UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO :

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALLÍ TARPUC LTDA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2016 – 2021”

Tesis previa a la obtención del grado de Ingeniero Comercial

AUTOR:

Rolando Morocho Minga

DIRECTOR:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

LOJA – ECUADOR
2016

CERTIFICACIÓN

Dr. Luis Quizhpe Salinas, M.A.E.
DIRECTOR DE TESIS

Certifico:

Que el presente trabajo de investigación titulado: **"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALLÍ TARPUC LTDA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2016 – 2021" ,** desarrollado por el egresado: Rolando Morocho Minga; previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial, cuyo informe cumple los requisitos exigidos por los Reglamentos de la Universidad Nacional, en tal virtud autorizo su presentación para continuar con el proceso de aprobación por parte del tribunal de grado.

Dr. Luis Quizhpe Salinas, M.A.E.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Rolando Morocho Minga, declaro ser autor del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus actores jurídicos de posibles anuncios de reclamos o acciones legales por el contenido de del presente trabajo de Investigación.

Adicionalmente admito y faculto a la Universidad Nacional de Loja, la divulgación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: Rolando Morocho Minga

Firma: _____

Cédula: 0603092396

Fecha: Loja, Noviembre del 2016

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

Yo, Rolando Morocho Minga, declaro ser autor de la Tesis titulada: **"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALLÍ TARPUC LTDA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2016 – 2021",** como requisito para optar al Grado de INGENIERO COMERCIAL. Permito al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con resultados estudiosos muestre al universo la elaboración intelectual de la Universidad, a través de la transparencia de su adjunto de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los beneficiarios pueden hacer uso del contenido de este trabajo en el RDI, en distintos medios de información del país y del extranjero, con los cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no responde por el plagio, imitación o copia de la Tesis que realice una tercera persona.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 28 días del mes de Noviembre del dos mil dieciséis, firma el autor.

Firma:.....
Autor: Rolando Morocho Minga
Cédula: 0603092396
Dirección: Riobamba, Barrio la Dolorosa Av. 9 de Octubre 16-28 y Juan Félix Proaño
Correo Electrónico: rolan_221181@hotmail.com
Teléfono: 0988587896 / 032926510

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Dr. Luis Quizhpe Salinas, M.A.E.

TRIBUNAL DE GRADO:

PRESIDENTE	Ing. Carlos Rodríguez Armijos, Mg. Sc.
VOCAL	Ing. Carlos Roberto Carpio, Mg. Sc.
VOCAL	Ing. Edwin Hernández, Mg, Sc

DEDICATORIA

Con todo mi esfuerzo y amor dedico el presente trabajo primero a DIOS, por ser fortaleza de mi existencia.

A mis queridos padres por ser mi motivación día a día, por brindarme sus enseñanzas y darme su sabiduría en cada consejo, a lo extenso de mi vida.

A la razón de mi vida mi hija, Elynn Pamela el mejor regalo que Dios me dio y en especial a mi querida esposa por ser el pilar fundamental de mi existencia, quien con su cariño, amor y comprensión me motivo a culminar mi carrera.

Y a todos quienes supieron ofrecer su apoyo incondicional para alcanzar con éxito una de mis metas que hoy se hace realidad.

¡Muchas Gracias!

Rolando Morocho Minga

AGRADECIMIENTO

Manifiesto mi más veraz y sincero gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a los directivos de la Modalidad de Estudios a Distancia, al personal docente de la carrera de Administración de Empresas y de manera especial al Dr. Luis Quizhpe Salinas, M.A.E., Director de Tesis, quien con su guía y experiencia profesional colaboró con la producción y desarrollo de la presente investigación.

Agradezco primero a Dios y luego a mi familia por estar completamente junto a mí y darme su apoyo incondicional.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma brindaron la indagación de la información necesaria para el desarrollo de esta tesis.

Rolando Morocho Minga

a. TITULO

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALLÍ TARPUC LTDA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2016 – 2021”

b. RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación pretende explicar, de qué forma y en qué medida incide la **"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALLÍ TARPUC LTDA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2016 – 2021"**

El punto de partida fue la determinación de todos los objetivos del estudio, los mismos que marcaron la ruta de los procedimientos, acciones y análisis.

De manera general se utilizaron los métodos: inductivo, deductivo, descriptivo, analítico y estadístico; las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la entrevista, la encuesta fue aplicada a 8 clientes internos, 326 clientes externos y al Gerente de la Cooperativa se aplicó la técnica de la entrevista.

Posteriormente se desarrolló el diagnostico externo, en donde se realizó el análisis de los factores económico, social, político, legal, tecnológico, con estos datos se efectuó la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) en donde se obtuvo una calificación ponderada de 2.53; en cambio en la evaluación de los factores internos se realizó el análisis de los factores tales como Talento Humano, finanzas, marketing y el área administrativa en donde se obtuvo una calificación ponderada de 2.42

Seguidamente se procedió a desarrollar la matriz FODA, esto con el fin de determinar la oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; con estos resultados se procedió a construir la matriz de Alto Impacto, con la cual se pudo

establecer cuatro estrategias la estrategia FO; FA; DO; DA las mismas que sirvieron para el desarrollo de la propuesta de la planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.

Una parte muy importante es la exposición y discusión de resultados, misma que se encuentra estructurada en una fundamentación teórica que contiene elementos básicos del tema investigado, haciendo referencia a un estudio del contexto institucional de la cooperativa Alli Tarpuc Ltda. Seguidamente se destaca todo el proceso de planificación el mismo que va desde un análisis de la entidad para definir la Misión y Visión Institucional hasta la determinación de los Objetivos, Metas y estrategias que favorecieron al desarrollo de cuatro proyectos que tiene el propósito de llevar hacia la excelencia la calidad de servicios que presta la cooperativa sin dejar de lado las políticas y priorizando sus necesidades.

Para la elaboración y ejecución de los siguientes objetivos estratégicos se consideró el siguiente presupuesto.

1.- Rediseñar la Filosofía empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda, tiene un una inversión de $ 1.200, esto con el objetivo de mejorar la filosofía empresarial.

2.- Incrementar un paquete promocional para la concesión de microcréditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., representa un costo de $ $1.600,00.

3.- Incrementar el uso de las (TIC), representa un costo de $ 6.000 esto con el objetivo de establecer una mejor comunicación con los usuarios, socios y clientes lo que hasta el momento la Cooperativa de Ahorro y crédito no lo ha efectuado

quedando a la vanguardia de que otras instituciones ya están alineando el uso masivo de la tecnología.

3.- Implementar un plan de capacitación con el fin de mejorar la utilización de las (TIC); implementados en la en la cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda, representa un costo de $ 2.000, con el fin de Establecer nuevos espacios publicitarios mediante el uso de la tecnología generando en costos un total de $10.800.

Para ello se presenta la matriz de programación en donde se elaboró la Misión y Visión actual con el fin de saber adónde y de cómo llegar en un futuro definido, para un excelente desenvolvimiento en las actividades y mejoramiento del servicio que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito y finalmente he podido llegar a concluir y recomendar lo más factible para que esta cooperativa pueda agrandar su cobertura en el mercado financiero y de esta forma brindar un servicio vigoroso a la colectividad.

ABSTRACT

The resolution of this research work aims to explain how and to what extent affects the implementation of the “Strategic planning for credit union, the starting point was the determination of the objectives of the study, the same that marked the route of the procedures, actions and analysis.

The overall objective was to conduct strategic planning for the cooperative, to improve service capacity during the period 2016 - 2021; and as specific; diagnose the current situation of the cooperative, aimed at finding the reference point for the formulation of the Strategic Planning, 2016- 2021, to the effect were used as methods: the Historical allowed to analyze the facts and events that arose in the past in the Cooperative.

The inductive method that endorsed the analysis of internal problems and identify gaps and current potential of the Cooperative. The second objective was to conduct the SWOT analysis to establish the internal and external environment of the Cooperative, expressed their strengths, weaknesses, opportunities and threats, propose alternatives to reduce weaknesses and neutralize threats, issue a report containing conclusions and recommendations to facilitate decision-making and be more competitive. To fulfill the objectives it was necessary to implement a methodology for the correct analysis of internal and external factors of the Cooperative; information was compiled by interviewing the manager and conducting surveys to internal and external customers of the same, which the current actual situation of the Cooperative, the base was known to propose strategic planning, determined in the areas of development such as: staff training and maintain

responsibility in their work area; Likewise the strategic objectives were established; as are Rethinking organizational culture, improve the process of raising financial resources, implementation of systems of credit lines to expedite placement. The most outstanding conclusions of the thesis are: Run a training plan for the following topics : strategic planning , human relations, customer service , develop the mission and vision and achieve a good position in the market, thereby programming matrix where the Mission was developed is presented and current view in order to know the rationale and how to get in a defined future, for a better development in the activities and improving the service provided by the credit union and finally I have been unable to conclude and recommend the most feasible for this cooperative could increase its market coverage and thus provide effective service to the community.

c. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es y seguirá siendo un pilar fundamental para las empresas de hoy y mañana ya que es un proceso factible mediante el cual una sociedad o empresa define su misión a un largo plazo y las estrategias para lograr a partir del estudio de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se considera a la planificación como una fuerza impulsora que contribuye en la forma correcta de administrar los recursos y en la toma acertada de decisiones empresariales.

Actualmente las entidades financieras pretenden alcanzar sus objetivos y metas a través de la satisfacción a los clientes, empleando diversas estrategias que les permite ser competitivos en el mercado financiero mejorando sus niveles administrativos y aumentando su enfoque en la eficacia del servicio ofrecido.

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuc” Ltda, la planificación estratégica pretende ser un instrumento que permite mejorar la gestión empresarial con la solución de que los servicios que ofrece sea prestado con eficiencia y calidad lo que conlleva a una apropiada toma de decisiones por parte de los directivos.

La estructura del presente trabajo investigativo se realizó en función de los objetivos específicos trazados como son: DIAGNOSTICO SITUACIONAL con la respectiva descripción de la situación organizacional de la cooperativa; luego se efectuó el ANALSIS EXTERNO para la evolución de los factores externos, con el fin de determinar los factores incidentes en la cooperativa de .os cuales no se tiene control. A continuación se realizó el ANALISIS INTERNO que permitió determinar las fortalezas y oportunidades y conocer los aspectos incidentes que permitirían

posteriormente armar el FODA como un resumen de una visión general de la cooperativa desde la óptica interna y externa. Posteriormente se planteó la MATRIZ DE ALTO IMPACTO que permitió efectuar el cruce de las variables y poder determinar las estrategias generales a implementar en la institución. Luego se realizó la OPERATIVIZACION de los objetivos estratégicos con sus respectivos estándares de cumplimiento y responsabilidad y finalmente se determinó el PRESUPUESTO de implementación de todo el plan. Realizado todo el trabajo se planteó las respectivas CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES que permitieron finalizar el proceso investigativo de la misma.

La estructura formal del actual trabajo de tesis se ajusta a las disposiciones del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja el cual contiene: **Resumen***,* en el cual se determina una síntesis indicando los puntos más relevantes de la investigación realizada, tanto en español e inglés; la **Introducción** donde se destaca la calidad del tema, y la estructura de su contenido; la **Revisión de Literatura** que contiene las principales teorías respecto del tema planteado; luego se menciona la metodología en el proceso del trabajo y se mencionan los **Métodos** y **Técnicas** y procedimientos que aportaron para el estudio de la información; posteriormente los **Resultados** en donde se realizaron los análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades y en el análisis externo en donde se determinaron oportunidades y amenazas las mismas que sometidas a un proceso de ponderación y calificación se obtuvieron resultados que permitieron determinar la posición estratégica de la cooperativa; posteriormente se realizó la matriz de alto impacto en donde se determinaron las estrategias FO; FA; DO y DA para luego con esta información desarrollar la **Discusión** en donde se realizó el

plan de acción en el cual encontraremos los objetivos, las metas, las estrategias, las tácticas y las políticas.

Finalmente son expuestas las **Conclusiones y Recomendaciones** que corresponderán ser consideradas por los directivos para el mejoramiento de la entidad; la Bibliografía que es el origen de consulta de donde se recolecto toda la información teórica; y los respectivos Anexos como soporte de instrumentos necesarios para el desarrollo de la tesis y mejora de la propuesta.

d. REVISION DE LITERATURA

MARCO TEORICO REFERENCIAL

LAS COOPERATIVAS

Cooperativa

Las cooperativas son asociados voluntarias de personas y no de capitales, constituidas como sociedades privadas, de duración indeterminada y de responsabilidad restringida con finalidad social y sin balance de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus asociados que, unen sus aportes económicas, fuerzas de trabajo, capacidad de producción y de servicios, para la complacencia de sus necesidades económicas, sociales y culturales, mediante una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y cercano a la comunidad. (RICA, 2011, pág. 2).

Cooperativa de ahorro y crédito

“Según la ordenación General de las Cooperativas, las instituciones de ahorro y crédito son aquellas cooperativas de servicio que tienen una actividad exclusiva ofrecer servicios de intermediación financiera en beneficio de sus asociados”. (Cooperativas, 2013)

Valores cooperativos

Según (Quijano Peñuela & Reyes Grass, 2008, pág. 137) Son ideas, abstracciones mentales, esto es, productos creados por cerebro humano. En el fondo estos valores son atributos, ideales, virtudes que le asignamos al comportamiento del ser humano o a las cosas.

Los valores siempre son apreciaciones de sentido positivo como lealtad o eficiencia, lo contrario sería lo negativo, como deslealtad o ineficiencia como se analiza cada valor tiene su antivalor. La sociedad promueve los valores y la condena los antivalores.

Cooperativismo

El Cooperativismo es una escuela socio-económica que promueve la formación de los individuos para satisfacer las necesidades colectivas de manera unida.

(GUILBERT UCÍN, 2010) Afirman que el Cooperativismo existe en cada en todos los países. Le da una oportunidad a todos los seres humanos de bajos recursos económicos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de estos propósitos en este sistema es eliminar el aprovechamiento de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener dividendos. La participación de la persona común, asumiendo un puesto de protagonista en los métodos socio-económico en la sociedad en el que habita, es el principal sistema cooperativista. El cooperativismo está administrada por valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano.

El cooperativismo en el Ecuador

Hoy es incuestionable e indiscutible, que el Cooperativismo crea un grupo socioeconómico más grande de la sociedad; por tanto, la Economía popular y Solidaria es una técnica económica, social, político y cultural, que permite incrementar el nivel de existencia de millones de personas fundamentalmente de la clase media y baja, implementado en ellas los valores y manuales de la apoyo, equidad e igualdad.

La Economía Solidaria se sostiene en cinco elementos esenciales:

1. La solidaridad, cooperación y democracia

2. Supremacía de la labor sobre el capital.

3. Trabajo asociado como base de la transformación y la economía.

4. La propiedad social del medio de la elaboración.

5. La autogestión

Como afirma el autor (Blacio Aguirre & Da Ros, 8 junio 2011) Este importante asociación aparece mencionado en nuestra Constitución en la sección VI Derechos de Libertad, Art. 66, numeral 15 el cual presenta: “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma particular o agrupada, acorde a los elementos de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”; reconociendo así, el derecho a un libre agrupamiento con la finalidad de llegar al mismo objetivo.

“En el Art. 319 del Capítulo Sexto, la constitución de la republica registra varias formas de distribución de la fabricación de la economía, entre otras las corporativas, empresariales como pública, privadas, asociativas, familiares, ayudantas, independientes y mixtas” (Blacio Aguirre & Da Ros, 8 junio 2011).

En un país donde la inequidad económica y social gobierna, con un Estado que no cubre todas las necesidades colectivas, el cooperativismo aparece como una opción para alargar la calidad de los entornos de la existencia de los sujetos.

Según (Blacio Aguirre & Da Ros, 8 junio 2011) Las cooperativas, son instituciones privadas, las cuales están conformadas por personas particulares o personas legales sin los objetivos de lucro, realizan actividades o trabajo en bienestar de todas las personas.

Con la aparición de las cooperativas genera una opción a las personas y poder realizar una intermediación financiera legal en medio de empresario en común, por lo tanto, todos los trabajos que persigue tiene el mismo objetivo en común, ayuda entre los beneficiarios de la Entidad.

Todo esto está conformado la Ley está dada en cuatro grandes grupos: cooperativas de producción, de consumo, de préstamos y de servicio.

Las instituciones financieras de servicio están controladas por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria; siempre y cuando superen los requisitos solicitados por las entidades controladoras; y, las de producción especialmente agropecuaria tienen el control del MAGAP.

La importancia de la Cooperativa radica en que permite a las personas o entidades progresar hasta llegar a formar una participación, para crear agrupaciones o sociedades de personas que unen sus recursos económicos como intelectuales para satisfacer necesidades habituales a ellas; así por ejemplo, si las agrupaciones tienes las necesidades de adquirir servicios de consumo, se asocian varias personas cooperativamente, ubican un almacén y adquieren los mismos artículos que implementaron al inicio y a mejor precio o costo y en medios de calidad más gustosas, organizando exactamente lo que se reconoce como cooperativa de consumo.

Por tanto si las personas no tienen los recursos suficientes para producir sus necesidades deben actuar en agrupaciones y esto logra mediante una cooperativa.

CLASES DE COOPERATIVAS

Cooperativas de trabajadores

(Perez de las Vacas, Matín Lopez, & Muñoz Garcia, 2013) afirma que son aquellas cuyo objeto principal es de proporcionar un trabajo a todas las personas que deciden unirse o cooperar y las personas paran a ser socios-trabajadores en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, tiene por objeto principal la producción de bienes y servicios lo que significa que una cooperativa de trabajadores puede estar encuadrada en cualquier sector de actividad económica, o cualquier servicio (comercio, profesionales, personales, cultura hasta incluso en las actividades como agrarios, frutícolas, de huertos en las casas, artesanales, técnicos, artísticas y de intercambio.

Cooperativas de servicios

Estas cooperativas son las que ayudan con un determinado servicio a la sociedad o comunidad. Por ejemplo: existe varios tipos se servicios como de seguros de transporte, de electrificación, de riego, de arrendamiento de máquina para agricultura, médica, de luctuoso y de formación.

Cooperativa de Transportes.- Son aquellas personas con habilidades de conducir un vehículo o maquinarias, pilotos que deciden trabajar directamente en forma establecida y conjunta para brindar un servicio eficientemente alta a la colectividad.

La actividad principal que brinda cada cooperativa, de acuerdo a su clase o línea, se podrá fijar en ella diferentes servicios agregados que beneficien a los asociados.

En este caso no se unen para trabajar en común sino que son profesionales de diversas actividades las que se unen en común para poner u ofrecer un sin número de servicios que proporcionen o mejoren el progreso de una actividad económica.

Cooperativas de consumo

Las cooperativas de consumo son aquellas que facilitan a sus socios bienes o servicios para su consumo directo.

Entre las cooperativas de consumo se distingue las siguientes clases:

- Cooperativa de Vivienda: Son más conocidas por estar más extendidas tratan de facilitar una vivienda a sus socios eliminando del precio final una cadena de procesos intermedios que son las que más encarecen la vivienda.

- Cooperativa de Créditos y Seguros: La cooperativa de crédito como cualquier entidad financiera, para poder sobrevivir hoy tiene que tener una vocación de crecimiento en capital y socios, y que tienen como relación usual: la colectividad, la organización, la profesión, etc. Aparte de guardar, los agrupados tienen la posibilidad de solicitar préstamos sobre sus ahorros o en cantidades mayores debidamente aseguradas.

DIFERENCIA ENTRE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Y UN BANCO

Según (Plaza Hidalgo, 2012). La cooperativa es de los asociados o también se puede llamar socios, el banco está formado de accionistas y por contadas personas.

- Los bancos al final de cada periodo obtienen grandes utilidades, que se dividen entre los dueños o personas con acciones, en cambio las cooperativas de los excedentes que generan cada año se reparte entre los socios en los certificados de aportación, trabajadores e hijos de familiares de acuerdo al patrocinio (trabajo) de estos en la cooperativa

- Las cooperativas hacen préstamos con intereses inferiores a los del mercado pero al margen del techo con los intereses regulados por el banco del estado, igual que los instituciones bancarias hacen préstamos a tasa reguladas por el banco del estado.

- En las cooperativas las gestiones para conseguir préstamos son espontáneos, en los bancos son complejos y dificultosos.

Proceso administrativo

(Blandez Ricalde, 2016) Afirma que el proceso administrativo es una herramienta principal para el trabajo que desarrolla los administradores y que se emplea en todas las empresas para llegar a sus metas a cambio de satisfacer las necesidades colectivas lucrativas y sociales. Si los gerentes o directores de una entidad realizan apropiadamente su trabajo mediante una eficiente y eficaz trabajo, es mucho más factible que la organización o empresa alcance sus fines; por lo tanto, se puede decir que el trabajo de los gerentes o administradores se puede calcular de acuerdo con el grado en que éstos desempeñen con el pedido en este caso es la ejecución del de esta herramienta.

Como mencionamos anteriormente, los gerentes o administradores son los únicos responsables de planear, organizar, y dirigir las todas las acciones dentro de las organizaciones para ello toma en cuenta, cuatro funciones básicas que está conformado como “Proceso Administrativo”

PROCESO ADMINISTRATIVO

Figura 1: Proceso Administrativo
Elaborado por: Rolando Morocho
Fuente: Desarrollado por Henry Fayol (1916)

CLASES DE PLANIFICACION

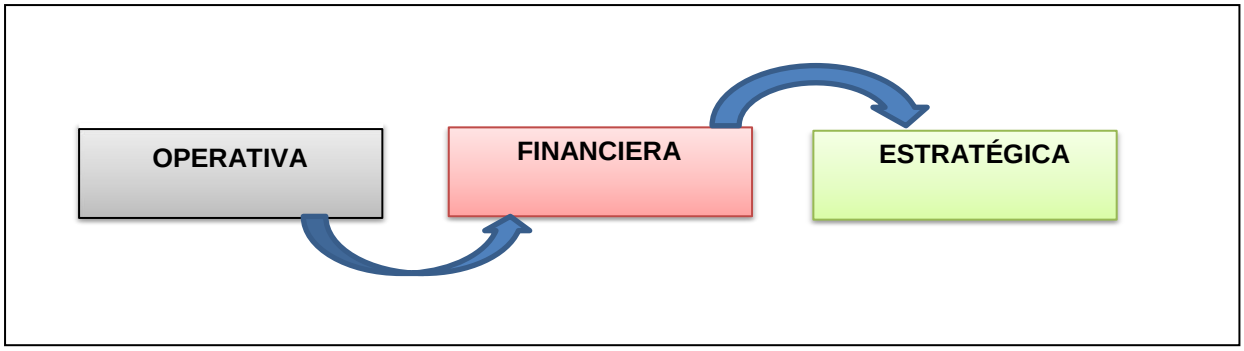


Figura N° 2: Clases de Planificación
Elaborado por: el Autor

Planificación Operativa

Según los autores (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2011) Se mandan de acuerdo a los lineamientos determinados por la Planeación de varias tácticas y su cargo fundamenta en la formulación y asignación de las actividades y operaciones que se desarrollan a diario, cada semana o cliente a cliente y su espacio temporal es el corto plazo. Además, se establecen con un mayor grado de detalle y afectan a unas pocas actividades, mientras que los planes estratégicos se definen en términos y generales y afectan a una escala amplia de actividades.

