



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS

"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA. PERÍODO 2012 - 2016".

> Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera en Banca y Finanzas

# **AUTORA**

Vanessa del Pilar Guarnizo Rojas

DIRECTOR

Ing. Antonio Paredes Ortega

Loja Ecuador 2012



Ing. Antonio Paredes Ortega, Docente de la CARRERA DE INGENIERIA EN BANCA Y FINANZAS DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

# **INFORMA:**

Que el presente trabajo de investigación, con el Tema "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA PERÍODO 2012 - 2016." Elaborado por la Proponente Vanessa del Pilar Guarnizo Rojas previo a la obtención del Título de Ingeniera en Banca y Finanzas, el mismo que ha sido dirigido y revisado durante su ejecución por lo cual autorizo su presentación.

.....

Ing. Antonio Paredes Ortega

**DIRECTOR DE TESIS** 

Ш



# **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Vanessa del Pilar Guarnizo Rojas



# **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja al Área Jurídica Social y Administrativa Carrera Banca y Finanzas por haberme dado la oportunidad de obtener los conocimientos y experiencias a los largo de mis estudios.

A mi Director de tesis, Ing. Antonio Paredes Ortega, por haberme tenido paciencia y por haberme guiado con sus conocimientos e inagotable perseverancia en el desarrollo de la tesis.

Al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Por su colaboración en el desarrollo del presente Plan Estratégico.

A Dios, a mis familiares, esposo e hijos por ser siempre mi apoyo incondicional.

#### La Autora



# **DEDICATORIA**

A Dios por regalarme la vida, sabiduría y la oportunidad de realizarme personal y profesionalmente.

A mi esposo **ING. PABLO OCHOA** por su constancia amor y sacrificio que me ha brindado para salir adelante con mis objetivos y metas.

A mis hijos: JUAN PABLO y JOSE MATIAS OCHOA GUARNIZO; A mis queridos padres RAFAEL Y CARMEN a mis suegros COSME Y ZOILA, que me brindaron todo el apoyo moral y espiritual.

Vanessa Guarnizo



# a. TÍTULO

"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA PERÍODO 2012 - 2016."

# 1859

# Universidad Nacional de Loja

#### b. RESUMEN

La presente Planificación Estratégica se constituye en una herramienta que le permite a la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.", la consecución de sus objetivos y metas Institucionales, las cuales mejoran el desempeño de sus actividades diarias.

Mediante el análisis situacional de la Cooperativa se puede tener una visión general de los aspectos internos y externos que le favorecen y le dificultan en su gestión a través del análisis FODA el cual le va a permitir aprovechar las fortalezas de la entidad y oportunidades del entorno para la consecución de objetivos económicos y prestación de servicios, así como también vencer las vicisitudes de las debilidades y amenazas que se puedan presentar.

En este contexto se presenta la Planificación Estratégica la cual contribuirá a fortalecer la imagen institucional de la Cooperativa, desarrollando estrategias de marketing que permitan promocionar los productos y servicios, así como también se hace constar un proceso de mejora continuo, el mismo que permite ofrecer productos y servicios competitivos con una infraestructura amplia y adecuada garantizando la satisfacción de los clientes; además Incrementar y mantener la rentabilidad con el objetivo de minimizar los gastos de oficina y aumentar las recaudaciones de cartera; y por último minimizar el riesgo de crédito e incrementar la productividad del área con la finalidad de reducir el nivel de riesgo de cartera.

Finalmente se establece como conclusión que la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda." No cuenta con una Planificación Estratégica lo cual incide para que la entidad no logre un buen desenvolvimiento y crecimiento dentro del mercado local, regional y nacional y como recomendación tenemos que se debería aplicar estrategias adecuadas además de mecanismos de control que le permitan trabajar a la entidad de manera oportuna y eficaz pudiendo así aumentar su cobertura y de esta forma brindar productos y servicios de calidad a la colectividad.



#### **ABSTRACT**

This Strategic Planning is a tool that allows the "Savings and Credit Cooperative Ltd. Catamayo" achieving its institutional goals and objectives, which improve the performance of their daily activities.

By Situational analysis of the Cooperative can have an overview of the internal and external aspects that favor and hinder him in his administration through the SWOT analysis which will allow you to leverage the strengths of the institution and opportunities for environmental achievement of economic objectives and service delivery as well as overcoming the vicissitudes of the weaknesses and threats that may arise.

In this context we present the Strategic Planning which will help strengthen the institutional image of the Cooperative, developing marketing strategies that allow promoting the products and services, and also notes a process of continuous improvement, which can offer the same products and competitive services to a broad and adequate infrastructure ensuring customer satisfaction; further increase and maintain profitability in order to minimize costs and increase revenue office portfolio, and finally minimize credit risk and increase productivity area in order to reduce portfolio risk level.

Finally conclusion is established as the "Savings and Credit Cooperative Credit Catamayo Ltda." does not have a strategic planning which affects the entity to achieve a good development and growth within the local, regional and national levels and a recommendation we that should apply appropriate strategies in addition to control mechanisms that allow the body to work in a timely and effective and can increase their coverage and thus provide quality products and services to the community.



#### c. INTRODUCCIÓN

El entorno mundial en que se desenvuelven los empresarios, debido a la globalización mundial de las economías, obliga a que estas débiles tengan que fortalecerse y volverse más competitivas, motivo por el cual el país no debe quedarse de los avances científicos y tecnológicos, para su funcionamiento. En este contexto los empresarios deben cambiar de mentalidad, para poder enfrentar los retos de los mercados y de las economías.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores, o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, ya que es fundamental y representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores o usuarios.

Las crecientes demandas de los sectores productivos y sociales, por la solución de la crisis económica que atraviesa el país, ha motivado e incentivado realizar el trabajo investigativo titulado: "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA PERÍODO 2012 - 2016.", pretende gestionar una estructura económica – financiera que fortalezca la sustentabilidad y sostenibilidad de la cooperativa, fortalecer la gestión comercial con enfoque a la prestación de servicios y fortalecer la gestión del



talento humano. Su desarrollo se enmarca en el reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.,

El contenido del desarrollo del proyecto señala: TITULO de la investigación, denominado "Elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda., periodo 2012-216" RESUMEN en Castellano y traducido en english cuyo contenido es una síntesis o extracto de todo el trabajo investigativo, es decir comprende una recopilación de las partes más significativas de la tesis INTRODUCCIÓN en la cual se expone la importancia del tema y las partes importantes de la estructura de la investigación, es decir hacer un planteamiento claro y ordenado del tema de investigación, de su importancia, así como de la manera en que se ha creído conveniente abordar el estudio de los diferentes apartados en la REVISIÓN LITERARIA, se encuentra el desarrollo de la base teórica y bibliográfica que permitieron comprender el objeto de estudio, que fue la base fundamental para conocer lo que se debía realizare en lo referente a los MATERIALES Y MÉTODOS, que se siguió para el desarrollo de la investigación, se utilizaron métodos técnicas e instrumentos para el cumplimiento de los objetivos propuestos, dentro de las técnicas se realizaron 323 encuestas a los socios de la Cooperativa Catamayo Ltda., una entrevista al gerente y un dialogo directo con el personal Administrativo en la PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS, se muestra la sistematización, la interpretación y el análisis de los datos recolectados en el lugar de estudio, mediante la aplicación de encuestas y guías de entrevistas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda., en la **DISCUSIÓN** se realizó una confrontación entre los resultados obtenidos y los fundamentos teóricos en las CONCLUSIONES, se destaca lo más sobresaliente de la investigación, atendiendo los objetivos de la misma. Es lo que se llega después de la consideración de la evidencia, de los resultados y las discusiones que se encontraron en el transcurso de la elaboración del trabajo investigativo, en lo referente a las RECOMENDACIONES, van relacionadas a las conclusiones, y se redacta una por cada conclusión, con el fin de sugerir cambios o mantener ciertas estrategias que permitan un mejor desarrollo empresarial, la BIBLIOGRAFÍA,



expone el material bibliográfico, como libros, tesis, folletos y páginas web, etc. Las mismas que deben ser agrupadas en orden alfabético, al igual que debe proporcionar una descripción clara y completa de las fuentes que se emplearon para la preparación del trabajo.

Finalmente los **ANEXOS**, presentan el proyecto inicial y el material utilizado en el proceso investigativo.



#### d. REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre uno y cinco años.

Es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.<sup>1</sup>

La aplicación de planificación estratégica pretende que la empresa obtenga ventajas sostenidas frente a sus competidores, lo cual constituye la clave del éxito en los negocios.

El análisis interno y externo, la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como el uso de esquemas de pensamiento estratégico hacen posible la identificación primaria de ventajas comparativas y competitivas.

### 1.1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

"La planeación estratégica es importante para las empresas porque a través de técnicas de diagnóstico, le permite conocer la situación actual de la empresa, para edificar un plan bien concebido, que señale el peso específico de cada elemento de marketing con el fin de alcanzar objetivos determinados."

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>DAVID, Fred. Concepto de Administración Estratégica. Pearson Educación.



#### 1.2. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también permiten a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

**GRÁFICO Nº 01** 



FUENTE: THOMPSON A., STRICKLAND A., Administración Estratégica, McGraw Hill

**ELABORADO POR:** La Proponente

# 1859

# Universidad Nacional de Loja

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. Sus componentes son:

- CLIENTES: Quienes son los clientes de la empresa?
- PRODUCTOS / SERVICIOS: cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa y en qué forma deben ser entregados?
- ➤ MERCADOS: compite la empresa, de qué manera?
- PREOCUPACION POR SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD: cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas.
- PREOCUPACION POR IMAGEN PUBLICA: cuál es la imagen pública a la que aspira la empresa?.
- > **REALIDAD:** de lo queremos que sea el hoy y el futuro.
- CULTURA ORGANIZACIONAL: que esperamos difundirla dentro y fuera de la organización.

#### 1.3. **VISIÓN**

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa este dentro de 5 o 10 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Para alcanzar la VISION se requiere de LIDERAZGO, marcado por la capacidad para TRANSMITIR la visión, conferir PODER, administrar el enfoque a la INNOVACION y manejar la resistencia al CAMBIO.

# 1859

# Universidad Nacional de Loja

#### La visión debe estar orientada a:

- Definir que es la compañía y a dónde quiere llegar
- Debe ser formulada por lideres
- > Debe tener una dimensión de tiempo
- Debe ser integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Incorpora valores e intereses comunes
- > Permite la evaluación de actividades
- > Debe difundirse interna y externamente

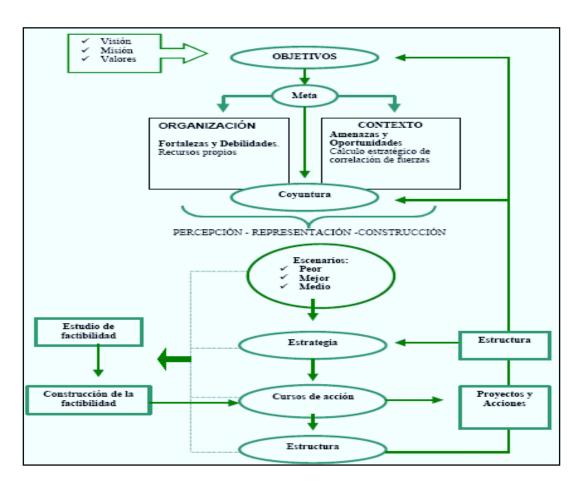
#### 1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son los resultados esperados por la aplicación de ciertas estrategias, por lo tanto el período para plantear los objetivos debe coincidir con el de las estrategias. Un objetivo debe:

- > Estar focalizados en un resultado
- > Ser coherentes
- > Ser específicos
- Ser medibles
- Relacionarse con determinado período de tiempo
- > Ser alcanzable



# GRÁFICO N° 02 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



FUENTE: THOMPSON A., STRICKLAND A., Administración Estratégica, McGraw Hill,

**ELABORADO POR:** La Proponente

#### 1.5. **ESTRATEGIAS**

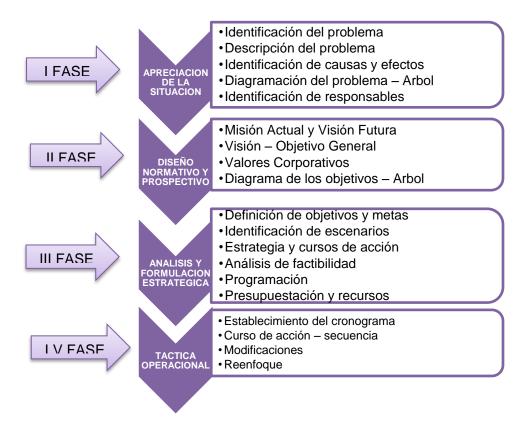
Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus

fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

#### **GRAFICO N° 03**

# FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: THOMPSON A., STRICKLAND A., Administración Estratégica, McGraw Hill,

ELABORADO POR: La Proponente





#### 1.6. ANÁLISIS FODA

Es una de las herramientas de la planeación estratégica, que proporciona información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.<sup>2</sup>

En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre el que hacer interno, ya que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la Institución.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

#### 1.7. MATRIZ FODA

La Matriz FODA es una de las herramientas administrativas que provee de los insumos necesarios al proceso de la planeación estratégica, posibilitando conocer la real situación de una institución, obteniendo un diagnóstico preciso y objetivo para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de propuestas de mejora.

Es el análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la entidad. Las fortalezas constituyen las fuerzas propulsoras de la institución y facilitan la consecución de los objetivos

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Carrera de Banca y Finanzas. Módulo IX. Alta Gerencia. Pág. 60



organizacionales, mientras que las debilidades son limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

#### **CUADRO Nº 01**

#### **MATRIZ FODA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	F1.	D1.	
	F2.	D2.	
	F3.	D3.	
	F4.	D4.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
01.	Utilizan las fortalezas internas	Mejorar las debilidades para	
O2.	para aprovechar las	aprovechar oportunidades	
O3.	oportunidades		
O4			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
A1.	Usan las fortalezas de la	Son tácticas defensivas, tratan	
A2.	empresa para evitar el impacto	de reducir las debilidades y	
A3.	de las amenazas	evitar las amenazas	
A4			

FUENTE: THOMPSON A., STRICKLAND A., Administración Estratégica, McGraw Hill,

ELABORADO POR: La Proponente

- Fortalezas.- Características que posibilitan que la compañía tenga ventaja temporal o parcial frente a otras compañías.
- Oportunidades.- Situaciones que pueden ser aprovechadas por la compañía o por terceros
- Debilidades.- Características que hacen que la compañía muestre puntos bajos de los cuales se pueden servir otros para establecer liderazgo o diferenciación clara con la empresa analizada



Amenazas.-Situaciones generadas por terceros que podrían afectar negativamente a la empresa

#### 1.8. VALORES CORPORATIVOS

Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional.

Los valores corporativos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

#### 1.8.1. Diagnóstico

Puntos críticos e indicadores.-Su función es resumir las operaciones críticas de la compañía de manera que se facilite su análisis, evaluación y reorientación de operaciones.

#### > Clientes demanda.-

- ✓ CLIENTES EXTERNOS: Son las personas, organizaciones, grupos o sectores que mantienen relación con la empresa e influyen de diferente manera sobre su operación. Las demandas de los clientes externos obligan a la empresa a mantener esquemas de comunicación e información apropiados. Toda organización orienta sus acciones por y para sus "CLIENTES
- ✓ CLIENTES INTERNOS: Son las personas, grupos, áreas o departamentos al interior de la empresa, vinculados en forma directa y permanente en la operación de la misma. La satisfacción de sus demandas tiene



repercusión en motivación, compromiso, cultura organizacional y sobre todo en productividad (eficiencia y eficacia) de la empresa.

- Análisis entorno.- La evaluación del entorno permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos clave. Se identifica factores externos positivos y negativos que constituyen el marco en el que tendrá que trabajar la empresa.
- ➤ Análisis competidores.- Se debe realizar las siguientes preguntas:¿Quiénes son nuestra competencia?, ¿Cuál es la posición actual de la competencia?, ¿Qué puntos débiles de la competencia los identificamos como oportunidades para nuestra compañía?, ¿Qué puntos fuertes de la competencia consideramos que se pueden convertir en una amenaza para nuestra empresa?, ¿Cuáles son los posibles movimientos de la competencia frente a tendencias económicas, políticas y sociales?
- Análisis entorno.- Capacidad adquisitiva, niveles actuales y proyección de corto y largo plazo sobre tasas de interés, inflación y devaluación, Modelo Monetario, Políticas gubernamentales, Identificación de principales productos/servicios de oferta/demanda en la industria o sector a nivel nacional, Identificación de avances tecnológicos
- Análisis organizacional.- permite identificar las fortalezas (factores internos positivos que impulsan la gestión de la organización y debilidades), (factores internos negativos, obstaculizarte o problemáticos que impiden el adecuado desempeño)

#### 1.9. **EVALUACIÓN Y CONTROL**

Permite la adaptación permanente del plan estratégico, con el logro y cumplimiento de los objetivos y metas deseados por la empresa.



#### 1.10. INSTITUCIONES FINANCIERAS

"Comprende a toda empresa que habitualmente se dedica a prestar fondos o a conceder créditos, sea que lo haga con sus propios fondos o con fondos recibidos de terceros, esto último cuando está expresamente facultada por la ley para ello."

#### 1.11. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO

"El cooperativismo es una herramienta organizativa basada en la solidaridad, que originalmente dio respuesta a las demandas de las clases sociales más necesitadas y que con el correr del tiempo se amplió a todos los sectores. Las primeras entidades cooperativas surgieron en Europa al finalizar el siglo XVIII, con la finalidad de atender las necesidades básicas de la población o para mejorar los circuitos de comercialización de sus productos.

En la provincia las primeras entidades cooperativas se crearon a principios del presente siglo en muchas localidades del Este provincial, porque sus habitantes tenían una fuerte vocación cooperativa; han sido y son dinamizadoras de la economía local y regional.

#### 1.12. COOPERATIVISMO

El cooperativismo es una doctrina socioeconómica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades, dándole la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos de tener una empresa de su propiedad junto a otras personas." 4

<sup>3</sup>Círculo de Lectores: Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo, Edición especial para Círculo de Lectores, Barcelona, España, 1984.

<sup>4</sup>Océano: Enciclopedia Autodidáctica Interactiva Océano, MCMXCVIII Océano Grupo Editorial, S.A., Barcelona, España, 1999.



#### 1.13. COOPERATIVA

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

#### 1.13.1. Tipos de Cooperativas

Entre éstas se pueden mencionar las siguientes:

- Cooperativa de trabajo asociado o cooperativa de producción
- Cooperativa de consumidores y usuarios
- Cooperativa de ahorro y crédito
- Cooperativa de servicios
- Cooperativa de viviendas
- Cooperativa de transporte
- Cooperativa de turismo
- Cooperativa de enseñanza

#### 1.13.2. Cooperativa de Ahorro y Crédito

Las cooperativas de crédito son sociedades constituidas con arreglo a la Ley, cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.

Las secciones de crédito de las cooperativas que pueden captar fondos, pero única y exclusivamente de sus socios. Debe tenerse en cuenta que dichas secciones no pertenecen a ningún fondo de garantía y por tanto el dinero depositado en dichas secciones de crédito no cuentan con la garantía que ofrece el fondo de garantía de depósitos.



#### 1.13.3. Cómo Funcionan las Cooperativas

Las cooperativas son instituciones sin fines de lucro, a diferencia de los bancos que buscan generar ganancias. Siendo así, los bancos tienen como dueños a los accionistas, mientras que las cooperativas están conformadas por miembros que al mismo tiempo son clientes y dueños.<sup>5</sup>

Además, por el hecho de ser instituciones sin fines de lucro obtienen ventajas tributarias, que a la vez les permite ofrecer mejores tasas a sus clientes miembros. Así mismo, las ganancias son distribuidas a sus miembros por medio de tasas más bajas para préstamos, mejores dividendos en ahorros, y costos de servicios más bajos.

Todos los miembros tienen igual participación sin importar la cantidad de dinero que tengan en depósitos, lo que significa que a cada miembro le corresponde un voto. La institución está bajo la dirección de una junta directiva que es elegida por los miembros.

#### 1.13.4. **Membresía**

Si te interesa ser miembro de una cooperativa, tienes que cumplir ciertos requisitos, ya que los miembros deben compartir un vínculo en común, que puede ser el lugar de trabajo, área geográfica en el que se habita, afiliación, o agrupación social.

Las cooperativas también requieren un depósito inicial para comprar una participación en la institución y abrir una cuenta que en promedio es \$20. Pero es importante notar, que los requisitos dependen de la cada cooperativa.

<sup>• &</sup>lt;sup>5</sup>Gleen D. Westley y BrainBranch, *Dinero seguro: Desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washingtn, Esatdos Unidos, 2000.



# 1.14. EL SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR

La Constitución de la República, en su artículo 309, establece que el Sistema Financiero Nacional incluye al sector financiero popular y solidario (Cooperativas de Ahorro y Crédito-CAC), el cual contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

En el Ecuador, las Entidades encargadas del control de las Cooperativas de Ahorro y Crédito-CAC, son las Superintendencia de Bancos y la Dirección Nacional de Cooperativas-MIES.

Las CAC, cerraron sus operaciones por el ejercicio económico de enero a diciembre del 2010 con el objeto de elaborar sus Estados Financieros, conocer sus resultados, luego poner en consideración y aprobación de la Asamblea General, para luego presentar los estados financieros a la opinión pública y demostrar los logros obtenidos de su gestión.

Este proceso operativo -contable, culmina con el informe del "Auditor Externo", documento anual, único, muy importante, el mismo que abaliza-certifica a una entidad cooperativa el haber cumplido con todas las disposiciones legales y de control interno.

#### 1.14.1. El Informe de Auditoría Externa

Cabe recordar al sistema cooperativo, que previo a la contratación de una Auditoría Externa con personas naturales o jurídicas, éstas deben ser autorizadas por los organismos de control, las organizaciones cooperativas están obligadas a realizar auditorías externas anualmente, cuando el valor de sus activos supere los 10.000 dólares, la contratación debe ser oportuna por cuanto existen plazos establecidos.

# 1859

# Universidad Nacional de Loja

Además el auditor externo podrá ser contratado para auditar durante tres períodos económicos consecutivos, únicamente.

#### 1.14.2. Cooperativas que no realicen las Auditorías Externas

En el capítulo IV, artículo 14 del reglamento de auditorías especiales de la Dirección Nacional de Cooperativas, al respecto de este tema, establece.

Las organizaciones cooperativas que no hayan realizado la auditoría externa anual, la ejecutarán por el período no realizado. Igualmente quienes no presenten los informes de auditoría, será el Director Nacional de Cooperativas, quien de oficio dispondrá la realización de la misma de manera obligatoria.

Sobre el contenido mínimo de informes de auditoría externa, deben incluir lo siguiente:

- a) La situación legal económica de la cooperativa, los estatutos, reglamentos, actas de Asambleas, de Consejos, etc.
- b) Organización de la contabilidad, del sistema contable y de control interno
- c) Estados Financieros, informes e inventarios
- d) La situacional patrimonial, financiera y su rentabilidad, y
- e) Análisis global del crédito.

El fortalecimiento de las CAC en el mercado financiero local, se evidencia con el crecimiento de estas entidades en todas las regiones de nuestro país, motivo por el cual han permitido la movilización de los depósitos de ahorros entre la población de



escasos recursos, el acceso al crédito de los sectores populares y rurales hace que entren a ser socios participantes que utilizan los servicios de estas entidades por la facilidad que no entrega la banca privada ni estatal, siendo necesario que el sistema cooperativo nacional este vigilado oportunamente y sea administrado precautelando los intereses de sus depositantes, de los socios y colaboradores en busca de un bienestar colectivo.

#### 1.15. LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, O SUPERBAN

Es el organismo que se encarga de controlar los múltiples temas relacionados con el desarrollo de las actividades bancarias del Ecuador. El Estado provee de leyes y reglamentos especiales para que esta entidad realice sus operaciones en efecto.

#### 1.16. DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS - MIES

En el artículo 94 de la Ley de Cooperativas nos señala la Dirección Nacional de Cooperativas es la dependencia del Ministerio de Bienestar Social que, en su representación, realiza todos los trámites para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas; las fiscaliza y asesora; aprueba sus planes de trabajo, y vigila por el cumpliendo de esta ley y su reglamento general, aplicando las sanciones correspondientes, cuando fuera el caso.<sup>6</sup>

 $<sup>^{\</sup>rm 6}$  Ley de Cooperativas. Reforma por ley 2004-46 R.O. 478 del 9/12/2004



#### e. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 2. MATERIALES

Para la ejecución del proyecto académico fue necesaria la utilización de los siguientes materiales como sustento y aporte al trabajo de campo y a la presentación del informe final.

#### 2.1. MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

- Tesis.
- Libros.
- Folletos
- Documentos de Apoyo interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

#### 2.2. MATERIAL DE OFICINA

- Cuaderno.
- Esferográficos.
- Hojas.
- Copias.
- Papel Bond
- Lápiz
- Carpetas
- Tinta

#### 2.3. MATERIALES Y ACCESORIOS INFORMÁTICOS

Computadora.



- Internet.
- Tinta negra/color para impresión.
- Flash.
- CD.

#### 2.4. MATERIAL DE APOYO LOGÍSTICO

- Encuestas
- Entrevistas.

#### 3. MÉTODOS

Para la elaboración del presente trabajo investigativa se utilizó los siguientes métodos, técnicas y procedimientos.

#### 3.1. MÉTODO CIENTÍFICO

El método científico fue un soporte importante en la presente investigación ya que permitió el estudio riguroso del problema, formulando diferentes procedimientos aplicables a las condiciones del esquema de contenidos, a la organización y estructura del entorno interno y externo, de la entidad, conjugando teoría-práctica explícita en la Elaboración de un Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Período 2012 – 2016.

#### 3.2. MÉTODO INDUCTIVO

Se utilizó en el estudio de mercado, empleando la técnica de la encuesta, entrevista y revisiones bibliográficas.





#### 3.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Permitió deducir aspectos generales, para realizar una propuesta alternativa por medio de la información recopilada, y, también facilitó al momento de dar respectivas alternativas de solución al objeto de estudio.<sup>7</sup>

#### 3.4. MÉTODO DESCRIPTIVO

Permitió ddetallar cada una de las etapas que integra o forma parte de planificación estratégica especialmente el FODA, así como también la descripción del diagnóstico de la realidad del problema investigado.

#### 3.5. MÉTODO SINTÉTICO

Con este método se pudo obtener las variables que integran el problema a investigar con el fin de formular las respectivas conclusiones y recomendaciones como resultado de este trabajo.<sup>8</sup>

#### 4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

"Una técnica es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objeto obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad". 9

Para el proceso investigativo se ha hecho uso de las siguientes técnicas:

\_

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Ver Resultados de entrevistas y encuestas

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Ver Matriz FODA y Conclusiones y Recomendaciones

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup>Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas, Frida Ortiz, María Pilar García. Ed. Limusa



#### 4.1. OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación fue la técnica que permitió complementar la investigación, para constatar de forma real las condiciones en las que se desarrolla las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Y determinar a través de esta, cuales son los posibles cambios que se deberían implementar.

#### 4.2. **ENTREVISTA**

Esta técnica sirvió para recabar información directamente de la fuente primaria, se utilizó un formulario de preguntas para obtener la información requerida al Gerente de la Cooperativa, el Sr. Ángel Remache Loarte, obteniendo los elementos necesarios para determinar las condiciones actuales de la institución.

#### 4.3. **ENCUESTA**

Las encuestas fueron aplicadas a 323 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Posteriormente se aplicó la siguiente formula estadística para calcular el tamaño de la muestra.

#### En donde:

n = tamaño de la muestra a calcular

N = Población

e = margen de error 5%

q = probabilidad en contra0.5

p = Probabilidad a favor 0.5

z = Nivel de confianza 1.96 (95%)

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



### Remplazando

Datos:

**N** =2039

**Z** = 95% (1.96)

p = 50%

q = 50%

e = 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 (2039)(0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (2039 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$
$$n = \frac{(3.8416)509.75}{(0.0025)(2038) + (3.8416)(0.25)}$$
$$n = \frac{1958.2556}{6.0554}$$

n = 323 encuestas a aplicar.

La aplicación de las 323 encuetas serán aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.



#### f. **RESULTADOS**

# 5. SITUACIÓN JURÍDICA – ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.

#### 5.1. **NATURALEZA**

"La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Catamayo Ltda." Fue legalmente constituida mediante Acuerdo Ministerial Nº 019 el 16 de enero del año de 1973. Conformada con 26 socios, quienes aportaban su capital para servir a la comunidad sin finalidad de lucro.

A medida que transcurre el tiempo y debido a la situación económica que se atraviesa en el país toman la resolución de dar liquidación a la Cooperativa debido a la falta de ingresos, frente a esta realidad el Sr. Ángel Remache Loarte socio de esta institución, se hace a cargo de la entidad el 11 de Febrero del año de 1995 y se compromete a sacar adelante a la Cooperativa. Con esfuerzo y dedicación gracias a la ayuda incondicional de los demás socios y personal que laboraba lograron que la institución crezca y así poder de esta manera incrementar los socios y por ende generar mayor ingresos y cubrir con los gastos efectuados.

