



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TITULO:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS”
LTDA. DE LA CIUDAD DE HUAQUILLAS PROVINCIA DE EL
ORO”.**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORA:

ROSA LASTENLA GIRON SOTO.

DIRECTOR:

ING: EDISON ESPINOSA BAILON. MAE

**LOJA - ECUADOR
2016**

CERTIFICACIÓN

Ing. Edison Espinosa Bailón

DOCENTE Y DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación previo a la obtención de grado de Ingeniera Comercial, de la Autoría de Rosa Lastenia Girón Soto, dicho trabajo llamado: **“PLANIFICACION ESTRATEGICA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO “HUAQUILLAS” DE LA CIUDAD DE HUAQUILLAS PROVINCIA DE EL ORO”**, ha sido realizado bajo mi supervisión y dirección cumpliendo con todas las normas y requerimientos de la Universidad Nacional De Loja, en su estructura, y autorizando su presentación para fines pertinentes.

Loja, Marzo del 2016



**Ing. Edison Espinosa Bailón MAE
DIRECTOR DE TESIS**

AUTORIA

Yo, Rosa Lastenia Girón Soto, declaro ser autora del presente trabajo investigativo y exonero expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus Representantes de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi tesis en la Biblioteca Virtual

AUTORA: Rosa Lastenia Girón Soto

Firma: 

Cédula: 0705084739

Fecha: marzo del 2016

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

Yo, Rosa Lastenia Girón Soto, declaro ser autor de la Tesis titulada: "PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "HUAQUILLAS" DE LA CIUDAD DE HUAQUILLAS PROVINCIA DE EL ORO", como requisito para optar al Grado de: **INGENIERA COMERCIAL**: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 10 días de marzo del dos mil dieciséis, firma el autor.

FIRMA: 

AUTORA: Rosa Lastenia Girón Soto

CÉDULA: 0705084739

DIRECCIÓN: Cl. Zaruma y Oscar Ugarte (Huaquillas - El Oro)

CORREO ELECTRONICO: rosy_gal1412@hotmail.com

CELULAR: 0985307473

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: EDISON ESPINOSA BAILON Mg. Sc.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL:

Ing. Mg. Edwin Bladimir Hernández Q.	PRESIDENTE
Ing. Mg. Víctor Nivaldo Anguisaca G.	VOCAL
Mg. Carlos Roberto Carpio Ayala	VOCAL

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a mi DIOS, pues él es quien me ha dado fuerza y sabiduría para llegar a esta parte de mi nueva vida, se la dedico en especial a mi madre que fue mi motor principal mi ayuda incondicional para cumplir con este gran anhelo de ser una profesional que a pesar de tantos obstáculos ella supo ser padre y madre para mí con sus palabras precisas para darme aliento y no rendirme en esta batalla tan dura siempre dándome esa voz de aliento ese si se puede que trascendía toda adversidad ese, sigue adelante que nunca saldrá de mi mente y lo más importante que ella siempre confió en que este gran sueño se iba a ser realidad y a mi Padre que aunque se encuentra en el cielo sé que me ilumina dándome la paz interior y las ganas de seguir continuando aunque no físicamente pero si espiritualmente sé que siempre estás conmigo levantándome en muchas caídas dándome la mano para seguir hacia el camino del éxito.

ROSA GIRON

AGRADECIMIENTO

Ante todo quiero dar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja; Modalidad de Estudios a Distancia. Ya que sin esta modalidad no hubiese sido posible lograr formarme como profesional.

Quiero dar gracias a mi esposo y a mis hijos por darme la fuerza necesaria para seguir adelante con todo lo que me había propuesto por su paciencia su comprensión y su ayuda incondicional para lograr llegar a mi propósito gracias, hijos míos por darme esas ganas que siempre me faltaban cuando no estaban a su lado pero esa ilusión de que todo esto lo hacía por ustedes sacaba de mi todo lo malo, y dejaba en mi mente la ilusión de que todo lo aprendido en un futuro valdrá la pena y cosechare el fruto esperado.

En especial quiero agradecerle a mi Director de Tesis, que con su esfuerzo, dedicación, conocimiento, orientación, persistencia, paciencia y su motivación ha sido fundamental durante este trabajo, usted fue un ejemplo a seguir y un gran apoyo para mi formación y por todo lo recibido durante el periodo de tiempo que ha durado esta tesis.

Así mismo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "HUAQUILLAS" Ltda., y a todos sus directivos, administrativos y empleados por su colaboración con la información y la documentación brindada para la realización de este proyecto y por compartir sus muy valiosos conocimientos.

LA AUTORA.

a.- TITULO

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS”
LTDA. EN LA CIUDAD DE HUAQUILLAS PROVINCIA DE EL
ORO”**

b.- RESUMEN

La presente investigación denominada “Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” Ltda., de la Ciudad de Huaquillas Provincia de El Oro, es una propuesta de acciones dirigida a plantear una oferta competitiva y honesta, para ello se contó con un proceso de cambio, bajo la concepción de planes estratégicos.

Planeación Estratégica está orientada hacia el futuro de la misma; se fundamentó mediante metodologías coherentes, explícitas en el método científico, deductivo, inductivo, analítico y sintético, apoyado en un estudio de campo descriptivo, bajo los parámetros de una investigación.

En la metodología aplicada, se efectuó el análisis interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaquillas, en el análisis externo haciendo el análisis de nuestra empresa encontramos que en el factor económico la tasa de interés es una amenaza latente ya que esta varía todos los años poniendo a nuestra cooperativa a reajustarse para dar mejores tasas de interés a los clientes y así poder competir en el mercado en el factor político lo vemos con una oportunidad ya que las leyes están establecidas en el factor social nos da una oportunidad de captación de clientes nuevos ya que los microcréditos que dan a los comerciantes de nuestra ciudad son rápidos y sin mucho papeleo en el factor tecnológico lo cogimos como oportunidad ya que nuestra cooperativa si cuenta con tarjetas de débitos y esto nos permite ayudar a nuestros clientes a facilitar la obtención de su dinero mediante cajeros automáticos, y el factor cultural es una amenaza puesto que ahora las personas no tienen mucha confianza para depositar su dinero ya que con el feriado bancario temen

al cierre de las cooperativas, en las 5 fuerzas de porter que nos ayuda a descubrir la consecuencias de rentabilidad a largo plazo poniendo como amenaza a la entrada de nuevos competidores puesto que existen crecimiento a cajas de ahorro banco comunales y esto puede afectar a nuestra economía, en la amenaza de productos sustitutos nos referimos a la tecnología de los bancos reconocidos en el Ecuador como el Banco del Pichincha que cuenta con tarjetas de crédito las mismas que no podemos implementar ya que no contamos con suficiente capital la rivalidad de competidores es una amenaza puesto que existe mucha demanda de entidades financieras en nuestra ciudad, en el poder de negociación de proveedores la consideramos como una amenaza mínima ya que los proveedores si cuenta con recursos suficientes para proveer a nuestra cooperativa y el poder de negociación de clientes esto es una amenaza porque hay muchos clientes que no dan movimiento a las cuentas de ahorro y esto no permite que nuestra cooperativa avance.

Constatamos con el 2.46 que las amenazas de los competidores en el mercado afectan directamente al crecimiento de la Cooperativa ya que hay mucha competencia dentro de mismo ámbito financiero ya que Huaquillas es una ciudad de mucho comercio.

Con los análisis internos de la Cooperativa podemos darnos cuenta mediante el análisis y la elaboración de entrevista y encuestas a todo el personal de la cooperativa siendo entrevistado en Gerente 11 trabajadores y 325 clientes sacando como resultado el predominio de las

debilidades ante las fortalezas con un 2.48 de ponderado dentro de la misma lo cual nos es de suma urgencia hacer cambios que aunque son pequeños ayudaran como son capacitar adecuadamente a todo el personal que labora dentro de la misma para obtener una mejor y más eficiente labor corporativa aumentar la información respectiva para dar a conocer los beneficios y servicios prestados por esta Institución mediante un adecuado plan de publicidad y marketing y así mismo fortalecer la presentación del personal mediante cambios de uniforme y credenciales para que ayuden a la diferenciación de los trabajadores de nuestra cooperativa con las demás.

El desarrollo de la tesis se basa en los objetivos planteados que permita encontrar un punto de referencia en la Cooperativa para formular la planificación estratégica, así mismo, se estableció un análisis FODA este es muy relevante ya que permite hacer un cuadro de la situación de la empresa y así mismo sacar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa, luego elaboramos la matriz de alto impacto ya que esta ayuda a identificar las estrategias, luego formulamos la planificación estratégica mediante la misión que es la declaración duradera que distingue a nuestra cooperativa de otras así mismo la visión que es la proyección para el futuro de la objetivos estratégicos son : capacitar al personal administrativo y operativo de la cooperativa mediante cursos de capacitación , realizar mejor la publicidad de los

servicios que presta nuestra empresa a través de volantes y afiches y así poder dar a conocer de una forma directa toda la información necesaria a nuestros clientes, y fortalecer la presentación del personal. Y el trabajo de investigación culmina con el análisis interno y externo nos da a conocer las fortalezas debilidades oportunidades y amenazas de nuestra cooperativa y podemos sugerir que se realice un diagnóstico más detallado de la cooperativa mediante el análisis FODA ya que nos permite dar bases firmes para la estructura de nuestro plan estratégico.

SUMMARY

This research called "Strategic Planning for the credit union" HUAQUILLAS "Ltda., City Huaquillas El Oro Province, is a proposal for actions aimed at raising a competitive and honest offer, for that he had a change process under the concept of strategic plans.

Strategic planning is oriented towards the future thereof; It was based methodologies through coherent, explicit in the scientific, deductive, inductive, analytical and synthetic method relying on a descriptive field study, under the parameters of an investigation.

In the methodology, internal and external analysis of the credit union Huaquillas took place in the external analysis by the analysis of our company found that the economic factor interest rate is a latent threat as this varies all the years putting our cooperative to be readjusted to give better rates to customers so they can compete in the market, in the political factor we see an opportunity because the laws are established in the social factor gives us an opportunity to capture new customers as microcredits giving traders of our city are fast and without much paperwork in the technological factor we took it as an opportunity as our cooperative if you have debit cards and this allows us to help our customers to facilitate obtaining money mediantes ATMs, and cultural factor is a threat because now the people do not have much confidence to put their money because the bank holiday fear the closure of cooperatives, 5 forces porter helps us to discover the consequences of long-term profitability citing the threat to the entry of new competitors since there growth to savings community bank and this can affect our economy, the threat of substitute products we mean technology banks recognized in Ecuador as the Banco del pichincha has credit cards the same we can not implement because they do not have enough capital rivalry of competitors is a threat because

there is much demand for financial institutions in our city, in power trading providers consider it as a minimal threat as suppliers if it has sufficient resources to provide our union and bargaining power of customers this is a threat because there are many customers who do not give movement to savings accounts and this does not allow our cooperative progress.

2.46 We note with threats from competitors in the market directly affect the growth of the Cooperative as much competition within the same financial level as Huaquillas is a town of much trade.

Preparation of interview and survey to all staff of the cooperative being interviewed on Manager 11 workers and 325 clients taking as a result the predominance of weaknesses to strengths with 2.48 weighted within the same which is us urgently make changes that although small help as they are adequately train all personnel working within the same for better and more efficient corporate work to increase the relevant information to give know the benefits and services provided by this institution through proper advertising and marketing plan and likewise strengthen staff presentation by changes in uniform and credentials to help workers differentiation of our cooperative with others.

The development of the thesis is based on the objectives that allows finding a benchmark in the Cooperative to formulate strategic planning, also, a SWOT analysis that is very relevant was established as it enables a picture of the situation company and likewise take the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the cooperative, then elaborate matrix high impact as this helps identify strategies, then formulate strategic planning by the mission that is the lasting statement that distinguishes our likewise other cooperative vision

What is the projection for the future of the cooperative goal that is what we will achieve mediates tactical strategies policies and results then publicize

those responsible and the budget to be used to develop our strategic plan then continued results as which reveals a brief history of our cooperative is the same as legally constituted and 6 July 2010 with legal basis opened to the public, our cooperative has established its mission and vision, The objectives proposed in the research project were fulfilled to the satisfaction by structuring strategic planning for the credit union "HUAQUILLAS" Ltda., Aimed at strengthening processes and areas of development of administration, in the discussion of our thesis we can determine development priorities such as: staff training, advertising and marketing system and staff presentation by changing his uniform; train the administrative and operational staff of the cooperative through training, better performing advertising services provided by our company THROUGH flyers and posters and so to make known one way: and turn strategic objectives such as is established direct all the necessary information to our customers, and strengthen the implementing staff presentation cards and credentials to serve as distinctive for their workers. And the research work culminates with the presentation of findings which helped us to conclude that internal and external analysis reveals weaknesses strengths opportunities and threats of our cooperative and the recommendations can suggest that a diagnosis is made more detailed of the cooperative through SWOT analysis and it allows us to provide a firm foundation for the structure of our strategic plan

c. INTRODUCCION

El desarrollo de la Planificación Estratégica produce beneficios importantes relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que causa una eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los socios, directivos y administrativos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. La Planificación Estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión y orientar de manera más efectiva el rumbo de la Cooperativa, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

En este contexto, la Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "HUAQUILLAS" Ltda., de la Ciudad de Huaquillas Provincia de El Oro, está estructurado y basado en un enfoque metodológico básico para su construcción.

La planificación estratégica tiene su aporte cooperativista, así a través de esta herramienta administrativa orientara su accionar hacia el fortalecimiento de los procesos de dirección y organización en una forma clara y así evitar futuras inconsistencias que se puedan suscitar dentro de la cooperativa, permitiendo el logro de metas y un mejor aprovechamiento de las ventajas y oportunidades que se presenten en el entorno y dentro del marco de las mejores y oportunas decisiones.

La estructura del presente trabajo está en concordancia con lo que establece el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, y consta del Título del trabajo de investigación; Resumen en donde se expresa una visión global del trabajo con incidencia en los resultados de una forma general; Introducción que manifiesta la importancia del tema, el enfoque teórico metodológico el aporte a la entidad y la estructura del trabajo; Revisión de Literatura se desarrollan conceptos relacionados sobre el sistema financiero, procesos administrativos y planificación estratégica; Materiales y Métodos en el cual se describen los métodos, técnicas y procedimientos que fueron utilizados en cada fase del proceso investigativo; Resultados que abarca el desarrollo de la planificación estratégica; Discusión que es el contraste de la realidad empírica encontrada y de la propuesta ejecutada; y, finalmente las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó para que sean puestas a consideración de sus autoridades y posterior expansión interna como iniciativas de cambio y fortalecimiento de la Cooperativa.

d.- REVISIÓN DE LA LITERATURA.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

COOPERATIVISMO

CONCEPTO

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

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.¹

IMPORTANCIA

“Las cooperativas permiten preservar la autonomía, dignidad y libertad de las personas, la unidad de esfuerzos y la labor común, debido a que sus miembros se adhieran a se retiren de acuerdo con su voluntad, se basa en el esfuerzo propio y ayuda mutua, se en verdaderas escuelas de

¹ Ley de Cooperativas, Capítulo I. Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones, año 1999
Pág. 5.

democracia y fuentes de preparación técnica y económica de vastos sectores de la población”.²

CARACTERÍSTICAS

Analizando la Cooperativa, tanto en su definición doctrinaria, como constitucional y legal, encontramos que tiene de la sociedad, la actividad empresarial económica y de la asociación el carácter no lucrativo y el fin social pues, opera con sus socios y no busca ganancia.

