



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TEMA: DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRÁTEGICO INSTITUCIONAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SEMILLA DEL PROGRESO" DE LA CIUDAD DE SARAGURO.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA EN BANCA Y FINANZAS.

AUTORAS:



Toledo Encalada Dolores Cecibel



Delgado Castillo Yojana Lourdes

DIRECTORA:

Dra. Zoila Gladys Soto Soto

LOJA-ECUADOR

2011



No todos ocupan los mejores puestos, sino los más preparados, aunque no sean genios.

CERTIFICACIÓN

Dra. Zoila Gladys Soto Soto

DOCENTE DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

*Haber dirigido y revisado en todas sus partes el desarrollo del trabajo de investigación, “**Diseño y elaboración de un Plan Estratégico Institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro, de autoría de las egresadas, Dolores Cecibel Toledo Encalada y Yojana Lourdes Delgado Castillo, previo a obtener el título de Ingenieras en Banca y Finanzas; ya que cumplen con los requisitos exigidos según el Reglamento Académico, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa ante el respectivo Tribunal de Grado.***

Dra. Zoila Gladys Soto Soto

DIRECTORA

AUTORÍA

Cuando las ideas de los seres humanos son sembradas con fe, esperanza y optimismo y regadas con su propio esfuerzo y sacrificio, es absolutamente seguro que florece y que obtienen el éxito deseado.

Los contenidos del presente trabajo de investigación, así como sus operaciones, criterios vertidos y conclusiones son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

YOJANA DELGADO C.

CECIBEL TOLEDO E.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo comprende dedicación y sacrificio y está dedicado con mucho cariño a Dios por ser el guía para alcanzar nuestras metas propuestas y a nuestros padres por su comprensión y apoyo incondicional, y por ser el pilar fundamental en nuestras vidas y nos han demostrado que con cariño, respeto, amor y fe se triunfa.

CECIBEL Y YOJANA

AGRADECIMIENTO

Agradecemos con alegría a Dios quién con sus dones nos ha sabido guiar en el transcurso de nuestro trabajo investigativo y alumbrar nuestros horizontes para alcanzar el éxito.

Igualmente, a nuestros padres quienes de una u otra manera han sido pilares de apoyo para la superación de nuestra vida académica, por el apoyo tanto moral, espiritual y económico, sin dejar a un lado sus sacrificios, los cuales son una motivación para ser mejores personas cada día.

De la misma manera agradecemos a nuestra estimada Directora Dra. Zoila Gladys Soto Soto, amiga y coordinadora quien con su paciencia supo forjar sus conocimientos en cada una de nosotras con el fin de formar profesionales competitivos para la sociedad y también agradecemos a la Ing. Narcisa Riofrío y a todas las personas que de una u otra manera nos supieron brindar sus conocimientos para cumplir una de nuestras primeras metas.

Las autoras

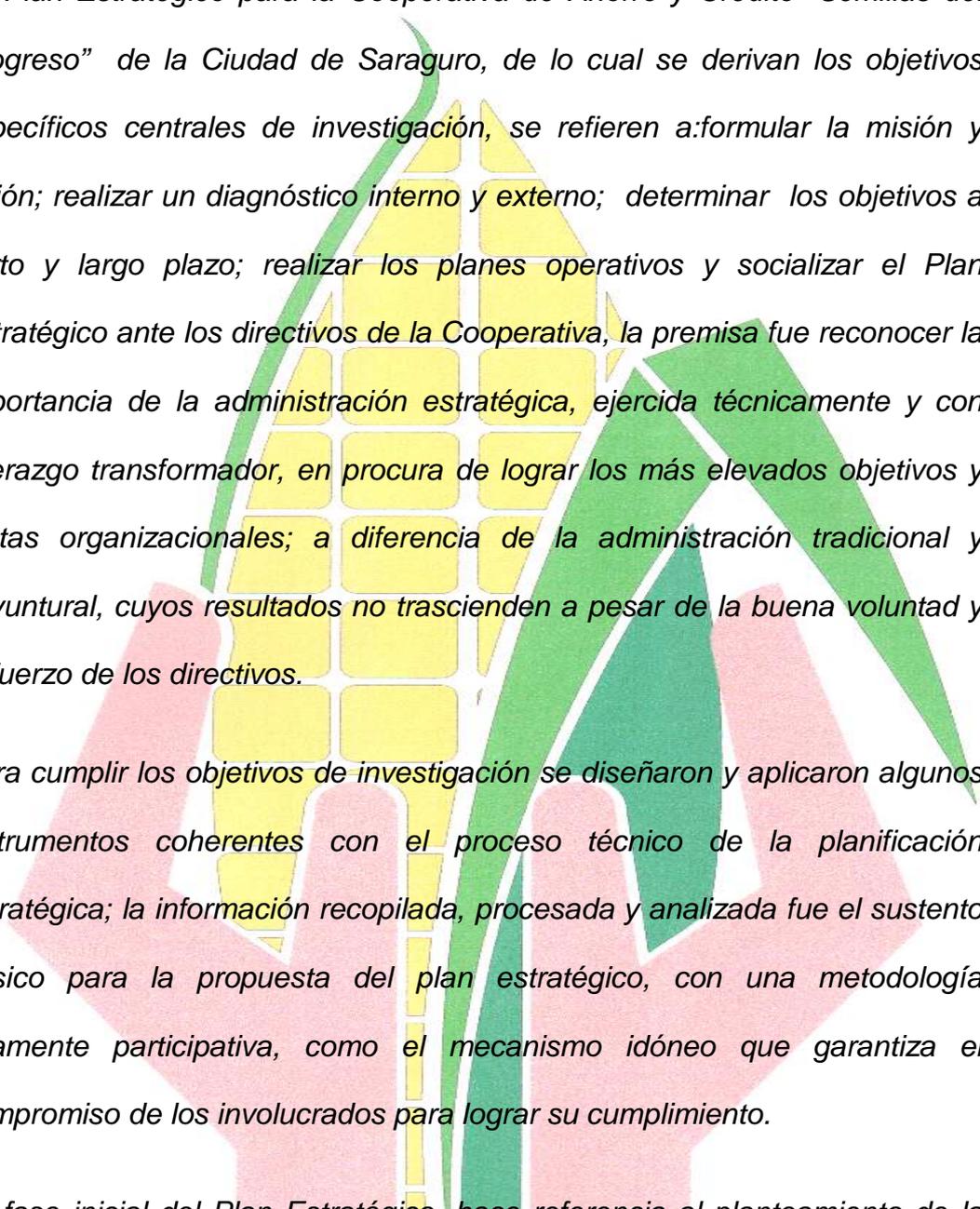


El desarrollo de una empresa es la consecuencia de una gestión orientada hacia metas y objetivos concretos; la planificación estratégica se constituye en el mecanismo idóneo que todo gerente debe aplicar en sus funciones cotidianas al frente de la organización.

La existencia de un plan estratégico no es suficiente, junto con este documento, debe darse la decisión de ejecutarlo, cumplirlo, operativizarlo monitorearlo y evaluarlo para determinar su impacto en la gestión empresarial. La importancia de la planificación estratégica radica en el diseño de un futuro ideal y factible en el largo plazo, es decir, la definición de cómo se quiere que sea la empresa dentro de 3 o más años, considerando las capacidades y limitaciones internas así como las oportunidades y oponentes externos.

De igual manera, mediante la planificación estratégica técnicamente desarrollada, se puede declarar el rumbo estratégico cuyos componentes o elementos son: la visión, misión, objetivos y valores corporativos que se constituyen en el marco orientador de las acciones individuales y colectivas que marcan la imagen definida en la calidad del servicio.

En este marco se plantea el trabajo de investigación que se pone a consideración del lector, cuyo objetivo central fue: Elaborar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro.



