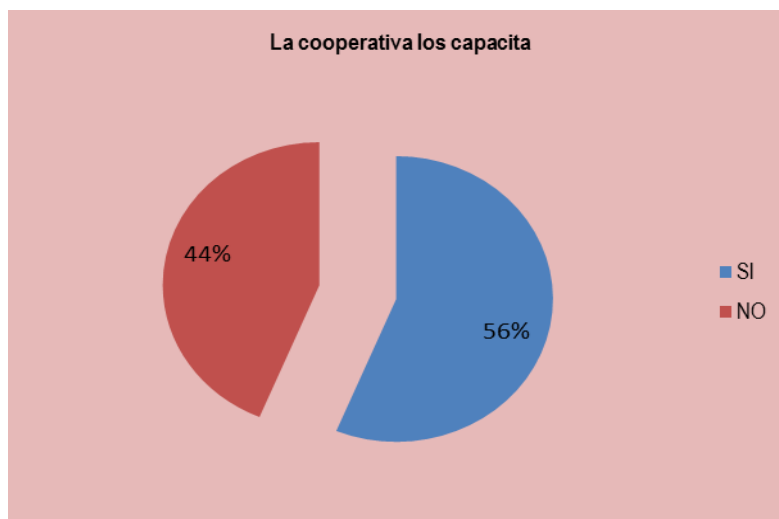
Cuadro N° 15
LA COOPERATIVA LO CAPACITA

Empleados	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Saraguro	5	71,43	2	28,57	7	100
Loja	1	33,34	2	66,66	3	100
Zamora	1	50,00	1	50,00	2	50
Yanzatza	1	50,00	1	50,00	2	50
Yacuambi	1	50,00	1	50,00	2	50
TOTAL	9	56,25	7	43,75	16	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 10



Fuente: cuadro N° 15

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 56,25% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, señala que si les ofrece capacitación, como por ejemplo a la contadora, los asesores de crédito que en ocasiones desempeña la función de jefes de agencia; el otro 43,75% indica que no los capacitan, que muchas veces les dan conferencias pero no según la necesidad del personal sino de la cooperativa.

10. Tiene las funciones que corresponden a su puesto descritas en algún documento?

Cuadro N° 16

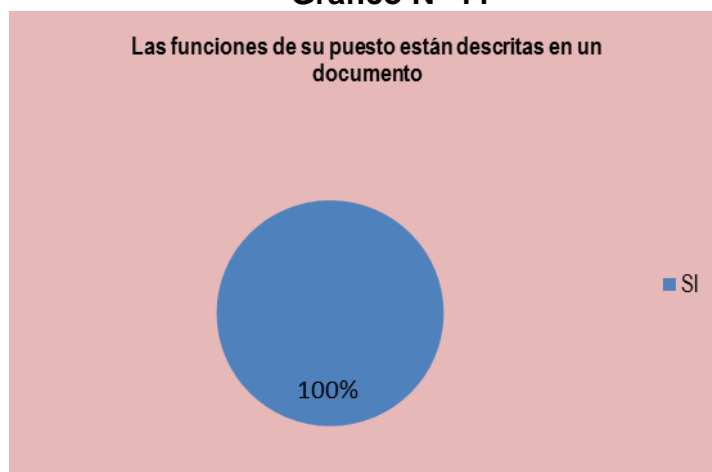
**TIENE SUS FUNCIONES DESCRITAS
EN UN DOCUMENTO**

Empleados	SI		TOTAL	
	F	%	F	%
Saraguro	7	100	7	100
Loja	3	100	3	100
Zamora	2	100	2	100
Yanzatza	2	100	2	100
Yacuambi	2	100	2	100
TOTAL	16	100	16	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 11



Fuente: cuadro N°

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 100% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, expresan que si tienen un documento que señala las funciones que el puesto demanda, en el manual de funciones.

11. Cumple sólo las funciones de su puesto?

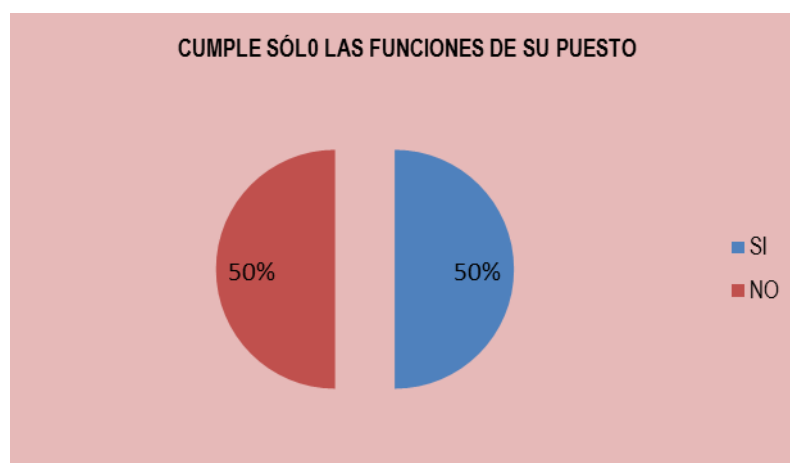
Cuadro N° 17
CUMPLEN SÓLO LAS FUNCIONES DE SU PUESTO

Empleados	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Saraguro	4	57,14	3	42,86	7	100
Loja	1	33,33	2	66,67	3	100
Zamora	1	50,00	1	50,00	2	100
Yanzatza	1	50,00	1	50,00	2	100
Yacuambi	1	50,00	1	50,00	2	100
TOTAL	8	50,00	8	50,00	16	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 12



Fuente: cuadro N° 17

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 50% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, deducen que Si cumplen con las actividades inherentes a su puesto de trabajo; pero el otro 50% realizan actividades hasta de tres puestos pero están conscientes que la cooperativa es pequeña y no puede tener mucho personal.

12. En qué aspectos debe mejorar los directivos de la cooperativa para su desarrollo personal?

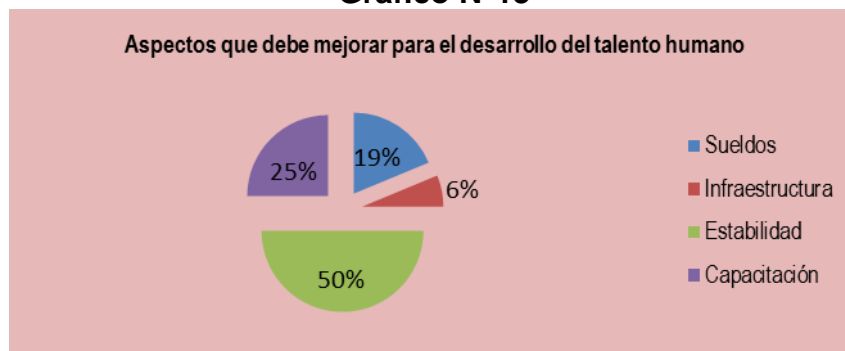
Cuadro N° 18
ASPECTOS QUE DEBEN MEJORAR PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Empleados	Sueldos		Infraestructura		Estabilidad		Capacitación		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Saraguro	2	28,57	1	14,28	2	28,57	2	28,57	7	100
Loja	1	33,33			1	33,33	1	33,33	3	100
Zamora					1	50	1	50	2	100
Yanzatza					2	100			2	100
Yacuambi					2	100			2	100
TOTAL	3	18,75	1	6,25	8	50	4	25	16	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N°13



Fuente: cuadro N° 18

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 50% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, deducen que los directivos deben ofrecerles estabilidad en su relación laboral ya que sería una gran motivación para sobresalir personal y profesionalmente; el 25% indican que deben capacitarlos para rendir mejor porque no tienen título en finanzas; el 18,75% enmarcan que se debería mejorar los sueldos y el 6,25% agrega que se debería mejorar la infraestructura, dotar de los materiales necesarios para la realización de tareas.

13. En qué aspectos debe mejorar los directivos para el desarrollo de la cooperativa.

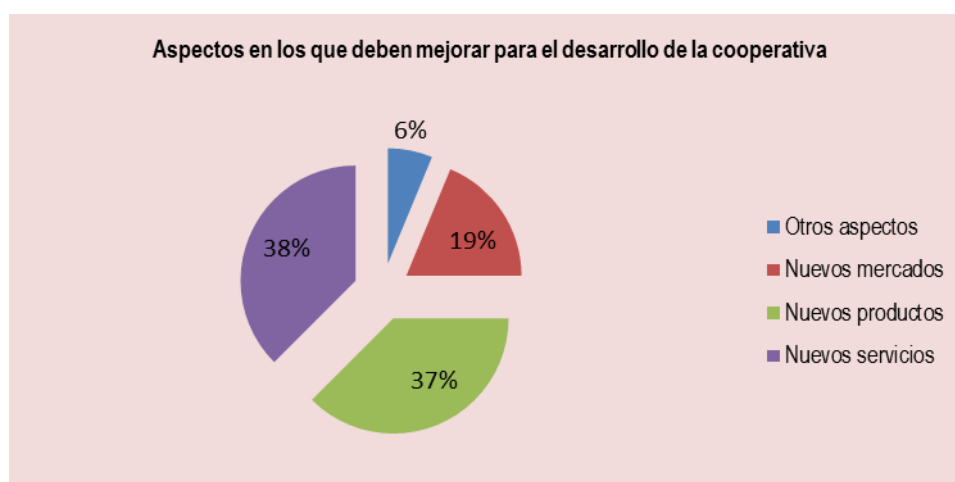
Cuadro N° 19
ASPECTOS QUE DEBEN MEJORAR PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA

Empleados	Otros aspectos		Nuevos mercados		Nuevos productos		Nuevos servicios		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Saraguro	1	14,29	2	28,57	2	28,57	2	28,57	7	100
Loja			1	33,33	1	33,33	1	33,33	3	100
Zamora					1	50,00	1	50,00	2	100
Yanzatza					1	50,00	1	50,00	2	100
Yacuambi					1	50,00	1	50,00	2	100
TOTAL	1	6,25	3	18,75	6	37,50	6	37,5	16	100

Fuente: Talento Humano de la cooperativa

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 14



Fuente: cuadro N°19

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 37,5% del personal de la cooperativa Semilla del Progreso, señala que los directivos deberían proponer nuevos productos al servicio de la población clasificándolos por segmentos y de acuerdo a sus necesidades; el otro 37,5% recalcan que debería ofrecer nuevos servicios; el 18,75% introducirse en nuevos mercados y el 6,25% señala que debe mejorar la publicidad, la infraestructura y comprar nuevos equipos.

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

La información que se conoció de los socios es para determinar las fortalezas y debilidades que tiene la cooperativa así mismo hay inquietudes que nos dirán las oportunidades que se presentan en cuanto a la demanda de nuevos productos.

DATOS GENERALES

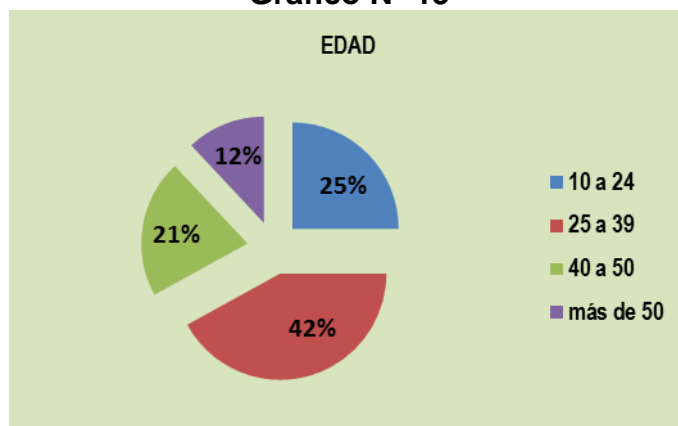
CUADRO N° 20

EDAD		
EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10 a 24	86	25%
25 a 39	145	42%
40 a 50	72	21%
más de 50	41	12%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 15



Fuente: cuadro N° 20

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: En cuanto a la edad de los socios de la cooperativa se obtuvo que: el 42% de socios son de 25 a 39 años de edad; el 25% de los socios están entre la edad de 10 a 24 años, grupo que les interesa ahorrar u obtener créditos que les permita desarrollar actividades; el 21% pertenece a las edad de 40 a 50 años que generalmente tiene un trabajo o negocio estable

para el ahorro futuro, y el 12% tiene más de 50 años que es el grupo de personas que entran a una cooperativa con el solo fin de ahorrar.

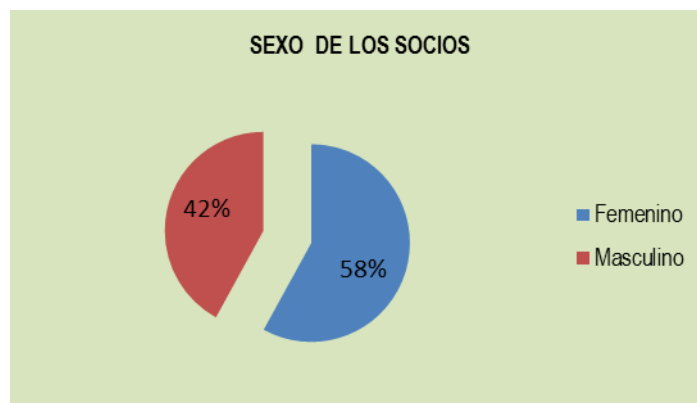
CUADRO N° 21

SEXO		
SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	200	58%
Masculino	145	42%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 16



Fuente: Cuadro N° 21

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 58% de los socios es de sexo femenino, ya que son las que más ahorran; El 42% de los socios son de sexo masculino, se observa que tanto hombres y mujeres les interesa pertenecer a una cooperativa de ahorro y crédito.

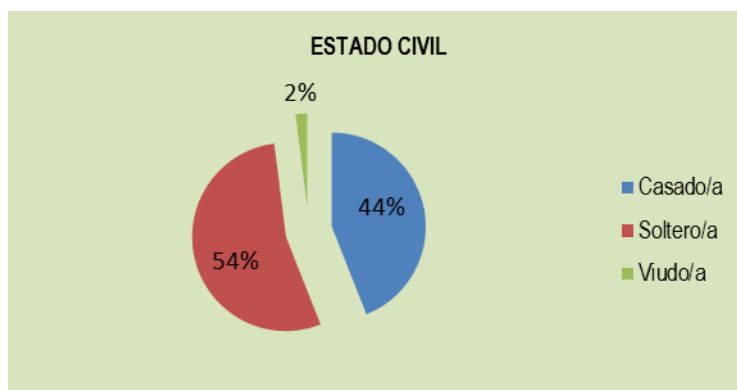
CUADRO N° 22

ESTADO CIVIL		
ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casado/a	152	44%
Soltero/a	186	54%
Viudo/a	7	2%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 17



Fuente: Cuadro N° 22

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: Respecto al estado civil de los socios se observa que el 54% de los socios son solteros ya que la cooperativa cuenta con un gran porcentaje de socios niños y jóvenes; el 44% son casados y el 2% son viudos.

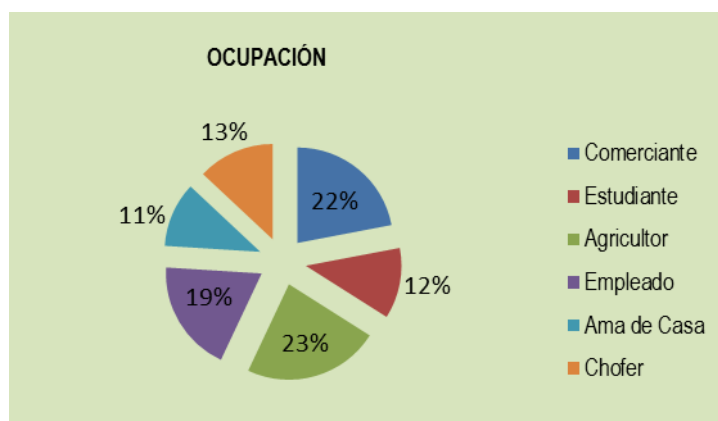
CUADRO N° 23

OCUPACION		
OCUPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comerciante	76	22%
Estudiante	41	12%
Agricultor	79	23%
Empleado	66	19%
Ama de Casa	38	11%
Chofer	45	13%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 18



Fuente: Cuadro N° 23

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: En cuanto a la ocupación de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, el 23% pertenecen al sector de la agricultura; el 22% se dedican al comercio como actividad económica; el 19% son empleados públicos y privados; el 13% son choferes autónomos; el 12% son estudiantes de escuelas, colegios y universidades y el 11% amas de casa.

2. Hacer cuánto tiempo es cliente de esta cooperativa? Señale una sola opción.

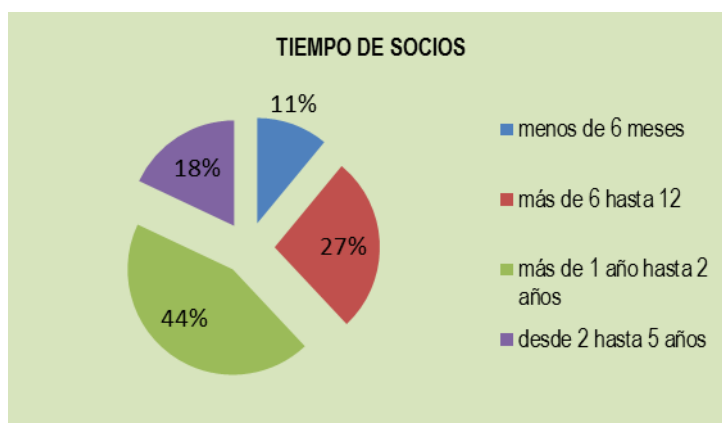
CUADRO N° 24

TIEMPO QUE PERTENECE A ESTA COOPERATIVA		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
menos de 6 meses	38	11%
más de 6 hasta 12	93	27%
más de 1 año hasta 2 años	152	44%
desde 2 hasta 4 años	62	18%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 19



Fuente: Cuadro N° 24

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 44% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, manifiestan ser parte de la cooperativa por dos años; el 27% pertenecen de 6 meses a un año; el 18% desde 2 hasta 5 años; el 11% tienen menos de 6 meses, se puede deducir que la mayoría de los socios están más de un año en la cooperativa lo que significa que se sienten satisfechos.