Planificación Financiera

“Esta planificación consiste en una secuencia en virtud del cual se planean y se constituyen las plataformas de las actividades financieras con el principal objeto de restar el riesgo y producir las oportunidades y los recursos.” (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2011).

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Desde un punto de partida en general, amplio, el concepto o la noción de planificación estratégico está ligado al “largo plazo”, o “las vías y orientaciones que debe seguir una entidad en el futuro” a los objetivos de una empresa u organización. Desde nuestro punto de vista entenderemos por Planificación estratégica como el conjunto de acciones orientadas a prever, en cada momento las diversas alternativas posibles y a elegir y efectuar aquellas que mejor consientan cubrir la misión y objetivos definidos.

(París roche, 2013) Afirma que la planeación (o planificación) estratégica es una serie de procesos a través de la misma integra la visión, la misión, los valores, los principios y políticas generales, objetivos y programas de una sociedad, se analizan su situación externamente e interna, se crean sus objetivos a largo plazo, y se aclaran las estrategias que permitan llegar a los objetivos propuestos.

“La planificación estratégica se ejecuta a nivel organizacional, es decir, considera una orientación completa de la entidad, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que consideran poco genéricos y simples, pero si afectan a una gran variedad de acciones.” (París roche, 2013)**.**

PROCESO DE LA ELABORACION DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

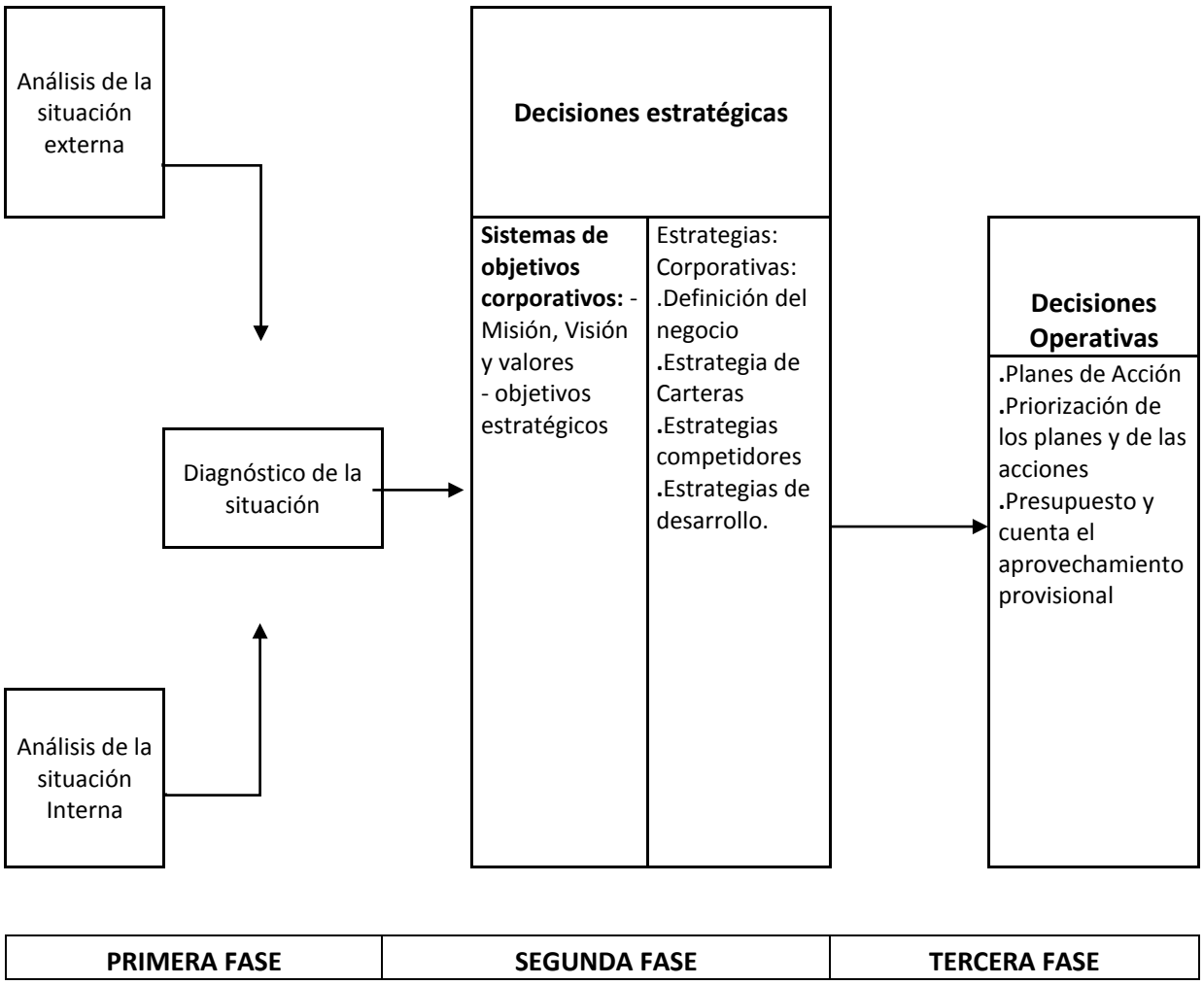


FIGURA N° 9: Proceso de Elaboración de Planificación Estratégica
Elaborado por: Rolando Morocho
Fuente: La Planificación Estratégico en la practica

Primera Fase

ANÁLISIS SITUACIONAL

Como afirma el autor (de Vicuña Ancín, 2015) El objetivo del análisis situacional es observar rápidamente el medio ambiente interno y externo de la entidad u organización para identificar consecuencias potenciales y destrezas de la indagación. El análisis situacional relata sobre los datos pasados, presentes y

futuros ya que esto nos facilita a seguir el proceso de una planificación, se puede decir, el análisis situacional también ayuda a identificar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas; es significativo considerar todos los recursos con que tiene la empresa como todo lo relativo a la competencia, otro punto importante a considerar es en el ambiente que se despliega la competencia.

PRIMERA FASE

ANÁLISIS EXTERNO

Un análisis externo es una limitación importante para las acciones de los gerentes y administradores. Analizar el ambiente es un período decisivo en el proceso estratégico. Los encargados de todas las organizaciones tienen que realizar un análisis externamente con el fin de examinar las diferentes fuerzas o causas que puedan existir en el contexto de la empresa, con la finalidad de conocer los hechos, cambios y directrices que suceden en éste.

Fuerzas económicas: Es la tasa de incremento de todos los bienes y servicios producidos por un estado o un país, inflación de tasa, tasa de porcentaje, etc.

Fuerzas sociales: Las fuerzas sociales es un gremio humano que tiene recursos de poder y capacidad de arranque y acción para provocar hechos sociales tasas de proliferación, tasas de mortandad, emigraciones, etc.

Fuerzas tecnológicas: Son las que representan importantes amenazas y oportunidades que se deben tomar en cuenta como: maquinarias nuevas, nuevos procesos lucrativos, nuevos medios de comunicación, etc.

Consumidores: Es un individuo o entidad que tiene la necesidad de adquirir varios bienes o servicios a cambio de una posesión proporcionada por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir, es un agente económico con varias necesidades. También se lo puede llamar como aquél que realice o compre productos para el consumo.

Competencia: Es el contexto en la que los dependientes económicos (empresas y consumidores) tienen una práctica libertad, como de ofrecer bienes y servicios como de elegir a quiénes y en qué circunstancias los consiguen.

Realizar un estudio externo tiene como fin posterior descubrir oportunidades que podrían aliviar a la organización, y amenazas que podrían afectar, y así establecer los objetivos, y a continuación formular estrategias, que permitan fructificar dichas oportunidades o hacer frente a las amenazas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

El autor (Garrido Buj, 2006) Afirma que la matriz de evaluación estos factores externos E.F.E., facilita el resumen evaluativo de la información socio-económica y cultural. Para poder encontrar estos factores es necesario el desarrollo de un proceso dinámico de auditoría externa que les permita acercar la realidad del entorno a la caracterización del instrumento.

Por medio de esta matriz se desarrolla un diagnóstico a nivel externo, en donde se tienen en cuenta factores que buscan establecer si la empresa aprovecha su entorno, identificando las oportunidades y amenazas, con el fin de ser competitiva y

determinar el riesgo incurrido de acuerdo al sector que pertenece y a los factores directamente relacionados con su actividad.

La matriz EFE, presenta los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), para su evaluación se asigna a cada uno de estos un valor cuya suma no exceda el 1, este valor va en función a la contribución que éste tenga en el muchos éxitos de la empresa. A continuación se presenta un ejemplo:

CUARO N° 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTOR	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

ANÁLISIS INTERNO

Como afirma el autor (Robbins & Coulter, 2010) Consiste en analizar las diferentes síntesis o factores que puedan existir dentro de una sociedad, con la finalidad de saber las principales destrezas y que crean que es un valor para la organización y que determinan sus defensas competitivas porque el análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y habilidades de la entidad.

Algunos de estos elementos o recursos son:

Área administrativa: Ayuda al progreso del negocio mediante una gestión bien organizada y competitiva, que permite alcanzar los objetivos de la Entidad. Dando siempre la ayuda a la gestión de todos las áreas o departamentos de la Empresa. Se maneja los siguientes recursos; objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, orden, planeación, alineación, dirección, control, etc.

Marketing: Se trata de una disciplina dedicada al análisis de la conducta de los mercados y de los clientes. Esto analiza el servicio productivo de las entidades con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. Promoción, Publicidad, servicio al consumidor, Producto etc.

Finanzas: Son todas las actividades afines con el intercambio y administración de capital. Las finanzas son una parte de la economía ya que tienen que ver con varias maneras de manejar dinero en situaciones personales y determinadas. Las finanzas pueden ser partidas en finanzas públicas o privadas dependiendo de quién administre el capital: si una persona particular o si el Estado u otras entidades públicas. Mantiene la liquidez, rentabilidad, capital de responsabilidad, flujo de efectivo, etc.

Talento humano: Es todo esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo y potencialidades, como son los conocimientos técnicos y profesionales las experiencias y habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las aptitudes, las actitudes, la creatividad. En esta área se maneja los siguientes

elementos y recursos contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, cargo, etc.

“Realizar un análisis interno tiene la finalidad de identificar las fuertes y flaquezas de la sociedad, y así poder crear metas y objetivos, y a continuación expresar estrategias, que accedan acumular dichas fortalezas o superar las flaquezas, pero que a la vez tengan en cuenta todos los recursos y capacidades de la empresa.” (Robbins & Coulter, 2010).

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Proceso

Listar los factores críticos o determinantes para el éxito hallados durante el proceso de la auditoria interna. Implicar de diez a veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades, antes anotar las fortalezas y después las debilidades. Ser más concreto posible, usando indicadores, razones y cifras semejantes en la medida de lo operable.

“Fijar un indicador relativo a cada uno de los factores, de 0.0 (no hay importancia) a 1.0 (es muy importante), de esta manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sean igual a 1.0.” (Zabala, 2012).

Fije un intervalo de entre uno y dos a cada uno de las flaquezas y una sistematización entre tres y cuatro a las fortalezas, a efecto de señalar si el factor es significativo:

Asimismo, las apreciaciones se refieren al Centro, mientras que los pesos del paso 2 se refieren al sector.

CUADRO N° 2

FACTOR INTERNO	CLASIFICACIÓN
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

Multiplique el peso cada uno de los factores por su evaluación correspondiente para fijar o establecer una calificación cuidadosa para cada una de estas variables.

Sume todos los valores contenidos de cada variable para establecer el valor ponderado total del organismo.

El total de los ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son frágiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

CUADRO N° 3

ÁNALISIS ORGANIZACIONAL
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTOR	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
DEBELIDADES			
TOTAL			

SEGUNDA FASE

ELEMENTOS CENTRALES DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Posicionamiento: El Punto de Partida

Es el primer elemento del proceso, esencialmente intuitivo, es la determinación de una visión de futuro, consistente con el propósito de la Empresa, pero definido den una forma simple como algo retador y energizaste para la organización que tenga la capacidad suficiente de movilizar todas las energías creativas de las persona involucradas.

Planeamiento a largo plazo: Lineamientos para construir el futuro

Una vez establecido el posicionamiento estratégico de una organización, se procede a realizar el plan de largo plazo, que consiste en la identificación de los objetos y elaboración de planes específicos de acción, que normen la actividad de la organización en los próximos años usualmente entre 5 a 10 años. A partir de una línea de acción se deriva la formulación de una meta. Indican el “cómo” lograr un objetivo, es una forma de realizar y ejecutar el programa. Es común que para el logro de un determinado objetivo se deban llevar a cabo más de una línea de acción, sobre todo si se tienen identificadas las diferentes causas del problema, éstas deben dirigirse a solucionarlas desde diferentes ángulos.

Planeamiento Táctico

Una vez completado el plan de largo plazo de la organización, se tiene la base para proceder a la elaboración del táctico u operativo, para el próximo año de actividades. Esta parte del proceso se orienta fundamentalmente a obtener resultados visibles y medibles.

Proyecto

"Es una categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien o recurso con el fin alcanzar los objetivos específicos dentro de las barreras que aplica en un determinado periodo de tiempo previamente definido." (Ampuero Ramos, 2012).

Plan Operativo Anual (POA)

El POA es un Plan que se convierte en un instrumento fácil y muy práctico de gestión, coordinación y dirección, cada uno sabe exactamente *Quién* debe hacer *Qué, Cuándo* y con *Qué*. Por lo general el periodo es de mediano a corto plazo y sus objetivos están orientados al rendimiento y a la medida cuantificable del éxito alcanzado.

Ejecutar las Estratégica

(Ampuero Ramos, 2012) Afirma que ejecutar lo planteado es el paso determinante de la labor ejecutiva; es decir, pasar del dicho al hecho pues una habilidad es tan buena como su puesta en práctica ya que por mucho que la táctica haya sido muy bien deliberada, si la práctica no se encuentra asistida de talento directivo y

liderazgo, esta estrategia no marchará. A la ejecución de la estrategia también se le conoce también como la etapa de acción de la administración estratégica. Esta etapa está calificada a menudo como una etapa más difícil dentro de la administración estratégica.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos a largo plazo son objetivos expuestos para un periodo de 3 a 5 años, que suelen estar basados en palabras genéricas, y que una vez obtenidos suelen definir la buena marcha de las empresas.

Como objetivos a largo plazo tenemos los siguientes:

Ser la primera y única empresa líder del mercado.

Aumentar las ventas.

Obtener mayores utilidades.

Alcanzar una rentabilidad mayor a las demás empresas.

Lograr un gran porcentaje de intervención en los clientes.

Ser una marca líder en el mercado.

Ser conocida en la marca para todas las personas.

Se deben implantar objetivos a largo plazo que aprueben fructificar las ocasiones o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a su vez participen a lograr la visión de la empresa, y adquieran la misión y

los valores de la empresa, así como la situación del ambiente, los recursos y potencialidades con los que se tiene.

FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

(Robbins & Coulter, 2010) Afirman que una vez que ya se hayan fijado los objetivos a un largo plazo, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas importantes y enseguida optar por las que aprovechan las fortalezas de la organización y disminuyen las amenazas. Hay que implantar estrategias para todos los niveles asociados, empresariales y funcionales de la formación de la organización.

PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS

“Después de formular las estrategias, hay que echarles a andar. Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo. Sin importar cuanta virtud haya proyectado la organización sus destrezas, si no las implementa de manera apropiada no tendrá éxito. Poner en partida las estrategias radica en poner en práctica los planes estratégicos anticipadamente ya elaborados” (Robbins & Coulter, 2010).

CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

“Finalmente, el periodo del proceso es la valoración y control de las estrategias también últimamente corresponde a la administración estratégica antes que a la planificación; sin embargo, en algunas ocasiones también es calificada como parte de ésta control” (Robbins & Coulter, 2010).

El control fundamenta en hacer seguimiento a la elaboración de las estrategias, con la finalidad de asegurarse de que las acciones se estén realizando de acuerdo a lo destacado en la planificación estratégica.

Mientras que la evaluación fundamenta en evaluar los efectos de la implementación de las estrategias, con el fin de afirmar de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al confrontar los efectos logrados con los resultados esperados.

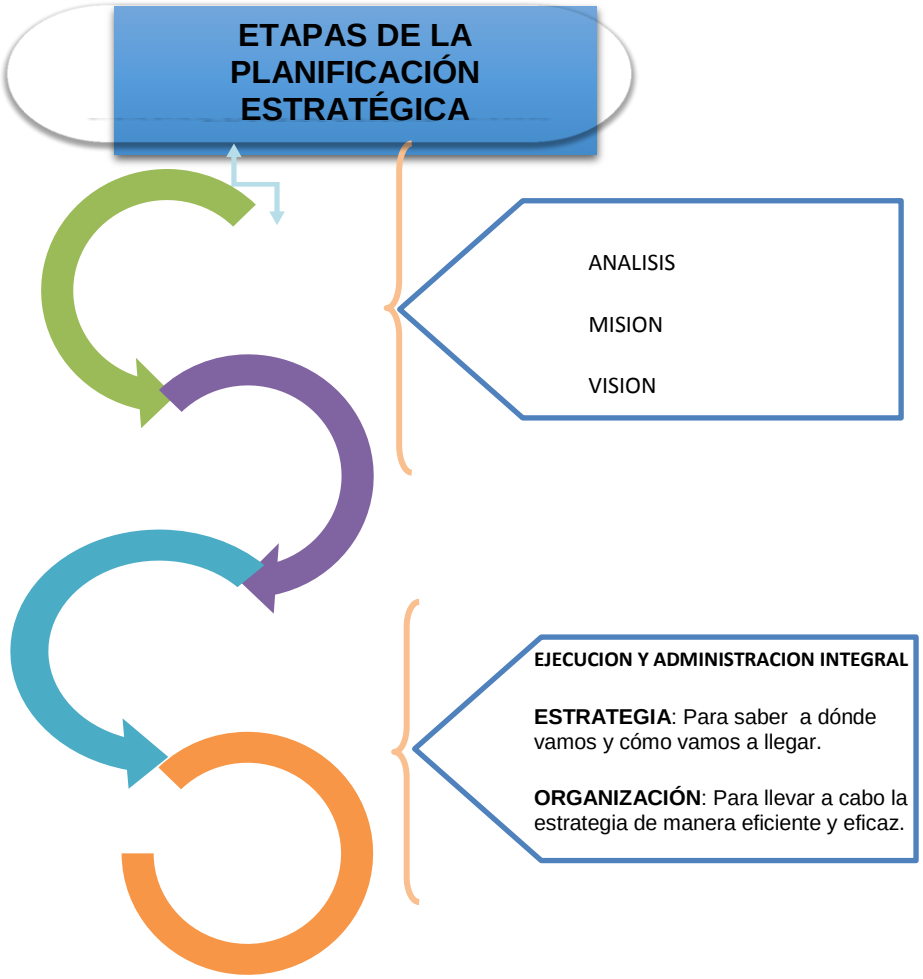


FIGURA N° 4: Etapas de la planificación Estratégica
Elaborado por: Rolando Morocho
Fuente: Planificación Estratégica

LA MISION

La misión define principalmente cual es nuestra actividad en el mercado, además se puede cumplir haciendo referencia al público hacia al quien va dirigido y con la particularidad o factor diferencial, mediante el cual desarrolla su principal actividad. Para concretar la misión de nuestra empresa, nos ayudará a manifestar algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro principal negocio?, ¿a qué nos proponemos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros contendientes?

LA VISION

La Visión es el desplazamiento de ver más lejos, en lapso y espacio, y por arriba de los demás, significa imaginar, ver con los ojos de la imaginación, en los términos finales podemos decir, que se pretende alcanzar en los próximos 5, 10 o 20 años, lo cual nos indica al punto donde queremos llegar y como llegar ahí.

FODA

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	¿Cómo usar las fortalezas para defenderse?	Principales posibilidades
Debilidades	Alto nivel de riesgo	¿Dejar probablemente estas oportunidades a otros?

FIGURA N° 7: FODA
Elaborado por: Rolando Morocho

El FODA es un elemento analítico que consiente determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para poder llegar a los objetivos que se había establecido inicialmente. Permite explotar con eficacia los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

“Estudia en qué situación se encuentra una sociedad u organización a través de sus fuertes, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las abreviaturas de la palabra y de este modo programar una estrategia a futuro.” (Bravo , 2010).

CUADRO N° 1

MATRIZ DE ALTO IMPACTO		
FACTORES INTERNOS / **FACTORES INTERNOS**	***FORTALEZAS*** Es un recurso o una capacidad que la entidad puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos	***DEBILIDADES*** Son las limitaciones deficiencias o defectos de la organización
OPORTUNIDADES **Es cualquier situación favorable que se presente en el entorno.** **La entidad que asegura la postulación de un producto de servicio permite mejorar su posición.**	***ESTRATEGIA FO*** ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas de esta manera aprovechar las oportunidades? O viceversa.	***ESTRATEGIA DO*** ¿Cómo podemos eliminar la debilidad, explotando la oportunidad? o viceversa.
AMENAZAS **Cualquier situación desfavorable que se presenta en el entorno del ente, que sea potencialmente nociva, puede ser una barrera, una limitación o cualquier factor que pueda causarles problemas a la entidad.**	***ESTRATEGIA FA*** ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas y evitar la amenazada?	***ESTRATEGIA DA*** ¿Cómo podemos eliminar la debilidad para evitar la amenaza?

Elaborado por: Rolando Morocho

LAS FUERZAS DE PORTER

Según autor (Fred R, 2010) Las fuerzas de Porter son substancialmente un gran concepto para los negocios por medio de la cual puede hacer conocer varios productos y todos los recursos así superar en capacidad a la competencia, cuales quiera que sea la actividad de la comunidad. Según Porter, llego a dar una conclusión de que el potencial de la ganancia de una empresa está determinado en una gran medida por intensidad de rivalidad competitiva, si no se cuenta con un plan cabalmente hecho, no se logra permanecer en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el progreso de una habilidad conveniente no solamente sea un medio de resistencia sino que además también te da una entrada a un puesto importante dentro de una empresa y aproximar a alcanzar todo lo que soñaste.