CLASIFICACIÓN

La Ley de Cooperativas Ecuatoriana considera cuatro grupos de cooperativas como son: de producción, de consumo, de crédito y de servicios.

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

Cooperativas de Consumo.- Son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

² Módulo 5. EL SISTEMA CONTABLE DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Año: 2009 Pág. 93.

Cooperativas de Ahorro y Crédito.- Son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios, verifican pagos y cobros por cuenta de ellos como son las cooperativas de ahorro y crédito.

Cooperativas de Servicio.- Son las que sin pertenecer a los grupos anteriores se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

CONCEPTO

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tienen por objeto primordial fomentar el ahorro y otorgar préstamos a sus asociados con los recursos aportados por los mismos, a un interés muy bajo, con el fin de eliminar los altos costos que representan los créditos otorgados por los bancos comerciales. Estas operaciones de ahorro y crédito deben estar limitadas exclusivamente a sus asociados y con el dinero proveniente de los mismos, para realizar actividades de intermediación financiera, es decir, la captación de recursos del público, incluidas las operaciones de mesa de dinero, con la finalidad de otorgar créditos, financiamientos o inversiones en valores, las cuales están reservadas a los bancos, entidades de ahorro

y préstamo y demás instituciones financieras autorizadas y reguladas por la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras³.

IMPORTANCIA

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están, por su misma naturaleza, en la base de la pirámide financiera, cerca de los clientes que son sus socios, que en muchos casos son personas de menores ingresos y que tienen dificultad de acceso a los servicios financieros. Las Cooperativas son claves para la democratización financiera y por ello debemos promover su fortalecimiento y expansión de una manera armónica y consistente con las mejores prácticas en el manejo de instituciones financieras.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito también pueden tener ventajas importantes en cuanto a la información y la selección de clientes sobre los bancos comerciales ya que sus socios son sus clientes y operan en ámbitos locales, pudiendo satisfacer de una manera más flexible las necesidades de las comunidades locales.

³ Módulo 5. EL SISTEMA CONTABLE DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Año: 2009 Pág. 93

PRINCIPIOS

Honestidad.- Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.

Seguridad y Solvencia.- Somos una organización que genera confianza, en base a la solidez moral y financiera que nos caracteriza.

Vocación de Servicio.- Desarrollamos nuestro trabajo con calidez humana y profesionalismo, esforzándonos por brindar el mejor servicio a la sociedad.

Solidaridad.- Apoyamos el mejoramiento de calidad de nuestros socios y clientes, buscando el fortalecimiento de sus finanzas y actuando con equidad.

Compromiso.- Actuar convencidos de que debemos dar más de lo ⁴esperado, con un alto sentido de pertenencia a nuestra Cooperativa.

Responsabilidad con la Comunidad.- Contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, promoviendo sinergia entre la Cooperativa, su personal, los socios y clientes y el conjunto de la sociedad.

⁴ Módulo 5. EL SISTEMA CONTABLE DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Año: 2009 Pág. 93.

MARCO TEÒRICO CONCEPTUAL

CONCEPTO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno”.⁵

La Planificación Estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa.

IMPORTANCIA

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus

⁵ PAREDES A, Manual de Planificación. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill Bogotá- Colombia, 2004. Pág. 27

prestaciones. El diseño de la misma está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

OBJETIVOS

Son los cambios, resultados, fin o fines que se desean lograr con las acciones a emprender los cuales son:

- Entender la Planificación Estratégica como un medio fundamental para mostrar una actitud de cambio frente a lo que pueda pasar en el entorno.
- Discernir a través de la gerencia estratégica entre cada uno de los factores que influyen en la Empresa.
- Resaltar el papel que juegan las estrategias en el entorno de globalización en el cual nos encontramos.
- Énfasis en la prevención y en la mejora de los procesos.

UTILIDADES

La utilidad de la planificación estratégica se observa en dos directrices:

1. Permite determinar, a través de la definición de los elementos clave, la dirección que debe seguir la institución en sus grandes líneas de acción para el logro de los objetivos propuestos; y,

2. Permite articular la modernización presupuestaria con la modernización administrativa al vincular la programación y presupuestarían con la modernización institucional y la evaluación al desempeño.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico dentro de una institución es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que les permite avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todo contexto, ya que no es simplemente la creación de grandes estrategias, implica también grandes ejecuciones.

El propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“El proceso de planificación estratégica no es algo que pueda pasar según vaya surgiendo en una reunión de planificación casual o durante una reunión del personal; requiere una planificación cuidadosa para establecerla de modo que el proceso sea riguroso y exhaustivo.

El proceso de planificación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

- **Definir la Misión.**

Sólo se puede determinar si una misión es “correcta” o no hasta después de haber tomado la decisión. La determinación de una misión está basada en el juicio; juicio, que sólo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados ⁶mediante otro juicio de valor.

- **Establecer los Objetivos.**

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa, los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes.

⁶ PAREDES A, Manual de Planificación. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill Bogotá- Colombia, 2004. Pág. 27

- **Formular las Estrategias.**

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y distintas áreas de trabajo de la organización.

"Cuando una organización se propone realizar una planificación estratégica es necesario realizar esta lectura e interpretación de la realidad, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la organización, no se trata de conocer la realidad en toda su profundidad sino solo aquellos elementos que interesan particularmente en función de los objetivos de la organización"⁷.

⁷PAREDES A, Manual de Planificación. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill Bogotá- Colombia, 2004. Pág. 27

ANALISIS EXTERNO

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

⁸Oportunidades.- Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

Amenazas.- Las amenazas son lo contrario de todas aquellas oportunidades y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS.

La matriz de evaluación de los factores externos (**EFE**) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

PROCEDIMIENTO PARA ESTIMULAR LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

- Identificar las oportunidades y amenazas claves de la empresa.
- Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:
 - ✓ Sin importancia 0.01
 - ✓ Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una empresa. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor:
 - ✓ Amenaza mayor 1
 - ✓ Amenaza menor 2
 - ✓ Oportunidad 3
 - ✓ Oportunidad mayor 4
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total para una empresa que oscila entre 1 y 5.
- El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la empresa está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la empresa tiene

problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la empresa no tiene problemas externos.”⁹

Formato de la Matriz de Evaluación de Factores Externos

GRÁFICO 1

FACTORES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES				
AMENAZAS				
TOTAL				
CALIFICACIÓN				
AMENAZA	AMENAZA	OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	
MAYOR	MENOR	MENOR	MAYOR	
1	2	3	4	

LAS 5 FUERZAS DEL MODELO DE MICHAEL POTTER

Michael Potter, en su libro “ESTRATEGIA COMPETITIVA” plantea una herramienta de las 5 fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio.

El análisis de las 5 fuerzas competitivas del modelo de Michael Potter se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales, y están son:

- **Ingreso de competidores.** Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que esta presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores.
- **Amenazas de sustitutos.** Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos especialmente a un precio más bajo.
- **Poder de negociación de los compradores.** Factor que puede incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios que les favorezcan.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Análisis de los proveedores de materia prima, cuantos proveedores hay posibilidades de aumento de los proveedores competencia entre ellos.
- **Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes.** Como es la competencia, hay un dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual.

Los factores que intervienen en las amenazas planteadas son:

- **Para el ingreso de nuevos competidores.**

Depende de que sean productos de economías de escala, de las necesidades de capital para ingresar al mercado, de los costos involucrados para el cliente en un cambio de proveedor, de la facilidad o dificultad de acceso a los canales de distribución del mercado.

- **Para la amenaza de productos sustitutos.**

Intervienen la calidad del producto, la facilidad de utilización de sustitutos y el costo o beneficio involucrado en el cambio.

- **Para la amenaza del poder de negociación de los proveedores.**

Depende de la cantidad de los proveedores existentes y de su composición, del poder de la marca del proveedor y la predominancia en el mercado de la rentabilidad y de su dominio en el manejo del precio de la apertura de puntos de venta directo del ¹⁰nivel de calidad y el servicio.

- **La amenaza de la competencia interna de la industria.**

Si hay varios competidores fuertes o si hay un líder y otros pequeños depende que haya más o menos competencia, de la estructura de costos de la industria, si hay costos si hay costos fijos

¹⁰ DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Santa Fe de Bogotá- Colombia. Págs. 78-83

altos es propicio para la producción a la máxima capacidad para bajar esos costos.

ANALISIS INTERNO

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

Fortalezas.- Una fortaleza es aquella función que está realizada de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Debilidades.- Una debilidad se define como un factor considerado sensible en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la cooperativa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Por debilidad se entiende a la inexactitud de una determinada capacidad o condición que puede apartar o dificultar el logro de las metas o fines.

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total para una empresa que varía entre 1 y 5.
- El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la empresa está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la empresa tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos.

Formato de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

GRÁFICO 2

FACTORES			
FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
DEBILIDADES			
TOTAL			
CALIFICACIÓN			
DEBILIDAD	DEBILIDAD	FORTALEZA	FORTALEZA
AD	MENOR	MENOR	MAYOR
MAYOR	2	3	4
1			

ANÁLISIS FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

GRAFICO 3

	POSITIVAS	NEGATIVAS
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

EI FODA

Es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación actual, su posición en el contexto, su estado interno y definir su rol y acción en el medio. Lo cual permite tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

MATRIZ FODA

Esta matriz consiste en una tabla de doble entrada y permite contrastar los factores clave externos (Oportunidades y Amenazas) con los factores clave internos (Fortaleza y Debilidades) y con ello plantear objetivos y

diseñar las acciones que son las estrategias, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, etc.

GRÁFICO 4

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades distintas • Ventajas naturales • Recursos superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos y capacidades escasas • Resistencia al cambio • Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías • Debilitamiento de competidores • Posicionamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos riesgos - Cambios en el entorno

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

La matriz de alto impacto ayuda a identificar alternativas estratégicas que abordan las siguientes preguntas:

- **Fortalezas y oportunidades:** ¿cómo pueden utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades?
- **Fortalezas y amenazas:** ¿cómo se puede aprovechar sus fortalezas para evitar las amenazas reales y potenciales?

- **Debilidades y oportunidades:** ¿cómo se puede utilizar sus oportunidades para superar las debilidades que están presentando?
- **Debilidades y amenazas:** ¿cómo se puede minimizar sus debilidades y evitar las amenazas.

GRÁFICO 5

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>ESTRATÉGIA FO.- Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.</p> <p>Este tipo de estrategia es el más recomendado.</p>	<p>ESTRATÉGIA DO.- Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad</p>
AMENAZAS	<p>ESTRATÉGIA FA.- Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.</p> <p>Esto a veces puede resultar más problemática para la institución.</p>	<p>ESTRATÉGIA DA.- Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo.</p> <p>Esta se lo utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades.</p>

FORMULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización definir sus fuerzas y debilidades, consisten en definir qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido.

MISIÓN

La misión es una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares; la misma debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una infinita gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

Características

La misión se caracteriza por lo siguiente:

- Determina y delimita su área de competencia.
- Asegura consistencia y claridad de propósitos.

- Fija el rumbo de la empresa.
- Define un punto de referencia para las decisiones de planeación y desarrollo.
- Consolida la imagen corporativa, tanto interna como externa.
- Marca la diferencia con otras instituciones.
- Facilita la definición de objetivos y resultados que se puedan evaluar y controlar.
- Permite el ajuste de la estructura organizacional para que contribuya al logro de los objetivos.

Componentes

- **Necesidades.-** Que es lo que el cliente va a recibir de la organización, no solo en términos de productos y servicios que se ofrecen sino también en función de la satisfacción de sus necesidades.
- **Clientes o Usuarios.-** Son aquellos a quienes la empresa se compromete a satisfacer unas necesidades y expectativas determinadas, dado que son indispensables para la supervivencia de la organización.
- **Factores Claves de Éxito.-** Son las actitudes propias que diferencian una organización respecto de las demás, que hacen explícita una ventaja competitiva.

VISIÓN

Es la proyección que se tiene para el futuro de la misma, por lo tanto la visión es la formulación realista de lo que debe ser la empresa en un periodo determinado. Es una imagen concreta de una situación mejor que la presente y la descripción de un estado futuro deseado.

Características

La visión presenta las siguientes características:

- Proporciona el sostén para crear una declaración de misión integral.
- Debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.
- Debe ser comparativa.

Componentes

- Aspirar hacer la mejor del futuro
- Satisfacer necesidades futuras
- Nueva competencia

VALORES CORPORATIVOS

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el detener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Los valores corporativos se componen de tres elementos:

El deseo o la Voluntad.- Es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus inclinaciones y sus aspiraciones.

La Estrategia.- Cuál es la orientación de su negocio, como quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y de los competidores.

El compromiso.- Las cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, los cuales definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por

todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.¹¹

ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización definir sus fuerzas y debilidades, consisten en definir qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido

META

Es lo que se va a lograr y cuando ¹²serán alcanzados los resultados, estos deben ser medibles, observables y alcanzables establecidos cuantitativamente y determinados por realizarse transcurrido en un tiempo específico.

ESTRATÉGIA

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la

¹¹ DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Santa Fe de Bogotá- Colombia. Págs. 78-83

secuencia coherente de las acciones a realizar, se establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos.

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización. Puede decidirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son limitadas.

TACTICAS

Son las acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable de la planificación dentro de la cooperativa los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse. Para lograr, plantear las actividades dentro de un plan estratégico o planificación organizacional hay que primero listar las actividades más importantes, revisar si son suficientes para producir los resultados y finalmente colocarlos en orden cronológico.

POLITICAS

Son todas aquellas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra Cooperativa y su grupo familiar. Brindamos soluciones integrales y competitivas frente al mercado, con un equipo humano competente, comprometido y motivado, apoyado en procesos eficaces

que garantizan el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad y la satisfacción del asociado.

RESULTADOS

Es lo que se espera lograr dentro de una empresa este puede ser favorable o no los resultados nos indica que llegamos al final de nuestro trabajo.¹³

RESPONSABLES

Se refiere a las personas que se van a ser responsables para que se cumpla cada actividad. Personal que pone mucho cuidado en lo que hace o decide ya que tiene a su cargo la dirección y vigilancia del trabajo dentro de la cooperativa.

PRESUPUESTO

Es decir, cuáles son los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para cumplir con cada una de las actividades. Cómputo anticipado del coste de una actividad o de los gastos y rentas de la misma.

¹³ P.H.D LARREA, R, Planificación del desarrollo Estratégico de la empresa Editorial Centro copiado de la Spoch, 1998.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Materiales de Oficina.

- Carpetas plásticas
- Hojas
- Esferos
- Resaltadores
- Lápiz
- Marcadores, etc.

Materiales y Accesorios Informáticos.

- Calculadora
- Computadora Portátil
- flash memory

MÉTODOS

Método Científico.- El método científico se aplicó durante todo el proceso de investigación, se caracteriza por ser analítico, objetivo, claro, preciso, verificable y explicativo, permitiendo obtener conceptos científicos previamente investigados, ayudara en la estructuración y desarrollo del proceso investigativo del tema que fue objeto de estudio como es en este

caso la Planificación Estratégica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Huaquillas”, planteando alternativas de solución para el desarrollo del proyecto.