3. Indique el grado de satisfacción frente a los productos y servicios que ofrece la cooperativa. Escoja una opción.

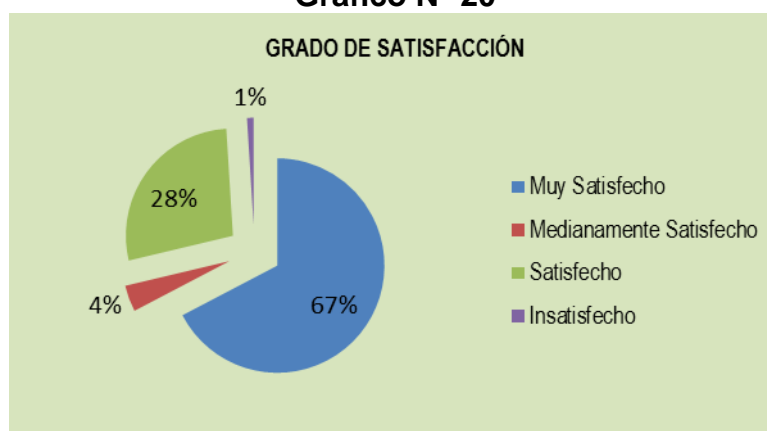
CUADRO N° 25

GRADO DE SATISFACCIÓN		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	235	68%
Medianamente Satisfecho	14	4%
Satisfecho	97	28%
Insatisfecho	3	1%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 20



Fuente: Cuadro N° 25

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 68% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, deducen que se encuentran muy satisfechos con los productos y servicios que ofrece la cooperativa; el 28% señalan que se debería mejorar algunos productos; el 4% se encuentran medianamente satisfechos porque falta mejorar algunos aspectos, y el 1% de los socios se encuentran insatisfechos porque no ha obtenido lo que esperaban manifestando un punto negativo que mejorar.

4. Qué opina de la atención que le brindaron los empleados de la institución?, escoja una opción.

CUADRO N° 26

ATENCIÓN DE LOS EMPLEADOS		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	135	39%
Buena	200	58%
Regular	10	3%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 21



Fuente: Cuadro N° 26

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 39% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, indican que la atención de los empleados es muy buena porque son amables y pacientes; el 58% califica buena la atención y el 3% es regular la atención de los empleados, que hay aspectos que deben mejorar como la atención al cliente con cordialidad.

5. Ha realizado préstamos en esta cooperativa?

CUADRO N° 27

TIENE PRÉSTAMOS EN LA COOPERATIVA		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	242	70%
NO	104	30%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 22



Fuente: Cuadro N° 27

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 70% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, manifiestan que si han realizado préstamos, puesto que esa es una de la finalidad de la cooperativa y el 30% no tienen préstamos porque no han necesitado aún.

6. El tiempo que demoró obtener el préstamo fue:

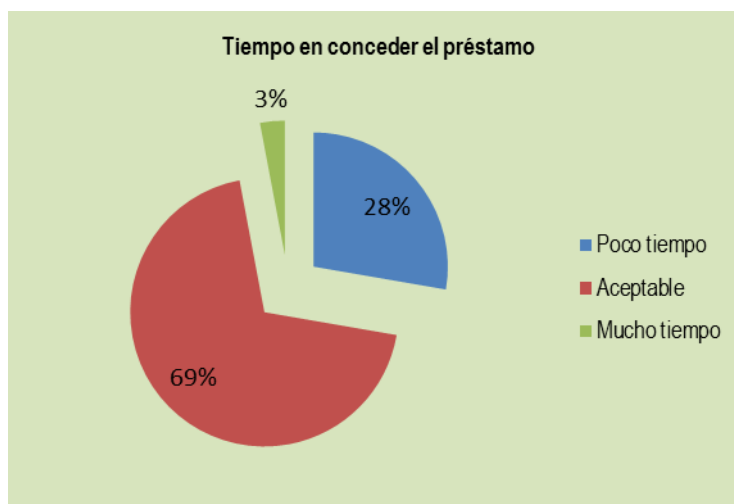
CUADRO N° 28

TIEMPO EN OBTENER EL PRÉSTAMO		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco tiempo	68	28%
Aceptable	169	70%
Mucho tiempo	7	3%
TOTAL	242	101%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 23



Fuente: Cuadro N° 28

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 70% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, que han obtenido un préstamo indican que el tiempo es aceptable; al 28% les pareció corto el tiempo y sólo el 3% indicó que se toma demasiado tiempo para la aceptación.

7. Los trámites le parecieron:

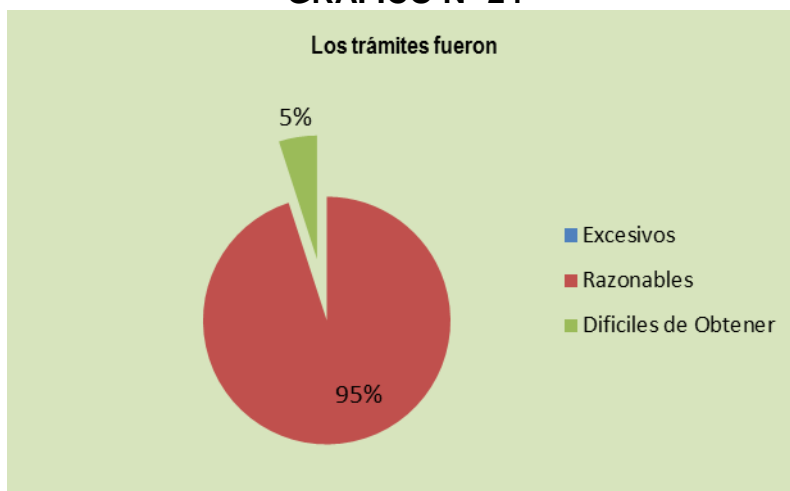
CUADRO N° 29

LOS TRÁMITES FUERON		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excesivos	0	0%
Razonables	229	95%
Difíciles de Obtener	12	5%
TOTAL	242	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

GRÁFICO N° 24



Fuente: Cuadro N° 29

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 95% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, deducen que los trámites fueron razonables, ya que la documentación debe asegurar la devolución del dinero que otorga; el 5% manifiesta que son difíciles de obtener por las garantías y, otro requisito el rol de pagos puesto que son independientes y no tienen documentación que garantice sus ingresos.

8. La información que le brindó el oficial de crédito fue:

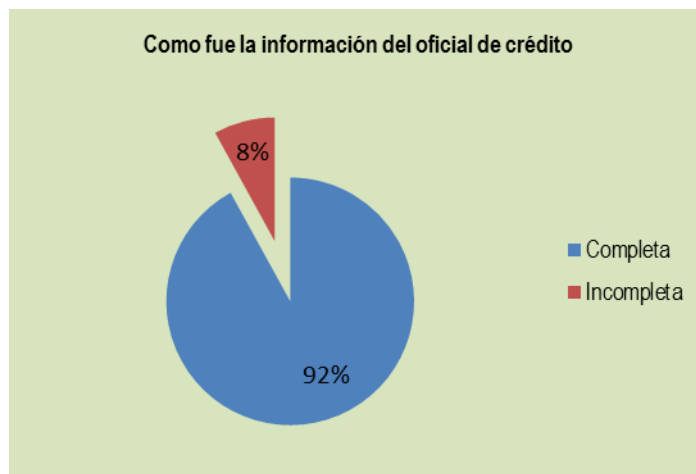
CUADRO N° 30

LA INFORMACIÓN PARA EL CRÉDITO		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completa	222	92%
Incompleta	19	8%
TOTAL	242	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 25



Fuente: Cuadro N° 30

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 92% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, que han obtenido préstamos indican que la información que les concedió el oficial de crédito fue completa y el 8% en cambio señaló que es incompleta, por cuanto al monto máximo y plazo.

9. El tiempo de pago establecido es:

CUADRO N° 31

TIEMPO DE PAGO		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	203	84%
Inadecuado	39	16%
TOTAL	242	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 26



Fuente: Cuadro N° 31

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: En cuanto al tiempo para pagar los préstamos el 84% de los socios manifiestan que es adecuado; ya que las cuotas son mensuales; el 16% en cambio señala que deberían conceder los préstamos con pagos diarios, semanales o de acuerdo a la posibilidad del cliente.

10. Qué aspectos considera que se debe mejorar para la prestación del servicio?, escoja una opción.

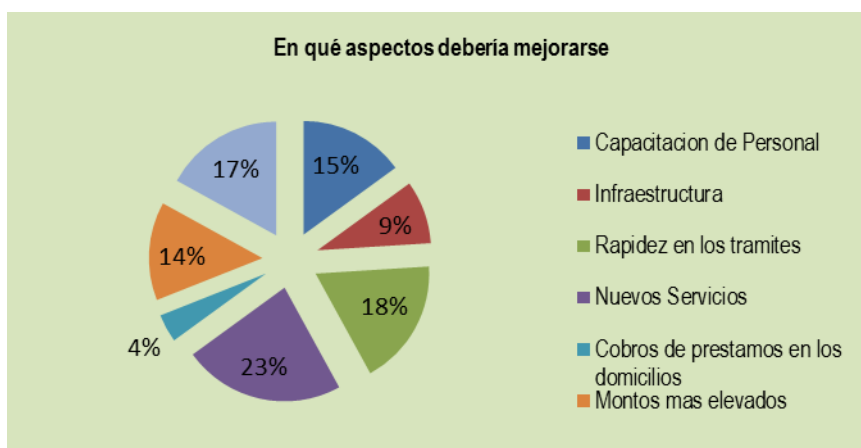
CUADRO N° 32

ASPECTOS QUE SE DEBE MEJORAR		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación de Personal	52	15%
Infraestructura	31	9%
Rapidez en los tramites	62	18%
Nuevos Servicios	79	23%
Cobros de préstamos en los domicilios	14	4%
Montos más elevados	48	14%
Ninguna	59	17%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 27



Fuente: Cuadro N° 32

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: Para conocer sobre las debilidades de la prestación de servicios en la cooperativa fue necesario hacer esta pregunta, el 23% de los socios requieren se ofrezca nuevos servicios: convenios con las instituciones públicas, convenios para pago de los servicios básicos, cajeros automáticos y otras modalidades de ahorros ; el 18% sugiere mayor rapidez en los trámites; el 17% no sugieren cambios; el 15% capacitar al personal; el 14% préstamos con montos mayores pero con los mismos requisitos y si es posible extender el plazo de pago; el 9% señala que debería mejorar la infraestructura en cuanto a la distribución, colocar sillas para comodidad de los clientes y el 4% dice que deberían contratar a personal para que se encargue de cobrar los préstamos en los domicilios o lugares de trabajo ya que no disponen de tiempo para pagar en las oficinas de la empresa.

11. Cómo conoció la existencia de la cooperativa?

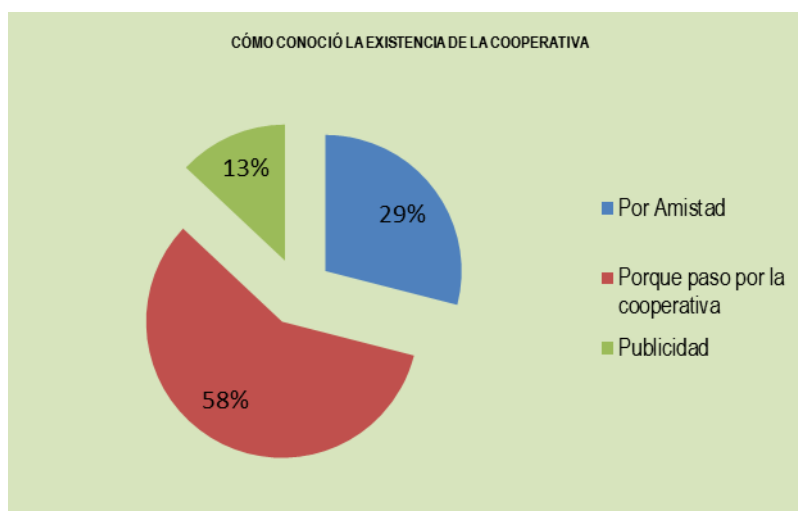
CUADRO N° 33

COMO SE ENTERÓ DE LA COOPERATIVA		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por Amistad	100	29%
Porque paso por la cooperativa	200	58%
Publicidad	45	13%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 28



Fuente: Cuadro N° 33

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 58% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, indican que conocieron la cooperativa al pasar por sus instalaciones ya que su ubicación está en el centro estratégico; el 13% mediante la radio y el 29% por recomendaciones de amigos.

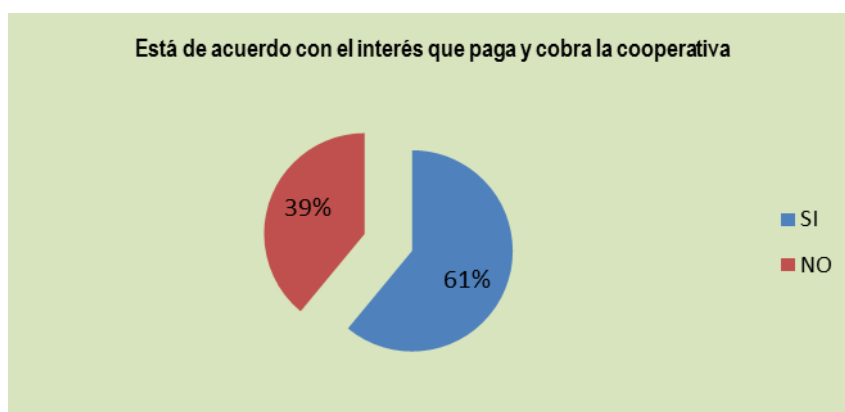
12. Considera que el interés que cobra y paga la cooperativa está acorde a sus necesidades?

CUADRO N° 34		
Las tasas que cobra y paga están acorde a sus necesidades		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	210	61%
NO	135	39%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 29



Fuente: Cuadro N° 34

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 61% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, están de acuerdo con las tasas que cobra y paga la cooperativa; el 39% no están de acuerdo con las tasas que cobran al menos en los microcréditos aunque están conscientes que son políticas que fijan los administradores y además que las otras instituciones también cobran tasas similares.

13. Cuáles son los motivos por los que permanece como socio de esta cooperativa?, señale una opción.

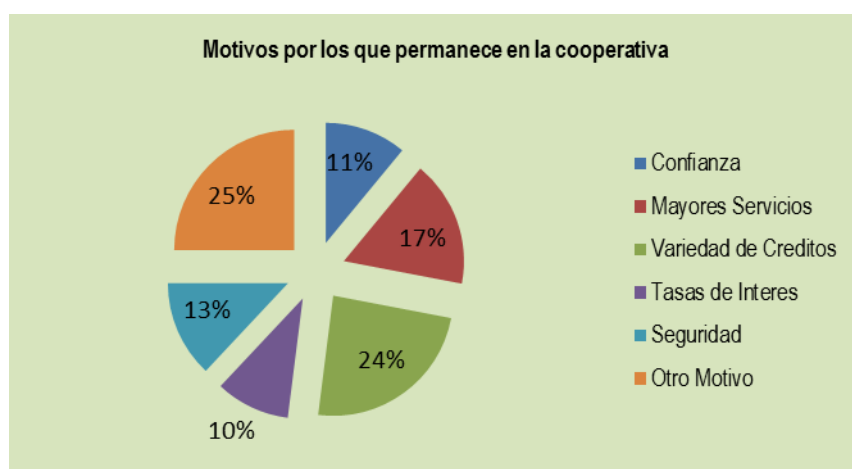
CUADRO N° 35

MOTIVOS POR LOS QUE ESTÁ EN ESTA COOPERATIVA		
DATOS	FRECENCIA	PORCENTAJE
Confianza	38	11%
Mayores Servicios	59	17%
Variedad de Créditos	83	24%
Tasas de Interés	35	10%
Seguridad	45	13%
Otro Motivo	86	25%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 30



Fuente: Cuadro N° 35

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 24% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, manifiestan que se mantienen en la cooperativa por la variedad de créditos que tienen; el 17% ofrecen más servicios que otras; el 13% por la seguridad, solvencia y siempre tiene liquidez; el 11% es por la confianza que brinda; el 10% por el interés a plazo fijos y el 25% por la ubicación y atención.

14. Cómo califica la cultura de ahorro en su familia?

CUADRO N° 36

CULTURA DE AHORRO ES		
DATOS	FRECENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	62	18%
Buena	93	27%
Mala	190	55%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 31



Fuente: Cuadro N° 36

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 55% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, indican que la cultura de ahorro en sus familias es insuficiente porque no han sido educados a ahorrar para el futuro, que el dinero que ingresa, tiene que egresar en los diferentes gastos que mensualmente se debe hacer ya sea en alimento, estudio, salud, vestimenta y en recreación; el 27% manifiesta que si es buena, puesto que están tomando consciencia de que el ahorro garantiza la sobrevivencia futura, y el 18% califica como muy buena la cultura de ahorro, puesto que se debe ir depositando el dinero para los tiempos de insolvencia.