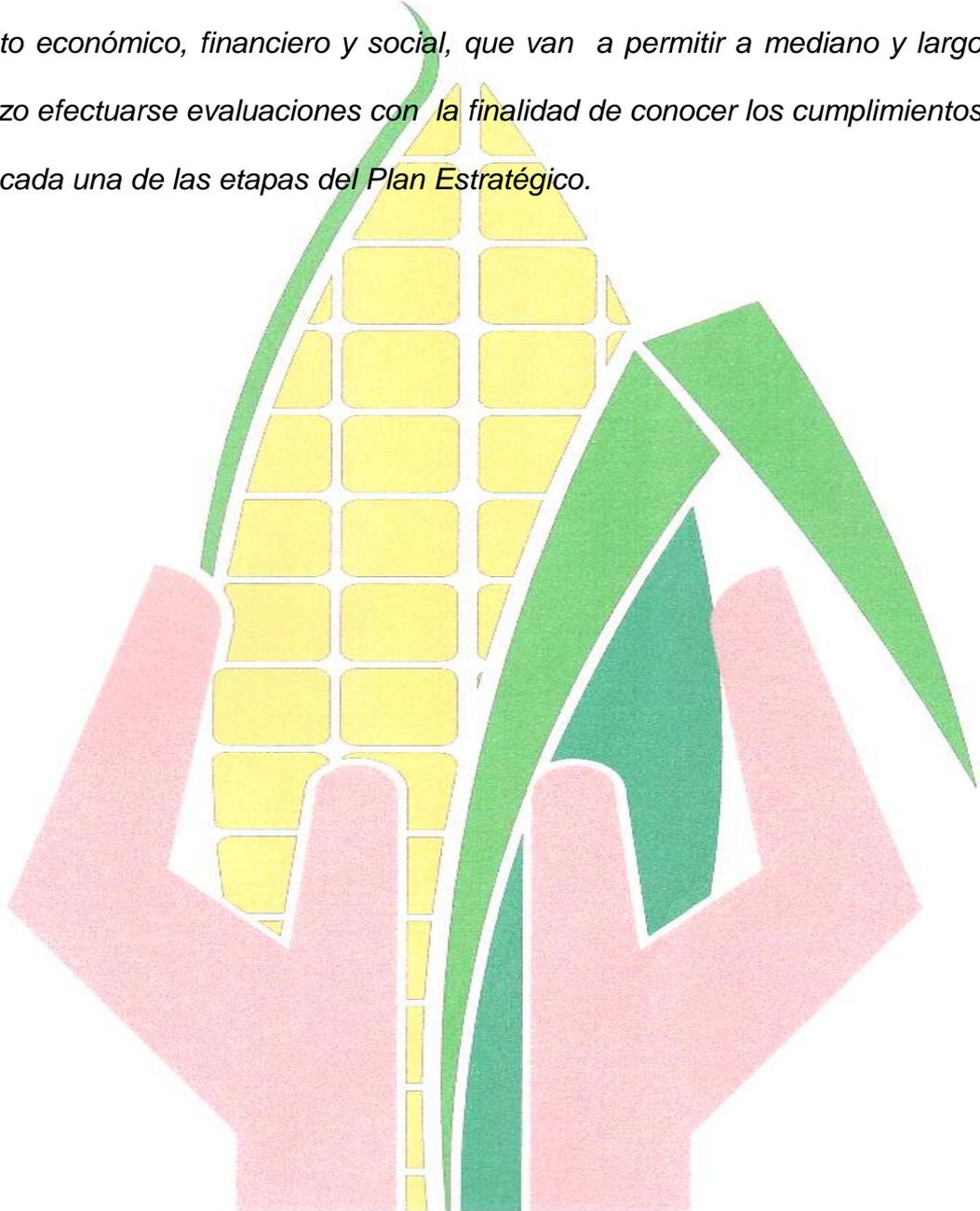
Los objetivos planteados inicialmente en esta investigación fueron: Elaborar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semillas del Progreso” de la Ciudad de Saraguro, de lo cual se derivan los objetivos específicos centrales de investigación, se refieren a: formular la misión y visión; realizar un diagnóstico interno y externo; determinar los objetivos a corto y largo plazo; realizar los planes operativos y socializar el Plan Estratégico ante los directivos de la Cooperativa, la premisa fue reconocer la importancia de la administración estratégica, ejercida técnicamente y con liderazgo transformador, en procura de lograr los más elevados objetivos y metas organizacionales; a diferencia de la administración tradicional y coyuntural, cuyos resultados no trascienden a pesar de la buena voluntad y esfuerzo de los directivos.

Para cumplir los objetivos de investigación se diseñaron y aplicaron algunos instrumentos coherentes con el proceso técnico de la planificación estratégica; la información recopilada, procesada y analizada fue el sustento básico para la propuesta del plan estratégico, con una metodología altamente participativa, como el mecanismo idóneo que garantiza el compromiso de los involucrados para lograr su cumplimiento.

La fase inicial del Plan Estratégico, hace referencia al planteamiento de la filosofía organizacional resumidas en la misión y visión institucionales que le dan orientación y direccionamiento a las acciones.

Finalmente se deja planteado el Plan Estratégico, con los respectivos Planes Operativos para los tres años, propuesta que es factible llevarla a la práctica

por los directivos de la Cooperativa por ser de gran importancia, contribuyendo de esta manera al desarrollo y crecimiento de la Cooperativa tanto económico, financiero y social, que van a permitir a mediano y largo plazo efectuarse evaluaciones con la finalidad de conocer los cumplimientos de cada una de las etapas del Plan Estratégico.



SUMMARY

The development of a company is the consequence of an administration guided toward goals and concrete objectives; the strategic planning is constituted in the suitable mechanism that all managers should apply in his daily functions to the front of the organization.

The existence of a strategic plan is not enough, together with this document, the decision should be given of executing it, to complete it, to make operative and to evaluate it to determine its impact in the managerial administration.

The importance of the strategic planning resides in the design of an ideal and feasible future in the long term, of how that is to say, the definition is wanted that it is the company in 3 or more years, considering the capacities and internal limitations as well as the opportunities and external opponents.

In a same way, by means of the technically developed strategic planning, one can declare the strategic direction whose components or elements are: the vision, mission, objectives and corporate values that are constituted in the mark guide of the individual and collective actions that mark the image defined in the quality of the service.

In this mark we think about the investigation work that puts on to the reader's consideration whose central objective was: To elaborate a strategic planning

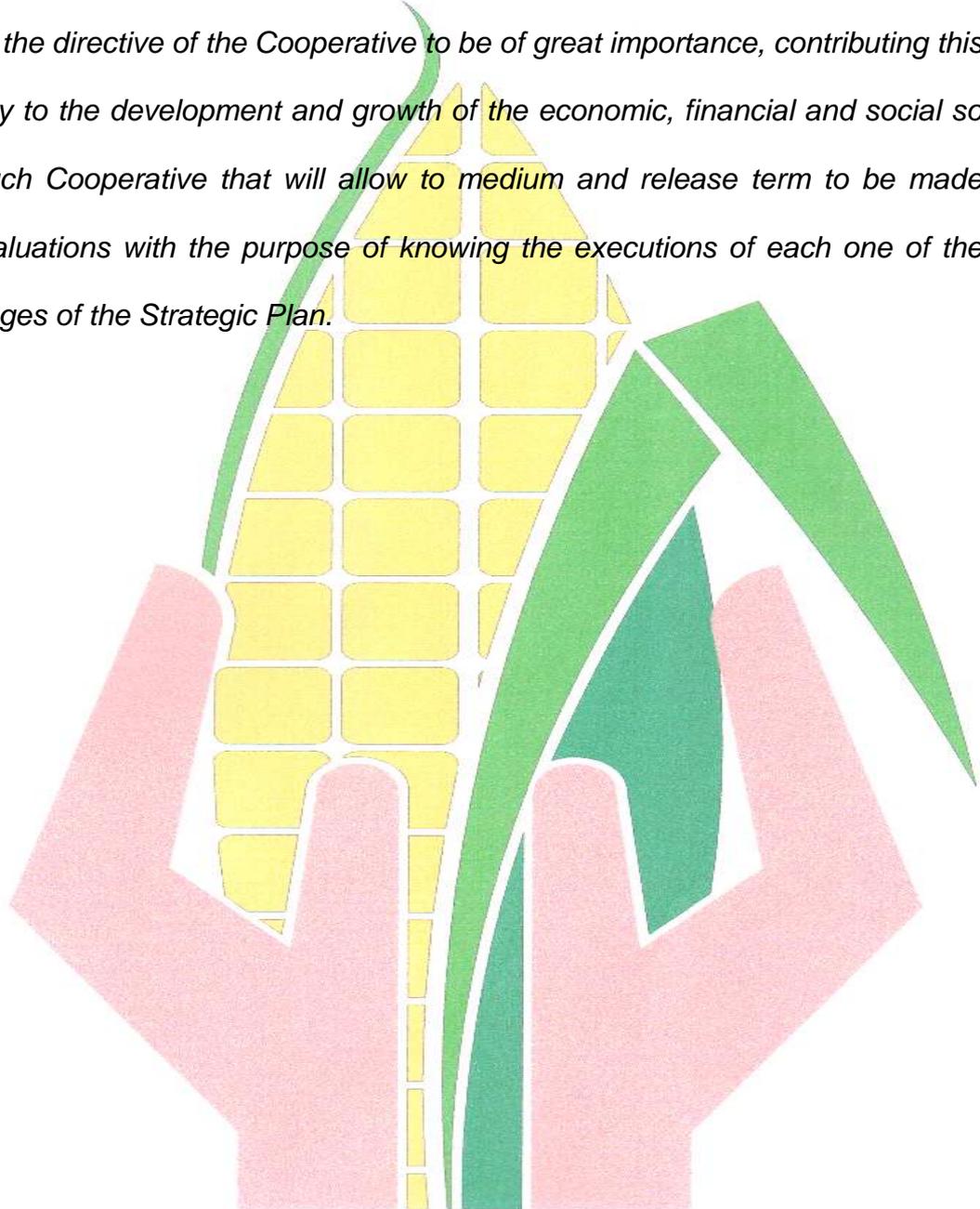
for the Cooperative of Saving and Credit “Seed of the Progress” of the city of Saraguro.