Método Deductivo.- Es un proceso que parte de un principio general para deducir consecuencias particulares; ayudando analizar y conocer el entorno de la Cooperativa en sus diferentes ámbitos, donde se realizó los análisis correspondientes a recabar información pertinente a los cuadros estadísticos, análisis de la matriz del FODA, deducción de la misión y visión, planteamiento de estrategias, metas que permite establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que pueda establecer la planificación estratégica en el periodo

Método Inductivo.- se utilizo mediante la observación de sucesos particulares que permite analizar la información obtenida, como las experiencias en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Huaquillas”, proporciona información mediante las encuestas y entrevistas realizadas en la Cooperativa para direccionar las estrategias y actividades requeridas en la propuesta y conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

Método Analítico.- Este método nos permitió analizar la información obtenida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Huaquillas” mediante la aplicación de las técnicas de la encuesta, la entrevista dirigida a los socios, trabajadores y clientes de esta cooperativa, al igual analiza cada

uno de los factores internos y externos a los objetivos estratégicos a la Matriz Foda que se viene dando en la cooperativa.

Método Estadístico.- este método lo utilizamos en las encuestas a los clientes de la cooperativa y para la tabulación de las mismas.

Método Sintético.- Es un método que sintetizara el trabajo, su estructura final incluido, las conclusiones y recomendaciones necesarias para obtener una planificación estratégica en beneficio de la cooperativa, socios y usuarios, donde el gerente tome decisiones necesarias para el beneficio de la cooperativa.

TÉCNICAS

Técnica Observación.- Consistió en ver y oír hechos y fenómenos que se investigo con referencia a la atención al cliente , en los diferentes servicios que presta la Cooperativa y determinar el área problemática referente a sus metas y objetivos, mediante análisis interno y externo.

Técnica Entrevista.- Esta técnica se utilizó al momento de realizar un dialogo con el Gerente, socios de la Cooperativa obteniendo información en forma directa, a fin de adquirir un conocimiento adecuado para fundamentar los contenidos del proyecto de tesis.

Técnica Encuesta.- Facilito la obtención de la información de los Trabajadores y Clientes a través de la preparación y aplicación de

cuestionarios a fin de obtener criterios, acciones orientaciones a ser considerada, en la presente planificación estratégica.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

La cooperativa de ahorro y crédito Huaquillas cuenta con los siguientes miembros en la institución.

GRÁFICO 6

MIEMBROS	CANTIDAD
CLIENTES	1726
TRABAJADORES	11

Para determinar la muestra se la aplicara la siguiente formula:

Formula:
$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Simbología:

n = Número de Encuestas

N = Población

e= Margen de Error (5%)

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

$$n = \frac{1726}{1 + 1726(0,05)^2}$$

$$n = \frac{1726}{1 + 4,31}$$

$$n = \frac{1726}{5,31}$$

$n = 325,00$ ENCUESTAS PARA APLICAR A

LOS CLIENTES.

f.- RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

OFIICINA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “HUAQUILLAS”



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS”, es una Institución Financiera con personería jurídica establecida al acuerdo de Aprobación Nro. 000525, por parte de la Dirección Provincial del Ministerio de Inclusión Económica y Social, que busca en dar solución a uno de los principales problemas, creando una institución para el mejoramiento y desarrollo económico y social de este prestigioso Cantón Huaquillas.

RESEÑA HISTORICA



En el Cantón Huaquillas, Provincia de El Oro, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” Ltda., nació como una idea de la Asociación de comerciantes en Cambio de Moneda 20 de Octubre, el día 6 de Julio del 2010 se da el Acuerdo de Aprobación Nro. 000525 por parte de la Dirección Provincial del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), con el nombre de **Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” Ltda.**, para realizar sus actividades y cumplir con el mejoramiento económico y social del cantón Huaquillas.

Constituyéndose con 30 socios con un capital de \$ 60.000,00 aportados con un equivalente de \$ 2.000,00 por cada socio. En el mes de septiembre del año 2010, se da un acto solemne de inauguración, abriendo sus puertas con atención al público el día 20 de Septiembre del 2010 con excelente acogida y los mejores porvenires de parte de toda la ciudadanía del Cantón Huaquillas.

La presidencia de la Cooperativa está bajo la responsabilidad del Sr. Víctor Eduardo Gálvez.

El Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” Ltda., es la Ing. Ximena Aponte Guerrero, quien fue nombrada por la Asamblea General de Socios para un periodo estatutario, es la responsable de representar legalmente a la Cooperativa en forma judicial y extrajudicial.

BASE LEGAL

Se encuentra Reguladas por las siguientes Leyes, Normas y Reglamentos, mediante el Acuerdo Ministerial 000525 del 6 de julio del 2010, la base legal que rige la vida jurídica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Huaquillas” Ltda., es la siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Régimen Tributario
- Ley de Cooperativas
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Código Civil
- Código de Ética Profesional

Estatutos de la Cooperativa.**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

NIVELES JERÁRQUICOS DE LA COOPERATIVA.

Son sistemas integrados formados por niveles administrativos que cumplen funciones y responsabilidades asignadas por ley, por necesidad o costumbre con la finalidad de lograr metas y objetivos. Por lo tanto, hemos propuesto para la cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” Ltda., los siguientes niveles administrativos.

NIVEL DIRECTIVO

Se adoptan decisiones que afectan a toda la empresa y tienen trascendencia a largo plazo. En este nivel, se encuentran los directores de las diversas áreas funcionales de la Cooperativa.

Presidencia de la Cooperativa.

Asamblea General

Consejos.

NIVEL CORPORATIVO

Es muy importante porque se toman decisiones sobre políticas generales de la institución, mediante el ejercicio de la autoridad para garantizar el cumplimiento de diversas actividades que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito "HUAQUILLAS" Ltda., detallamos lo siguiente:

Gerencia General.

Financiero.

Sistemas.

NIVEL ASESOR

Este nivel es el encargado de asesorar, aconsejar u orientar a la organización de los aspectos relacionados con la vida jurídica y legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "HUAQUILLAS" Ltda., Es requerido de manera eventual.

NIVEL OPERATIVO

Es el responsable directo de realizar las actividades básicas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” Ltda., es decir es el ejecutor de las órdenes dispuestas por el Gerente. Este nivel está integrado por el departamento de Talento Humano, Departamento de Operaciones, fundamentales para el buen manejo y funcionamiento en la prestación de los servicios para colectividad.

NIVEL AUXILIAR O DE APOYO

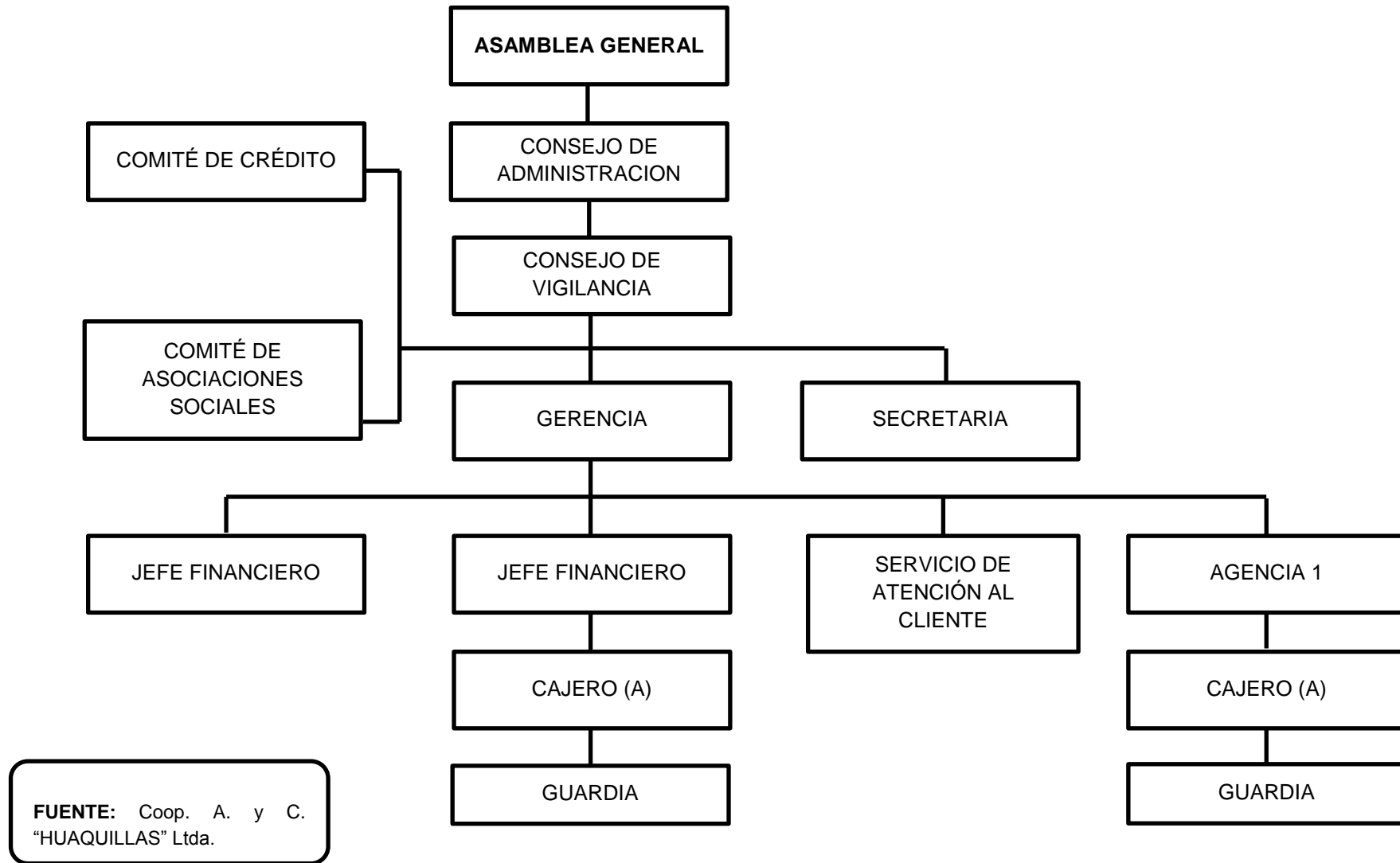
Apoya y auxilia en las labores ejecutivas de la Cooperativa. Este nivel se encuentra ejecutado por la secretaria, quien colabora a los niveles administrativos en base a la presentación de servicios de manera eficiente y pertinente.

GOBIERNO CORPORATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS”

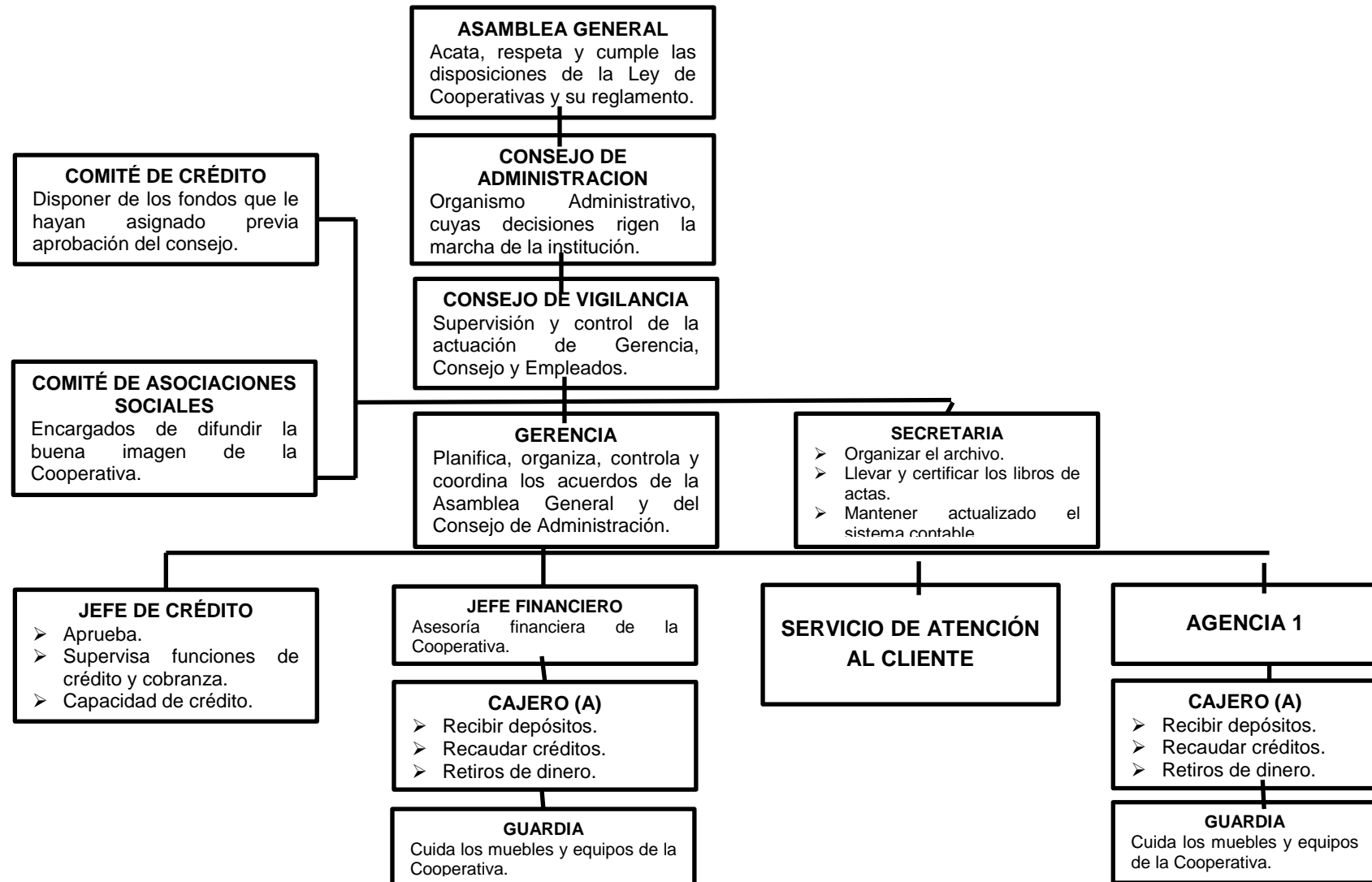
- **PRESIDENTE**
- GERENTE
- **SECRETARIA:**
- ASESOR DE CRÉDITO
- SERVICIO AL CLIENTE
- JEFE DE CAJA
- CAJERO

- CONTADOR
- ASESOR JURIDICO
- JEFE DE SEGURIDAD
- GUARDIAS

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS” Ltda.



MISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS”

MISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” Ltda., es una institución dedicada a la excelente prestación de servicios financieros de alta calidad de manera competitiva y solvente; contribuyendo al mejoramiento y desarrollo socio – económico de nuestros socios y clientes del Cantón Huaquillas; respetando los valores y principios del cooperativismo.

VISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS”

VISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” Ltda., será en un futuro una institución líder y competitiva en el mercado financiero de las Cooperativas en las zonas de intervención, brindando eficiencia y agilidad en el otorgamiento de préstamos, productos y servicios financieros mediante la integración de operaciones en las redes financieras, ampliando su cobertura y niveles de atención a sus socios y clientes en general de este prestigioso cantón.

VALORES CORPORATIVOS

Para el cumplimiento de su misión y el logro de su visión la Cooperativa ha establecido como guía de conducta sus propios valores, que normarán no solo su accionar dentro del mercado sino también como sus asociados ya que ellos son los más importantes para la cooperativa:

- **Confianza.-** Credibilidad y seguridad en los procesos.
- **Responsabilidad.-** Cumplimiento a nuestros actos y deberes.
- **Honestidad.-** Ser sinceros y fieles a la causa de la Cooperativa.
- **Compromiso.-** Es cumplir con responsabilidad.
- **Respeto.-** Educación, cortesía, bondad y amabilidad.
- **Unión.-** Fuerza, compañerismo, seguridad y fortaleza.