15. Qué porcentaje de sus ingresos ahorra?

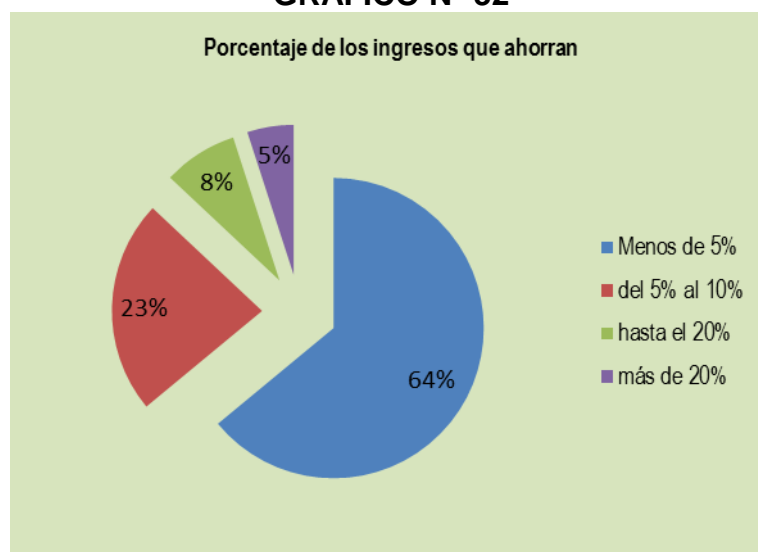
CUADRO N° 37

PORCENTAJE DE AHORRO		
DATOS	FRECENCIA	PORCENTAJE
Menos de 5%	221	64%
del 5% al 10%	79	23%
hasta el 20%	28	8%
más de 20%	17	5%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

GRÁFICO N° 32



Fuente: Cuadro N° 37

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 64% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, señala que ahorran menos de 5% de sus ingresos; el 23% hasta un 10% de sus ingresos; el 8% hasta un 20% de sus ingresos y el 5% manifiestan que ahorran más del 20% de sus ingresos, generalmente se trata de personas de la tercera edad que ya gastan menos.

16. Si la cooperativa impartiera conferencias sobre el ahorro, asistiría con su familia?

CUADRO N° 38

ASISTIRÍA A EDUCACIÓN FINANCIERA		
DATOS	FRECENCIA	PORCENTAJE
SI	255	74%
NO	90	26%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 33



Fuente: Cuadro N° 38

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 74% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, manifiestan que SI asistirían con sus familias a educarse financieramente porque esa educación no la imparten las escuelas, ni colegios sería importante que enseñen a ahorrar y sacar provecho de nuestro ahorros; El 26% de los socios señalan que no asistirían por la falta de tiempo y que además es imposible asistir con toda la familia.

17. Si la cooperativa entrega nuevos productos, a cuáles accedería?,
escoja una opción.

CUADRO N° 39

ACCEDERÍA A NUEVOS PRODUCTOS DE		
DATOS	FRECENCIA	PORCENTAJE
De ahorro	135	39%
De préstamos	124	36%
Ambos	86	25%
TOTAL	345	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 34



Fuente: Cuadro N° 39

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: El 39% de los socios de la cooperativa Semilla del Progreso, deducen que están dispuestos a acceder a nuevos productos de ahorro porque señalan que es importante asegurarse económicamente; el 36% accedería a nuevos préstamos porque indican que si no se endeudan no emprenderían en muchas actividades y el 25% accederían a los nuevos productos tanto de ahorros y de préstamos.

18. De los nuevos productos de ahorro, cuál de ellos le interesaría?,
escoja una opción.

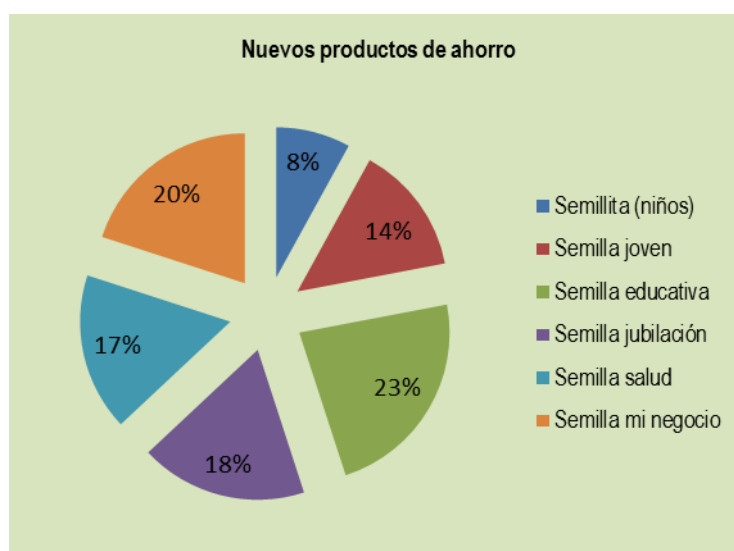
CUADRO N° 40
PRODUCTOS DE AHORRO QUE LES INTERESARÍA

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semillita (niños)	28	8%
Semilla joven	48	14%
Semilla educativa	79	23%
Semilla jubilación	62	18%
Semilla salud	59	17%
Semilla mi negocio	69	20%
TOTAL	221	100%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 35



Fuente: Cuadro N° 40

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: Al exponer los futuros productos de ahorro, se puede observar según los datos del cuadro la aceptación de todos los socios por los nuevos productos; el 20% desearía semilla mi negocio, al 18% le preocupa la vejez prefiriendo la semilla jubilación, el 17% piensa en la salud, el 14% desearía la semilla joven y el 8% accedería la semillita niños.

19. De los nuevos productos de préstamos cuál de ellos le interesaría?

Escoja una opción

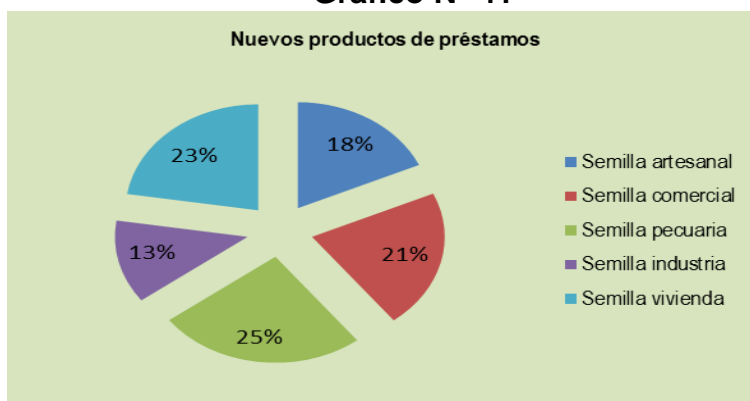
CUADRO N° 41

PRÉSTAMOS QUE LES INTERESARÍA		
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semilla artesanal	45	13%
Semilla comercial	52	15%
Semilla pecuaria	62	18%
Semilla industria	31	9%
Semilla vivienda	55	16%
TOTAL	210	71%

Fuente: Investigación de mercados a los socios

Elaboración: Maritza Armijos

Gráfico N° 41



Fuente: Cuadro N° 36

Elaboración: Maritza Armijos

Análisis e Interpretación: De acuerdo al cuadro se ha podido deducir que los nuevos productos préstamos que más accederían son los siguientes: al 18% de los socios la semilla pecuaria, es decir para la crianza de animales; el 16% la semilla vivienda para construir o comprar la vivienda; el 15% la semilla comercial para poner negocios dedicados al comercio; al 13% la semilla artesanal puesto que les ayudaría para los trabajos artesanales y el 9% la semilla industria.

g) DISCUSIÓN

Cumplimiento del 1er Objetivo del Proyecto: CONOCER LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

Planificación Estratégica

Cooperativa de Ahorro Crédito Semilla del Progreso

Parte del diagnóstico de la Cooperativa presentado en la parte de resultados en donde se incluyeron avances a la planificación estratégica, estableciéndose: 1) Análisis Externo; Análisis de las 5 fuerzas de Porter. 2) Análisis Interno y 3) Análisis FODA.

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

Cooperativa de Ahorro y Crédito Semilla del Progreso, inicia sus actividades el 3 de julio del 2006 bajo acuerdo ministerial No. 00001 otorgado por el Dirección Nacional de Cooperativas; desarrolla sus actividades financieras en la provincia de Loja con su oficina matriz en el cantón Saraguro contando con 4 agencias en Zamora, Yacuambi, Yanzatza y Loja, . De acuerdo a los datos del V Censo de Población y Vivienda de 2010, Saraguro cuenta con una población de 30.183 habitantes, el cantón Loja con 214.855 habitantes, el cantón Yanzatza 18.675 habitantes, el cantón Yacuambi 5.835 habitantes y el cantón Zamora con 91.376 habitantes.

A mayo de 2011, la Cooperativa registró 4375 socios, distribuidos de la

siguiente manera: Saraguro 2953 socios, Loja 300 socios, Zamora 465 socios, Yanzatza 386 socios y Yacuambi 271 socios: más de US\$ 1.6 millones en activos, US\$ 1 millón en cartera, US\$ 965 mil en depósitos de sus socios y 262 mil dólares en patrimonio. A la misma fecha, cuenta con dos productos de captaciones: Ahorro a la vista y Ahorro Plazo Fijo. Por el lado de los productos de crédito, dispone de tres alternativas: Comercial, Consumo y Microcrédito.

El proceso de planificación estratégica se realizó con el análisis participativo de los socios que integran, la Asamblea General, los consejos de administración y vigilancia, la comisión de crédito, Gerente y funcionarios de la cooperativa determinando los siguientes enunciados:

MISION

Semillas del Progreso somos una entidad financiera, sostenible y sustentable comprometida al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, brindando servicios financieros de calidad en el marco de la interculturalidad con respeto, compromiso, honestidad, eficiencia, innovación, responsabilidad y solidaridad.

VISION

Semilla del Progreso en el año 2016 es líder en ofertar servicios financieros en su área de influencia, es sostenible y sustentable y

satisface las necesidades de sus socios y de la sociedad, en la Matriz y en las numerosas agencias a nivel de la región Sur a través de nuestro talento humano calificado y motivado que trabaja con respeto, compromiso, honestidad, eficiencia, innovación, responsabilidad y solidaridad.

VALORES INSTITUCIONALES

RESPECTO

El respeto constituye la esencia de las relaciones con nuestros socios y colaboradores.

COMPROMISO

Estamos comprometidos con nuestros socios, a quienes ofrecemos las mejores posibilidades de desarrollo y realización

HONESTIDAD

Trabajamos con ética, transparencia e integridad

EFICIENCIA

Promovemos la óptima administración de los recursos de la cooperativa y la mejora continua de nuestros procesos

INNOVACION

Fortalecemos nuestras capacidades innovadoras creando oportunidades y servicios financieros orientados a satisfacer las necesidades específicas de los socios.

RESPONSABILIDAD

Contribuir al desarrollo socioeconómico y ambiental

SOLIDARIDAD

Apoyar y ayudar a otra persona sentirse parte del grupo

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

Basados en el diagnóstico realizado a la COAC SP, las potenciales oportunidades crecimiento podrían ser:

- La cantidad de microempresarios existentes en la provincia de Loja y Zamora Chinchipe.
- Sector Micro empresarial aún desatendido en su totalidad
- Altas posibilidades de incluir nuevos productos y servicios tanto en el activo (Colocaciones) como en el pasivo (Captaciones) de la Cooperativa.
- Potencial mercado debido a “mejores” condiciones financieras de los productos que oferta la competencia.
- Interés en la educación financiera, para mejorar la cultura de ahorro

Diagnóstico Situacional

Cumplimiento del 2do Objetivo del

Proyecto:

REALIZAR UN ANÁLISIS

SITUACIONAL DE LOS AMBIENTES

QUE RODEAN A LA COOPERATIVA

El análisis situacional comprende dos análisis el externo y el interno.

Análisis Externo

Del Análisis externo se obtendrán las oportunidades que las debe aprovechar y las amenazas que debe enfrentar la COAC SP.¹⁰ El análisis externos comprenderá los factores externos del Macro ambiente (legal, económico, social, tecnológico) y los factores externos más próximos el Meso ambiente (competencia, proveedores, clientes) mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

MACROAMBIENTE

Factor económico

El PIB del Ecuador mantiene su tendencia de fuerte crecimiento económico, con una variación anual de 8,9% en el segundo trimestre de 2011. El sector no petrolero continúa impulsando el crecimiento productivo nacional, con un aumento anual de 9,8% en el mismo período mientras que el sector petrolero

¹⁰ Utilizaré estas siglas para referirme a la Cooperativa de ahorro y crédito Semillas del Progreso

tuvo una variación anual de 8,9%. Las principales variables económicas que aportaron a este comportamiento ha sido, en su orden, la inversión, el consumo de los hogares y las exportaciones¹¹.

La inversión en los sectores privado y público de la economía, presentó un crecimiento anual de 17,2%. Este crecimiento se debe principalmente al mejoramiento en el II trimestre de 2011 de la inversión en: Construcción 25,4%; Metálicos y no metálicos (estructuras como planchas metálicas y otros), 12,3% y Maquinaria y equipo, 5,2%.

El consumo final de los hogares presentó un incremento anual de 6,9%. Entre los factores que incidieron en este comportamiento se encuentran el volumen de crédito otorgado por el sistema financiero (22% de crecimiento anual) y el aumento del salario real (5% de crecimiento anual).

Las exportaciones totales (volumen de mercancías y servicios) presentaron un crecimiento anual de 4,7%. Los mayores crecimientos se dieron en los siguientes productos: otros productos manufacturados, productos alimenticios diversos, transporte y almacenamiento, productos de madera, productos minerales básicos, metálicos y no metálicos, pescado elaborado, carne y productos cárnicos, pesca, otros productos agrícolas, banano, café, cacao, maquinaria, equipo y material de transporte.

¹¹ Boletín de resultados económicos 2011 (segundo trimestre) del Banco Central del Ecuador

Las importaciones totales presentaron un incremento anual de 3,3% menor al de las exportaciones. Dentro de la Industria Manufacturera, la fabricación de maquinaria, equipo y material de transporte, químicos, plásticos y de caucho; elaboración de bebidas, elaboración de productos de madera, elaboración de productos minerales básicos fueron las industrias que presentaron mayor crecimiento.

La contribución al PIB de la intermediación financiera es de 0,33% y en el empleo es de 0,9%. La actividad del sector de la construcción (privada y pública) presentó un incremento de 25,9% en relación al segundo trimestre de 2010. Esta evolución se originó entre otras causas, por la continuación y nuevos proyectos de infraestructura civil, ejecutados por el Estado y el aumento de programas inmobiliarios privados y públicos. Es la industria que más contribuyó al crecimiento del PIB con 2,45%.

La crisis económica mundial de 2009 influyó en el mercado laboral ecuatoriano. En ese año se presentó un incremento de la desocupación, pero a partir de 2010 y en especial en 2011, existe una recuperación significativa lo que ha implicado que los niveles de subocupación (46,7 %), desocupación (6,4%) disminuyan significativamente y aumenten los ocupados plenos (45,6%).

Al primer trimestre de 2011, la cuenta corriente muestra un superávit de USD 199.9 millones provocado por el saldo positivo de la balanza comercial USD 213,9 millones y el flujo de remesas recibidas USD 589,7 millones, que

compensa en gran medida el déficit estructural de la Balanza de renta y servicios (- USD 635,2 millones).

La balanza comercial total, registró un saldo favorable de USD 6,47 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en el mismo período del año 2010 (USD -619,09 millones), representó una recuperación comercial de 101.05%. La balanza comercial petrolera tuvo un saldo favorable de USD 4,359.96 millones (7,5% del PIB). La balanza comercial no petrolera contabilizó un saldo negativo de USD -4,353.49 millones.

Los depósitos de empresas y hogares en el Sistema Financiero alcanzaron USD 19,490.0 millones (33,6% del PIB) mientras que en diciembre de 2010 fueron USD 17,259.4 millones (29,8% del PIB). La tasa de crecimiento anual fue de 24.4%.

La cartera por vencer del Sistema Financiero al sector privado (empresas y hogares) alcanzó un saldo de USD 16,870.3 millones (29.1% del PIB) en comparación a USD 15,077.7 millones (26.0% del PIB) registrados en diciembre de 2010. La tasa de crecimiento anual fue de 22,5%.

Entre octubre de 2009 y junio 2011 el monto asignado a la banca pública por concepto de inversión doméstica representa USD 1,258 millones de los cuales el BCE ha recibido por pago de capital USD 384.79 millones.

En junio de 2011, la morosidad global de la cartera es inferior en 0,2 puntos porcentuales a la observada en igual período del año pasado, son niveles bastantes bajos de morosidad para un sistema financiero.

Índice de morosidad en % según destino: comercial 1.5%, consumo 4.1%, vivienda 2.2% y en microcrédito 3.7%

El salario mínimo vital nominal promedio es de 307,83 dólares; el salario unificado nominal es de 264 dólares y el salario real es de 230,60 dólares.