The objectives outlined initially in this investigation were: To elaborate a Strategic Plan for the Cooperative of Saving and Credit “Seeds of the Progress” of the City of Saraguro, of that which we are derived the objectives specific investigation power stations, refers a:formular the mission and vision; to carry out an internal and external diagnosis; to determine the objectives to short and I release term; to carry out the operative plans and to socialize the Strategic Plan before the directive of the Cooperative, the premise was to recognize the importance of the strategic administration, exercised technically and with leadership transformer, in it offers of achieving the highest objectives and organizational goals; contrary to the traditional and of the situation administration whose results don't transcend in spite of the good will and the directive effort.

To complete the investigation objectives they were designed and applied some coherent instruments with the technical process of the strategic planning; the gathered information, processed and analyzed it was the basic sustenance for the proposal of the strategic plan, with a methodology highly participative, as the suitable mechanism that guarantees the commitment of those involved to achieve their execution.

The initial phase of the Strategic Plan makes reference to the position of the organizational philosophy summarized in the mission and institutional vision that give orientation and direction to the actions.

Finally it is left outlined the Strategic Plan, with the respective Operative Plans for the three years, proposal that it is feasible to weigh it to the practice for the directive of the Cooperative to be of great importance, contributing this way to the development and growth of the economic, financial and social so much Cooperative that will allow to medium and release term to be made evaluations with the purpose of knowing the executions of each one of the stages of the Strategic Plan.



A stylized graphic featuring two hands in shades of pink and red, cupping a plant. The plant has a yellow, grid-patterned upper section and a green stem and leaf. The text '2. INTRODUCCIÓN' is written in a large, bold, black, sans-serif font with a slight 3D effect, overlaid on the plant and hands.

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se lo ha desarrollado por ser de gran importancia, ya que el mercado financiero competitivo, las políticas que regulan la actividad financiera, la demanda creciente de créditos flexibles, entre otras razones, motivan la creación de entidades pequeñas que buscan dar solución a problemas de financiamiento a personas naturales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” nace como una iniciativa de un grupo de profesionales emprendedores interesados en ofrecer servicios en el ámbito financiero a personas de bajos recursos que no pueden acceder a los servicios de la banca tradicional, ya que exigen algunos requisitos de difícil acceso a estas personas que subsisten con un ingreso fijo proveniente de actividades aisladas, no en relación de dependencia.

Por ser pequeña, esta Cooperativa requiere de la técnica especializada en su administración para garantizar su crecimiento y permanencia en el mercado financiero. Por ende, quienes se forman en la Universidad Nacional de Loja, conocedores de la problemática social y comprometidos en aportar con soluciones, plantearon la realización del presente trabajo de investigación cuyo tema es: “Diseño y Elaboración de un plan estratégico institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro”.

El propósito de este aporte investigativo esta orientado a proporcionar una herramienta de ayuda para el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa tanto en los factores económicos, sociales, financieros, como también en el

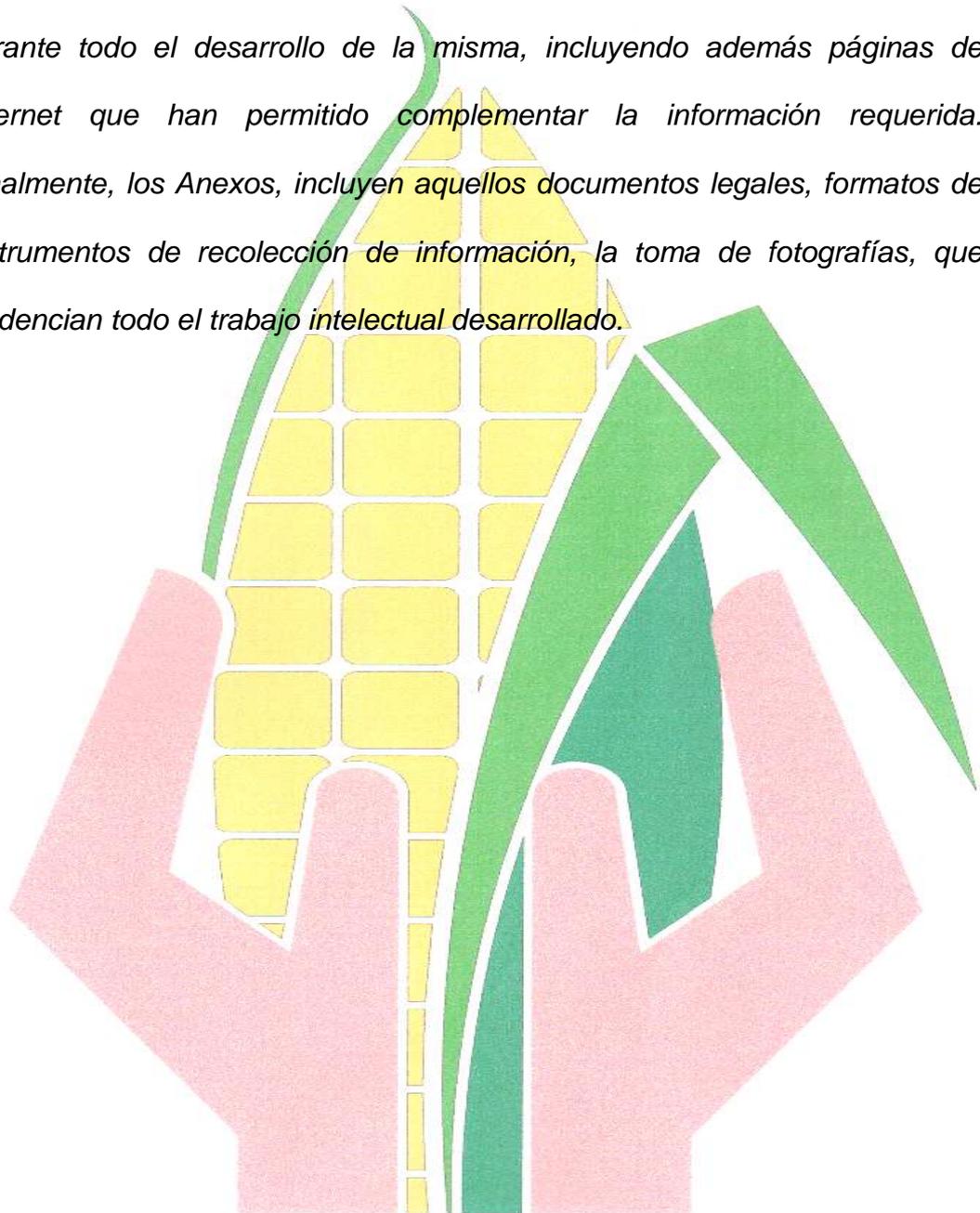
desempeño laboral institucional y la innovación de nuevos productos y servicios, permitiéndole de esta manera desenvolverse eficazmente frente a una oferta y demanda competitiva, orientada a satisfacer las necesidades de los socios y seguir prestando un excelente servicio a la sociedad en general.

La estructura de este informe de tesis contiene lo siguiente: Revisión de Literatura, en lo que se recogen los principales presupuestos teóricos que guiaron el proceso de planificación estratégica y facilitaron la comprensión de cada fase; Materiales y Métodos, el cual contiene la descripción detallada de las técnicas, métodos y procedimientos seguidos en el desarrollo de la investigación.

En este bloque de Resultados, se presentan los datos procesados y organizados en tablas y representados mediante gráficos estadísticos, la interpretación de los resultados se hizo a la luz del marco teórico declarado en el proyecto de investigación y el capítulo de revisión de literatura, lo que ha permitido hacer un análisis profundo de las causas, razones y efectos que se han provocado por la ausencia de un plan estratégico; y que sobre manera, justifican su elaboración.