El 25 de noviembre de 1994 la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social y la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC) concede la certificación de la que Cooperativa cumple con todas las disposiciones legales por lo tanto está facultada para efectuar intermediación financiera con sus socios.

En la actualidad la Cooperativa ha surgido y cuenta con 2039 socios quienes con sus aportaciones han hecho que la Cooperativa incremente su capital y los de ellos mismos.



Está presidida por el Lic. Guillermo Romero Suin quien hace las veces de Presidente, y el Sr. Ángel Remache Loarte como Gerente, quienes con su experiencia han logrado que la Cooperativa se desarrolle, además de la ayuda de los demás directivos, socios y personal que labora en esta noble institución. 10

#### 5.1.1. Localización

#### 5.1.1.1. Macro localización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Está ubicada en el Ecuador, en la provincia de Loja, ciudad de Catamayo.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup>Documentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.



#### **GRÁFICO Nº 4**

#### UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA CATAMAYO LTDA.



**FUENTE:** 

**ELABORADO POR:** La Proponente

#### 5.1.1.2. Micro localización

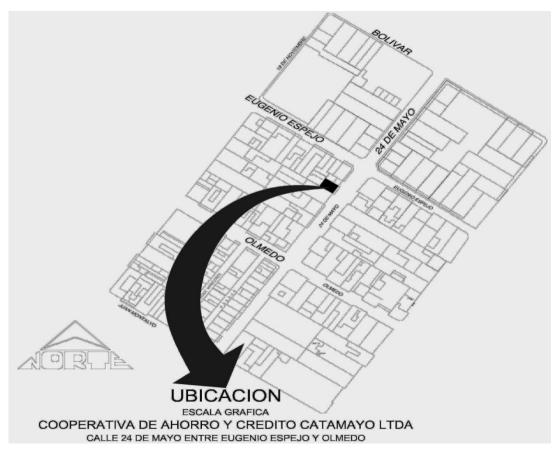
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Actualmente se encuentra domiciliada en el centro de la Región Sur del Ecuador, en la ciudad de Catamayo, calles 24 de Mayo entre Eugenio Espejo y Olmedo, frente a la farmacia Reina del Cisne.<sup>11</sup>

\_

 $<sup>^{11}</sup>$  Ver anexo III "Fotos de la Cooperativa Catamayo Ltda."



# MICROLOCALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA CATAMAYO LTDA.



ELABORADO POR: La Autora

#### 5.1.2. Marco Jurídico.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Es una entidad Financiera de capital variable e ilimitado; aprobado mediante **ACUERDO MINISTERIAL Nº 00036 de Octubre 11 del 2007,** suscrita por el Econ. Milton Maya D. DIRECTOR



NACIONAL DE COOPERATIVAS (E) del Ministerio de Inclusión Económica y Social. 12

### 5.2. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

La Cooperativa se encuentra organizada en los siguientes niveles jerárquicos:

### **Nivel Directivo**

Integrado por la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Comisiones especiales.

### **Nivel Ejecutivo**

Este nivel representa Gerencia.

#### **Nivel Asesor**

La cooperativa contrata temporalmente el servicio de un auditor y un abogado.

### **Nivel Operativo**

Integrado por el Departamento de Créditos y Servicios.

### Nivel de Apoyo

Conformado por el Departamento de Captaciones y Contabilidad.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Ver anexo IV" Estatutos aprobados de la Cooperativa Catamayo Ltda."



# 5.2.1. Cuenta con 5 Consejos

- Consejo de Administración; Consta de 9 miembros principales y suplentes
- Consejo de Vigilancia; Conformado de 5 miembros principales y suplentes
- Comité de Crédito; Conformado por 3 miembros principales y suplentes
- Comisión de Asuntos Sociales, integrada por 3 miembros, y,
- Comisión de Educación igualmente con 3 miembros; cada una de ellas tiene sus funciones y responsabilidades para de esta manera se desarrolle correctamente la Cooperativa y no haya ninguna dificultad en lo posterior.<sup>13</sup>

# 5.3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.

#### 5.3.1.1. **Misión**

Entregar nuestros productos y servicios financieros, a los diferentes sectores económicos, con alternativas innovadoras, accesibles, agiles y oportunas, garantizadas con la tecnología moderna y el compromiso con la excelencia de sus colaboradores, encaminados siempre al mejoramiento del nivel de vida de nuestros socios.

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente

\_

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Ver anexo IV "Estatus aprobados de la Cooperativa Catamayo Ltd."



#### 5.3.2. Visión

Ser líderes en soluciones financieras inmediatas, con eficiencia y calidad, ofreciendo nuestros productos y servicios a la región sur del país, bajo los estándares de responsabilidad institucionales, solidez y gestión transparente.

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

### 5.3.3. Objetivos

- Promover la cooperación económica y crediticia entre sus socios para lo cual realizara todas las actividades necesarias permitidas por la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.
- Recibir de los socios los aportes cuotas sociales y depósitos en moneda nacional.
- Otorgar préstamos a los socios, para lo cual podrá celebrar con aquellos los respectivos contratos.
- Realizar cobros pagos y demás operaciones financieras necesarias para el desarrollo de la cooperativa y que no implique intermediación financiera.
- Fomentar la educación cooperativa de los socios y de acción solidaria entre los mismo y frente a la comunidad.



 Proponer a la culturización de los cooperados y fomentar el espíritu de unión solidaridad y disciplina entre los socios

#### 5.3.4. Políticas Institucionales

- Estar más al servicio de los agricultores y a su vez concederles todo tipo. de créditos como: emergentes de consumo y ordinarios.
- Ayudar a los moradores del Cantón Catamayo.

## 5.3.5. Valores y Principios

- Honestidad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Solidaridad.
- Confianza.

#### 5.3.6. Beneficios

- Fondo mortuorio.
- Funeraria.
- Tasa de interés bajas.

#### 5.3.7. Productos

- Créditos.
- Cuenta de ahorro.
- Certificado de aportación.
- Encaje.



Plazo Fijo.

## 5.3.8. Servicios que Ofrece

- Atención personal
- Alta rentabilidad en sus ahorros
- > Facilidad en los trámites
- Cobramos al precio justo en sus préstamos
- Garantizamos atención rápida y oportuna en sus solicitudes de crédito
- Captación de dinero y otorgamiento de créditos a sus socios donde se busca dar prioridad a las pequeñas microempresas en el campo de las finanzas.

### 5.4. RESULTADOS DE TÉCNICAS APLICADAS

A continuación podemos observar los resultados de las técnicas aplicadas para el presente estudio, en relación a la entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. El Sr. Ángel Remache Loarte, así como también las encuestas dirigidas a los socios de la Cooperativa.

- 5.4.1. Resultados de la entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.
- 1. ¿Cuándo se creó la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.?

Se creó el 16 de enero de 1973

2. ¿Qué aspectos se consideró para llegar a constituir la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.?



- Servir a la comunidad y sociedad en general
- Brindar confianza a la comunidad creando una cooperativa netamente
   Cata máyense
- Ofrecer créditos a bajos intereses

## 3. ¿Qué tiempo lleva como Gerente de la Cooperativa Catamayo?

20 años

## 4. ¿Qué estrategias utilizó la Cooperativa para posicionarse en el mercado?

- La atención personalizada
- Facilidad en los tramites
- Seguridad y confianza

# 5. ¿Qué estrategias utiliza la Cooperativa para mantenerse en el mercado?

- Atención al público
- Alta rentabilidad en sus depósitos a plazo
- Rapidez en los créditos

### 6. ¿Cómo es la relación con sus subordinados en el ámbito laboral?

Bien, por la organización, respeto, puntualidad y la responsabilidad que demuestra cada empleador en el ámbito laboral.

## 7. ¿Usted ha llevado a cabo una evaluación del desempeño laboral?

Sí, para evaluar conocimientos, destreza y desenvolvimiento en el ámbito laboral.

# 8. ¿Cree usted que sus funcionarios y/o empleados se sienten satisfechos con la remuneración que reciben?

Sí, porque cada trabajador percibe de una remuneración que por ley le corresponde

# 9. ¿Los empleados y/o funcionarios de la Cooperativa mantienen estabilidad laboral?

Una estabilidad se puede decir que si ya que los contratos se los realiza para cada año renovable.

# 10.¿La entidad valora e incentiva el buen desempeño de sus funcionarios y/o empleados?

Sí, los incentivamos a través de seminarios y capacitaciones con la finalidad de obtener más conocimientos.

# 11.¿Se preocupa la institución por brindarles capacitación a sus funcionarios y/o empleados?

Sí porque es una base muy importante en la que nos ayuda a estar actualizado y con la finalidad de tener una buena estabilidad económica en nuestra institución.

# 12.¿Considera usted que la institución cuenta con herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones?

Si se cuenta con la mayor parte de las herramientas.



# 13.En caso de que los clientes no puedan cubrir sus créditos ¿qué medidas toma la entidad para solucionar el problema?

Primeramente se los notifica, se dialoga con el socio para conocer las causas de su morosidad y si no hay ninguna respuesta se notifica a los garantes, y si finalmente ya no tiene voluntad de pagar se realiza los trámites judiciales.

# 14. ¿Cree usted que el desempeño de la institución está acorde al desarrollo de la sociedad?

Actualmente nuestra sociedad está inmersa a un sinnúmero de cambios y desarrollo, por lo tanto nos obliga a que todos vayamos en crecimiento constante.

## 15. ¿A qué segmento de la población se encuentra dirigida la institución?

Básicamente al sector más vulnerable: agricultores, comerciantes.

# 16. ¿Considera usted que los servicios y productos que ofrece la Cooperativa son de calidad?

Por supuesto nuestro objetivo es brindar servicio personalizado al socio, no hacerle esperar sino atenderlo porque gracias a ellos se mantiene la Cooperativa.

# 17. Bajo su dirección ¿se ha propuesto realizar algún tipo de encuesta de satisfacción al socio?

La verdad no.



# 18. ¿La institución cumple el trabajo con responsabilidad?

Claro que sí, todos los días ya que el lugar de trabajo es nuestro segundo lugar, se labora con responsabilidad, puntualidad y sobre todo con honradez; Y además se cumple las leyes, reglamentos que establece la institución para establecer el orden.

# 19. ¿Qué piensan los socios de la Cooperativa?

Los clientes la verdad están satisfechos ya que se muestran contentos con la atención brindada, agilidad en los tramites y nuestro horario de atención.



5.4.2. Resultados de las Encuestas realizadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**CUADRO Nº 02** 

1. ¿Usted es cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.?	F	%
SI	323	100%
NO	0	0%
TOTAL	323	100%

**FUENTE**: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

**GRÁFICO Nº 06** 



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente

En el gráfico Nro. 6, el 100% de los encuestados son socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.



De esta forma podemos observar que los 323 encuestados, son socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

### **CUADRO N° 03**

2. De las siguientes opciones, ¿qué causa lo motivo a formar parte de la Cooperativa?	F	%
Posición en el mercado	26	5%
Agilidad en Tramites	84	14%
Orientación a la vivienda	26	5%
Responsabilidad	32	6%
Seguridad	45	8%
Acreditación	45	8%
Solvencia	39	7%
Ubicación	58	9%
Buen servicio a sus clientes	52	8%
Por referencias personales	78	13%
Confiabilidad	26	5%
Experiencia	32	6%
Bajos Costos	45	7%
Liquidez	13	2,3%
TOTAL	601	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.





FUENTE: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

En el gráfico Nro. 7., el 14% de los socios encuestados, manifiestan que la causa que los motivó a formar parte de la Cooperativa es la agilidad en trámites, en segundo lugar con un 13% la razón es por referencias personales, un 9% en su ubicación y en menores porcentajes con el 2% en liquidez y un 5% en la posición en el mercado.

De esta forma se evidencia que La Cooperativa ofrece a sus socios rapidez y agilidad en sus trámites y además cuenta con una excelente ubicación que le permite al socio un fácil acceso a la misma.



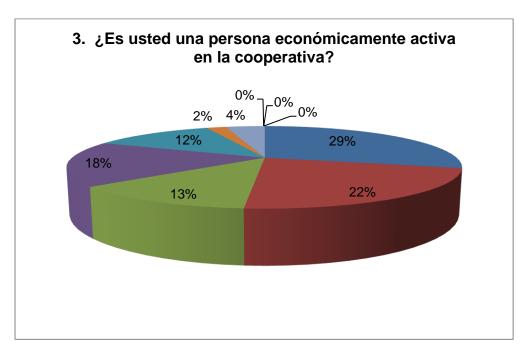
## **CUADRO N° 04**

3. ¿Es usted una persona económicamente activa en la cooperativa?	F	%
Siempre	94	29%
Casi Siempre	72	22%
Con mucha frecuencia	41	13%
Con poca frecuencia	57	18%
Temporalmente	40	12%
Esporádicamente	6	2%
Casi Nunca	13	4%
Nunca	0	0%
No sabe que responder	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

# **GRÁFICO Nº 08**



**FUENTE**: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.



En el gráfico Nro. 8., los socios manifestaron en un 29% ser económicamente activos en la Cooperativa; y el 2% consideran que realizan pocas transacciones en la Cooperativa.

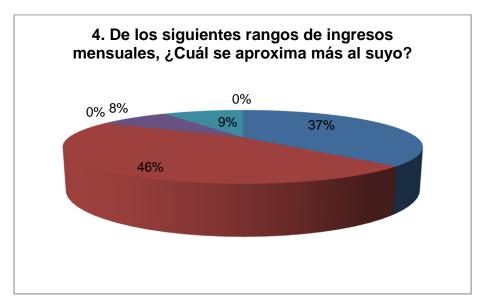
Según lo anotado el mayor porcentaje representa a socios que mantienen sus cuentas activas, realizan con frecuencia transacciones comerciales y utilizan de manera óptima todos los servicios de la Cooperativa.

**CUADRO N° 05** 

4. De los siguientes rangos de ingresos mensuales, ¿Cuál se aproxima más al suyo?	F	%	Intervalo	Media Ponderada
USD. 1 - USD. 300	120	37%	151	18060
USD. 301 - USD. 600	147	46%	451	66224
USD. 601 - USD. 900	0	0%	751	0
USD. 901 - USD. 1,200	26	8%	1051	27313
USD. 1,201 - USD. 1,500	30	9%	1351	40515
Otros	0	0%		0
TOTAL	323	100%		471

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.





**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente

En el gráfico Nro. 9, muestra que el 46% de los encuestados (136 personas) se encuentra en el rango establecido de ingresos entre 301 – 600 dólares; mientras que el 8% (26 personas) cuentas con ingreso mensual de 901 – 1200 dólares y 1201 – 1500 dólares.

En este contexto los datos presentados muestran que el mayor porcentaje están representados por un ingreso mensual entre 301 – 600 dólares, De esta forma podemos observar que a través del cálculo de la media ponderada se estable un promedio mensual de ingresos de \$471.00 dólares



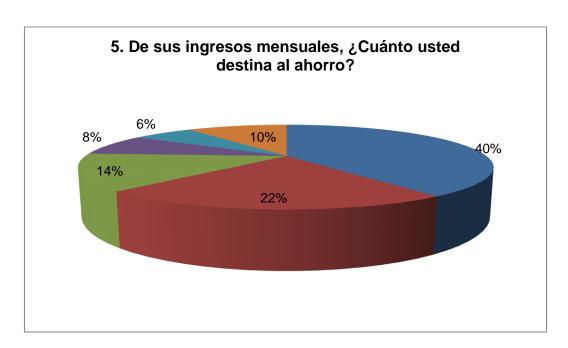
#### **CUADRO N° 06**

5. De sus ingresos mensuales, ¿Cuánto usted destina al ahorro?	F	%	Xm	Xf
USD. 1 – USD. 30	129	40%	16	2000
USD. 31 – USD. 60	71	22%	46	3231
USD. 61 - USD. 90	45	14%	76	3412
USD. 91 – USD. 120	26	8%	106	2725
USD. 121 – USD. 150	19	6%	136	2625
Otros	32	10%	0	0
TOTAL	323	100%		X= 43

FUENTE: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

**GRÁFICO Nº 10** 



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR: L**a Proponente

En el gráfico Nro. 10, muestra que el 40% de los encuestados manifiestan que destinan al ahorro el rango establecido entre 1- 30 dólares mensuales, mientras que



el 6% manifiestan que destinan al ahorro entre 121-150 dólares de su ingreso mensual.

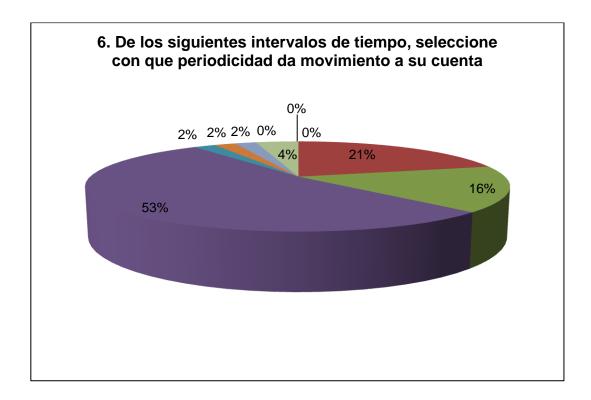
De esta forma podemos observar que a través del cálculo de la media ponderada se estable un promedio mensual de ingresos de \$43.00 dólares

**CUADRO N° 07** 

6. De los siguientes intervalos de tiempo, seleccione con que periodicidad da movimiento a su cuenta	F	%
Diario	0	0%
Semanal	68	21%
Quincenal	53	16%
Mensual	170	53%
Bimestral	6	2%
Trimestral	6	2%
Semestral	6	2%
Anual	0	0%
Otros	13	4%
No sabe que responder	0	0%
TOTAL	323	Ż=100%

FUENTE: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.





FUENTE: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

En el gráfico Nro. 11, el 53% de los encuestados señala que mensualmente dan movimiento a su cuenta, mientras que el 2% de los socios señala que da movimiento a su cuenta en los siguientes períodos: bimestral, trimestral y semestral. Según los resultados el mayor porcentaje señala un movimiento de cuenta mensual que en su mayoría es destinado al ahorro.



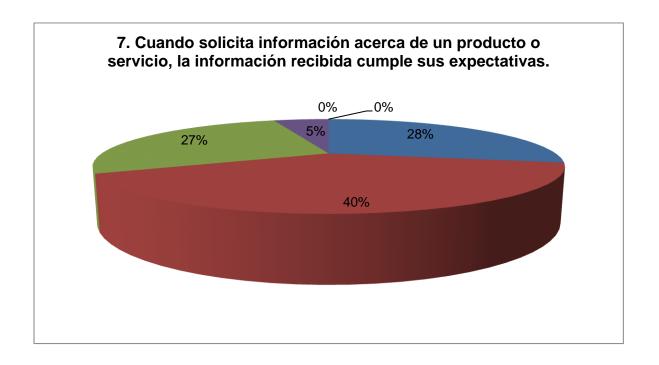
#### **CUADRO N° 08**

7. Cuando solicita información acerca de un producto o servicio, la información recibida cumple sus expectativas.	F	%
Siempre	90	28%
Casi siempre	130	40%
A veces	87	27%
Casi Nunca	16	5%
Nunca	0	0%
No sabe que responder	0	0%
TOTAL	323	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

**GRÁFICO Nº 12** 



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.



En el gráfico Nro. 12, identifica que el 40% de los encuestados casi siempre recibe la información solicitada acerca de un producto o servicio que brinda la Cooperativa., y el 5% señala que casi nunca recibe la información solicitada.

De los datos obtenidos el mayor porcentaje muestra que la Cooperativa se preocupa por ofrecer un buen servicio a sus socios, por ende dar una buena imagen de la entidad, y proyectarse hacia un crecimiento local y provincial.

**CUADRO N° 09** 

8. De los productos que ofrece la Institución Financiera ¿Cuáles conoce y utiliza con mayor frecuencia?	F	%
Ahorro a la Vista	174	53%
Cuenta de Ahorro Solidario	26	8%
Crédito de Vivienda	26	8%
Depósito a Plazo Fijo	13	4%
Crédito de Consumo	52	16%
Crédito Microcrédito	39	12%
TOTAL	329	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.





FUENTE: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

En el gráfico Nro.13, muestra que el 53% de los socios o clientes utiliza el ahorro a la vista, mientras que el 4% de los socios manifiestan realizar depósitos a plazo fijo.

De esta forma se determina que los servicios que ofrece la Cooperativa el más utilizado por el socio es el Ahorro a la Vista, determinando de esta forma que el socio posee una cultura de ahorro en la Institución Financiera.



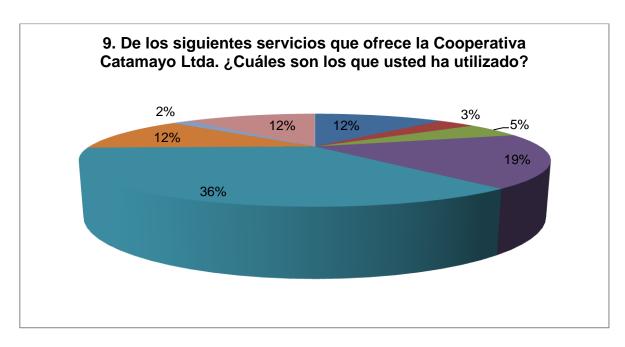
### **CUADRO N° 10**

9. De los siguientes servicios que ofrece la Cooperativa Catamayo Ltda. ¿Cuáles son los que usted ha utilizado?	F	%
Fondo de Asistencia Social	45	12%
Fondo Mortuorio	13	3%
Servicio Funerario	19	5%
Seguro de Desgravamen	71	19%
SOAT	136	36%
Centro Médico APROFE	45	12%
Otros	6	2%
Ninguna	45	12%
TOTAL	381	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

**GRÁFICO Nº 14** 



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.



En el gráfico Nro.14, los clientes o socios encuestados manifiestan en un 36% (136 personas) que el servicio mayor utilizado es el SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito); seguido de un 19% con el servicio Seguro de desgravamen y el 12% indica que los encuestados acuden a la Cooperativa para utilizar Fondo de asistencia social y el Centro Médico APROFE.

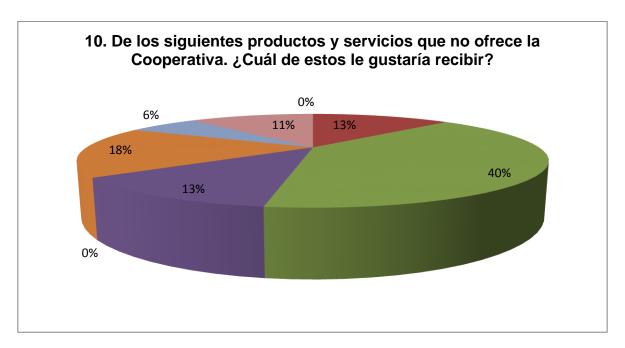
La Institución Financiera posee importantes servicios que si son utilizados por los socios.

**CUADRO N° 11** 

10. De los siguientes productos y servicios que no ofrece la Cooperativa. ¿Cuál de estos le gustaría recibir?	F	%
Ahorro estudio	0	0%
Tarjetas de Débito	65	13%
Cajero automático	207	40%
Convenio para pago de sueldos	65	13%
Ahorro Meta	0	0%
Pago de Servicios Básicos	90	18%
Pago del Bono	32	6%
Seguro de Vida	58	11%
TOTAL	517	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.





FUENTE: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

En el gráfico Nro.15, Se observa que entre los principales servicios que le gustaría recibir al socio por parte de la Cooperativa son: cajero automático con un 40%, pago de servicios básicos el 18%, tarjetas de débito y convenio para pago de sueldos el 13%, con un 11% seguro de vida y finalmente el 6% el pago del Bono Solidario.

En lo referente a la pregunta N° 9. La Cooperativa Catamayo Ltda. Debería preocuparse por ofrecer ciertos productos que los socios manifiestan ser necesarios implementarse para poder hacer uso de los mismos, logrando de esta forma incrementar los socios en la Institución y por ende sus transacciones comerciales.



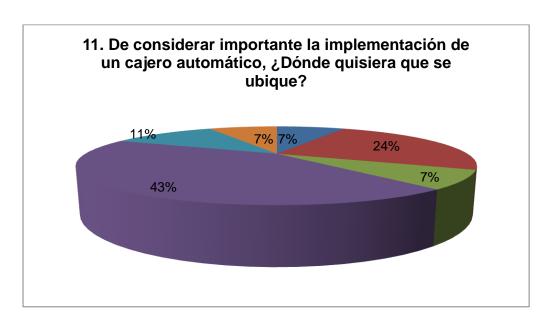
**CUADRO N° 12** 

11. De considerar importante la implementación de un cajero automático, ¿Dónde quisiera que se ubique?	F	%
Terminal	26	7%
Mercado	84	24%
San José	26	7%
Parque Central	149	43%
Feria Libre	39	11%
Buena Esperanza	26	7%
TOTAL	349	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

**GRÁFICO Nº 16** 



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

ELABORADO POR: La Proponente

En el gráfico Nro.16, el 43% manifiesta que de implementarse el cajero automático le gustaría que sea ubicado en el parque central, el 23% en el Mercado, mientras

que el 7% de los clientes encuestados le gustaría que sea ubicado en los siguientes lugares: Terminal en el barrio San José y la Buena Esperanza.

De esta manera la Cooperativa al crear el servicio de un cajero automático este deberá ser ubicada en el parque central de acuerdo al mayor porcentaje obtenido.

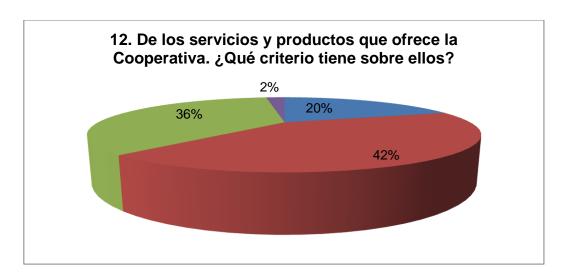
**CUADRO Nº 13** 

12. De los servicios y productos que ofrece la Cooperativa. ¿Qué criterio tiene sobre ellos?	F	%
Excelentes	65	20%
Muy Bueno	135	42%
Bueno	117	36%
Regular	6	2%
TOTAL	323	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

**GRÁFICO Nº 17** 



**FUENTE**: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.



En el gráfico Nro.17, Con un 42% de los socios encuestados manifiesta que los servicios y productos que ofrece la Cooperativa tienen una calificación de muy bueno, mientras que el 2% califican a este servicio como regular.

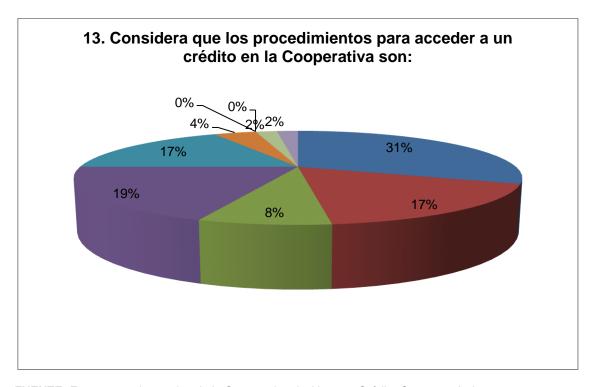
De esta forma podemos observar que la Cooperativa tiene una buena percepción y acogida de sus servicios.

**CUADRO N° 14** 

13. Considera que los procedimientos para acceder a un crédito en la Cooperativa son:	F	%
Adecuados	103	31%
Eficientes	58	17%
Acertados	26	8%
Accesibles	65	19%
Ágiles	58	17%
Inadecuados	13	4%
Deficientes	0	0%
Innecesarios	0	0%
Complejos	6	2%
Tardíos	6	2%
TOTAL	336	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.





**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

ELABORADO POR: La Proponente

En el gráfico Nro.18, podemos observar que de acuerdo a los resultados obtenidos los socios de la Cooperativa considera que los procedimientos para acceder a un crédito son: adecuados con un 31%, 19% accesibles, 17% ágiles, 17% eficientes, 8% acertados y el 4% inadecuados.

Podemos considerar que la Cooperativa cuenta con una eficiencia y optimización de recursos para otorgar los créditos a sus socios.

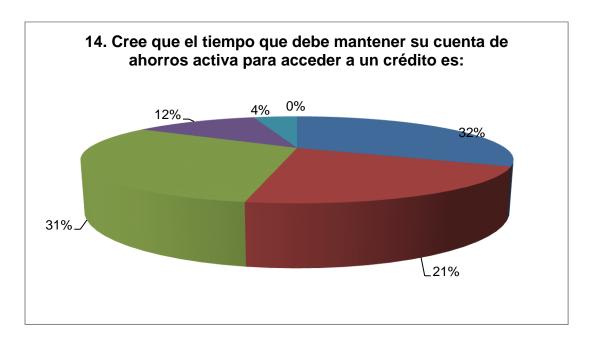


### **CUADRO N° 15**

14. Cree que el tiempo que debe mantener su cuenta de ahorros activa para acceder a un crédito es:	F	%
Aceptable	100	32%
Adecuada	71	21%
Comprensible	100	31%
Exagerada	39	12%
innecesaria	13	4%
No sabe que responder	0	0%
TOTAL	323	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente

# **GRÁFICO Nº 19**



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente



En el gráfico Nro.19, el 32% de los encuestados considera que es aceptable mantener la cuenta de ahorros activa para acceder a un crédito, mientras que el 4% manifiesta que es innecesaria.