La inflación de los precios y salarios fue: anual de 4,84%, la mensual 0,49% y la acumulada de 3,49%.

El riesgo país EMBI ecuatoriano promedió los 925 puntos. Según la cámara de industrias y producción (CIP), es el segundo más alto de América Latina, superado sólo por el de Venezuela, este mide el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras, cada 100 puntos del índice EMBI equivalen a un punto porcentual sobre la tasa de interés que pagan los bonos del Tesoro estadounidense. La tasa de interés del tesoro americano bordea en la actualidad el 1,5% es decir la tasa registrada en el país (9,02%), es mayor en un 7,7% en comparación con la estadounidense.¹²

¹²Fuente: Diario Hoy publicado el 7 de julio del 2011.

Un dato muy importante encontré en los boletines del Banco Central del Ecuador, en donde se establecen los resultados de la metodología enfoque de señales para las cooperativas pequeñas, en donde se muestran algunos indicadores económicos que servirían como referencia para conocer si la cooperativa está bien, o está en crisis.

Cuadro N° 57				
SEÑALES PARA LAS COAC PEQUEÑAS				
Indicadores	CRISIS		TRANQUILIDAD	
	ES	NES	ES	NES
Índice de capitalización Neta	11	6	4	20
Desequilibrio estructural del Activ Productivo y PCC	5	12	17	7
ROA	12	5	13	11
ROA OPERATIVO	5	12	17	7
ROE	12	5	12	12
ROE OPERATIVO	11	6	18	6
Eficiencia del Negocio	7	10	16	8
Margen de Spread	7	10	9	15
Margen Brecha	6	11	11	13
Índice de Liquidez	11	6	11	13
Índice de Liquidez Ampliada	10	7	11	13
Riesgo de Mercado	5	12	17	7
Cobertura patrimonial de Act. Improd	10	7	4	20
Porcentaje de Activos Improduct	3	14	14	10
Intermediación crediticia	10	7	11	13
Calidad de crédito	10	7	9	15
Cobertura crediticia	10	7	15	9
Grado de absorción de margen financiero	6	11	12	12
Eficiencia operativa	3	14	6	18
Morosidad de cartera	12	5	12	12

FACTOR POLÍTICO y LEGAL

Definimos política pública como el “conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un Gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, los ciudadanos, y el propio Gobierno, consideran prioritarios¹³”.

¹³<http://www.rhblog.com/2009/01/08/%C2%BFque-son-las-politicas-publicas-y-por-que-son-importantes/>

Cuando hablamos de políticas públicas nos referimos a materias concretas: sanidad, educación, medioambiente,...; pero cuando se toman medidas se elaboran en forma de programas que engloban varias áreas o departamentos. Una política pública supone un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico; no se hace de forma aislada sino elaborando un plan (se estructura un problema a través de la elaboración de un programa introduciendo el elemento racional (elemento de orden)).

El Estado Ecuatoriano, representado actualmente por el Presidente Constitucional de la República del Ecuador Economista Rafael Correa, ha emprendido en grandes cambios para el país, empezando a poner orden en casa con la creación de la SENPLADES, organismo que planifica todas las actividades que debe desarrollar el gobierno, así mismo tiene 20 ministerios para que atiendan a cada sector económico, legal, ambiental y social del país, creó el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para administrar los fondos provisionales y las inversiones de los afiliados al IESS, la política de recaudación a través del SRI ha dado buenos resultados porque a través del pago de impuestos se ha podido atender al sector social.

En lo legal se cambió la Constitución de la República, normando en ella muchas acciones que deben ser cumplidas por los estratos de la sociedad ecuatoriana, se han expedido nuevas leyes, reglamentos y decretos para

mejorar la administración y control de los bienes públicos tratando de crear una mejor calidad de vida para los ecuatorianos.

Entre las nuevas leyes está la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario, considerando que en el artículo 311 de la Constitución de la República, establece que el sector financiero popular y solidario se compondrá de: cooperativas de ahorro y crédito; señala en la Sección 3 art. 21 en su segundo párrafo 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 del Buen Gobierno Corporativo¹⁴.

En el Título III Del sector financiero popular y solidario, Capítulo I, 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.

En el Título VI.

Capítulo II De la Regulación, art. 144.- Regulación.- la regulación de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario es potestad de la Función Ejecutiva, para el efecto se conformará la Junta de Regulación.

¹⁴ Suplemento institucional. 30 de junio de 2011. Asamblea Nacional Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario.

Capítulo III Del Control, art. 146.- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.- El control de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se crea como organismo técnico con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva.

La superintendencia de compañías en la resolución No. 08.G.DSC, el Ab. Pedro Solines Chacon Superintendente de Compañías considerando: Que el Art. 294 de la ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías a determinar mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías y entidades sujetas a su control y el Art. 295 del mismo cuerpo legal le confiere atribuciones para reglamentar la oportuna aplicación de tales principios;

Que el Superintendente de Compañías mediante Resolución No. 06. Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial No. 348 de 4 de septiembre del mismo año, adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros a partir del 1 de enero del 2009, luego resuelve en el artículo primero , el cronograma de aplicación obligatoria de las NIIF por parte de las compañías y

entes sujetos al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías: estos plazos están fijados a partir del 1 de enero del 2010, para los entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de Valores, A partir del 1 de enero del 2011 las compañías que tengan activos totales iguales o superiores a USD 4'000.000, las compañías Holding, las de economía mixta, las sucursales de compañías extranjeras y las asociaciones que éstas formen. Aplicarán a partir del 1 de enero de 2012 las demás compañías no consideradas en los dos grupos anteriores¹⁵.

Este el nuevo marco legal para las cooperativas de ahorro y crédito, otras leyes que se debe tomar muy en cuenta es la Ley de Cooperativas legislación Laboral, Tributaria y otras que se creen y que influyan en el accionar de la cooperativa.

FACTOR SOCIAL

En el aspecto social hay muchos indicadores por analizar, entre ellos está la demografía, la pobreza, el desempleo, la educación, la salud, la vivienda entre otros.

La demografía.- según el censo del 2010 se presenta en sus resultados que el Ecuador tiene 14'306.876 habitantes, un 14,6 por ciento más que lo reportado en el censo desarrollado en el 2001, el país bordea una tasa de crecimiento

¹⁵ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

intercensal anual de 1,52%, en cuanto a la densidad demográfica hay 55,8 habitantes por kilómetro cuadrado en el país. La tasa de natalidad en la provincia de Loja es de 14,7%, en la provincia de Zamora Chinchipe es de 15,3%; la tasa de mortalidad en la provincia de Loja es de 4,7% y en la provincia de Zamora Chinchipe es de 3,5%. El 27.2% de la población es económicamente activa.

Las cifras que se presentan a continuación también influyen en la actividad de la cooperativa, el desempleo 5,5%, subempleo 45,7%, que son indicadores que amenazan la actividad de la COAC SP, puesto que si la población no tiene un ingreso fijo o estable difícilmente va a poder ahorrar, peormente ser sujeto de crédito¹⁶.

La canasta familiar \$567,41 frente a un salario básico unificado de \$ 264 tampoco permite el ahorro si es un integrante de la familia el que la mantiene. Los hogares están constituidos por menos personas son 59.610 hogares de una persona.

Son 2´438.056 viviendas, un 25,9% más que el censo del 2001, en cuanto a la tecnología el 76,38% de los hogares posee telefonía celular, mientras que el 26% de los hogares dispone de computadora, en la zona urbana el acceso al

¹⁶http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=422%3Ase-reduce-el-tamano-de-los-hogares-ecuatorianos&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es
www.inec.gob.ec

internet es del 16,7% de los hogares, en el sector rural el 1,3%; Sólo el 49% de las viviendas poseen servicios básicos públicos

El número de matrimonios es de 74800, mientras que el número de divorcios es de 18231, estas dos cifras han tenido un incremento en los último años.

El 28,9% de las personas ocupadas tiene seguro general, el 9,4% tienen seguro privado. El número de camas por mil habitantes en los hospitales en la provincia de Loja es de 1,8; mientras que en la provincia de Zamora el número de camas por 1000 habitantes es 0,9.

El 1,8 millones de ecuatorianos reciben el BONO DE DESARROLLO HUMANO para mitigar la pobreza y cubrir en una mínima parte sus necesidades. El 39% de la población vive en condiciones de pobreza, de ellos el 24,9% está en el área urbana y el 61,5% pertenecen al área rural.

El Ecuador tiene un índice de desarrollo humano medio del 0,772. La pobreza en el país supera los 4.9 millones de habitantes que milagrosamente ingieren alimentos una vez al día, el mal reparto de la riqueza hacen que se produzca desigualdades sociales, mientras unos acaparan 2 y 3 fuentes de trabajo teniendo ingresos de hasta 5000 dólares, otros trabajando más de las 8 horas diarias en situaciones precarias llegan a coger en el mejor de los casos el salario mínimo de 264 dólares, muchas veces para atender las necesidades de un hogar conformado hasta de 6 miembros. Los integrantes de estos hogares

no tienen el derecho a enfermarse, ni a estudiar aunque se diga que ahora la educación es gratuita, a vestirse, peor aún a recrearse, los miembros de la familia tienen que desde muy pequeños salir a trabajar o a mendigar por ello el crecimiento de la mendicidad que el Estado pretende acabar pero el efecto no a las causas. Propone regalar todo salud, vivienda, educación, vestimenta pero mientras la economía del país no entre en riesgo con la baja del costo del barril del petróleo, aunque él se manifiesta tranquilo porque la segunda fuente de los ingresos son los tributos o impuestos que se han generado, pero quiénes tributan y a quiénes les afecta ese costo sino es al mismo pueblo que cada día se sume en la pobreza y la desesperación.

Factor Tecnológico

Se conoce que el factor tecnológico en todas las empresas y actividades se constituye en un elemento primordial para disminuir los costes, minimizar los tiempos, reducir el gasto operacional, en fin, también se conoce que la tecnología presenta innovaciones con mayor rapidez que antes, si hoy se compra una máquina que envasa 5000 botellas por segundo, mañana nos presentarán una que envasa, tapa, etiqueta, embala 10000 botellas por segundo. Ayudando a la administración a trabajar con mayor eficiencia y eficacia. Refiriéndome a la tecnología necesaria y útil en una cooperativa de ahorro y crédito he encontrado que se oferta desde una sumadora eléctrica que consume menos energía hasta un cajero automático que está muy de moda y los socios de la cooperativa se sentirían muy bien usándolo puesto que

minimiza el tiempo de espera, y puede hacer sus retiros las 24 horas del día, los 365 días al año, los proveedores que ofertan los cajeros automáticos señalan que su costo está relacionado con las características de éste pero que oscila entre los \$ 5,000 y \$ 25.000.

Así mismo está el hardware y software con sus múltiples aplicaciones en el área de gestión de personal, gestión administrativa, control (cuadro de mando integral), en el área de marketing, y en el área financiera. Cuyos costos también oscilan entre \$ 2,000 y \$10,000.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Nuevos entrantes.

Los nuevos entrantes serían las instituciones financieras o cooperativas de ahorro y crédito interesadas en entrar en el sector, pero existen barreras de entrada principalmente el capital que tienen que cumplir para constituir una cooperativa, monto que es establecido por la Junta Bancaria. Que mediante decreto ejecutivo 2132 se establece que las cooperativas necesitan un monto mínimo de capital social de US\$ 200.000, se limitó las aportaciones por socio en una suma equivalente al 5% del capital social de la cooperativa.

Los Competidores Actuales

Las instituciones que componen el Sistema Financiero Nacional son: los bancos públicos 4, los bancos privados 23 bancos privados, 10 sociedades

financieras, 4 Mutualistas, y 40 cooperativas de ahorro y crédito (grandes y medianas) bajo la vigilancia de la SBS(Superintendencia de Bancos y Seguros)¹⁷

Existen 1200 cooperativas según Jaime Dueñas que dirige la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), que reúne a 750 cooperativas controladas por el Ministerio de Inclusión Social, sus estadísticas reflejan la dimensión del sector no controlado por la Superintendencia de Bancos: 1.813.871 socios, 1.800 millones de créditos y 1.615 millones en depósitos.

Mientras los bancos privados han visto crecer los depósitos en apenas 0,42% entre enero y julio de este año, las cooperativas de ahorro y crédito han recibido 11% más. Mientras los bancos han reducido sus créditos en un 7% las cooperativas los han incrementado en 8,6%. Las cajas de ahorro también suman unas 25.000, como se ve existe bastante oferta de instituciones financieras que luchan día a día por acaparar el mercado, mientras los bancos esperan utilidades, las cooperativas esperan excedentes, y todas ellas ofrecen diversos productos de captaciones y colocaciones, así como algunos servicios asociados a su actividad.

Los Sustitutos

A esta fuerza denominada pertenecen todas aquellas empresas o personas naturales que prestan sus servicios como prestamistas, o usureros o

¹⁷ Fuente: Banco Central del Ecuador

chulqueros quienes entregan los dineros a domicilio y cobran un interés elevado mensualmente.

Otras también son las casas de empeño que a cambio del embargo de una prenda entregan el dinero.

Poder de Negociación con los Clientes

Existe una población de 295.058 habitantes en los cantones de Saraguro, Loja, Zamora, Yanzatza y Yacuambi, si restamos a los 3350 socios actuales, entonces existen 291.708 habitantes por captarlos y asociarlos a la cooperativa. También se deben incluir las empresas privadas que desean obtener dinero para cubrir sus necesidades.

Los socios ejercen un moderado poder negociador, a pesar de que existe una gran cantidad de instituciones financieras, el costo de los servicios financieros en las cooperativas es menor y el servicio es mejor.

Poder de Negociación con los Proveedores.

Los proveedores son las empresas que entregan asesoría, crédito, control, equipos, muebles, útiles de oficina, suministros de limpieza, seguros, software, hardware, internet, imprentas, eventos y el personal calificado.

El poder negociador es alto ya que existe una gran oferta de bienes y servicios en el mercado pudiendo manejar los precios y formas de pago con facilidad.

Entre las empresas proveedoras de software están COBIT Avisor que administra el sistema de información, EVOLUTION Software RR.HH y Nómina que administra el talento humano, SYSTECOMPU empresa que diseña software para cooperativas. Las empresas que ofrecen los servicios están ECUABILITY S.A calificadora de riesgos. COOPSEGUROS S.A, compañía de seguros y reaseguros. En cuanto a capacitación, además de las instituciones educativas a nivel superior existen la Fundación MARCO y el programa PROSER Swiss, de Quito, Ecuador.

ANÁLISIS INTERNO

VENTAJAS DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa “Semilla del Progreso” es una institución financiera autorizada por la Superintendencia de Bancos para desarrollar diferentes actividades con el público en general.

La oficina dispone de una infraestructura física adecuada y moderna, para la atención eficaz a los afiliados. Es importante destacar que el recurso humano que trabaja en esta empresa está debidamente capacitado y es altamente profesional.

La Cooperativa “Semillas del Progreso” posee un sistema informático de punta (ECONX),que permite un interconexión directa entre todas sus oficinas, es decir el cliente puede realizar una operación financiera con la Institución puede

realizarla tranquilamente así su ahorro, retiro de dinero o pago de préstamo , en donde se encuentre como también se encuentra afiliado con el Banco de Pichincha y el Banco Central del Ecuador el mismo que realiza alguna transacción y se cobrará un mínimo de dinero por la misma y ahorrará tiempo y dinero a los clientes.

La Cooperativa “Semilla del Progreso” posee en la actualidad más de 3.351 asociados distribuidos en todas sus oficinas.

CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERATIVA

Esta institución considerada como una Cooperativa de Crédito tiene las siguientes características:

- Peso relevante en el cooperativismo
- Financian el sector agrario y a otros sectores.
- Compiten con bancos y cajas de ahorro.
- La administración se guía a las clases populares en aspectos microempresariales.
- Fomentan el ahorro a sus asociados brindando certera confianza en sus labores.
- Otorga préstamos o créditos a bajos intereses con mejores facilidades de pago.
- Es una institución financiera que se preocupa del bienestar de la cooperativa y sus asociados.

La cooperativa en esencia, es la institución que mueve a los grandes núcleos de productores, gente emprendedora y con espíritu de ahorro, que representan un movimiento económico – social para la misma.

VENTAJAS DE SER SOCIO DE LA COOPERATIVA

- Es una institución que representa la correcta distribución de riqueza y de excedentes de la misma.
- Fomenta la relación social entre sus integrantes, constituyéndose en el centro de sus actividades, dando origen a la organización progresiva de la comunidad.
- El socio puede obtener un crédito de diferente tipo dependiendo del monto solicitado.
- En caso de que el socio fallezca se le eximirá el resto la deuda.

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito es una entidad financiera cuya actividad es la captación de ahorros y certificados de aportación y demás recursos con el fin de otorgar créditos a sus socios.

Para cumplir con este objetivo la Cooperativa cuenta con los diferentes servicios financieros.

Afiliación

Los únicos requisitos para afiliarse a la Cooperativa son:

- Fotocopia de la cedula de identidad
- Fotocopia de la carta de luz
- La cantidad de 20 dólares
- Para menores la partida de nacimiento

Captaciones

Ahorro a la vista

Son los depósitos a la vista que efectúan a los afiliados de la Cooperativa a los cuales se les paga una tasa de interés de acuerdo al saldo y que les permite disponer de recursos o efectivo para solventar las necesidades básicas.

Depósitos a plazo fijo.