El objetivo general de la presente investigación se basa en la formulación de una Propuesta Alternativa, es decir, de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla del Progreso, el cual se inicia con un análisis de los principales datos que fundamentan la elaboración del plan estratégico con todos sus elementos.

Continúa la Bibliografía, resume las principales fuentes bibliográficas que han sustentado la presente investigación y de los cuales se ha necesitado durante todo el desarrollo de la misma, incluyendo además páginas de Internet que han permitido complementar la información requerida. Finalmente, los Anexos, incluyen aquellos documentos legales, formatos de instrumentos de recolección de información, la toma de fotografías, que evidencian todo el trabajo intelectual desarrollado.





3. REVISIÓN DE LITERATURA

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación en general, es el proceso por el cual se define una visión de futuro que posibilita establecer los objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción¹.

La planificación estratégica como instrumento para la correcta toma de decisiones, viene a responder en el momento actual, a las múltiples inquietudes que las organizaciones se han planteado como el más vivo resultado de su acción.

El proceso de planeación estratégica², se lo realiza con las siguientes preguntas:

- ☞ *¿Qué hacer?*
- ☞ *¿Cómo hacerlo?*
- ☞ *¿Dónde hacerlo?*
- ☞ *¿Quién lo va a hacer?*
- ☞ *¿Cuándo hacerlo?*

En términos generales el proceso de la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

¹Tomado de Planeación Estratégica Aplicada; Leonard D. Goodstein.

²Planeación Estratégica Aplicada: Guía General; Goddstein et. al; 1998. Pág. 30

- 
- ☞ *Definir el negocio y establecer una misión estratégica*
 - ☞ *Establecer los objetivos*
 - ☞ *Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y metas deseadas*
 - ☞ *Preparar y ejecutar el plan estratégico*
 - ☞ *Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico o su aplicación.*

En conclusión, es un proceso a largo plazo por el cual el personal de la institución de manera organizada visualiza el futuro de la misma, donde permite tomar decisiones en base al marco filosófico de la entidad como la formulación de objetivos y estrategias para el crecimiento de la cooperativa

3.2 PLAN ESTRATÉGICO

Es un proceso que reúne esfuerzos comunes para la toma de decisiones y acciones anticipadas, que guía los objetivos de la cooperativa empezando por la situación existente dentro de un marco de futuros escenarios³.

3.3 TERMINOLOGÍA BÁSICA

En la planeación estratégica, se manejan frecuentemente algunos términos, los cuales concretan el campo de acción de la planeación, y éstos son:

³ *Planificación Estratégica y Operativa, Gerrit Burgwal – Juan Carlos Cuéllar; 1999. Pág. 47*

3.3.1 MISIÓN

Es la razón de ser de la empresa. Consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y límites del servicio y/o función que desarrolla la Empresa. Es la declaración fundamental del quehacer institucional que le da carácter constitutivo a la organización y a su accionar. La Misión constituye la Imagen Actual que proyecta la Empresa a un entorno determinado⁴.

Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué usted esta en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar la entidad.

*La **enunciación de la Misión** se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Empresarial y el Análisis FODA, y se retroalimenta de los mismos posteriormente a su proposición.*

La redacción de la Misión debe responder principalmente las siguientes preguntas:

- ☞ *¿Quiénes somos?*
- ☞ *¿Qué buscamos?*
- ☞ *¿Por qué lo hacemos?*

⁴JORDI, Xifra, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PUBLICAS, Primera Edición. Pág. 22. 2005

☞ ¿Para quién trabajamos?

☞ ¿Cuáles son nuestros valores?

3.3.2 VISIÓN

Es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años, es decir la imagen futura de la empresa a los ojos de sus socios, empleados y accionistas. Por ejemplo, una empresa de transporte escolar puede tener como visión "ser la empresa líder en la prestación de servicios de transportación de estudiantes y con fines turísticos".

La Visión constituye una declaración que guía a la Empresa en un contexto interno y externo cambiante. El **enunciado de la Visión** impulsa a la propia Empresa y la motiva para lograr el cumplimiento de sus Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas. La Visión constituye, por tanto, la Imagen Futura que debiera detentar la Empresa.

La redacción de la Visión debe responder, principalmente, las siguientes preguntas:

☞ ¿Cómo nos vemos en el futuro?

☞ ¿Qué queremos hacer en el futuro?

☞ ¿Cómo vemos a la población objetivo y/o usuarios para los que trabajamos?

3.3.3 OBJETIVOS

Son el resultado que le permiten a la empresa obtener o encaminar de la manera más correcta y oportuna cumplir sus actividades, hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, un objetivo de una empresa de servicios puede ser: contar hasta mediados del 2012 con el 50% de su personal capacitado en temas de atención al cliente. Los objetivos pueden ser de corto plazo (hasta un año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).

Si la entidad dirige bien los objetivos, le permitirá medir la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas pero si son claros y verificables.

3.3.4 ESTRATEGIAS

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Las estrategias, además, afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.⁵

⁵Conceptos de Administración Estratégica; pág. 11.

3.3.5 METAS

Constituyen la expresión numérica de los objetivos, requieren unidad de medida y cantidad. Son la determinación exacta del resultado que se espera alcanzar en un tiempo determinado. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa. Por ejemplo, para una empresa comercial que desea incrementar su participación en mercado, una meta podría ser promocionar los productos con 10% de descuento durante los 5 primeros días de los meses noviembre y diciembre de 2011, con ello se busca alcanzar el objetivo planteado, de lograr más clientes en corto tiempo.

3.3.6 POLÍTICAS

Se formulan a partir de la misión y objetivos de la institución. Son el elemento que da direccionalidad al plan. Las políticas guían la identificación de alternativas de cambio así como las estrategias para su logro.

Son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual los empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio⁶.

3.3.7 PREMISAS

Son suposiciones que se debe considerar al momento de elaborarse el plan de acuerdo a circunstancias o condiciones futuras que presentan en el mercado y que afectaran al desarrollo del mismo.

⁷Diccionario de Finanzas. Pág. 199, año 1999

3.3.8 REGLAS

Las Reglas emiten acciones u omisiones específicas no sujetas a discrecionalidad. Son normas que dictan la acción o la abstracción y no permiten la excepción o la elección personal. Ejemplo: No fumar.

3.3.9 PROGRAMAS

*Los **programas** son un conjunto de actividades interrelacionadas y cronológicamente ordenadas, que describen las actividades que se tienen que realizar, quiénes las van a realizar y cuándo van a terminarse.*

Técnicamente se diría que los programas son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos que son necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operaciones.

3.3.10 PRESUPUESTOS

Un presupuesto es un listado que detalla los recursos o dinero asignado para la realización de una actividad o un proyecto. Son una expresión en términos numéricos. Obligan a la empresa a prepararse por adelantado a los recursos que se necesitarán. Constituyen medios de control. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros proforma, etc.).

Son esquemas, en donde se asignan cifras a las actividades de la organización que va a realizar o desea realizar, en donde se aplica un capital a los costos como ingresos. El presupuesto permite proyectar la planeación en forma cuantitativa.

3.3.11 PROCEDIMIENTOS

Los **procedimientos** establecen métodos para el manejo de actividades cotidianas. A diferencia de las políticas que son guías de acción y no de pensamiento. Son los planes que establecen un método o forma para llevar a cabo una actividad o serie de actividades. Pueden definirse como series cronológicas, pautas a seguir, que indican la forma exacta en que se debe de realizar una actividad.

3.3.12 VALORES

Los valores son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

Dentro de las entidades los valores institucionales más practicados son:

- ☞ Lealtad
- ☞ Respeto
- ☞ Compromiso
- ☞ Puntualidad

- ☞ *Responsabilidad*
- ☞ *Honestidad*
- ☞ *Trabajo en Equipo*
- ☞ *Solidaridad*
- ☞ *Innovación*
- ☞ *Eficiencia*
- ☞ *Equidad*
- ☞ *Transparencia*

3.4 ANALISIS FODA

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es un método que tiene por objeto examinar el Macroambiente (Medio Externo) y Microambiente (Medio Interno) Empresarial, a fin de construir una Matriz que permita proponer los Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas de la Empresa, para alcanzar la Visión. Adicionalmente, para efectos de la consolidación de la información que contiene el FODA, podrán utilizarse papeles de trabajo por cada aspecto del FODA:

☞ *Nº 01: Oportunidades,*

☞ *Nº 02: Amenazas,*

☞ N° 03 Fortalezas y

☞ N° 04: Debilidades.