PRINCIPIOS

Honestidad.- Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.

Seguridad y Solvencia.- Somos una institución que genera confianza, en base a la solidez moral y financiera que nos caracteriza.

Vocación de Servicio.- Desarrollamos nuestro trabajo con calidez humana y profesionalismo, esforzándonos por brindar el mejor servicio.

Solidaridad.- Apoyamos el mejoramiento de calidad de nuestros socios y clientes, buscando el fortalecimiento de sus finanzas y actuando con equidad.

Compromiso.- Actuar convencidos de que debemos dar más de lo esperado, con un alto sentido de pertenencia a nuestra Cooperativa.

Responsabilidad con la Comunidad.- Contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, promoviendo unión entre la Cooperativa, su personal, los socios, clientes y el conjunto de la sociedad.

POLÍTICAS

- Brindar un servicio de calidad con prontitud y esmero.
- Dar y realizar servicio, de manera eficaz y coordinada, que satisfagan plenamente los requerimientos y expectativas de los clientes.

- Capacitar al personal de la empresa para mantener buena comunicación con los clientes.
- Implementar procedimientos para abarcar a todo el personal en el sistema de gestión de calidad
- Verificar permanentemente la satisfacción de los clientes para mejorar la eficacia de los procesos de prestación de los servicios.
- Brindar al cliente solución inmediata a las inquietudes que requieran del servicio o producto financiero.
- Determinar funciones a los empleados según la profesión adquirida en puestos que le competen.

Llegar con puntualidad a realizar cada una de sus actividades **ANÁLISIS**

DE LOS FACTORES EXTERNO

Para la realización del análisis externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Huaquillas” de la ciudad de Huaquillas Provincia de el Oro.

Tomamos en cuenta los siguientes elementos tales como económicos, políticos, sociales, y tecnológicos.

FACTOR ECONÒMICO (amenaza) este factor lo realizamos mediante la tasa de interés con la que se maneja el país la misma que sería una amenaza para nuestra cooperativa ya que le toca reajustarse para poder atraer más clientes.

GRÁFICO 7
TASAS DE INTERES

ECHA	VALOR
Marzo-31-2016	8.86 %
Febrero-29-2016	8.88 %
Enero-31-2016	9.15 %
Diciembre-31-2015	9.12 %
Noviembre-30-2015	9.22 %
Octubre-31-2015	9.11 %
Septiembre-30-2015	8.06 %
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %

Como podemos evidenciar que la tasa de interés ha variado constantemente en los últimos años arrojando en el 2014 una tasa de interés 8.14 y el 2015 tenemos una tasa de interés de 8.06 y a la actualidad estamos con una tasa de interés de 8.86 es por esto que se convierte en una amenaza latente para nuestra Cooperativa ya que año tras año toca hacer el reajuste y así competir con las demás cooperativas y Bancos de nuestra Ciudad.

FACTOR POLÍTICO (oportunidad)

En lo político actualmente contamos con un Gobierno que se ha preocupado por las Cooperativas ya que en el Art,1 de la ley de Economía Popular y Solidaria nos dice que Las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario, el mismo que se regulará por lo dispuesto en la Segunda Parte de la presente ley. Se excluyen de la economía popular y solidaria, las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal, no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes y servicios o no cumplan con los valores, principios y características que sustentan la economía popular y solidaria. Se excluyen también las empresas que integran el sector privado, sean individuales o constituidas como sociedades de personas o de capital, que tengan como objeto principal la realización de actividades económicas o actos de comercio con terceros, con fines lucrativos y de acumulación de capital.

FACTOR SOCIAL.(oportunidad)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaquillas está inmersa en nuestra sociedad ya que ayuda con microcrédito a una tasa de interés que se

adhiera a las necesidades de los clientes los mismo que son utilizados para el emprendimiento y desarrollo de nuevas fuentes de trabajo para la ciudadanía Huaquillense, por otro lado la Cooperativa cumple con una noble labor social ayudando cada año al Municipio de la Ciudad con juguetes para las festividades navideñas los mismos que son entregados a los barrios suburbanos de nuestra Ciudad.

FACTOR TECNOLÓGICO.(oportunidad)

Ecuador está incrementando su tecnología esto nos ayuda a realizar las distintas actividades de una manera más eficiente dentro de este servicios Por este motivo nuestra Cooperativa cuenta con tarjetas de Crédito y débito las mismas que facilitan a los clientes los movimientos de dinero ya que en estos tiempos es más fácil ir a un cajero a sacar dinero que ir a un banco hacer fila y esperar para sacar nuestro dinero y con la facilidad que nos da la tarjeta de Crédito de hacer avances en efectivo sin ningún tipo de tramite esto sin duda es una oportunidad para atraer clientes a nuestra Cooperativa.

FACTOR CULTURAL (amenaza)

Este factor es importante porque en muchas ocasiones los clientes tienen una opinión errada y miedo al mismo tiempo de confiar en Entidades Financieras ya por lo sucedido en el feriado bancario y también que muchas bancos y Cooperativas cierran inesperadamente llevándose el dinero de muchos y por esto que es una amenaza muy latente ya que al

no confiar las personas en nuestro servicio no tendríamos nuevos clientes.

ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Este análisis nos ayuda a descubrir las consecuencias de rentabilidad a largo plazo.

1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (amenaza)

Esto es preocupante porque la competencia es una amenaza directa en este campo puesto que mediante la ley Económica se puede crear entidades solidarias cajas de ahorro bancos comunales, y el crecimiento del mismo pueden superar a lo esperado por la Superintendencia de la economía popular y solidaria.

Esto nos da entender que mientras más números de cooperativas menos participación en el mercado.

Análisis personal: la entrada de nuevos competidores es alarmante para la Cooperativa puesto que mientras más competencia menos participación y no podemos captar a más clientes potenciales esto significaría una amenaza para nuestra cooperativa ya que no cuenta con un posicionamiento eficaz dentro de la población.

2. AMENAZA DE ENTRADAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS(amenaza)

Esto es otra amenaza directa porque si estos nuevos productos son más avanzados tecnológicamente o entran a precios bajos por cuanto si representa una amenaza porque existen muchas instituciones financieras que ofrecen estos servicios similares ya que Entidades como el Banco del Pichincha que son establecimientos con tecnología de punta y posesionados en el mercado acaparan la mayor parte de la población puesto que son instituciones financiera conocidas y reconocidas a nivel nacional e internacional.

Análisis personal: esto es una grave amenaza ya que siendo una empresa pequeña es duro competir con instituciones financieras reconocidas que ofrecen servicios similares es por esto que nuestra Cooperativa tiene que enfocarse en innovar constantemente en productos financieros de alta tecnología como tarjetas de Crédito que son de mucha ayuda y facilitan el retiro de dinero sin ningún tipo de trámite para así ponerse a la par con las entidades financieras de alto renombre en nuestro país.

3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES(amenaza)

La rivalidad entre competidores que ofrecen el mismo servicio es otra amenaza ya que ofrecen los mismo servicios a precios a más bajos por lo

que los clientes se inclinan a a estas otras entidades la publicidad es otro punto muy importante para atraer a los clientes ya que esta tiene que ser bien precisa y clara para no confundir a los mismos.

Análisis personal: Nuestra cooperativa considera una amenaza por lo que la competencia entre los mismos entes financieros disminuiría la acogida de nuevos clientes potenciales ya que en nuestra Provincia y específicamente en nuestro Cantón Huaquillas a pesar de ser muy productivo en cuanto al comercio y tiene mucha entrada de dinero así mismo, la competencia es muy dura puesto que existen mucha demanda de entidades financiera siendo esta la Cooperativa de ahorro y Crédito Santa Rosa que además de ofrecer buenos servicios está expandiéndose a nivel provincial y Nacional, lo mismo es con El Banco Nacional de Fomento que es una entidad financiera Publica y tiene una gran acogida dentro de la población por sus Créditos ofrecidos para hacer crecer la economía de nuestro País la cooperativa CAPEC Macara El Banco de Pichincha y muchas más son competencia directa para nuestra cooperativa, lo que nos pone a pensar y nos hace actuar de manera adecuado utilizando de la mejor manera todos los recursos que podamos para mantener a los clientes ya captados ofreciendo una tasa de interés baja para poder atraer a nuevos clientes y poder competir con todas la entidades financieras que ya están posesionadas en el mercado.

4. PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES (amenaza)

Este es una amenaza mínima en nuestra cooperativa porque la misma no cuenta con un poder de negociación lo que sí podría influir internamente ya que puede amenazar en las políticas de nuestra institución e intervenir en la calidad de nuestros servicios.

Análisis personal: esta amenaza es mínima ya que nuestros proveedores si cuentan con los recursos suficientes para abastecer a nuestra Cooperativa de suficiente Capital para así seguir trabajando en pro ayuda de nuestra comunidad.

5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES(amenaza)

En nuestra cooperativa se debe indicar que los clientes pueden aperturar una cuenta de ahorros con un valor mínimo mismo que se devuelve en posteriores días de la apertura, los clientes cuentan con la posibilidad de crédito siguiendo las políticas de nuestra institución lo cual podría ser una amenaza ya que estos protocolos entardecen la acreditación a la cuenta personal puesto que tenemos que asegurarnos si son personas solventes económicamente activos para poder conceder dichos créditos.

OPORTUNIDADES

Son positivas para nuestra cooperativa son identificadas externamente y son las siguientes

1. Labor social

2. Una buena aceptación de los ecuatorianos mediante las políticas aplicadas.
3. Desarrollo en el ámbito social
4. Innovación de tecnologías que están disponibles para todos

AMENAZAS

Potencialidad de nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito 1

Nivel de sobre endeudamiento 1

Variación de tasa de interés1

Situación e inestabilidad económica de la Cooperativa 2

Decretos ejecutivos que atenten contra la cooperativa 2

- Amenaza 1 Fuerza de Porter: amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza 2 Fuerza de Porter: amenaza de entrada de productos sustitutos.
- Amenaza 3 Fuerza de Porter: rivalidad de competidores.
- Amenaza 4 Fuerza de Porter: poder de negociación de Proveedores.
- Amenaza 5 Fuerza de Porter: poder de negociación de los clientes.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Esta matriz nos permite reunir y evaluar las estrategias para elaborar esta matriz vamos a seguir los siguientes pasos:

Primer paso

Elaborar la lista de factores externos incluyendo oportunidades y amenazas.

Segundo paso

Se asigna un peso a cada factor 0.0 (no es importante) y de 1.0 (muy importante) esto indica la importancia de cada factor para la empresa

Tercer paso

Se califica los factores de 1 a 4 para así poder indicar las estrategias estas respuestas acentúan la eficacia de la misma dentro de la cooperativa.

Cuarto paso

Multiplicamos el peso de cada factor externo por su ponderación.

Quinto paso

Se procedió a sumar todas las calificaciones de las variables para así poder determinar el total de la ponderación de nuestra cooperativa.

Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menos	3
Oportunidad importante	4

GRÁFICO 8
MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

FACTORES	REFERENCIA	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Ley de economía popular y solidaria	Factor político	0.08	4	0.32
La aportación de nuevos clientes.	Factor social	0.07	4	0.28
Créditos inmediatos	Factor Social	0.06	3	0.18
Ayuda social.	Factor social	0.07	4	0.24
Mayor demanda de clientes satisfechos.	Factor social	0.06	3	0.18
La apertura de tarjetas de débito.	Factor tecnológico	0.07	3	0.21
SUMAN		0.54	27	1.80
AMENAZAS				
Potencialidad de nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito.	Fp: rivalidad entre competidores	0.07	1	0.07
Tasas de interés	Factor económico	0.07	1	0.07
Feriado bancario.	Factor Cultural	0.06	1	0.06
Situación de inestabilidad económica y política del país.	Factor social y político	0.05	2	0.10
Crecimiento y fortalecimiento de la competencia.	Fp: amenaza de nuevos competidores	0.06	1	0.06
Deserción por parte de algunos clientes.	Factor social	0.05	2	0.10
Decretos ejecutivos que atentan contra las Cooperativas de Ahorro y Crédito.	Factor social	0.05	2	0.10
Las tareas asignadas al personal sean ineficientes.	Factor social	0.05	2	0.10
SUMAN		0.46	13	0.66
TOTAL		1.00	40	2.46
	CALIFICACIÓN			

Análisis

Realizada la ponderación para cada uno de los factores externos (Oportunidades - Amenazas), que influyen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "HUAQUILLAS" Ltda., se obtuvo el siguiente resultado de 2.46 cifra que se encuentra por debajo del punto de equilibrio de 2.50. lo cual no es favorable en la estructura y capacitación organizativa de la Cooperativa; lo que significa que existe el dominio de las amenazas sobre las oportunidades; es decir, que la cooperativa no cuenta con varias oportunidades para seguir surgiendo en el mercado como es conocer y desarrollar habilidades, destrezas en la formación de valores beneficiosos en el cual se desarrolla e ir modificando cada una de las diferentes falencias que causa la deslealtad de algunos clientes por la falta de capacitación del personal.

También se debe tomar en cuenta todas aquellas amenazas más preocupantes para la Cooperativa como es el crecimiento de la competencia existente que no deben pasar de inadvertidas, las cuales pueden causar daños en el futuro por lo que se debe ir tomando correctivos por parte de los socios y administrativos y a su vez ir proyectando planes institucionales para expandir su cobertura, con la finalidad de lograr el éxito de su objetivo general.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS.

Para realizar este análisis se debe tomar en cuenta al Gerente mediante la entrevista que se le aplico al mismo, también a los clientes internos los cuales son los trabajadores de nuestra cooperativa a los que se les aplico la encuesta y a los clientes externos a los que también se les realizo las encuestas para poder saber las necesidades de los mismos o las falencias de nuestro servicio.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAQUILLAS.

FORTALEZAS

1. Comunicación directa entre los socios de la cooperativa
2. Gama de servicios propios para los clientes
3. Crecimiento de las ofertas mayor que los competidores

DEBILIDADES

Son lo contrario esto representa a lo negativo de la cooperativa a lo que tiene que ser mejorado por la empresa para que así marche de una manera eficaz.

1. Bajo monto patrimonial.(diagnostico situacional)
2. Duplicidad de funciones (encuesta a los empleados)
3. Falta de un sistema de publicidad y marketing (encuesta a los clientes)

4. Falta de capacitación del personal (encuesta a los clientes)

5. Mala presentación del personal (encuesta a los clientes)

Este análisis permite reunir información económica, social, política, ambiental, jurídica y para la evaluación de la misma hay que seguir los 5 pasos:

Primer paso

Se procedió a elaborar una lista de los factores más críticos de nuestra cooperativa los mismos que afectan a nuestra institución.

Segundo paso

Se procedía asignar una peso a cada factor de 0.0 (no es importante) y de 1.0 (muy importante).

Tercer paso

Se procedió asignar una calificación del 1 al 4 la calificación se basa en la eficacia de cada estrategia y así alcanzar el éxito deseado con cada una de ellas.

Cuarto paso

Se procedió a multiplicar el peso con cada una de sus calificaciones ponderadas.

Quinto paso

Se procede a sumar las calificaciones de cada variable para determinar el total, el ponderado más alto tiene que ser 4.0 y el más bajo de 1,0 el valor promedio debe de ser 2.5 si un valor ponderado de la cooperativa es de 1.0 quiere decir que las estrategias utilizadas en la misma no son las adecuadas.

CALIFICACIÓN

Debilidad importante 1

Debilidad menor 2

Fortaleza menor 3

Fortaleza importante 4

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS” LTDA.

1. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña en la Cooperativa?

Las funciones que actualmente desempeño en la cooperativa lo que se podría decir; la administración en general, la toma de decisión de la institución financieramente, la función de servicios y prestigios que presta la cooperativa, tener contacto directo con los clientes y con proveedores, así mismo como el control de mis registros y empleados.

2. ¿Qué tipos de servicios ofrece la Cooperativa?

Se realiza servicios sobre: créditos microcréditos, créditos de consumo, cuentas de ahorro, pólizas a plazo fijo, giros y remesas.

3. ¿Conoce usted la misión y visión que persigue la Cooperativa?

Si, y la mayoría que labora en la Cooperativa.

4. ¿La Cooperativa cuenta con reglamentos y normas?

Si cuenta con reglamentos y normas establecidas por la misma, como es el código de ética, los estatutos donde se establecen las funciones y atribuciones de sus principales directivos, al igual como los valores institucionales.

5. ¿Cuántas personas laboran en atención a los servicios de la cooperativa?

El personal que labora atendiendo en servicio de la Cooperativa son
11

6. ¿Realiza usted una adecuada selección para la contratación del personal?

Si, tales como el estudio que ha seguido, la experiencia y de acuerdo al área que necesite.

7. ¿Existe un buen ambiente laboral dentro de la Cooperativa?

Si existen buenas relaciones laborales, ya que el personal contribuye eficientemente en el desarrollo de sus actividades diarias, así también hay cierta comunicación entre los directivos y empleados.

8. ¿Qué valores posee la cooperativa y están a la vista de los usuarios?

La confianza, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso, el respeto, la unión, lealtad, entre otros valores.

9.Cuál es el producto financiero principal que posee la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “HUAQUILLAS”

El Gerente manifestó que su producto financiero sería impulsar el emprendimiento empresarial mediante Créditos otorgados a los clientes emprendedores que necesitan visionar hacia un futuro su negocio o a su vez crear uno.

10. Cuáles son sus principales clientes.

Que sus clientes principales son todas las personas económicamente activas y que desean ahorrar en nuestro establecimiento y que confían en nuestra seriedad como institución y de esa manera en un futuro poder aplicar a nuestros créditos.

11. Los intereses de crédito son los más accesibles para los clientes.

El Gerente nos respondió que los intereses están establecidos con los estándares y que son asequibles a todas las personas que quieran realizar uno.

12. Considera usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Huaquillas” cuenta con una solvencia y liquidez económica para solventar deudas.

El entrevistado me manifestó que aunque nuestra Cooperativa lleva poco tiempo en el mercado cuenta con una excelente solvencia económica y de tal manera podemos resolver satisfactoriamente sus deudas y obligaciones básicas.

13. Cuáles son las metas y objetivos estratégicos de la cooperativa.

La meta principal es capacitar adecuadamente al personal que labora en nuestra cooperativa que de esa manera dar un servicio de calidad Y calidez a nuestros clientes y así poder acaparar el mercado y poder luchar contra la competencia actual.

14. ¿Cómo es la Administración de la Cooperativa?

Nuestro entrevistado manifestó que a pesar de ser una institución con todas las bases legales aún le falta mucho por hacer dentro de ella en especial con sus trabajadores ya que no contamos con un manual de funciones y los puestos están designados empíricamente sin ninguna selección adecuada del personal.

**ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS”**

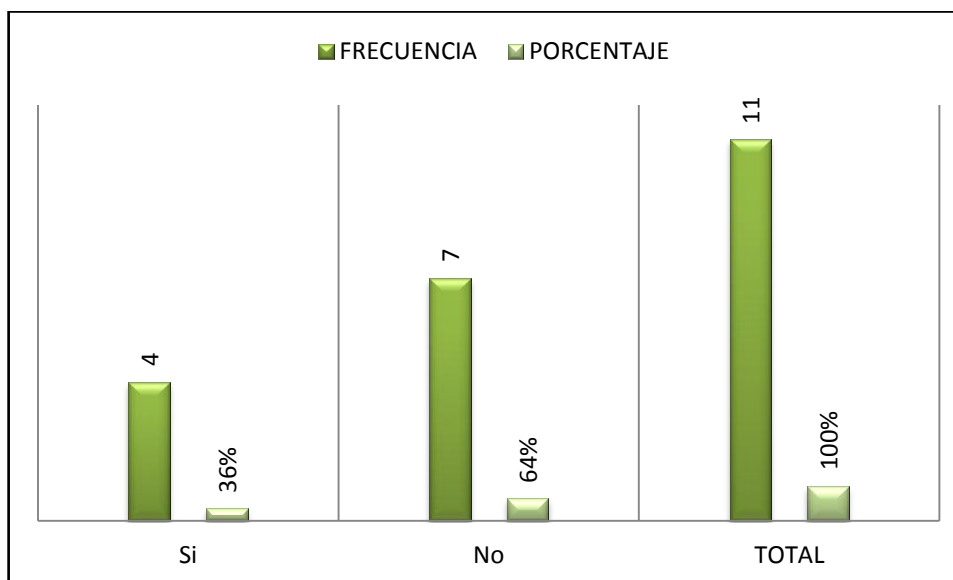
1. ¿Cómo empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” ha recibido capacitación para el desempeño de sus funciones?

GRÁFICO 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	36%
No	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Coop. A y C. “HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

En cuanto a la capacitación del personal, el 64% de los empleados encuestados, sostiene que no han sido capacitados por parte de la

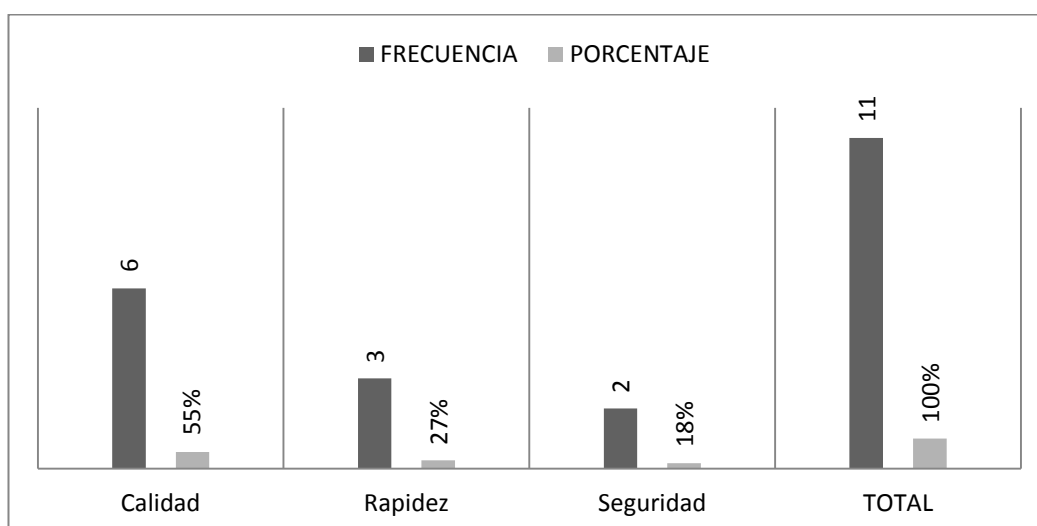
Cooperativa para el desarrollo de sus actividades y el 36% que si han recibido capacitación para su buen desempeño; esto quiere decir, que la capacitación se ha descuidado en otras áreas de la Cooperativa.

2. ¿Cuáles son las características de los servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS”?

GRÁFICO 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	6	55%
Rapidez	3	27%
Seguridad	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Coop. A y C. “HUAQUILLAS”.
Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

Con respecto a esta pregunta los empleados emitieron un criterio de los servicios que presta la Cooperativa, las respuestas fueron así: 55% opinan que el servicio es de buena calidad, el 27% que el servicio tiene rapidez y el 18% que la Cooperativa tiene una buena seguridad.

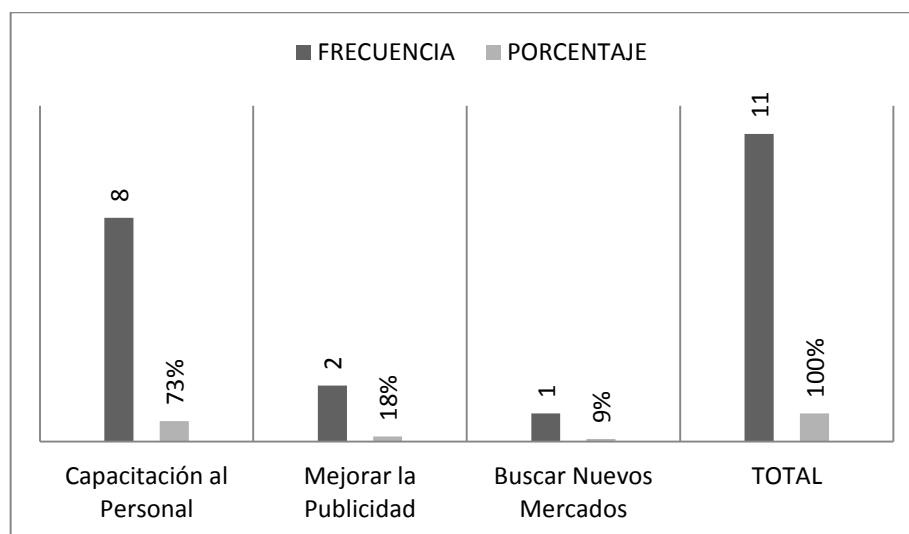
3. ¿Cuáles de estas sugerencias considera usted que se debe tomar en cuenta para mejorar los servicios que presta la Cooperativa?

GRÁFICO 11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación al Personal	8	73%
Mejorar la publicidad	2	18%
Buscar Nuevos Mercados	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Coop. A y C. "HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

De los empleados encuestados el 73% opino que se debería dar capacitación al personal donde desempeñan sus funciones en la cooperativa, el 18% opino que se debe mejorar la publicidad y el otro 9% interpreto que se debería buscar nuevos mercados (sucursales) en otras ciudades.

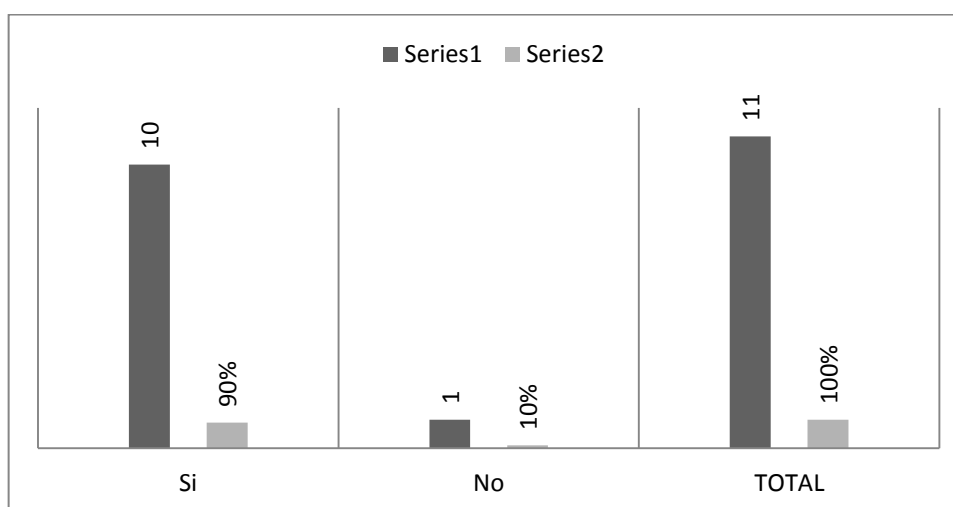
4. ¿Le gustaría que la Cooperativa mejore la estructura organizacional y funcional?

GRÁFICO 12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	90%
No	1	10%
TOTAL	11	100%

Fuente: Coop. A y C. "HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

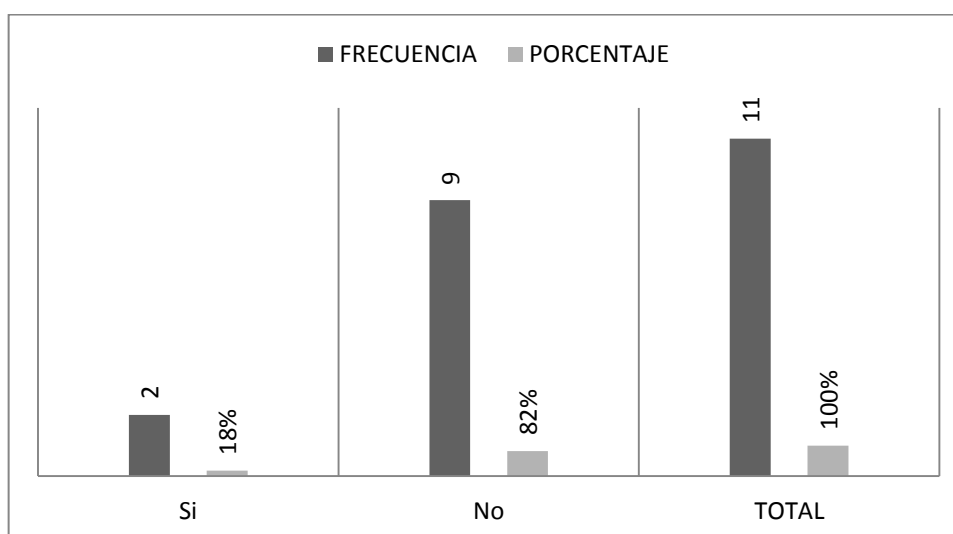
Las respuestas a estas preguntas fueron: el 90% de los empleados expresaron que si sería necesario que mejore la estructura, en especial que se tenga un plan estratégico para el mejoramiento de sus funciones, ya que no pueden concretar una función específica a su cargo y el 10% dijeron que no necesitan mejoras la Cooperativa.

5. ¿Usted cumple funciones adicionales a su cargo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS”?

GRÁFICO 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	18%
No	9	82%
TOTAL	11	100%

Fuente: Coop. A y C. “HUAQUILLAS”.
Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

Cuando se preguntó a los empleados si cumplen otra función adicional a su cargo ellos respondieron: el 18% que si cumplen con más funciones adecuadas a su cargo y el 82% respondieron que no, que solo cumplen con su función y así no descuidar su área de trabajo.

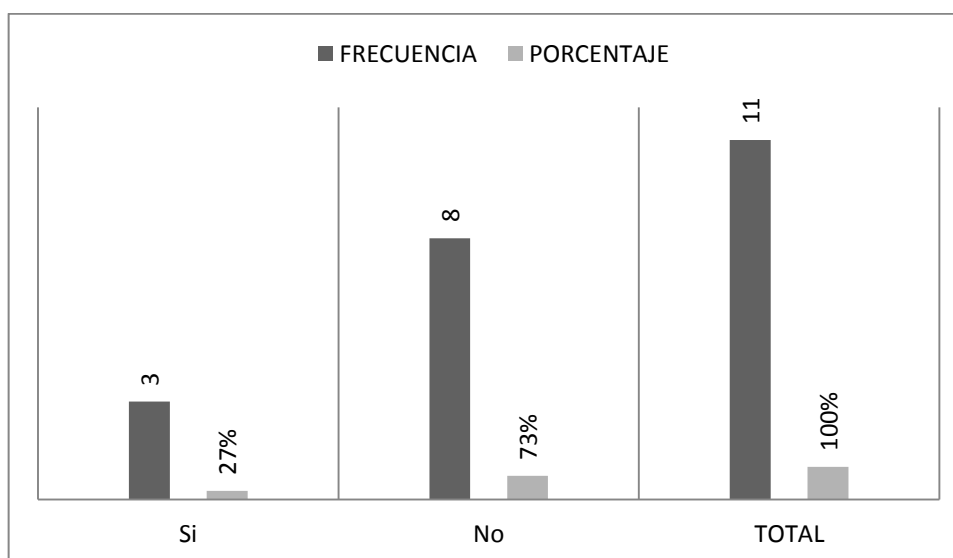
6. ¿Usted conoce la misión, visión y objetivos establecidos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS”?