De acuerdo a los resultados obtenidos el mayor porcentaje indica que es aceptable mantener la cuenta de ahorros activa para acceder a un crédito sin la necesidad de incurrir en un movimiento de tiempo exagerado y que sus socios se sienten cómodos con el tiempo que establece la Cooperativa para otorgar los diferentes créditos.

**CUADRO N° 16** 

15. La Cooperativa mantiene informado a los clientes para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones y beneficios.	F	%
Siempre	90	30%
Casi Siempre	90	30%
A veces	110	37%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
No sabe que responder	6	2%
TOTAL	297	100%

FUENTE: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.





**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

En el gráfico Nro.20, el 37% de los socios encuestados manifiestan que la Cooperativa a veces informa sobre el cumplimiento de sus obligaciones y beneficios sin dejar de lado que el cliente conoce muy bien sus obligaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos la Cooperativa no tiene inconvenientes en brindar la información a sus socios.

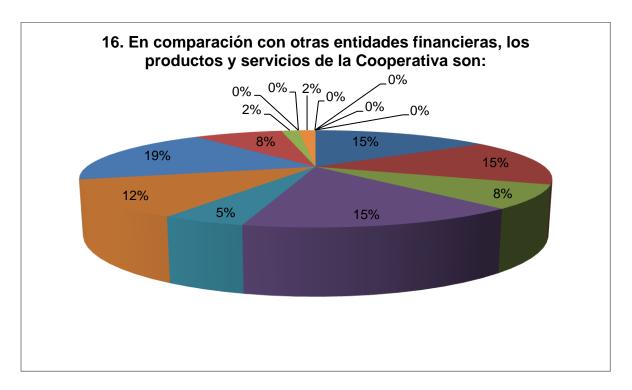


# **CUADRO N° 17**

16. En comparación con otras entidades financieras, los productos y servicios de la Cooperativa son:	F	%
Adecuados	65	15%
Satisfactorios	65	15%
Eficientes	32	8%
Beneficiosos	65	15%
Acertadas	19	5%
Oportunas	52	12%
Accesibles	77	19%
Ágiles	32	8%
Inadecuados	6	2%
Inconvenientes	0	0%
Deficientes	0	0%
Poco Beneficiosas	6	2%
Innecesarios	0	0%
Inoportunas	0	0%
Complejas	0	0%
Tardías	0	0%
TOTAL	420	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente





FUENTE: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

En el gráfico Nro.21, los resultados obtenidos de los productos y servicios que la Cooperativa ofrece en comparación con otras entidades financieras son: el 19% son accesibles, el 15% son beneficiosos, satisfactorios y adecuados seguidos de un 12% considerados oportunos, 8% son eficientes y ágiles y el 5% acertadas; con un porcentaje menor del 2% que son inadecuados poco beneficiosos

De esta manera podemos observar que la Cooperativa tiene una buena aceptación por sus socios en cuanto a los productos y servicios que ofrece la Institución.



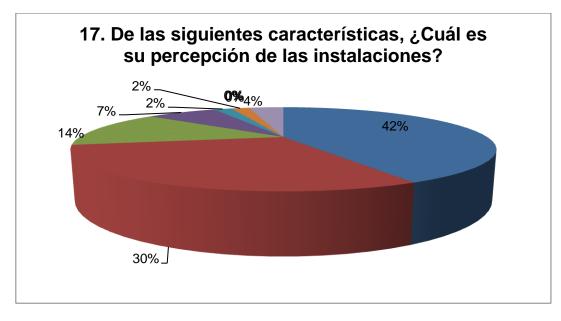
# **CUADRO N° 18**

17. De las siguientes características, ¿Cuál es su percepción de las instalaciones?	F	%
Adecuados	155	42%
Cómodas	110	30%
Funcionales	52	14%
Buena organización	26	7%
Espaciosas	6	2%
Inadecuadas	6	2%
Incomodas	0	0%
Deterioradas	0	0%
Desorganizadas	0	0%
No sabe que responder	13	4%
TOTAL	368	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

# **GRÁFICO Nº 22**



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.



En el gráfico Nro.22, el socio o cliente tiene un apercepción de las instalaciones en el siguiente orden: el 42% indica que las instalaciones de la Cooperativa son adecuadas, seguido de un 30% que las considera cómodas, el 14% funcionales, 7% estima que hay una buena organización y con 2% que son espaciosas e inadecuadas.

De acuerdo a los resultados obtenidos el mayor porcentaje indica que son adecuadas, esto debido que la Cooperativa cuenta con nuevas instalaciones y que se preocupa por brindar comodidad al socio.

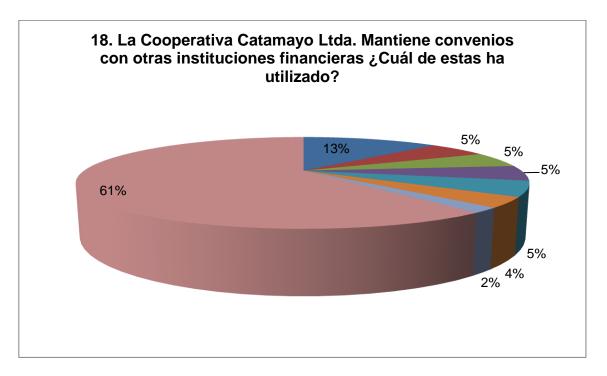
**CUADRO N° 19** 

18. La Cooperativa Catamayo Ltda.  Mantiene convenios con otras instituciones financieras ¿Cuál de estas ha utilizado?	F	%
Cooperativa "CREDIAMIGO"	45	13%
Cooperativa "23 de Enero	19	5%
Cooperativa "29 de Enero"	19	5%
Cooperativa "Cariamanga"	19	5%
Cooperativa "UNIÓN"	19	5%
Cooperativa "El Comerciante"	13	4%
Otras	6	2%
Ninguna	220	61%
TOTAL	362	100%

**FUENTE**: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.



# **GRÁFICO Nº 23**



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

En el gráfico Nro.23, el 13% de los encuestados ha utilizado los servicios de la Cooperativa "CREDIAMIGO" la misma que mantiene un convenio con la Cooperativa Catamayo Ltda. Mientras que existe un porcentaje elevado de 61% que no ha utilizado ningún servicio.

De esta forma se puede deducir que existe un desconocimiento por parte de los socios hacia los convenios que la Cooperativa mantiene con las diferentes instituciones financiera ya que el mayor porcentaje está centrado en la no utilización de estas instituciones.

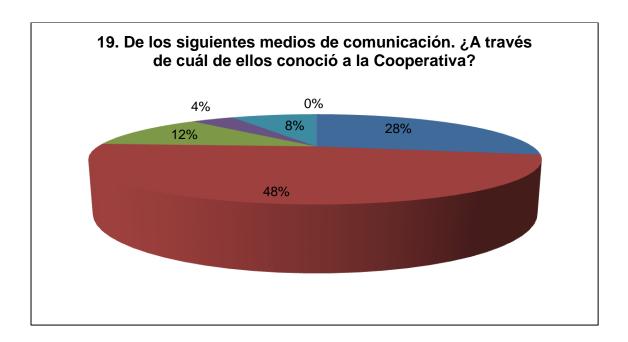


# **CUADRO N° 20**

19. De los siguientes medios de comunicación. ¿A través de cuál de ellos conoció a la Cooperativa?	F	%
Televisión	90	28%
Radio	155	48%
Prensa	39	12%
Trípticos	13	4%
Hojas volantes	26	8%
Revistas	0	0%
TOTAL	323	100%

**FUENTE**: Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR**: La Proponente

**GRÁFICO Nº 24** 



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente



En el gráfico Nro.24, el 48% de los socios encuestados manifestaron que conocieron a la Cooperativa por medio de la radio; el 28% por la televisión; el 12% por la prensa; el 8% hojas volantes y el 4% trípticos.

De esta forma se puede deducir que los socios conocieron a su institución por medio de la radio y que la Cooperativa Catamayo utiliza diferentes medios de comunicación para darse a conocer en la localidad.

**CUADRO N° 21** 

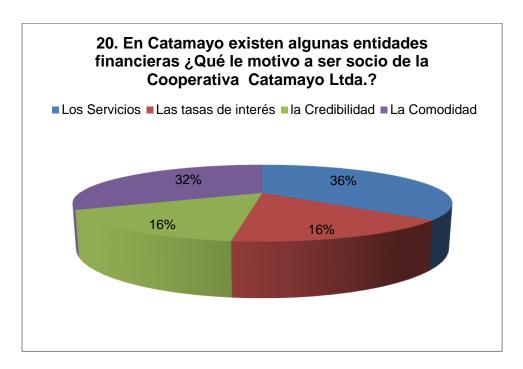
20. En Catamayo existen algunas entidades financieras ¿Qué le motivo a ser socio de la Cooperativa Catamayo Ltda.?	F	%
Los Servicios	116	36%
Las tasas de interés	52	16%
la Credibilidad	52	16%
La Comodidad	103	32%
TOTAL	323	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente



# **GRÁFICO Nº 25**



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

En el gráfico Nro.25, el 36% de los socios encuestados manifestaron que los servicios que ofrece la Cooperativa, el 32% la comodidad, el 16% las tasas de interés y la credibilidad causas principales que les motivaron a formar parte de la Institución Financiera.

De esta manera se puede observar que la Cooperativa tiene una buena aceptación en cuanto a sus servicios por parte de sus socios.



# **CUADRO N° 22**

21. La Cooperativa al momento cuenta con una persona que trabaja en calidad de recibidora – pagadora. ¿Piensa usted que sería necesario incrementar otra cajera para?	F	%
Mejorar los servicios al cliente	213	63%
Generar una fuente de trabajo	123	37%
TOTAL	336	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

**GRÁFICO Nº 26** 



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** la Proponente

En el gráfico Nro.26, el 63% manifestaron que sería necesario incrementar otra cajera para mejorar los servicios, mientras que el 37% indican que sería necesaria para generar una fuente de trabajo.



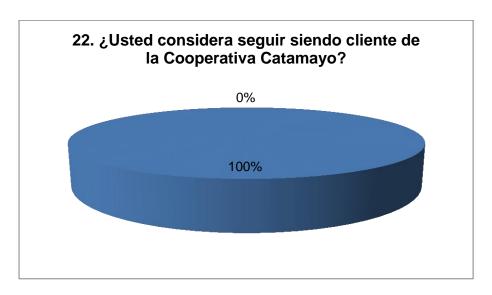
De esta forma se observa que los socios tienen la necesidad de que la Cooperativa Catamayo contrate los servicios de una Recibidora – Pagadora, con la finalidad de recibir un mejor servicio.

**CUADRO N° 23** 

22. ¿Usted considera seguir siendo cliente de la Cooperativa Catamayo?	F	%
SI	323	100%
NO	0	0%
TOTAL	323	100%

**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente

**GRÁFICO N° 27** 



**FUENTE:** Encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente



En el gráfico Nro.27, muestra que el 100% de los socios encuestados consideran seguir siendo socios de la Cooperativa Catamayo Ltda.

De esta manera se puede concluir que los socios se encuentran satisfechos con el trabajo que desempeña la Cooperativa.



# 6. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

# 6.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

Para el Análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Se consideró dos aspectos importantes: ambiente interno y ambiente externo.

Dentro del ambiente interno se realizó la entrevista al Gerente de la Cooperativa Catamayo Ltda. Sr. Ángel Remache Loarte donde proporcionó información importante sobre la Institución, <sup>14</sup>se realizaron encuestas a los socios de la misma <sup>15</sup>y también se realizó una conversación con el Personal Administrativo quienes otorgaron valiosa información y documentación. <sup>16</sup>

De esta forma se pudo determinar las fortalezas y debilidades más sobresalientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

En el ambiente externo se hizo un estudio de los aspectos socio-culturales, de la política gubernamental y legal, de la situación macroeconómica, finalmente las fuerzas competitivas todos estos acontecimientos están fuera del control de la Cooperativa Catamayo Ltda. Y que se debe aprovechar las oportunidades y evitar reducir el impacto de las amenazas.

En el siguiente gráfico se simboliza los factores internos y los factores externos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup>Ver entrevista al Gerente de la Cooperativa Catamayo Ltda. pág. 38-41

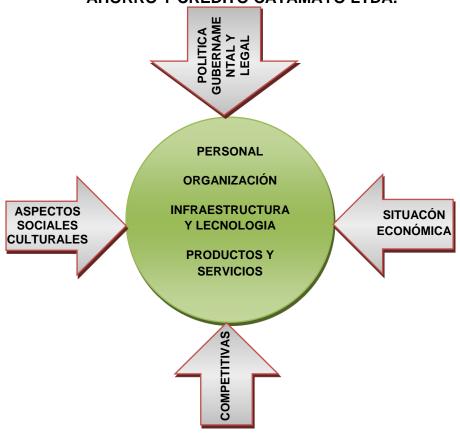
<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Ver encuesta aplicadas a los socios de la Cooperativa Catamayo Ltda. pág. 42-73

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Ver anexo IV "Estatutos aprobados por el MIES"



# **GRÁFICO Nº 28**

# FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

# 6.2. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

En el medio externo se analizó las Oportunidades y Amenazas, a las cuales debe adaptarse rápidamente la Cooperativa Catamayo Ltda. Para ello se consideró los principales factores: económicos; políticos; gubernamentales; legales; sociales – culturales y competitivos.



# **GRÁFICO Nº 29**

# FACTORES EXTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMYO LTDA.



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

ELABORADO POR: La Proponente

# 6.2.1. Fuerzas políticas, Gubernamentales y Legales

Los cambios en la legislación para el funcionamiento de Cooperativas que se muestran en el anexo VII inciden en su mayoría a las Instituciones Financieras que no se acoplan a cambios ya que entre ellos está la dependencia laboral a la que están sujetos los gerentes, la categorización que se hará de las cooperativas, en cuanto a pequeñas, medianas y grandes, cada una de ellas sujeta a la Superintendencia de Cooperativas, organismo que en la actualidad remplaza a la



Dirección Nacional de Cooperativas., adicionalmente surge un nuevo reglamento para las cooperativas de Ahorro y Crédito, el Decreto Ejecutivo 194 en el que establece un nuevo reglamento para las 38 cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros a nivel nacional.

Entre uno de los principales cambios consta que ahora se conformará un solo certificado de aportación entre los socios lo que no se hacía antes, pues se manejaban de forma individual. Así también, con el nuevo reglamento, las cooperativas tienen un marco normativo hasta que se apruebe la ley que regule el sector financiero popular y solidario, y se cree un organismo de control autónomo, específico y diferenciado como lo manda la Constitución vigente (Ver Anexo 7).<sup>17</sup>

Es por ello que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda., debe estar siempre dispuesta a cambios con el fin de romper estructuras prestablecidas para que sea una entidad más competitiva y mejorar los servicios a los socios., las principales estrategias que la cooperativa debe adaptar son: Manejar el mercado con técnica para reducir la competencia. Y Actualización permanente en cuanto a nuevas disposiciones, leyes y reglamentos de la Dirección Nacional de Cooperativas

Dentro del Anexo VII tenemos la Crisis Nacional e Internacional que podrían afectar los resultados dentro de esta crisis tenemos el desempleo y el sobrendeudamiento de miles de personas afectando directamente a Instituciones Financieras.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup>Ver Anexo VII "Reglamentos para COAC Decreto Ejecutivo 194"



### 6.2.2. Fuerzas económicas

### Nivel de Pobreza

Analizando los indicadores estadísticos que se muestran en el Anexo VII otorgados por el Banco Central del Ecuador referentes al nivel de pobreza que se han registrado en los años 2006 al 2010, en nuestro país, se puede manifestar con claridad que el año 2010 se registra la mayor reducción del problema de pobreza, ya que ha llegado al 32,8%; mientras que en otros años se ubican porcentajes que oscilan entre 36,0% y 36,7%;puntualizando finalmente que el mayor porcentaje de pobreza se dio en el año 36,7%2007. <sup>18</sup>

Permitiendo de esta forma a la ciudadanía estar en capacidad de contraer obligaciones

Es por ello que la Cooperativa debe incorporar una base de datos que le permita conocer la situación económica actual del cliente y por ende evitar el sobrendeudamiento de los mismos.

# Empleo y Desocupación

En cuanto a las tasas de empleo y subempleo los indicadores nos muestran que entre los años 2009 al 2011 existieron incrementos y disminuciones<sup>19</sup>, sobresaliendo en el año 2011con una disminución del 7%. Estas variaciones de incrementos y disminuciones afectan directa e indirectamente a la Institución.

Es por ello que la Cooperativa Catamayo Ltda. Debe incentivar proyectos de producción mediante microcréditos que permitan disminuir el desempleo. Además la

<sup>19</sup>Ver anexo VII "EMPLEO Y DESOCUPACIÓN – INE (1)"

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup>Ver Anexo VII "Tasas de pobreza emitidos por el Banco Central del Ecuador"



Cooperativa debe estar en capacidad de captar nuevos recursos monetarios y adherir nuevos inversionistas lo que permitirá minimizar el riesgo de mercado, liquidez y crédito.

# Inflación

Al realizar el análisis general del índice de precios al consumidor en el año 2012 se puede apreciar una inflación anual de 5.22% y en el mes de Septiembre de 1.22% <sup>20</sup> evidenciando de esta forma que es una inflación moderada, en síntesis se puede interpretar que existen incrementos y disminuciones en el transcurso del año, es por ello que se puede determinar que no existe una estabilidad económica dentro de los consumidores lo que conlleva que los socios no siempre estén en la posibilidad de seguir aumentado sus ahorros en las Instituciones Financieras siendo esta una amenaza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

# Tasas Activas y Pasivas

Dentro de las tasas Activas y Pasivas que emite El Banco Central del Ecuador las mismas sirven como referencia para las Instituciones Financieras, el porcentaje de la tasa Activa es de 8.17% y de la Pasiva 4.53%, esto es en cuanto al mes de Octubre, estas tasas se modifican anualmente, Es por ello que la Cooperativa Catamayo Ltda., debe analizarlas para establecer el porcentaje adecuado en beneficio de la Cooperativa como del socio.

# 6.2.3. Fuerzas Demográficas

Estas Fuerzas permitieron realizar un análisis minucioso del medio geográfico en el que la Cooperativa se desenvuelve.<sup>21</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> " Inflación anual del IPC y por divisiones de consumo emitido por el BCE"

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Ubicación de la Cooperativa Pág. 37 Y 38



Hoy en día las Cooperativas utilizan como estrategias convenios con entidades financieras para poder ofrecer sus servicios y productos a los socios.<sup>22</sup> Para que la Cooperativa Catamayo siga creciendo y fortaleciéndose debe Aumentar convenios con diferentes instituciones financieras permitiendo otorgar mayor calidad en los servicios.

# 6.2.4. Fuerzas Tecnológicas e Infraestructura

En el Ecuador existe un sinnúmero de herramientas Tecnológicas que permiten ofrecer rapidez y calidad en las actividades operacionales que realizan las Instituciones Financieras.

En este aspecto se consideró la ubicación e infraestructura en la que se desenvuelve la Cooperativa. <sup>23</sup>Es por ello que se determinaron ciertas estrategias y que deben ser consideradas para su crecimiento como: incorporar nueva tecnología que permita rapidez y facilidad en los productos y servicios.

# 6.2.5. Fuerzas Competitivas

En la actualidad día a día crecen las instituciones financieras aumentado los niveles de competitividad., <sup>24</sup>a nivel local existen un sinnúmero de Cooperativas y Bancos, La Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda., tiene como competidores los siguientes.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Ver Encuesta pregunta 17 Pág. 73

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Ver anexo III Fotos de la Cooperativa Catamayo Ltda.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Ver anexo VII "incremento de Cooperativas publicado por noticias-ciudadanía-ecuador"



# **CUADRO N° 24**

# **INSTITUCIONES COMPETITIVAS**

BANCOS	COOPERATIVAS	PUNTO DE ATENCIÓN
Banco de Loja.	COOPMEGO.	Banco del
Banco Nacional de Fomento	CACPE Catamayo.	Bario
Banco del Austro	Cooperativa CADACAT.	

**FUENTE:** Observación Directa **ELABORADO POR:** La Proponente

La Cooperativa Catamayo Ltda., tiene como principales competidores a la Cooperativa COOPMEGO y Cooperativa CACPE estas instituciones financieras tienen un nombre ganado a nivel local y nacional cuentan con una variedad de productos y servicios por lo que se constituyen amenazas fuertes para la misma., Es por ello que la Cooperativa Catamayo Ltda., debe adoptar ciertas estrategias que le permitan atraer mayores socios como: Crear nuevos productos y Servicios, Ofrecer productos que brinden garantía al cliente y por último Difundir mediante los medios de comunicación los productos y servicios.

A continuación se elaboró un cuadro con una lista de las oportunidades y amenazas que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda., las cuales se sintetizan en el siguiente cuadro:



# **CUADRO N° 25**

# MATRIZ DE CONCRECIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
FUERZAS ECONÓMICAS		
	Inestabilidad Inflacionaria	
Convenio con Entidades Financieras	Sobrendeudamiento	
	Desempleo y subempleo,	
FUERZAS DE	MOGRÁFICAS	
Apertura hacia diferentes segmentos de	Riesgo de crédito por la concentración de	
mercado	créditos destinados a la agricultura	
FUERZAS POLÍTICAS, GUBI	ERNAMENTALES Y LEGALES	
Ser una entidad más competitiva y estar	Cambios en la legislación para el funcionamiento	
siempre dispuesta a cambios con el fin de	de Cooperativas	
mejorar sus servicios	Crisis Nacional e Internacional que podrán	
	afectar los resultados	
FUERZAS TE	CNOLÓGICAS	
Oferta de herramientas tecnológicas		
FUERZAS C	OMPETITIVAS	
Fortalecimiento de la relación con sus	Altos niveles de competencia	
socios a través de nuevos productos		
Utilización de medios de comunicación		
Apertura productos y servicios no explotados		
por la competencia.		

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

# 6.3. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

En la Auditoria del Medio Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda., se analizó las fortalezas y debilidades en cuatro aspectos principales: personal, organizacional, infraestructura – tecnología y financieros, para lo cual se procedió a detectar aquellos aspectos que deben corregirse, y aquellos que deben

mantenerse y mejorarse, En el siguiente gráfico se ha resumido la información generada en el análisis.

# **GRÁFICO N° 30**

# FACTORES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO **CATAMAYO LTDA.**



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente



### 6.3.1. Personal

### **CUADRO N° 26**

# PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.

N°	NOMBRE	CARGO	PERFIL PROFESIONAL	AÑOS DE SERVICIO
1	Ángel Remache Loarte	Gerente		16
2	Millán Martínez Herrera	Presidente		4
3	Mayra Saraguro Viteri	Contadora	Licenciada	10
4	Mirian Carrión Calva	Oficial de Crédito	Tecnóloga	7
5	Patricia Saraguro Viteri	Recibidora- Pagadora		3
6	Gustavo Ordoñez Palacios	Guardia		3
7	Jorge Remache Armijos	Conserje		10

FUENTE: Observación Directa ELABORADO POR: La Autora

Dada la importancia del talento humano en el desarrollo y crecimiento de las instituciones, se analizó la preparación profesional de quienes constituyen la directiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.; así también la eficiencia en la prestación de los servicios y la atención que brindan a los socios. Esto se lo obtuvo gracias a la entrevista y conversación directa que se realizó a cada uno de ellos.

Con lo cual se dedujo que dentro de los resultados positivos que mantiene la Cooperativa sobresale el ambiente de cordialidad en el trabajo, la estabilidad del personal. Sin embargo existen debilidades como la falta de presentación de proyectos y programas de capacitación, salarios bajos a los empleados y por ende



no contar con personal técnico - calificado, resaltando que el 14.28 no cuenta con un perfil profesional acorde al cargo para que labore en la Institución.,

# 6.3.2. Organización

Se analizó la estructura organizacional de la Entidad, la organización como función administrativa que garantiza la correcta coordinación de los recursos para la prestación eficiente de los servicios y la existencia de estatutos de la Institución.

En los aspectos positivos resaltan los estatutos aprobados mediante acuerdo Ministerial N° 00036 suscrito por el Econ. Milton Maya D. Director Nacional de Cooperativas (E), del Ministerio de Inclusión Económica y Social.,<sup>25</sup>que posee la Cooperativa., otra fortaleza de la organización es la libertad que tienen los socios para exponer sus ideas, sugerencias y reclamos, en caso de existir, todo en pro de mejorar el ambiente laboral y contribuir al desarrollo de la Cooperativa.

A pesar de tener fortalezas también se ha detectado debilidades como: no contar con un organigrama funcional, manual de funciones y un plan estratégico, que les permita tener un crecimiento gradual.

# 6.3.3. Infraestructura y Tecnología

En este aspecto se analizó la disposición de la oficina, comodidad y el uso de tecnología, sistemas de información y de contabilidad utilizados.

En cuanto a su aspecto positivo de infraestructura, la Cooperativa Catamayo tiene una excelente ubicación ya que se encuentra ubicada en el Centro de la Región Sur del Ecuador, provincia de Loja, cantón Catamayo., su infraestructura es acogedora., en cuanto a su tecnología el programa que utilizan es eficiente y rápido.

-

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Ver Anexo IV "Estatutos Aprobados por el MIES"

Pero a pesar de esto carece de una infraestructura propia.

# 6.3.4. Productos y Servicios

Por medio de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa Catamayo. Se pudo determinar que existe rapidez en los créditos, calidad en sus servicios.

Dentro de los aspectos negativos se puede evidenciar que existen tasas de interés elevadas.

CUADRO N° 27

MATRIZ DE CONCRECIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES	
ORGANIZACIÓN		
Su marco legal se basa en el Estatuto	No existe un organigrama funcional con su	
aprobado por el MIES	respectivo manual de funciones	
	No cuenta con un plan Estratégico	
INFRAESTRUCTURA		
Sistema de Servicio y logística adecuada	No contar con infraestructura propia	
PERS	ONAL	
Ambiente de cordialidad en el trabajo	No cuenta con un programa de	
	capacitación	
Estabilidad del personal	Salarios bajos a los empleados	
Zotabilidad doi porobilai	No contar con personal técnico - calificado	
PRODUCTOS Y SERVICIOS		
Rapidez en los créditos	Tasas de interés elevadas	
Calidad en sus servicios	Table de interes disvades	

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente



# 7. MATRIZ FODA

Para la determinación del análisis FODA se ha considerado los resultados de la entrevista dirigida al Sr. Ángel Remache Loarte Gerente de la Cooperativa Catamayo Ltda. Y las encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Catamayo Ltda.

# 7.1. EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

La evaluación del análisis FODA ha sido desarrollada considerando los siguientes procedimientos:

 Aplicación de entrevistas a 323 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Para establecer el impacto de cada factor, de acuerdo a los parámetros que se presentan en los cuadros Nro. 28 y Nro. 29.

**CUADRO N° 28** 

CALIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS	
DEBILIDADES	
DEBILIDAD IMPORTANTE	10
DEBILIDAD MENOR	1
FORTALEZAS	
FORTALEZA MENOR	1
FORTALEZA IMPORTANTE	10



# **CUADRO N° 29**

CALIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		
AMENAZAS		
AMENAZA IMPORTANTE	10	
AMENAZA MENOR	1	
OPORTUNIDADES		
OPORUNIDAD MENOR	1	
OPORTUNIDAD IMPORTANTE	10	

FUENTE: LE BOTERF, Guy. Ingeniería de las Competencias. Primera Edición. Editorial

Gestión 2000. Barcelona – España, 2001 **ELABORADO POR:** La Proponente

- 2. La ponderación de cada uno de los factores se obtienen de dividir el impacto de cada factor para la sumatoria total de impactos.
- 3. La calificación para cada factor se rige en función de los parámetros expresados en los cuadros Nro. 30 y Nro. 31.