✍ **Fortalezas**

Son ventajas con que cuenta la organización, permitiéndole aprovechar sus recursos para cumplir su misión y por ende tener una posición privilegiada ante la competencia

✍ **Debilidades**

Son circunstancias desfavorables, donde la entidad no puede funcionar correctamente y que le afecta internamente al momento de cumplir con sus propósitos.

✍ **Oportunidades**

Factores que se presentan en momentos precisos donde la entidad debe aprovechar, ya que les permite crecer y expandir sus productos y servicios en un mercado competitivo.

✍ **Amenazas**

Son situaciones que provienen del entorno, donde afectaran al desarrollo organizacional de la entidad y por ende al no cumplimiento de la visión.

Según **GERTSNER**⁷, la Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades –FO-; estrategias de debilidades y oportunidades –DO-, estrategias de fortalezas y amenazas –FA- y estrategias de debilidades y amenazas –DA. El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una Matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).

**CUADRO No. 1
MATRIZ FODA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.	D1.
	F2.	D2.
	F3.	D3.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO:	ESTRATEGIAS DO:
O1.	Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.	Mejoran las debilidades internas al aprovechar las oportunidades.
O2.		
O3.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA:	ESTRATEGIAS DA:
A1.	Usan las fortalezas de la empresa para reducir o evitar el impacto de las amenazas.	Son tácticas defensivas para reducir las debilidades y evitar las amenazas. Su situación es precaria
A2.		
A3.		

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David
Elaborado: Las Autoras

⁸Organización de Empresas, Gregory Dess.

Las estrategias FO usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo vencer las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias DA tienen como propósito reducir al mínimo las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas para evitar las amenazas.

3.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Debemos definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica.

Estos factores del éxito no deben ser confundidos con las variables ambientales, ya que las variables forman parte de los factores o se derivan de los mismos.

**CUADRO No. 2
FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Factores Claves Éxito	Ponderación	Empresa Nuestra		Competidor 1		Competidor 2	
		Clasificación	R. Ponderado	Clasificación	R. Ponderado	Clasificación	R. Ponderado

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David
Elaborado: Las Autoras

Dentro de este factor intervienen aspectos internos y externos que toda empresa debe reunir para alcanzar el éxito, cuyos elementos constituyen ventajas competitivas.

3.5.1 ANÁLISIS EXTERNO

Hoy en día, debido a los constantes cambios que se dan, es de suma importancia prestar atención no sólo a los aspectos internos de una empresa (marketing, finanzas, producción, personal, etc.), sino también, a los aspectos o factores externos.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.⁸

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías:

- ☞ Fuerzas económicas
- ☞ Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- ☞ Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

⁸<http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

☞ *Fuerzas tecnológicas*

☞ *Fuerzas competitivas*

Entre los componentes del análisis externo contamos:

3.5.1.1 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Es un instrumento que resume y evalúa toda la información del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa.

Los “Factores Externos Clave” se los identifica examinando las expectativas de los clientes externos, las oportunidades y amenazas:

- ☞ *Identificar los “Factores Externos Clave” de la organización (oportunidades y amenazas).*
- ☞ *Asignar una ponderación que vaya de 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada uno de los factores identificados.*
- ☞ *Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, 1 para indicar si esta variable representa un factor muy negativo, 2 un factor medianamente negativo, 3 un factor medianamente positivo o 4 un factor muy positivo.*
- ☞ *Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.*

☞ Sumar los resultados ponderados de cada variable; resultados mayores de 2.5 indican predominio de las oportunidades, mientras que valores menores que 2.5 denotan preponderancia de las amenazas.

♪ **La matriz de perfil competitivo MPC**, es un instrumento analítico que sirve para identificar a los competidores más importantes de la organización e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares, en referencia a una muestra de la posición estratégica nuestra. Su elaboración se puede resumir en los siguientes pasos:

- ☞ Se selecciona los principales competidores de la industria.
- ☞ Se identifica los factores importantes para el éxito, aquellos que determinan el éxito de la empresa dentro de la industria.
- ☞ Se asigna valores de 0 a 1 a los factores, la calificación varía según la importancia del factor, la suma total no puede ser mayor a 1.
- ☞ Se otorga una clasificación de cada factor para cada una de las empresas, los valores van de 1 a 4, 1 significa debilidad principal, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza principal.
- ☞ Se obtiene el puntaje, multiplicando la clasificación por el valor.

☞ Se suma los puntajes de cada una de las empresas⁹.

3.5.2 ANÁLISIS INTERNO

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta. Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

Uno de los componentes del análisis interno es:

3.5.2.1 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

Es un instrumento de análisis interno que identifica las fortalezas y debilidades importantes de la empresa, incluyendo aspectos de gerencia, ventas, financieros, administrativos, producción, desarrollo y servicio al cliente. Los pasos para su elaboración son:

- ☞ *Identificar los “Factores Internos Clave” de la organización (Fortalezas y Debilidades).*
- ☞ *Asignar una ponderación que vaya de 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada uno de los factores identificados. La Sumatoria de todos los valores debe dar 1.0*

⁹ *Conceptos de Administración Estratégica; pág. 112.*

☞ *Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa un factor muy negativo (=1), un factor medianamente negativo (=2), un factor medianamente positivo (=3) o un factor muy positivo (=4).*

☞ *Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.*

☞ *Sumar los resultados ponderados de cada variable; resultados mayores de 2.5 indican predominio de las fortalezas, mientras que valores menores que 2.5 denotan preponderancia de las debilidades.*

☞ **DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Son los logros que una empresa teniendo en cuenta su Visión Empresarial, quiere alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual.

Se enuncian teniendo en cuenta la Misión, el Diagnóstico Empresarial y el Análisis FODA.

☞ **DETERMINACIÓN DE LAS METAS EMPRESARIALES ESTRATÉGICAS**

Son los resultados que se esperan lograr durante un periodo de tiempo. Permiten advertir la total implementación de los Objetivos Estratégicos determinados por la empresa.

Su expresión debe guardar correspondencia con el Indicador de Desempeño Estratégico a aplicársele.

♪ **Lineamientos para la determinación de las Metas Estratégicas Institucionales**

Las Metas Estratégicas deben reunir las siguientes características:

- ☞ **Razonables;** *deben ser factibles de ser cumplidas teniendo en cuenta las Oportunidades y Fortalezas de la Empresa.*
- ☞ **Motivadoras;** *deben exigir un grado de esfuerzo y compromiso para alcanzarlas.*
- ☞ **Claros;** *deben encontrarse claramente determinadas a fin de evitar confusión en los resultados esperados.*
- ☞ **Controlables;** *deben ser susceptibles de ser medidas en base a resultados obtenidos por la aplicación de Indicadores de Desempeño Estratégico.*