Figura 5: Fuerzas de Porter
Fuente: El modelo de Porter

1. **Poder de contratación de los Clientes.-** Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su dominio de negociación significa una fuerza significativa que sobresalta la ímpeto de la

capacidad en una industria. Los vendedores competidores ofrecen muchas garantías largas o servicios especiales para ganar la fidelidad de los clientes, siempre y cuando el poder de contratación de los consumidores sea revelador. El poder de contratación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto sucede, los compradores regatean el precio de venta, responsabilidad de la garantía y paquetes agregados en mayor grado. (Fred R, 2010)

2. Poder de negociación de los proveedores.- El poder de negociación de los vendedores afecta a la fuerza de competencia y la capacidad en una producción, sobre todo cuando aparecen muchos proveedores, cuando de por medio existe productos sustitutos adecuados o cuando el precio de cambiar las materias primas es bastante alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse bilateralmente con unos precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costo de inventario reducidos para mejorar la renta a largo plazo en beneficios de todos. (Fred R, 2010)

3. **Amenaza de nuevos competidores entrantes**.- Siempre que compañías nuevas con mucha facilidad ingresan a una industria en particular, la acentuación de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están en la carestía de lograr economías de progresión con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, el deterioro de experiencia, la legalidad firme de los clientes, los enérgicos preferencias de marca, la necesidad de un gran capital, la falta de vías de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los impuestos, la falta de acceso a materias

primas, la posesión de patentes, los lugares poco atractivas, las ofensivas de empresas acomodadas y la saciedad potencial del mercado. (Fred R, 2010).

A pesar de varios muros de ingreso, muchas empresas nuevas tienen acceso a las industrias con bienes y servicios de excelente calidad, con los precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del táctico consiste en identificar y analizar a las empresas nuevas que tienen la probabilidad de ingresar al mercado, estar alerta a las estrategias de las nuevas empresas rivales, contratacar si es preciso y obtener beneficio de las fortalezas y oportunidades existentes.

4. Amenaza de productos sucesores.- "En muchas industrias, las empresas rivalizan de cerca con los empresarios de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos tenemos a los que fabrican los contenedores de plástico que están a las competencias con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los que producen acetaminofén que hacen competencia con productores de medicinas contra el dolor de cabeza y el dolor en general. (Fred R, 2010).

La fuerza competitiva de productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la intervención en el mercado, así como por los métodos que tienen las empresas para acrecentar su capacidad e introducción en el mercado.

5. Rivalidad entre empresas competidores.- "La competencia entre empresas es por lo habitual la más fuerte de las fuerzas competitivas. Las estrategias que persigue una entidad tienen éxito sólo en la medida que suministre una ventaja competitiva sobre las estrategias que emplean las empresas rivales. Los cambios en

las estrategias de una empresa se afrontan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de las características, la entrega de servicios, la continuación de las garantías y la ampliación de la publicidad. (Fred R, 2010).

El aumento de la rivalidad entre las empresas en competencia expande acorde el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se parecen en dimensión y capacidad, conforme reduce la petición de los productos que se encuentran en la empresa y conforme la rebaja de precios se vuelve común.

TERCERA FASE

Plan de Acción: "Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto" (David, 2010).

Objetivos: "El fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Se dice que la persona después de haber identificado un objetivo cuyo logro considere importante, tiene que ser capaz de describir las acciones que representen el significado de éste". (David, 2010).

Estrategia: "Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos". (David, 2010).

Táctica: "Es una estrategia que se realiza predeterminadamente destinada a cumplir un objetivo, siguiendo una serie de pasos y cumpliendo una serie de pasos que deben ser descritos y entendidos por las personas involucradas en el proyecto". (David, 2010).

Política: Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad. (David, 2010).

Responsable: "designar a aquella persona que por las circunstancias se encuentra obligada a contestar y a actuar por alguna cosa o bien por otra persona que puede hallarse a su cargo o bajo su responsabilidad**."** (David, 2010).

Recursos: "Son aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo." (David, 2010)

e. MATERIALES Y METODOS

MATERIALES

Los siguientes materiales se utilizaron en el desarrollo de la investigación se encuentran los siguientes:

MATERIALES DE OFICINA

- Hojas de papel bond A4
- Esferográficos
- Lápices
- Perforadora
- Grapadora
- Borrador

EQUIPOS

- Computadora
- Impresora
- Celular
- Cámara
- Copiadora
- Escáner

MATERIALES BIBLIOGRAFICOS

- Libros
- Revistas
- Internet

METODOS

Método Histórico

Esta técnica histórica o la metodología de la tradición comprende el conjunto de técnicas, métodos y ordenamientos utilizados por los investigadores para tratar las orígenes primarias y otras realidades (prehistoria, archivística, reglas secundarias de la tradición, etc.) para poner en claro sucesos pasados notables para las humanidades.

La utilización de esta metodología contribuyó a describir y analizar el acontecimiento suscitados en la cooperativa de ahorro y crédito, principalmente en el análisis.

Método Descriptivo

La investigación descriptiva fundamenta en valuar varias particularidades de una situación, en uno o más puntos del tiempo. Mediante esta investigación se logró conocer la manera clara y concreta los procesos administrativos como operativos de la cooperativa esto permitió determinar su misión, visión, los objetivos y las tácticas.

Método Inductivo

Con este método se logró analizar los problemas internos y determinar las debilidades que existen dentro de la cooperativa; los cuales se analizó en el avance del presente trabajo de investigación.

Método Deductivo

El método es el que va de lo ordinario a lo particular, este método se utilizó en la revisión de las teorías, conceptos y acontecimientos generales a cerca de la planificación estratégica, para consecutivamente tener una idea clara para aplicar dentro de la institución financiera, así como para poder efectuar los análisis pertinentes en la tabulación de datos, estructuración de gráficos estadísticos y el planeamiento de las conclusiones y recomendaciones.

Método analítico

El método analítico es aquella técnica de investigación que está en una separación de un todo dividiendo sus partes o elementos para prestar atención a las causas, del ambiente y los efectos. Mediante la utilización de esta técnica se realizó el análisis FODA y se logró tener una visión clara de la realidad empresarial actual, para así poder describir, analizar e explicar los resultados obtenidos, determinando las diferentes causas de los hechos que pueden afectar a la Cooperativa.

Método Estadístico

Este método consiste en una serie de instrucciones para el manejo de varios datos cualitativos y cuantitativos de los trabajos de investigación. Se manejó para aplicar la fórmula de determinación de la muestra y se logró de la información recogida; recopilar, elaborar e interpretar los datos numéricos para el conteo y tabulación de las encuestas realizadas.

TÉCNICAS

Las principales técnicas que se manejó en la elaboración del presente trabajo de investigación son las siguientes:

La observación: Este importante instrumento sirvió para obtener el mayor número de información observando y visualizando todos los problemas existentes que atraviesa actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuc” Ltda.

La Entrevista: Esta permite llegar a un sacar la conversación directa para obtener una información profunda sobre el problema de estudio y llegar a definir los objetivos planteados. Esta técnica fue aplicada al Gerente de la Cooperativa con el fin de obtener una visión clara de la estructura de la cooperativa y de sus principales puntos fuertes y débiles.

La Encuesta: Es una técnica de investigación que fue aplicada a los colaboradores o empleados así como también a los clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda. Para medir el conocimiento aplicado sobre los temas de estudio del presenta trabajo de investigación.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población y Muestra

Para establecer el número de encuestas a ser aplicadas, he considerado el total de los socios con que cuenta actualmente la Cooperativa que para el caso es de 1.771 socios información proporcionada por el Gerente de la institución.

CUADRO N° 5

SIMBOLOGIAS

SIMBOLOGIA	DATOS
n= Tamaño de la muestra	?
N= Población	1771
K= Correlación del error (2)	2
e= Margen de error (5%)	5% (0,05)

Formula de la Muestra

$$n = \frac{N}{1 + e^2 * N}$$

$$n = \frac{1771}{1 + 0{,}05^2 * 1771} = \frac{1771}{5{,}4275} = 326$$

La muestra de la investigación resultante es de 326 encuestas a ser aplicadas a los socios o clientes externos de la COACAT.

Por otra parte se tomó en cuanta a 8 clientes internos que laboran en los diferentes cargos y departamentos de la Cooperativa, a quienes se encuesto con el objetivo de identificar sus fortalezas y Flaquezas.

f. RESULTADOS

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Figura 9

Oficina matriz de COACAT

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALLI TARPUC LTDA.

Realizando un análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., esta institución nació para atender las necesidades de la sociedad de clase media a prestar sus servicios financieros y por ende al público en general.

BREVE RESEÑA HISTÓRICA

Cuando a nuestros pueblos indígenas consideraban indicados sólo para los trabajos de la agricultura, ganadería y otras actividades afines al campo, nadie pensaba que nosotros podíamos dirigir una Entidad financiera, más aún cuando las Entidades financieras (Bancos) tradicionales calificaban a los indígenas al igual que a los sectores urbano-marginales como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables y no rentables, nace Cooperativa de Ahorro y Crédito ALLI TARPUC LTDA, primero como una caja de ahorro y crédito ubicada en la parroquia Flores, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Con 12 personas indígenas y campesinos de la parroquia flores y sus comunidades, en la Provincia de Chimborazo crearon Alli Tarpuc Ltda, logrando el 6 de agosto del 2010 mediante el reconocimiento oficial N° JR-STE-2010-013, a través del control de Ministerio de Inclusión Económica y Social, actualmente la Superintendencia de Economía Popular y solidaria, perteneciendo actualmente al segmento 5

MISIÓN

Somos una institución socialmente responsable, que brinda oportunidades a nuestros socios y clientes en el sector de la economía popular y solidaria, los servicios financieros de calidad, con eficiencia y personal comprometido para aportar el desarrollo y crecimiento de la región centro del país.

VISIÓN

Consolidar como la mejor opción financiera de los pequeños y medianos microempresarios, ofreciendo la prosperidad integral; a nivel local provincial y nacional en el cuadro del desarrollo de la economía popular.

TIPO DE NEGOCIO

Esta Institución centra en la atención al cliente y los préstamos de microcrédito para lo cual se debe tener una cuenta de ahorros y posteriormente cumplir con todos los requisitos necesarios para acceder a dichos créditos como son créditos sobre firmas con garantes personales y créditos hipotecarios que pueden ser desde los $10.000 (usd) hasta los $ 20.000 (usd).

PRODUCTOS QUE OFRECE

- ✓ Créditos emergentes
- ✓ Créditos productivos
- ✓ Microcréditos
- ✓ Ahorros a la vista
- ✓ Depósitos a plazo fijo

SERVICIOS QUE OFRECE

- ✓ Debito de servicios básicos

- ✓ Cobros de Impuestos SRI
- ✓ Matriculación vehicular
- ✓ Impuestos municipales

LOCALIZACION

Desde el punto de vista de macro localización la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., se encuentra en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, Ciudad Riobamba.

Grafico N° 1

Fuente: Google Maps
Elaborado: Por el autor

Alli Tarpuc Ltda., oficina matriz se encuentra ubicada en las calles Guayaquil 33 - 00 Tarqui.

Grafico 2

Mapa de Micro Localización

Fuente: Google Maps.
Elaborado por: Rolando Morocho

A la fecha la Cooperativa cuenta con una oficina prestando los servicios financieros a los más necesitados mayormente a las personas del sector rural, y a las personas del sector urbano, se encuentra en el segmento 5 por lo que no ha obtenido los permisos correspondientes para realizar aperturas de agencias en distintos sectores del país.

ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA

La Administración Corporativa se ha convertido en los últimos tiempos en un indicador clave de la buena gestión empresarial, publicándose una multitud de

Códigos de buen gobierno con el fin fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas, haciéndolos más transparentes, eficientes y democráticos.

La administración corporativa está a responsabilidad de:

- ✓ Asamblea General de los Representantes
- ✓ El consejo de Administración
- ✓ El consejo de Vigilancia
- ✓ La Gerencia

Cuadro N° 2

ADMINISTRACION CORPORATIVO

CONSEJO DE ADMINISTRACION	
Presidente	Lcdo. Antonio Guamán
Vicepresidente	Pst. Jorge Guambo
Secretario	Sr. Dionicio Cachupud
vocal Principal	Sr.Willian Yupa
vocal Principal	Sr. José Yungán

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Gerente
- Comisión de Crédito
- Contabilidad
- Crédito
- Caja
- Servicios
- Asuntos Sociales

Grafico N° 2

Organigrama estructural

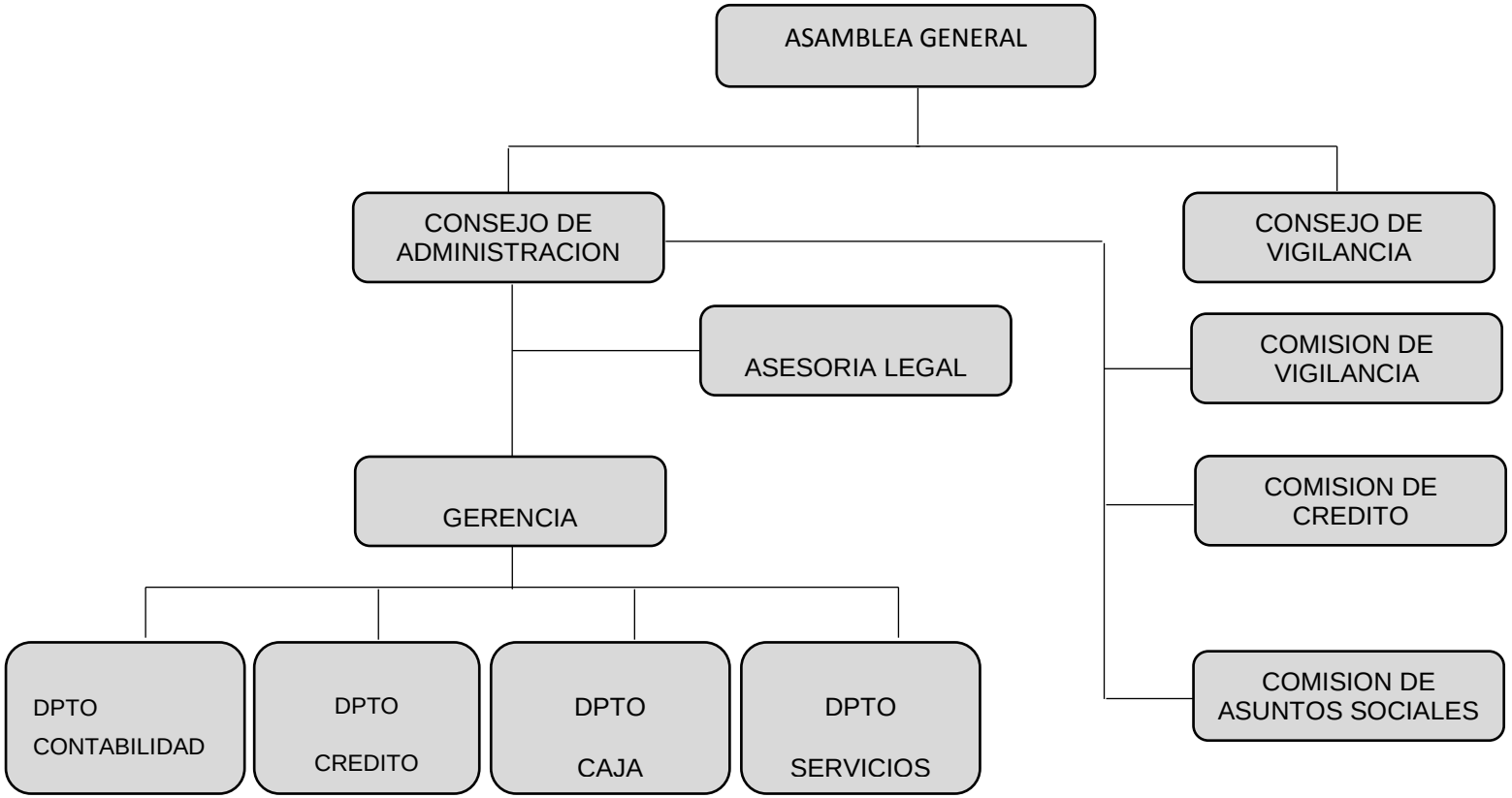


Gráfico: N° 2
Elaborado por: Rolando Morocho
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc

Dentro de la planificación estratégica se debe conocer la situación real de la institución en estudio para poder conocer sus aspectos reales y contradictorios con el fin de determinar el nivel de gestión de la misma frente a los acontecimientos externos e internos que se genera en el entorno cooperativista que es en el cual se desenvuelve la entidad caso de estudio de la presente tesis, para ello es necesario recordar que la Planeación estratégica es el proceso de desarrollo y ejecución de planes para poder alcanzar propósitos u objetivos.

CLIENTES: La cooperativa actualmente cuenta con 1.771 socios.

SEGMENTO DE MERCADO

El segmento de mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., es el siguiente:

- Hombres y mujeres desde los 18 años de edad, hasta los 60 años económicamente activas del sector urbano y rural.
- Para las personas con sueldo básico unificado en el Ecuador de $ 366 al año 2016.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

Para realizar el estudio de los factores externos de la Cooperativa se contó con todos los colaboradores y directivos del consejo de Administración yanto como de Vigilancia. Para realizar la siguiente investigación se debió reunir toda la información actualizada como económicas, políticas, sociales, tecnológicos

para de acuerdo a la información obtenida preceder a estudiar su participación directa en el crecimiento de la COACAT.

FACTOR POLÍTICO

El Ecuador es un país decretado con derechos y justicia social, democrática, soberana, independiente, unitaria, intercultural. Se establece como República y se administra de manera descentralizada, según menciona el artículo 1 de la Constitución de la República del Ecuador.

En el comienzo del Ecuador, coexistía un predomino del localismo con la afianzamiento del propiedad, sectores artesanos y comerciantes; en los países se separan las relaciones entre ellos a partir de las ofensivas de la libertad. La liberación fue para el Ecuador un gran giro político, aun así subsistieron después de estas particularidades que se conservaron a lo largo de la Época Republicana del Ecuador, así como: la discriminación, la exención de la mujer en la política y el poder político e filosófico de la Iglesia que intervenía en el Estado. El Ecuador se desarrolló en una perspectiva terrateniente donde la mayoría de la población era campestre unida a la hacienda. La existencia política del país desde tiempos antiguos, ha sido bastante activa e inestable, por eso, los sucesos políticos más notorios son indicadores de la realidad nacional. Ahora dichos acontecimientos, es la plataforma de un estado usual a la vulgaridad, la falta de autenticidad en las ofertas realizadas, el desinterés social, contrariedad, pasividad. El Ecuador, unitario y centralista, se encuentra inestable en la situación económica.

Comentario Personal: La situación política en Ecuador está involucrado en Estado, pues afecta a toda la ciudadanía, esto puede ser un cambio que conmueve en los problemas económicos y pues esto puede ayudar o no ayudar al ecuador puesto esto se puede convertir en una amenaza para la empresa.

FACTOR ECONÓMICO

(Suarez Paredes, 2016) afirma que en los últimos siete años, el aumento de la lista de empleados Públicos paso del 35% hasta el 44% del PIB, los mismos que están cubiertos con la cobranza de impuestos, la política pública procura caracterizar al servicio público como un sector muy eficiente que aumenten las posibilidades de progreso y desarrollo económico.

El ministro de economía del actual gobierno , impugna esta declaración indicando que legalmente solo se Puede ahorrar 2000 millones de dólares y el déficit Fiscal es de 7000 millones, el mandatario del Ecuador, además aclara que los gastos realizados es tomada en cuenta como inversión a corto plazo y que este déficit será restablecido con los proyectos en los que se ha invertido, también menciona que la taza de empleados públicos solo ha puesto adicionalmente en número de 80.000 durante los últimos nueve años mostrando que los salarios son tapados con la recaudación de impuestos fiscales.

El gobierno ha mejorado las cobros tributarios reteniendo impuestos a quienes antes no lo realizaban en 3.7 veces porcentaje anual y obtuvo valiosos ingresos petroleros, el gobierno ha exagerado el endeudamiento público del país hasta

cerca de $32,000 millones (cerca de 30 % del PIB), según indican cifras oficiales al primer trimestre de 2016, lo que ha significado un aumento de más del 200%, o más de 13 puntos porcentuales del PIB, en estos últimos cinco años, se encuentra debajo de la media Latinoamérica e incluso de países desarrollados

La inversión de las compañías privadas ha pasado de una colaboración cercana al 17 % del PIB en el 2006 a alrededor del 13% del PIB en el 2013, demostrando una desaceleración en la generación de factores que garanticen la producción de largo plazo de la economía por parte del sector privado.

Los impuestos fiscales al comercio exterior y los servicios internacionales han aumentado su intervención en los ingresos tributarios desde un 10 % en el año 2007 hasta casi un 17 % en el 2016, lo que significa que cada vez se transportan más recursos desde las actividades privadas de comercio exterior hacia el sector público

Estos últimos siete años, Ecuador se encuentra en el último o en uno de los últimos sitios en Latinoamérica en relación a salidas de inversión extranjera directa (IED). En el 2015, la IED representó tan sólo el 0.8% del PIB, superando sólo a Venezuela.

Los agentes financieros tienen cada vez menos confianza para hacer negocios, como revelan los índices de confianza empresarial, cabe aclarar que el problema es la desestabilización que muestran medios de comunicación con información mediática.

IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES EN ECUADOR

Importaciones

Entre los meses de enero y septiembre de 2016, las importaciones totales en valor FOB totalizaron USD 15,954 millones; 18.9% menos que las compras externas realizadas en el igual período del año 2015 (USD 19,431 millones).

Las importaciones petroleras en valor FOB en septiembre de 2016 (USD 296 millones), fueron mínimos en 6.8% cotejadas con las registradas en el mes anterior (USD 318 millones); mientras que las compras externas no petroleras experimentaron un aumento en 11% al pasar de USD 1,221 a USD 1,356 millones. En volumen (toneladas métricas) las importaciones petroleras fueron inferiores en 4.6%; mientras que las no petroleras subieron en 37.1 %

Las importaciones en el país mediante resolución del 11-2015 del Comité de Comercio Exterior; Resuelve establecer una sobretasa arancelaria a temporal sobre algunos productos para incentivar la producción nacional.