# **CUADRO N° 30**

CALIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS	
DEBILIDADES	
DEBILIDAD IMPORTANTE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZAS	
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA IMPORTANTE	4



# **CUADRO N° 31**

CALIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		
AMENAZAS		
AMENAZA IMPORTANTE	1	
AMENAZA MENOR	2	
OPORTUNIDADES		
OPORUNIDAD MENOR	3	
OPORTUNIDAD IMPORTANTE	4	

FUENTE: BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan (1999), Planificación Estratégica y Operativa,

Editorial, Ayala, Edición 1999. **ELABORADO POR:** La Proponente

- 4. El resultado ponderado para cada factor se lo obtiene multiplicando el impacto ponderado por la calificación correspondiente.
- 5. Evaluación de los predominios de los factores, sumando los resultados ponderados de cada variable y considerando los siguientes principios:

### Interno

Si el resultado es > a 2,5 existe predominio de fortalezas

Si el resultado es < a 2,5 existe predominio de debilidades

89



### **Externo**

Si el resultado es > a 2,5 existe predominio de oportunidades

Si el resultado es < a 2,5 existe predominio de amenazas

FUENTE: BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan (1999), Planificación Estratégica y Operativa,

Editorial, Ayala, Edición 1999. **ELABORADO POR:** La Proponente

De esta forma la evaluación de las debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas se muestran en los subcapítulos siguientes:

# 7.2. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

En la organización se conoce como análisis del medio interno, la autoevaluación de la misma con el propósito de tomar mediadas desarrollantes en la planificación estratégica institucional generalmente este análisis focaliza su atención en fortalezas y debilidades que existen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

A continuación en el cuadro N° 32, se muestra la Matriz FODA correspondiente al análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

# **CUADRO N° 32**

# MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
<ul> <li>Ambiente de cordialidad en el trabajo</li> <li>Rapidez en sus créditos.</li> <li>Estatutos aprobados por el MIES</li> <li>Estabilidad del personal.</li> <li>Buena acogida por los clientes.</li> <li>Sistema de servicio y logística.</li> <li>Calidad en sus servicios.</li> <li>El segmento del mercado al que la institución está orientado</li> </ul>	0.06 0.07 0.07 0.05 0.08 0.06 0.07 0.06	4 4 4 3 4 3 4	0.24 0.28 0.28 0.15 0.32 0.18 0.28 0.24
<ul> <li>◆Falta de una planificación estratégica</li> <li>◆Tasas de interés elevadas.</li> <li>◆Falta de presentación de proyectos y programas de capacitación.</li> <li>◆Falta de un manual de funciones.</li> <li>◆ Carece de infraestructura propia.</li> <li>◆ Salarios bajos a los empleados.</li> <li>◆ Falta de publicidad para la prestación de servicios.</li> <li>◆ No contar con en personal técnico – calificado para que labore en la institución.</li> </ul>	0.09 0.05 0.07 0.06 0.04 0.05 0.06 0.06	1 1 1 1 2 2 2 2	0.09 0.05 0.07 0.06 0.08 0.10 0.12 0.06
TOTAL	1.00		2.60

FUENTE: COAC Catamayo Ltda. ELABORADO POR: La Proponente



# 7.2.1. INTERPRETACION DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (M.E.F.I.)

Luego del análisis realizado a los factores internos (Fortalezas-Debilidades), sus calificaciones se fundamentan en el estudio del presente trabajo de investigación.

Así tenemos que el resultado ponderado de 2,60 ha superado el valor equilibrado que es de 2.50, lo que representa que la Cooperativa, de la ciudad de Catamayo, referente a su organización interna; posee mínimos problemas que se debe de tomar muy en cuenta para su rectificación y solución.

Con este análisis se puede evidenciar que la Cooperativa objeto del presente trabajo investigativo tiene sus fortalezas bien definidas; así mismo se consigue demostrar que como debilidades sobresalen la falta de una planificación estratégica, falta de un manual de funciones, falta de presentación de programas y proyectos de capacitación, y No contar con en personal técnico – calificado para que labore en la institución.



# 7.3. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

El análisis del medio externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Es una evaluación del accionar de la cooperativa en la sociedad, la misma que identifica el nivel del impacto de los procesos de comercialización empresariales que la identifican, están generando, fundamentalmente en el sector demandante de sus servicios; generalmente este análisis se remite a la determinación de oportunidades y amenazas existes en el mercado meta

A continuación en el cuadro N° 33, se muestra la Matriz FODA correspondiente al análisis externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

# **CUADRO N° 33**

# MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

F	ACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
<ul> <li>productos.</li> <li>Oferta de herramientas tecnoló</li> <li>Convenios con entidades finance</li> <li>Ser una entidad más competitiv</li> </ul>	cieras va y estar dispuesta a cambios os no explotados por la competitividad	0.09 0.09 0.09 0.09 0.08 0.09	4 4 4 4 3 4	0.36 0.36 0.36 0.36 0.24 0.36
	el funcionamiento de las cooperativas ncentración de créditos destinados a la	0.09 0.08 0.08 0.08 0.06 0.08	1 2 2 1 2	0.09 0.16 0.16 0.08 0.12 0.08
	TOTAL	1.00		2.73

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente



# 7.3.1. INTERPRETACION DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (M.E.F.E.)

Después de fijada la ponderación a cada una de las oportunidades y amenazas que son los factores externos de la Cooperativa; los mismos que se los calificó de acuerdo al criterio personal, luego del respectivo análisis de las mismas; se alcanzó el resultado ponderado de 2.73, por encima del estándar de equilibrio que es de 2.50. Con esto se concluye que la Cooperativa no muestra problemas a nivel externo que amenace su credibilidad e imagen a nivel cantonal.

Pero se debe destacar que las diferentes oportunidades con las que cuenta la empresa no se las está aprovechando debidamente, con el propósito de mejorar su imagen ante los usuarios externos, con la planificación estratégica propuesta se planea impulsar proyectos para el incremento de nuevos productos y servicios esto con la finalidad de ayudar al crecimiento y organización de la Cooperativa.

# 7.4. MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA

Es la base a la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se puede construir las siguientes estrategias:

La estrategia, FO (Maxi - Maxi): Usa las fortalezas internas de la Institución para tomar ventaja de las oportunidades externas.

**La estrategia, DO (Mini - Maxi): (**Debilidades – vs – Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

La estrategia, DA (Mini - Mini): En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades – vs - Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.



La estrategia, FA (Maxi - Mini): Esta estrategia FA (Fortalezas – vs - Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.<sup>26</sup>

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

Las limitaciones de la organización están determinadas por una combinación de debilidades y amenazas.

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

La matriz de estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. La observamos en el cuadro siguiente:

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup>Metodología para el análisis FODA,



## **CUADRO N° 34**

# **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

# **MATRIZ DEL FODA**

#### **FORTALEZAS**

- - Rapidez en sus créditos.
  - Estatutos aprobados por el MIES
  - Estabilidad del personal.
  - Buena acogida por los clientes.
  - Sistema de servicio y logística.
  - Calidad en sus servicios.
  - El segmento de mercado al que la institución está orientado

#### **DEBILIDADES**

- Falta de una planificación estratégica
- Tasas de interés elevadas.
- Falta de presentación de proyectos y programas de capacitación.
- Falta de un manual de funciones.
- Carece de infraestructura propia.
- Salarios bajos a los empleados.
- Falta de publicidad para la prestación de servicios
- No contar con el Personal técnico calificado para que labora en la institución

#### **OPORTUNIDADES**

**FACTORES EXTERNOS** 

- nuevos productos.
- Oferta de herramientas tecnológicas
- Convenios con entidades financieras
- Posicionamiento del mercado.
- Apertura hacia diferentes segmentos de mercado
- Utilización de medios de comunicación.

#### **ESTRATEGIA FO**

- Difundir mediante los diferentes medios de comunicación, los \* Elaborar un Organigrama Estructural con su respectivo manual de funciones. productos y servicios que ofrece la Cooperativa.
- Incorporar nueva tecnología que permita rapidez y facilidad en los productos que ofrece la Cooperativa.
- permitiendo otorgar mayor calidad en los servicios.

#### **ESTRATEGIAS DO**

- ❖ Incorporar planes de capacitación al personal que labora en la COAC. Ltda.
- ❖ La captación de nuevos recursos monetarios, además de la adhesión de nuevos inversionistas, permitirá minimizar el riesgo de mercado, liquidez y de crédito al que está expuesta la Cooperativa.
- Aumentar convenios con diferentes instituciones financieras . Proponer un plan estratégico como herramienta de trabajo que permita desarrollar programas y proyectos en beneficio de la Institución Financiera
  - ❖ Motivar al personal que labora en la Institución Financiera mediante incentivos económicos para un mayor desempeño en su trabajo

#### **AMENAZAS**

- Altos niveles de competencia.
- Sobrendeudamiento de clientes.
- Altas tasas de desempleo y subempleo.
- Cambios en la legislación para el funcionamiento de las
- Riesgo de crédito por la concentración de créditos destinados a la agricultura.
- Crisis nacional e internacional que podrían afectar los resultados

#### **ESTRATEGIAS FA**

- Establecer procedimiento de evaluación interna
- Manejar el mercado con técnica para reducir la competencia.
- Ofrecer productos que brinden garantía al cliente.
- Fortalecer las habilidades del recurso humano de la Cooperativa. costos en la entidad.
- leyes y reglamentos de la Dirección Nacional de Cooperativas.

#### **ESTRATEGIAS DA**

- Disminución de costos y gastos.
- Disminuir las tasas de interés en créditos con el fin de minimizar la competencia.
- Incorporar una base de datos que permita conocer la situación económica actual del cliente y por ende evitar el sobrendeudamiento del mismo.
- con el fin de mejorar los niveles de morosidad y disminuir los 💠 Incentivar proyectos de producción mediante microcréditos que permitan disminuir el desempleo y subempleo
- Actualización permanente en cuanto a nuevas disposiciones.
  Elaborar un plan de contingencia que permita dar facilidades necesarias al cliente para recuperar la cartera de crédito.
  - Desarrollar estrategias con organismos internacionales que permitan salvaguardar la integridad de la COAC. Ltda.

FUENTE: Gerente, personal administrativo y socios de la COAC Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente



### 7.5. MATRIZ CUANTITATIVA

Dentro de las estrategias que se debe tener en cuenta para mantener y mejorar la posición competitiva que ocupa la entidad dentro del mercado local, se debe adoptar medidas en las cuales se considere las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Para ello con la aplicación de esta herramienta la matriz cuantitativa, se obtiene como resultado un valor ponderado para cada una de las estrategias obtenidas en la Matriz FODA, para ello, se enlista todas las oportunidades, Amenazas Fortalezas y Debilidades, con su respectivo peso que se obtuvo en las Matrices de Evaluación Interna y Externa (Ver cuadro N° 32 y 33), y se relaciona con cada estrategia, de acuerdo al valor ponderado obtenido de cada estrategia se las enlistará en orden jerárquico en el cuadro N° 39 Selección de Estrategias, el mismo que permitirá seleccionar las que tengan mayor primacía y prioridad en su ejecución.

# CUADRO № 35

#### MATRIZ CUANTITATIVA DE LA COAC CATAMAYO LTDA. Difundir Elaborar un Crear nuevos 2. Incorporar Aumentar Incorporar productos y mediante los planes de Organigrama nueva convenios servicios diferentes capacitación Estructural tecnología con instituciones medios de que permita al personal financieros con su comunicación, rapidez y que labora financieras respectivo los productos facilidad en en la COAC. manual de y servicios. los Ltda. funciones. productos. TCA VALOR TCA VALOR TCA VALOR VALOR TCA VALOR TCA VALOR **FORTALEZAS PESO** TCA Ambiente de cordialidad en el 0.24 0.06 4 trabajo Rapidez en sus créditos. 3 0,07 0,21 4 0,28 0,28 4 0,28 Estatutos aprobados por el MIES 0,07 Estabilidad del personal. 0.05 Buena acogida por los socios. 3 0,24 4 0,32 0,32 0,08 4 Sistema de servicio y logística. 0,06 Calidad en sus servicios. 4 0,28 3 3 0,07 0,21 0,28 0,21 0,28 0,21 El segmento de mercado al que la 0,06 3 0,18 institución está orientado **DEBILIDADES** Falta de una planificación 0,09 0,36 0,36 0,27 0,27 0,36 4 4 3 3 4 0,36 4 estratégica Tasas de interés elevadas. 0,05 3 0,15



Falta de presentación de proyectos y programas de capacitación.	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,28	2	0,14
Falta de un manual de funciones.	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,16
Carece de infraestructura propia.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salarios bajos a los empleados	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,15	3	0,15
Falta de publicidad para la prestación de servicios	0,06	3	0,18	4	0,24	-	-	3	0,18	-	-	-	-
No contar con el Personal técnico - calificado para la institución	0,06	4	0,24	-	-	3	0,18	-	-	-	-	-	-
OPORTUNIDADES													
Fortalecimiento de la relación con sus socios a través de nuevos productos.	0,09	4	0,36	-	-	-	-	3	0,27	-	-	-	-
Oferta de herramientas tecnológicas	0,09	3	0,27	-	-	4	0,36	-	-	-	-	-	-
Convenios con entidades financieras	0,09	2	0,18	3	0,27	-	-	4	0,36	-	-	-	-
Ser una Entidad más competitiva y dispuesta a cambios.	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Apertura de productos y servicios no explotados por la competencia	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08
Utilización de medios de comunicación.	0,09	4	0,36	4	0,36	-	-	3	0,27	-	-	-	-
AMENAZAS													
Altos niveles de competencia.	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36



Inestabilidad Inflacionaria y Sobrendeudamiento de Socios.	0,08	2	0,16	-	-	-	-	2	0,16	-	-	-	-
Desempleo y subempleo.	0,08	4	0,32	3	0,24	-	-	2	0,16	3	0,24	-	-
Cambios en la legislación para el funcionamiento de las Cooperativas	0,08	2	0,16	3	0,24	-	-	-	-	-	-	2	0,16
Riesgo de crédito por la concentración de créditos destinados a la agricultura.	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24
Crisis nacional e internacional que podrían afectar los resultados	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL			4,81		3,46		2,31		3,20		2,97		2,50

**FUENTE:** Gerente, personal administrativo y socios de la COAC Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente



# CUADRO Nº 36

# MATRIZ CUANTITATIVA DE LA COAC CATAMAYO LTDA.

		de re mo ad ad nu	a captación e nuevos cursos onetarios, lemás de la lhesión de ievos versionista	8. Proponer un plan estratégico como herramienta de trabajo que permita desarrollar programas y proyectos		9. Motivar al personal que labora en la Institución mediante incentivos económicos.		10. Establecer procedimient o de evaluación interna		11. Manejar el mercado con técnica para reducir la competencia.		12. Ofrecer productos que brinden garantía al socio.	
FORTALEZAS	PESO	TCA	VALOR	TCA	VALOR	TCA	VALOR	TCA	VALOR	TCA	VALOR	TCA	VALOR
Ambiente de cordialidad en el trabajo	0,06	-	-	4	0,24	3	0,18	-	-	-	-	-	-
Rapidez en sus créditos.	0,07	-	-	3	0,21	3	0,21	-	-	3	0,21	-	-
Estatutos aprobados por el MIES	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estabilidad del personal.	0,05	-	-	-	-	2	0,1	-	-	-	-	-	-
Buena acogida por los socios.	0,08	3	0,24	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,32
Sistema de servicio y logística.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Calidad en sus servicios.	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	0	0	4	0,28	4	0,28
El segmento de mercado al que la institución está orientado	0,06	0	0	3	0,18	0	0	0	0	2	0,12	2	0,12
DEBILIDADES													
Falta de una planificación estratégica	0,09	4	0,36	4	0,36	-	-	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Tasas de interés elevadas.	0,05	-	-	2	0,1	-	-	-	-	3	0,15	3	0,15



Falta de presentación de proyectos y programas de capacitación.	0,07	3	0,21	4	0,28	-	-	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Falta de un manual de funciones.	0,04	-	-	4	0,16	-	-	-	-	-	-	-	-
Carece de infraestructura propia.	0,06	-	-	4	0,24	-	-	-	-	-	-	-	-
Salarios bajos a los empleados	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Falta de publicidad para la prestación de servicios	0,06	-	-	4	0,24	-	-	-	-	4	0,24	-	-
No contar con el Personal técnico - calificado para la institución	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24
OPORTUNIDADES													
Fortalecimiento de la relación con sus socios a través de nuevos productos.	0,09	4	0,36	4	0,36	-	-	-	-	4	0,36	4	0,36
Oferta de herramientas tecnológicas	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,27	3	0,27
Convenios con entidades financieras	0,09	4	0,36	4	0,36	-	-	-	-	4	0,36	-	-
Ser una Entidad más competitiva y dispuesta a cambios.	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	2	0,18	4	0,36	4	0,36
Apertura de productos y servicios no explotados por la competencia	0,08	-	-	4	0,32	-	-	-	-	4	0,32	3	0,24
Utilización de medios de comunicación.	0,09	4	0,36	4	0,36	-	-	-	-	4	0,36	-	-
AMENAZAS													
Altos niveles de competencia.	0,09	4	0,36	-	-	-	-	-	-	4	0,36	-	-



Inestabilidad Inflacionaria y Sobrendeudamiento de Socios.	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,32
Desempleo y subempleo.	0,08	4	0,32	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,32
Cambios en la legislación para el funcionamiento de las Cooperativas	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,16
Riesgo de crédito por la concentración de créditos destinados a la agricultura.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,24
Crisis nacional e internacional que podrían afectar los resultados	0,08	3	0,24	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,16
TOTAL			3,63		4,29		1,12		0,90		4,08		4,11

**FUENTE:** Gerente, personal administrativo y socios de la COAC Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

#### CUADRO Nº 37

#### MATRIZ CUANTITATIVA DE LA COAC CATAMAYO LTDA.

		la ha de hu el m ni m di cc	abilidades el recurso umano, con fin de ejorar los veles de orosidad y sminuir los ostos en la utidad.	pe er nu di s, re de Di Na Co	ctualización ermanente n cuanto a levas sposicione leyes y glamentos e la rección acional de poperativas	15. Buscar la economía y oportunidade s de disminución de costos y gastos.  16. Disminuir las tasas de interés en créditos con el fin de minimizar la competencia.			bas que con situ ecc act clie end sol ent	orporar una se de datos e permita nocer la uación onómica ual del ente y por de evitar el orendeudami to del mismo.	18. Incentivar proyectos de producción mediante microcrédito s que permitan disminuir el desempleo y subempleo		
FORTALEZAS	PESO	TCA	VALOR	TCA	VALOR	TCA	VALOR	TCA	VALOR	TCA	VALOR	TCA	VALOR
Ambiente de cordialidad en el trabajo	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rapidez en sus créditos.	0,07	-	-	-	-	-	-	3	0,21	-	-	4	0,28
Estatutos aprobados por el MIES	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estabilidad del personal.	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buena acogida por los socios.	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,32
Sistema de servicio y logística.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Calidad en sus servicios.	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,28
El segmento de mercado al que la institución está orientado	0,06	-	-	-	-	-	-	-	÷	-	-	4	0,24
DEBILIDADES													
Falta de una planificación estratégica	0,09	-	-	4	0,36	4	0,36	-	-	4	0,36	4	0,36



Tasas de interés elevadas.	0,05	4	0,2	-	-	-	-	4	0,2	-	-	-	-
Falta de presentación de	0,07	0	0	3	0,21	-	-	-	-	-	-	4	0,28
proyectos y programas de capacitación.	-,-				,								,
Falta de un manual de funciones.	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carece de infraestructura propia.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salarios bajos a los empleados	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Falta de publicidad para la prestación de servicios	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,24
No contar con el Personal técnico - calificado para la institución	0,06	4	0,24	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,24
OPORTUNIDADES													
Fortalecimiento de la relación con sus socios a través de nuevos productos.	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,36
Oferta de herramientas tecnológicas	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Convenios con entidades financieras	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,36	-	-
Ser una Entidad más competitiva y dispuesta a cambios.	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Apertura de productos y servicios no explotados por la competencia	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,32
Utilización de medios de comunicación.	0,09	-	-	4	0,36	-	-	-	-	-	-	4	0,36
AMENAZAS													



Altos niveles de competencia.	0,09	-	-	-	-	3	0,27	-	-	-	-	4	0,36
Inestabilidad Inflacionaria y Sobrendeudamiento de Socios.	0,08	4	0,32	-	-	-	-	4	0,32	-	-	-	-
Desempleo y subempleo.	0,08	-	-	-	-	-	-	3	0,24	-	-	4	0,32
Cambios en la legislación para el funcionamiento de las Cooperativas	0,08	-	-	4	0,32	-	-	4	0,32	-	-	4	0,32
Riesgo de crédito por la concentración de créditos destinados a la agricultura.	0,06	4	0,24	-	-	-	-	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Crisis nacional e internacional que podrían afectar los resultados	0,08	-	-	-	-	-	-	3	0,24	-	-	4	0,32
TOTAL			1,36		1,61		0,99		2,07		1,32		5,20

**FUENTE:** Gerente, personal administrativo y socios de la COAC Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

#### CUADRO Nº 38

#### MATRIZ CUANTITATIVA DE LA COAC CATAMAYO LTDA.

FORTALEZAS	PESO	pl cc qu da fa ne sc re	cilidades ecesarias al ocio para cuperar la irtera de édito.	es co or in es pe sa la	ganismos ternacional s que ermitan alvaguardar integridad e la COAC.	TCA	VALOR	TCA	VALOR	тса	VALOR	TCA	VALOR
		ICA	VALUR	ICA	VALUR	ICA	VALUR	ICA	VALUR	ICA	VALUR	ICA	VALUR
Ambiente de cordialidad en el trabajo	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rapidez en sus créditos.	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estatutos aprobados por el MIES	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estabilidad del personal.	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buena acogida por los socios.	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de servicio y logística.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Calidad en sus servicios.	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
El segmento de mercado al que la institución está orientado	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DEBILIDADES													
Falta de una planificación estratégica	0,09	4	0,36	4	0,36								
Tasas de interés elevadas.	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



Falta de presentación de proyectos y programas de capacitación.	0,07	-	-	4	0,28								
Falta de un manual de funciones.	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carece de infraestructura propia.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salarios bajos a los empleados	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Falta de publicidad para la prestación de servicios	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No contar con el Personal técnico - calificado para la institución	0,06	4	0,24	-	-								
OPORTUNIDADES													
Fortalecimiento de la relación con sus socios a través de nuevos productos.	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oferta de herramientas tecnológicas	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Convenios con entidades financieras	0,09	-	-	4	0,36								
Ser una Entidad más competitiva y dispuesta a cambios.	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apertura de productos y servicios no explotados por la competencia	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilización de medios de comunicación.	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMENAZAS													
Altos niveles de competencia.	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



Inestabilidad Inflacionaria y Sobrendeudamiento de Socios.	0,08	4	0,32	-	-								
Desempleo y subempleo.	0,08	4	0,32	-	-								
Cambios en la legislación para el funcionamiento de las Cooperativas	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Riesgo de crédito por la concentración de créditos destinados a la agricultura.	0,06	4	0,24	-	-								
Crisis nacional e internacional que podrían afectar los resultados	0,08	-	-	4	0,32								
TOTAL			1,48		1,32								

**FUENTE:** Gerente, personal administrativo y socios de la COAC Catamayo Ltda.

**ELABORADO POR:** La Proponente

# 1859

## Universidad Nacional de Loja

Los resultados de estas matrices cuantitativas de los cuadros N° 35, 36, 37 y 38 no significan que una u otra estrategia sea mejor o peor, simplemente, estos datos proporcionan información estratégica importante para orientar la toma de decisiones de los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

De esta manera se deduce que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda., de la ciudad de Catamayo tiene que elaborar un Elaborar un Plan Estratégico, de los cuales se puede resaltar aspectos importantes como diversificación de los productos y servicios financieros y el ingreso de nuevos socios.

#### 7.5.1. Selección de Estrategias

En base a las estrategias obtenidas en la Matriz FODA, se ha considerado prioritarias para la entidad financiera diecisiete estrategias, las mismas que han sido analizadas en la matriz cuantitativa, a cada una de ellas se ha planteados una acción estratégica para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo; lo que permitirá mejorar la calidad e imagen de la Cooperativa Catamayo Ltda.

En el siguiente Cuadro N° 39 se observa la estrategia con su respectiva puntuación y su jerarquía, de las cuales se ha ordenado ascendentemente.

#### CUADRO Nº 39

#### SELECCÓN DE ESTRATÉGIAS

ESTRATEGIAS	PUNTUA	N° DE	GERARQUÍA
	CIÓN	ESTRATEGIA	32
Incentivar proyectos de producción mediante microcréditos que permitan disminuir el desempleo y subempleo.	5.20	18	1
Crear nuevos productos y servicios financieros.	4.81	1	2
Proponer un plan estratégico como herramienta de trabajo que permita desarrollar programas y proyectos en beneficio de la Institución Financiera.	4.29	8	3
Ofrecer productos que brinden garantía al Socio.	4.11	12	4
Manejar el mercado con técnica para reducir la competencia.	4.08	11	5
La captación de nuevos recursos monetarios, además de la adhesión de nuevos inversionistas, permitirá minimizar el riesgo de mercado, liquidez y de crédito al que está expuesta la Cooperativa.	3.63	7	6
Difundir mediante los diferentes medios de comunicación, los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.	3.46	2	7
Aumentar convenios con diferentes instituciones financieras permitiendo otorgar mayor calidad en los servicios.	3.20	4	8
Incorporar planes de capacitación al personal que labora en la COAC. Ltda.	2.97	5	9
Elaborar un Organigrama Estructural con su respectivo manual de funciones.	2.50	6	10
Incorporar nueva tecnología que permita rapidez y facilidad en los productos que ofrece la Cooperativa.	2.31	3	11
Disminuir las tasas de interés en créditos con el fin de		16	



minimizar la competencia	2.07		12
Actualización permanente en cuanto a nuevas disposiciones, leyes y reglamentos de la Dirección Nacional de Cooperativas.	1.61	14	13
Elaborar un plan de contingencia que permita dar facilidades necesarias al cliente para recuperar la cartera de crédito.	1.48	19	14
Fortalecer las habilidades del recurso humano de la Cooperativa, con el fin de mejorar los niveles de morosidad y disminuir los costos en la entidad.	1.36	13	15
Incorporar una base de datos que permita conocer la situación económica actual del cliente y por ende evitar el sobrendeudamiento del mismo.	1.32	17	16
Desarrollar estrategias con organismos internacionales que permitan salvaguardar la integridad de la COAC. Ltda.	1.32	20	17
Motivar al personal que labora en la Institución Financiera mediante incentivos económicos para un mayor desempeño en su trabajo.	1.12	9	18
Buscar la economía y oportunidades de disminución de costos y gastos.	0.99	15	19
Establecer procedimiento de evaluación interna	0.90	10	20

**FUENTE:** Gerente, personal administrativo y socios de la COAC Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente

En el cuadro N° 40 se observa la estrategia seleccionada con su respectivo objetivo.

#### **CUADRO N° 40**

#### **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS CON SUS ESTRATEGIAS**

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
OBJETIVO: 01  Aplicar procesos de mejora continua.	<ul> <li>✓ Considerar el Plan Estratégico la Misión y Visión propuestas, permitiendo alcanzar con gran satisfacción las metas propuestas.</li> <li>✓ Disponer de productos y servicios competitivos de acuerdo a los segmentos de mercado.</li> <li>✓ Elaborar organigrama estructural con su respectivo manual de funciones que permita un mejor desempeño de las actividades dentro de la Institución.</li> <li>✓ Incorporar una base de datos que permita conocer la situación económica actual del cliente y por ende evitar el sobrendeudamiento del mismo</li> </ul>
OBJETIVO: 02 Incrementar y mantener la rentabilidad	<ul> <li>✓ Aumentar convenios con diferentes instituciones financieras permitiendo otorgar mayor calidad en los servicios</li> <li>✓ Manejar de manera eficiente los fondos recaudados por cartera</li> <li>✓ La captación de nuevos recursos monetarios, además de la adhesión de nuevos inversionistas, permitirá minimizar el riesgo de mercado, liquidez y de crédito al que está expuesta la Cooperativa.</li> <li>✓ Manejar el mercado con Técnica para reducir la competencia</li> </ul>
OBJETIVO: 03  Minimizar el riesgo de crédito e incrementar la productividad del área.	<ul> <li>✓ Elaborar un plan de contingencia que permita dar facilidades necesarias al cliente para recuperar la cartera de crédito</li> <li>✓ Desarrollar estrategias con organismos internacionales que permitan salvaguardar la integridad de la COAC. Ltda.</li> <li>✓ Incorporar nueva tecnología que permita rapidez y facilidad en los productos que ofrece la Cooperativa.</li> <li>✓ Incentivar proyectos de producción mediante microcréditos que permitan disminuir el desempleo y subempleo.</li> <li>✓ Disminuir las tasas de interés en créditos con el fin de minimizar la competencia.</li> </ul>
OBJETIVO: 04  La Capacitación permanente al personal de la Cooperativa de acuerdo a las áreas y sus necesidades.  OBJETIVO: 05  Efectuar un plan de publicidad con la finalidad de hacer conocer el trabajo de la Cooperativa de Ahorro y	<ul> <li>✓ Otorgar las facilidades respectivas para que puedan cumplir con los programas de capacitación y actualización.</li> <li>✓ Incentivar al personal a que se capaciten, por medio de ascensos.</li> <li>✓ Establecer alianzas estratégicas con instituciones para fortalecer las competencias profesionales.</li> <li>✓ Establecer convenios con medios publicitarios (radio, televisión, periódico) para pautar la publicidad.</li> <li>✓ Desarrollar la publicidad en medios de comunicación radial, periodística y televisa a nivel nacional e internacional.</li> </ul>
de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. A nivel local y nacional.	periodistica y televisa a nivel nacional e internacional.