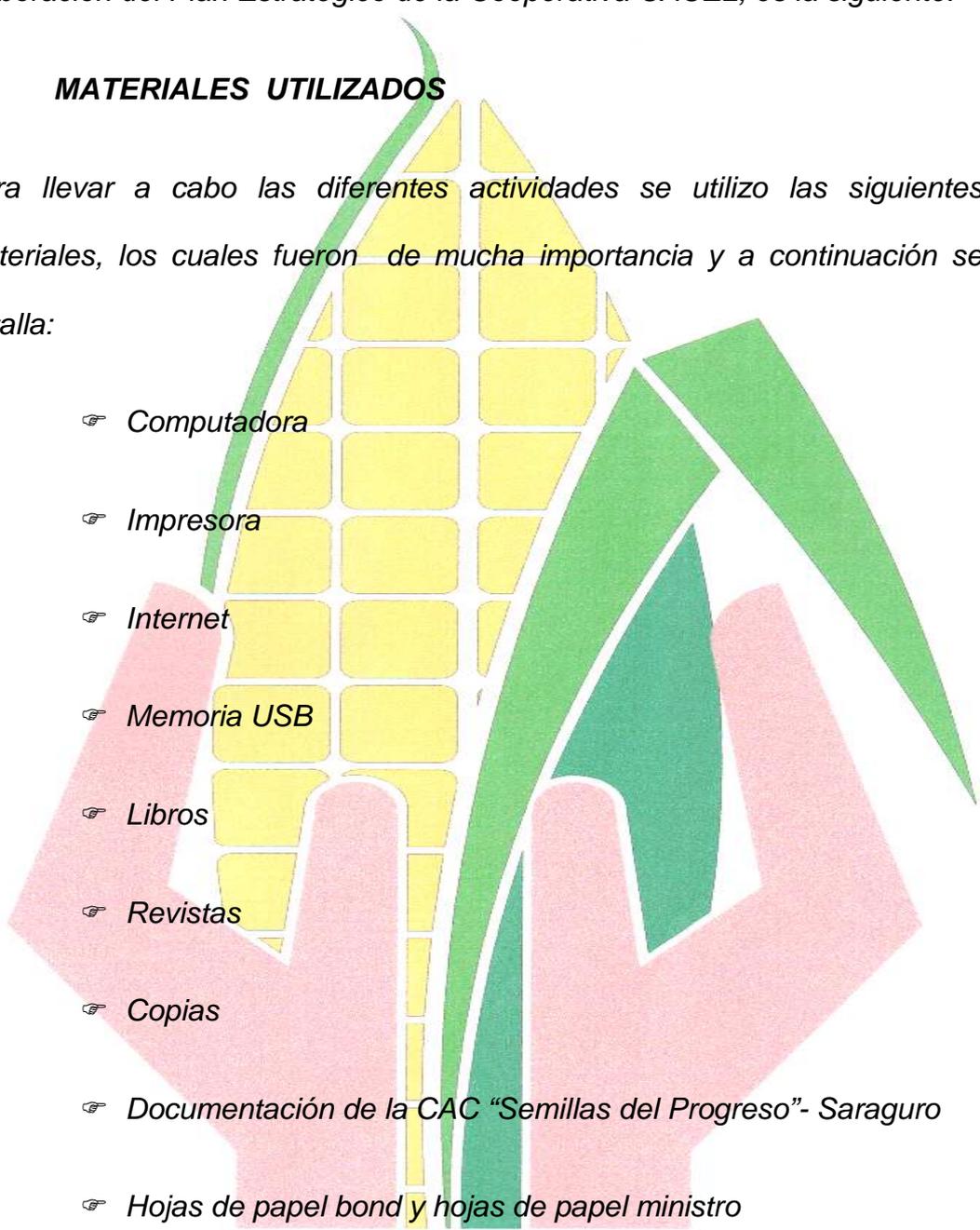


4. MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología que se utilizó en el transcurso de la investigación, para la elaboración del Plan Estratégico de la Cooperativa CACEL, es la siguiente:

4.1 MATERIALES UTILIZADOS

Para llevar a cabo las diferentes actividades se utilizó las siguientes materiales, los cuales fueron de mucha importancia y a continuación se detalla:

- 
- ☞ Computadora
 - ☞ Impresora
 - ☞ Internet
 - ☞ Memoria USB
 - ☞ Libros
 - ☞ Revistas
 - ☞ Copias
 - ☞ Documentación de la CAC “Semillas del Progreso”- Saraguro
 - ☞ Hojas de papel bond y hojas de papel ministro
 - ☞ Corrector
 - ☞ Carpetas
 - ☞ Esferográficos, lápices y borradores

4.2 MÉTODOS UTILIZADOS

La investigación surge luego de la identificación de un problema relacionado con la ausencia de una planificación estratégica aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso”, lo que condujo a la búsqueda una base teórica que permita la comprensión del problema; en el cual se aplicaron los siguientes métodos:

4.2.1. MÉTODO CIENTÍFICO

Nos ayudó a ejecutar las fases investigativas que permitieron determinar, identificar y describir cuál es la situación actual del objeto que se investiga; para ello se diseñaron los instrumentos necesarios y se determinaron los grupos de informantes claves, cuya información procesada ha permitido la descripción cabal del problema, su caracterización y propuesta de una alternativa que busca cambiar la realidad descrita, a más de proveer información para la toma de decisiones por parte de los directivos.

También fue una guía que norma y regula el proceso investigativo, desde la comprensión del problema a la luz del marco teórico hasta el señalamiento de conclusiones, recomendaciones.

4.2.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Como resultado de la revisión de la literatura que proporcionó los referentes generales necesarios para situarse en la entidad analizada; una vez

procesada la información obtenida a través de los instrumentos, se contrastó y comprobó estos resultados en un proceso de deducción científica.

4.2.3. MÉTODO INDUCTIVO

Facilitó la comprensión de los factores que caracterizan la administración y gestión de la Cooperativa “Semilla del Progreso” como consecuencia de un ambiente en constante cambio y transformación; situación que no solo afecta a esta entidad sino también a las demás existentes en el mercado. En conclusión, nos permitió detectar los problemas de la institución debido a la ausencia de la elaboración y ejecución del Plan Estratégico.

4.2.4. MÉTODO ANALÍTICO

Se lo aplicó en la descomposición del problema central en sus partes, división que facilitó el análisis de cada elemento en forma independiente e interrelacionado con los demás componentes; este es el caso del análisis del medio interno y medio externo, cuyos resultados se concretan en la matriz FODA que permite el diseño de las estrategias que contemplará el Plan Estratégico.

4.3 TÉCNICAS UTILIZADAS

4.3.1 LA OBSERVACIÓN

Que fue utilizada para determinar las principales características del ambiente de trabajo, la atención al cliente, la relación interpersonal y otros aspectos

interesantes que reflejan el tipo de liderazgo y gestión que se desarrolla a lo interno de la Cooperativa.

4.3.2 ENTREVISTA

Primeramente se llevó a cabo una reunión con el gerente, luego con los directivos y el personal de la institución, la cual tuvo por objeto hacer conocer la importancia de la elaboración del Plan Estratégico y llegar a conocer el nivel de involucramiento de ellos en esta actividad.

Además esta técnica permitió confirmar en unos casos y ampliar en otros, los datos proporcionados por los informantes claves, es decir, los directivos y administrativos de la Cooperativa.

4.3.3 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Conocida también como documental, permitió recopilar, sintetizar y utilizar el material bibliográfico que respaldó el marco teórico de la investigación.

4.3.4 ENCUESTA

Permitió la recolección de los datos que proporcionaron los informantes claves, en este caso, los clientes, directivos y personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla del Progreso".

Para el análisis de los factores externos e internos y llegar a conclusiones por consenso de tal manera que se fundamente adecuadamente el diagnóstico situacional de la entidad financiera en estudio, se recurrió como

técnica metodológica al trabajo en **grupos focales** o **talleres** con representantes de todos los sectores de la Cooperativa (clientes, directivos, personal administrativo).

4.4 PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS

Luego de la identificación del problema se señaló la fundamentación teórica referente, se diseñaron los instrumentos de investigación necesarios, se aplicó y procesó la información que analizada a la luz del marco teórico dio como resultado un listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), lista que constituyó la base para el análisis técnico de una serie de instrumentos que permitieron el diseño de estrategias pertinentes que se proyectan a la superación de debilidades y desviación de las amenazas, como formas de garantizar el mejoramiento continuo de la gestión de la Cooperativa.

La coherencia entre las fases de investigación y los resultados de cada una como insumo de la siguiente, ha sido posible mediante el diseño de matrices de apoyo metodológico, elaboradas por las investigadoras; el siguiente cuadro explica los instrumentos aplicados a cada uno de los informantes clave, los objetivos que pretende cada instrumento y la técnica a la cual pertenece; esto ha facilitado garantizar la coherencia entre cada fase del proceso investigativo.

CUADRO No. 3
RESUMEN DE TÉCNICA, INSTRUMENTO, INFORMANTE Y OBJETIVO

TÉCNICA	INSTRUMENTO	INFORMANTE	OBJETIVO
Revisión bibliográfica	Ficha de resumen (registro de datos importantes)		Identificar información bibliográfica
Encuesta	Cuestionario	Socios.	Obtener información confiable para analizar la percepción que tienen los clientes sobre los servicios ofertados, así como sus necesidades y expectativas.
Entrevista	Cuestionario	Directivos y personal administrativo	Determinar las limitaciones que marcan diferencia entre esta entidad financiera y otras del sector.
Observación	Ficha de registro de datos o hechos importantes	Personal que labora en la entidad y socios. que acuden por sus servicios	Constatar la información recopilada y evidenciar el comportamiento de los empleados y directivos, las relaciones interpersonales, niveles de comunicación, ambiente de trabajo, etc.
Grupos focales, Talleres de trabajo	Matriz de concreción	Representantes de cada grupo de informantes	Concretar el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla del Progreso".