Son los depósitos a corto y mediano plazo que realizan asociados o no asociados a la Cooperativa y a los cuales se paga un interés superior a la tasa pasiva. El tiempo de inversión puede ser de uno, tres y seis meses. Los intereses pueden cobrarse mensualmente o al final de la inversión.

Certificados de Aportación

Son acciones que poseen los clientes dentro de la Cooperativa

CREDITOS: La cooperativa ofrece a sus asociados una serie de tipos de créditos como:

❖ **Ordinario**

Son aquellos préstamos denominados sobre firmas y se conceden a los afiliados para diversos fines. Se necesita uno o dos garantes y el plazo está sujeto a la capacidad de pago, el monto a prestarse es de 5000.

Estos préstamos se clasifican en:

De consumo: Aquellos préstamos solicitados para la adquisición de muebles y enseres del hogar para servicio médico, para vestuario, para el pago de deudas etc.

De inversión o productivos: Son aquellos que permiten el incremento de los ingresos del afiliado, entre estos; solicitudes para la compra y construcción de vivienda, educación universitaria, Agropecuaria, Comerciales, Industriales.

De emergencia: Son créditos concedidos por la cooperativa en caso de calamidad doméstica, debidamente comprobados.

El monto es de 3.000,00 dólares y el plazo a pagarlo es de 36 meses.

❖ **Hipotecario**

Son aquellos préstamos garantizados por un bien inmueble que debe cotizarse en un valor mayor al del préstamo. Y se otorga en un monto de 10.000,00 dólares y se deberá cancelar en un plazo de 36 meses.

❖ **Micro crédito**

Es aquel préstamo que se conceden a los pequeños comerciantes o microempresarios por un monto de hasta 4.000,00 dólares, el plazo se lo establece según la capacidad de pago.

Otros Servicios.

❖ **Funeraria**

Este es un servicio gratuito para los socios activos y que comprende; sala de velaciones, cofre mortuario, servicios, cirios y bóveda arrendada. Quienes no utilizan este servicio se reconoce el valor de 300.00 dólares.

❖ **Pago de servicios básicos.**

La cooperativa ofrece a sus asociados el pago de servicio a través de las libretas de ahorros, con los descuentos por el consumo que realizan tanto de luz, teléfono, agua potable, Internet sin costo adicional para brindarlo.

❖ **Pago de envíos de dinero desde el exterior**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” con la empresa Vigo, Rianxeira, Coodesarrollo y Western Union, paga en todas las oficinas los dineros de emigrantes que se encuentran en el exterior.

❖ **Bono de desarrollo Humano**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” como institución de intermediación financiera presento la documentación correspondiente a la

Institución Financiera Coodesarrollo y fue calificada para canalizar el Bono de Desarrollo Humano, el cual se cobra 0,20 centavos por el servicio, esto es impulsado por el programa de gobierno para el desarrollo de diversos sectores.

❖ **Pago de remuneraciones anticipadas.**

La cooperativa paga los sueldos y salarios de los empleados públicos o privados puntualmente hasta el 30 de cada mes.

Estructura Interna

La estructura interna de la COAC SP, obedece Según el Art.32 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario, que establece que las cooperativas contarán con una asamblea General de socios, un consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia.

Asamblea General de Representantes.- las cooperativas que tengan más de 200 socios realizaran la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien. Es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa, sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

Consejo de Administración

Administrar una cooperativa, es de efectuar todas las actividades necesarias para que esta Organización, económica y socio- cultural, alcance sus metas

para las cuales ha sido creada. El consejo de administración es el encargado de:

- ❖ Manejar todos los asuntos y negocios de la Cooperativa.
- ❖ Tomar decisiones en las actividades que conduzcan al beneficio y desarrollo de la Institución.
- ❖ Controlar y planificar la utilización de recursos para proporcionar mejores servicios a sus asociados.

Este Consejo constituye el cerebro de la Cooperativa, pues sus directivos que lo conforman, tienen la obligación de afrontar los problemas y demás situaciones por las que atraviesa la Institución para buscar las soluciones más acertadas que permiten el progreso del movimiento del cooperativo.

Gerente General

El Gerente General es el encargado de dirigir la empresa y sus agencias conjuntamente con la Asamblea General, por lo tanto es quien toma las grandes decisiones. En el mes de Junio 3 del 2006, el Sr. Ingeniero en Sistemas Ángel Polibio Sarango González, recibió el honroso encargo, por parte del Consejo de Administración, de asumir la Gerencia General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” Ltda. Hasta la actualidad. Gran responsabilidad para llevar adelante las aspiraciones de los Organismos de Gobierno y de sus socios.

Estructura Administrativa

Funciones de departamentos de la Casa Matriz

Las funciones que desempeñan todos los departamentos en la casa matriz de la cooperativa están acorde con las actividades de las agencias.

Departamento de Contabilidad

El departamento de Contabilidad de la Cooperativa, como en cualquier otra empresa o dependencia pública o privada, desempeña un valor fundamental o imprescindible, pues a su cargo se encuentra principalmente las actividades de: registro, control, y análisis de las diferentes transacciones y operaciones específicas con la finalidad de informar e interpretar la situación económica y financiera y los resultados económicos alcanzados en cada periodo o ejercicio contable.

La responsabilidad del Departamento de Contabilidad se inicia desde el instante mismo en que el socio requiere de los servicios de Ahorro y Crédito, ya que del cumplimiento y la observancia de los reglamentos respectivos, depende el éxito de la gestión; es decir, de que el crédito sea correctamente invertido y que a su vez, este sea reintegrado en las condiciones establecidas con anterioridad. Luego está el análisis y control del préstamo así como la asignación correcta de las respectivas partidas en los comprobantes de contabilidad con el egreso del respectivo cheque por el valor solicitado.

Departamento de Caja

El Departamento de Caja constituye la carta de presentación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” Ltda., pues es lugar donde confluye el mayor número de socios en forma diaria, en busca de información variada, pues necesita conocer en qué oficina debe realizar los trámites para ingreso como socio nuevo, despacho de préstamos, consulta sobre la prestación de garantías.

En la actualidad cuentan con un moderno equipo de computación que permite obtener los datos requeridos en segundos, logrando de esta forma que la atención al público, sea más ágil y se minimicen los errores en el cálculo de intereses.

En el presente se tienen cuadradas las cuentas de los socios en forma individual y en forma total, tanto de la matriz como de las sucursales, lo que permite controlar los saldos en forma diaria, obteniéndose una información veraz en todo sentido.

Fundamento Jurídico

En la clasificación de las cooperativas hace el Art.63 de la Ley de la materia, constan las Cooperativas de Ahorro y Crédito a las que pertenece la “Semilla del Progreso”, la misma que, de conformidad con el Art.4 de sus Estatutos, propende como objetivos generales la solidaridad y mejoramiento económico,

cultural y social de sus miembros, promoviendo la cooperación económica entre sus asociados, recibiendo ahorros y depósitos a la vista o a plazo fijo, efectuando cobros y pagos, así como realiza todas aquellas operaciones y servicios necesarios para el desarrollo del aspecto crediticio.

RESPONSABILIDADES DEL ADMINISTRADOR

TOMA DE DECISIONES

La guía de este equipo de la cooperativa es quien debe tomar las decisiones que le permita llevar a la organización por senderos de progreso y bienestar colectivo, para lograr la eficacia y eficiencia en todos sus aspectos.

La toma de decisiones se la puede considerar siempre y cuando se evalúen las siguientes ventajas e inconvenientes.

Ventajas

- Información y conocimiento más completo de la situación.
- Aporta mayor número de alternativas
- Mayor compromiso de la personas con la solución aceptada
- Mayor legitimidad de la solución al ser consensuada

Inconvenientes

- Mayor duración del proceso; resta capacidad de adaptación
- Necesidad de alcanzar un acuerdo que satisfaga a todos o a la mayoría
- Presión hacia la conformidad

- Difusión de la responsabilidad en el grupo

LIDERAZGO

El liderazgo es un aspecto fundamental en la toma de decisiones y el ser líder representa una serie de características como: paciencia, puntualidad, capacidad de mando, control, permanente, comunicativo con todos los empleados, delegación de responsabilidades, poder de motivación, entre otras.

FILOSOFÍA ACTUAL DE LA COOPERATIVA

MISIÓN *Somos una entidad financiera, sostenible y sustentable comprometida al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, brindando servicios financieros de calidad en el marco de la interculturalidad.*

VISIÓN *Semilla del Progreso es líder en ofertar servicios financieros en su área de influencia, es sostenible y sustentable y satisface las necesidades de sus socios y sociedad.*

VALORES: *Respeto, Compromiso, Honestidad, Eficiencia, Innovación, Responsabilidad y Solidaridad.*

INFRAESTRUCTURA

Las instalaciones donde funciona la cooperativa son arrendadas y funcionan en dos plantas para la atención del público, en la primera planta está distribuida

por: Crédito, Caja, Secretaria, y en la segunda planta se encuentra la Gerencia y la Contabilidad.

Las instalaciones de las agencias en Loja, Zamora, Yantzaza y Yacuambi también son arrendadas, están ubicadas en el centro de estas ciudades donde hay mayor afluencia de público y también están cerca las instituciones públicas y privadas.

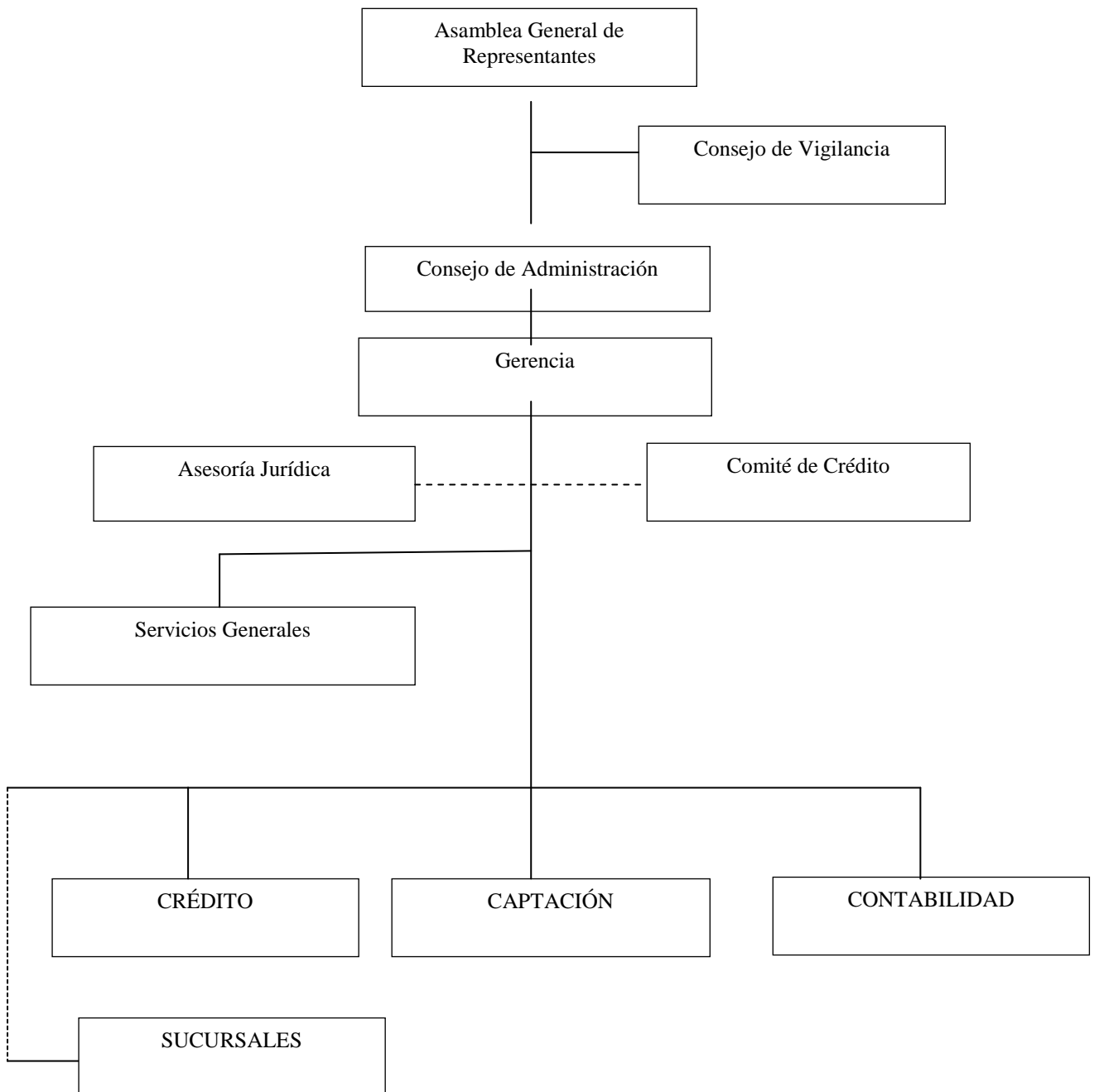
El talento humano cuenta con los materiales y mobiliario propios a las funciones que desempeñan.

TALENTO HUMANO

Actualmente la COAC SP tiene 16 personas, altamente calificados y capacitados para cumplir sus funciones con eficiencia y efectividad; los puestos de trabajo que existen son: Contador, Auxiliar de Contabilidad, Asesor de Crédito, Cajero, Conserje, Inspector. Distribuidos de la siguiente manera: 7 en la matriz Saraguro, 3 en la ciudad de Loja, 2 en Zamora, 2 en Yacuambi y 2 en Yanzatza.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COAC SP¹⁸

Gráfico N° 47



¹⁸Fecha de elaboración: Enero 2011

Fuente: Manual Orgánico Funcional de la COAC SP

ANÁLISIS FODA

Para realizar el análisis FODA, se deben enlistar o poner en la matriz FODA todas las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas detectadas en el análisis externo e interno de la COAC SP.

Cuadro N° 58

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Talento Humano joven y calificado dispuesto a los cambios	No tienen local propio	Las familias desean educarse financieramente	Mala cultura de ahorro
buenas condiciones de trabajo	Los empleados realizan otras funciones que no son las de su puesto	Requieren de nuevos productos y servicios	Falta de lealtad o fidelidad hacia una sola institución financiera
El 62% de los socios tienen más de un año en la cooperativa	Alta tasa de morosidad	Requieren ahorrar para la educación y para su futuro negocio	Muchas instituciones financieras que ofrecen los mismos servicios
El 68% de los socios está muy satisfecho con los productos y servicios	No se tiene conocimiento sobre las necesidades y la satisfacción de los socios actuales así como los clientes potenciales	Requieren préstamos para crianza de animales y vivienda	Nuevos impuestos
El 58% de los socios califica como buena a la atención que recibió del talento humano	falta supervisión y control a decir del 43,75% del talento humano	El 92% de la población confía en las cooperativas	Reducción de poder adquisitivo si se compara canasta básica 567 y el salario unificado es 264.
el 70% de los socios que han recibido un préstamo señalan que el tiempo fue	el 12,5% del talento humano señala que no hay comunicación	Mercado en crecimiento	Incremento de la pobreza, del desempleo

aceptable	efectiva		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El 95% de los socios señaló que los trámites le parecieron razonables	Falta delegación y empowerment	El 25,64% de la población desearía ahorrar para un plazo de un año	El costo de la tecnología
El 84% de los socios manifiestan que el tiempo de pago de los préstamos son adecuados	Falta motivación en el personal	La tecnología dispuesta para mejorar los procesos y reducir costos	Altos niveles de inseguridad
Tienen un manual orgánico funcional	Falta capacitación	Crecimiento de los depósitos	
Es parte del sistema de pagos interbancarios.	Falta publicidad	Flujo de remesas	
	Poca participación de mercado	Gran número de proveedores	
	Escaso personal para cumplir todas las actividades.	Crecimiento de los sectores productivos	

Fuente: Análisis Externo e Interno

Elaboración: Maritza Armijos

Este fue el listado que presenté en el taller a todos los involucrados en la COAC SP. Del mismo se tomó algunos y se agregó factores internos relacionados con las finanzas que no se presentaron en el análisis, sino se generaron en el taller.

El análisis, la construcción de objetivos y estrategias se presentan a continuación en la discusión.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS (FODA)

<p>Cumplimiento del 3er Objetivo del</p> <p>Proyecto: formular las estrategias</p>
--

El presente cuadro muestra el conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas priorizadas durante el proceso de planificación destacando las áreas sobre las cuales se construirá el mapa estratégico de la COAC SP.