Grafico N° 4

Elaborado por: Rolando Morocho
Fuente: Realidad Económica del Ecuador

Exportaciones

Hoy la cartera del Ministerio de Relaciones exteriores y Comercio Exterior brinda una gama de productos en donde se enfoca el cambio de su matriz de producción en sectores estratégicos como son: agroindustria, alimentos procesados, artesanías, automotriz, banano y plátano, cacao y elaborados, café y elaborados, cuero y calzado, flores, frutas no tradicionales, madera, pesca y acuacultura, plásticos, farmacéutica y cosméticos, textiles, cuero y confecciones.

Los principales mercados de exportación del Ecuador son: Estados Unidos, Rusia, Suecia, Reino Unido y los productos que se exportaron fueron productos tradicionales:

Banano, tres de cada 10 bananos en el mundo son producidos por el ecuador.

Cacao, Ecuador es el principal proveedor de cacao en el mundo con 263.800 hectáreas que están activas y producen cacao fino y de aroma en el mundo.

Mango, con 6689 hectáreas de mango de exportación sus primordiales destinos son: Estados Unidos, Bélgica, Reino Unido, Chile, México Canadá, Colombia, Nueva Zelanda.

Maracuyá, el 90% de maracuyá del mundo proceden del ecuador para transformarlos en productos elaborados de Estados Unidos, Reino Unido, Holanda, Alemania. Luego estos productos innovados sirven a otros sectores para trasformar en comidas de bebe, vitaminas, cosméticos, balanceados.

Flores, EL 99% de la producción nacional se exporta y nos convierte en el tercer exportador a nivel mundial con diversidad de flores, aromas y calidad en los productos que consiguen llegar a los mercados mundiales.

Palmito, existe un incremento anual del 91.13% de las personas que se proponen a cultivar este producto que se exporta a los mercados de Francia, Estados Unidos, Argentina, Chile, España, Venezuela, Uruguay.

Pimienta, con 255 hectáreas labradas ecuador exporta tres tipos de pimientas a países Colombia, Estados Unidos, Perú, Francia.

Brócoli, Estados Unidos, Alemania, Japón, Holanda y Suecia son los principales mercados que prefieren el brócoli ecuatoriano por su abastecimiento continuo a sus mercados ya que por nuestro clima este producto se obtiene en promedio de 3 cosechas de la misma siembra al año.

Bambú, se estima que 5500 hectáreas de caña guadua están sembradas en el territorio nacional y según estudios realizados es uno de los mejores productos de caña guadua del mundo y que solo se dan en las condiciones climáticas de Venezuela, Colombia y Ecuador.

Camarón, el 62.2% de destina a Estados Unidos, el 28.5% a Europa, 6% a Asia y un 3.3% en Otros países de América Latina.

Atún, la Flota Atunera Ecuatoriana es reconocida a nivel mundial por la calidad con la que se exporta este producto a mercados Como: Estados Unidos, Países Bajos, Colombia y Chile.

Sombreros de paja toquilla, este producto que se ha exportado a panamá originariamente, hizo creer que este producto era de panamá sin embargo se han llevado todas las acciones legales para tener los derechos de autor de la producción del sombrero paja toquilla, que ha servido a diseñadores anglosajones y europeos en la moda de estas prendas.

Tagua, Ecuador Profundizo el apoyo en la Producción de este producto ya que actualmente es el Principal Exportador de tagua en el mundo. España, Italia y Francia importan este producto para la elaboración de artesanías, sustitución del marfil, botones que sirven a la industria de la ropa.

Software, actualmente sirven para la administración, el sector financiero y bancario. Los principales mercados son: Estados Unidos, Colombia, Bolivia, Paraguay, Perú y Suiza.

Madera muebles y materiales de construcción, ecuador es el principal exportador de balsa en el mundo y el sector maderero aglomerado es uno de los mercados con mayor productividad en el país, las astillas de eucalipto proporcionan 250.000 empleos en el país, los principales mercados de exportación son a Estados Unidos, México, Colombia, Cuba .

Plantas aromáticas y medicinales, Quinua para cura del Paludismo, plantas para combatir tumores son las principales que importan Estados Unidos, Alemania, Francia, y de estas plantas países como Francia y Holanda desarrollan perfumes de excelente calidad.

ANALISIS PERSONAL

La economía en nuestro país en el año 2016 se determinó por ser una economía dinámica de crecimiento, con políticas públicas que permitieron el desarrollo inclusive por encima del promedio de latinoamericana.

La afectación de uno de los primordiales ingresos económicos en el país tuvo sus consecuencias, la caída del precio del petróleo a nivel nacional provoco una desaceleración del crecimiento.

Los productos de exportación se han diversificado, pero aún no se puede hablar de un alto crecimiento en la exportación, las industrias crecieron y optimizaron en calidad de producción para ser más profesionales pero no han aumentado en cuanto a la industrialización.

Se redujeron las importaciones en ciertos productos debido a las salvaguardas emitidas por el gobierno nacional lo que permitió que ciertos productos mejoren su calidad y cantidad de producción para que sean consumidas por los ecuatorianos.

Cuadro N° 3
Inflación Anual

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %

Fuente: El Banco central del Ecuador

“La inflación es prevención estadísticamente mediante el Índice de Precios al Comprador del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta básica de bienes y servicios demandados por los clientelas de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de varios hogares.”(Ecuador, 2015 -2016).

Cuadro N° 4

ÍNDICE DEL PRECIO AL CONSUMIDOR

IPC Ecuador Junio 2016			
	Interanual	**Acum. desde Enero:**	**Variación mensual**
IPC 2016-05			
IPC General	1,20%	0,80%	-0,10%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	2,40%	-0,80%	-1,20%
Bebidas alcohólicas y tabacos	21,50%	15,70%	5,30%
Vestido y Calzado	-0,30%	0,00%	0,60%
Vivienda	2,30%	1,70%	0,30%
Menaje	1,20%	1,60%	0,50%
Medicina	4,70%	3,60%	-0,40%
Transporte	-1,90%	-0,60%	-1,10%
Comunicaciones	0,10%	1,50%	1,10%
Ocio y cultura	-3,70%	-0,80%	1,50%
Enseñanza	0,50%	-0,60%	0%
Hoteles cafés y restaurant	3,50%	2,60%	0,30%
Otros bienes y servicios	3,20%	2,50%	0,80%

Fuente: Instituto Nacional de Censos y Estadísticas

“La tasa de variación al año del IPC en Ecuador en junio de 2016 ha sido del 1,2%, doce décimas inferior a la del mes pasado.

Hay que destacar la subida del 5,3% de los precios de Bebidas alcohólicas y tabaco, hasta emplazar su tasa interanual en el 21,5%, que contrasta con el descenso de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas del -1,2% , y una variación interanual del 2,4%."[1] ((INEC), 2016)

Análisis Personal: En base al análisis de los indicadores y párrafos anteriores se llega a concluir que en el ecuador existe la estabilidad económica la cual se convierte en una oportunidad para la COACAT para seguir en el desarrollo en socios tanto como en lo económico, así aumentar la liquidez de la misma para cubrir el bienestar de la colectividad.

Cabe repetir que la aparición de nuevas identidades financieras, imita al desarrollo de otras identidades financieras debido a que sus clientes o socios depositan la confianza en varias cooperativas incitando así la competencia favorable para el consumidor del servicio o no favorable para la entidad; por lo que claramente la aparición de nuevas entidades o ubicación de la agencias de otras cooperativas o financieras se convierte en una amenaza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.

FACTOR SOCIAL:

"Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el país tiene 16.5 millones de habitantes, Según José Rosero, director del (INEC), los estudios y evaluaciones de la realidad son bastantes adecuadas porque toman en cuenta varios elementos. El más significativo es el Censo de Población y Vivienda de 2010 que bordeó los 15 millones de habitantes en nuestro país." ((INEC), 2016)

Para la adherencia de los estimados también se toma en cuenta los fallecimientos y nacimientos y migraciones internacionales y que la población ecuatoriana aumenta, cada año, en un 1,6 %.

Ecuador registra una tasa de paro de empleo muchas de estas por despido nacional de 5,7% en marzo del 2016, en comparación con el 3,8% de igual mes del año pasado, un aumento de 1,9 por ciento, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) publicada el día 15 de abril del año 2016. La empresa considera que el factor concluyente para explicar la tasa actual de desempleo es el incremento de la participación laboral de los ecuatorianos. A marzo del 2016, este indicador se ubicó en 68,6%; lo que quiere decir, según el Inec, que las personas están ingresando al mercado laboral o existe una mayor oferta laboral. La entidad señala que ese incremento, además, se ve expresado en el aumento de personas que pasan su tiempo ocupadas.

La tasa de ocupación llegó al 64,6%. En marzo del 2015 esa tasa se situó en 63,3%. El tasa del subempleo se ubicó en 17,1% el mes pasado, mayor al 13,4% registrado en marzo del año pasado. Los subempleados, define el Inec, son las personas ocupadas que reciben que cuyos ingresos son inferiores al salario básico y/o trabajaron menos de la jornada legal, normalmente es de ocho horas pero tienen el deseo y disponibilidad de trabajar seguir trabajando las jornadas completas y mucho más.

El número de las personas no empleadas de Ecuador pasó de 282.988 a 448.986 entre el mes marzo del 2015 y marzo del 2016. Se trata de un

incremento de 166.023 personas en un año. Esta cruda realidad se convierte en una tasa de 5,7%; mayor a la del 2015 que fue de 3,8%. Al mes de diciembre del 2015, el desempleo fue de 4,77%, según los indicadores del mercado laboral que se publicó el (INEC).

Ecuador registró a final de año un sin número de despidos en varias empresas públicas como privadas y en sectores públicos, como la construcción y el sector petrolero.

Para los analistas, los datos manifiestan la desaceleración de la economía que ha sobrellevado a que las empresas que despidan a sus empleados. Jaime Carrera, director ejecutivo del Observatorio de la Política Fiscal, dice que el deterioro de los niveles de empleo se da por un menor crecimiento de la economía y la desconfianza para los inversionistas.

El exdirector del Banco del Estado, explica que los precios caídos del petróleo han desnudado lo ‘poco eficiente’ que fue el Estado en administrar los recursos de la bonanza petrolera, así como manifiesta la supuesta mala creación del modelo económico, en el cual la economía depende del gasto público. Y cuando este baja, la economía se contrae.

Los indicadores del INEC también revelan que la afectación al empleo se ha registrado de manera mucho más directa en el sector urbano.

“El desempleo femenil pasó de 4,9% a 7,4%; el de hombres tuvo una subida de 3,1% a 4,4%. Según el INEC, esta diferencia entre el empleo visto desde la

mirada de género de las personas sí representa una diferencia significativa." ((INEC), 2016)

Análisis personal: Se puede dar cuenta claramente que la economía del país aún es estable, no como los anteriores años porque el país atraviesa por malos momentos como la caída de petróleo, los catástrofes naturales, tomando en cuenta que en los dos últimos años ha sucedido en el sistema financiero como el cierre de Cooperativas Tarpuk Runa, Acción Rural, Cacha Ltda, entre otras; lo que ha provocado cierta desconfianza en las personas lo que provoca la existencia de una inseguridad para promover el ahorro; lo que a su vez representa una notoria amenaza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc.

FACTOR LEGAL:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda, está legalmente constituida desde el 6 de agosto del 2010, por lo tanto tiene personaría jurídica y realiza actividades inherentes a las instituciones similares, y supervisada por las entidades que regulan como la Superintendencia de Economía Popular y solidaria (SEPS). La Entidad inicio el 5 de junio de 2012 reconociendo a los seres humanos como señala en el artículo 283 del sistema económico social y solidario, la cual tiene por objeto a garantizar, ayudar la producción y reproducción de condiciones que posibiliten el buen vivir como menciona la constitución y la Economía popular y solidaria y la cual tiene por objeto:

Reconoce a las organizaciones de la economía popular y solidaria como un motor central para el progreso del país.

Vela por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento, establece el mecanismo de rendición de cuentas de los administradores socios y miembros.

Impulsa la activa participación de los socios y miembros en el control y la toma de decisiones.

Fortalece la gestión de las entidades en beneficio de sus integrantes y la comunidad.

Análisis personal: El control y vigilancia de la que es objeto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda, Por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y no de la Superintendencia de Bancos constituye una OPORTUNIDAD por cuanto las reglas son diferentes para el sector cooperativista que a diferencia de los Bancos.

FACTOR TECNOLOGICO

Según (Freire, 2015) afirma que en un contexto variable a nivel habitual, las clientelas se han transformado en copartícipes del progreso de la tecnología, su actuación va encaminado a la práctica del ahorro de tiempo, recursos y el mejorar la productividad.

En éste contexto, los servicios CLOUD que establecen el concepto de compartir negocios así como la atribución del Social Media y grandes datos son los nuevos ejemplos del 2016.

Móviles y tabletas: Antes de que pasen dos años, habrá la incorporación de más tecnología en los negocios y el 20% de las organizaciones cuya actividad

sea de ventas utilizarán tabletas o sistema móvil como principal herramienta móvil para mejorar sus ventas y optimizar el tiempo. En 2016 adquirirán más de 1,6 millones de aparatos inalámbricos con profundas herramientas inteligentes en todos, los países del mundo, el un tercio de los trabajadores tendrán un celular inteligente, y el 40% de las personas podrán moverse de sus puestos de trabajo. Se cree que para el año entrante la mitad de las unidades no-PC serán adquiridos por los empleados, y al final de cada diez años, será casi la mitad de todos los aparatos. En año 2018, el 70% de las personas móviles tendrán una Tablet o un dispositivo móvil mixto similar a una.

Redes sociales: En los próximos tres años siguientes, las redes sociales imperiosas de consumo llegarán al límite de su desarrollo, y una de cada diez proveedores modificara su presupuesto para invertir más de mil millones de dólares en medios de redes sociales como es la publicidad o marketing. La computación social trasfiere las empresas para ubicar en el centro de las sistematizaciones comerciales. Cambia los manuales de la gestión para incentivar a la gente en este nuevo ambiente.

Según los datos de la investigación a las empresas que presumen nuevas oportunidades para proceder. Aumentará el desarrollo de la economía mundial, y establecerá puntos de trabajo. Hay que entender los datos mixtos, la composición de datos estructurados y no estructurados.

La computación especializada: la nube móvil personal, la nube de los benéficos media; el punto de negocios estará en la plataforma de todo, ya que no se trata solo de reducir costos sino de dar varios servicios. El 90% de los servicios

prestados por los trabajadores están asentados en una precio fijo no en la retribución por uso.

Análisis Personal.- El mercado ecuatoriano no es extraño a ésta preferencia mundial y hoy en día se pueden observar varias sociedades con aparatos móviles de publicidad, ventas y descargas de inventario, de igual forma el provisión y administración de la información se ha convertido en el principal punto central de la adquisición de decisiones y comprensión del mercado.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter son substancialmente un gran percepción de los servicios por medio del cual se pueden aumentar los recursos y resaltar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la compañía, el modelo de PORTER para el análisis externo, ayudara a determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de la COACAT en el mercado.

1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Dentro del sector del cooperativismo, el medio presenta, ciertas barreras de entrada entre las cuales se tiene:

Diferenciación del producto: Es importante segmentar mercados, posicionar la marca y la prestación del servicio en la mente de las personas o socios consumidores de los productos financieros que ofrece la cooperativa, de esta manera al obtener su fidelidad, la competencia entrante tendrá que hacer un esfuerzo adicional para posicionar este servicio.

Economías de Escala: Se refiere a que esta unidad de negocio que compite en la ciudad de Riobamba, mercado al que sirve, necesariamente tendrá ampliar su servicio en cantidades y destinos iguales o mayores a los de la competencia, para que lograr la minimización de costos.

Precios bajos de competencia: Cuando otra institución o empresa financiera pretende ingresar al mercado, y utiliza una estrategia de precios bajos con respecto a los intereses, se recomienda analizar la calidad de los servicios ofertados, frente a los de la competencia, para de acuerdo a los resultados, poder establecer estrategias que admitan continuar con éxito el negocio.

Este factor se convierte en una amenaza para la COACAT, en cuanto que el ingreso de nuevos competidores significará una batalla mayor por conseguir una cuota de mercado dentro de los clientes y socios establecidos en la ciudad de Riobamba.

Por otra parte la Ley de la economía popular y solidaria impone requisitos estrictos para la implementación de nuevos competidores por lo que en los últimos años se han creado un sin número de cooperativa por un lado afectando al sistema bancario y por otra parte a los socios por la inadecuado administración muchas has sido liquidadas afectando directamente los ahorros

de muchas personas, por ende la superintendencia ha rechazado la creación de más entidades financieras en este caso las COAC.

2. AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En este punto, una Cooperativa empieza a tener problemas cuando los sucesores de los productos emprenden a ser reales, eficaces y fáciles de adquirir que el que ofrece la sociedad o empresa inicial.

Esto hace que dichas empresa financieras tendrán que bajar su precio mejorar la calidad de servicio a su vez crear un nuevo producto financiero, cuando una entidad ingresa a ofrecer nuevos productos financieros como puede ser las tarjetas de créditos, tanto de tiendas de electrodomésticos o de los malls, también tenemos como productos sustitutos a todo el sistema bancario ubicado en el mercado financiero de Riobamba esto si es una verdadera amenaza para la cooperativa de ahorro y crédito Alli Tarpuc Ltda porque las instituciones bancarias poseen un capital social alto para colocar en los mercados.

Los bancos que están posesionados en la ciudad de Riobamba son los siguientes:

Banco del Pichincha

Banco del Pacifico (Estatal)

Banco Solidario

Banco Guayaquil

Banco Internacional

Banco del Fomento

Banco Bolivariano

3. RIVALIDADES ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre las financieras competitivas da origen a manejar su perspectiva utilizando cualidades como la capacidad en precios, introducción de nuevos productos financieros e incrementos de buen servicio al cliente.

La COACAT cuya actividad principal es dar servicio a la colectividad, su especialidad es la intermediación financiera pues para ellos cuenta con una agencia ubicado en el cantón Riobamba para este propósito. Dentro de esta línea sus principales competidores son las Cooperativas de Ahorro y crédito Mushuc Runa, Chibuleo, Crecer Wiñari, Minga Ltda.

Estas cooperativas cuentan ya con trayectoria en el mercado, es decir son conocidas en este sector, sin embargo en los últimos años estas sociedades han descuidado la calidad en el servicio que prestan, lo que genera malestar e insatisfacción en sus clientes.

En base a esta ventaja, la Cooperativa de ahorro y crédito Alli Tarpuc Ltda., ha ingresado a este mercado con opciones de mejor servicio en todos los aspectos que genere una institución financiera.

Este factor, representa al momento una amenaza para la cooperativa y sino toma una decisión estratégica a tiempo, seguirá rezagada en el medio sin conocimiento por parte de los socios por sus bienes.

TABLA DE CONTENIDOS DE LOS COMPETIDORES

N°	TIPO	RUC	RAZON SOCIAL	SEGMENTO
1	COAC	0690045389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.	SEGMENTO 1
2	COAC	1890141877001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA	SEGMENTO 1
3	COAC	1891726712001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRECER WIÑARI	SEGMENTO 3
4	COAC	1891710328001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA.	SEGMENTO 2
5	COAC	0691706710001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FERNANDO DAQUILEMA	SEGMENTO 2
6	COAC	0690042495001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA.	SEGMENTO 4
7	COAC	1891737439001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PUSHAK RUNA (HOMBRE LIDER)	SEGMENTO 4

Elaborado por: Rolando Morocho
Fuente: Dirección Nacional de Estadísticas y estudios
Listado de Cooperativas Financieras

4. PODER DE NEGACIACION DE PROVEEDORES

En la cooperativa no interviene el poder de negociación de los proveedores por cuanto los proveedores de la misma representan empresas que prestan servicios complementarios: como pago de servicios básicos, materiales de oficina, la adquisición de equipos tecnológicos además los costos son altamente competitivos.

Nuestros proveedores brindan varios servicios mencionados en el párrafo anterior y tienen la capacidad de imponer los precios y condiciones pero a la vez no son los únicos proveedores porque en el mercado existen productos o

servicios similares donde la entidad puede realizar contratos con plazos y pagos convenientes.

La Cooperativa de ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., tiene su principal fuente de financiamiento en los mismos socios, de quienes obtiene los recursos necesarios para operar y colocar los diferentes créditos a dichos socios; es decir, tiene un funcionamiento cerrado que no le permite operar con recursos del público. La amenaza estaría dada posiblemente por la falta de creencia de los socios en su entidad, sea porque no presente la rentabilidad requerida o porque hay problemas de gobernabilidad.

5. PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES

Volumen de Compra: El volumen de compra del servicio variará el costo de los intereses por el servicio, sin embargo esto no es indicativo de que variará la calidad del servicio.

Identidad de marca: Es fundamental posicionar el servicio en el mercado, con el fin de incentivar al acceso a los productos financieros y buscar el reconocimiento del mismo, para el caso de nuevos socios.

Concentración de compradores: Brindar la facilidad de acceder al servicio de nuestros productos.

Información del comprador: Es importante informarle a los socios de los beneficios que posee el servicio que está adquiriendo, información como el acceso a créditos, seguros de desgravamen, tarjetas de débito, tiempo de entrega, crédito entre otros.

Este factor se convierte en una oportunidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc., puesto que es capaz de ofrecer y ofrecer un servicio de calidad y con garantías, lo que seguramente captará la atención de los socios que requieren los servicios financieros, pues además la cooperativa ofrece productos con intereses competitivos para la contratación.

La mayor cantidad de (socios) son muy sensibles a la tasa de interés, lo que crea necesario mantener tasas competitivas acorde con el mercado y exigencia de los socios. Los clientes (socios) escogen por la entidad financiera que le brinda las mayores facilidades de obtener un beneficio ya que tienen mayor oportunidad de elegir una u otra entidad.

IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES

Las oportunidades son predisposiciones que pueden llevar a las empresas a un cambio significativo aumentando las ventas y las utilidades, siempre y cuando sé de una contestación estratégica apropiada.

A través del análisis externo se lograron identificar las siguientes oportunidades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.

1. La economía del Ecuador aún mantiene una estabilidad.

2. Existe un mercado desarrollo social de familias de Riobamba y Chimborazo y ecuatorianas.

3. Expansión de nuevos procesos de la comunicación disponible para todos.

4. El Gobierno actual aún mantiene una notable aceptación por parte de los ecuatorianos

5. Nueva legislación del Ecuador no es favorable para el sector Cooperativo.

IDENTIFICADORES DE AMENZAS

Estas son las situaciones externas al programa que pueden atentar contra este, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sostenerla.