FUENTE: COAC. Catamayo Ltda. ELABORADO POR: La Proponente



Las estrategias sugeridas en base a los resultados del análisis de las diferentes matrices que anteceden, involucran un conjunto de estrategias que representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; sin embargo en esta parte es necesario seleccionar que estrategias deberían implementarse, la selección de estas estrategias obedece a principios de capacidad organizacional, disponibilidad de recursos financieros y humanos para planear su ejecución, así como la necesidad de emprender acciones que permitan mejorar la imagen de la Cooperativa Catamayo Ltda., ofertar servicios innovadores, captación del mercado y otros;

# 8. PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.

En la Cooperativa Catamayo Ltda., no se utiliza el sistema de operatividad dando como resultado un seguimiento incorrecto de los objetivos planteados, no existen las líneas estratégicas ni las actividades apropiadas para su cumplimiento, mucho menos un tiempo estimado para ello. Las planificaciones que se realizan dentro de la Cooperativa Catamayo Ltda. No se enfocan en el futuro lo que no permite que este parada para enfrentar los problemas que se presenten ya sea a niveles internos o externos.

De esta forma es importante que la Cooperativa Catamayo Ltda. Cuente con un plan operativo que le permita direccionar sus actividades diarias a través de la formulación de objetivos, estrategias, metas, actividades, políticas, tácticas, responsable, tiempo, presupuesto, resultados esperados, los mismos que se presentan a continuación:





**OBJETIVO: 01** 

Aplicar procesos de mejora continua.

#### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Proponer una nueva Misión y Visión a la Cooperativa Catamayo Ltda. Que permita alcanzar con gran satisfacción las metas propuestas.
- ✓ Disponer de productos y servicios competitivos de acuerdo a los segmentos de mercado.
- ✓ Mejorar los procesos de las áreas de apoyo de la Cooperativa.
- ✓ Elaborar organigrama estructural con su respectivo manual de funciones que permita un mejor desempeño de las actividades dentro de la Institución.
- ✓ Incorporar una base de datos que permita conocer la situación económica actual del cliente y por ende evitar el sobrendeudamiento del mismo

#### META:

✓ Ofrecer productos y servicios competitivos, garantizando la satisfacción de los clientes, y además contribuir con el adelanto y buen funcionamiento de la cooperativa.

#### **ACTIVIDADES:**

- ✓ Analizar y seleccionar productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes
- ✓ Evaluar los procesos de las áreas de apoyo para delimitar las deficiencias sobre el recurso humano o sistemas informáticos.
- ✓ Optimizar el recurso humano y material en base al respectivo manual de funciones



#### **POLÍTICAS:**

- ✓ Análisis continúo del impacto de los nuevos productos y servicios ofertados.
- ✓ Seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos de las áreas de apoyo.

#### TÁCTICA:

- ✓ Realizar el análisis de impacto de manera trimestral.
- ✓ Evaluar el desenvolvimiento del recurso humano, solo y exclusivamente de quienes laboran en los departamentos de apoyo.
- ✓ Realizar un concurso de méritos y oposición para la selección del personal, quienes serán los encargados del mejoramiento de la Institución.

#### **RESPONSABLE:**

- ✓ Gerente
- ✓ Personal Administrativo

#### **TIEMPO:**

- √ 1 año para el análisis del impacto de los productos y evaluación de los departamentos de apoyo.
- √ 1 año para la implantación y ejecución del respectivo manual de funciones.



#### **PRESUPUESTO:**

✓ Los costos para implementar este objetivo es de:

# CUADRO N° 41 PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 01

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR (USD)	VALOR TOTAL ANUAL
Analizar y seleccionar productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes	<ul><li>Gerente</li><li>Personal</li><li>Administrativo</li></ul>	-	-
Contratación de un profesional para evaluar los procesos de las áreas de apoyo para delimitar las deficiencias sobre el recurso humano o sistemas informáticos.	- 1 personas	\$ 1 000.00	\$ 1000.00
Optimizar el recurso humano y material en base al respectivo manual de funciones	- Gerente - Personal Administrativo	-	-
TOTAL			\$ 1000.00

FUENTE: Investigación Directa ELABORADA POR: La Proponente

#### **RESULTADOS ESPERADOS:**

- ✓ Determinar los productos y servicios de mayor importancia y necesidad para los clientes
- ✓ Delimitar con exactitud los factores que afectan negativamente a los procesos de las áreas de apoyo de la cooperativa
- ✓ Ejecutar el manual de funciones para el mejor desempeño del personal que labora en la institución Financiera.



#### **CUADRO N° 42**

#### **CONTENIDO DEL OBJETIVO 01**

OBJETIVO	ESTRATÉGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
APLICAR PROCESOS DE MEJORA CONTINUA	<ul> <li>✓ Proponer una nueva Misión y Visión a la Cooperativa Catamayo Ltda. Que permita alcanzar con gran satisfacción las metas propuestas.</li> <li>✓ Disponer de productos y servicios competitivos de acuerdo a los segmentos de mercado.</li> <li>✓ Mejorar los procesos de las áreas de apoyo de la Cooperativa.</li> <li>✓ Elaborar organigrama estructural con su respectivo manual de funciones que permita un mejor desempeño de las actividades dentro de la Institución.</li> <li>✓ Incorporar una base de datos que permita conocer la situación económica actual del cliente y por ende evitar el sobrendeudamiento del mismo</li> </ul>	<ul> <li>✓ Análisis continúo del impacto de los nuevos productos y servicios ofertados.</li> <li>✓ Seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos de las áreas de apoyo.</li> </ul>	<ul> <li>✓ Realizar el análisis de impacto de manera trimestral.</li> <li>✓ Evaluar el desenvolvimiento del recurso humano, solo y exclusivamente de quienes laboran en los departamentos de apoyo.</li> <li>✓ Realizar un concurso de méritos y oposición para la selección del personal, quienes serán los encargados del mejoramiento de la Institución.</li> </ul>	<ul> <li>✓ Analizar y seleccionar productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes</li> <li>✓ Evaluar los procesos de las áreas de apoyo para delimitar las deficiencias sobre el recurso humano o sistemas informáticos.</li> <li>✓ Optimizar el recurso humano y material en base al respectivo manual de funciones</li> </ul>
RESPONSABLE	соѕто	DURACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	
✓ Gerente ✓ Personal Administrativo	\$ 1000.00 USD, financiada por la misma cooperativa.	Para el desarrollo de este objetivo, se establecerá 1 año plazo, el mismo que podrá ser modificado de acuerdo a las necesidades de la cooperativa	necesidad para los clientes ✓ Delimitar con exactitud los factores que afectan negativamente a los	

FUENTE: Investigación Directa
ELABORADA POR: La Proponente



#### **PROPUESTA**

• Desarrollar un proyecto que permita concienciar la cultura del mejoramiento continuo de cada uno de los funcionarios de la Cooperativa.





**OBJETIVO: 02** 

♣ Incrementar y mantener la rentabilidad

#### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Aumentar convenios con diferentes instituciones financieras permitiendo otorgar mayor calidad en los servicios
- ✓ Manejar de manera eficiente los fondos recaudados por cartera
- ✓ La captación de nuevos recursos monetarios, además de la adhesión de nuevos inversionistas, permitirá minimizar el riesgo de mercado, liquidez y de crédito al que está expuesta la Cooperativa.
- ✓ Manejar el mercado con Técnica para reducir la competencia

#### META:

✓ Minimizar los gastos administrativos y aumentar las recaudaciones de cartera

#### **ACTIVIDADES:**

- ✓ Reducir los gastos de materiales de oficina a través de informes de consumo.
- √ Fijar metas de colocación de cartera
- ✓ Recuperación adecuada de la cartera a través de notificaciones llamadas y cobros oportunos

#### **POLÍTICAS:**

✓ Concienciar a los empleados de la cooperativa sobre el ahorro y
aprovechamiento de los recursos materiales, tales como los suministros de
oficina

# 1859

#### Universidad Nacional de Loja

✓ Determinar la eficacia de las personas responsables de la recaudación de cartera.

#### **TÁCTICA:**

- ✓ Capacitaciones para concientizar el ahorro de los materiales de oficina
- ✓ Constatar que los procesos de recaudación de cartera se los haya realizado de manera oportuna.

#### **RESPONSABLE:**

- ✓ Gerente
- ✓ Asesor de crédito
- ✓ Recibidora-Pagadora
- ✓ Contadora

#### TIEMPO:

✓ Para el alcance de este objetivo se plantea un periodo de 365 días.

#### PRESUPUESTO:

✓ Los costos para implementar este objetivo es de:

# CUADRO N° 43 PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 02

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR (USD)	VALOR TOTAL ANUAL
Reducir los gastos de materiales de oficina a través de informes de consumo	- Recibidora- Pagadora	-	-
Desarrollar un portafolio de inversiones	- Contadora	-	-
Fijar metas de colocación de cartera	<ul><li>Oficial de crédito</li><li>Gerente</li></ul>	-	-
Elaborar un plan de inversión	- contadora	-	-
Recuperación adecuada de la cartera a través de notificaciones llamadas y cobros oportunos (por meta de recuperación incentivo)	- Oficial de crédito	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL			\$ 200,00

**FUENTE:** Investigación Directa **ELABORADA POR:** La Proponente

#### **RESULTADOS ESPERADOS:**

- ✓ Minimización del gasto de suministros de oficina
- ✓ Aumentar la liquidez de la cooperativa a través de la recaudación oportuna de cartera.
- ✓ Incremento de nuevas inversiones

#### **CUADRO N° 44**

#### **CONTENIDO DEL OBJETIVO 02**

OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATÉGIA		POLÍTICAS TÁCTICAS	
INCREMENTAR Y MANTENER LA RENTABILIDAD	<ul> <li>✓ Aumentar convenios con diferentes instituciones financieras permitiendo otorgar mayor calidad en los servicios</li> <li>✓ Manejar de manera eficiente los fondos recaudados por cartera</li> <li>✓ La captación de nuevos recursos monetarios, además de la adhesión de nuevos inversionistas, permitirá minimizar el riesgo de mercado, liquidez y de crédito al que está expuesta la Cooperativa.</li> <li>✓ Manejar el mercado con Técnica para reducir la competencia</li> </ul>	✓ Concienciar a los empleados de la cooperativa sobre el ahorro y aprovechamiento de los recursos materiales, tales como los suministros de oficina ✓ Determinar la eficacia de las personas responsables de la recaudación de cartera.	<ul> <li>✓ Capacitaciones para concientizar del ahorro de los materiales de oficina</li> <li>✓ Constatar que los procesos de recaudación de cartera se los haya realizado de manera oportuna.</li> </ul>	<ul> <li>✓ Reducir los gastos de materiales de oficina a través de informes de consumo.</li> <li>✓ Fijar metas de colocación de cartera</li> <li>✓ Recuperación adecuada de la cartera atreves de notificaciones llamadas y cobros oportunos</li> </ul>
RESPONSABLE	соѕто	DURACIÓN	RESULTADOS ES	PERADOS
<ul><li>✓ Gerente</li><li>✓ Asesor de crédito</li><li>✓ Recibidora-Pagadora</li><li>✓ Contadora</li></ul>	\$ 200.00 dólares financiado por la cooperativa	✓ Para el alcance de este objetivo se plantea un periodo de 365 días.	<ul> <li>✓ Minimización del gasto de suministros de oficina</li> <li>✓ Aumentar la liquidez de la cooperativa a través de la recaudación oportuna de cartera.</li> <li>✓ Incremento de nuevas inversiones.</li> </ul>	

FUENTE: Investigación Directa ELABORADO POR: La Proponente



#### **PROPUESTA**

• Elaborar un proyecto que permita la apertura de agencias en sectores estratégicos para captar nuevos socios y satisfacer a los actuales.



**OBJETIVO: 03** 

Minimizar el riesgo de crédito e incrementar la productividad del área.

#### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Elaborar un plan de contingencia que permita dar facilidades necesarias al cliente para recuperar la cartera de crédito
- ✓ Desarrollar estrategias con organismos internacionales que permitan salvaguardar la integridad de la COAC. Ltda.
- ✓ Incorporar nueva tecnología que permita rapidez y facilidad en los productos que ofrece la Cooperativa.
- ✓ Incentivar proyectos de producción mediante microcréditos que permitan disminuir el desempleo y subempleo

#### META:

✓ Reducir el nivel de riesgo de cartera, aumentando los activos productivos y
disminuyendo los activos improductivos.

#### **ACTIVIDADES:**

- ✓ Elaborar un programa de recuperación de cartera en base a los días de morosidad
- ✓ Incrementar el porcentaje de provisión de acuerdo a la calificación de riesgo
- ✓ Evaluar la aplicación del manual de crédito
- ✓ Desarrollar planes de contingencia que permitan recuperar la cartera de crédito
- ✓ Ofrecer proyectos productivos que permitan disminuir el desempleo y subempleo



#### **POLÍTICAS:**

- ✓ Aplicar de forma inmediata el programa de recuperación de cartera
- ✓ El incremento de provisión debe estar de acuerdo a la normativa emitida por la Superintendencia de Bancos.
- ✓ Aplicar estrictamente el manual de crédito.

#### **TÁCTICA:**

- √ Los responsables establecerán las condiciones para la aplicación del programa de recuperación de cartera.
- ✓ Cumplir con la normativa de la Superintendencia de Bancos con respecto a las provisiones de cartera.
- ✓ Evaluar frecuentemente la aplicación del manual de crédito.

#### **RESPONSABLE:**

- ✓ Gerente
- ✓ Asesor de crédito
- ✓ Cajera
- ✓ Contadora

#### TIEMPO:

✓ Para el cumplimiento de este objetivo se proyecta como tiempo máximo de 1 año.



#### PRESUPUESTO:

Los costos para implementar este objetivo es de:

# CUADRO N° 45 PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 03

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR (USD)	VALOR TOTAL ANUAL
Elaborar un programa de recuperación de cartera en base a los días de morosidad	Oficial de crédito	-	-
Incrementar el porcentaje de provisión de acuerdo a la calificación de riesgo	Contadora	-	-
Contratar Servicios profesionales para evaluar la aplicación del manual de crédito	Auditor externo	\$ 1.000,00	\$ 1,000.00
TOTAL			\$ 1.000,00

**FUENTE:** Investigación Directa **ELABORADA POR:** La Proponente

#### **RESULTADOS ESPERADOS:**

- ✓ Lograr que el programa cubra con las expectativas de la cooperativa en lo referente a recaudación de créditos.
- ✓ Establecer oportunamente los valores de provisión.
- ✓ Aplicar el manual de crédito

#### CUADRO N° 46 CONTENIDO DEL OBJETIVO 03

OBJETIVO ESTRATÉGIA		POLÍTICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	
MINIMIZAR EL RIESGO DE CRÉDITO E INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA	<ul> <li>✓ Elaborar un plan de contingencia que permita dar facilidades necesarias al cliente para recuperar la cartera de crédito</li> <li>✓ Desarrollar estrategias con organismos internacionales que permitan salvaguardar la integridad de la COAC. Ltda.</li> <li>✓ Incorporar nueva tecnología que permita rapidez y facilidad en los productos que ofrece la Cooperativa.</li> <li>✓ Incentivar proyectos de producción mediante microcréditos que permitan disminuir el desempleo y subempleo</li> </ul>	<ul> <li>✓ Aplicar de forma inmediata el programa de recuperación de cartera</li> <li>✓ El incremento de provisión debe estar de acuerdo a la normativa emitida por la Superintendencia de Bancos.</li> <li>✓ Aplicar estrictamente el manual de crédito.</li> </ul>	<ul> <li>✓ Los responsables establecerán las condiciones para la aplicación del programa de recuperación de cartera.</li> <li>✓ Cumplir con la normativa de la Superintendencia de Bancos con respecto a las provisiones de cartera.</li> <li>✓ Evaluar frecuentemente la aplicación del manual de crédito.</li> </ul>	<ul> <li>✓ Elaborar un programa de recuperación de cartera en base a los días de morosidad</li> <li>✓ Incrementar el porcentaje de provisión de acuerdo a la calificación de riesgo</li> <li>✓ Evaluar la aplicación del manual de crédito</li> <li>✓ Desarrollar planes de contingencia que permitan recuperar la cartera de crédito</li> <li>✓ Ofrecer proyectos productivos que permitan disminuir el desempleo y subempleo</li> </ul>	
RESPONSABLE COSTO		DURACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS		
<ul><li>✓ Gerente</li><li>✓ Asesor de crédito</li><li>✓ Cajera</li><li>✓ Contadora</li></ul>		✓ Para el alcance de este objetivo se plantea un periodo de 365 días.	<ul> <li>Lograr que el programa cubra con las expectativas de la cooperativa en lo referente a recaudación de créditos.</li> <li>Establecer oportunamente los valores de provisión.</li> <li>Aplicar el manual de crédito</li> </ul>		

FUENTE: Investigación Directa ELABORADA POR: La Proponente



#### **PROPUESTA**

• Elaborar proyectos que permitan afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras, con el fin de generar productos financieros de calidad a sus clientes y de agilizar los servicios que ofrece la cooperativa.



#### **OBJETIVO: 04**

La Capacitación permanente al personal de la Cooperativa de acuerdo a las áreas y sus necesidades.

#### **ESTRATEGIAS**:

- ✓ Otorgar las facilidades respectivas para que puedan cumplir con los programas de capacitación y actualización.
- ✓ Incentivar al personal a que se capaciten, por medio de ascensos.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con instituciones para fortalecer las competencias profesionales.

#### META:

✓ Contar con un programa de capacitación permanente, donde serán partícipes todo el recurso humano de la Cooperativa.

#### **ACTIVIDADES:**

- ✓ Investigar instituciones de capacitación que ofrezcan los cursos requeridos.
- ✓ Seleccionar la mejor propuesta de capacitación de acuerdo a prestigio, costos, tiempo y metodología.
- ✓ Establecer lugar y cronograma de trabajo.
- ✓ Control de asistencia a través de firmas de responsabilidad a final de cada clase recibida.

#### **POLÍTICAS:**

✓ Aplicar de forma inmediata el programa de capacitación permanente.

- ✓ Preparar al personal para la ejecución de las diversas labores dentro de la Cooperativa.
- ✓ Proporcionar actividades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones de las cuales las personas puedan ser consideradas.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades en las cuales está crear un clima más satisfecho entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

#### **TÁCTICA:**

- ✓ Los responsables establecerán las condiciones para la aplicación del programa de capacitación permanente.
- ✓ Cumplir con la normativa de la Cooperativa con respecto a las actividades para el desarrollo personal.
- ✓ Evaluar frecuentemente la aplicación de los cursos dictados para beneficio de la Cooperativa.

#### **RESPONSABLE:**

✓ El Gerente y el Personal Administrativo serán los encargados de gestionar y
contratar los profesionales en las especializaciones antes mencionadas.

#### TIEMPO:

✓ Para el cumplimiento de este objetivo se proyecta como tiempo máximo de 1 año.



#### **PRESUPUESTO:**

Los costos para implementar este objetivo es de:

# CUADRO N° 47 PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 04

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR (USD)	VALOR TOTAL ANUAL
Contratar los servicios de profesional para que aplique de forma inmediata el programa de capacitación permanente.	1 capacitador	\$ 1000.00	\$ 1000.00
Preparar al personal para la ejecución de las diversas labores dentro de la Cooperativa.	Gerente	-	-
Proporcionar actividades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones de las cuales las personas puedan ser consideradas.	Gerente	-	-
TOTAL			\$ 1.000,00

FUENTE: Investigación Directa ELABORADA POR: La Proponente

#### **RESULTADOS ESPERADOS:**

- ✓ Lograr que el programa cubra con las expectativas de la cooperativa en lo referente a capacitación permanente.
- ✓ Cronograma de capacitación estructurada acorde a las necesidades del personal administrativo, que contribuya al buen funcionamiento de la Cooperativa.

# CUADRO N° 48 CONTENIDO DEL OBJETIVO 04

OBJETIVO	ESTRATÉGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
LA CAPACITACIÓN PERMANENTE AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE ACUERDO A LAS ÁREAS Y SUS NECESIDADES.	<ul> <li>✓ Otorgar las facilidades respectivas para que puedan cumplir con los programas de capacitación y actualización.</li> <li>✓ Incentivar al personal a que se capaciten, por medio de ascensos.</li> <li>✓ Establecer alianzas estratégicas con instituciones para fortalecer las competencias profesionales.</li> </ul>	<ul> <li>✓ Aplicar de forma inmediata el programa de capacitación permanente.</li> <li>✓ Preparar al personal para la ejecución de las diversas labores dentro de la Cooperativa.</li> <li>✓ Proporcionar actividades para el continuo desarrollo personal,</li> <li>✓ Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades en las cuales está crear un clima más satisfecho entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.</li> </ul>	<ul> <li>✓ Los responsables establecerán las condiciones para la aplicación del programa de capacitación permanente.</li> <li>✓ Cumplir con la normativa de la Cooperativa con respecto a las actividades para el desarrollo personal.</li> <li>✓ Evaluar frecuentemente la aplicación de los cursos dictados para beneficio de la Cooperativa.</li> </ul>	<ul> <li>✓ Investigar instituciones de capacitación que ofrezcan los cursos requeridos.</li> <li>✓ Seleccionar la mejor propuesta de capacitación de acuerdo a prestigio, costos, tiempo y metodología.</li> <li>✓ Establecer lugar y cronograma de trabajo.</li> <li>✓ Control de asistencia a través de firmas de responsabilidad a final de cada clase recibida.</li> </ul>
RESPONSABLE	соѕто	DURACIÓN	RESULTADOS ESPERA	DOS
<ul> <li>✓ El Gerente y el         Personal         Administrativo de la         Cooperativa de         Ahorro y Crédito         Catamayo Ltda.</li> </ul>	✓ 2000.00 dólares financiado por la cooperativa	✓ Para el alcance de este objetivo se plantea un periodo de 365 días.		

FUENTE: Investigación Directa



#### **PROPUESTA**

 Desarrollar proyectos de capacitación permanente en los cuales permitan mejorar los conocimientos y motivación del personal de la Cooperativa y fomentar la cultura de cooperación y servicio hacia el socio externo por parte de los socios internos.



**OBJETIVO: 05** 

♣ Efectuar un plan de publicidad con la finalidad de hacer conocer el trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda., a nivel local y nacional.

#### **ESTRATÉGIAS:**

- ✓ Establecer convenios con medios publicitarios (radio, televisión, periódico) para pautar la publicidad.
- ✓ Desarrollar la publicidad en medios de comunicación radial, periodística y televisa a nivel nacional e internacional.

#### META:

✓ El trabajo de la Cooperativa de ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Es difundido y conocido en la ciudad de Catamayo y provincia de Loja así como también del Ecuador

#### **ACTIVIDADES:**

- ✓ Elaborar un plan publicitario
- ✓ Seleccionar los medios de comunicación y marketing de mayor audiencia y aceptación
- √ Firmar los convenios con los medios de comunicación seleccionados
- ✓ Implementación del plan publicitario

#### **POLÍTICAS:**

- ✓ Controlar la eficiencia de la publicidad
- ✓ Realizar un sondeo anualmente para conocer el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

#### **TÁCTICA:**

- ✓ La publicidad se la realizara difundiendo la imagen institucional de la COAC. Ltda.
- ✓ La publicidad radial y televisiva se la desarrollará en los espacios de mayor audiencia.
- ✓ La publicidad escrita considerará una periodicidad de 2 veces al mes

#### **RESPONSABLE:**

✓ Gerente

#### **TIEMPO:**

✓ Para la puesta en marcha de este objetivo estratégico se implementará durante un año y se modificara en tanto y cuando la Institución estructuralmente y legalmente así lo requiera.

#### PRESUPUESTO:

✓ Los costos para implementar este objetivo es de:



# CUADRO N° 49 PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 05

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR (USD)	VALOR TOTAL ANUAL
Elaborar un plan publicitario	- 1 persona Marketing	\$ 800.00	\$ 800,00
Seleccionar los medios de comunicación y marketing de mayor audiencia y aceptación	- Convenio con medios de comunicación	\$ 2000.00	\$ 2.000,00
Implementación del plan publicitario	- Gerente	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL			\$ 2.800,00

**FUENTE**: Investigación Directa **ELABORADA POR**: La Proponente

## **RESULTADOS ESPERADOS**

- ✓ Dar a conocer el trabajo que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.
- ✓ La comunidad Catamayense y ecuatoriana concientizada del trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.
- ✓ Incrementar el nivel de relación Interinstitucional de la COAC. Ltda. A nivel local y nacional.

## **CUADRO N° 50**

## **CONTENIDO DEL OBJETIVO 05**

OBJETIVO	ESTRATÉGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES		
EFECTUAR UN PLAN DE PUBLICIDAD CON LA FINALIDAD DE HACER CONOCER EL TRABAJO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA. A NIVEL LOCAL Y NACIONAL.	✓ Establecer convenios con medios publicitarios (radio, televisión, periódico) para pautar la publicidad. ✓ Desarrollar la publicidad en medios de comunicación radial, periodística y televisa a nivel nacional e internacional.	<ul> <li>✓ Controlar la eficiencia de la publicidad</li> <li>✓ Realizar un sondeo anualmente para conocer el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.</li> </ul>	<ul> <li>✓ La publicidad se la realizara difundiendo la imagen institucional de la COAC. Ltda.</li> <li>✓ La publicidad radial y televisiva se la desarrollará en los espacios de mayor audiencia.</li> <li>✓ La publicidad escrita considerará una periodicidad de 2 veces al mes</li> </ul>	<ul> <li>✓ Elaborar un plan publicitario</li> <li>✓ Seleccionar los medios de comunicación y marketing de mayor audiencia y aceptación</li> <li>✓ Implementación del plan publicitario</li> </ul>		
RESPONSABLE	соѕто	DURACIÓN	RESULTADOS ESP	ERADOS		
✓ Gerente	✓ 2.800,00 Financiado por la misma Cooperativa	✓ Para la puesta en marcha de este objetivo estratégico se implementará durante un año y se modificará en tanto y cuando la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Estructuralmente y legalmente así lo requiera.	de Ahorro y Crédito (  ✓ La comunidad Catam concientizada del tra Ahorro y Crédito Cata	nayense y ecuatoriana bajo de la Cooperativa de amayo Ltda. de relación Interinstitucional de		

FUENTE: Investigación Directa ELABORADA POR: La Proponente



## g. DISCUSIÓN

En este capítulo se discurrirá en base a la información obtenida del apartado anterior, para ello se considerará los factores externos: económicos, políticos, gubernamentales y legales, demográficos y competitivos, dentro de las oportunidades que tuvieron mayor realce están: Fortalecimiento de la relación con sus socios a través de nuevos productos, Oferta de herramientas tecnológicas, Convenio con entidades financieras, Ser una entidad más competitiva y estar dispuesta a cambios, Utilización de Medios de comunicación y en las Amenazas: Altos niveles de competencia, Inestabilidad inflacionaria y Sobrendeudamiento de socios, Desempleo y Subempleo, Cambios en la legislación, Crisis nacional e internacional que podrían afectar los resultados; lo que tienen una incidencia directa en la entidad y para lo cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Debe adaptarse rápidamente a los cambios que sufran aquellos factores.

En el medio interno se analizó las fortalezas y debilidades en sus cuatro aspectos principales: personal, organización, infraestructura - tecnología y productos y servicios, de los cuales se puede destacar como fortalezas: Buena acogida por los clientes, Rapidez e, sus créditos, Estatutos aprobados por el MIES, Calidad en sus servicios, dentro de las debilidades se puede mencionar: Falta de una planificación estratégica, Falta de presentación de proyectos y programas de capacitación, Falta de un manual de funciones, Falta de publicidad para la prestación de servicios, No contar con personal técnico- calificado que labore en la institución: aquellas debilidades deben corregirse y aquellas fortalezas deben mejorarse.

Del análisis efectuado mediante la aplicación de las diferentes matrices (EFE, EFI, FODA y Cuantitativa), ha dado lugar al planteamiento de una serie de estrategias que fueron seleccionadas y priorizadas para establecer su planificación operativa y ejecución.

# 1859

## Universidad Nacional de Loja

Los resultados ponderados de las matrices EFE y EFI, de la Cooperativa Catamayo Ltda., objeto de estudio están por encima del promedio general, es decir 2.60 y 2.73 respectivamente (Ver cuadro Nº 32 y 33) lo que concluye que predominan las Oportunidades y Fortalezas. De la misma manera en la matriz FODA (Ver cuadro Nº 34) se muestra el planteamiento de veinte estrategias que son las principales para conseguir los objetivos institucionales, de la formulación de estas estrategias se ha seleccionado diecisiete, que son las que tienen mayor prioridad y prevalencia en la ejecución, de las cuales se puede citar: Incentivar proyectos de producción mediante microcréditos que permitan disminuir el desempleo y subempleo, Crear nuevos productos y servicios financieros, Proponer un plan estratégico como herramienta de trabajo que permita desarrollar programas y proyectos en beneficio de la Institución Financiera, Ofrecer productos que brinden garantía al cliente, entre otras como se muestra en el Cuadro Nº 39 (Selección de Estrategias).

Todo esto es alcanzable teniendo en cuenta los objetivos organizacionales propuestos y que para su mayor eficiencia se los ha priorizado en los diferentes planes operativos anuales, en donde se enmarca la estrategia, responsable, plazo, presupuesto y resultado esperado.