GRÁFICO 14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	27%
No	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: Coop. A y C. “HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

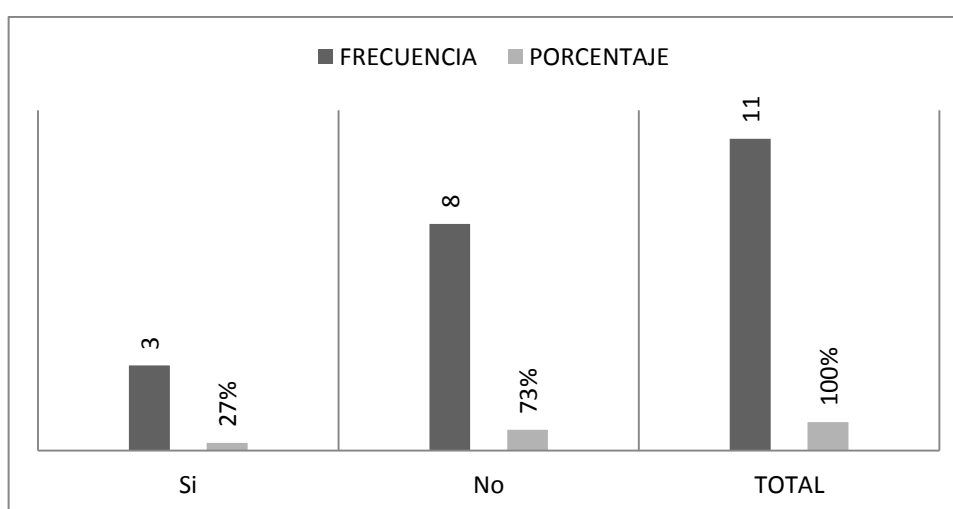
Con respecto a esta interrogante los encuestados a los empleados manifestaron en un 27% que si conocen la misión, visión y objetivos establecidos y a cumplirse en la Cooperativa y el 73% que no tienen razón de las mismas a cumplirse.

7. ¿La información y comunicación transmitida por el nivel institucional hacia los empleados es clara y efectiva?

GRÁFICO 15

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	27%
No	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: Coop. A y C. "HUAQUILLAS."
Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

En relación a la transmisión de comunicación e información a sus empleados, las respuestas de los empleados fueron: el 27% que la comunicación e información que les brindan es muy clara y efectiva y el 73 dijeron que no es clara la comunicación que ofrecen los directivos de la Cooperativa.

**ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS”**

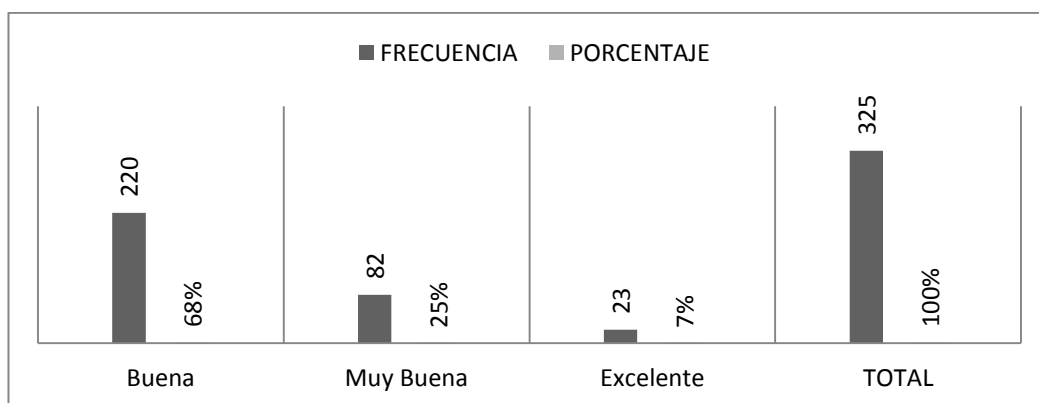
**1 ¿La atención que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“HUAQUILLAS” a través de sus directivos y empleados es?**

GRÁFICO 16

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	220	68%
Muy Buena	82	25%
Excelente	23	7%
TOTAL	325	100%

Fuente: Coop. A y C. “HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta pregunta, el 68% de los clientes de la Cooperativa contestaron que es buena la atención que reciben por parte de empleados y directivos; el 25% respondieron que es muy buena la atención y el 7% respondieron que es excelente la atención que reciben de empleados. Situación laboral por falta de compromiso, capacitación y responsabilidad ante la sociedad.

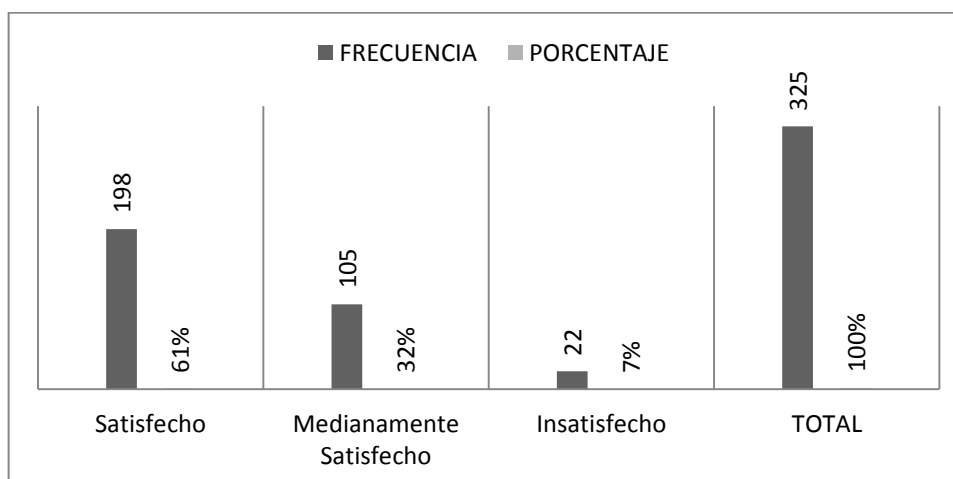
2 ¿Califique el grado de satisfacción que usted tiene con los servicios que ofrece la Cooperativa?

GRÁFICO 17

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfecho	198	61%
Medianamente Satisfecho	105	32%
Insatisfecho	22	7%
TOTAL	325	100%

Fuente: Coop. A y C. "HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

En consideración a esta pregunta, de los clientes encuestados están satisfechos el 61% por servicios que presta la Cooperativa, y el 32% se encuentra medianamente satisfecho por los servicios que ha recibido por parte de la misma y el 7% se sienten insatisfechos por los servicios que ofrece la Cooperativa.

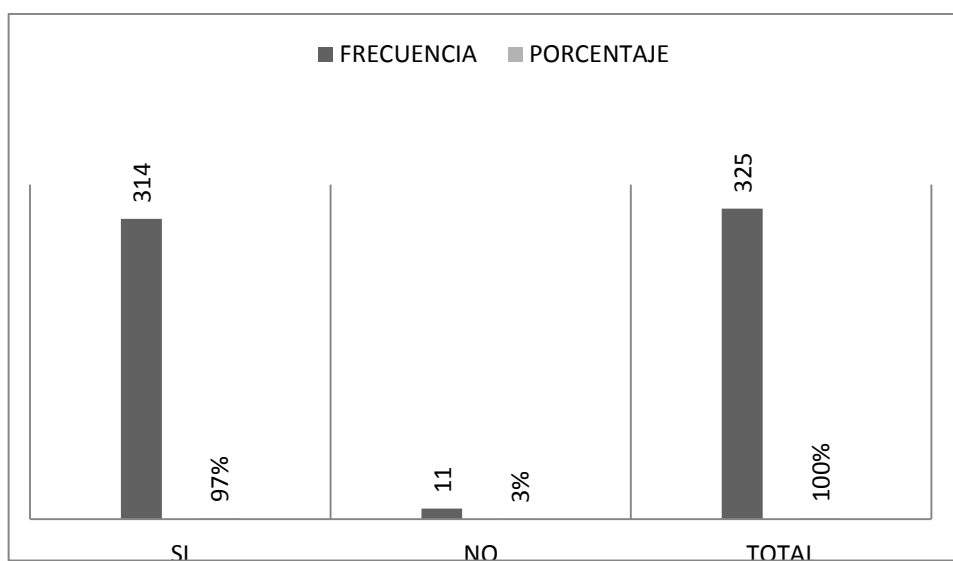
3 ¿Cree usted que los empleados deben ser más ágiles en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS”?

GRÁFICO 18

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	314	97%
NO	11	3%
TOTAL	325	100%

Fuente: Coop. A y C. “HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

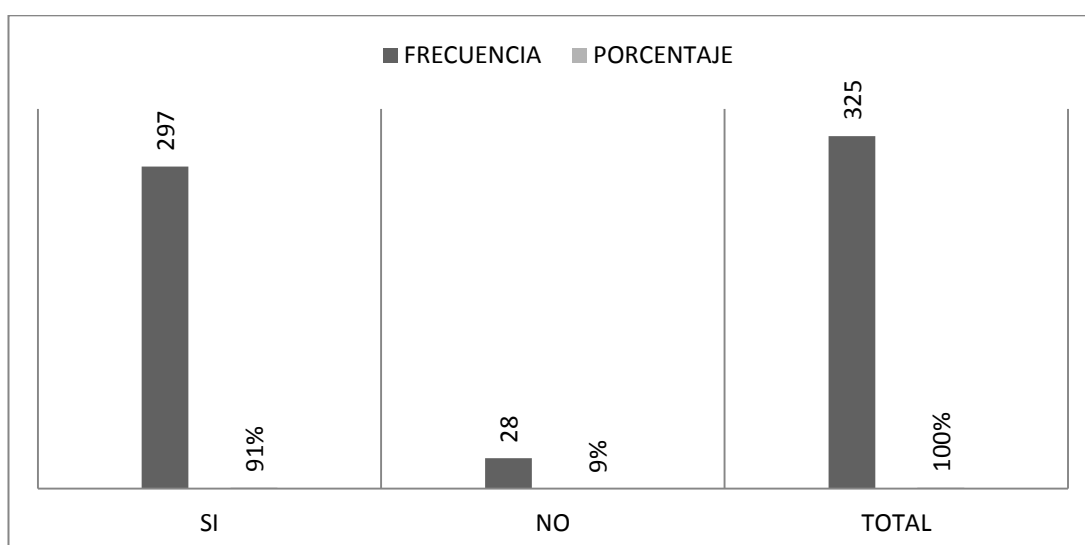
Con respecto a esta interrogante los encuestados manifestaron en un mayoría del 97% que SI deberían ser más ágiles para la atención y el 3% que NO. Información que permitió verificar que existe ausencia de control interno.

4 ¿Cree usted que los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” necesitan cambios?

GRÁFICO 19

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	297	91%
NO	28	9%
TOTAL	325	100%

Fuente: Coop. A y C. “HUAQUILLAS.
Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN

Al referirse a esta pregunta los encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” el 91% manifestó que el servicio que presta el personal si necesita de cambios estratégicos, y el 9% dijeron que no se necesita de estos cambios en la misma.

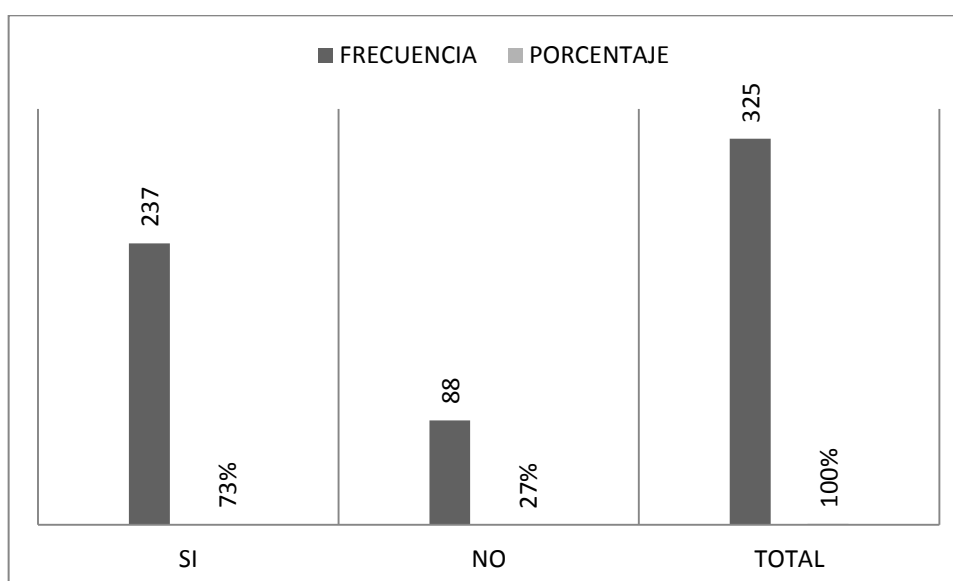
5 ¿Cree usted que la ubicación de la Cooperativa se encuentra en un lugar adecuado?

GRÁFICO 20

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	237	73%
NO	88	27%
TOTAL	325	100%

Fuente: Coop. A y C. “HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS”, por la ubicación en que se encuentra, el 73% declararon que SI se encuentra en lugar adecuado de mayor conocimiento y función de esta, y el otro 27% contestaron que NO, ya que la Cooperativa debería de localizarse en un lugar más llamativo.

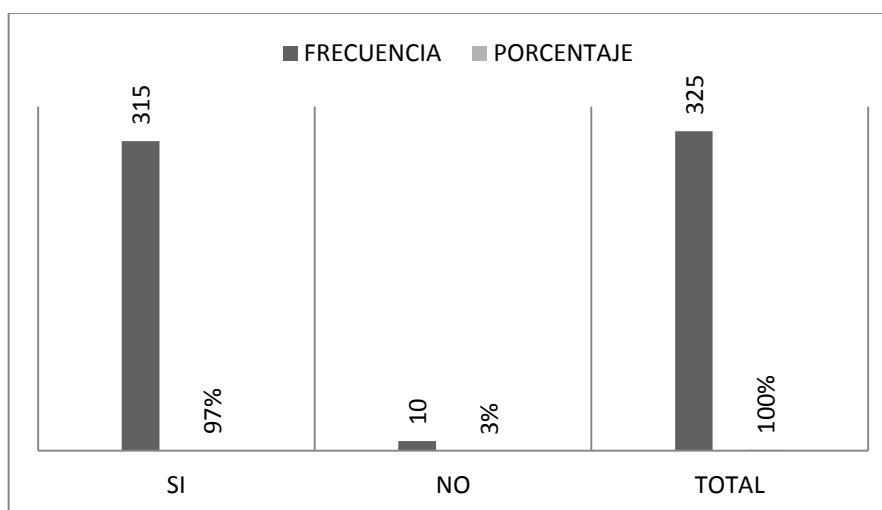
6 ¿Considera que debería cambiar la presentación del personal en referencia al uniforme?