A través de la realización de un análisis externa se logró identificar varias amenazas para la Cooperativa las cuales son:

1. Aparición de nuevas agencias de instituciones financieras

2. Entidades financieras trabajan en la innovación de sus productos

3. La población tiene cierto temor por la cantidad de bancos y cooperativas que han cerrado en los últimos años.

4. El sector cooperativo en la ciudad de Riobamba tienen una competencia muy alta.

5. Poder de negociación por parte de los clientes (socios) permite que se cambien con facilidad de cooperativa con tal de tener procesos más agiles en los préstamos.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Esta permite a los estrategias reunir y evaluar la información, social, cultural, demográfica, medio ambiente, política, gubernativo, legal, tecnológica y competitiva.

La Elaboración de la Matriz de Evaluación Externa consta de cinco pasos:

Primer paso

Se procedió a realizar un listado de factores críticos para esto identificando en el análisis externo. Esto dio un resultado como resultado 10 factores incluyendo oportunidades y amenazas que afectan a la cooperativa, en esta lista primero se anotó las oportunidades y posteriormente se procedió anotar las amenazas.

Segundo paso

Se procedió asignar un peso referente a cada elemento; de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). La cantidad muestra la importancia referente que tiene aquel factor para alcanzar el éxito en el sector financiero de la cooperativa; las oportunidades son superiores que las amenazas pero esta a su vez puede tener un peso superior depende de la situación. Se determinó pesos adecuados mediante la comparación de los contendientes que tienen éxito con los que no lo tienen o analizamos un factor en grupo llegando a una aprobación por lo que la suma de todos estos factores deben sumar 1.0.

Tercer paso

Se procedió a dar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores precisos para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias de la cooperativa están respondiendo con eficiencia y eficacia al factor, donde 4 es una calificación mayor que 3 y 2 es la media, y 1 es igual a una respuesta negativa. Las calificaciones se fundamentan en las estrategias fuertes de las empresas; de esta manera las calificaciones se basan en la Cooperativa mientras que los pesos del paso dos se basa en los factores para alcanzar la cima en el éxito del sector financiero.

Cuarto Paso

Se procedió a multiplicar el valor de cada uno de los factores por su calificación ponderada.

Quinto Paso

Se procedió a sumar las evaluaciones ponderadas en cada una de las variables para determinar el total ponderado de la Cooperativa independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluida en la matriz E.F.E., el total ponderado que puede obtener la Cooperativa u Organización es 4.0 y el total ponderado más bajo es 1.0, el valor del promedio ponderado es 2.5, un total ponderado de 4.0 indica que la empresa está reconociendo de una manera adecuada a las oportunidades y amenazas efectivos en el sector financiero; es decir de las estrategias de la empresa están utilizando con virtud las oportunidades positivos y restando los

posibles efectos contradictorios de las amenazas externas. Un promedio retenido de 1.0 indica que las tácticas de la cooperativa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1 (gran importancia)

Clasificación:

1 = Amenaza Menos

2 = Amenaza Importante

3 = Oportunidad Menor

4 = Oportunidad importante

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

CUADRO N° 5

	OPORTUNIDADES	REFERENCIA	PAG	PESO	CALIF.	TOTAL
1	El Gobierno actual aún mantiene una notable aceptación por parte de los ecuatorianos	Factor Político	55	0,15	4	0,6
2	El Ecuador aún mantiene una estabilidad económica.	Factor Económico	56	0,12	3	0,36
3	Existe un marcado desarrollo social de familias de Riobamba y Chimborazo y ecuatorianas.	Factor Social	61	0,15	3	0,45
4	Está legalmente constituida, por tanto tiene personaría jurídica y realiza actividades inherentes a las cooperativas de ahorro y crédito	Factor legal	63	0,03	4	0,12
5	Expansión de nuevas tecnologías de la comunicación disponible para todos.	Factor Tecnológico	64	0,1	4	0,4
	AMENAZAS					
1	Aparición de nuevas entidades financieras con calidad de servicios y precios bajos.	Amenaza de Competencia	64	0,12	1	0,12
2	Entidades financieras emprenden productos reales y eficaces y fáciles de adquirir.	Amenaza de Productos Sustitutos	65	0,1	2	0,2
3	La rivalidad entre las financieras competitivas maneja su perspectiva utilizando cualidades como la capacidad en precios, publicidad, introducción de nuevos servicios financieros e incrementos de buen servicio al cliente.	Rivalidad entre competencia	66	0,08	1	0,08
4	En la cooperativa no interviene el poder de negociación de los proveedores por cuanto los proveedores de la misma representan empresas que prestan servicios	Poder de negociación de los Proveedores	66	0,05	2	0,1
5	Poder de negociación por parte de los clientes (socios) permite que se cambien con facilidad de cooperativa con tal de tener procesos más agiles en los préstamos.	Poder de negociación de los clientes	67	0,1	1	0,1
	TOTAL			**1**		**2,53**

Fuente: Análisis Externo
Elaborado por: Rolando Morocho

Resultado Ponderado Total

Los resultados menores al 2.5 indican promedio de las amenazas en la organización, mientras que los mayores que 2.5 denotan preponderancia de las oportunidades, siendo este valor de **2.53** el caso de la cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.,

El total ponderado obtenido a través de la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos ha permitido determinar que la cooperativa cuenta con un grado aceptable de oportunidades frente a las amenazas ya existentes.

ANALISIS DE FACTORES INTERNOS:

Con el objetivo de poder identificar las principales fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., fue necesario acudir a la realización de una encuesta, lo cual se aplicó a los clientes internos y parte de los clientes externos, también se aplicó una entrevista al gerente de la entidad, esto por tratarse sobre la elaboración de una planificación estratégica que abarca a todas la áreas de la COACAT, se aplicó al personal que labora en la Cooperativa en sus diferentes cargos, responsabilidades, departamentos.

Esto para mantener una orden de recopilación de la información y poder identificar los puntos fuertes y débiles de sus departamentos ya que este es el procedimiento técnico aplicado en la planificación estratégica.

ANALISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES INTERNOS

Pregunta 1:

¿Según su criterio personal, El clima laboral que existe lo considera?:

CUADRO N° 6

CLIMA LABORAL		
Variables	**frecuencia**	**Porcentaje**
Agradable	8	100%
Regular	0	0%
Desagradable	0	0%
Total	**8**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaboración: Rolando Morocho

GRAFICO N° 3

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos los 100% del personal de la COACAT encuestados están de acuerdo en que el clima laboral en que se desenvuelven es agradable para ello, lo que indica que existe una fortaleza para la cooperativa.

Pregunta 2:

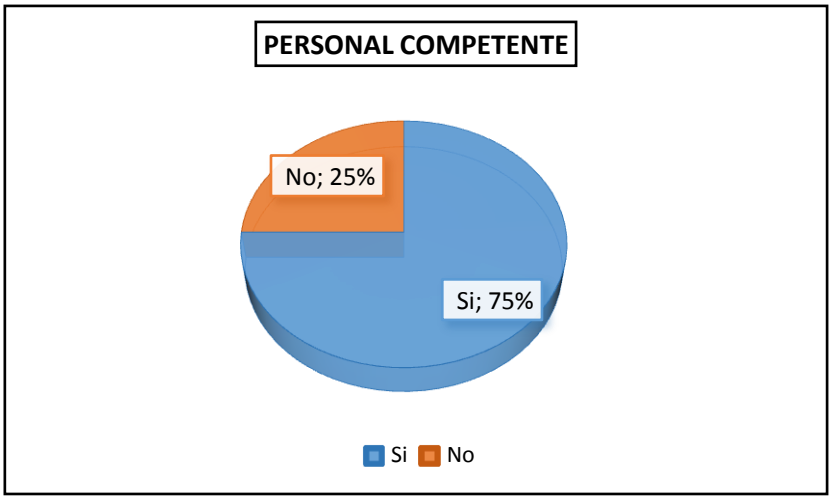
¿Está laborando en su cargo de acurdo a su preparación profesional?

CUADRO N° 7

PERSONAL COMPETENTE		
Variables	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	6	75%
No	2	25%
Total	**8**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaborado por: Rolando Morocho

GRAFICO N° 4



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Se obtiene como resultado a la presente pregunta que el 75% de los empleados encuestados, señalan que laboran con personal competente y un 25% está en desacuerdo y esto se convierte en una fortaleza porque la mayoría de los funcionarios se desenvuelve con personal capacitado en áreas distintas.

Pregunta 3:

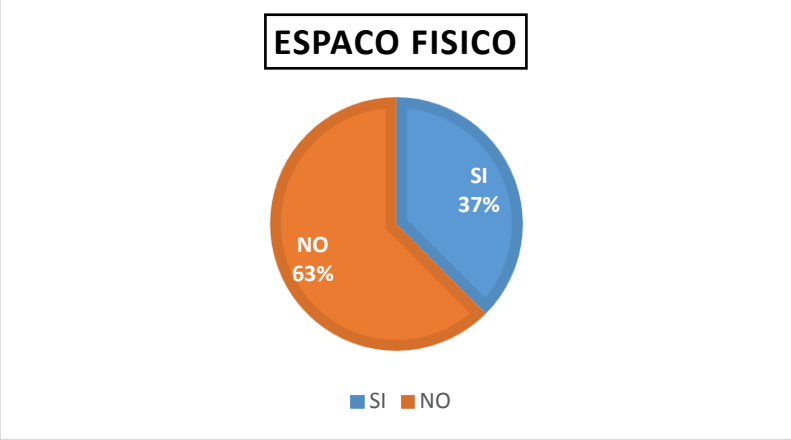
¿Le informaron a cerca de los aspectos relacionados con su puesto de trabajo y la filosofía empresarial (misión, visión valores y objetivos)?

CUADRO N° 8

INFORMACION FILOSOFIA EMPRESARIAL		
Variables	**frecuencia**	**Porcentaje**
SI	3	38%
NO	5	63%
Total	**8**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaborado por: Rolando Morocho

GRAFICO N° 5



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

De los 63% de los clientes internos de la COACAT, han respondido que no se ha informado sobre la filosofía empresarial (misión, visión, valores), y el 37% de los clientes encuestados indican que si hubo una socialización de la filosofía empresarial, la misma que deber ser socializado para un compromiso de los clientes internos del 100% de sus empleados en el desarrollo de sus actividades.

Pregunta 4:

¿Las áreas físicas de la oficina en la cual usted presta sus servicios de acuerdo a sus expectativas es?

CUADRO N° 9

AREAS FISICAS		
Variables	**frecuencia**	**Porcentaje**
Adecuado	1	13%
Inadecuado	7	88%
Total	**8**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 6

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

El 88% de los empleados encuestados de la institución, señalan el punto débil de la empresa con respecto a la distribución física de las 84reas físicas, esta debilidad deberá ser objeto de revisión y corrección inmediata, mientras el 12% de los empleados encuestados señalan que los espacios físicos les resulta adecuada para el desarrollo normal de sus actividades.

Pregunta 5:

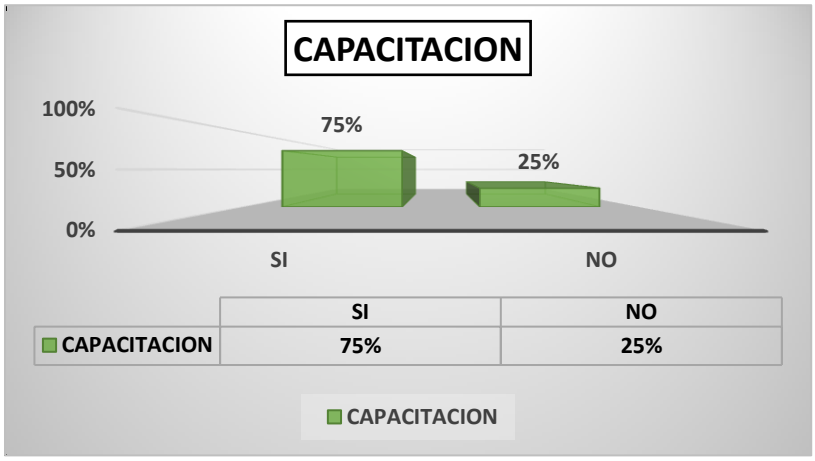
Durante el tiempo de servicio que usted lleva dentro de la COACAT ¿ha recibido capacitación para desempeñar sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

CUADRO N° 10

CAPACITACION		
Variables	**Frecuencia**	**Porcentaje**
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	**8**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaborado por: Rolando Morocho

GRAFICO N° 7



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

De los empleados encuestado el 75% indica que durante su permanencia en la cooperativa, han sido beneficiados con capacitación orientados a mejorar si nivel de conocimiento en actividades relacionados a sus cargos, mientras que el 25% manifiesta que no han recibido ningún pauta de capacitación afín a sus cargos.

Pregunta 6:

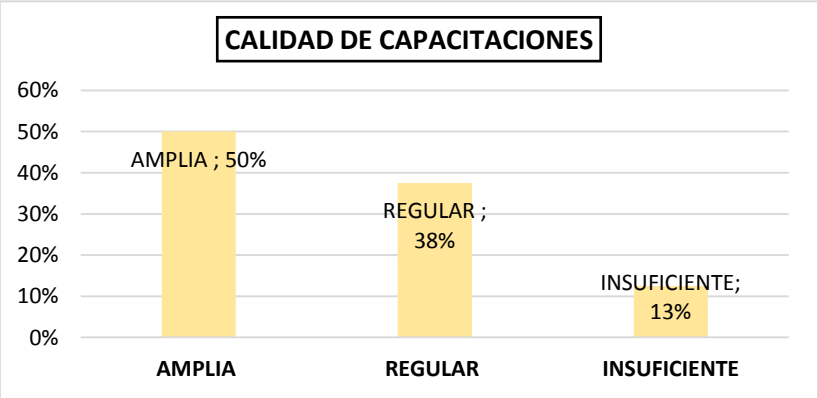
¿La fase de capacitación a cual Usted fue sometido por parte de los directivos de la Cooperativa, según su criterio personal fue?

CUADRO N° 11

CALIDAD DE CAPACITACIONES		
Variables	**Frecuencia**	**Porcentaje**
AMPLIA	4	50%
REGULAR	3	38%
INSUFICIENTE	1	13%
Total	**8**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 8



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

De los empleados encuestados el 50% confirma que el contenido de las capacitaciones fue amplia para sus actividades, y el 38% responde que las capacitaciones fueron regular para el desenvolvimiento de sus labores, y el 13% indica que las capacitaciones es insuficiente, y este detalle debe corregir la institución y tener capacitados a todo el personal.

Pregunta 7:

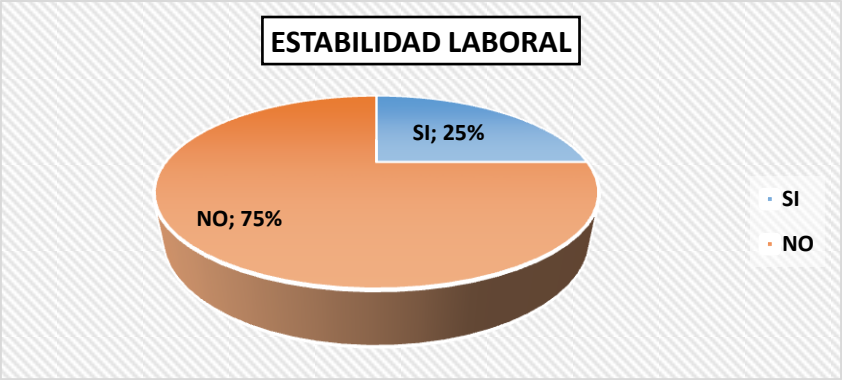
¿Considera Usted que la Cooperativa ofrece la suficiente estabilidad laboral como para garantizar el adecuado desenvolvimiento de sus actividades?

CUADRO N° 12

ESTABILIDAD LABORAL		
Variables	**frecuencia**	**Porcentaje**
SI	2	25%
NO	6	75%
Total	**8**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 9



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

El 75% de los empleados encuestados indican otra debilidad para la institución, ya que supieron indicar que la cooperativa no ofrece una estabilidad laboral como para sentirse lo suficientemente motivados para realizar las actividades encomendadas. Mientras el 25% respondieron que si ofrece estabilidad laboral suficiente como para garantizar la adecuada función en sus actividades.

Pregunta 8:

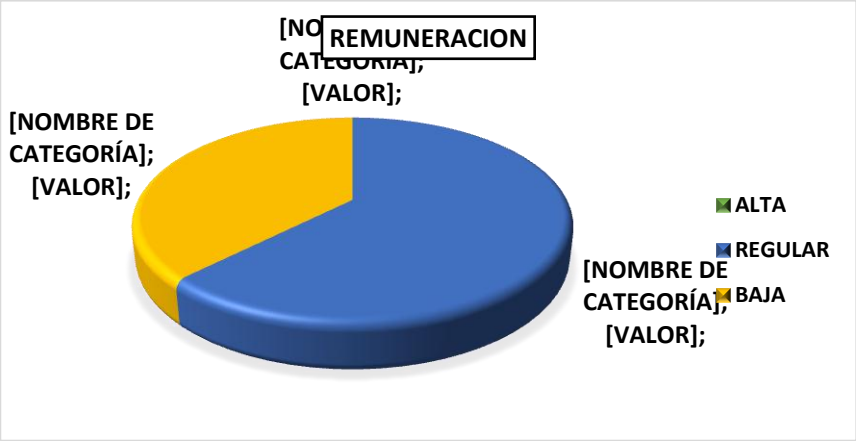
La remuneración económica que recibe Usted por su trabajo dentro de la cooperativa, según su criterio es:

CUADRO N° 13

REMUNERACION		
Variables	**frecuencia**	**Porcentaje**
ALTA	0	0%
REGULAR	5	63%
BAJA	3	38%
Total	**8**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 10



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

El 63% de los empleados encuestados indican que el sueldo mensual que perciben por las actividades que realizan por su trabajo es regular; mientras que el 38% de los empleados consideraron que la retribución económica recibida es baja.

Pregunta: 9

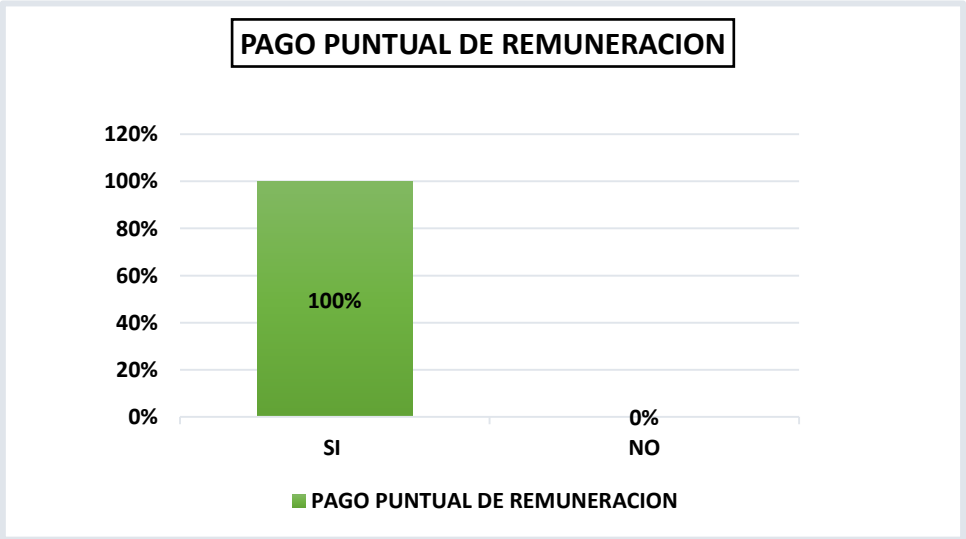
¿Recibe usted de manera oportuna su remuneración mensual por parte de la Cooperativa?

CUADRO N° 14

PAGO PUNTUAL DE REMUNERACION		
Variables	**frecuencia**	**Porcentaje**
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	**8**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 11



ANALISIS E INTERPRETACION

La puntualidad en los sueldos de los empleados de COACAT es acreditada con conformidad ya que el 100% de los empleados encuestados indicaron que los pagos son realizados con puntualidad.

Pregunta: 10

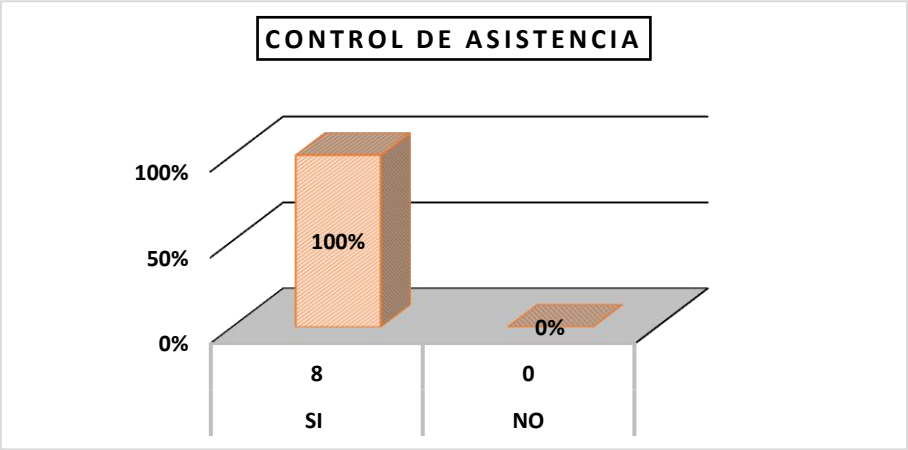
¿La cooperativa posee sistemas técnicos de control de asistencia para el cumplimiento de las actividades laborales de sus servidores?

CUADRO N° 15

CONTROL DE ASISTENCIA		
Variables	**Frecuencia**	**Porcentaje**
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	**8**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 12



ANALISIS E INTERPRETACION

El 100% de los empleados de la cooperativa indicaron que si cuentan con el sistema de control de asistencia de sus servidores, pero no se realiza los controles asistencia y se observa como una debilidad para la institución.

Pregunta: 11

¿La cooperativa brinda algún tipo de incentivo o reconocimiento por su desempeño laboral?