Elaborado: Las Autoras

4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para recolectar la información se recurrió al personal directivo, administrativo y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla del Progreso" de la ciudad de Saraguro. En el siguiente cuadro se explica para mayor comprensión, la distribución de la población:

**CUADRO No. 4
INFORMANTES CLAVE**

INFORMANTES	SUBTOTAL	TOTAL
Personal y Directivos		09
Socios		1500
TOTAL		1509

Fuente: Directivos de la CAC “Semilla del Progreso de Saraguro”
Elaborado: Las Autoras

El personal directivo y socios de la Cooperativa constituyen una población considerable, 1509, por lo tanto se aplica la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, esto tanto para las encuestas y talleres de grupo focal.

La fórmula y resultados son los siguientes:

$$n = \frac{4PQN}{e^2 (N - 1) + 4PQ}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{4(0.5)(0.5) 1500}{0.05^2 (1500-1) + (4)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 315.9557662$$

n = 316 personas

Donde:

P = Probabilidad de que un evento ocurra

Q = Probabilidad de que un evento no ocurra

N = Población

e = Error permitido (5%)

n = Tamaño de la muestra

4.6 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LOS TALLERES DE GRUPOS FOCALES

En el mes de octubre del 2009 nos trasladamos a la ciudad de Saraguro para realizar nuestra primera entrevista primeramente con el Gerente Ángel Sarango, en la cual se trato sobre nuestra intención de aportar con al elaboración del plan estratégico ya que la cooperativa no cuenta con el mencionado, una vez hablado él nos supo manifestar que no tiene ningún inconveniente para colaborarnos en todo lo que fuera necesario y llegamos a un acuerdo mutuo y nuestro propósito es aportar con un trabajo competitivo y de gran ayuda para la institución.

El 17 de junio del 2010, se llevo a cabo el taller formal con la Asamblea General de Socios y Gerente en el cual se trató sobre la importancia de contar con un Plan Estratégico, así como también sus ventajas y el

significado de la importancia de aplicar esta herramienta administrativa en la Cooperativa.

El taller tratado tuvo como objetivo primordial conocer la situación actual de la cooperativa y a su vez detectar las fortalezas y debilidades de la misma, para ello nos vinculamos a fondo con el desarrollo y ejecución de sus tareas, enfocándonos de manera directa mediante el dialogo compartido con todos los involucrados.

Antes de realizar este taller pedimos la autorización pertinente por medio de un oficio dirigido al Gerente, en donde se manifiesta la socialización del Libro denominado “Agenda de Trabajo”, y una vez analizado llegamos a pulir la información detectando los puntos fuertes y débiles que nos permitirán ayudar a afianzar la presente investigación, obteniendo resultados inmediatos, con la participación de todos los que conforman la Cooperativa, detectando por una evaluación las fortalezas y debilidades como también las oportunidades y amenazas.

Con este taller realizado detectamos que existe un ambiente armónico, democrático y sus relaciones son cordiales. Además el cargo de cada uno de los que conforman la entidad tiene un alto nivel profesional sintiéndose satisfechos con el cargo desempeñado.

Es necesario mencionar que la Cooperativa “Semilla del Progreso” es una entidad pequeña por lo cual existe rotación de puestos en ciertas áreas, dificultando la continuidad de sus funciones establecidas. Los servicios y

productos que ofrece están dirigidos a toda la colectividad del Cantón Saraguro y a otros Cantones como Loja y Zamora, especialmente a fortalecer el crecimiento de nuestros agricultores, ganaderos como también a nuestros comerciantes, artesanos y entre otros sectores.

La Cooperativa se enfoca mas al sector agrícola el mismo que necesita ser apoyado con créditos para el cultivo y el crecimiento de sus tierras consideradas fértiles y llenas de riqueza, motivo por el cual la cooperativa le ha dado importancia económica a este sector. Se considera una oportunidad para la Cooperativa por tener su posicionamiento por ser un sector productivo y rentable, de esta manera tiene que seguir captando mas socios y mercado.

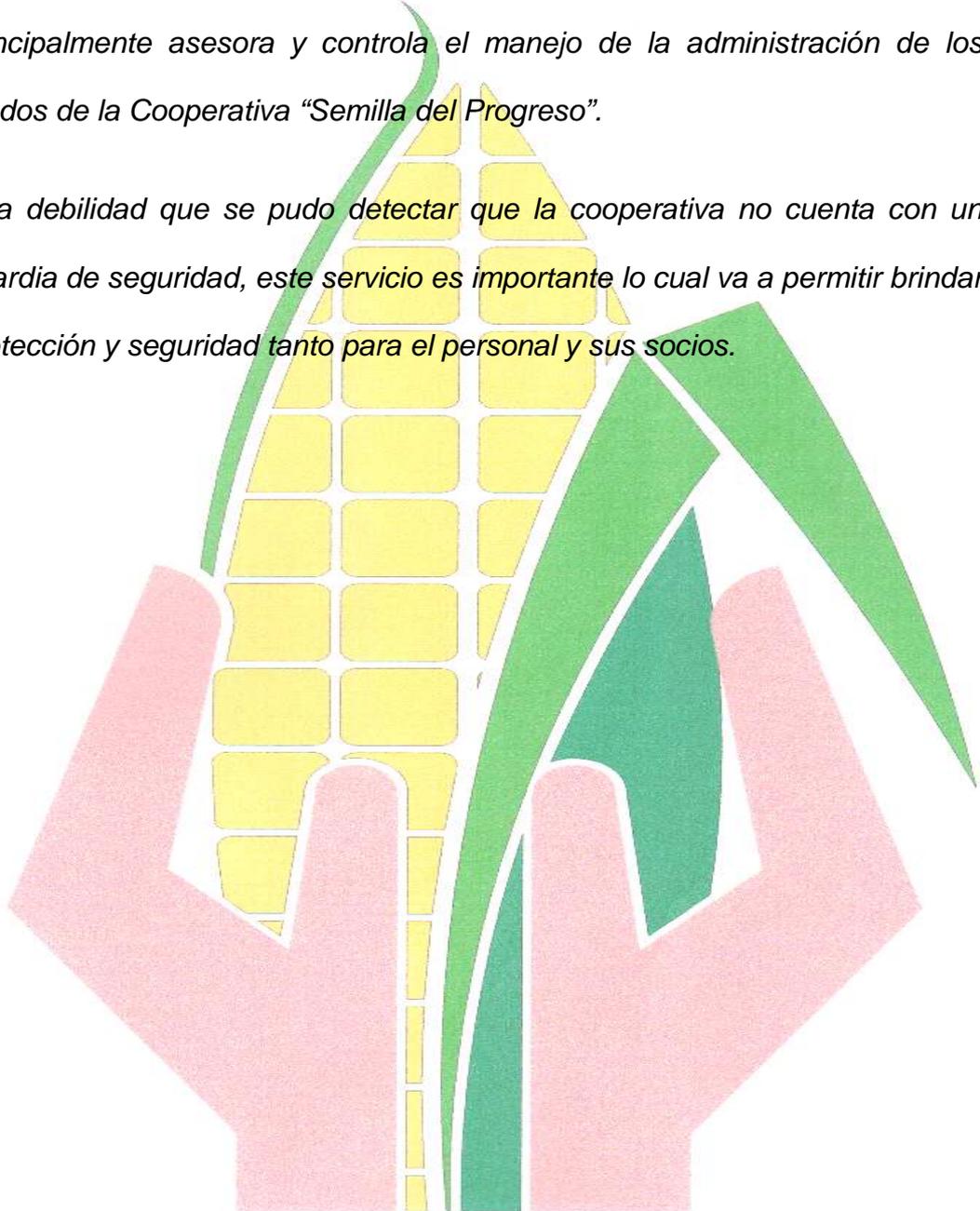
Los empleados manifestaron que los principales involucrados se preocupen por buscar los medios necesarios para capacitar al personal debido a que no existe la motivación para brindar capacitaciones permanentes, difundiendo temas acordes a cada una de las áreas o necesidades.

La Asamblea General de Socios manifestaron que es necesario mejorar sus recursos, con la finalidad de mantener y seguir alcanzo un excelente crecimiento empresarial y de esta manera poder brindar productos y servicios de excelente calidad con una atención oportuna.

En el transcurso del dialogo se destaco una fortaleza muy importante que la cooperativa gozo del control de la Insectoría de Cooperativas por intermedio del Ministerio de Bienestar Social actualmente como Ministerio de Inclusión

Económica y Social (MIES) beneficiando a la entidad y socios, por establecer disciplinas financieras, normatividad de las funciones, pero principalmente asesora y controla el manejo de la administración de los fondos de la Cooperativa “Semilla del Progreso”.