Cuadro N° 59

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS (FODA)

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	SEMILLAS DEL PROGRESO	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		Potencialidad de nuevos mercados	Flujo de remesas	Tecnología para facilitar los procesos y reducir costes	Gran número de proveedores	Deseo de educarse financieramente	Situación macroeconómica / global de la economía	Los altos costos de la tecnología.	Competencia en el mercado financiero	Mala cultura de ahorro	Incremento de la pobreza y desempleo
FORTALEZAS											
MERCADO – PRODUCTO	Condiciones de los productos de crédito	APROVECHAR					ENFRENTAR				
	Participación en el mercado de la microempresa										
FORTALEZAS											
FINANCIERO	Crecimiento de las captaciones	APROVECHAR					ENFRENTAR				
	Crecimiento del activo										
	crecimiento de la cartera de crédito										
FORTALEZAS											
ORGANIZACIONAL- PROCESOS- TECNOLOGÍA	Sistema Informático y comunicación	APROVECHAR					ENFRENTAR				
	Organización general de la cooperativa										
	Equipamiento institucional										

PILARES ESTRATÉGICOS	SEMILLAS DEL PROGRESO	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		Potencialidad de nuevos mercados	Flujo de remesas	Tecnología para facilitar los procesos y reducir costes	Gran número de proveedores	Deseo de educarse financieramente	Situación macroeconómica /global de la economía	Los altos costos de la tecnología.	Competencia en el mercado financiero	Mala cultura de ahorro	Incremento de la pobreza y e desempleo.
FORTALEZAS											
CAPITAL HUMANO	Calificación del personal ejecutivo	APROVECHAR					ENFRENTAR				
	Actitud hacia el cambio										
	Responsabilidad y delegación										
DEBILIDADES											
MERCADO - PRODUCTO	Poca participación mercado de ahorristas	MEJORAR					PREVENIR / EVITAR				
	Diferenciación de productos según segmentos										
DEBILIDADES											
FINANCIERO	Calidad de la cartera (nivel de cartera en riesgo)	MEJORAR					PREVENIR / EVITAR				
	Alta tasa de morosidad										
	Evolución - crecimiento de patrimonio y certificados de aportación										
DEBILIDADES											
ORGANIZACIONAL- PROCESOS- TECNOLOGÍA	Falta un Manual de procesos: disponibilidad, conocimiento y uso	MEJORAR					PREVENIR / EVITAR				
	Faltan implementos tecnológicos para mejorar										
	Falta gestión de la información: reportes, uso.										
DEBILIDADES											
CAPITAL HUMANO	No se hace adecuadamente Inducción - Capacitación – Desarrollo	MEJORAR					PREVENIR / EVITAR				
	No se trabaja por objetivos										
	Desmotivación (cumplen funciones de varios puestos)										
	Cultura de riesgo (sistema interno de control)										

Fuente: Lineamientos Estratégicos

Elaboración: Talleres

PROPUESTA DE VALOR – VENTAJA

La propuesta de valor es la **ventaja competitiva** que perciben los socios de la cooperativa, es decir, el valor que brinda la organización a sus socios y grupo de interés; y, los aspectos en los cuales la institución se destaca de sus principales competidores. La propuesta de valor es el núcleo de la estrategia de la empresa, busca ser percibida por los clientes, ser sostenible en el tiempo y difícil de imitar por la competencia.

La elección de la propuesta de valor se realiza analizando las fortalezas y debilidades de la organización comparándolas con la competencia, se analiza el posible “*en que somos mejores*” y cuáles son las expectativas de los socios, hecho eso se compara si “*en lo que somos mejores*” agrega valor a nuestros socios. En base al análisis anterior, la propuesta de valor es:

**“Ser una institución líder en su zona de Influencia, que satisface
las necesidades financieras de sus socios y
sociedad”.**

Esta propuesta de valor se sostiene elevando los niveles de productividad del personal, conociendo las demandas reales y potenciales de los socios, manteniendo los indicadores de eficiencia y, posicionando una **imagen de marca** sustentada en estos atributos.

MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico presenta los cuatro pilares fundamentales de la cooperativa que sustentan la propuesta de valor de la institución: 1) productividad del personal; 2) conocimiento de demandas de los socios; 3) mantenimiento de los indicadores de eficiencia; y, 4) posicionamiento de imagen de marca de la COAC.

Gráfico N° 48

MAPA ESTRATEGICO



- Mantener e incrementar la Solvencia
- Generar Rentabilidad

Ayudar y potenciar el desarrollo socio-económico de los socios a través de productos financieros en condiciones que satisfagan sus necesidades financieras.



Incrementar la participación de mercado en captaciones y colocaciones

Posicionar imagen de marca – identidad de la COAC SP

Conocer las demandas y expectativas del Mercado

Minimizar el riesgo de crédito e incrementar la productividad de la cartera y los activos}

Minimizar el riesgo de Liquidez

Minimizar la tasa de morosidad

Contar con una estructura organizacional flexible

Aumentar la eficiencia institucional y minimizar el riesgo operativo

Mantener un buen gobierno corporativo

Contar con tecnología adecuada al tamaño y realidad de la cooperativa

Contar y mantener personal capacitado, calificado, productivo y motivado con el fin de brindar calidad en el servicio a la sociedad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cumplimiento del 4to Objetivo del Proyecto: Establecer los objetivos

Una vez analizados los factores que influyen en la COAC SP y elaborado el mapa estratégico se procede a determinar o trazar los objetivos estratégicos y las estrategias que permitirán guiar a los directivos, y talento humano hacia una cooperativa de calidad.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Objetivos Financieros

Mantener e Incrementar la Solvencia

Generar Rentabilidad

Impacto Social

Ayudar y potenciar el desarrollo socio – económico de los socios a través de productos financieros en condiciones que cubran sus necesidades financieras

OBJETIVOS DE MERCADO

Incrementar la participación de mercado en captaciones y colocaciones

Posicionar imagen de marca – Identidad de la COAC

Conocer las demandas y expectativas del mercado

OBJETIVOS FINANCIEROS

Minimizar el riesgo de crédito e incrementar la productividad de la cartera y los activos

Minimizar el riesgo liquidez

Minimizar la tasa de morosidad

OBJETIVOS DE ORGANIZACIÓN, PROCESOS Y TECNOLOGÍA

Contar con una estructura organizacional flexible

Aumentar la eficiencia institucional y minimizar el riesgo operativo

Mantener un buen gobierno corporativo

Contar con tecnología adecuada al tamaño y realidad de la Cooperativa

OBJETIVO DE TALENTO HUMANO

Contar y mantener personal capacitado, calificado, productivo, y motivado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a la sociedad.

Cuadro N° 60

OBJETIVOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
INSTITUCIONAL	ECONÓMICA	Mantener e incrementar la Solvencia	Implementar política de capitalización	Consejo de Administración
			Buscar incluir nuevos socios y reactivar a los actuales	Gerencia General
			Mejorar/Aumentar la participación de los activos productivos de la cooperativa en el total de activos	Áreas Operativas
		Generar Rentabilidad	Minimizar el gasto implementando políticas de eficiencia institucional	Consejo de Administración
	Incrementar la productividad de los activos institucionales		Consejo de Vigilancia	
			Gerencia General	
		Contabilidad		
Áreas Operativas				
SOCIAL	Ayudar y potenciar el desarrollo socio-económico de los socios a través de productos financieros en condiciones que cubran sus necesidades financieras	Desarrollar e institucionalizar mecanismos de medición de satisfacción de socios y de impacto de los productos y servicios financieros.	Consejo de Administración , Consejo de Vigilancia y Gerencia	
MERCADO - PRODUCTOS	Incrementar la participación de mercado en captaciones y colocaciones	Diseñar e implementar productos (activo y pasivo) que agreguen valor a los socios y a la COAC SP en función a las demandas del mercado.	Gerencia General	
		Mantener (evaluar) las condiciones financieras de los productos y servicios	Gerencia General/ Mercadeo o quien lleve las funciones	
		Educar a la población financieramente	Gerencia General / Mercadeo o quien lleve las funciones	
	Posicionar imagen de marca - Identidad de la COAC SP	Diseñar e implementar estrategias de mercadeo basados en investigación de mercado	Gerencia General	

		Desarrollar e implementar estrategias de comunicación al mercado - socios/ promoción y publicidad - eventos promocionales y Alianzas estratégicas.	Gerencia General/ Mercadeo o quien lleve las funciones	
		Evaluar y mejorar de forma continua la atención y servicio al cliente / socio	Negocios o quien esté a cargo	
	Conocer las demandas y expectativas del Mercado.	Realizar investigación de Mercado - Implementar estrategias de mercadeo – segmentación	Áreas Operativas	
		Desarrollar e implementar un sistema de información, interna y externa, para gestión de socios y clientes.	Negocios o quien esté a cargo	
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	
FINANCIERA	Minimizar el Riesgo de Crédito e incrementar la productividad de la cartera y los activos	Reducir el porcentaje de cartera en riesgo	Consejo de Administración	
		Alcanzar un 100% de cobertura con provisiones	Consejo de Administración	
		Desarrollar, implementar, evaluar y actualizar permanentemente la normatividad de crédito - Manual y Reglamento de crédito	Consejo de Vigilancia	
		Ofertar créditos que permitan manejar cuotas que no sobrepasen el 30% de la CCB	Gerencia	
		Aumentar la productividad del área de crédito	Gerencia	
	Minimizar el riesgo de liquidez	Definir e implementar políticas de liquidez e inversiones	Gerencia	
		Desarrollar e implementar herramientas de flujo de caja	Área Financiera Contable	
	Minimizar la tasa de morosidad	Realizar alianzas con las calificadoras de riesgo y hacer seguimiento a los destinos del préstamo.	Gerencia y Asesor de Crédito	
	Organización, Procesos y Tecnología	Contar con una estructura organizacional flexible	Evaluar, desarrollar e implementar una nueva estructura organizacional	Gerencia General
			Desarrollo, implementación, seguimiento y evaluación de manual de organización y funciones	Áreas Operativas
Aumentar la productividad y minimizar el riesgo operativo		Desarrollar e implementar normatividad interna y reglamentos en la cooperativa	Consejo de Administración	

		Mantener los niveles de eficiencia operativa y aumentar los niveles de productividad del personal	Gerencia General
		Desarrollar e implementar políticas de control interno	Consejo de Vigilancia
	Mantener un Buen Gobierno Corporativo	Mejorar la representatividad de los socios en los órganos de gobierno o directivos /identificación socios potenciales	Asamblea General
		Implementar monitoreo y evaluación de roles y funciones de órganos de gobierno corporativo - continua capacitación	Consejo de Administración y Vigilancia
	Contar con tecnología y comunicación adecuada al tamaño y realidad de la cooperativa	Evaluación de necesidades de Software y hardware según requerimientos de la cooperativa	Consejo de Administración
		Optimizar los costos de las telecomunicaciones	Gerencia General
		Actualización - adquisición de Software y hardware según requerimientos de la cooperativa	Gerencia General y Sistemas o su encargado
	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Capital Humano	Contar y mantener personal capacitado, calificado, productivo y motivado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a la sociedad	Diseño e implementación de un sistema de gestión de capital humano que busque armonía de los directivos y funcionarios	Gerencia General - Capital Humano - Áreas Operativas
		Diseñar e implementar un sistema de evaluación de personal	
		Diseñar e implementar un plan anual de capacitación del personal	
		Motivar al personal a través de aspectos sociales	
		Definir e implementar políticas de comunicación interna	

Fuente: Talleres de planificación estratégica



Elaboración: Maritza Armijos

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

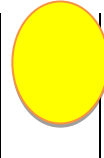
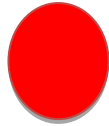


Porque de nada sirve la planeación sino hay que controlar, por ello es necesario construir el cuadro de mando integral, es un conjunto de indicadores que deberán ser monitoreados por los directivos de la Cooperativa durante la fase de implementación de la estrategia, aquí se presenta los indicadores durante

los 5 años tiempo de la planeación estratégica, por lo que se omitirá el plan táctico.

Cuadro N° 61



INSTITUCIONALES								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	2012	2013	2014	2015	2016	SEMÁFORO	
								
Mantener e incrementar la Solvencia	Relación de Patrimonio/ Activo superior al promedio del sistema de COAC pequeñas regulada por la SEPS ⁴⁰	25%	27%	29%	31%	33%	17%	15%
Ayudar y potenciar el desarrollo socio-económico de los socios a través de productos financieros en condiciones que cubran sus necesidades financieras.	Índice de satisfacción de los socios	80%	85%	85%	90%	90%	70%	65%
	Impacto socio - económico (calidad de vida) de los servicios financieros en los socios	+	+	+	+	+	0	-
MERCADO – PRODUCTOS								
Incrementar la participación de mercado en captaciones y colocaciones	Incremento (%) del número de socios y /o socios activos	20%	20%	20%	20%	20%	18%	15%
	Introducción y/o mejoramiento de productos de ahorro y crédito	2	2	2	2	2	1	0
	% de socios que relacionan la marca de la COAC SP con mejores condiciones financieras y con calidad en servicios en encuesta de mercado	>'09	>'09	>'10	>'10	>'11	Igual '09	Menor a '09
Conocer las demandas y expectativas	Índice de satisfacción de los socios por servicios financieros	>'09	>'09	>'10	>'10	>'11	Igual '09	Menor a '09

⁴⁰ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

del mercado	Número de talleres para educar financieramente	8	9	10	11	12	6	0
FINANZAS								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	2012	2013	2014	2015	2016	SEMÁFORO	
								
	Productividad de oficiales de crédito	>'09	>'09	>'10	>'10	>'11	Igual a '09	Menor a '09
	Análisis (auditorías) metodológicas de crédito realizadas anualmente	1	1	1	1	1	1	0
Minimizar el riesgo de mercado	Mantener la relación de depósitos a plazo frente al total de depósitos	50%	50%	55%	55%	60%	40%	30%
ORGANIZACIONAL - PROCESOS - TECNOLOGÍA								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	2012	2013	2014	2015	2016	SEMÁFORO	
								
	Revisiones y actualizaciones del manual de organización y funciones	1	1	1	1	1	1	0
Aumentar la productividad y minimizar el riesgo operativo	Revisiones y actualizaciones de la normatividad interna de la cooperativa	1	1	1	1	1	1	0
	Relación del gasto operativo frente a total de activo menor o igual al promedio del sistema de COAC pequeñas reguladas por la SEPS	5%	5%	5%	4%	4%	9%	12%
Mantener un buen gobierno corporativo	% de representación de los socios en la Asamblea General y en el Consejo de Administración (Agencias)	20%	50%	80%	100%	100%	70%	60%
	Número de reuniones anuales en las cuales el Consejo de Administración revisa el cumplimiento del plan estratégico	2	2	2	2	2	1	0
Contar con tecnología y comunicación adecuada al	Evaluaciones de adecuación y actualización de hardware y software realizadas	1	1	1	1	1	1	0

tamaño y realidad de la cooperativa	Adquisición de implementos tecnológicos de acuerdo a las necesidades de la cooperativa	3	2	1	1	1	1	0
-------------------------------------	--	---	---	---	---	---	---	---

CAPITAL HUMANO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	2012	2013	2014	2015	2016	SEMÁFORO	
								
Contar y mantener personal capacitado, calificado, productivo y motivado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a la sociedad	Relación de gasto operativo frente a total de activo, menor o igual al promedio del sistema de COAC pequeñas regulada por la SEPS	5%	5%	5%	4%	4%	9%	12%
	Número de evaluaciones de personal realizadas durante el año	1	1	1	1	1	1	0
	% de cargos que superan satisfactoriamente la evaluación de personal	> 70%	> 70%	> 70%	> 80%	> 90%	60%	50%
	% de implementación anual del plan de capacitación	60%	70%	80%	90%	100%	50%	30%

Fuente: Talleres de planificación estratégica

Elaboración: Maritza Armijos

PROYECCIONES FINANCIERAS

Se presenta la proyección de las principales cuentas financieras de la cooperativa en función de los objetivos, metas e indicadores planteados durante el proceso de planificación.

**Cuadro N° 63
PROYECCIONES FINANCIERAS**

	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16
ACTIVO	2.034.739,03	2.645.160,74	3.438.708,97	4.470.321,65	6.382.400,92
FONDOS DISPONIBLES	176.781,48	243.738,43	358.316,45	379.977,34	402.947,67
INVERSIONES	10.217,65	26.489,70	51.605,39	223.516,08	968.105,04
CARTERA DE CRÉDITOS	1.383.622,54	1.930.967,34	2.682.192,99	3.576.257,33	4.768.343,12
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	1.375.116,67	1.922.050,61	2.678.051,68	3.577.486,83	4.779.001,14
CARTERA DE CRÉDITOS EN RIESGO	42.529,38	59.444,86	82.826,34	110.643,92	147.804,15
(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	(34.023,51)	(50.528,13)	(78.685,02)	(111.873,43)	(159.060,32)
ACTIVO IMPRODUCTIVO	464.117,36	443.965,27	346.594,13	290.570,91	243.603,24
CUENTAS POR COBRAR					
PROPIEDADES Y EQUIPO					
OTROS ACTIVOS					
PASIVOS	1.668.486,01	2.116.128,59	2.682.192,99	3.352.741,24	4.391.019,14
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1.246.660,84	1.688.925,79	2.277.343,57	3.017.467,12	3.998.126,56
OBLIGACIONES FINANCIERAS					0,00
OTROS PASIVOS	421.825,17	427.202,80	404.849,42	335.274,12	392.892,57
CUENTAS POR PAGAR					
OTROS PASIVOS					
PATRIMONIO	366.253,02	529.032,14	756.515,98	1.117.580,42	1.666.179,37
CAPITAL SOCIAL	256.067,85	346.269,15	450.407,77	613.386,63	835.338,96
RESERVAS	70.163,48	109.820,19	182.235,80	305.354,31	511.651,69
OTROS APORTES PATRIMONIALES	364,98	527,20	753,90	1.113,71	1.645,24
RESULTADOS	39.656,71	72.415,60	123.118,51	197.725,77	317.543,48
GASTOS	160.996,63	219.278,83	297.370,59	384.009,90	496.332,20
GASTOS FINANCIEROS CAUSADOS	50.541,08	67.309,10	93.849,02	123.970,63	163.760,02
INTERESES CAUSADOS					0,00
COMISIONES CAUSADAS					0,00
PROVISIONES	5.817,23	16.504,63	28.156,89	33.188,40	39.119,02
GASTOS DE OPERACIÓN	103.240,20	133.560,85	172.782,28	223.516,08	289.146,77
OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	1.398,12	1.904,25	2.582,40	3.334,79	4.306,39
INGRESOS	200.653,34	291.694,43	420.489,10	581.735,68	806.984,39
INGRESOS FINANCIEROS	193.206,34	276.306,03	393.064,69	536.438,60	732.109,44
INTERESES Y DESC. GANADOS					
COMISIONES GANADAS					
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	270,30	351,39	456,81	593,86	772,03
OTROS INGRESOS	7.176,70	15.037,01	26.967,60	44.703,22	74.102,92
UTILIDAD	39.656,71	72.415,60	123.118,51	197.725,78	310.652,19

Fuente: Talleres de planeación estratégica

Elaboración: Maritza Armijos

PLAN OPERATIVO

Cumplimiento del 5to Objetivo del Proyecto: diseñar el plan tático y operativo

El plan operativo indica las actividades a realizar a corto plazo.