CUADRO N° 16

INCENTIVO LABORAL		
Variables	**frecuencia**	**Porcentaje**
SI	2	25%
NO	6	75%
Total	**8**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 14

ANALISIS E INTERPRETACION

El 75% de los encuestados indicaron que no existe ningún tipo de incentivo laborar por el desenvolvimiento en sus actividades durante su permanencia en la institución la cual que provoca una desmotivación, y el restante manifiesta que si existe un incentivo laboral porque desarrollan sus actividades por objetivos y metas.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA COACAT

Pregunta: 1

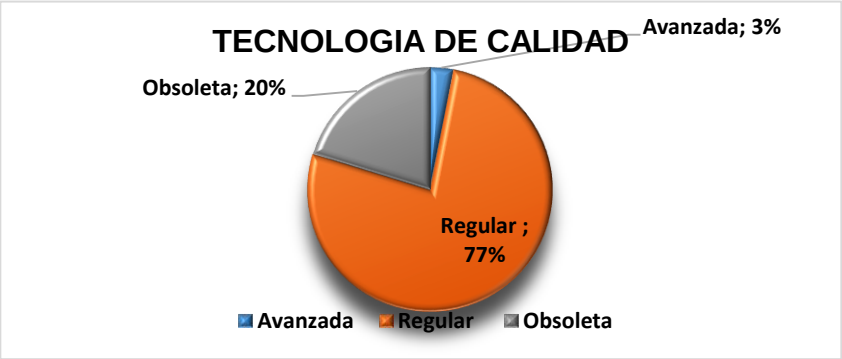
De acuerdo a su criterio personal y en su calidad de cliente externo de la COACAT, como cataloga usted el uso de las tecnologías en la Cooperativa?

CUADRO N° 17

TECNOLOGIA DE CALIDAD		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
Avanzada	10	3%
Obsoleta	250	77%
Regular	81	20%
TOTAL	**326**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 15



ANALISIS E INTERPRETACION

El 77% de los clientes encuestados consideran como regular la calidad de la tecnología con que cuenta la institución de la COACAT El 20% de los clientes indicaron que la tecnología con que cuenta la institución es obsoleta, es decir que es una debilidad para la Cooperativa; y en cambio un 3% de los clientes respondieron como una tecnología muy buena considerando que esta como una fortaleza.

Pregunta: 2

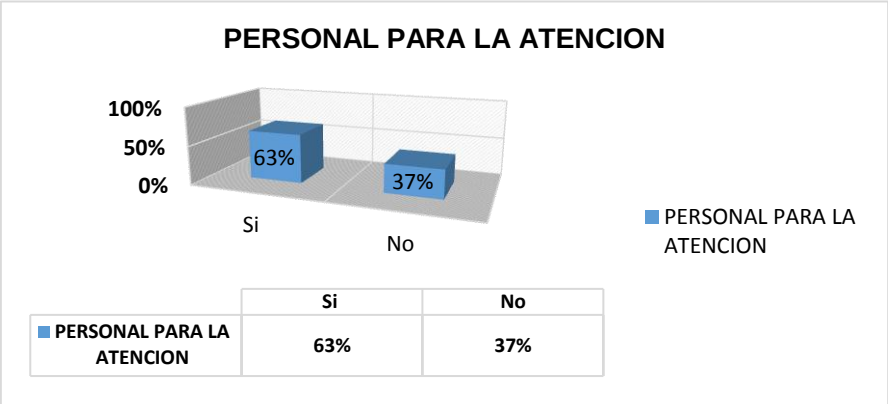
Conociendo que el sector financiero demanda una importante inversión económica y del talento humano calificado para la realización de las actividades. ¿La COACAT cuenta entre sus filas con el suficiente número de personal que garantice la realización de un adecuado trabajo en el sector financiero.

CUADRO N° 18

PERSONAL PARA LA ATENCION		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
Si	206	63%
No	120	37%
Total	**326**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 16



ANALISIS E INTERPRETACION

El 63% de los clientes de la cooperativa consideran que la misma tiene suficiente personal para la atención de los clientes convirtiéndose esto como una fortaleza para la cooperativa. En cambio el 37% de los clientes indicaron que no cuentan con un equipo de profesionales para el mejor y adecuado desarrollo y atención en sus actividades operativas principalmente en el sistema financiero.

Pregunta: 3

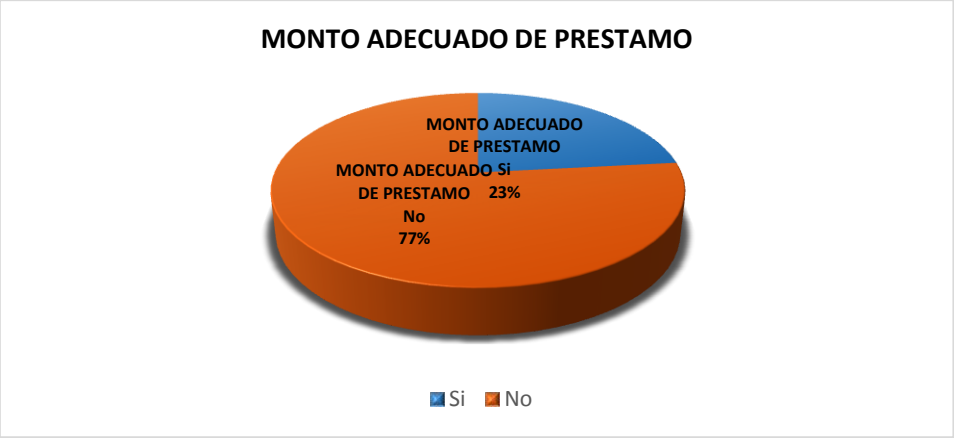
Considera usted que el monto que concede la cooperativa es adecuado o suficiente para sus expectativas?

CUADRO N° 19

MONTO ADECUADO DE PRESTAMO		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
Si	76	23%
No	250	77%
Total	**326**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 17



ANALISIS E INTERPRETACION

El 23% de los clientes de la cooperativa manifiesta que el monto adecuado del préstamo satisface sus expectativas para cubrir sus requerimientos, en cambio el 77% de los clientes manifiesta que el monto que presta la cooperativa no cumple con sus expectativas para cubrir sus requerimientos.

Pregunta: 4

¿Considera usted que sus ahorros están seguros y garantizados en la COACAT?

CUADRO N° 20

AHORROS GARANTIZADOS		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
Si	223	68%
No	103	32%
Total	**326**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 18

ANALISIS E INTERPRETACION

EL 68% de los clientes consideran que sus ahorros están totalmente garantizados en COACAT, por lo que la entidad financiera ha demostrado solvencia y seriedad. En cambio el 32% de clientes indicaron que no sienten seguridad en sus ahorros.

Pregunta: 5

¿La cooperativa cuenta con todos los productos financieros y alternativas que usted requiere?

CUADRO N° 21

PRODUCTOS FINANCIEROS		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
Si	195	60%
No	131	40%
Total	**326**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 19

ANALSIS E INTERPRETACION

El 60% de los clientes de la cooperativa manifiestan que si cuenta con los servicios financieros necesario y satisfacen sus expectativas para cubrir sus necesidades y el 40% de los clientes de la cooperativa indicaron que no cumplen con sus expectativas para cubrir sus requerimientos.

Pregunta: 6

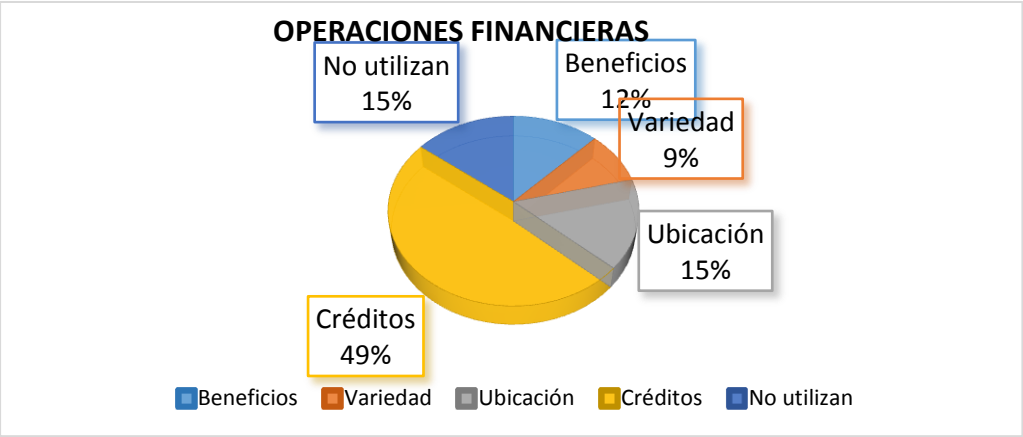
¿Por qué motivos usted realiza sus operaciones financieras en la Cooperativa?

CUADRO N° 22

OPERACIONES FINANCIERAS		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
Beneficios	40	12%
Variedad	29	9%
Ubicación	50	15%
Créditos	160	49%
No utilizan	47	14%
Total	**326**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 20



ANALISIS E INTERPRETACION

El 49% de los clientes de la cooperativa indicaron que realizan las operaciones por acceder a un monto de crédito, el 15% de los clientes participan por su ubicación, el 14 % de los socios no hacen uso de ninguna operación financiera, y el 12% de los clientes hacen uso por los beneficios que ofrece la cooperativa y los demás por su variedad.

Pregunta: 7

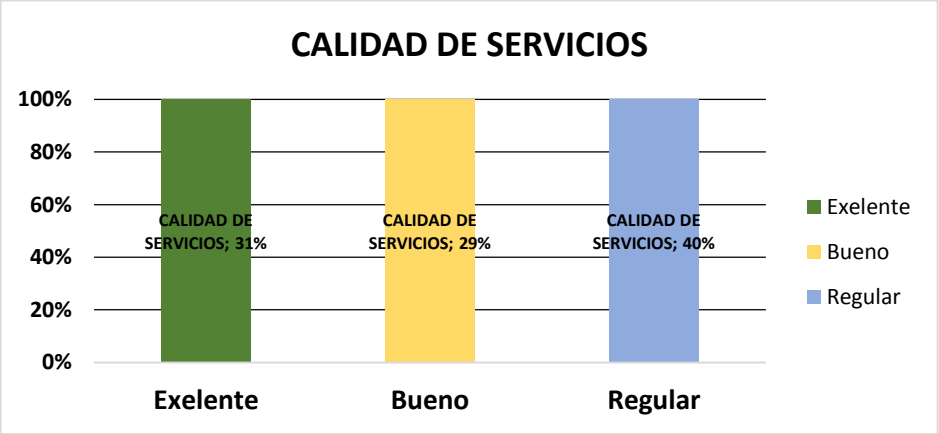
¿Cómo considera usted los servicios que ofrece la Cooperativa?

CUADRO N° 23

CALIDAD DE SERVICIOS		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
Excelente	100	31%
Bueno	95	29%
Regular	131	40%
Total	**326**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 21



ANALISIS E INTERPRETACION

El 40% de los clientes de la COACAT encuestados considera que la atención que brinda es regular, esta situación viene a constituirse en una debilidad para la cooperativa y el 31% de los clientes indicaron que la calidad de servicio es excelente en sus servicios que brinda, y 29% restante indica que la atención y calidad de servicio que ofrece la cooperativa es muy buena.

Pregunta: 8

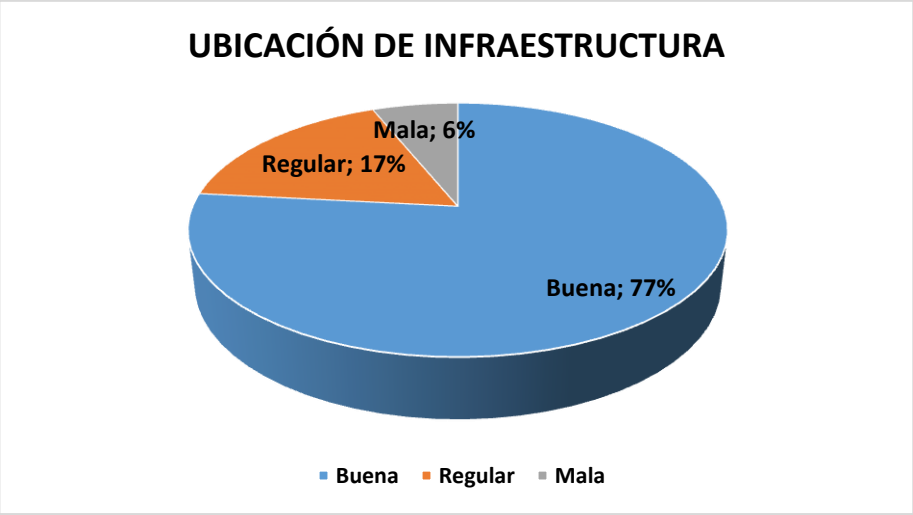
¿Cómo considera usted la ubicación de la infraestructura de la COACAT?

CUADRO N°24

UBICACIÓN DE INFRAESTRUCTURA		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
Buena	250	77%
Regular	56	17%
Mala	20	6%
Total	**326**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 22



ANALISIS E INTERPRETACION

El 77% de los clientes encuestados indica que la infraestructura de la cooperativa está ubicado en un lugar estratégico para acudir a realizar sus transacciones diarias, 17% menciona que la ubicación es regular y el 6% restante indicas que es mala la ubicación de la infraestructura de la COACAT.

Pregunta: 9

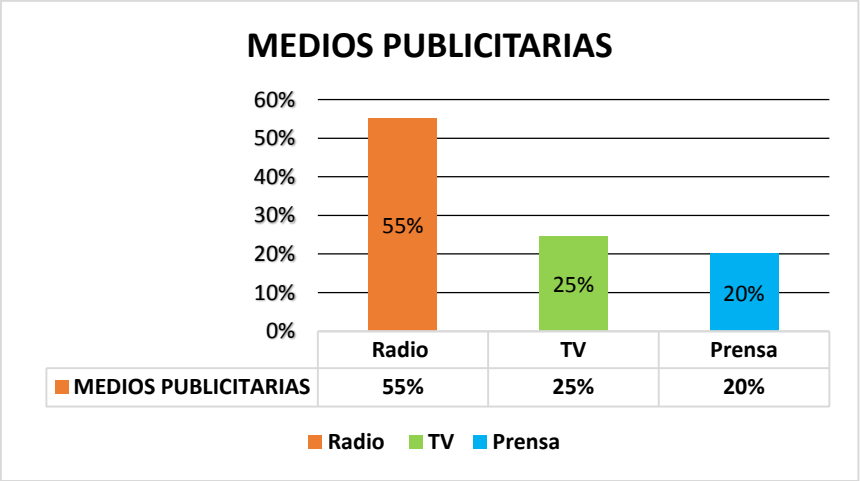
¿Por qué medios publicitarios conocía esta Cooperativa?

CUADRO N° 25

MEDIOS PUBLICITARIAS		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
Radio	180	55%
TV	80	25%
Prensa	66	20%
Total	**326**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 23



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Conforme a los resultados obtenidos se pudo evidenciar que 55% de los clientes de la COACAT conocieron a la cooperativa mediante la radio local, el 25% de clientes mencionaros por medios de canales de televisión local, y los demás el 20% pudieron evidenciar la existencia de la cooperativa mediante la prensa local.

Pregunta: 10

¿Qué sugerencias daría usted a la Cooperativa?

CUADRO N° 26

SUGERENCIAS		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
Publicidad	100	31%
Promoción	120	37%
Atención	56	17%
Ubicación	50	15%
Total	**326**	**100%**

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos
Elaboración: El Autor

GRAFICO N° 24

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada se logró determinar que la sugerencia para mejoras de la Cooperativa con mayor porcentaje es la de incrementar promoción con el 37%; seguida del 31% manifiestan que se debe ampliar publicidad y con el 17% indicaron que necesita mejoras en atención al cliente y el sobrante de 15% reubicar la infraestructura de la cooperativa.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO "ALLI TARPUC Ltda."

1. **¿La Cooperativa cuenta con la misión, visión?**

El Sr. Gerente supo indicar que la cooperativa si cuenta con estos requerimientos institucionales; aunque manifiesta que esta desactualizados y sería necesario redefinirlos.

2. ¿Existen las suficientes garantías por parte de la cooperativa de ahorro y crédito Alli Tarpuc Ltda., para sus clientes?

El Sr. Gerente manifestó que la COACAT está legalmente constituida por la Entidad que regula a las mismas, y cuenta con todos los permisos necesarios que permiten su funcionamiento; con referencia a las garantías la Cooperativa de ahorro y crédito si ofrece a sus socios con las suficientes garantías para un buen desempeño de las actividades.

3. ¿Desde cuándo funciona la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc?

El Sr. Gerente manifestó que la Cooperativa empezó a funcionar como un Banco Comunitario y luego se constituyó legalmente como una Cooperativa de Ahorro y Crédito el 6 de agosto del 2010, y esto evidencia que tiene una trayectoria, así como la experiencia para desarrollar sus actividades.

4. ¿Cuenta con una Planificación Estratégica la COACAT?

El Sr. Gerente manifestó en este punto de vista no han cumplido con este requerimiento, por lo tanto no se ha podido ejecutar con los planes propuestos empíricamente y emprender nuevas acciones.

5. ¿Cuáles son los principales productos que posee la cooperativa?

El principal producto que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito es el microcrédito, por lo cual las personas que desean formar parte de la cooperativa deben realizar la apertura de la cuenta y cumplir con todos los requisitos hábiles para hacerse acreedor de un crédito.

6. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la Cooperativa?

El entrevistado manifestó aparte de los servicios financiero que ofrece la cooperativa también brinda con los siguientes servicios:

- ✓ Pago de servicios básicos
- ✓ Recargas de Operadoras
- ✓ Matriculación Vehicular
- ✓ Pago de impuestos del SRI
- ✓ Impuestos Prediales

7. ¿Cuáles son los principales clientes de la cooperativa?

Cabe indicar que los principales clientes de la cooperativa son las personas que están económicamente activas con diferentes negocios con intenciones de ahorrar y acceder a un crédito sea cual sea su destino.

8. ¿Cuántos empleados laboran en la Cooperativa?

El Sr. Gerente manifestó que el número de empleados que trabaja en la cooperativa son ocho distribuida en distintas áreas y departamentos

9. ¿El personal se encuentra distribuido de acuerdo a su formación académica, habilidades y destrezas para desempeñar su cargo?

El entrevistado comenta que el personal que labora en la cooperativa está distribuida de acuerdo a la formación académica donde pueda desenvolver con las actividades encargadas.

10. ¿La cooperativa cuenta con un sistema contable para obtener la información económica financiera?

El Sr. Gerente supo indicar que si cuenta con un sistema contable donde exporta todos los estados financieros para realizar sus respectivos análisis.

ANALISIS E INTERPRETACION

De la encuesta aplicada al Gerente de la cooperativa Sr. Alex Pomaquero, permitió visualizar una perspectiva más amplia de las diferentes potencialidades y debilidades de la misma, de los cuales se puede destacar los siguientes aspectos positivos:

- ✓ La cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc se encuentra al día con todo lo relacionado al cumplimiento de la normativa actual y requisitos para el normal funcionamiento.
- ✓ Productos y servicios total mente definidos.
- ✓ Experiencia en el mercado mayor a cinco años

Así mismo se evidencia los aspectos negativas que representan retos para la administración actual entre las que se destacan los siguientes:

- No cuenta con una Planificación Estratégica
- No cuenta con manual de funciones y herramientas administrativas
- Cuenta con una misión y visión realizada a medias

ANALISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALLI TARPUC LTDA.

Considerando la información adquirida de los resultados de la investigación realizada a los clientes internos, clientes externos y al Gerente de la Cooperativa se pudieron comprobar los siguientes aspectos positivos de la COACAT.

1. Buen clima laboral (*pregunta 1 Encuesta CI; pregunta 9 entrevista Gerente*).

2. Personal competente y calificado (*pregunta 2 CI; pregunta 2 CE; pregunta 9 entrevista Gerente)*

3. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., Cuenta con la confianza y credibilidad de los socios cuenta ahorristas (*Pregunta 4 CE;).*

4. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., cuenta con la misión, visión y valores *(Pregunta 4 entrevista Gerente)*

5. Faces de capacitación constante *(Pregunta 6, CI; pregunta 9 entrevista Gerente*)

DEBILIDADES

Las debilidades se refieren, comentar elementos o actividades potencialmente vulnerables a nuestra empresa y que son muros para lograr la buena marcha de la Empresa.

A través de la realización del Análisis interno se supieron identificar las siguientes:

1. Uso deficiente de las tecnologías *(Pregunta 1 CE).*

2. Información de filosofía empresarial *(, pregunta 4 CI).*

3. Deficiente atención al cliente *(Pregunta 7 CE).*

4. Monto adecuado de préstamo *(Pregunta 3 CE).*

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (E. F. I)

Provee un inicio para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa. Es un instrumento ordenado de formulación de estrategias que resume y valora las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, talento humano, investigación y desarrollo. La elaboración de la MEFI consta de cinco pasos.

PRIMER PASO: Se procedió a elaborar un listado de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de auditoria o análisis externo. Esto dio como resultado un total de 10 factores incluyendo fortalezas y debilidades que afectan a la cooperativa y luego se anota las debilidades más concretas posibles usando porcentajes comparaciones y razones de los resultados.

SEGUNDO PASO: Se procedió a asignar un valor relativo a cada factor; de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El tamaño indica el valor relativo que tiene aquel factor para alcanzar aquel éxito en el sector financiero de la

cooperativa. Las fortalezas suelen tener los valores más altos que las debilidades pero estas a su vez pueden tener el peso más alto todo depende de la situación. Se determinó analizando un factor en grupo alcanzando a un consenso por lo que la suma de todos los factores deben sumar 1.0.

TERCER PASO: Se procedió asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores precisos para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias de la Cooperativa están respondiendo con eficiencia con eficacia al factor, donde 4 es una calificación mayor que 3 y 2 es la media, y uno es igual a una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, de esta manera las valoraciones se basan en la cooperativa mientras que los valores del paso del paso dos se basan en los factores para alcanzar el éxito en el factor financiero.

CUARTO PASO: se precedió a multiplicar el peso de cada factor por su calificación ponderada.