Para el cumplimiento exitoso del Plan Estratégico se requiere la cantidad de \$ 6.000,00 dólares los mismos que se los ha distribuido de la siguiente manera: para el primer objetivo de ejecución del plan operativo se necesita de \$ 1.500,00 dólares (Ver cuadro Nº 41), para el segundo objetivo de ejecución del plan operativo se requiere \$ 200,00 dólares (Ver cuadro Nº 43), para el tercer objetivo de ejecución del plan operativo se requiere \$ 1.000,00 dólares (Ver cuadro Nº 44), para el cuarto objetivo de ejecución del plan operativo se necesita \$ 1.000,00 dólares (Ver cuadro Nº46), y para el último objetivo del plan operativo se necesita la cantidad de \$ 2.800,00 dólares (Ver cuadro Nº 48).

Finalmente se recomienda Desarrollar un proyecto que permita concienciar la cultura del mejoramiento continuo de cada uno de los funcionarios de la Cooperativa;



Elaborar un proyecto que permita la apertura de agencias en sectores estratégicos para captar nuevos socios y satisfacer a los actuales; Elaborar proyectos que permitan afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras, con el fin de generar productos financieros de calidad a sus clientes y de agilizar los servicios que ofrece la cooperativa; Desarrollar proyectos de capacitación permanente en los cuales permitan mejorar los conocimientos y motivación del personal de la Cooperativa y fomentar la cultura de cooperación y servicio hacia el socio externo por parte de los socios internos.



#### h. CONCLUSIONES

Luego del término del presente trabajo, las conclusiones que se definieron son las siguientes:

- La utilización de la Planificación Estratégica se constituyó en una herramienta clave para el desarrollo integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda., ya que define técnicamente cuál es el direccionamiento, los objetivos y planes de acción para cada una de las áreas.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. no cuenta con un organigrama Estructural y un manual de funciones que permitan desarrollar sus actividades eficientemente.
- El desarrollo del presente trabajo, permitió que los funcionarios y directivos de la Cooperativa, busquen mejorar los procesos operativos y de innovación de la misma.
- En la Cooperativa existen fortalezas importantes, debilidades superables y que no entorpecen el desenvolvimiento interno de la entidad para el logro de los objetivos planteados.
- No existen programas de capacitación en el interior de la Cooperativa, lo que ocasiona que el personal no se esté entrenando adecuadamente.
- La gerencia no fomenta un conjunto de valores corporativos, los cuales son muy importantes para guiar el quehacer diario de la Cooperativa.
- La Institución Financiera no cuenta con un sistema de publicidad para poder darse a conocer frente al mercado local y nacional.



 La Cooperativa Catamayo Ltda. Carece de un programa informático que le permita conocer la real situación económica del socio.



#### i. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se definieron son las siguientes:

- Es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Siga trabajando para que mantenga o rebase la satisfacción de la demanda de los socios mediante encuestas, para saber cómo evoluciona el nivel de satisfacción de las demandas.
- Se recomienda al personal Administrativo de la Cooperativa Catamayo Ltda.
   poner en práctica el Organigrama y Manual de funciones para que realicen sus actividades diarias de una manera más eficiente.
- Se debe monitorear los factores tanto internos como externos, pues el entorno es muy cambiante. Así logrará que no haya sorpresas inesperadas en la Cooperativa.
- Crear planes de desarrollo profesional para todos los empleados, con el fin de profesionalizar sus aptitudes y actitudes.
- Desarrollar cursos internos o externos de capacitación periódicamente al personal dependiendo su área.
- Promover los valores corporativos, tratar de que se conviertan en hábitos para que estén presentes en el día a día de la Cooperativa.
- Desarrollar un sistema de compensaciones y remuneraciones, para que mejore las condiciones de vida y trabajo de los empleados.



- Desarrollar un sistema de publicidad que le permita a la Cooperativa Catamayo Ltda. promocionar sus servicios y productos y por ende darse a conocer a nivel local y nacional con el objetivo de acaparar mayores socios.
- Adquirir un programa que le permita conocer la capacidad de endeudamiento del socio, para poder otorgar los diferentes créditos.



## j. BIBLIOGRAFÍA.

- BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan (1999), Planificación Estratégica y Operativa, Editorial, Ayala, Edición 1999.
- BURBANO R., J., Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos, Tercera Edición, McGrawHill, 2005
- DÁVALOS N., CÓRDOVA G., Diccionario Contable y más, Corporación Edi-Abaco, 2003
- DAVID, Fred. Concepto de Administración Estratégica. Pearson Educación.
- HILL Ch., JONES G., Administración Estratégica. Un enfoque integrado, Mc Graw Hill, 2004
- JONES, Gareth y HILL, Charles. Administración Estratégica. McGrawHill, Tercera Edición.
- RIAZ K., LORBER R., Administración en una Página, Cómo utilizar la información para lograr sus metas, Editorial Norma, 2005
- THOMPSON, STRICKLAND, Administración Estratégica. Textos y Casos.
   Mc Graw Hill, 2006
- WELSCH, HILTON, GORDON, RIVERA, Presupuestos. Planificación y Control. Sexta edición, Prentice Hall, 2005.



#### **DIRECCIONES DE INTERNET**

- SAPAG C., Nassir y SAPAG R.: Preparación y Evaluación de Proyectos.
   Mc. Graw Hill. 4ª Edición. Chile 2000.
- KINNER T, y TAYLOR J: Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado.
   4ª Edición. Mc. Graw Hill. Colombia 1993.
- Jaramillo, José Carlos. Dirección Estratégica, México, Mc Graw-Hill, 1992.
- Hill, C. & Jones, G. Administración Estratégica, Bogotá, Mc Graw-Hill, 1996
- Chiavenato, I. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración.
   Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- GARRIDO B., Santiago: **Dirección Estratégica**. Mc. Graw Hill. España 2003.
- DAVID, Fred R: Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. 5ª Edición. México 1997.
- COPE, ROBERT G: El Plan Estratégico. Haga que la gente participe.
   Fondo Editorial Legis. Colombia, 1991.
- Ansoff, H.I., Declerck R.P. & Hayes R.L., (1988). El Planteamiento Estratégico. Ciudad de México: Trillas.
- Gómez, O. (enero 2005) Consultado de Internet el día 20 de noviembre de 2005, Planificación Estratégica en Contribuciones a la Economía, Texto completo en http://www.eumed.net/ce/



#### k. ANEXO I

#### ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA CATAMAYO LTDA.

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

# ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

# ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA. Sr. Ángel Remache Loarte

**Objetivo:** Conocer el contexto interno de la Cooperativa Catamayo Ltda.

- 1. ¿Cuándo se creó la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.?
- 2. ¿Qué aspectos se consideró para llegar a constituir la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.?
- 3. ¿Qué tiempo lleva como Gerente de la Cooperativa Catamayo?
- 4. ¿Qué estrategias utilizó la Cooperativa para posicionarse en el mercado?
- 5. ¿Qué estrategias utiliza la Cooperativa para mantenerse en el mercado?
- 6. ¿Cómo es la relación con sus subordinados en el ámbito laboral?
- 7. ¿Usted ha llevado a cabo una evaluación del desempeño laboral?
- 8. ¿Cree usted que sus funcionarios y/o empleados se sienten satisfechos con la remuneración que reciben?
- 9. ¿Los empleados y/o funcionarios de la Cooperativa mantienen estabilidad laboral?
- 10. ¿La entidad valora e incentiva el buen desempeño de sus funcionarios y/o empleados?
- 11. ¿Se preocupa la institución por brindarles capacitación a sus funcionarios y/o empleados?
- 12. ¿Considera usted que la institución cuenta con herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones?
- 13. En caso de que los clientes no puedan cubrir sus créditos ¿qué medidas toma la entidad para solucionar el problema?

# 1859

- 14. ¿Cree usted que el desempeño de la institución está acorde al desarrollo de la sociedad?
- 15. ¿A qué segmento de la población se encuentra dirigida la institución?
- 16. ¿Considera usted que los servicios y productos que ofrece la Cooperativa son de calidad?
- 17. Bajo su dirección ¿se ha propuesto realizar algún tipo de encuesta de satisfacción del cliente?
- 18. ¿La institución cumple el trabajo con responsabilidad?
- 19. ¿Qué piensan los clientes de la Cooperativa?

#### **ANEXO II**

# ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SOCIOS DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO CATAMAYO LTDA."

# Generando ahorro Para su familia COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.

### **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**Introducción.-**La presente encuesta tiene como objetivo fundamental conocer la percepción del cliente en cuanto a los productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Favor contestar con elocuencia y responsabilidad previo a que la información obtenida guarde pertinencia con la realidad.

**Instrucción.** Señale con una (X) la (S) alternativa (S) que responda a la pregunta.

1.	¿Usted es cliente de la Coope	rat	iva d	le Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.?		
	Sí	(	)	No	(	)
2.	De las siguientes opciones, Cooperativa?	ż	,qué	causa lo motivó a formar parte	de	: la
	Posición en el mercado	(	)	Ubicación	(	)
	Agilidad en Tramites	(	)	Buen servicio a sus clientes	(	)
	Orientación a la vivienda	(	)	Por referencias personales	(	)
	Responsabilidad	(	)	Confiabilidad	(	)
	Seguridad	(	)	Experiencia	(	)
	Acreditación	(	)	Bajos Costos	(	)
	Solvencia	(	)	Liquidez	(	)



Mensual

Bimestral

## Universidad Nacional de Loja

3.	¿Es usted	una persona	económicament	e activo en l	a Cooperativa?
----	-----------	-------------	---------------	---------------	----------------

	Siempre	(	)	Esporádicamente	(	)
	Casi Siempre	(	)	Casi Nunca	(	)
	Con mucha frecuencia	(	)	Nunca	(	)
	Con poca frecuencia	(	)	No sabe que responder	(	)
	Temporalmente	(	)	Otros	(	)
4.	De los siguientes rangos de suyo?	ing	gresos	mensuales, ¿Cuál se aproxima	má	s al
	USD. 1 - USD. 300	(	)	USD. 901 - USD. 1,200	(	)
	USD. 301 - USD. 600	(	)	USD. 1,201 - USD. 1,500	(	)
	USD. 601 – USD. 900	(	( )	Otros	(	)
5.	De sus ingresos mensuales, ¿	Cu	iánto u	sted destina al ahorro?		
	USD. 1 – USD. 30	(	)	USD. 91 - USD. 120	(	)
	USD. 31 – USD. 60	(	)	USD. 121 - USD. 150	(	)
	USD. 61 – USD. 90	(	)	Otros	(	)
6.	De los siguientes intervalos	de	tiemp	o, seleccione con que periodicio	dad	da
	movimiento a su cuenta.					
	Diario	(	)	Trimestral	(	)
	Semanal	(	)	Semestral	(	)
	Quincenal	(	)	Anual	(	)

7. Cuando solicita información acerca de un producto o servicio, la información recibida cumple sus expectativas.

Otros

No sabe que responder

( )

( )

( )

( )



	Siempre	( )	)	Casi Nunca	(	)
	Casi siempre	( )	)	Nunca	(	)
	A veces	( )	)	No sabe que responder	(	)
8.	De los productos que ofrece la	a Ins	stitu	ción Financiera ¿Cuáles conoce	y ut	iliza
	con mayor frecuencia?					
	Ahorro a la Vista	(	)	Depósito a Plazo Fijo	(	)
	Cuenta de Ahorro Solidario	(	)	Crédito de Consumo	(	)
	Crédito de Vivienda	(	)	Crédito Microcrédito	(	)
9.	De los siguientes servicios que	e of	rece	la Cooperativa Catamayo Ltda.	¿Cua	áles
	son los que usted ha utilizado?	•				
	Fondo de asistencia Social	(	)	Seguro de Desgravamen	(	)
	Fondo Mortuorio	(	)	SOAT	(	)
	Servicio Funerario	(	)	Centro Médico APROFE	(	)
10	. De los siguientes productos y	serv	icio	s que no ofrece la Cooperativa.	¿Cuá	l de
	estos le gustaría recibir?					
	Ahorro estudio	(	)	Ahorro Meta	(	)
	Tarjetas de Débito	(	)	Pago de Servicios Básicos	(	)
	Cajero automático	(	)	Pago del Bono	(	)
	Convenio para pago de sueldos	(	)	Seguro de Vida	(	)
11	. De considerar importante la in	nple	men	tación de un cajero automático,	¿Dó	nde
	quisiera que se ubique?					
	Terminal	(	)	Parque Central	(	)
	Mercado	(	)	Feria Libre	(	)
	San Jose	(	)	Buena Esperanza	(	)



sobre ellos?	ductos que	Oil	rece la Cooperativa. ¿Que ci	iterio tierie
Excelentes	(	)	Bueno	( )
Muy Bueno	(	)	Regular	( )
13. Considera que los proc	edimientos p	oar	a acceder a un crédito en la (	Cooperativa
son:				
Adecuados	(	)	Inadecuados	( )
Eficientes	(	)	Deficientes	( )
Acertados	(	)	Innecesarios	( )
Accesibles	(	)	Complejos	( )
Ágiles	(	)	Tardíos	( )
14. Cree que el tiempo qua acceder a un crédito es		nte	ener su cuenta de ahorros	activa para
Aceptable	(	)	Exagerada	( )
Adecuada	(	)	innecesaria	( )
Comprensible	(	)	No sabe que responder	( )
15. La Cooperativa mantien	e informado	а	los clientes para facilitar el cu	mplimiento
de sus obligaciones y b	eneficios.			
Siempre	(	)	Nunca	( )
Casi Siempre	(	)	Casi Nunca	( )
A veces	(	)	No sabe que responder	( )
16. En comparación con ot la Cooperativa son:	ras entidade	es 1	financieras, los productos y s	ervicios de
Adecuados	(	)	Inadecuados	( )
Satisfactorios	(	)	Inconvenientes	( )
Eficientes	(	)	Deficientes	( )



Beneficiosos	( )	Poco Beneficiosas	( )
Acertadas	( )	Innecesarios	( )
Oportunas	( )	Inoportunas	( )
Accesibles	( )	Complejas	( )
Ágiles	( )	Tardías	( )
17. De las siguientes característica	ıs, ¿Cuá	l es su percepción de las instala	ciones?
Adecuadas	( )	Inadecuadas	( )
Cómodas	( )	Incomodas	( )
Funcionales	( )	Deterioradas	( )
Buena organización	( )	Desorganizadas	( )
Espaciosas	( )	No sabe que responder	( )
18. La Cooperativa Catamayo Ltd financieras ¿Cuál de estas ha u			luciones
Cooperativa "CREDIAMIGO"	( )	Cooperativa "Cariamanga"	( )
Cooperativa "23 de Enero "	( )	Cooperativa "UNIÓN"	( )
Cooperativa "29 de Enero"	( )	Cooperativa "El Comerciante"	( )
Otras	( )	Ninguna	( )
19. De los siguientes medios de co	omunica	ıción. ¿a través de cuál de ellos	conoció
a la Cooperativa?			
Televisión	( )	Prensa	( )
Radio	( )	Trípticos	( )
Página Web	( )	Hojas volantes	( )
Diarios	( )	Revistas	( )
20. En Catamayo existen algunas e	entidade	s financieras ¿Qué le motivo a s	ser socio
de la Cooperativa Catamayo Lt	da.?		
Los Servicios	( )	la Credibilidad	( )
Las tasas de interés	( )	La Comodidad	( )



21.	•			una persona que trabaja en calid que sería necesario incrementa		
	Mejorar los servicios al cliente	(	)	Generar una fuente de trabajo	(	)
22.	¿Usted considera seguir siendo	clie	ente	de la Cooperativa Catamayo?		
	Sí	(	)	No	(	)

Gracias por su Colaboración



## **ANEXO III**

# FOTOS DE LAS INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA DE AHOORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.

## **FOTOGRAFÍA Nº 01**



**TÍTULO DE LA FOTOGRAFÍA:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **AUTORA:** La Proponente

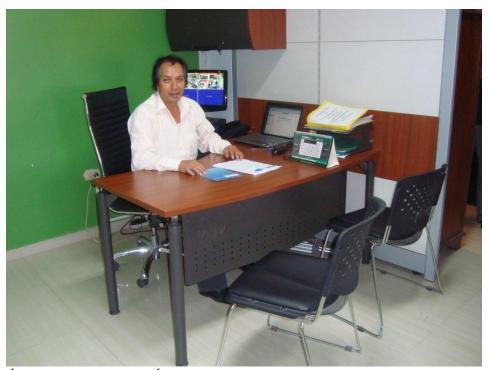


## **FOTOGRAFÍA Nº 02**



**TÍTULO DE LA FOTOGRAFÍA:** ingreso a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **AUTORA:** La Proponente

## **FOTOGRAFÍA Nº 03**



TÍTULO DE LA FOTOGRAFÍA: Oficina del Gerente

**AUTORA:** La Proponente



## **FOTOGRAFÍA N° 04**



**TÍTULO DE LA FOTOGRAFÍA:** Oficina de Atención al Cliente **AUTORA:** La Proponente

## **FOTOGRAFÍA Nº 05**



TÍTULO DE LA FOTOGRAFÍA: Oficina de Contabilidad AUTORA: La Proponente



## **FOTOGRAFÍA Nº 06**



**TÍTULO DE LA FOTOGRAFÍA:** Oficina de Contabilidad **AUTORA:** La Proponente

## FOTOGRAFÍA N° 07



TÍTULO DE LA FOTOGRAFÍA: CAJA AUTORA: La Proponente

## **FOTOGRAFÍA Nº 08**



TÍTULO DE LA FOTOGRAFÍA: Talento Humano de la Cooperativa AUTORA: La Proponente



#### **ANEXO IV**

# ESTATUTO APROBADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.



## MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS SECRETARIA GENERAL

OFICIO No. 038-DNC-SG-KNV-2007 Quito, a 11 de octubre de 2007

Señores
DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"CATAMAYO"
Loia.-

De mi consideración.

Remito a ustedes original del Acuerdo Ministerial en el que se aprueba la reforma parcial al Estatuto de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CATAMAYO", domiciliada en la ciudad de Loja, Provincia de Loja; aprobada mediante ACUERDO MINISTERIAL Nº 00036 de octubre 11 de 2007, suscrito por el Econ. Milton Maya D. DIRECTOR NACIONAL DE COOPERATIVAS (E) del Ministerio de Inclusión Económica y Social. LO NOTIFICO PARA LOS FINES PERTINENTES.

Atentamente,

Dra. Katya Naranjo V.

SECRETARIA GENERAL (E)

- lawnie

HC 063079 11/10/07

Nota. Expediente reposa en los archivos de la DNC





00036

# ESTATUTO REFORMADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CATAMAYO LIMITADA"

## TITULO I CONSTITUCIÓN, DOMICILIO Y FINES

- Art. 1. Constitúyase con domicilio en la ciudad de Catamayo, Cantón Catamayo provincia de Loja, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Catamayo Limitada", de capital variable e ilimitado numero de socios la misma que se regirá por las disposiciones contenidas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas y el presente Estatuto.
- Art. 2. La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros está limitada a su capital social y la de los socios al que hubieren suscrito en la Entidad.
- Art. 3. La duración de la Cooperativa será indefinida; no obstante, podrá disolverse o liquidarse de conformidad a lo dispuesto en la Ley de Cooperativas y en este Estatuto.

### Art. 4. - Son fines de la Cooperativa:

- a) Promover la cooperación económica y social entre los cooperados para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y depósitos a la vista que éstos realicen, efectuar cobros y pagos, y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecímiento de la cooperación crediticia;
- b) Otorgar prestamos a sus miembros de conformidad al Reglamento que para el efecto se establezca;
- c) Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios;





00036

- Fomentar el ahorro y crédito y en lo posible encausar las prestaciones hacia las proyecciones que permita la Ley; y,
- e) Crear servicios de protección social para los socios conforme a la Ley.

#### TITULO II

## PRINCIPIOS QUE REGIRAN A LA COOPERATIVA

- Art. 5. La Cooperativa regulará sus actividades de conformidad con los siguientes principios:
  - a) Igualdad de derechos de los socios;
  - b) Adhesión y retiro voluntario;
  - c) Control democrático: un socio (a), un voto;
  - d) Distribución de los excedentes sociales en proporción a los intereses pagados por los prestamos recibidos;
  - e) Neutralidad política y religiosa;
  - f) Fomento de la educación cooperativista;
  - g) Integración en el sistema.

### TITULO III

## DE LOS SOCIOS

- Art. 6. Podrán ser socios todas las personas que cumplan los requisitos señalados a continuación:
  - a) Ser legalmente capaz en conformidad con la Ley de Cooperativas y demás disposiciones legales vigentes;
  - b) Presentar solicitud de admisión dirigida al Consejo de Administración y ser aprobada la misma por el organismo en referencia;
  - c) Pagar la cuota de ingreso no reembolsable la misma que estará fijada 🖑 en el Reglamento Interno;







## Dirección Nacional de Cooperativas Coordinación Jurídica

00036

 d) Suscribir por lo menos un Certificado de Aportación por el valor que le fije el Reglamento Interno.

#### Art. 7. - Son derechos de los socios:

- a) Realizar las operaciones propias de la cooperativa;
- Asistir a todas las reuniones o Asambleas de la Cooperativa en las cuales cada socio (a) siempre tendrá derecho a un voto, cualquiera que sea el número de sus Certificados de Aportación;
- c) Elegir y ser elegido para dignidades y funciones administrativas;
- d) Participar de los excedentes netos;
- e) Presentar al Consejo de Administración cualquier proyecto o iniciativa que tenga por objeto el mejoramiento de la cooperativa.
- f) Apelar ante la Dirección Nacional de Cooperativas, cuando sea la Asamblea General la que excluya directamente al socio.

#### Art. 8. - Son obligaciones de los socios las siguientes:

- a) Respetar la Ley y el Reglamento General de Cooperativas y el Estatuto y Reglamentos Internos;
- b) Cumplir puntualmente sus compromisos con la Cooperativa;
- c) Desempeñar fielmente los cargos para los que fueren elegidos;
- d) Asistir a todos los actos y reuniones que organice la Cooperativa para los cuales hayan sido convocados
- e) Pagar el monto de los Certificados de Aportación dentro del plazo fijado en el Reglamento Interno;
- f) Cumplir las disposiciones de la Asamblea General y demás , organismos directivos de la Institución.

## Art. 9. - La Calidad de socio se pierde por las siguientes causas:

- a) Por retiro voluntario;
- b) Por perdida de alguno o algunos de los requisitos indispensables para tener la calidad de socios;







c) Por exclusión;

00036

- d) Por fallecimiento; y,
- e) Por expulsión.
- Art. 10.- El socio de la Cooperativa podrá retirarse voluntariamente, en cualquier tiempo, para lo que deberá presentar por escrito una solicitud al Consejo de Administración el mismo que podrá negar dicho retiro cuando el pedido proceda de confabulación o cuando el peticionario haya sido previamente sancionado con pena de expulsión o exclusión, ya sea por el Consejo de Administración o por la Asamblea General.
- Art. 11. La fecha en que el socio presente la solicitud de retiro ante el Consejo de Administración, es la que regirá para los fines legales consiguientes. La misma que será conocida en un plazo de quince días caso contrario se tomará como aceptación tácita.
- Art. 12. En caso de la pérdida de algunos de los requisitos indispensables para tener la calidad de socios y conservarse como tal, el Consejo de Administración notificará al afectado para que en el plazo de treinta días cumpla con el requisito, o requisitos u obligaciones que le faltaren por cumplir, y si no lo hiciere dispondrá su separación, ordenando la liquidación de sus haberes de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Cooperativas. La Asamblea General podrá ampliar el plazo ante dicho en casos excepcionales.
- Art. 13. En caso de retiro o cesión de la totalidad de los Certificados de Aportación el socio será separado de la Entidad y se ordenará la liquidación de sus haberes que le corresponden de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.
- Art. 14.- La exclusión del socio será acordada por el Consejo de Administración o la Asamblea General: por infringir en forma reiterada las disposiciones constantes tanto en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, como en el presente Estatuto, siempre que no sea motivo de exclusión por expulsión.





00036

- Art. 15. El Consejo de Administración o la Asamblea General podrá resolver la expulsión de un socio, previa la comprobación suficiente y por escrito de los cargos establecidos en contra del acusado, en los siguientes casos:
  - a) Por actividad política o religiosa en el seno de la cooperativa;
  - b) Por mala conducta notoria, por malversación de fondos de la Entidad, desfalco contra la misma, delitos contra la propiedad, el honor o la vida de las personas con sentencia judicial ejecutoriada;
  - c) Por agresión de obra a los dirigentes de la Cooperativa siempre que la agresión provenga de asuntos relacionados con la Entidad con sentencia judicial ejecutoriada;
  - d) Por ejecución de procedimientos desleales a los fines de la Entidad, así como por dirigir actividades disociadoras en perjuicio de la misma.
  - e) Por operaciones ficticias o dolosas realizadas en perjuicio de la Cooperativa, de los socios o de terceros;
  - f) Por servirse de la Cooperativa para beneficio de terceros; y,
  - g) Por haber utilizado a la Cooperativo como formo de explotación o de engaño.
- Art. 16. El Consejo de Administración y la Asamblea General antes de resolver sobre la exclusión o expulsión de un socio notificará a éste para que presente todas las pruebas a su favor en relación con motivos que se le inculpe.
- Art. 17. Cuando el Consejo de Administración excluya o expulse a un socio de la Cooperativa, se lo notificará dándole el plazo perentorio de ocho días para que se allane o se oponga a ella y presente su apelación a la Asamblea General, cuya resolución será definitiva.
- Art. 18. Cuando la Asamblea General sea la que excluya o expulse a un socio, se le notificará a este dándole plazo perentorio de ocho días, para que se







00036

allane o se oponga a ella y presente su apelación ante la Dirección Nacional de Cooperativas, cuya resolución será definitiva.

- Art. 19. La Cooperativa no podrá excluir o expulsar a un socio sin que el haya tenido la oportunidad de defenderse ante los organismos respectivos, ni podrá restringirle el uso de sus derechos hasta que haya resolución definitiva en su contra.
- Art. 20. En caso de fallecimiento de un socio los haberes que le correspondan por cualquier concepto serán entregados a sus herederos de conformidad a lo dispuesto en el Código Civil, la Ley de Cooperativas, su Reglamento General.

#### TITULO IV

## **RÉGIMEN ADMINISTRATIVO**

- Art. 21. La Dirección y Administración de la Cooperativa se ejercerá por medio de los siguientes organismos:
  - a) La Asamblea General de Socios
  - b) El Consejo de Administración;
  - c) E Consejo de Vigilancia;
  - d) El Gerente; y,
  - e) Las Comisiones Especiales.

## DE LA ASAMBLEA GENERAL

- Art. 22. La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la cooperativa y estará integrada por los socios que estén legalmente calificados y registrados en la Dirección Nacional de Cooperativas, Subsecretaría Regional o Dirección Provincial de la circunscripción del domicilio de la cooperativa y que se encuentren en pleno goce de sus derechos.
- Art. 23. La Asamblea General Ordinaria se llevará a cabo en los meses de enero y julio de cada año, en el domicilio de la cooperativa y en la fecha y





## Dirección Nacional de Cooperativas Coordinación Jurídica

00036

sitio que determine el Consejo de Administración. Podrán celebrarse también Asambleas Extraordinarias a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.

Art. 24. - La convocatoria para la Asamblea General ordinaria o extraordinaria deberá hacerse por escrito a todos los Socios por lo menos con quince días de anticipación a la fecha determinada tratándose de la primera y tratándose de la segunda con ocho días de anticipación. La Convocatoria deberá indicar el día, el sitio, la hora, fecha, objetivo y orden del día de la respectiva Asamblea.

Art. 25. - Las Asambleas Generales Ordinarias o Extraordinarias, se constituirán con la mitad más uno del total de Representantes o Delegados en pleno goce de sus derechos. Si no hubiere quórum una hora después de la fijada, la Asamblea se realizará con el número de Socios asistentes, siempre y cuando así se hubiere hecho constar en la convocatoria.

Art. 26. - Son atribuciones de la Asamblea General las siguientes:

- a) Reformar el Estatuto;
- b) Aprobar el plan de trabajo anual de la Cooperativa;
- c) Autorizar la adquisición de bienes; de conformidad con el Reglamento Especial de Concurso de Precios para Organizaciones
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o rechazarlos;
- e) Decretar la distribución y pago de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley, su Reglamento y este Estatuto, o la retención de los mismos a fin de capitalizar a la cooperativa;
- f) Elegir y remover, con causa justa a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Comisiones Especiales y a sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad;
- g) Relevar de sus funciones con causa justa al Gerente;









00036

- h) Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras entidades similares a su afiliación, a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya filiación no sea obligatoria;
- i) Autorizar la emisión de Certificados de Aportación; y,
- j) Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.
- Art. 27. En la Asamblea General, todos los socios sin excepción, tendrán derecho únicamente a un voto, cualquiera que sea el número de certificados de aportación suscritos o pagados o la cantidad de ahorros depositados.
- Art. 28.- Las resoluciones de la Asamblea General sean Ordinarias o Extraordinarias se tomaran por mayoría de votos y solo serán tratados los asuntos que figuren en el orden del día, en asuntos varios solo se leerá la correspondencia dirigida a la cooperativa. En caso de empate el Presidente tendrá voto dirimente.
- Art. 29.- Se dejara constancia en el libro de actas de las deliberaciones y resoluciones de las asambleas. Las actas serán firmadas por el Presidente y Secretario.

## DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art. 30.- El Consejo de Administración es el organismo directivo de la cooperativa y estará integrado de acuerdo a lo establecido en el Art.35 del Reglamento general de la Ley de Cooperativas, elegidos por la Asamblea General de Socios.

igual se elegirán los vocales suplentes, que subrogaran a los principales en su orden de elección. Los Miembros del Consejo de Administración duraran dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos en nuevas elecciones.





00036

- Art 31.- El Consejo de Administración se constituirá dentro de los ocho días siguientes al de su elección y de su seno se elegirá el Presidente (a). En ausencia del Presidente (a) lo reemplazará en sus funciones el vocal de este organismo que de acuerdo al orden numérico de la lista se encuentra en primer término, en caso de empate el presidente tendrá voto dirimente.
- Art. 32.- La mayoría integrante del Consejo constituye quórum legal y las resoluciones tomadas deben ser así mismo por simple mayoría.
- Art. 33.- El Consejo de Administración se reunirá ordinariamente por lo menos una vez a 1a semana y cuantas veces fuere necesaria para la vida de la Institución.

La convocatoria la suscribirá el Presidente indicando el día, la fecha, así como la hora, lugar de la sesión.

- Art. 34.- Además de las disposiciones estipuladas en el Art.33 del Reglamento General, son funciones del Consejo de Administración las siguientes:
  - a) Designar al Presidente (a) y Secretario (a);
  - Nombrar y separar con causa justa al Gerente y demás empleados caucionados;
  - c) Autorizar la celebración de contratos de en que intervenga la Cooperativa de conformidad con lo que establece el Reglamento Especial de concurso de precios que se encuentra publicado en el Registro Oficial N.771 de 17 de septiembre de 1991;
  - d) Decidir sobre la admisión, retiro voluntario, exclusión o expulsión de los
     Socios;
  - e) Determinar el monto y naturaleza de la fianza que debe rendir el Gerente:
  - f) Señalar el máximo de certificados de aportación que debe tener un socio;







00036

- g) Gestionar, contratos o adquirir los elementos necesarios para los servicios de la Cooperativa;
- h) Dar cumplimiento en cuanto a la entrega de los haberes del socio que deje de pertenecer a la cooperativa, conforme a las disposiciones constantes en los artículos 23, 24 y 25 de la Ley de Cooperativa;
- Recomendar a la Asamblea General la distribución de los excedentes y el pago de intereses sobre los certificados de aportación, ahorros y depósitos;
- j) Presentar a aprobación de la Asamblea de Socios, el informe semestral por escrito sobre el funcionamiento económico y administrativo de la cooperativa y la pro forma presupuestaria;
- k) Reglamentar las operaciones de la cooperativa;
- Designar el banco o bancos en que se depositarán los fondos de la Cooperativa;
- m) Nombrar las personas que han de reemplazar a los miembros de las Comisiones Especiales que por cualquier causa cesaren en sus funciones antes de terminar el período para el cual fueron elegidos;
- n) Establecer las normas y reglamentaciones de préstamos, tipos de interés, plazos, montos máximos y garantías;
- o) Establecer una reglamentación adecuada para el control de la morosidad;
- p) Aprobar el presupuesto anual de los gastos de la Cooperativa;
- q) Elaborar el reglamento interno de Administración.

#### **DEL PRESIDENTE**

Art. 35.- El Presidente del Consejo de Administración, que también lo será de la Cooperativa tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

a) Firmar la correspondencia de la cooperativa;





00036

- Suscribir conjuntamente con el Gerente los certificados de aportación, contratos, escrituras públicas y más documentos legales relacionados con la vida de la Cooperativa;
- c) Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General de Socios y del Consejo de Administración;
- d) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa;
- e) Abrir conjuntamente con el Gerente la o las cuentas bancarias a nombre de la cooperativa, firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambios y otros documentos de crédito y ejecutivos relacionados con la actividad económica de la Institución;
- f) Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General de Socios;
- g) Realizar todas las demás funciones compatibles con su cargo y que no sean de competencia de la Asamblea General.

#### **DEL SECRETARIO**

- Art. 36. El Secretario(a) deberá ser nombrado por el Consejo de Administración y sus funciones serán las siguientes:
  - a) Firmar junto con el Presidente los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieran la intervención de estos funcionarios;
  - b) Llevar y certificar los libros de actas de las sesiones de Asamblea
     General y del Consejo de Administración, así como una lista
     completa de todos los asociados;
  - c) Desempeñar todos los demás deberes que le asigne el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones legales ni estatutarias; y,



d) Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa.







#### Dirección Nacional de Cooperativas Coordinación Jurídica

00036

#### DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Art. 37.- El Consejo de Vigilancia es el organismo encargado de supervisar las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa, estará integrado de conformidad con lo dispuesto en el Art. 35, del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, y durarán dos años en sus funciones.

Se elegirán además los vocales suplentes, que reemplazarán a los principales en el orden de elección.

Art. 38.- El Consejo de Vigilancia se reunirá dentro de los ocho días posteriores a su elección, con el objeto de nombrar de su seno al Presidente. Posteriormente deberá reunirse ordinariamente cada semana y extraordinariamente las veces que las circunstancias lo justifiquen.

- Art. 39.- El Consejo de Vigilancia tendrá específicamente las siguientes atribuciones:
  - a) Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe escrito a la Asamblea General de Representantes o Delegados, por intermedio del Consejo de Administración;
  - Solicitar al Consejo de Administración la realización de una Auditoría anual y examen general de las actividades administrativas, contables y financieras de la cooperativa;
  - c) Legalizar los balances e informes financieros mensuales y semestrales presentados por gerencia;
  - d) Solicitar a gerencia todos los datos y documentos que estime necesario para examinarlos y devolverlos;
  - e) Sesionar una vez por semana y llevar actas de sus resoluciones;
  - f) Vigilar el fiel cumplimiento del Estatuto y Reglamentos Internos;







00036

- g) Vetar los actos y contratos de la cooperativa que se opusieren al Estatuto o excedan de lo establecido en el presupuesto y no fueran resolución de la Socios;
- h) Pedir a la Asamblea General de Socios, con suficiente fundamento, la separación del Gerente y miembros del Consejo de Administración que hubieren violado la Ley de Cooperativas, su Reglamento y los Reglamentos Internos, con perjuicio económico de la Institución a más de la acción Civil o Penal a que hubiere lugar; y,
- Las demás atribuciones permitidas por la Ley, el Estatuto y los Reglamentos Internos.

#### **DEL GERENTE**

- Art. 40. El Gerente, que deberá ser nombrado por el Consejo de Administración, es el administrador general de la Cooperativa y tiene las siguientes obligaciones y atribuciones:
  - a) Representar legalmente tanto Judicial como extrajudicialmente a la Cooperativa, necesitando autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y demás actividades judiciales que requieran de poder especial;
  - Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
  - c) Firmar conjuntamente con el Presidente del Consejo de Administración los documentos que hacen mención los literales b) y
     e) del Art.36 de este Estatuto;
  - d) Informar mensualmente al Consejo de Administración y al de Vigilancia sobre el estado económico de la Cooperativa, rindiendo los respectivos estados financiero;
  - e) Rendir los informes que le solicite el Consejo de Administración, la Comisión de Crédito y los socios de la Cooperativa;







00036

- f) Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se conserven siempre actualizados;
- g) Depositar el dinero recibido por la Cooperativa dentro de un plazo máximo de cuarenta y ocho horas;
- h) Aplicar el sistema y reglamentación sobre el control de la morosidad, establecidos por el Consejo de Administración;
- Realizar todas las demás funciones, que en concordancia con su cargo, le hayan sido asignadas por el Consejo de Administración y que no signifiquen violación de disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias o de la Asamblea General.

#### DE LA COMISIÓN DE CRÉDITO

- Art. 41. La Comisión de Crédito estará integrada por tres miembros elegidos por la Asamblea General de Socios o por el Consejo de Administración, y durarán dos años en sus funciones.
- Art. 42. Comisión de Crédito decidirá todo lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios, en conformidad a las normas y reglamentaciones sobre préstamos, establecidos por el Consejo de Administración.
- Art. 43. La Comisión de Crédito se reunirá dentro de los ocho días siguientes al de su elección con el objeto de nombrar de su seno a un Presidente y a un Secretario. Posteriormente la Comisión deberá reunirse ordinariamente una vez cada ocho días pudiendo hacerlo extraordinariamente cuantas veces fuere necesario.
- Art. 44. La Comisión de Crédito aprobará los préstamos por mayoría de votos de sus integrantes y lo hará por escrito. En caso de rechazarse la solicitud, el socio afectado puede presentar su queja, igualmente por escrito, al Consejo de Administración el que procederá de acuerdo a cada caso.





#### Dirección Nacional de Cooperativas Coordinación Jurídica

00036

Art. 45. - La Comisión de Crédito rendirá informes semestrales a la Asamblea General y mensuales al Consejo de Administración, formulando todas las observaciones que creyere conveniente para el mejoramiento del servicio de préstamos.

#### DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN

- Art. 46. La Comisión de Educación estará integrada por tres miembros designados por el Consejo de Administración o por la Asamblea General de Socios y su período será de dos años. Esta Comisión nombrará de su seno al Presidente (a).
- Art. 47. La Comisión de Educación ejercerá sus funciones de conformidad con los planes formulados por el Consejo de Administración y especialmente tendrá las siguientes atribuciones:
  - a) Organizar y desarrollar programas de educación cooperativista:
  - b) Promover cualquier tipo de actividades educativas que sean de interés para los socios;
  - c) Disponer de los fondos que le haya asignado, previa aprobación del Consejo de Administración;
  - d) Elaborar el plan de trabajo específico que ejecutará en el curso de un año;
  - e) Presentar un informe mensual al Consejo de Administración sobre las labores realizadas y la forma en que se ha invertido los fondos.

#### DE LA COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES

Art. 48. - La Comisión de Asuntos Sociales estará integrada por tres miembros designados por el Consejo de Administración o por la Asamblea General de Socios. Su período de duración será de dos años.







03036

Art. 49. - La Comisión de Asuntos Sociales tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la Cooperativa y de Todos los miembros de la misma.

#### TITULO V REGIMEN ECONÓMICO

Art. 50.- El capital social de la Cooperativa será variable, ilimitado e indivisible y estará integrado por:

- a) Aportaciones de los socios;
- b) De las cuotas de ingreso y multas que se impusieren;
- c) Del fondo irrepartible de reserva y de los destinados a educación, previsión y asistencia social;
- d) De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que ella reciba debiendo estas últimas aceptarse con beneficio de inventario;
   y,
- e) En general de todos los bienes muebles o inmuebles que, por cualquier concepto, adquiera la cooperativa.
- Art. 51. Los Certificados de Aportación son transferibles únicamente entre socios con aprobación del Consejo de Administración y serán emitidos con la autorización de la Dirección Nacional de Cooperativas, Subsecretaría Regional o Dirección Provincial de la circunscripción del domicilio de la Cooperativa.
- Art. 52. La responsabilidad personal de cada socio queda limitada a su respectivo capital suscrito y contabilizado como tal, al momento de hacer efectiva la responsabilidad de la Cooperativa, al monto de su capital social suscrito.
- Art. 53. El interés que devenguen los certificados de aportación serán fijados por la Asamblea de Socios, pero en ningún caso será superior al diez por ciento anual,







00036

Art. 54. - El Consejo de Administración tiene derecho a exigir que los socios notifiquen con sesenta días de anticipación como mínimo, la intención de retirar la totalidad de sus haberes. Ningún socio podrá retirar el dinero de su cuenta sin antes deducirle un valor igual al de sus deudas con la Cooperativa en calidad de prestatario, endosante, codeudor o fiador sin previo consentimiento escrito de la Comisión de Crédito, de conformidad con la Ley.

Art. 55. - El año económico empezará el primero de enero y concluirá el treinta y uno de Diciembre, pero los balances serán semestrales.

#### **DE LOS AHORROS**

Art. 56. - Los socios podrán depositar en una cuenta de ahorros de la Cooperativa el dinero que tengan disponible y que no deseen invertir en certificados de aportación.

#### DE LOS DEPOSITOS

Art. 57. - Son depósitos las cantidades de dinero que un socio puedo entregar a la Cooperativa y puede ser a plazo fijo o a la vista.

#### **DE LOS PRESTAMOS**

- Art. 58. Los préstamos se otorgarán solamente a los socios. Estos préstamos deberán llenar las condiciones y garantías que exija la Comisión de Crédito.
- Art. 59. Las solicitudes de préstamo se dirigirán a la Comisión de Crédito en un formulario preparado para el efecto proveyendo, toda la información solicitada por la Comisión e indicando la garantía correspondiente.
- Art. 60. El tipo de intereses lo fijará el Consejo de Administración, y se le cobrará sobre cada saldo deudor.
- K

Art. 61. - Ningún préstamo excederá del diez por ciento (10%) del activo total de la Cooperativa.





00036

- Art. 62. Los prestatarios no podrán variar el destino dé los préstamos ni desmejorar la garantía otorgada. Si fueren violados estos requisitos la Cooperativa podrá dar por vencidos los plazos y exigir el pago total e inmediato de las sumas pendientes más los intereses correspondientes.
- Art. 63. Las transacciones de los socios con la Cooperativa se anotarán en una libreta preparada para el efecto, que deberán estar siempre en poder de aquellos. No realizará ninguna transacción sin la presentación de esa libreta y su pérdida debe ser informada inmediatamente al Gerente para la emisión de un duplicado.

Los socios pueden comprobar los asientos de sus libretas con el estado de cuentas en el libro correspondiente de la Cooperativa.

- Art. 64. La Cooperativa podrá retener a su favor las participaciones de los socios por las obligaciones que éstos contraigan con aquellos.
- Art. 65. No podrán servir como fiadores los miembros del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Comisión de Crédito o cualquier otro funcionario de la Cooperativa.
- Art. 66. Es prohibido a los Directivos de la Cooperativa influir ante el Gerente, ante la Comisión de Crédito con el objeto de conseguir prestaciones para sí o para recomendados, al margen del Estatuto y Reglamentos interno. Sí de hecho lo hiciere el Consejo de Administración o la Asamblea General de Socios los separará de sus funciones.
- Art. 67. Los prestatarios podrán pagar sus préstamos antes de la fecha de su vencimiento.

#### DE LOS BALANCES

Art. 68. - Los balances serán semestrales y el año económico de la Cooperativa terminará el treinta y uno de diciembre de cada año.



Art. 69. - El inventario y el balance acompañados de los documentos correspondientes se pondrán a disposición del Consejo de Vigilancia por lo





#### Dirección Nacional de Cooperativas Coordinación Jurídica

00036

menos quince días antes de la fecha en que habrá de efectuarse la Asamblea General con el objeto que los examine y haga las comprobaciones que juzgue necesarios.

Art. 70. - La Cooperativa enviará la memoria y balances semestrales al Ministerio de Inclusión Económica y Social, a través de la Dirección Nacional de Cooperativas, Subdirección Regional o Dirección Provincial de la circunscripción del domicilio de la Cooperativa.

Art. 71. - Los estados financieros del balance deben estar a disposición de los asociados por lo menos quince días antes de la fecha en que se llevará a cabo la Asamblea General.

Art. 72. - El excedente neto se distribuirá en la siguiente forma:

- a) No menos de un veinte por ciento a un fondo irrepartible de reservas;
- b) Un cinco por ciento destinado a Educación Cooperativista;
- c) Un cinco por ciento destinado a Previsión y Asistencia Social;
- d) Un 15% destinado a utilidades de los empleados en los términos establecidos en el artículo noventa del Código del Trabajo; y,
- e) El resto será distribuido entre los socios en proporción al total de los intereses pagados por los préstamos que se les haya otorgado.
- Art. 73. La Asamblea General de socios esta facultada para crear otros fondos especiales.
- Art. 74. El interés que pague sobre los Certificados de aportación, ahorros y depósitos no podrán exceder del diez por ciento anual y se otorgará solamente respecto al dinero depositado y no retirado durante el año económico. Los depósitos, ahorros y certificados de aportación pagados en el curso del año recibirán un interés a partir de la fecha de efectuarse el depósito, el ahorro y el pago total del certificado de aportación.





00036

#### TITULO VI

#### DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

- Art. 75. La Cooperativa se disolverá por la voluntad de las dos terceras partes de los socios reunidos en Asamblea General, convocados con tal objeto. Además la Cooperativa se disolverá luego del trámite legal establecido, por cualquiera de las causas puntualizadas en el artículo noventa y ocho de la Ley de la materia.
- Art. 76. La Cooperativa podrá también fusionarse o incorporarse a otra Cooperativa.
- Art. 77. La liquidación de la Cooperativa será de acuerdo con lo que sobre el particular dispone la Ley, y el Reglamento General de Cooperativas.

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

- Art. 78. Simultáneamente no podrán ser elegidos para dignidades o funciones de la Cooperativa, personas que se encuentren ligados entre sí por parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
- Art. 79. Incorpórense al presente Estatuto todas las disposiciones constantes en la Ley y el Reglamento General de Cooperativas en vigencia.
- Art. 80. Los cargos directivos de la cooperativa son Ad-honoren, por lo tanto sus titulares no percibirán remuneración alguna por su desempeño. En todo caso, el Gerente, Administradores y empleados de la cooperativa gozarán de los sueldos y beneficios estipulados por la ley.
- Art. 81. La elección de Directivos de la Cooperativa se realizará en base al Reglamento Especial de elecciones.



CUARTO.- La Dirección Nacional de Cooperativas, Subsecretaría Regional o Dirección Provincial, de la circunscripción correspondiente actualizará los libros





#### Dirección Nacional de Cooperativas Coordinación Jurídica

DODAG

correspondientes para fines de estadística y censos cooperativos con la documentación presentada por la Cooperativa de Ahorro y crédito "CATAMAYO" Ltda, con domicilio en la ciudad de Loja, Provincia de Loja, República del Ecuador.

Dado y firmado en el Despacho del señor Director Nacional de Cooperativas, en el Distrito Metropolitano de Quito, a 1 1 OCT 2007

Eco. Milton Maya D.

DIRECTOR NACIONAL DE COOPERATIVAS (E)

Responsable Dra. Ana Lucía Moya HDC 063079 13/11/2006



#### ANEXO V ENTREVISTA DE IMPACTO Y PONDERACIÓN

#### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

# ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

# ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.

**Objetivo:** Determinar el impacto y calificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

#### Instrucciones:

En la siguiente matriz y de acuerdo a su criterio, dígnese determinar el impacto de cada uno de los elementos descritos, considerando la escala siguiente:

De DEBILIDAD IMPORTANTE (10) a DEBILIDAD MENOR (1)

De FORTALEZA MENOR (1) a FORTALEZA IMPORTANTE (10)

Y permítase calificar cada elemento de acuerdo a la siguiente escala:

Debilidad Importante	1	Amenaza Importante 1
Debilidad Menor	2	Amenaza Menor 2
Fortaleza Menor	3	Oportunidad Menor 3
Fortaleza Importante	4	Oportunidad Importante 4

#### **FACTORES INTERNOS**

FORTALEZAS	IMPACTO	CALIFICACIÓN
1. Ambiente de cordialidad en el trabajo		
2. Rapidez en sus créditos		
3. Estatutos aprobados por el MIES		
4. Estabilidad del personal		
5. Buena acogida por los clientes		
6. Sistema de servicios y logística		
7. Calidad en sus servicios		
8. El segmento del mercado al que la		
institución está orientado		

DEBILIDADES	IMPACTO	CALIFICACIÓN
1. Falta de una planificación estratégica		
2. Tasas de interés elevadas		
3. Falta de presentación de proyectos y		
programas de capacitación		
4. Falta de un manual de funciones		
5. Carece de infraestructura propia		
6. Salarios bajos a los empleados		
7. Falta de publicidad para la prestación		
de servicios		
8. No contar con personal técnico –		
calificado para que labore en la		
Institución		

#### **FACTORES EXTERNOS**

	OPORTUNIDADES	IMPACTO	CALIFICACIÓN
socios a t	niento de la relación con los ravés de nuevos productos.		
2. Oferta de	herramientas tecnológicas		
3. Convenio	s con entidades financieras		
	entidad competitiva y estar a cambios		
•	de productos y servicios no s por la competitividad		
6. Utilización comunica	n de medios de ción.		

AMENAZAS	IMPACTO	CALIFICACIÓN	
1. Altos niveles de competencia.			
2. Inestabilidad inflacionaria y sobrendeudamiento de socios	y		
3. Desempleo y subempleo			
4. Cambios en la legislación para el funcionamiento de Cooperativas			
5. Riesgo de crédito por la concentración de créditos destinados a la agricultura			
6. Crisis nacional e internacional que podrían afectar los resultados	e		

#### ANEXO VI PROPUESTAS DEL OBJETIVO I

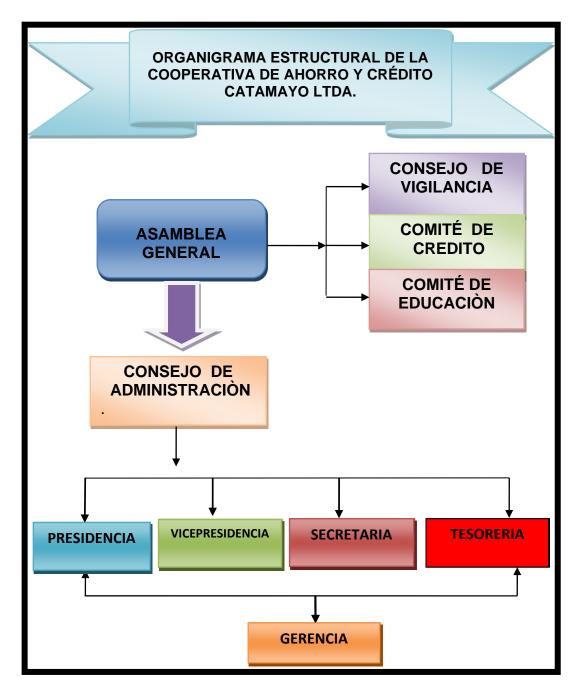
#### PROPUESTA ESTRUCTURAL

Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

La Estructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. Se observa en el siguiente organigrama:



#### **GRÁFICO Nº 31 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda. **ELABORADO POR:** La Proponente



#### PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

#### RELACIÓN DE DEPENDENCIA DEL DIRECTORIO

Nombre del Cargo: GERENTE

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Es el responsable de todas las actividades que ese efectúa en la entidad; propone ejecuta, planifica, organiza, dirige, coordina y controla el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo administrativo, de finanzas y otros.

#### **FUNCIONES**

- Ejercer la representación legal de la empresa
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones emitidas
- Tomar decisiones en forma oportuna y adecuada
- Verificar en forma permanente la situación financiera de la empresa así como sus resultados
- Supervisar y coordinar las actividades de los diferentes departamentos, así como los diferentes trámites necesarios para la adquisición de productos indispensables para la entidad.
- Conocer el movimiento económico y autorizar ingresos y egresos.
- Ejercer autoridad sobre el personal que labora en la entidad.
- Receptar las demandas del personal y aplicar soluciones según sea el caso
- Autorizar la contratación del personal idóneo.

#### **REQUISITOS**

Título en ingeniería Comercial, Banca y Finanzas, Contabilidad y Auditoría,
 Economía y/o carreras afines.

# 1859

#### Universidad Nacional de Loja

- Edad comprendida entre los 30 a 45 años de edad.
- Manejo de paquetes informáticos
- Conocimientos sólidos en presupuesto, Alta Gerencia, liderazgo, Relaciones Públicas y/o Manejo de Personal.
- Habilidad de Comunicación.
- Certificado de constar en la Central de Riesgo de la Superintendencia de Bancos
- Experiencia 5 años en posiciones similares
- Excelente presencia.





#### RELACIÓN DE DEPENDENCIA DEL DIRECTORIO

Nombre del Cargo: PRESIDENTE

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable de planificar las estrategias a nivel institucional y del entorno asociado al sector de la Ciencia, la Tecnología e Innovación, debe establecer los lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico y el Plan Operativo de la Institución y para los distintos niveles gerenciales bajo su adscripción. El Presidente, es el responsable de presentar las políticas generales de funcionamiento y de las prioridades a atender en cada ejercicio financiero para el cumplimiento de las metas programadas, conforme la misión y visión institucional.

#### **FUNCIONES**

- Planificar las estrategias a nivel institucional, y del entorno asociado al sector de ciencia y tecnología e innovación.
- Establecer los lineamientos para la elaboración del Plan Operativo de la institución y para los distintos niveles gerenciales bajo su adscripción.
- Presentar las políticas generales de funcionamiento y de las prioridades a atender encada ejercicio financiero para el cumplimiento de las metas programadas, conforme a la misión y visión institucional.
- Supervisar las estrategias de ejecución de los distintos programas operativos.
- Controlar las actividades de carácter financiero y administrativo de la fundación.
- Atender, darle seguimiento y controlar las decisiones de Junta Directiva y de las convocatorias.

# 1859

#### Universidad Nacional de Loja

- Representar oficialmente a la institución ante máximas autoridades regionales, nacionales e internacionales, así como ente los organismos homólogos.
- Atender y resolver los problemas de recursos humanos de la Fundación.
- Resolución de problemas administrativos y de funcionamiento.
- Revisión exhaustiva del trabajo de unidades.

- Persona altamente capacitada, preferiblemente doctor, vinculado con el sector científico y tecnológico.
- Bilingüe.
- Experiencia en el área de Gerencia Administrativa.





#### RELACIÓN DE DEPENDENCIA DEL DIRECTORIO

Nombre del Cargo: ASESOR JURÍDICO

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Dirección, Ejecución, y Coordinación de labores jurídicas variadas, dentro de la cooperativa.

#### **FUNCIONES**

- Representar conjuntamente con el Gerente, judicial y extrajudicialmente a la cooperativa
- Asumir la defensa de la institución y de sus servidores en asuntos oficiales.
- Emitir dictámenes en materia de su competencia.
- Asesorar en materia legal a funcionarios, directivos y ejecutivos.
- Participar en sesiones de Asamblea General de Socios y Jefes.
- Elaborar proyectos de resolución y fallos administrativos variados.
- Elaborar, estudiar contratos y proyectos de reforma a la ley, reglamentos, decretos, acuerdos y resoluciones.
- Responsabilidad por la representación legal, soluciones de asuntos jurídicos y la toma de decisiones

- Doctor en Jurisprudencia o Abogado.
- Experiencia profesional mínima de cuatro años.
- Licencia profesional actualizada.
- Conocer y dominar las leyes





#### RELACIÓN DE DEPENDENCIA GERENCIA

Nombre del Cargo: CONTADOR

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Tiene a su cargo el control de los recursos financieros de la Cooperativa, procesamiento de información, además realiza labores de planificación, organización, dirección y control de los sistemas de Contabilidad.

#### **FUNCIONES**

- Registrar en forma clara y en orden cronológico todas las operaciones económicas financieras, originadas en la acción administrativa, en base a comprobantes de soporte con sus respectivos auxiliares.
- Controlar los plazos, amortizaciones y otros aspectos de los préstamos a la Corporación y proponer prorrogas de pagos con las medidas técnicas necesarias para llevarlas a efecto.
- Preparar informes mensuales sobre los estados financieros (activos, pasivos, patrimonio) y de las cuentas especiales y efectuar el respectivo análisis financiero.
- Mantener actualizado el archivo de la documentación sustitutoria de los registros.
- Registro de las operaciones y movimientos que ejecuta la entidad y que produzca variaciones en los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos.
- Elaborar los Estados Financieros actualizados con las debidas normas vigentes.
- Realizar las declaraciones tributarias en el plazo conveniente.
- Invertir de la mejor manera los fondos de la Cooperativa en beneficio de sus socios.
- Preservar la calidad técnica y profesional del personal a su cargo.

# 1859

### Universidad Nacional de Loja

Supervisar el registro oportuno de las transacciones

- Tener título profesional de Doctor, Ingeniero, Licenciado en Contabilidad y Auditoría o Contador Público Auditor (CPA).
- Poseer experiencia mínima de dos años.
- Licencia Profesional Actualizada
- Manejo de paquetes informáticos
- Conocimientos en tributación.



#### RELACIÓN DE DEPENDENCIA DE GERENCIA

Nombre del Cargo: SECRETARIA

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Realizar labores de secretaría y asistencia directa al gerente de la Cooperativa, diseña, implementa y mantiene el sistema de archivo y comunicaciones

#### **FUNCIONES**

- Redactar y mecanografiar todo tipo de correspondencia.
- Atender al público que solicite información y convenir entrevistas con el Gerente de la cooperativa.
- Mantener actualizados los archivos de los documentos y comunicaciones de secretaria.

- Título en secretariado o carreras a fines
- Conocimientos en contabilidad, secretariado y computación
- Experiencia mínima de dos años.
- Licencia profesional.