PLAN OPERATIVO N° 1.

Problema: Alta tasa de morosidad 11%, hay que reducir por lo menos a 3%.

Objetivo Estratégico

Minimizar la tasa de morosidad

Estrategias

Realizar alianzas con las calificadoras de riesgo

Hacer seguimiento a los destinos del préstamo

Tácticas

Realizar alianzas con las calificadoras de riesgo, de manera que se pueda acceder a la situación crediticia de los socios.

Antes de aceptar la concesión del crédito, investigar la situación de riesgo a través de la calificadora de riesgos, asegurar el crédito a personas solventes.

Hacer el seguimiento del destino del préstamo, para ayudar si hay problemas con las inversiones (agricultura, pecuario, comercio) con capacitación para que maneje de buena forma su negocio.

Responsables

Asesor de Crédito (estudio de la solvencia del socio)

Inspector (seguimiento)

Tiempo

Cuando se otorgue un crédito

Presupuesto

Trabajo que se incluye en remuneración del Talento Humano responsable.

PLAN OPERATIVO N° 2

Problema: Hace falta equipos tecnológicos para prestar mejor servicio a los socios como los cajero automáticos, de esta manera los socios podrán retirar sus dineros las 24 horas del día, los 365 días al año.

Así como también software que ayuden en la gestión administrativa de la cooperativa.

Objetivo Estratégico

Contar con tecnología y comunicación adecuada al tamaño y realidad de la cooperativa.

Estrategia

Adquisición de implementos tecnológicos según los requerimientos de la

cooperativa y actualizar los existentes.

Tácticas

Luego de la adquisición de los cajeros automáticos se los colocará en las 3 oficinas de la Cooperativa; uno en Saraguro, otro en Loja y el último en Zamora. Para funcionar el cajero automático el primer paso es capacitar al personal que se encargará del sistema y de proveer el dinero en el cajero.

El segundo paso es entregar las tarjetas de débito y una clave a los socios, claro que luego tiene la obligación de cambiar la clave.

El tercer paso el SOCIO con la tarjeta y la clave podrá hacer consultas de su cuenta y realizar retiros las 24 horas del día y los 365 días al año.

Si la cooperativa no cuenta con el dinero suficiente para comprar los cajeros automáticos, sería mejor pertenecer al grupo BANRED que es un sistema de interconexión de bancos y empresas financieras, cajeros y puntos de venta, deberá solicitar su ingreso al proceso de gestión comercial a la siguiente página web **www.comunicados@banred.fin.ec**

Existe la empresa SYSTECOOP, que ofrece servicios informáticos a las cooperativas de ahorro y crédito, ellos proporcionan hardware y software de acuerdo a los requerimientos de la misma, es una empresa Quiteña se pueden

contactar al teléfono (2) 2861662.

TIEMPO

Para los cajeros automáticos

Realizar los contactos: Enero 2012

Establecer el negocio: Febrero 2012

Funcionamiento: Marzo del 2012

PRESUPUESTO

Compra de los cajeros automáticos (3)

Costo unitario: \$ 6000 x 3 = **\$ 18.000**

Compra de Software

Programa de marketing: **\$ 2 500**

Programa de cuadro de mando integral: **\$ 5.000**

Programa de administración de Talento Humano **\$ 3.500**

TOTAL **\$ 29.000**

FINANCIAMIENTO

Capital de la cooperativa provisión para compra de activos.

PLAN OPERATIVO N° 3

Problema: Mala cultura de ahorro en la población

Objetivo Estratégico: Incrementar la participación de mercado en captaciones

Estrategias:

Diseñar nuevos productos que garanticen un gran número de captaciones de dinero a través de ahorros para el futuro.

Brindar educación financiera a la población

Tácticas:

Los nuevos productos de ahorro serán:

Semillita (Ahorro dirigido a los niños) para que vayan ahorrando su dinero y su retiro haría hasta que cumpla la mayoría de edad.

Semilla Joven (dirigido a los jóvenes 12 a 20 años) quienes ahorrarían el tiempo que requieran, aquellos de no cumplen 18 años podrían retirar su ahorro cumplidos los 18 años

Semilla educativa (dirigido a las personas que deseen ahorrar con el fin de obtener una carrera profesional o una especialidad o un postgrado), podrá ahorrar el tiempo necesario para cumplir ese fin.

Semilla jubilación (dirigido a las personas que necesiten de una jubilación digna) que desee contar con un dinero que le permita vivir decorosamente cuando llegue a la vejez.

Semilla salud (dirigido a las personas que deseen guardar sus dineros para

ocuparlo en los momentos que se quebrante su salud)

Semilla mi negocio (dirigido a todas las personas emprendedoras que desean después de un tiempo acordado tener su capital semilla para iniciar su negocio).

Para lograr la decisión de aceptar estos productos que mejoraran la captación de dinero hará falta la educación financiera para lo cual se necesita:

Contratar personal calificado que tenga experiencia en enseñanza, además que conozca acerca de las finanzas.

Responsables

Asamblea de Representantes

Gerencia

Tiempo

Aprobar los nuevos productos hasta Febrero 2012

Proceso de selección y contratación a Capacitador Hasta Marzo 2012

Capacitación: Desde Abril 2012

PRESUPUESTO

Cuadro N° 64

PRESUPUESTO ANUAL PARA EDUCACIÓN FINANCIERA

RUBROS	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
REMUNERACIÓN				
SUELDO	1	500,00	500,00	6000,00
13°	1	41,67	50,00	500,00
14°	1	24,20	24,20	290,40
F R	1	41,67	50,00	500,00
VACACION	1	20,83	25,00	250,00
APORT. PATRONAL	1	60,75	65,75	729,00
VIATICOS				
N° de viajes en el año	8	100,00		800,00
MATERIALES				
Marcadores	12	0,70		8,40
Papelografos	24	0,10		2,40
Cartulinas	20	0,30		6,00
Cuaderno	2	1,75		3,50
esferográficos	6	0,25		1,50
Laptop	1	450,00		450,00
Proyector	1	500,00		500,00
TOTAL				10.041,20

Fuente: El Galeón, La Reforma, Profesionales Capacitadores.

Elaboración: Maritza Armijos

Financiamiento:

Rubro destinado a la Capacitación y Educación.

PLAN OPERATIVO N° 4

Problema: Desconocimiento de la cooperativa del 75,09% de la población del cantón de Loja, el 12,09% en el cantón Saraguro; en Zamora el 18,52% de la población; en Yanzatza el 15,79% de la población y en Yacuambi el 9,09% desconoce la COAC SP.Ç

Objetivo Estratégico.- Posicionar la imagen de la marca – identidad de la COAC SP

Estrategias:

Diseñar e implementar estrategias de mercadeo basados en investigación de mercado

Desarrollar e implementar estrategias de comunicación al mercado – socios, así como también estrategias de promoción y publicidad – eventos promocionales y Alianzas estratégicas

Evaluar y mejorar de forma continua la atención y servicio al cliente / socio.

Tácticas

Realizar al menos dos investigaciones de mercado para conocer los gustos y

preferencias del mercado potencial, la satisfacción de los clientes actuales y el posicionamiento de la identidad de la COAC SP.

Contratar a los medios de comunicación (radiodifusoras) para difundir la existencia y ventajas de pertenecer a la COAC SP.

Lanzar la campaña promocional de una rifa anual en gratitud a la confianza depositada en la COAC SP, los requisitos serán por cada \$ 10 dólares de depósito (para niños), \$ 50 dólares reclame un boleto para la rifa anual.

Premios

Un vehículo 0 kilómetros que tendrán oportunidad todos los socios de la COAC SP que han incrementado sus dineros en certificados de aportación y tengan sus dineros en depósito a plazo fijo; 10 canastas navideñas, 10 Mochilas con útiles escolares, 10 teléfonos celulares por cada oficina de la cooperativa

Visitar de puerta en puerta a los hogares de las poblaciones (áreas de influencia) para que hagan conocer los servicios de la cooperativa.

Contratar personal que se dedique a dar a conocer a la COAC SP.

TIEMPO

Investigaciones de Mercado: La primera en Enero (2012) y la segunda en Junio (2012)

Campaña Publicitaria: Desde Febrero (2012) tendrá una frecuencia semanal.

Campaña Promocional: Desde Enero (2012).

Selección y Contratación del Personal de Marketing: Enero 2012

Rifas

Carro el día lunes 31 de Diciembre del 2012

Canastas Navideñas el lunes 31 de diciembre del 2012

Mochilas escolares el viernes 31 de agosto del 2012

Celulares el 3 de julio del 2012 (Aniversario de la COAC SP)

RESPONSABLES

Gerencia

Personal de Marketing

POLÍTICAS

En la rifa del vehículo participaran los socios de la agencia y las sucursales que han incrementado su dinero en certificados de aportación y los que tienen sus depósitos a plazo fijo.

En la rifa de las canastas navideñas participaran todos los socios que hayan depositado \$ 50, y se entregará el premio si está al día en sus obligaciones

En la rifa de las mochilas escolares participaran todos los socios que tengan su dinero en semillita (nuevo producto para niños) y hayan hecho sus depósitos de \$ 10.

En la rifa de los celulares participaran todos los socios que hayan confiado sus dineros en los productos (semilla joven, educativa, mi negocio), y hayan hecho sus depósitos de \$ 50.

Para contratar al personal de Marketing se dará prioridad a las personas que residan en el lugar donde funciona la COAC SP.

PRESUPUESTO

Cuadro N° 65				
PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO N° 4				
RUBROS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Investigación de Mercado	2			
Copias de encuestas	2000	0,02	40,00	80,00
Campaña Publicitaria				
Spots publicitario una vez por semana 4 cuñas en el día de 40 segundos /cada una (5 lugares)	5	12,00	240,00	2.880,00
Campaña Promocional				
Vehículo	1	13.000,00		13.000,00
Canastas Navideñas	50	20,00		1.000,00
Celulares	50	38,00		1.900,00
Mochilas con útiles escolares	50	20,00		1.000,00
Emisión de boletos	100000	0,03		3.000,00
Sueldos personal de Marketing		SBU		
Asesor de Marketing	1	700,00	700,00	8.400,00
Personal de Ventas	2	380,00	760,00	9.120,00
13°			121,67	1.460,00
14°		290,40	72,60	871,20
Fondo de Reserva			121,67	1.460,00
Vacaciones			60,83	730,00
Aporte Patronal			177,39	2.128,68
TOTAL			2.294,16	47.029,88

Fuente: Imprenta Offset, LOJACAR, Radiodifusoras de Saraguro, Loja, Zamora. TIA, Distribuidora PORTA, LA REFORMA, PROFESIONALES DE MARKETING.

Elaboración: Maritza Armijos.

PLAN OPERATIVO N° 5

Problema: falta integración en los empleados y no se los ha capacitado.

Objetivo Estratégico

Contar y mantener personal capacitado, calificado, productivo y motivado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a la sociedad.

Estrategias

Diseñar e implementar un plan anual de capacitación del personal

Motivar al personal a través de aspectos sociales

Selección y contratación del auditor de la COAC SP

Tácticas

Realizar la evaluación del desempeño del personal para detectar la necesidad de capacitación.

Se contratará los servicios de una empresa para que capacite al personal

Programar un día de campo para integrar al personal (Hostería del cantón Loja o en el cantón Zamora)

Ofrecer al personal una cena navideña (Hotel Libertador - Loja)

Tiempo

La evaluación del personal tiene que hacerse el primer mes del año

La capacitación será según lo programado con la empresa capacitadora

El día de campo será el viernes 20 de Abril del 2012

La cena navideña el día sábado 22 de diciembre del 2012

CUADRO N° 66											
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 2012											
N°	CURSO	DIRIGIDO A	N°	OFICINAS	MES	FECHA	HORAS	INSTRUCTOR	LUGAR	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
1	Excel Avanzado	Cajeros, Asesores de Crédito, Contadora, Auxiliar de Contabilidad	14	Matriz y Agencias	Febrero	11/02/2012	16 horas	por determinar	por determinar	60	840
2	Lavado de Dinero	Cajeros, Asesores de Crédito	12	Matriz y Agencias	Mayo	05/05/2012	8 horas	por determinar	por determinar	30	360
3	Herramientas de Gestión Financiera	Gerente, Contador	2	Matriz	Mayo	19/05 2012	14 horas	por determinar	por determinar	150	300
4	Análisis Financiero	Gerente, Contador	2	Matriz	Julio	14/07/2012	8 horas	por determinar	por determinar	30	60
5	Servicio al cliente	Cajeros, Asesor de Créditos, Personal de Marketing	15	Matriz y Agencias	Agosto	18/08/2012	8 horas	por determinar	por determinar	45	675
6	Desarrollo de Técnicas para elevar la productividad	Todo el personal	21	Matriz y Agencias	Octubre	20/10/2012	14 horas	por determinar	por determinar	25	525
TOTAL											2760

Fuente: Empresas que capacitan al personal de las COAC (UCACSUR, FUNDACIÓN MARCO)

Elaboración: Maritza Armijos

POLÍTICAS

La capacitación se realizará los días sábados

El costo de la capacitación será asumido por la COAC SP el 50% y el otro 50% por el Talento Humano capacitado.

RESPONSABLES

Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerente

PRESUPUESTO

Cuadro N° 67			
PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO 5			
RUBROS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	1	1.380,00	1.380,00
Día de campo (integración)			
Todo el personal	21	22,00	462,00
CENA NAVIDEÑA			
Todo el personal	21	25,00	525,00
TOTAL			2367,00

Fuente: Cuadro N° 65, Hostería Vieja Molienda, Hotel Libertador

Elaboración: Maritza Armijos

FINANCIAMIENTO

Recursos de Provisión para capacitación e Integración

PERFIL DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Educadora Financiera
Naturaleza del puesto:	Educar a la población en general en finanzas para concientizar y enseñar a ahorrar para el futuro.
Edad Aproximada:	de 35 años hasta 45 Sexo: Indiferente
Estudios:	Secundario Universitario: x
Carrera:	Ingeniera en Finanzas, Administración, Economía, Contabilidad.

Tareas, Funciones:	Planificar, Organizar y controlar la capacitación a la ciudadanía
	Presentar el plan para ser aprobado
	Segmentar la población en grupos homogéneos (por edad), o instrucción
	Hacer las convocatorias o invitaciones para la capacitación
	Preparar los recursos necesarios para la capacitación
	Evaluar cada recurso
	Presentar los informes de evaluación

Experiencia:	Haber ejercido la docencia al menos dos años en el nivel superior
---------------------	---

Disposición:	Para viajar hacia los lugares de influencia de la COAC SP
---------------------	---

Condiciones:	Sueldo: \$ 500 mensuales + viáticos para traslados
	Horario: según el cronograma establecido para la capacitación

PERFIL DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Asesor de Marketing
Naturaleza del puesto:	Gestionar las necesidades de los socios de la COAC SP
Edad Aproximada: de 25 años hasta 45	Sexo: Indiferente
Estudios:	Secundario Universitario: x
Carrera:	Ingeniera en Marketing, Administración, Comercio

Tareas, Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> Planificar, Organizar, Ejecutar y controlar las actividades de Marketing y Comercialización. Presentar el plan para ser aprobado al gerente Crear y mantener actualizada la base de datos de los socios Estudiar las tendencias de mercado, la psicología de los clientes reales y potenciales. Incrementar clientes satisfechos Establecer las hojas de ruta para la visita de puerta a puerta Coordinar las campañas publicitarias Generar espacios para la exposición de la marca en donde sea que se vendan. Cuidar la imagen de la COAC SP Organizar los eventos especiales que promuevan la imagen y los productos que ofrece Realizar encuestas a socios, talento humano, clientes potenciales, tabular y procesar la información. Presentar informes mensuales sobre la gestión de marketing y comercialización Supervisar el trabajo del personal de venta
---------------------------	---

Experiencia:	Experiencia 1 año en trabajos a fines
---------------------	---------------------------------------

Disposición:	Para viajar hacia los lugares de influencia de la COAC SP
---------------------	---

Condiciones:	Sueldo: \$ 700 mensuales + viáticos para traslados Horario: Establecido en el contrato
---------------------	---

PERFIL DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Personal de Venta
Naturaleza del puesto:	Ejecutar las disposiciones del Asesor de Marketing
Edad Aproximada: de 18 a 20 años	Sexo: Indiferente
Estudios:	Secundario x Universitario:
Carrera:	Ingeniera en Marketing, Administración, Comercio

Tareas, Funciones: Visitar cada uno de los domicilios
 Colaborar en la realización de hoja de ruta
 Encuestar a los socios y a la población en general
 Colaborar en el procesamiento de la información
 Presentar informe diario de las actividades
 Informar de cualquier anomalía o situación al jefe inmediato
 Brindar colaboración en los eventos que se requiera
 Realizar otras funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

Experiencia: No es necesaria

Disposición: Para viajar hacia los lugares de influencia de la COAC SP

Condiciones: **Sueldo:** \$ 380.00 mensuales + viáticos para traslados
Horario: Según lo estipulado por la COAC SP

h) CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo o proceso investigativo se concluye lo siguiente:

- Las tasas que paga la cooperativa por las inversiones son: un mes 8%, tres meses 9%, seis meses 10%, nueve meses 11% y doce meses 12% anual y las tasas de interés activas son: para crédito de consumo 12,66% y para los microcréditos es de 21,96%.
- Talento humano joven, calificado dispuesto a los cambios, buenas condiciones de trabajo, el 62% de los socios tienen más de un año en la COAC SP, el 68% de los socios está muy satisfecho, el 58% de los socios califica como buena la atención que recibió de los talentos, el 70% de los socios que han recibido un préstamo señalan que el tiempo fue aceptable, el 95% de los socios señaló que los trámites son razonables, el 84% de los socios manifiestan que el tiempo de pago de los préstamos son adecuados, tienen un manual orgánico funcional, la COAC SP es parte del sistema de pagos interbancarios.
- Escaso personal para cumplir todas las actividades; poca participación de mercado; falta publicidad; falta capacitación; falta motivación en el personal; falta delegación y empowerment; el 12,5% del talento humano señala que no hay comunicación efectiva, falta supervisión y control a

decir del 43,75% del talento humano, no se tiene conocimiento sobre las necesidades y la satisfacción de los socios actuales así como de los clientes potenciales, alta tasa de morosidad, los empleados realizan otras funciones que no son las de su puesto, no tienen local propio.