QUINTO PASO: se procedió a sumar las valoraciones ponderadas en cada una de las variables para determinar el total ponderado de la cooperativa. Independientemente del aumento de fortalezas y debilidades clave incluida en la (M.E.F.I.) el total más alto que puede alcanzar la Cooperativa u organización es 4.0 y el total más bajo es 1, el valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio intermedio es de 4 indica que la empresa está respondiendo de una manera excelente a las fortalezas y debilidades existentes en el sector financiero; es decir las estrategias de la cooperativa están utilizando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los efectos negativos de las

debilidades internas. Un promedio intermedio es de 1.0 indica que las estrategias de la cooperativa no están capitalizando las fortalezas ni evitando las debilidades. Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta (gran importancia)

Clasificación:

1 = debilidad importante

2 = debilidad menor

3 = fortaleza menor

4 = fortaleza importante

Matriz de Evaluación de Factores Internos

CUADRO N° 27

	FORTALEZAS	REFERENCIA	PESO	CALIFICAFICACION	TOTAL
1	Buen clima laboral	Preg. 1 C.I. Preg. 9 Gerente	0,12	4	0,48
2	Personal competente y calificado	Preg. 2 CI Preg. 2 CE Preg. 9 Gerente	0,15	3	0,45
3	Confianza y credibilidad de los socios	Preg. 4 C. E.	0,10	3	0,3
4	Cuenta con misión, visión y valores	Preg. 2 Gerencia	0,15	3	0,45
5	Fases de capacitación constante y distribución de talento humano.	Pregunta 6, CI; pregunta 9 entrevista Gerente	0,03	3	0,09
	DEBILIDADES				
1	Uso deficiente de las tecnologías	Pregunta 1 C.E	0,12	2	0,24
2	Información de filosofía empresarial.	Pregunta 4 C.I.	0,10	1	0,1
3	Deficiente atención a las necesidades y expectativas del cliente	Pregunta 7 C.E.	0,08	2	0,16
4	Monto adecuado de préstamo	Pregunta 3C.E.	0,05	1	0,05
5	Inadecuada promoción de productos y servicios financieros	Pregunta 9 entrevista encuesta C.E.	0,10	1	0,1
	TOTAL		**1,00**		**2,42**

Fuente: análisis interno COACAT
Elaborado por: Rolando Morocho

Abreviaturas del cuadro:

- ✓ Preg. Pregunta
- ✓ C. E. Clientes Externos
- ✓ C. I. Clientes Internos
- ✓ Geren. Gerente

Resultado ponderado total: los resultados menores de 2.5 indican promedio de las debilidades en la organización, mientras que los mayores que 2.5 denotan superioridad de las fortalezas, siendo este valor (2.42) el caso de la Cooperativa de ahorro y crédito Alli Tarpuc Ltda.

El total ponderado obtenido a través de la elaboración de la Matriz de E. F. I. ha permitido determinar que la cooperativa cuenta con un grado intolerable de debilidades frente a las fortalezas que posee.

CUADRO N° 28

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Buen clima laboral	Uso deficiente de las tecnologías
Personal competente y calificado	Áreas físicas e Infraestructura inadecuada
Confianza y credibilidad de los socios	Deficiente atención a las necesidades y expectativas del cliente
Cuenta con misión, visión y valores.	Monto inadecuado de préstamos.
Fases de capacitación constante.	Inadecuada promoción de productos y servicios financieros.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
El Gobierno actual aún mantiene una notable aceptación por parte de los ecuatorianos.	Aparición de nuevas entidades financieras con calidad de servicios y precios bajos.
El del Ecuador aún mantiene una estabilidad económica.	Entidades financieras trabajan en la innovación de sus productos.
El del Ecuador aún mantiene una estabilidad económica.	La rivalidad entre las financieras competitivas maneja su perspectiva utilizando cualidades como la capacidad en precios, publicidad, introducción de nuevos productos financieros e incrementos de buen servicio al cliente.
Está legalmente constituida, por tanto tiene personaría jurídica y realiza actividades inherentes a las cooperativas de ahorro y crédito.	En la cooperativa no interviene el poder de negociación de los proveedores por cuanto los proveedores de la misma representan empresas que prestan servicios.
Expansión de nuevas tecnologías de la comunicación disponible para todos.	Poder de negociación por parte de los clientes (socios) permite que se cambien con facilidad de cooperativa con tal de tener procesos más agiles en los préstamos.

Fuente: Matriz EFE y EFI
Elaborado por: Rolando Morocho.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

La matriz de alto impacto o de combinaciones FO-FA-DO-DA, es una herramienta de gestión que ayuda el proceso de planificación estratégica, facilitando la información necesaria para la ejecución de acciones y medidas correctivas, y para el progreso de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las flaquezas, amenazas, las fortalezas y oportunidades.

La estrategia DA: (flaquezas vs. Amenazas) es restar tanto las impotencias como las amenazas. Una alineación que resulte ubicada en esta tabla estaría afrontando su peor contexto respecto al logro de sus objetivos, sus esfuerzos principales tendría que dedicarlos a luchar por su persistencia o llegaría irreparablemente hasta su liquidación definitiva.

La estrategia, DO: (Debilidades vs. Oportunidades), pretende restar las debilidades y extender las oportunidades. Una compañía en este ambiente analiza las oportunidades que le brindan el entorno pero busca que sus debilidades organizacionales que no permiten beneficiar. Un cambio de estrategia puede ser, permitir dejar pasar la oportunidad que muy probablemente beneficiará la competencia. En este entorno la agrupación debe apoderarse a un enfoque adaptativa.

La táctica FA: (Fortalezas vs. Amenazas), se basa en que las fortalezas de la cooperativa pueden enfrentar las amenazas del entorno. Su principal objetivo es maximizar las iniciales mientras se restan las segundas. Esta situación no

significa precisamente que la cooperativa tenga que dedicarse a buscar amenazas para enfrentarlas sino todo lo contrario, las fortalezas de la empresa deben ser aplicadas a discreción y oportunamente. La posición correcta para una empresa en tal situación es la defensiva.

La situación FO: (Fortalezas vs. Oportunidades) constituye el indicador más favorable, donde todas las empresas querrían estar situadas para utilizar sus fortalezas en el aprovechamiento de las oportunidades.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO O DE COMBINACIONES FO-FA-DO-DA APLICADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALLI TARPUC LTDA.

CUADRO N° 29

AMBITO EXTERNO	**AMBITO INTERNO**	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
		Buen clima laboral	Uso deficiente de las tecnologías
		Personal competente y calificado	Áreas físicas e Infraestructura inadecuada
		confianza y credibilidad de los socios	Deficiente atención a las necesidades y expectativas del cliente.
		Cuenta con misión, visión y valores	Monto inadecuado de préstamos.
		Fases de capacitación constante	Inadecuada promoción de productos y servicios financieros.
OPORTUNIDADES		**ESTRGEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
La economía del Ecuador aún mantiene una estabilidad.		*Cruce de la fortaleza 2,3 y las oportunidades 4,5*	*Cruce de debilidades 2,3 y las oportunidades 4,5*
Existe un mercado desarrollo social de familias de Riobamba y Chimborazo y ecuatorianas.		***Incrementar un paquete promocional para la concesión de microcréditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.***	***Rediseñar la Filosofía empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.***
Expansión de nuevas tecnologías de la comunicación disponible para todos.			*Cruce de debilidades 1,3 y las oportunidades 3*
El Gobierno actual aún mantiene una notable aceptación por parte de los ecuatorianos			***Rediseñar el proceso para la concesión de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.***
Nueva legislación del Ecuador no favorable en el sector Cooperativo.			
AMENAZAS		**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
Aparición de nuevas entidades financieras		*Cruce de las fortalezas 1,2,3,5 y las amenazas 2, 3, 4, 5*	*Cruce de debilidades 1,3 y las amenazas 2,3*
Entidades financieras trabajan en la innovación de sus productos			
La rivalidad entre las financieras competitivas maneja su perspectiva utilizando cualidades como la capacidad en precios, publicidad, introducción de nuevos productos financieros e incrementos de buen servicio al cliente.		**Implementar un plan de capacitación con el fin de mejorar la utilización de las (TIC); implementados en la en la cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.**	***Diseñar un manual para mejorar el uso de la tecnología de información y comunicación implementada en la cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.***
En la cooperativa no interviene el poder de negociación de los proveedores por cuanto los proveedores de la misma representan empresas que prestan servicios.			
Poder de negociación por parte de los clientes (socios) permite que se cambien con facilidad de cooperativa con tal de tener procesos más agiles en los préstamos			

Elaborado por: Rolando Morocho

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Esta es una cooperativa de ahorro y crédito organizado y cuya actividad principal es el campo financiero y por lo que la planificación financiera aplica a la misma, debe contener todas sus actividades administrativas como operativas, a continuación se detallan los cuatro objetivos estratégicos necesarios para la Cooperativa de ahorro y Crédito Alli Tarpuc.

CUADRO N° 30

Cuadro de objetivos estratégicos

N°	REFERENCIA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
1	**DO**	Rediseñar la Filosofía empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.	Mejorar la filosofía empresarial.
2	**FO**	Incrementar un paquete promocional para la concesión de microcréditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.	Agilidad en la prestación de servicios.
3	**DO**	Incrementar el uso de las tecnologías de la información y comunicación	
4	**DA**	Implementar un plan de capacitación con el fin de mejorar la utilización de las (TIC); implementados en la en la cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.	Estableces nuevos espacios publicitarios mediante el uso de la tecnología.

Elaborado por: Rolando Morocho

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA COACAT A 2021

OBJETIVO ESTRATEGICO 1

Mejorar la cultura Organizacional

Problema:

La Filosofía empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., tiene más de cinco años en vigencia, en la actualidad han cambiado muchos aspectos sobre los cuales ha modificado su accionar en mejora de productos y servicios prestados por la cooperativa a sus clientes por lo tanto es necesario replantear al cultura organizacional.

Estrategia General:

Replantear la cultura organizacional de la Cooperativa de ahorro y crédito Alli Tarpuc Ltda.

Meta:

Lograr que todos los funcionarios formen parte de la Cultura Organizacional de la COACAT se sientan a gusto y satisfechos con su trabajo para mejorar la productividad, trayendo los tan deseados beneficios económicos.

Tácticas:

- Conformar un equipo técnico para el replanteamiento de la misión, visión y valores de la cooperativa.
- Hacer aprobar al directorio la nueva filosofía organizacional de la cooperativa.
- Socializar y hacer conocer todos los puntos de la nueva filosofía organizacional a todo el personal, empleados y socios de la Cooperativa.
- Promocionar la nueva filosofía organizacional de la Cooperativa Alli Tarpuc Ltda.

Políticas:

- La comisión para el replanteamiento de la Filosofía Organizacional de la Cooperativa estará conformada por representantes de todos los niveles de la institución.
- Una vez replanteada la misión y visión deberán ser expuestas en toda la Institución y documentos publicitarios.

Resultados Esperados

Del replanteamiento de la Filosofía Organizacional de la cooperativa se espera que oriente a toda la institución y los esfuerzos de todos hacia un mismo panorama para el cumplimiento íntegro de la visión hacia el año 2021.

Responsable:

Gerente de la Cooperativa, consejos de Administración y Vigilancia.

Recursos

Los recursos a emplear en el replanteamiento de la Filosofía Organizacional ascienden a $ 1.200,00 que serán utilizados en el refrigerio para la comisión conformada y difusión de su respectiva publicación.

CUADRO N° 31

OBJETIVO ESTRATEGICO 1					
Mejorar la filosofía empresarial					
Meta	**Estrategia**	**Táctica**	**Política**	**Responsable**	**Presupuesto**
Lograr que todos los funcionarios formen parte de la Filosofía empresarial de la COACAT, se sientan a gusto y satisfechos con su trabajo para mejorar la productividad, trayendo los tan deseados beneficios económicos. .	Rediseñar la Filosofía empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda. .	• Conformar un grupo óptico para el replanteamiento de la misión, visión y valores de la cooperativa. • Hacer aprobar al directorio la nueva filosofía organizacional de la cooperativa. • Socializar y hacer conocer todos los puntos de la nueva filosofía organizacional a todo el personal, empleados y socios de la Cooperativa. • Promocionar la nueva filosofía organizacional de la Cooperativa Alli Tarpuc Ltda.	• La comisión para el replanteamiento de la Filosofía Organizacional de la Cooperativa estará conformada por representantes de todos los niveles de la institución. • Una vez replanteada la misión y visión deberán ser expuestas en toda la Institución y documentos publicitarios.	Gerente, consejo de administración y vigilancia de la Cooperativa.	Rediseñar la Filosofía empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda. Tiene un costo de $1.200,00

Fuente: Objetivo Estratégico 1
Elaborado por: Rolando Morocho

LA MISION

La misión define principalmente cual es nuestra actividad en el mercado, además se puede cumplir haciendo referencia al público hacia al quien va dirigido y con la particularidad o factor diferencial, mediante el cual desarrolla su principal actividad. Para concretar la misión de nuestra empresa, nos ayudará a manifestar algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro principal negocio?, ¿a qué nos proponemos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros contendientes?

MISION ACTUAL

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito socialmente responsable, que brinda oportunidades a nuestros socios y clientes en el sector de la economía popular y solidaria, los servicios financieros de calidad, con eficiencia y personal comprometido para aportar el desarrollo y crecimiento de la región centro del país.”

ANALISIS REALIZADO DE LA MISION ACTUAL

Desde el punto de vista lógico la visión actual está bien definida; pero si nos enmarcamos en lo que es la misión empresarial la cual debe responder una serie de preguntas como: nombre de la Empresa, en donde está ubicada, a que actividad se dedica que objetivos persigue entre otras, dentro de este contexto se puede asegurar que la definición de la misión actual de la cooperativa debe

redefinirse por el motivo por el cual se propone un nuevo modelo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.

MISION PROPUESTA DESDE EL PUNTO DE VISTA EMPRESARIAL

La misión debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro negocio? = Identidad Legitimidad
- ¿Qué queremos ser? = Propósitos
- ¿Por qué Lo hacemos? = Valores, Principios, Motivaciones
- ¿A quién queremos servir? = Clientes

CUADRO DE FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

CUADRO N° 32

¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué queremos ser?	¿Por qué Lo hacemos?	¿A quién queremos servir?
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.	Ayudar con servicios financieros con enfoque de calidad, oportunidad y rentabilidad financiera y social	Estamos comprometidos con el desarrollo socioeconómico de nuestra zona de dominio.	Brindar a nuestros Clientes un servicio eficientes, trasparente, oportuno, eficaz y de calidad que permita crecer social, cultura y económicamente cubriendo todo el ambiente cantonal y provincial.

Elaborado por: Rolando Morocho

MISION PROPUESTA DESDE EL PUNTO DE VISTA EMPRESARIAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., es una entidad financiera comprometido servir a nuestros clientes y socios con innovados servicios financieros, agiles, oportunos y eficientes; utilizando la tecnología adecuada respaldado en el compromiso de su talento humano, de manera competitiva, equitativa y con responsabilidad social , que aseguren el mejoramiento de la

LA VISIÓN

La Visión es el desplazamiento de ver más lejos, en lapso y espacio, y por arriba de los demás, significa imaginar, ver con los ojos de la imaginación, en los términos finales podemos decir, que se pretende alcanzar en los próximos 5, 10 o 20 años, lo cual nos indica al punto donde queremos llegar y como llegar ahí.

VISIÓN ACTUAL

Consolidar como la mejor opción financiera de los pequeños y medianos microempresarios, ofreciendo la prosperidad integral; a nivel local provincial y nacional en el marco del desarrollo intercultural de la economía popular.

ANÁLISIS REALIZADO A LA VISIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA

Desde el punto de vista lógico la visión actual no está muy bien elaborado, porque al punto hacia donde quería llegar la empresa en un determinado tiempo está delimitado para dos mi quince y se ha tomado en cuenta que debe redefinirse; para determinar una imagen motivadora, futura de la cooperativa.

La visión debe responder las siguientes preguntas ¿Qué queremos llegar a ser? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Porque?

DISEÑO DE LA VISIÓN

CUADRO N° 33

¿Qué queremos llegar a ser?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Porque?
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.	Para el año 2021	Siendo el mejor aliado en la economía social y popular.	Construyendo un espíritu solidario para la economía del buen vivir

VISIÓN PROPUESTA

Ser el mejor aliado en la economía social y popular; generando soluciones financieras integrales de calidad, con infraestructura moderna; solvencia económica y espíritu solidarios para la economía del buen vivir.

VALORES CORPORATIVOS

Los Señores Directivos y Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuc” Ltda., vivimos con nuestros pensamientos con los siguientes valores corporativos:

Respeto.- Consideramos a nuestros semejantes tal y como son, entendemos sus formas de pensar aunque para nosotros no sea igual que la de nosotros. Respeto es lo que esperamos y ofrecemos a nuestros socios.

Compromiso.- Sentimos de una manera propio los objetivos de nuestra institución. Efectuamos con nuestros deberes y obligaciones y desenrollamos de manera positiva los trabajos necesarios que afirmen el logro del triunfo y la excelencia en la prestación de servicios.

Responsabilidad Social.- Trabajamos con conducta, respeto e igualdad con todas los individuos, la colectividad y el medio ambiente. Aseguramos la no corrupción y que no exista una maléfica administración para hacernos merecedores del reconocimiento de quienes confían en nosotros.

Honestidad.- Ejecutamos en forma clara y transparente las actividades que realizamos día a día de todos los contribuyentes y directivos en sus diferentes departamentos, presentamos con nuestras acciones la austeridad de la gestión.

Trabajo en equipo.- Brindamos una asistencia de calidad a todos los clientes internos y externos, todo este adecuado trabajo se desarrolla con la contribución de todos quienes constituimos parte de la COACAT.

Desarrollo del talento humano.- Fomentamos la capacitación permanente, y la introducción y el progreso del personal dirigente y contribuyente en función de las responsabilidades y resultados establecidos, para que manifiesten el apoyo y fortalezcan el crecimiento de la Institución.

Equidad.- Fomentamos el trato y servicio uniforme para todos, sin distinción de ninguna clase, promoviendo la alineación de una sociedad más justa.

Seguridad financiera.- Reivindicar a la entidad financiera en la corporación como un ente digno de cordialidad.

Compartir la riqueza.- Generar riqueza a partir de un trabajo holístico.

Saber crear antes de crear sin saber.- Incentivar a los copartícipes la preparación constante en la academia. Estos valores, son actuados regularmente por todos quienes hacemos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuc” Ltda., se componen en la razón de ser de la institución, impulsan su desarrollo, innovación y perfeccionamiento, desempeñando a cabalidad los principios del cooperativismo.

Objetivo estratégico 2

Agilidad en la prestación de servicios financieros.

Problema:

En la actualidad, una de las debilidades de la Cooperativa es la falta de promoción de servicios y productos en los diferentes mercados del cantón debido al limitado conocimientos de sus debilidades y oportunidades en el manejo del mercado financiero. El cual ha detenido su crecimiento, por lo que es necesario promocionar y publicar el servicio y productos que ofrece la cooperativa.

Estrategia General:

Incrementar un paquete promocional para la concesión de microcréditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.

Meta

Incrementar un 30% en concesión de micro créditos anuales de la cooperativa de ahorro y crédito Alli Tarpuc Ltda.

Tácticas:

- Efectuar el mapeo actual del trámite de concesión de los créditos.
- Abreviar los pasos de concesión de un crédito a través de implementar un mecanismo un mecanismo de pre-suscripción inicial vía virtual con simuladores de amortizaciones.
- Revisar el material publicitario para la concesión de créditos y replantear con orientación hacia la comprensión de los socios y clientes.
- Promocionar los nuevos mapas de créditos por internet y por medios de comunicación.

Políticas:

- El pre- inscripción inicial servirá para que los oficiales de crédito se formen un criterio inicial y puedan absolver inquietudes de los usuarios.
- Los créditos se podrán modificar el proceso pero siempre guardaran el celo de garantías necesaria.

Resultados esperados

Para el año subsiguiente deberá obtener un aumento del 20% más de las captaciones de los anteriores años.

Responsables

Comité de créditos.

Recursos

El replanteamiento de los procesos crediticios representara una la contratación de un profesional para la elaboración de colocación de créditos y tendrá un costo de $ 1.600,00.

CUADRO N° 34

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2					
Agilidad en la prestación de servicios financieros					
Meta	**Estrategia**	**Táctica**	**Política**	**Responsable**	**Presupuesto**
Incrementar un 20% en concesión de micro créditos anuales de la cooperativa de ahorro y crédito Alli Tarpuc Ltda.	Incrementar un paquete promocional para la concesión de microcréditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda. .	-Efectuar el mapeo actual del trámite de concesión de los créditos. -Abreviar los pasos de concesión de un crédito a través de implementar un mecanismo un mecanismo de pre-suscripción inicial vía virtual con simuladores de amortizaciones. -Revisar el material publicitario para la concesión de créditos y replantear con orientación hacia la comprensión de los socios y clientes. -Promocionar los nuevos mapas de créditos por internet y por medios de comunicación.	-Incentivar el ahorro programado en los socios de la Cooperativa. -Realizar transacciones desde el puesto de trabajo.	Comité de crédito	El replanteamiento de las estrategias de captaciones representara la contratación de un profesional para la capacitación y tendrá un costo de $ 1.600,00

Fuente: Objetivo Estratégico 2
Elaborado por: Rolando Morocho

OBJETIVO ESTRATEGICO 3

Establecer nuevos espacios publicitarios mediante el uso de la tecnología.

Problema:

El recurso más importante en cualquiera entidad lo forma el talento humano implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia para una institución que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de las personas influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que brinda.

Un personal capacitado, motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las empresas exitosas sustentan sus logros.

Estrategia General:

Implementar un plan de capacitación con el fin de mejorar la utilización de las (TIC); implementados en la en la cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda

Meta:

Capacitar al 100%gerente, jefes de departamentos y personal operativo de la Cooperativa Alli Tarpuc Ltda.

Tácticas:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos prácticos de su área.
- Realizar talleres.

Políticas:

- Enseñar al empleado como aplicar las nuevas tecnologías, si así lo requiere su puesto de trabajo.
- Elevar los niveles de desempeño.
- Preparar al empleado para ocupar un vacante o un puesto de nueva creación.

Resultados Esperados:

Con la implementación de esta estrategia se espera, la capacitación se convierta en una herramienta capaz de hacer a las personas aptas y de esta manera ser considerada por todos en la cooperativa como una alternativa válida en el proceso del desarrollo del talento humano

Responsable:

Coordinador de Talento Humano

Recursos:

Implementar un plan de capacitación con el fin de mejorar la utilización de las (TIC); implementados en la en la cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda representara una inversión de $ 2.000,00.

CUADRO N° 35

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 3					
Establecer nuevos espacios publicitarios mediante el uso de la tecnología.					
Meta	**Estrategia**	**Táctica**	**Política**	**Responsable**	**Presupuesto**
Educar a los clientes con contenidos relacionados a la marca, esto a través de tutoriales y videos.	Implementar un plan de capacitación con el fin de mejorar la utilización de las (TIC); implementados en la en la cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda	**Tácticas:** • Instrumentar el historial crediticio en menos tiempo posible. • Demostrar que son personas serias y con altas posibilidades de Pago. • Analizar y demostrar que el socio tiene la capacidad de pago.	• Clientes que han pagado puntual. • Clientes con calificación A en la Central de Riesgos.	Comité de Crédito	El replanteamiento de los procesos e instrumentación ágil de los documentos de los socios representara la contratación de un experto analista de Créditos y representara una inversión de 2.000.