GRÁFICO 21

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	315	97%
NO	10	3%
TOTAL	325	100%

Fuente: Coop. A y C. “HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

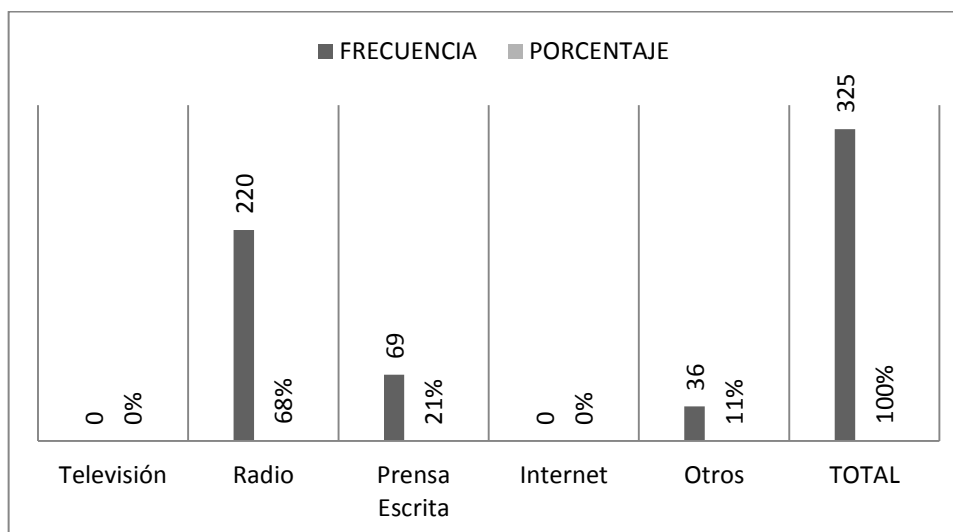
Con respecto a esta interrogante los encuestados manifestaron en un 97% que SI deben mejorar de presentación para exaltar la imagen imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y crédito “HUAQUILLAS”, y el otro 3% indicaron que NO.

7 ¿Por qué medios se ha dado a conocer los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y crédito “HUAQUILLAS”?

GRÁFICO 22

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	0	0%
Radio	220	68%
Prensa Escrita	69	21%
Internet	0	0%
Otros	36	11%
TOTAL	325	100%

Fuente: Coop. A y C. “HUAQUILLAS”.
Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

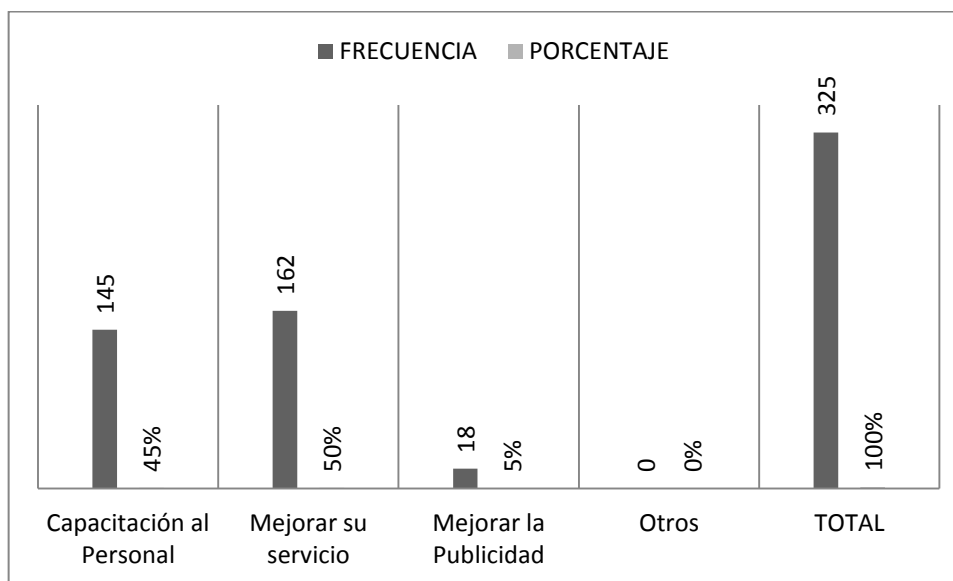
De las variables contestadas por parte de los clientes, de la muestra seleccionada con respecto a esta interrogante acerca de medios en la difusión de los servicios que presta la cooperativa; el 0% manifestó que fueron mediante la Televisión; el 68% a través de Radio 21% Prensa Escrita; el 0% por medio del Internet; el 11% de Otros (Trípticos y Hojas volantes). Existiendo un nivel aceptable de publicidad para difundir sus servicios.

8 ¿Cuál de estas sugerencias cree que es más importante para el mejoramiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS”?

GRÁFICO 23

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación al Personal	145	45%
Mejorar su servicio	162	50%
Mejorar la Publicidad	18	5%
Otros	0	0%
TOTAL	325	100%

Fuente: Coop. A y C. “HUAQUILLAS.
Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

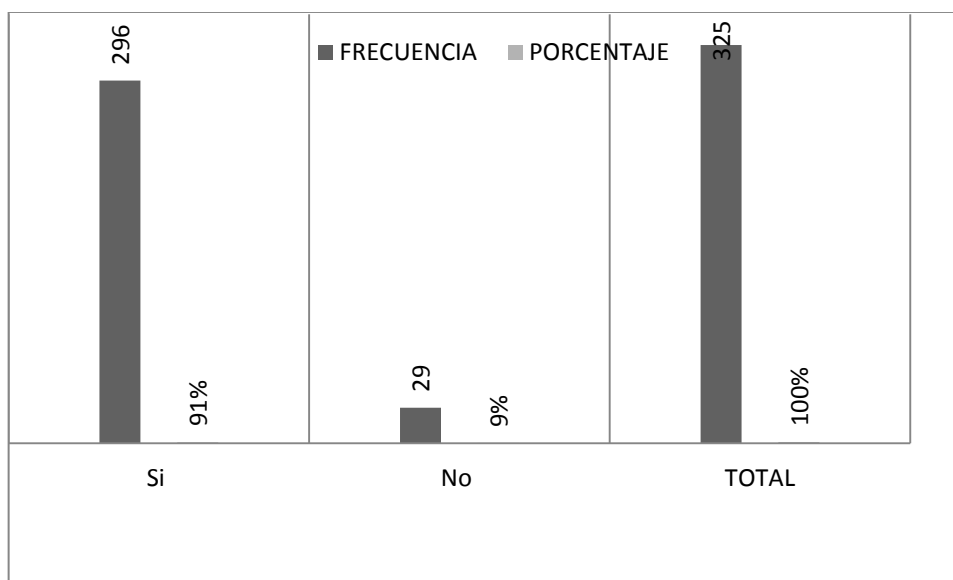
Como el resultado del procedimiento de información de estas preguntas hacia los clientes de la Cooperativa se manifiesta que, el 45% de las variables concuerdan con la Capacitación al Personal; 50% exteriorizaron que deben mejorar el servicio en su calidez y calidad, y el 5% en un Mejoramiento de la Publicidad para dar a conocer su mejoramiento y servicios que ofrecen la Cooperativa.

9 ¿considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” debe mejorar la actividad de servicio mediante cambios que puedan operar con un Plan Estratégico?

GRÁFICO 24

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	296	91%
No	29	9%
TOTAL	325	100%

Fuente: Coop. A y C. "HUAQUILLAS".
Elaborado por: El Autor.



INTERPRETACIÓN:

Al ejercerse esta pregunta el 91% de los clientes contestaron que si sería bueno que la Cooperativa mejores su servicio aplicando un plan estratégico y el 9% contestaron que no ya que desconocen del mismo.

FACTORES				
FORTALEZAS	REFERENCIA	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Servicios que ofrece la Cooperativa	Pregunta. 2 y 2CE GERENTE	0.08	4	0.32
Selección y contratación del personal.	Pregunta. 6 Entrevista Gerente	0.08	4	0.32
Brindan buena atención a los clientes.	Pregunta 1 CE	0.8	4	0.32
Crecimiento de las ofertas y beneficios mayor que los competidores.	Pregunta2CI	0.08	4	0.32
Formación profesional de los empleados	Pregunta 3 CI	0.08	4	0.32
SUMAS		0.53	24	1.83
DEBILIDADES				
La Cooperativa de Ahorro y Crédito "HUAQUILLAS" posee un bajo monto patrimonial.	Pregunta 12 gerente	0.08	1	0.08
Duplicidad de funciones para el personal.	Pregunta 5CI	0.06	2	0.12
La mala gestión administrativa	Pregunta 14 gerente	0.07	1	0.07
La falta de un sistema de publicidad y Marketing	Pregunta 7CE	0.07	1	0.07
Falta de capacitación al personal	Pregunta 13 gerente	0.07	1	0.07
Mala presentación del personal	Pregunta 6 CE	0.06	2	0.12
SUMAS		0.47	10	0.65
TOTAL		1.00	34	2.48
			CALIFICACIÓN	
DEBILIDAD MAYOR 1		DEBILIDAD MENOR 2	FORTALEZ A MENOR 3	FORTALEZA MAYOR 4

INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz de evaluación de factores internos (Fortalezas - Debilidades), la Cooperativa de Ahorro y Crédito "HUAQUILLAS" Ltda., tiene un resultado ponderado de 2.48 total que se encuentra por debajo del valor estándar del punto de equilibrio de 2.50; lo que significa que en la Cooperativa existe un predominio de debilidades sobre las fortalezas; es decir, que la cooperativa posee un bajo monto patrimonial, no cuenta con una apropiada capacitación hacia el personal para un oportuno servicio de calidad a los clientes, al igual no existen incentivos para desarrollar sus habilidades y tener un buen funcionamiento y cumplimiento hacia las metas de crecimiento; cuyas debilidades deberán ser consideradas para su aplicación posterior y solución inmediata.

MATRIZ FODA**GRÁFICO 26**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Comunicación directa entre los socios de la cooperativa</p> <p>Gama de servicios propios para los clientes</p> <p>Crecimiento de las ofertas mayor que los competidores</p>	<p>Duplicidad de funciones.</p> <p>Falta de sistemas publicidad y marketing</p> <p>Falta de capacitación del personal</p> <p>Mala presentación del personal</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Leyes establecidas para las cooperativas.</p> <p>Microcréditos inmediatos</p> <p>Ayuda social</p> <p>Innovación de tecnologías tarjetas de débitos</p>	<p>Baja tasa de interés.</p> <p>Crecimiento de la competencia.</p> <p>Entrada de nuevos productos sustitutos.</p> <p>Feriado bancario</p>

Fuente: Coop. A y C. "HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.

GRAFICO 27		
	<p>FORTALEZAS</p> <p>1.-Comunicación directa entre todos los socios de la Cooperativa.</p> <p>2.-Una gama de servicios propios que ofrece la Cooperativa para sus clientes.</p> <p>3.-Crecimiento de las ofertas y beneficios mayor que los competidores</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>1.- Deficiente atención al cliente</p> <p>2.-falta de información por parte de la Cooperativa a sus clientes</p> <p>3.- falta de capacitación del personal.</p> <p>4.-Mala presentación del personal.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1.- Leyes establecidas para las cooperativas</p>	<p>ESTRATEGIA FO</p>	<p>ESTRATEGIA DO</p>
<p>2.-Microcreditos inmediatos</p>		<p>Cruce de debilidad 3y oportunidad 3</p>
<p>3.-ayuda social</p> <p>4.-innovacion de tecnologías tarjetas de débito</p>	<p>Cruce de fortaleza 3 y oportunidad 4</p> <p>Innovación mediante tarjetas de débito</p>	<p>Realizar capacitación al personal constantemente</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIA FA</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p>
<p>Bajar tasa de interés.</p>		<p>Cruce de debilidad 4 y amenaza 1</p>
<p>Crecimiento de la competencia.</p>	<p>Cruce de fortaleza 3 y amenaza 1,2,3</p>	<p>Fortalecer la presentación de sus empleados</p>
<p>Entrada de nuevos productos sustitutos.</p>	<p>Realizar planes de publicidad</p>	
<p>Feriado bancario</p>		

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Debido a que esta Cooperativa medianamente organizada y cuya actividad es financiera es por esto que mediante la planificación estratégica esta entidad financiera debe abarcar con todas la expectativas deseadas para la mismas.

GRÁFICO 28

Nº	Ref.	ESTRATÉGIAS	OBJETIVO
2	FO	Innovación mediante tarjetas de crédito y débito	La empresa si cuenta con este servicio
3	FA	Mejorar e incorporar un eficiente de publicidad y marketing	Realizar planes de publicidad de la Cooperativa
4	DO	Capacitar al personal	Realizar la capacitación del personal
5	DA	Impulsar la presentación del personal	Mejorar la presentación del personal mediante cambio de uniforme.

g.- DISCUSIÓN

PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS” DE LA CIUDAD DE HUAQUILLAS PROVINCIA DE EL ORO.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

REALIZAR LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Problema

La falta de comunicación, conocimiento y responsabilidad de las funciones que tienen que realizar dentro de la institución conllevan a la mala atención a los clientes y a disminuir las relaciones humanas dentro de la misma evitando tener un ambiente de trabajo favorable para todo el personal que labora en dicha Cooperativa.

Estrategia General

Realizar programas de capacitación al personal, administrativos socios y operativos, en lo referente a la buena atención al cliente, valores, relaciones humanas conocimiento responsabilidad en las funciones que ofrece la Cooperativa.

Meta:

Capacitar al 100% al gerente, personal administrativo y operativo de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS” LTDA.

Tácticas:

- Establecer fechas para las capacitaciones.
- Elaborar un cronograma de capacitación.
- Elaborar los resultados luego de la capacitación
- Supervisar y observar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.

Políticas:

- Esto nos ayudara a fomentar los conocimiento y se fortalezca la comunicación dentro de la institución financiera.
- Y servirá para el crecimiento tanto profesional como personal de cada uno de los que operan en la institución.

Resultados esperados:

En lo posterior se prevee que el 100% del personal esté capacitado en su totalidad.

Responsable:

SECAP la misma que se encargara de capacitar a todo el personal que labora en nuestra Cooperativa

PRESUPUESTO

Para cumplir con este objetivo estratégico se deberán contratar una persona que nos ayudara a la capacitación del todo el personal de la Cooperativa lo cual se invertirá \$1787,10 los mismos que se reforzaran 2 veces por año lo que da un total de \$3562,20.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

EJE DE DESARROLLO: Realizar la Capacitación al Personal.

GRÁFICO 29

META		Capacitar al 100% al Gerente personal administrativo y operativo de la cooperativa de Ahorro y Crédito Huaquillas.		
ESTRATÉGIA	TÁCTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Realizar programas de capacitación al personal, administrativos socios y operativos, en lo referente a la buena atención al cliente, valores, relaciones humanas conocimiento responsabilidad en las funciones que ofrece la Cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer fechas para las capacitaciones. • Elaborar un cronograma de capacitación. • Evaluar los resultados luego de la capacitación. • Supervisar y observar el cumplimiento de las rutinas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esto nos ayudara a fomentar los conocimiento y se fortalezca la comunicación dentro de la institución financiera. • Y servirá para el crecimiento tanto profesional como personal de cada uno de los que operan en la institución. 	SECAP	\$3562,20

Fuente: Coop. A y C. "HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

FORTALECER EL SISTEMA DE PUBLICIDAD Y MARKETING

Problema:

Mala utilización de los canales de información interno y externo de la Cooperativa el mismo que no permiten el eficiente dialogo entre los clientes y operarios de la institución.

Estrategia General:

Mejorar e incorporar un eficiente sistema de comunicación e información a nivel de socios administrativos y operativos a nivel interno y externo de la Cooperativa mediante la utilización correcta de los canales de comunicación y tecnología.