#### RELACIÓN DE DEPENDENCIA DIRECTOR FINANCIERO

Nombre del Cargo: OFICIAL DE CRÉDITO

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Tiene a su cargo la adecuada prestación de servicios al público en general incluyendo entidades de carácter particular y público, también a cargo la recuperación de cartera de crédito por intermedio de procesos prestablecidos.

#### **FUNCIONES**

- Organizar las actividades de promoción, concesión y recuperación del crédito.
- Cumplir con las disposiciones estipuladas en el Reglamento de Crédito.
- Revisar las carpetas de crédito de los socios y la opinión técnica del analista, antes de elevar al estamento resolutivo.
- Participar con derecho a voz en la Comisión de Crédito, presentando las carpetas de crédito respectivas.
- Diseñar el archivo de créditos y cobranzas de la cooperativa.
- Atender, asesorar e informar al socio sobre la negociación y tipos de préstamos.
- Recomendar la programación de los créditos en los casos que se justifique.
- Revisar la documentación legal, manejo y utilización de la misma, suscripción de documentos, inspección de garantías y de toda la información que sea necesaria.
- Planificar y supervisar las actividades del área.
- Desarrollar estrategias para identificar riesgos crediticios.
- Motivar a los socios que realicen operaciones colaterales en la Cooperativa, a través de sus productos financieros, intensificando el flujo financiero.



- Título profesional en Ciencias Administrativas, Económicas o Contables.
- Poseer experiencia mínima de dos años
- Manejo de paquetes informáticos.
- Presentar documentos legales que acrediten su responsabilidad para el cargo.





#### RELACIÓN DE DEPENDENCIA DIRECTOR FINANCIERO

Nombre del Cargo: CAJERO

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Mantendrá relación directa con los socios y su puesto requiere de gran responsabilidad por el manejo de fondo da ventanilla, en los montos que determina el Consejo de Administración mediante resolución, al inicio de la jornada de atención o como reposición de fondo en el transcurso del día.

#### **FUNCIONES**

- Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de caja.
- Presentar el informe diario de disponibilidad financiera al departamento financiero y gerencia.
- Guardar los valores y el efectivo en caja fuerte, bóveda con su respectiva clave.
- Cuadrar caja diariamente, y realizar los respectivos arqueos de caja.
- Determinar el monto de los ingresos y egresos diarios mediante la verificación de papeletas de depósitos, retiro y amortización de préstamos efectuados en cada ventanilla.
- Elaborar los comprobantes de ingresos y egresos en forma resumida y clasificada por rubros y remitir a contabilidad.
- Cuadrar con los registros de control de las cuentas de depósito y préstamos al final del día.
- Participar en la planificación operativa anual de la Cooperativa y en la elaboración de la correspondiente programación presupuestaria.
- Entregar y recibir diariamente el fondo de cambio de los recibidores pagadores verificando su exactitud.
- Orientar y supervisar la gestión de los recibidores y pagadores.

# 1859

### Universidad Nacional de Loja

 Elaborar los depósitos y preparar el dinero, cheques que será depositado en los respectivos bancos.

- Título profesional en Ciencias Administrativas, Económicas o Contables.
- Presentar una caución para el manejo de efectivo
- Manejo de paquetes informáticos.
- Presentar documentos legales que acrediten su responsabilidad para el cargo.





#### RELACIÓN DE DEPENDENCIA SERVICIOS GENERALES

Nombre del Cargo: CONSERJE

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Puesto de naturaleza operativo que tiene como función principal velar por limpieza de las oficinas de la Dirección de Recursos Humanos, atención a eventos y servicio de café, traslados de correspondencia interna.

#### **FUNCIONES**

- Realizar la limpieza de oficinas, mobiliario y equipo
- Servir café en las diferentes oficinas del área de Recursos Humanos
- Realizar la distribución de correspondencia interna
- Atender eventos
- Apoyar al área de servicios internos y externos.

- Bachiller
- Mínimo 6 meses en puesto similar.
- Servicio al cliente, conocimientos básicos para la realización de limpieza de oficinas y mobiliario.
- Trabajo en equipo, identificación con la institución.
- Buena condición física para la realización de sus tareas diarias.
- Facilidad de comunicación, vocación de servicio al cliente, ordenado, responsable y con buenos modales.





#### RELACIÓN DE DEPENDENCIA SERVICIOS GENERALES

Nombre del Cargo: SEGURIDAD E HIGIENE

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Puesto de naturaleza administrativa que tiene como función principal realizar y ejecutar todos los estudios en materia de Seguridad e Higiene laboral, elaboración de programas de salud ocupacional y profesional, capacitación y adiestramiento en prevención de riesgos.

#### **FUNCIONES**

- Coordinar y controlar funcionamiento de Clínicas Médicas
- Analizar y diagnosticar situaciones de riesgo y enfermedades profesionales
- Interpretar y valorar factores epidemiológicos, ergonómicos y psicosociales que afecten situaciones de trabajo y/o prevenir
- Implementar técnicas preventivas en la gestión para la reducción de riesgos
- Planificar acciones preventivas de control y reducción de riesgos.

- Profesional graduado en Ingeniería Industrial o carrera afín.
- Mínimo dos años en puesto similar.
- Conocimiento del procedimiento para prevención de riesgos y desastres, conocimientos sobre seguridad e higiene laboral.
- Planear, organizar, dirigir, trabajo en equipo, identificación con la institución.
- Programas de Office, internet, correo electrónico.

#### PROPUESTA DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

#### MISIÓN

Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito que apoya el desarrollo integral de sus asociados, prioritariamente microempresarios, mediante la prestación de soluciones financieras y servicios complementarios oportunos, a través de un equipo humano capacitado e innovador, con la aplicación de tecnología adecuada y alianzas estratégicas con entidades afines.

#### VISIÓN

Continuar siendo una Cooperativa de Ahorro y
Crédito que crece de manera constante en el
mercado a través de pilares fundamentales de
competitividad como eficiencia y transparencia, que
permitirá alcanzar un mayor posicionamiento en la
ciudad de Catamayo.

**ELABORADO POR:** La Proponente



# ANEXO VII GRÁFICOS ESTADÍSTICOS

#### COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SE ACOPLAN A LOS CAMBIOS

La competitividad es un tema que es analizado en las cooperativas existentes.



Las cooperativas abren nuevas sucursales con el fin de captar más clientes y porque La Ley ya no se los permitirá en el futuro.



Los socios y clientes son atraídos por las ofertas que presentan las nuevas sucursales.

#### **INCREMENTO DE COOPERATIVAS**

En los dos últimos años, el crecimiento de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Ibarra es notorio. Este hecho se da a raíz de la aprobación de la ley



orgánica de Economía Popular y Solidaria, que afecta directamente al sistema cooperativista del país.

Las nuevas cooperativas, en su mayoría, provienen de Otavalo y tiene una imagen de interculturalidad. Una de las razones, por las cuales, se da el incremento de las sucursales, es porque *la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria, que rige al sistema cooperativista restringe la conformación de nuevas sucursales.* 

#### **LOS CAMBIOS**

La nueva Ley entrará en vigencia a partir de agosto, por ello, los directivos de las entidades financieras han emprendido un proceso de socialización, con el fin de que todos conozcan los cambios que se darán una vez que empiece a aplicarse.

Margarita Vallejo, gerente de la cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas, dijo que el sistema cooperativista experimentará una variedad de cambios, entre ellos está la dependencia laboral a la que estarán sujetos los gerentes, la categorización que se hará de las cooperativas, en cuanto a pequeñas, medianas y grandes, cada una de ellas sujeta a la Superintendencia de Cooperativas, organismo que en la actualidad remplaza a la Dirección Nacional de Cooperativas.

Dijo que si bien los cambios rompen con estructuras prestablecidas siempre a la final se espera los mejores resultados. De ahí que ellos como entidad financiera con más de 20 años en el mercado no le temen a que se crean nuevas sucursales que vengan de otras partes. "Esto nos obliga a ser más competitivos y a mejorar el servicio para nuestros clientes", dijo.

http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/ir\_a/regional/article//cooperativas-de-ahorro-y-credito-se-acoplan-a-los-cambios.html



# ECUADOR: NUEVO REGLAMENTO PARA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

La reforma reconoce la naturaleza social de estas entidades, pese a que aún falta definirse la ley.

El 29 de diciembre de 2009, el presidente de la República, Rafael Correa, firmó el <u>Decreto Ejecutivo 194</u> en el que establece un nuevo reglamento para las 38 cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros a nivel nacional.

Sin embargo, hasta que no sea publicado en el Registro Oficial se aplica el Decreto 354, que está vigente desde el gobierno de Alfredo Palacio, en 2005.

Entre uno de los principales cambios consta que ahora se conformará un solo certificado de aportación entre los socios lo que no se hacía antes, pues se manejaban de forma individual. Este será parte del patrimonio lo que permitirá tener un desarrollo acelerado, expresó Edgar Peñaherrera, director ejecutivo de la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (ACSB).

"En el reglamento anterior se aislaban los certificados de aportación, con lo que se los debilitaba. Cambiar esto es un gran logro", detalló Peñaherrera.

Así también, con el nuevo reglamento, las cooperativas tienen un marco normativo hasta que se apruebe la ley que regule el sector financiero popular y solidario, y se cree un organismo de control autónomo, específico y diferenciado como lo manda la Constitución vigente.

# 1859

#### Universidad Nacional de Loja

La asociación representa a más de dos millones y medio de socios, que manejan 1.900 millones de activos, que son los beneficiados con los cambios realizados, especialmente en el régimen económico.

Según Rodrigo Aucay, presidente de la Red Nacional de Economía Popular y Solidaria (Renafipse), lo principal de la reforma es que se reconocen los principios cooperativos y de economía solidaria.

"Lo que se ha hecho es una corrección que mejora el desempeño social porque antes las cooperativas solo daban un servicio financiero, liderados por un decreto que se aplica a los bancos", dijo el titular de la Renafipse.

Sin embargo, para el ex intendente de Bancos, Alejandro Maldonado, no todo es positivo en esta reforma.

"Es cierto que reconocer la naturaleza del cooperativismo es un beneficio, pero el problema surge en la institución de control que antes era controlada por el Comité de Vigilancia o Auditoría, que es un organismo especializado que hacia una auditoría permanente de la institución y rendía su informe a la Superintendencia de Bancos, mientras que ahora se hará un Consejo de Vigilancia que realizará una inspección anual, en que entregará su informe a la asamblea de socios", indicó Maldonado.

El ex funcionario explicó que no todos los socios son expertos en cooperativismo y menos en asuntos financieros, por esto se estaría retrocediendo en este punto.

Pero Sergio Guevara, gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Construcción, Comercio y Producción, no comparte dicha opinión.

Guevara resaltó que el Comité se encargaba de hacer un seguimiento "pesquisable", sobre todo, cuando la naturaleza de las instituciones tiene un carácter más social.

Adicionalmente, Maldonado hizo una observación a la forma de calificación que se otorga a los representantes de la cooperativa.



"Antes se exigía que las personas en altos cargos tengan un título académico de tercer nivel, mientras que ahora se abre la posibilidad de que a estos cargos puedan acceder quienes tengan cuatro años de experiencia en estas entidades", destacó.

El nuevo reglamento está basado -según Peñaherrera- en una propuesta que entregó la ACSB al ministro coordinador de la Política Económica, Diego Borja, y este a su vez lo presentó al presidente Rafael Correa, el 6 de marzo del año pasado.

Pero un tema en el que coinciden tanto expertos como representantes de cooperativas es en la necesidad urgente de que exista una ley, que debe ser aprobada por la Asamblea Nacional.

"Lo positivo es que existe la apertura por parte de los ministerios para elaborar una ley que favorezca a la economía popular y solidaria", dijo Aucay.

Por su parte, Peñaherrera señaló que seguirán luchando para que el siguiente logro sea la Ley del Sector Financiero Popular y Solidario.

Este punto -según Maldonado- es lo que justamente se necesita para que las cooperativas de Ahorro y Crédito tengan un tratamiento diferente al de las instituciones bancarias, que son más rigurosos y estrictos.

Fuente: http://www.eltelegrafo.com.ec

CUADRO N° 51

TASA DE INCIDENCIA DE LA POBREZA, SOBRE LA BASE DE LA LÍNEA DE POBREZA NACIONAL (% DE LA POBLACIÓN)

PORCENTAJE	PERIODO	
32,8%	2010	
36,0%	2009	
35,1%	2008	
36,7%	2007	
37,6	2006	

**FUENTE:** Banco central del Ecuador **ELABORADO:** Por la Proponente



# CUADRO N° 52 EMPLEO Y DESOCUPACIÓN – INE (1) MILES DE PERSONAS

		OCUPADOS	DESOCUPADOS	TASA DE DESOCUPACIÓN (%)
. ~				
Año	Mes	Serie Original	Serie Original	Serie Original
2009	Marzo	6.600,7	784,9	10,6
	Abril	6.547,7	800,9	10,9
	Mayo	6.520,7	841,6	11,4
	Junio	6.485,9	841,9	11,5
	Julio	6.478,5	846,6	11,6
	Agosto	6.500,9	855,7	11,6
	Septiembre	6.580,1	832,5	11,2
	Octubre	6.649,7	796,8	10,7
	Noviembre	6.791,6	786,9	10,4
	Diciembre	6.901,9	765,4	10,0
	TOTAL	66.057,9	8.153,2	109,9
2010	Enero	6.994,8	751,7	9,7
	Febrero	6.999,0	704,1	9,1
	Marzo	6.925,6	688,3	9,0
	Abril	6.967,9	657,9	8,6
	Mayo	6.971,8	674,9	8,8
	Junio	7.030,7	652,1	8,5
	Julio	7.090,3	643,0	8,3
	Agosto	7.127,5	644,4	8,3
	Septiembre	7.212,3	624,1	8,0
	Octubre	7.240,8	597,6	7,6
	Noviembre	7.311,2	554,7	7,1
	Diciembre	7.353,8	563,8	7,1
	TOTAL	85.225,7	7.756,5	100,2
2011	Enero	7.401,9	586,3	7,3
	Febrero	7.404,1	584,4	7,3
	Marzo	7.412,5	583,6	7,3
	Abril	7.442,4	558,2	7,0
	Mayo	7.444,1	574,2	7,2
	Junio	7.482,9	577,0	7,2
	Julio	7.445,5	602,2	7,5
	Agosto	7.470,6	596,3	7,4
	Septiembre	7.488,7	600,3	7,4
	Octubre	7.495,8	584,2	7,2
	Noviembre	7.505,3	570,7	7,1
	Diciembre	7.564,3	534,4	6,6



	TOTAL	89.558,0	6.952,0	86,5
2012	Enero	7.589,4	539,0	6,6
	Febrero	7.637,4	518,4	6,4
	Marzo	7.612,7	537,8	6,6
	Abril	7.621,1	532,0	6,5
	Mayo	7.613,7	547,5	6,7
	Junio	7.583,2	533,5	6,6
	Julio	7.551,2	527,2	6,5
	Agosto	8.069,1	520,2	6,4
	TOTAL	61.277,7	4.255,6	52,3

(1) Cifras preliminares correspondientes a la Nueva Encuesta Nacional del Empleo levantada en 2009

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

### **INDICE GENERAL**

N°	CONTENIDOS	PAGINAS
	Carátula	I
	Certificación	II
	Autoría	III
	Agradecimiento	IV
	Dedicatoria	V
a.	Título	1
b.	Resumen	2
c.	Introducción	4 - 6
d.	Revisión de Literatura	7
1.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	7
1.1.	MPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	7
1.2.	VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
1.3.	VISIÓN	9
1.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	10
1.5.	ESTRATEGIAS	11
1.6.	ANÁLISIS FODA	13
1.7.	MATRIZ FODA	13
1.8.	VALORES CORPORATIVOS	15
1.8.1.	Diagnóstico	15
1.9.	EVALUACIÓN Y CONTROL	16
1.10.	INSTITUCIONES FINANCIERAS	17
1.11.	HISTORIA DEL COOPERATIVISMO	17
1.12.	COOPERATIVISMO	17
1.13.	COOPERATIVA	18
1.13.1.	Tipos de Cooperativas	18
1.13.2.	Cooperativa de Ahorro y Crédito	18
1.13.3.	Cómo Funcionan las Cooperativas	19



1.13.4.	Membresía	19
	EL SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO DE AHORRO Y	
1.14.	CRÉDITO EN EL ECUADOR	20
1.14.1.	El Informe de Auditoría Externa	20
1.14.2.	Cooperativas que no realicen las Auditorías Externas	21
1.15.	LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, O	22
1.15.	SUPERBAN	22
1.16.	DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS - MIES	22
e.	MATERIALES Y MÉTODOS	23
2.	MATERIALES	23
2.1.	MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	23
2.2.	MATERIAL DE OFICINA	23
2.3.	MATERIALES Y ACCESORIOS INFORMÁTICOS	23
2.4.	MATERIAL DE APOYO LOGÍSTICO	24
3.	MÉTODOS	24
3.1.	MÉTODO CIENTÍFICO	24
3.2.	MÉTODO INDUCTIVO	24
3.3.	MÉTODO DEDUCTIVO	25
3.4.	MÉTODO DESCRIPTIVO	25
3.5.	MÉTODO SINTÉTICO	25
4.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	25
4.1.	OBSERVACIÓN DIRECTA	26
4.2.	ENTREVISTA	26
4.3.	ENCUESTA	26
f.	RESULTADOS	28
5.	SITUACIÓN JURÍDICA – ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.	28
5.1.	NATURALEZA	28
5.1.1	Localización	29
5.1.1.1.	Macro localización	29



5.1.1.2.	Micro localización	30
5.1.2.	Marco Jurídico.	31
5.2.	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	32
5.2.1.	Cuenta con 5 Consejos	33
5.3.	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO	33
	Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.	
5.3.1.	Misión	33
5.3.2.	Visión	34
5.3.3.	Objetivos	34
5.3.4.	Políticas Institucionales	35
5.3.5.	Valores y Principios	35
5.3.6.	Beneficios	35
5.3.7.	Productos	35
5.3.8.	Servicios que Ofrece	36
5.4.	RESULTADOS DE TÉCNICAS APLICADAS	36
541	Resultados de la entrevista dirigida al Gerente de la	36 – 40
5.4.1.	Resultados de la entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.	36 – 40
5.4.1. 5.4.2.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.	36 – 40 41 – 73
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  Resultados de las Encuestas realizadas a los Socios de la	
5.4.2.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  Resultados de las Encuestas realizadas a los Socios de la  Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.	41 – 73
5.4.2.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  Resultados de las Encuestas realizadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	41 – 73 74
5.4.2. 6. 6.1.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  Resultados de las Encuestas realizadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  ANÁLISIS SITUACIONAL	41 – 73 74 74
5.4.2. 6. 6.1. 6.2.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  Resultados de las Encuestas realizadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  ANÁLISIS SITUACIONAL  ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO	41 – 73 74 74 75
5.4.2. 6. 6.1. 6.2. 6.2.1.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  Resultados de las Encuestas realizadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  ANÁLISIS SITUACIONAL  ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO  Fuerzas políticas, Gubernamentales y Legales	41 – 73 74 74 75 76
5.4.2. 6. 6.1. 6.2. 6.2.1. 6.2.2.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  Resultados de las Encuestas realizadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  ANÁLISIS SITUACIONAL  ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO  Fuerzas políticas, Gubernamentales y Legales  Fuerzas económicas	41 – 73 74 74 75 76 78
5.4.2. 6. 6.1. 6.2. 6.2.1. 6.2.2. 6.2.3.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  Resultados de las Encuestas realizadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  ANÁLISIS SITUACIONAL  ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO  Fuerzas políticas, Gubernamentales y Legales  Fuerzas económicas  Fuerzas Demográficas	74 74 75 76 78
5.4.2. 6. 6.1. 6.2. 6.2.1. 6.2.2. 6.2.3. 6.2.4.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  Resultados de las Encuestas realizadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  ANÁLISIS SITUACIONAL  ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO  Fuerzas políticas, Gubernamentales y Legales  Fuerzas económicas  Fuerzas Demográficas  Fuerzas Tecnológicas e Infraestructura	74 74 75 76 78 79 80
5.4.2. 6. 6.1. 6.2. 6.2.1. 6.2.2. 6.2.3. 6.2.4. 6.2.5.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  Resultados de las Encuestas realizadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.  PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  ANÁLISIS SITUACIONAL  ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO  Fuerzas políticas, Gubernamentales y Legales  Fuerzas económicas  Fuerzas Demográficas  Fuerzas Tecnológicas e Infraestructura  Fuerzas Competitivas	74 74 75 76 78 79 80 80



6.3.3.	Infraestructura y Tecnología	85
6.3.4.	Productos y Servicios	86
7.	MATRIZ FODA	87
7.1.	EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS FODA	87
7.2.	ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO	90
7.2.1.	INTERPRETACION DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE	92
7.2.1.	FACTORES INTERNOS (M.E.F.I.)	32
7.3.	ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO	93
7.3.1.	INTERPRETACION DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE	95
7.5.1.	FACTORES EXTERNOS (M.E.F.E.)	90
7.4.	MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA	95
7.5.	MATRIZ CUANTITATIVA	98 – 110
7.5.1.	Selección de Estrategias	111 – 113
8.	PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA COOPERATIVA DE	116 – 140
0.	AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.	110 – 140
g.	DISCUSIÓN	141 – 143
h.	CONCLUSIONES	144 – 145
i.	RECOMENDACIONES	146 – 147
j.	BIBLIOGRAFÍA.	148 – 149
k.	ANEXOS	150



### ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	TÍTULO DEL GRÁFICO	PÁGINAS
1	ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO	8
2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	11
3	FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	12
4	UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA CATAMAYO LTDA.	30
5	MICROLOCALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA	31
5	CATAMAYO LTDA.	31
Resu	iltados de las Encuestas realizadas a los Socios de la Cod	perativa de
	Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.	
6	¿Usted es cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	41
O	Catamayo Ltda.?	71
7	De las siguientes opciones, ¿qué causa lo motivo a formar	43
,	parte de la Cooperativa?	40
8	¿Es usted una persona económicamente activa en la	44
O	cooperativa?	77
9	De los siguientes rangos de ingresos mensuales, ¿Cuál se	46
J	aproxima más al suyo?	10
10	De sus ingresos mensuales, ¿Cuánto usted destina al	47
10	ahorro?	1,
11	De los siguientes intervalos de tiempo, seleccione con que	49
• •	periodicidad da movimiento a su cuenta	<del>'1</del> 3
12	Cuando solicita información acerca de un producto o	50
12	servicio, la información recibida cumple sus expectativas.	30
13	De los productos que ofrece la Institución Financiera	52
13	¿Cuáles conoce y utiliza con mayor frecuencia?	0 <u>2</u>



14	De los siguientes servicios que ofrece la Cooperativa	53
' '	Catamayo Ltda. ¿Cuáles son los que usted ha utilizado?	00
15	De los siguientes productos y servicios que no ofrece la	55
	Cooperativa. ¿Cuál de estos le gustaría recibir?	33
16	De considerar importante la implementación de un cajero	56
10	automático, ¿Dónde quisiera que se ubique?	00
17	De los servicios y productos que ofrece la Cooperativa.	57
''	¿Qué criterio tiene sobre ellos?	31
18	Considera que los procedimientos para acceder a un	59
10	crédito en la Cooperativa son:	59
19	Cree que el tiempo que debe mantener su cuenta de	60
19	ahorros activa para acceder a un crédito es:	60
20	La Cooperativa mantiene informado a los clientes para	62
20	facilitar el cumplimiento de sus obligaciones y beneficios.	UZ
21	En comparación con otras entidades financieras, los	64
	productos y servicios de la Cooperativa son:	04
22	De las siguientes características, ¿Cuál es su percepción	65
	de las instalaciones?	03
23	La Cooperativa Catamayo Ltda. Mantiene convenios con	67
25	otras instituciones financieras ¿Cuál de estas ha utilizado?	O1
24	De los siguientes medios de comunicación. ¿A través de	68
	cuál de ellos conoció a la Cooperativa?	00
25	En Catamayo existen algunas entidades financieras ¿Qué	70
25	le motivo a ser socio de la Cooperativa Catamayo Ltda.?	70
	La Cooperativa al momento cuenta con una persona que	
26	trabaja en calidad de recibidora – pagadora. ¿Piensa usted	71
	que sería necesario incrementar otra cajera para?	



27	¿Usted considera seguir siendo cliente de la Cooperativa	72	
21	Catamayo?	12	
	PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
	FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA		
28	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO	75	
	LTDA.		
29	FACTORES EXTERNOS DE LA COOPERATIVA DE	76	
29	AHORRO Y CRÉDITO CATAMYO LTDA.	70	
30	FACTORES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE	83	
30	AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.	03	
	ANEXO VI		
31	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	189	



### **ÍNDICE DE CUADROS**

N°	TÍTULO DEL CUADRO	PÁGINA
1	MATRIZ FODA	14
Resul	tados de las Encuestas realizadas a los Socios de la Co	operativa de
	Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.	
2	¿Usted es cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	41
_	Catamayo Ltda.?	
3	De las siguientes opciones, ¿qué causa lo motivo a	42
Ü	formar parte de la Cooperativa?	
4	Es usted una persona económicamente activa en la	44
7	cooperativa?	77
5	De los siguientes rangos de ingresos mensuales, ¿Cuál	45
9	se aproxima más al suyo?	40
6	5. De sus ingresos mensuales, ¿Cuánto usted destina al	47
O	ahorro?	77
7	De los siguientes intervalos de tiempo, seleccione con	48
•	que periodicidad da movimiento a su cuenta	.0
8	. Cuando solicita información acerca de un producto o	50
O	servicio, la información recibida cumple sus expectativas.	00
9	De los productos que ofrece la Institución Financiera	51
Ü	¿Cuáles conoce y utiliza con mayor frecuencia?	01
10	De los siguientes servicios que ofrece la Cooperativa	53
10	Catamayo Ltda. ¿Cuáles son los que usted ha utilizado?	00
11	De los siguientes productos y servicios que no ofrece la	54
• •	Cooperativa. ¿Cuál de estos le gustaría recibir?	0.1
12	De considerar importante la implementación de un cajero	56
	automático, ¿Dónde quisiera que se ubique?	00
13	De los servicios y productos que ofrece la Cooperativa.	57
.0	¿Qué criterio tiene sobre ellos?	



14	Considera que los procedimientos para acceder a un crédito en la Cooperativa son:	58		
4.5	Cree que el tiempo que debe mantener su cuenta de	00		
15	ahorros activa para acceder a un crédito es:	60		
16	La Cooperativa mantiene informado a los clientes para	61		
10	facilitar el cumplimiento de sus obligaciones y beneficios.	01		
17	En comparación con otras entidades financieras, los	63		
''	productos y servicios de la Cooperativa son:	03		
18	De las siguientes características, ¿Cuál es su percepción	65		
	de las instalaciones?	00		
	La Cooperativa Catamayo Ltda. Mantiene convenios con			
19	otras instituciones financieras ¿Cuál de estas ha	66		
	utilizado?			
20	De los siguientes medios de comunicación. ¿A través de	68		
20	cuál de ellos conoció a la Cooperativa?	00		
	En Catamayo existen algunas entidades financieras			
21	¿Qué le motivo a ser socio de la Cooperativa Catamayo	69		
	Ltda.?			
	La Cooperativa al momento cuenta con una persona que			
22	trabaja en calidad de recibidora – pagadora. ¿Piensa	71		
	usted que sería necesario incrementar otra cajera para?			
23	¿Usted considera seguir siendo cliente de la Cooperativa	72		
	Catamayo?	. –		
	PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
24	INSTITUCIONES COMPETITIVAS	81		
25	MATRIZ DE CONCRECIÓN DE OPORTUNIDADES Y	82		
	AMENAZAS			
26	PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE	84		
	AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.	<b>.</b>		



27	MATRIZ DE CONCRECIÓN DE OPORTUNIDADES Y	86
21	AMENAZAS	80
28	CALIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS	87
29	CALIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	88
30	CALIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS	88
31	CALIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	89
32	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	91
33	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS	94
34	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL MATRIZ FODA	97
35	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA COAC CATAMAYO	99 – 101
	LTDA.	33 101
36	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA COAC CATAMAYO	102 – 104
	LTDA.	102 104
37	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA COAC CATAMAYO	105 – 107
	LTDA.	100 107
38	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA COAC CATAMAYO	108 – 110
	LTDA.	100 110
39	SELECCÓN DE ESTRATÉGIAS	112 – 113
40	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS CON SUS ESTRATEGIAS	114
41	PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 01	119
42	CONTENIDO DEL OBJETIVO 01	120
43	PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 02	124
44	CONTENIDO DEL OBJETIVO 02	125
45	PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 03	129
46	CONTENIDO DEL OBJETIVO 03	130
47	PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 04	134
48	CONTENIDO ESUMEN DEL OBJETIVO 04	135
49	PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 05	139
50	CONTENIDO DEL OBJETIVO 05	140



	ANEXO VII	
	TASA DE INCIDENCIA DE LA POBREZA, SOBRE LA	
51	BASE DE LA LÍNEA DE POBREZA NACIONAL (% DE	209
	LA POBLACIÓN)	
52	EMPLEO Y DESOCUPACIÓN – INE (1)	210 - 211