Fuente: Objetivo Estratégico 3
Elaborado por: Rolando Morocho

OBJETIVO ESTRATEGICO 4

Mejorar la calidad de atención al cliente.

Problema:

Con la aparición de la tecnología avanzada es importante enfocarse en mejorar el servicio al cliente de la cooperativa para establecer una mejor comunicación con los usuarios, socios y clientes lo que hasta el momento la Cooperativa de Ahorro y crédito no lo ha efectuado quedando a la vanguardia de que otras instituciones ya están alineando el uso masivo de la tecnología.

Estrategia General:

Implementar un plan de capacitación con el fin de mejorar la utilización de las (TIC); implementados en la en la cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.

Meta:

- Utilizar el 100% la comunicación entre socios y la cooperativa utilizando los medios informáticos y las tecnologías.
- Mejorar el 100% del espacio físico de la cooperativa.

Tácticas:

- Proponer a gerencia un plan de ampliación de las instalaciones de la institución
- Contratar los trabajos de ampliación de las instalaciones.

- Contratar una empresa de diseño e implementar un servicio de productos financieros mediante portal de servicios en línea.

Políticas:

- Se contratará los servicios de un diseñador de interiores para que presente una propuesta de ampliación de las instalaciones.

Resultados esperados:

Con la implementación de un portal virtual se reduce la concurrencia de los socios y clientes por obtener información y además se tiene las instalaciones en mayor funcionalidad.

Responsable:

Sistemas y Negocios

Recursos:

El replanteamiento de los procesos crediticios representara la contratación de un profesional en sistemas y tecnología que representará una inversión de $ 6.000,00

CUADRO N° 36

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4					
Mejorar la calidad de atención al cliente					
Meta	**Estrategia**	**Táctica**	**Política**	**Responsable**	**Presupuesto**
• Utilizar el 100% la comunicación entre socios y la cooperativa utilizando los medios informáticos y las tecnologías. • Mejorar el 100% del espacio físico de la cooperativa.	• Incrementar el uso de las tecnologías de la información y comunicación • Ampliar y mejorar la infraestructura	• Proponer a gerencia un plan de ampliación de las instalaciones de la institución • Contratar los trabajos de ampliación de las instalaciones. • Contratar una empresa de diseño e implementar un servicio de productos financieros mediante portal de servicios en línea.	• Se contratará los servicios de un diseñador de interiores para que presente una propuesta de ampliación de las instalaciones	• Sistemas y Negocios	El replanteamiento de los procesos del manejo y uso de la tecnología necesita la contratación de un profesional en sistemas y tecnología, que representará una inversión de $ 6.000.

Fuente: Objetivo Estratégico 4
Elaborado por: El Autor

RESUMEN DEL PRESUPUESTO

CUADRO Nº 36

Nº	Objetivos Estratégicos	Monto
1	Rediseñar la Filosofía empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.	$ 1.200,00
2	Incrementar un paquete promocional para la concesión de microcréditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.	$ 1.600.00
3	Agilidad en la prestación de servicios.	$ 2.000,00
4	Incrementar el uso de las tecnologías de la información y comunicación	$ 6.000,00
	TOTAL	**$ 10.800,00**

Fuente: Objetivos estratégicos
Elaborado por: Rolando Morocho

ACTIVIDADES A REALIZAR PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO N° 37

OBJETIVOS ESTRATEGICOS				
ACTIVIDADES A REALIZAR	**RESPONSABLE**	**INICIO**	**FINAL**	**OBSERVACIONES**
MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Gerente de la cooperativa	ene-17	ene-18	Los recursos a emplear en el replanteamiento de la Filosofía Organizacional ascienden a $ 1.200,00
INCREMENTAR EL VOLUMEN DE CREDITOS OTORGADOS	Comité de Credito	ene-17	ene-18	El replanteamiento de los procesos crediticios representara una la contratación de un profesional para la elaboración de colocación de créditos y tendrá un costo de $ 1.600,00.
OPORTUNIDAD – AGILIDAD EN LA PRESTACION DE SERVICIOS	Atencion al Cliente, auxiliar de credito,comité de credito	dic-16	dic-17	El replanteamiento de los procesos e instrumentación ágil de los documentos de los socios representara la contratación de un experto analista de Créditos y representara una inversión de 2.000.
ESTABLECER NUEVOS ESPACIOS PUBLICITARIOS MEDIANTE EL USO DE LA TECNOLOGIA	Sistemas y Negocios	feb-17	feb-18	El replanteamiento de los procesos crediticios representara la contratación de un profesional en sistemas y tecnología que representará una inversión de $ 6.000.

Elaborado por: Rolando Morocho

INDICADORES DE MEDIOS DE VERIFICCION

CUADRO N° 39

OBJETIVOS ESTRATEGICOS							
ESTRATEGIA	**ACTIVIDADES A REALIZAR**	**AÑO 2016**	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**	**AÑO 2019**	**AÑO 2020**	**AÑO 2021**
1	MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL						
2	INCREMETAR EL VOLUMEN DE CREDITOS OTORGADOS						
3	OPORTUNIDAD – AGILIDAD EN LA PRESTACION DE SERVICIOS						
4	ESTABLECER NUEVOS ESPACIOS PUBLICITARIOS MEDIANTE EL USO DE LA TECNOLOGIA						

Elaborado por: Rolando Morocho

h. CONCLUSIONES

Luego de haber culminado con la elaboración del trabajo de investigación he llegado a las siguientes conclusiones:

- El desarrollo del presente trabajo de tesis se llevó a cabo sin mayores dificultades gracias a la colaboración del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuc” Ltda. Señor Alex Pomaquero y al personal de la prestigiosa institución financiera.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuc” Ltda no ha aplicado herramientas fundamentales como el FODA, lo cual le impide conocer la situación tanto externa como interna de la institución financiera.
- No tiene un organigrama estructural debido a que no lo consideran como algo indispensable lo que causa un desequilibrio laboral.
- Existe un programa de capacitación muy reducida para el personal de la entidad, lo cual dificulta el eficiente rendimiento en las actividades ya que deben estar siempre actualizados.
- No posee planes de publicidad a través de la televisión y prensa escrita por falta de organización lo que trae como consecuencia que la ciudadanía de Riobamba y Chimborazo no esté informada de los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa.
- Se elaboró la propuesta de la planificación estratégica enfocada en las principales necesidades de la cooperativa con el fin de que cada día se posicione mejor en el mercado financiero y sobre para el bienestar de los socios en general.

- En el presente trabajo de investigación se ha determinado un presupuesto total de $ 10,800.00 dólares americanos para cumplir los objetivos estratégicos puestos a consideración ante la asamblea y los respetivos consejos de administración y vigilancia para u mejor desarrollo y crecimientos de la institución.
- Se cumple con objetivos dentro del desarrollo del presente trabajo de tesis.

i. RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuc” Ltda., debe considerar el aplicar la Planificación Estratégica, la misma que permitirá fijar y priorizar los objetivos, metas así como los responsables de su ejecución estableciendo de forma clara y concreta los mecanismos y actividades necesarios para llevar a cabo este proceso y posteriormente su evaluación.
- Aplicar el organigrama estructural para conocer las diferentes funciones que debe desempeñar cada empleado lo cual permitirá mejorar la imagen y presentación de la entidad.
- Elaborar programas de capacitación para el personal con la finalidad de que adquieran mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias para desempeñarse con éxito en su cargo y a la vez tener un personal altamente capacitado para laborar con eficiencia y eficacia.
- Contratar los medios de comunicación como la televisión, radio y prensa escrita lo que permitirá la acogida de nuevos socios y por ende el crecimiento de la entidad.
- Los directivos y funcionarios considerar de manera practica la ejecución de la planificación estratégica ya que las grandes obras y éxitos parten de un buen plan.

j. BIBLIOGRAFÍA

(INEC), E. I. (2016). *El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*.

Ampuero Ramos, L. A. (2004). *Planeamiento estrategico: conceptos basicos, interrogantes y experiencias.* Peru.

Blacio Aguirre, R., & Da Ros, G. (09 de Juio de 8 junio 2011). *El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 1985. Obtenido de http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechocooperativo/2009/10/26/el-cooperativismo-en-el-ecuador

Blandez Ricalde, M. (2016). *Proceso Administrativo.* Digital UNID.

Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION .* Argentina: REUN.

Bravo , J. (s.f.). *El Plan de Negocios.* MADRID, España: DIAZ DE SANTOS.

César Sosa. (04 de ENERO de 2016). *Diario EL COMERCIO.* Obtenido de http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html

Cooperativas, L. G. (2013). *Artículos 86 al 90 de la Ley General de Cooperativas.*

David, F. R. (2010). *Conceptos de Administración Estratégica.* Mexico: Pearson Educación de México.

David, F. R. (2010). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación de México.

de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El Plan Estrategico en la Practica.* España: ESIC EDITORIAL.

Ecuador, B. C. (2015 -2016). *Inflación anual - Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion

Freire, J. (11 de Diciembre de 2015). *Doctor tecno*. Obtenido de http://www.doctortecno.com/noticia/tendencias-tecnologicas-del-mercado-ecuatoriano-para-2016

Garrido Buj, S. (2006). *Dirección Estratégica.* México: McGraw Hill.

GUILBERT UCÍN, J. M. (2010). *COOPERATIVISMO, EMPRESA Y UNIVERSIDAD.* BILBAO: UNIVERSIDAD DE DEUSTO. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos87/que-es-cooperativismo/que-es-cooperativismo.shtml

París roche, F. (2013). *La planificación Estratégica en las organizaciones .* Barcelona: Paidotribu.

Perez de las Vacas, G. L., Matín Lopez, S., & Muñoz Garcia, A. (2013). *ECONOMIA SOCIAL Y COOPERATIVOSMO.* España: LEX NOVA.

Plaza Hidalgo, I. (2012). *Temas de Investigacion en economia de la Empresa Bancaria.* Madrid: UNED.

Quijano Peñuela, J., & Reyes Grass, J. M. (2008). *HISTORIA Y DOCTRINA DE LA COOPERACION.* COLOMBIA: UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.

RICA, U. N. (1984). *ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LAS ORGANIOZACIONES COOPERATIVAS EN COSTA RICA .* COSTA RICA : IICA.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion de Estrategias.* Mexico: Marisa de Anta.

Zabala, H. (s.f.). *Planeacion Estrategica Aplicadas a Cooperativasy demas formas asociativas y solidarias.* colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

k. ANEXOS

ANEXO N° 1

RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS

TEMA:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALLÍ TARPUC LTDA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2016 – 2021”

PROBLEMÁTICA

El mundo vive un proceso de cambio apresurado y de capacidad en general en una economía cada vez más liberal, cuadro que hace necesario para un cambio total de enfoque en la gestión de las empresas para lograr mayor participación en el mercado y no permanecer atrás de la competencia.

Al analizar el sector financiero en el Ecuador se detecta que existe una gran competitividad en el mercado, desde grandes hasta pequeñas empresas financieras dedicadas a igual actividad unos con más o menos calidad de servicio. Para las empresas la clave para su supervivencia es la mayor participación en el mercado y para lo cual deben preparar todas y cada una de las actividades a realizarse para enfrentar a la competencia y poder generar mayores beneficios para la misma.

La Cooperativa de ahorro y crédito Alli Tarpuc Ltda, de la provincia de Chimborazo y cantón Riobamba fue creada legalmente hace más de cinco por socios que decidieron invertir su capital en la creación de esta empresa de

ahorros y créditos, la misma que se dedica a brindar servicio ya mencionada anteriormente. Hoy en día la empresa no ha tenido el aumento en los socios ni capital social esperado ya que no se han realizado las gestiones necesarias para posesionar la marca en el mercado, enfrentando así una rivalidad de competidores con los mejores productos financieros y servicio a la colectividad, y al no contar con planes de acción y directrices empresariales bien definidas, se ha hecho más difícil su segmentación en el mercado, siendo esta una de las razones por la que se genera este trabajo de investigación.

La cooperativa en mención aun no logra posicionarse dentro del sector financiero principalmente porque desconocen de su existencia en la ciudad. Los esfuerzos de los directivos por captar socios y clientes se basa prácticamente en crear cartera de clientes con visitas a empresas, negocios, micro mercados, tiendas, restaurantes entre otras ofrecer sus servicios que presta la cooperativa, pero este esfuerzo no es suficiente, necesitan llegar en forma masiva a estos clientes perfeccionando el talento humano y recursos financieros.

Además del problema de crear imagen de marca de la cooperativa, existen otras causas que han provocado la baja participación en el mercado de la COACAT.

- En la cooperativa no existe un modelo de Planificación Estratégica que le permita enfocarse y encaminar a las nuevas concepciones y centrar todos sus esfuerzos en mejorar de manera continua sus procesos.

- Las decisiones tomadas por los administrativos son empíricas o guiadas por la actividad del mercado en el momento.
- No hay una planificación estratégica para enfocarse y ejecutar las acciones para tener un buen resultado a un largo plazo.
- Alto grado de competitividad por la presencia de un gran número de cooperativas dedicadas ofrecer el mismo servicio.
- El grado de captación de socios y recurso financiero es muy lento.

Con lo antes expuesto el problema detectado es el siguiente:

LA ELABORACION PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALLI TARPUC LTDA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, CANTON RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERIODO 2016 - 2021

Frente a esta problemática se pretende realizar el siguiente estudio de investigación.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

“Realizar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, período 2016 – 2021”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., de la ciudad de Riobamba.
- Efectuar un análisis de los factores internos y externos que afectan y benefician a la Cooperativa**.**
- Analizar la situación de la Cooperativa mediante la utilización del FODA.
- Elaborar las matrices necesarias que permitan generar los objetivos estratégicos para la Cooperativa.
- Desarrollar los objetivos estratégicos que permitan el logro de la gestión eficaz, eficiente y efectivo de los recursos económicos, financieros y talento humano de la Cooperativa.
- Establecer las acciones, tácticas y actividades que permitan el desarrollo de la implementación de las estrategias corporativas y departamentales.
- Elaborar el presupuesto necesario para la implementación del plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc de la ciudad de Riobamba.

MÉTODOS

Método Histórico

El método histórico o la metodología de la historia comprende el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados por los historiadores para manejar las fuentes primarias y otras evidencias (arqueología, archivística, disciplinas auxiliares de la historia, etc.) para indagar sucesos pasados muy relevantes para las sociedades. La utilización de esta metodología contribuyo a describir y

analizar el acontecimiento suscitados en la cooperativa de ahorro y crédito, principalmente en el análisis.

Método Descriptivo

La investigación descriptiva consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. Mediante esta investigación se logró conocer la manera clara y concreta los procesos administrativos como operativos de la COACAT esto permitió determinar su misión, visión, objetivos y estrategias.

Método Inductivo

Mediante este método se logró analizar los problemas internos y determinar las debilidades que existen dentro dela cooperativa; los cuales se analizó en el progreso del presente trabajo de investigación.

Método Deductivo

El método deductivo es el que va de lo general a lo particular, este método se utilizó en la revisión de las teorías, conceptos y acontecimientos generales a cerca de la planificación estratégica, para posteriormente tener una idea clara para aplicar dentro de la institución, así como para poder efectuar los análisis pertinentes en la tabulación, estructuración de gráficos estadísticos y el planeamiento de las conclusiones y recomendaciones.

Método analítico

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en una desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas y efectos de la naturaleza. Mediante la utilización de este método se realizó el análisis FODA y se logró tener una visión clara de la realidad empresarial actual, para así poder describir, analizar e interpretar los resultados obtenidos, determinando las diferentes causas de los hechos que pueden afectar a la Cooperativa.

Método Estadístico

Este método estadístico radica en una serie de procedimientos para el manejo de datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Se utilizó para aplicar la fórmula de determinación de la muestra y se logró de la información recogida; recopilar, elaborar e interpretar los datos numéricos en el conteo y la tabulación de las encuestas.

TECNICAS

Las principales técnicas que se utilizó en la elaboración del presente trabajo de investigación son las siguientes:

La observación: Este valioso instrumento sirvió para obtener el mayor número de información observando y visualizando todos los problemas existentes que atraviesa actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda.

La Entrevista: Esta técnica permitió llegar a un dialogo directo para obtener una información profunda sobre el problema de estudio y llegar a definir los objetivos planteados. Esta técnica fue aplicada al Gerente de la Cooperativa con el fin de obtener una visión clara de la estructura de la cooperativa y de sus principales puntos fuertes y débiles.

La Encuesta: Esta técnica de investigación fue aplicada a los clientes internos así como también a los clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda. Para medir el conocimiento aplicado sobre los temas de estudio del presenta trabajo de investigación.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población y Muestra

Para determinar el número de encuestas a ser aplicadas, he considerado el total de los socios con que cuenta actualmente la Cooperativa que para el caso es de 1771 socios información proporcionada por el Gerente de la institución.

CUADRO N° 1

SIMBOLOGIA	DATOS
n= **Tamaño de la muestra**	?
N**= Población**	1771
K**= Correlación del error (2)**	2
e**= Margen de error (5%)**	5% (0,05)

Formula de la Muestra

$$n = \frac{N}{1 + e^2 * N}$$

$$n = \frac{1771}{1 + 0{,}05^2 * 1771} = \frac{1771}{5{,}4275} = 326$$

La muestra de la investigación resultante es de 326 encuestas a ser aplicadas a los socios de la Cooperativa.

Por otra parte se tomó en cuanta a 8 clientes internos que laboran en los diferentes cargos y departamentos de la Cooperativa, a quienes se encuesto con el objetivo de identificar todas sus fortalezas y debilidades.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO "ALLI TARPUC Ltda."

1. ¿La Cooperativa cuenta con la misión, visión, objetivos, valores y principios?

2. ¿Parámetros que considero para establecer estrategias?

3. ¿Cómo influyen los factores económicos dentro de la empresa?

4. ¿Qué tipos de sistemas de información posee la empresa?

5. ¿Cuáles son los principales problemas actuales que tiene que enfrentar la cooperativa?

6. ¿La Cooperativa cuenta con un organigrama estructural?

7. ¿La cooperativa cuenta con un manual de funciones?

8. ¿Cuántos empleados laboran en la Cooperativa?

9. ¿El personal se encuentra distribuido de acuerdo a su formación académica, habilidades y destrezas para desempeñar su cargo?

¿Los empleados que laboran en la cooperativa reciben capacitación en que tema y con qué frecuencia?

10. ¿La cooperativa…. Brinda algún tipo de estímulo a sus empleados?

11. ¿Realiza la Planeación Estratégica la cooperativa? ¿Cada qué tiempo y quien la realiza?

12. ¿Cuál es la responsabilidad social que tiene la cooperativa con la ciudadanía?

13. ¿La cooperativa cuenta con un sistema contable para obtener la información económica financiera?

14. ¿La Cooperativa mantiene convenios? ¿Con qué instituciones?

15. ¿Qué factores determinan el costo de los servicios?

16. ¿El local donde labora la cooperativa es propio?

17. ¿Identifique las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la cooperativa que tiene la cooperativa?

18. ¿La cooperativa de ahorro y crédito "Alli Tarpuc Ltda." con que tipos de publicidad y promoción cuenta?

ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El motivo de la presente encuesta se da con la finalidad de obtener la información necesaria para la elaboración de la planeación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuc Ltda." que permitirá sustentar la tesis previa el grado de ingeniería en Administración de Empresas. Por favor sírvase contestar las preguntas con toda sinceridad.

ENCUESTA AL PERSONAL

1. ¿Indique EL tiempo que lleva desempeñando sus labores dentro de la cooperativa?

……
……

2. ¿Le informaron a cerca de los aspectos relacionados con su puesto de trabajo y la filosofía empresarial (misión, visión valores y principios)?.

SI ( ) NO ( )

3. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuc Ltda." Cuenta con una Planificación Estratégica?

Si ( ) No ( )

4. ¿Qué objetivos se plantea al momento de desempeñar sus funciones?

Si ( ) No ( )

5. ¿Está satisfecho con las labores que usted desempeña dentro de la Cooperativa?

Si ( ) No ( )

6. ¿La cooperativa brinda algún tipo de incentivo o reconocimiento por su desempeño laboral?.

Si ( ) No ( )

7. ¿Está usted de acuerdo con su remuneración?

Si ( ) No ( )

¿Porqué?.....

8. ¿Qué tipos de reclamos son más frecuentes por parte de los clientes?

Mala Atención ( )

Falta de Información ( )

Intereses Elevados ( )

Ineficiencia en trámites ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El motivo de la presente encuesta se da con la finalidad de obtener la información necesaria para la elaboración de la planeación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuc Ltda." que permitirá sustentar la tesis previa el grado de ingeniería en Administración de Empresas. Por favor sírvase contestar las preguntas con toda sinceridad.

ENCUESTA A CLIENTES

1. ¿Es usted cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuc" Ltda.?

Si ( ) No ( )

2. ¿Usted conoce los servicios que ofrece la Cooperativa?

Si ( ) No ( )

3. ¿Cómo considera usted los servicios que ofrece la Cooperativa?

Muy Buenos ( ) Buenos ( ) Regular ( )

4. ¿Considera que la ubicación de la Cooperativa está en un lugar estratégico?

Si ( ) No ( )

5. ¿Por qué motivos usted realiza sus operaciones financieras en la Cooperativa?

Beneficios ( )

Variedad ( )

Ubicación ( )

Crédito ( )

Otros……

6. ¿La atención que recibe por parte del personal que labora en la Cooperativa es?:

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( )

7. ¿Por qué medios publicitarios conocía esta Cooperativa?

Radio ( )

TV ( )

Prensa ( )

Amigos ( )

8. La cooperativa cuenta con todos los productos financieros y alternativas que usted requiere?

Si ( ) No ( )

9. ¿Ha recibido ofertas y promociones por parte de la cooperativa?

Si ( ) No ( )

10. Es eficiente y oportuna la entrega de servicios financieros (créditos) que usted requiere?

Si ( ) No ( )

¿Porqué?.....

11. ¿Qué sugerencias daría usted a la Cooperativa?

PUBLICIDAD ( )

PROMOCION ( )

UBICACIÓN ( )

AMPLIAR SERVICIOS ( )

ATENCION ( )

OTRAS……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

ABSTRACT 5

c. INTRODUCCIÓN 7

d. REVISIÓN DE LITERATURA 10

e. MATERIALES Y MÉTODOS 40

f. RESULTADOS 45

g DISCUSIÓN 115

h. CONCLUSIONES 136

i. RECOMENDACIONES 138

j. BIBLIOGRAFÍA 139

k. ANEXOS 141

INDICE 156