- Las familias desean educarse financieramente, requieren de nuevos productos y servicios, requieren ahorrar para la educación y para su futuro negocio, requieren préstamos para crianza de animales y vivienda; el 92% de la población confía en las cooperativas; el mercado en crecimiento; el 25,64% de la población desearía ahorrar para un plazo de un año; la tecnología dispuesta para mejorar los procesos y reducir los costos; crecimiento de los depósitos; flujo de remesas; gran número de proveedores y crecimiento de los sectores productivos.
- Escasa cultura de ahorro; falta de lealtad hacia una sola institución financiera; muchas instituciones financieras que ofrecen los mismos servicios; nuevos impuestos; reducción de poder adquisitivo si se compara canasta básica 567 y el salario unificado es 264; incremento de la pobreza, del desempleo; el costo de la tecnología, altos niveles de inseguridad.

i) RECOMENDACIONES

Se presenta a los directivos, talento humano este trabajo que ha sido realizado con mucho esfuerzo y el apoyo de cada uno de ellos.

La nueva filosofía de la COAC SP se manifiesta así:

MISIÓN: Semillas del Progreso somos una entidad financiera, sostenible y sustentable comprometida al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, brindando servicios financieros de calidad en el marco de la interculturalidad con respeto, compromiso, honestidad, eficiencia, innovación, responsabilidad y solidaridad.

VISIÓN: Semilla del Progreso en el año 2016 es líder en ofertar servicios financieros en su área de influencia, es sostenible y sustentable y satisface las necesidades de sus socios y de la sociedad, en la Matriz y en las numerosas agencias a nivel de la región Sur a través de nuestro talento humano calificado y motivado que trabaja con respeto, compromiso, honestidad, eficiencia, innovación, responsabilidad y solidaridad.

VALORES INSTITUCIONALES: respeto, compromiso, honestidad, eficiencia, innovación, responsabilidad y solidaridad a servicio de los socios y de la comunidad.

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SON:

INSTITUCIONALES: Los objetivos financieros, mantener e incrementar la

solvencia y generar rentabilidad, y de impacto social; ayudar y potenciar el desarrollo socio-económico de los socios a través de productos financieros en condiciones que cubran sus necesidades financieras.

DE MERCADO: Incrementar la participación de mercado en captaciones y colocaciones, Posicionar imagen de marca – Identidad de la COAC y Conocer las demandas y expectativas del mercado.

FINANCIEROS: Minimizar el riesgo de crédito e incrementar la productividad de la cartera y los activos; Minimizar el riesgo liquidez; Minimizar la tasa de morosidad.

DE ORGANIZACIÓN, PROCESOS Y TECNOLOGÍAS: Contar con una estructura organizacional flexible; Aumentar la eficiencia institucional y minimizar el riesgo operativo; Mantener un buen gobierno corporativo; Contar con tecnología adecuada al tamaño y realidad de la Cooperativa.

De TALENTO HUMANO: Contar y mantener personal capacitado, calificado, productivo, y motivado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a la sociedad.

- Se presenta el cuadro de mando integral para que sirva como guía para planear y controlar las actividades que se relacionan con las perspectivas estratégicas. Así mismo está la proyección hasta el 2016 de los indicadores económicos base y las proyecciones financieras.
- Para ejecutar el plan operativo para el año 2012 (a corto plazo), los

directivos necesitan tomar acciones que se indican en las estrategias, tácticas, políticas, tiempo, responsables y un presupuesto que suma un total de \$ 88.438,08.

Cuadro N° 68

PLAN OPERATIVO	TOTAL
2	29.000,00
3	10.041,20
4	47.029,88
5	2.367,00
TOTAL	88.438,08

Fuente: Planes operativos

Elaboración: Maritza Armijos

- Que cada año se compare los indicadores planeados con los indicadores obtenidos para que realicen las acciones correctivas.
- Que se contrate el personal de acuerdo al crecimiento de la cooperativa para garantizar la eficiencia en el servicio.
- Que implementen el plan estratégico.

j) BIBLIOGRAFÍA

Biblioteca Libros

- Planeación Estratégica. (Autor: George A. Steiner, Serie: S822p, Pag.48)
- Planeación Estratégica. (Autor: George A. Steiner, Serie: S822p, Pag.133-134)
- Administración Estratégica. (Autor. Arthur A. Thompson Jr. AJ STTRICKLAND III. Jhon E. Gamble. Serie: T468a. Pág. 97-107)
- Biblioteca de Planificación y Estrategia. (Autor. George A. Steiner. Tomo I. Serie S822e)

Biblioteca Internet:

- http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_las_5_fuerzas_de_Porter
- http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter
- <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000021>
- <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml#plactactic>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocoooperativa.htm>
- <http://www.bancomundial.org/temas/crisisfinanciera/>

- http://www.cooprio.fin.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=
- http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/doctrab/dt_167.pdf
- <http://www.rrhblog.com/2009/01/08/%C2%BFque-son-las-politicas-publicas-y-por-que-son-importantes/>

k) ANEXOS

ANEXO 1

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

TEMA

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SEMILLA DEL PROGRESO” DEL CANTON SARAGURO DURANTE EL PERIODO 2011.

PROBLEMA

Diseñar el plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Semilla del Progreso en el cantón Saraguro, dando así con mis conocimientos un aporte al desarrollo de esta importante empresa y por ende a mi cantón Saraguro.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” del cantón Saraguro en el período 2011.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la filosofía empresarial

- Realizar un análisis situacional de los ambientes que rodean a la cooperativa
- Establecer los objetivos estratégicos
- Formular las estrategias
- Diseñar el plan táctico y operativo
- Socializar el plan estratégico ante las autoridades, empleados, socios de la cooperativa.

METODOLOGÍA

Para desarrollar este trabajo se utilizará diferentes métodos y técnicas dentro de las cuales están:

MÉTODOS:

El método científico por medio de fuentes primarias y secundarias de información, reforzaré y se generarán nuevos conocimientos.

El método deductivo porque realizaré un análisis de la situación general de la organización y descubriré las particularidades que benefician o perjudican a la cooperativa, las mismas que permitirán elaborar las estrategias y los planes estratégico, táctico y operativo.

El método descriptivo se describirá las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas así como las actividades que permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan.

TÉCNICAS

Las técnicas a utilizarse son:

La observación.- la utilizaré para detectar el trabajo y características de la competencia, así mismo la satisfacción del cliente el momento que solicita los servicios de la cooperativa.

Entrevistas: esta herramienta será aplicadas al gerente y empleados de la Cooperativa, para determinar con ello las falencias que existieren en la misma.

Encuestas: será necesario conocer a través de esta técnica la opinión de los clientes actuales así como de los clientes potenciales que es el resto de la población Saragurese, de esta forma se toma la población de socios y la población de Saraguro.

Muestreo estadístico: será la herramienta principal con la cual se podrá calcular el número de encuestas, determinando así el tamaño de la muestra con la cual se trabajará.

Para la determinación de la muestra se toma como datos la información de la cooperativa teniendo en cuenta que en la actualidad tiene 3350 socios activos.

El tamaño de la muestra estará entonces de acuerdo con el nivel de socios para lo cual se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

En dónde:

n= tamaño de la muestra

N= socios activos =3.350

p= Probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

e= error de estimación 5%=0,05

z = nivel de confianza= 1,96

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50 * 0,50 * 3.350)}{(0,50)^2 * (3.350 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{3,84160 * 0,25 * 3.350}{0,0025 * 3.349 + 3,84160 * 0,025}$$

$$n = \frac{3217}{8,3725 + 0,09604}$$

$$n = \frac{3217}{8,469}$$

$$n = 380$$

Para determinar la muestra se toma como datos la información de la población de Saraguro teniendo en cuenta que en la actualidad tiene 7.374 habitantes, utilizando la siguiente formula.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

En dónde:

n= tamaño de la muestra

N= población del cantón del Saraguro =7.374

p= Probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

e= error de estimación 5%=0,05

z = nivel de confianza= 1,96

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50 * 0,50 * 7.374)}{(0,50)^2 * (7.374 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50} \quad n = \frac{3,84160 * 0,25 * 7.374}{0,0025 * 7.373 + 3,84160 * 0,025}$$

$$n = \frac{7.082}{18,4325 + 0,09604} \quad n = \frac{7.082}{18,529} \quad n = 382$$

TALLERES

Será necesario para el diseño del plan estratégico, recurrir a esta modalidad porque así será más fácil y habrá el trabajo en equipo, se necesitará realizar 4 talleres en los que participaran los directivos, los empleados y clientes actuales representativos, se efectuará el trabajo de los talleres los días sábados porque

este día no hay atención de la cooperativa y se ocupará 3 horas, en el horario se llegará de acuerdo con los involucrados en la primera reunión.

PROCEDIMIENTO

En primer lugar se realizará una reunión con los directivos y empleados de la cooperativa para informar sobre la planeación estratégica, concepto, importancia y proceso, para que ellos que son los integrantes de la empresa colaboren en el diseño del plan estratégico.

Luego recurriré a la información bibliográfica o a recopilar fuentes secundarias para conocer los factores externos que influyen en la cooperativa, información que me permitirá detectar las oportunidades y amenazas.

Con la información de las oportunidades y amenazas, se realizará el segundo taller para conocer las fortalezas y debilidades, tal vez la redefinición de la filosofía empresarial y definir las estrategias.

Elaboraré con la información recopilada el plan estratégico, los planes tácticos y operativos, que serán socializados en el tercer taller, aquí se tomará en cuenta las sugerencias o cambios que haya que realizar.

El cuarto y último taller se realizará para socializar y aprobar el plan estratégico definitivo.



ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Área Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

Cuestionario para la entrevista al Gerente de la Cooperativa Semillas del Progreso (Matriz cantón Saraguro).

1. Qué tiempo tiene usted en estas delicadas funciones?
2. Cuántos empleados son en la Cooperativa?
3. Con qué departamentos cuenta la Cooperativa?
4. Qué tipo de comunicación aplica dentro de su empresa?
- 5.Cuál de estos factores cree usted que influye para la pérdida de los clientes? Señale del 1 al 4 según el orden que crea que son causas por las que los clientes se retiran.

Fallecimiento () Cambian de lugar de residencia ()
No están satisfechos con los productos y servicios ()
Mala atención ()
6. Cuáles son las principales amenazas de la cooperativa?
7. Qué fortalezas cree tiene la Cooperativa?
8. Qué debilidades se presentan en la Cooperativa?
9. De qué forma incentiva a su personal?
10. Cuáles son las principales oportunidades para la cooperativa?
11. Qué objetivos tiene a corto plazo?

12. Qué objetivos tiene a largo plazo?

13. Qué objetivos tiene a mediano plazo?

14. La cooperativa tiene suficiente dinero para cumplir con esos objetivos?



ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Área Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMILLAS DEL PROGRESO

1. Qué edad tiene?
2. Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?

SI NO
3. Considera que existe una comunicación efectiva con su jefe inmediato?

SI NO
4. Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?

SI NO
5. Califique las condiciones de trabajo

Buena () Muy buena () Excelente ()
6. Si sucede algún problema en su puesto de trabajo, quién soluciona?

Usted () Su jefe () Sus compañeros ()
7. Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones

Siempre () A veces () Nunca ()

8. Se siente motivado en su trabajo?

Si () No ()

9. La cooperativa le ofrece capacitación?

Si () No ()

10. Tiene las funciones que corresponden a su puesto descritas en algún documento?

Si () No ()

11. Cumple sólo las funciones de su puesto?

Si () No ()

12. En qué aspectos debe mejorar los directivos de la cooperativa para su desarrollo personal?

Sueldos () Infraestructura () Estabilidad ()

Capacitación () Otros () señale.....

13. En qué aspectos debe mejorar los directivos para el desarrollo de la cooperativa?

Nuevos mercados () Nuevos productos () Nuevos servicios ()

Otros aspectos () señale.....

ANEXO 4



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Área Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

A4. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA “SEMILLA DEL PROGRESO”

Sr. Socio

Con la finalidad de obtener información respecto al servicio que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” Limitada, solicito muy comedidamente se digne a dar respuesta a las siguientes interrogantes, mismas que serán confidenciales y para fines de estudio.

Edad: _____

Estado Civil: _____

Sexo: _____

Ocupación: _____

1. Hace cuánto tiempo es cliente de esta cooperativa? Señale con una x la opción.

Menos de 6 meses	Más de 6 meses hasta 1 año	Más de 1 año hasta 2 años	Más de 2 años hasta 4 años
-------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

2. Señale con una x el grado de satisfacción que usted tiene con los servicios que le ofrece la Cooperativa.

Muy Satisfecho _____ Satisfecho _____
_____ _____
Medianamente Satisfecho _____ Insatisfecho _____

3. ¿Qué opina de la atención que le brindaron los empleados?

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

4. ¿Ha realizado préstamos en la Cooperativa?

SI () NO ()

Si su respuesta es positiva continúe contestando las preguntas, y si es negativa por favor conteste desde la pregunta # 10

5. ¿El tiempo que demoró obtener el préstamo fue?

Poco tiempo () Aceptable () Mucho tiempo ()

6. ¿Los trámites le parecieron?

Excesivos () Razonables () Difíciles de obtener ()

7. ¿La información del oficial de crédito fue?

Completa () Incompleta ()

8. El tiempo de pago establecido es?

Adecuado () Inadecuado ()

9. Qué aspectos considera que se debe mejorar para la prestación del servicio?, señale una opción

Capacitación del personal () Nuevos servicios () Cuál.....

Mejorar infraestructura () Cobros de préstamos a domicilio ()

Agilidad en los trámites () Montos más elevados ()

Ninguna () Otro ().....

10. ¿Cómo conoció la existencia de la cooperativa?

Por una amistad () Porque pasó por la cooperativa ()

Publicidad ()

11. ¿Considera que el interés que cobra y paga la cooperativa está acorde a sus necesidades?

SI () NO ()

12. ¿Cuáles son los motivos por los que usted permanece como socio de la Cooperativa?

• Confianza ()

• Mayores Servicios ()

• Variedad de Créditos ()

• Tasas de interés ()

• Seguridad ()

- Otros motivos.....

13. Cómo califica la cultura de ahorro en su familia?

Muy buena () Buena () Mala ()

14. Qué porcentaje de sus ingresos, ahorra?

Menos del 5% () del 5 al 10% () hasta el 20% () más

15. Si la cooperativa impartiera conferencias sobre el ahorro, asistiría con su familia?

Si () No ()

16. Si la cooperativa entrega nuevos productos, a cuáles accedería?

De ahorro () De préstamos () Ambos ()

17. De los nuevos productos de ahorro, escoja cuál de ellos le interesaría?

Semillita (para niños) () Semilla joven () Semilla educativa ()

Semilla jubilada () Semilla salud () Semilla mi negocio ()

18. De los nuevos productos de préstamos, escoja cuál de ellos le interesaría?

Semilla agrícola () Semilla artesanal () Semilla comercial ()

Semilla pecuaria () Semilla industria () Semilla urgente ()

Semilla vivienda ()

ÍNDICE

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
a). TITULO	1
b) RESUMEN	2
SUMMARY	4
c) INTRODUCCIÓN	6
d) REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
e).MATERIALES Y MÉTODOS	42
f) RESULTADOS.....	45
g) DISCUSIÓN	87
h) CONCLUSIONES	154
i) RECOMENDACIONES	156
j) BIBLIOGRAFÍA	159
k) ANEXOS	161
ÍNDICE	175