Meta:

Lograr un nivel de productividad de la información.

Tácticas:

- Informar a los clientes sobre los servicios y beneficios de la empresa mediante hojas volantes, folletos llamativos calendarios con el logotipo de la empresa para llamar la atención de los clientes.
- Implementar un catálogo de servicios en la página web de la cooperativa para así recibir alguna sugerencia de los clientes.
- Fortalecimiento profesional y laboral mediante dialogo y participación.

Políticas:

- Fomentar la información para establecer un nivel de cambio.
- Entregar información permanentemente a todos los clientes.
- Seguimiento del cumplimiento de este cambio.

Resultados esperados:

Con esta implementación de sistemas de información se espera captar nuevos cliente y lograr establecer mejor la comunicación entre socios, administrativos y empleados.

Responsable:

ECOFIN el mismo que facilitara la publicidad abasteciendo a la Cooperativa de hojas volantes, tarjetas de presentación, y un sin número de publicidad e información para los clientes.

PRESUPUESTO

Para este objetivos vamos a invertir en volantes tarjeta de presentación el presupuesto para lograr este objetivo es de \$735,00 los mismos que se renovara cada 6 meses lo cual da un total de \$1470,00 anuales.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

EJE DE DESARROLLO: Realizar planes de publicidad y marketing.

GRÁFICO 30

META

Lograr un nivel de productividad de la información.

ESTRATÉGIA

Mejorar e incorporar un eficiente sistema de comunicación e información interno y externo de la Cooperativa mediante la utilización correcta de los canales de comunicación y tecnología.

TACTICA

- Informar a los clientes sobre los servicios y beneficios de la empresa mediante hojas volantes, folletos llamativos calendarios con el logotipo de la empresa para llamar la atención de los clientes.
- Implementar un catálogo de servicios en la página web de la cooperativa para así recibir alguna sugerencia de los clientes.

POLITICA

- Fomentar la información para establecer un nivel de cambio.
- Entregar información permanentemente a todos los clientes.
- Seguimiento del cumplimiento de este cambio.

RESPONSABLE

ECOFIN

PRESUPUESTO

\$ 1470,00

Fuente: Coop. A y C. "HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

MEJORAR LA PRESENTACION DEL PERSONAL

Problema:

Falta de renovación de la presentación del personal en referencia al uniforme que deberían usar los trabajadores de la cooperativa la misma que no permite dar una buena imagen a todos los clientes de la misma.

Estrategia General:

Impulsar el mejoramiento de la imagen del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaquillas que le permita una identificación institucional y su posterior reconocimiento a nivel local y provincial.

Meta:

Lograr mejorar al 100% la imagen de la cooperativa y poder establecernos y ponderarnos en el mercado.

Tácticas:

- Promocionar en forma permanente la imagen del personal que labora en dicha institución.
- Concientizar a los directivos sobre la importancia de la imagen del personal.

Políticas:

- Elaborar constantemente proyectos de presentación de los trabajadores para dar una mejor imagen a la institución.

- Implementar cambios en la presentación del personal al respecto uniforme y a su aspecto personal.

Resultados esperados:

Se desea lograr una mejora en nuestra institución y así lograr todas las metas establecidas para el mejoramiento de la misma la cual nos conllevara a obtener mejores resultados y una amplia acogida con la población de este Cantón.

Responsable

GERENTE Y DIRECTIVOS.

Para este objetivo se tendrá que invertir 312,00 para lo que hay que mejorar la presentación del personal respecto al uniforme de los trabajadores de la Cooperativa.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

EJE DE DESARROLLO: Mejorar la presentación del personal.

META		Lograr mejorar al 100% la imagen corporativa de la cooperativa y poder establecernos en el mercado		
ESTRATÉGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Impulsar el mejoramiento de la presentación del personal de la cooperativa de ahorro y crédito Huaquillas que le permitan dar una buena imagen a los clientes .	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar en forma permanente la presentación del personal. Realizar cambios con relación al uniforme y una credencial que los distinga de los demás. Concientizar a los directivos sobre la importancia de la imagen del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar constantemente proyectos de presentación de nuevos servicios que logren el mejoramiento de la imagen de la Cooperativa. Implementar cambios en la presentación del personal al respecto uniforme y a su aspecto personal. 	ECOFIN CREACIONES MAYRITA	\$ 312,00

GRÁFICO 31**GRÁFICO 32**

Objetivos estratégicos		
Nº	FRECUENCIA	Monto
1	Realizar la capacitación del personal	\$3562,20
2	Implementar Planes de publicidad y marketing	\$1470,00
3	Mejorar la Presentación del Personal	\$312,00
	TOTAL	\$5344,20

Fuente: Coop. A y C. "HUAQUILLAS.

Elaborado por: El Autor.

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el respectivo procedimiento de la planificación estratégica se concluyen lo siguiente:

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito "HUAQUILLAS" Ltda., desconoce la planificación estratégica, debido a que todas sus actividades se basan en conocimientos empíricos y administraciones anteriores, los cuales son ayudados debido al posicionamiento del mercado que se inclina a su favor.
2. El análisis externo realizado a la Cooperativa de ahorro y Crédito Huaquillas arrojó un resultado 2.46% lo que nos da a conocer que la Cooperativa no aprovecha las oportunidades.
3. Con el análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaquillas y con una ponderación del 2.48% claramente podemos constatar que las debilidades prevalecen en la Institución.
4. Los objetivos propuestos en el proyecto investigativo se cumplieron a entera satisfacción al estructurar la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "HUAQUILLAS" Ltda., orientada al fortalecimiento de procesos y ejes de desarrollo de gestión administrativa, capacitación del personal, al fortalecer la publicidad de la cooperativa y mejorar la presentación del personal mediante cambios de uniforme tarjetas de presentación.
5. En este trabajo de investigación se ha predestinado un presupuesto para cumplir con los objetivos estratégicos el mismo que será puesto a consideración de los socios de dicha Cooperativa.

i. RECOMENDACIONES

Al término del proyecto de investigación, es pertinente presentar algunas recomendaciones que conlleven a fortalecer la Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” Ltda.:

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “HUAQUILLAS” Ltda., debe considerar la aplicación de planificación estratégica con el propósito de mejorar su desarrollo empresarial; capacitación al personal, fortaleciendo la publicidad de la cooperativa y mejorando la presentación del personal en cuanto al uniforme, lo que permitirá al usuario tener confianza y seguridad en el servicio y en la institución.
2. Se debe realizar detalladamente un diagnóstico a la Cooperativa mediante la realización de la matriz FODA que nos permitirá dar bases firmes para ayudar a la estructura de un Plan Estratégico sólido para lograr las metas propuestas.
3. Los socios, directivos y administrativos deben aprovechar su posicionamiento en el mercado para proyectar futuras trayectorias de conocimientos reales a diferencias mutuas inexistentes, lo que le permite enriquecer su aceptación y preferencia dentro del servicio financiero, generando mayores ingresos a beneficio de la cooperativa.
4. Ofrecer programas de capacitación sobre atención al cliente, tributación, sistemas de organización, control y dirección, valores, relaciones humanas a cada uno de sus socios, directivos, administrativos y

operativos lo que permitirá brindar un eficiente servicio de atención de calidad a los clientes.

5. Se recomienda a futuras generaciones que sigan realizando proyectos de investigación sobre Planificación Estratégica para las diferentes cooperativas; las cuales ayudaran a enriquecer su desarrollo y mejoramiento empresarial.

j. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✚ BERNAL. César. Augusto. "Metodología de la investigación", 2da edición, Pearson Education, México 2006.

- ✚ BURGVAL. Gerrit y CUELLAR. Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Edición AbvaYala. 1999.

- ✚ CONESUP. Perfil del Plan Nacional de desarrollo de Universidad y Escuelas-Politécnicas. PLANUE. Quito - Ecuador, 2003.

- ✚ GERRIT, Burgwal. Planificación Estratégica y Operativa. Quito - Ecuador. 2003

- ✚ GEORGE A. STEINER. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA (1998).

- ✚ MENDEZ. Carlos. E. "Metodología de la Investigación", 4ta Edición, Limusa (Noriega Editores - México) 2011.

- ✚ MINTZBERG. Henry; BRIAN. James; VOYER, John. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve). México, 1997.

✚ PAREDES, A. Manual de planificación. Segunda Edición. Bogotá - Colombia, 2004.

✚ REYES PONCE. Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Primera Edición. México, 2001. Págs.

PÁGINA WEB.

❖ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (Marco Doctrinal en Línea)

<https://civicus.org/view/media/Planificacion%20strategica.pdf>

❖ PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (en Línea)

<http://www.eumed.net/libros/2011c/993/proceso%20de%20planeacion%20estrategica.html>

k.- ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS” LTDA. DE LA CIUDAD DE HUAQUILLAS PROVINCIA DE EL ORO”.

*PROYECTO DE TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERA COMERCIAL*

AUTORA:

ROSA LASTENIA GIRON SOTO.

LOJA - ECUADOR

ANEXO Nº 1**RESUMEN DE PROYECTO DE TESIS****TEMA**

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS” EN LA CIUDAD DE HUAQUILLAS PROVINCIA DE EL ORO.

PROBLEMÁTICA

Actualmente se vive un ambiente de fuerte competitividad entre las empresas, el avance en la ciencia y tecnología a nivel mundial ha provocado grandes cambios de índole económico y social. Cada día existen nuevas competitividades, mejores servicios, mayores clientes que se dividen para ingresar a las nuevas cooperativas que luchan por conseguir la jurisdicción en el espacio del mercadeo, produciéndose la necesidad de establecer un control adecuado en todos los organismos e instituciones para el mejor aprovechamiento y correcta administración de los recursos financieros y económicos, optimizando la calidad de sus servicios en beneficio de la sociedad. Por esta razón se ha incrementado el interés de las empresas por crear nuevas estrategias que logren alcanzar diferentes objetivos.

De continuar con esta sintomatología, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, podrían perder competitividad y disminuir la rentabilidad, porque al no realizar proyecciones futuras no existirá un ambiente de innovación y creatividad que permita a sus integrantes plantear alternativas de acción que respondan a los acontecimientos.

En la Ciudad de Huaquillas las Cooperativas de ahorro y crédito, se han constituido en una actividad económica importante, pese a que son limitadas y contribuyen al desarrollo social y económico de las personas que necesitan proveerse de recursos monetarios para el cumplimiento óptimo de sus actividades, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas diseñadas por la cooperativa. Esta cooperativa viene operando desde el año 2010, es decir que tiene una trayectoria de 4 años.

No cuenta con una planificación de capacitación directa a la parte directiva, administrativa y operativa que coadyuve a validar criterios de organización, cultura empresarial e imagen corporativa; limitando su gestión administrativa en la incorporación de nuevos servicios, proyecto y alianzas estratégicas que articulen el bienestar a sus socios y usuarios; carece de un sistema de comunicación e información consistente que permita reforzar debilidades administrativas y operativas relacionadas con comunicación interna, atención al cliente y control de las actividades financieras; así como la estructuración de medios de información y responsabilidad a través de normativa y regulación interna como soporte de control y cumplimiento de las diversas áreas de responsabilidad. En este contexto se pudo evidenciar que la Cooperativa presenta los siguientes problemas:

LO DESCRITO ANTERIORMENTE DETERMINA EL SIGUIENTE PROBLEMA:

¿LA FALTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO PERMITE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS” LTDA?

JUSTIFICACION

ACADEMICA

El presente proyecto investigativo se enmarca en el Sistema Educativo Vigente de la Universidad Nacional de Loja, el que permite fortalecer y vincular la teoría con la práctica mediante trabajos de investigación los mismos que son evaluados, acreditados y considerados como un requisito indispensable durante nuestra vida universitaria.

ECONOMICA

Esta investigación propone brindar un apoyo eficaz y eficiente para la toma de decisiones acertadas por parte de los Directivos de la Cooperativa, con resultados que se verán creados en la culminación de este trabajo denominado “Planificación Estratégica y mejorar también sus intereses internos y externos.

SOCIAL

Desde el punto de vista social se justificará este proyecto con los objetivos planteados llegando a determinar resultados para encontrar soluciones y facilitar la toma de decisiones a los directivos de la Cooperativa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar una planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Huaquillas” Ltda., en la Ciudad de Huaquillas Provincia de El Oro.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Huaquillas”, que permita encontrar el punto de referencia para la formulación de la Planificación Estratégica.
- Realizar un Análisis Externo que permita detectar las oportunidades y amenazas.
- Realizar un Análisis Interno de la Cooperativa para conocer sus fortalezas y debilidades.
- Realizar la Matriz FODA que permita analizar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas de la Cooperativa.
- Construir la Matriz de Alto Impacto para definir y evaluar las estrategias a implementarse.
- Desarrollar los Objetivos Estratégicos que oriente al futuro de la Cooperativa.
- Determinar el Presupuesto que se requiere para la ejecución de un Plan Estratégico.

ANEXO 5

**FOTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “HUAQUILLAS”
LTDA.**





INDUMENTARIA DE LA EMPRESA



Centro Operativo Machala

Circunvalacion Norte y Av. El Limon Limón

Teléfonos: (07) 2980718

SECAP.7. COMCH SFAA 078
Machala, Julio 14 del 2015.



Srs.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUAQUILLAS

En atención a su requerimiento se detalla la proforma de acuerdo a los cursos de capacitación solicitados:

Nz.	Nombre del Modulo	Tipo de empresa	Horario Inicio	Horario Finalización	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	No. Personas	No. Horas	Valor por persona	TOTAL	No. Módulo
1	SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE	PEQUEÑA	POR CONFIRMAR	POR CONFIRMAR	POR CONFIRMAR	POR CONFIRMAR	23	30	\$ 77,70	\$ 1.787,10	1

Los cursos inician con mínimo 20 participantes.

Se requiere la copia de la cédula de cada participante y RUC de la empresa.

Documento de la empresa firmado por la autoridad certificando el número de empleados a asistir.

Los valores deberán ser depositados con anticipación previa al inicio del evento.

Atentamente,

Atentamente,



Fing Stalin Fabricio Alba Aguilar - ANALISTA DE REMEDIACIÓN

Zona 7



PROFORMA

Cliente: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUAQUILLAS

Fecha. 10 de Junio del 2015

CANT.	DESCRIPCION	V. UNIT.	V. TOTAL
5000	Hojas volantes color en couche		250.00
5000	Tarjetas de presentación en cart. Mate		150.00
24	Credenciales en pvc		120.00
500	Lapiceros con publicidad		215.00
		Total \$	735.00

Atentamente,


ECOFIN DISEÑOS
 Joe Betancourt P.
 DISEÑADOR GRÁFICO
 PROPIETARIO

Telf.: 2997-086 - Movistar: 0995919874 - Claro: 0968751028
 Dirección: 10 de Agosto e/ 1ro. de Mayo y Av. Tnte. Cordovez (frente a la Cámara de Comercio)
 Email: joe_alberto7@hotmail.com

ÌNDICE

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORIA	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
a.- TITULO	VII
b.- RESUMEN	2
SUMMARY	6
c. INTRODUCCION	9
d.- REVISIÓN DE LA LITERATURA.	11
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	11
MARCO TEÒRICO CONCEPTUAL	16
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	39
f.- RESULTADOS	44
g.- DISCUSIÓN	97
h. CONCLUSIONES	107
i. RECOMENDACIONES.....	108
j. BIBLIOGRAFÍA	110
k.- ANEXOS	112
ÌNDICE	122