Una debilidad que se pudo detectar que la cooperativa no cuenta con un guardia de seguridad, este servicio es importante lo cual va a permitir brindar protección y seguridad tanto para el personal y sus socios.





5.1 ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

La encuesta aplicada a los socios (ver Anexo No. 3), se diseñó con el fin de obtener información confiable para analizar la percepción que tienen los clientes sobre los servicios ofertados, así como sus necesidades y expectativas; y, determinar el criterio que ellos tienen respecto de la gestión de la entidad financiera.

☞ DATOS GENERALES

PREGUNTA 1

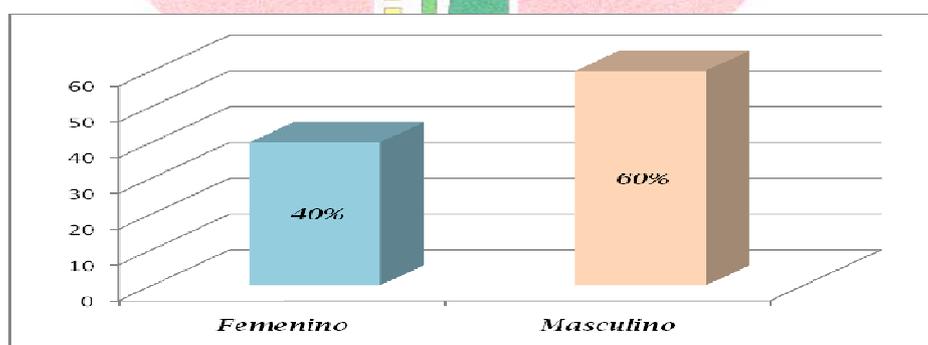
1. Sexo:

**CUADRO No. 5
DATOS GENERALES: SEXO**

Alternativa	f	%
Femenino	125	40
Masculino	191	60
TOTAL	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

**GRÁFICO No. 1
DATOS GENERALES: SEXO**



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

El 40% de los clientes, pertenecen al género femenino, en tanto que el 60% restante son del género masculino.

PREGUNTA 2

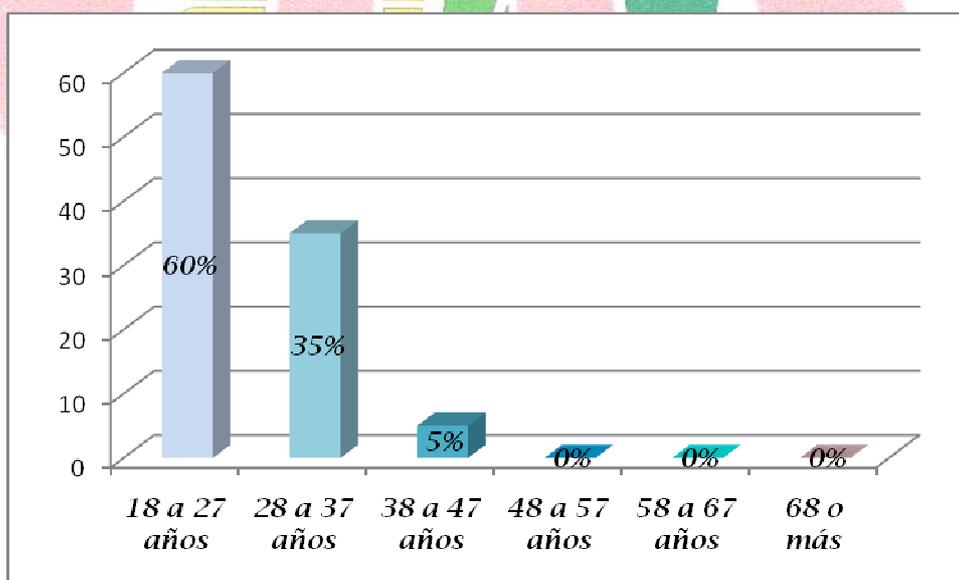
2. Edad:

CUADRO No. 6
DATOS GENERALES: EDAD

Alternativa	f	%
18 a 27 años	190	60
28 a 37 años	111	35
38 a 47 años	15	5
48 a 57 años	0	0
58 a 67 años	0	0
68 o más	0	0
Total	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

GRÁFICO No. 2
DATOS GENERALES: SEXO



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

La edad de los clientes de la Cooperativa en un gran porcentaje (60%) oscila entre 18 y 27 años; el 35% está comprendido en el rango entre 28 y 37 años; y, el 5% restante entre 38 y 47 años. Esta característica particular de los clientes de la Cooperativa configura una fortaleza, dado que la juventud de los clientes asegura un periodo de permanencia como clientes mucho más largo dando estabilidad a la gestión financiera de la entidad, al manejar expectativas similares y estables.

PREGUNTA 3

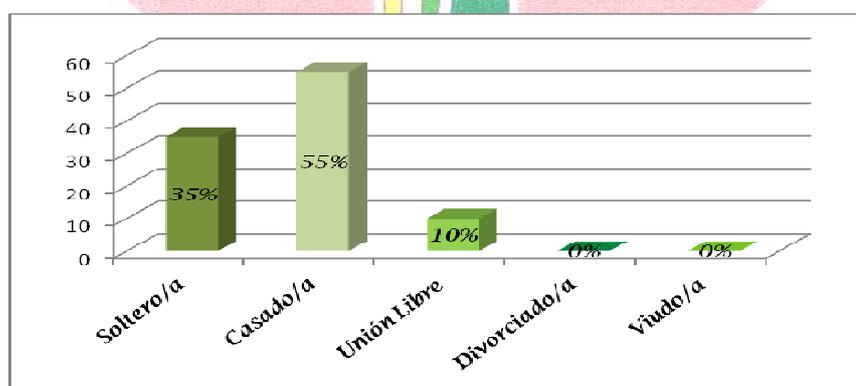
2. Estado Civil:

CUADRO No.7
DATOS GENERALES: ESTADO CIVIL

Alternativa	F	%
Soltero/a	111	35
Casado/a	174	55
Unión Libre	31	10
Divorciado/a	0	0
Viudo/a	0	0
Total	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

GRÁFICO No.3
DATOS GENERALES: ESTADO CIVIL



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

El 55% de clientes encuestados son de estado civil casado/a; el 35% son de estado civil soltero/a, tan solo el 10% están en unión libre; el resto de alternativas no tienen valores representativos (divorciados/as, viudos/as). De estos resultados se deduce, la importancia de la cobertura de servicios financieros considerando el estado civil del socio/a, ya que al beneficiar con préstamos y ahorros a buen interés a los jefes de familia (padre-madre), se está beneficiando indirectamente a una familia entera, de allí su trascendencia social en el medio de influencia.

En cuanto a la actividad productiva, se les preguntó si trabajan o no, las respuestas se muestran a continuación:

PREGUNTA 4

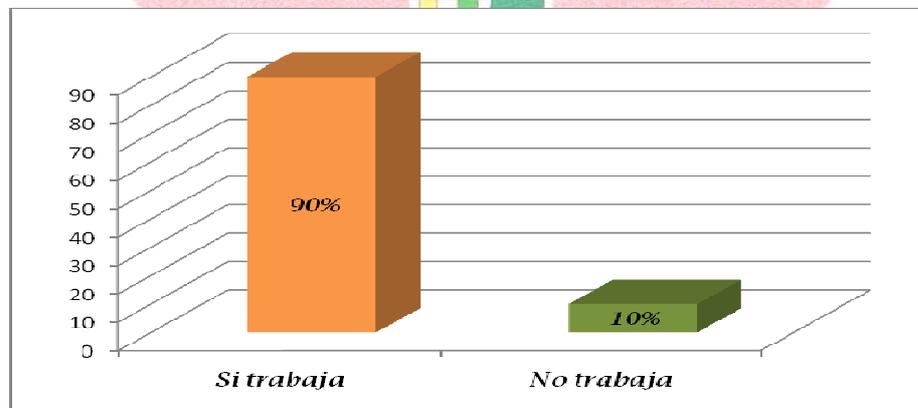
4. Trabaja:

**CUADRO No. 8:
DATOS GENERALES: TRABAJO**

Alternativa	f	%
Si trabaja	284	90
No trabaja	32	10
Total	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

**GRÁFICO No. 4
DATOS GENERALES: TRABAJO**



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

El 90% de encuestados, sí trabajan; en tanto que tan solo el 10% restante no trabajan, tal como lo demuestra el gráfico No. 4. La actividad económica de los clientes es otro factor importante como característica de los clientes de la Cooperativa, ya que sus actividades formales de obtención de ingresos aseguran el ahorro y obligaciones crediticias con la Cooperativa.

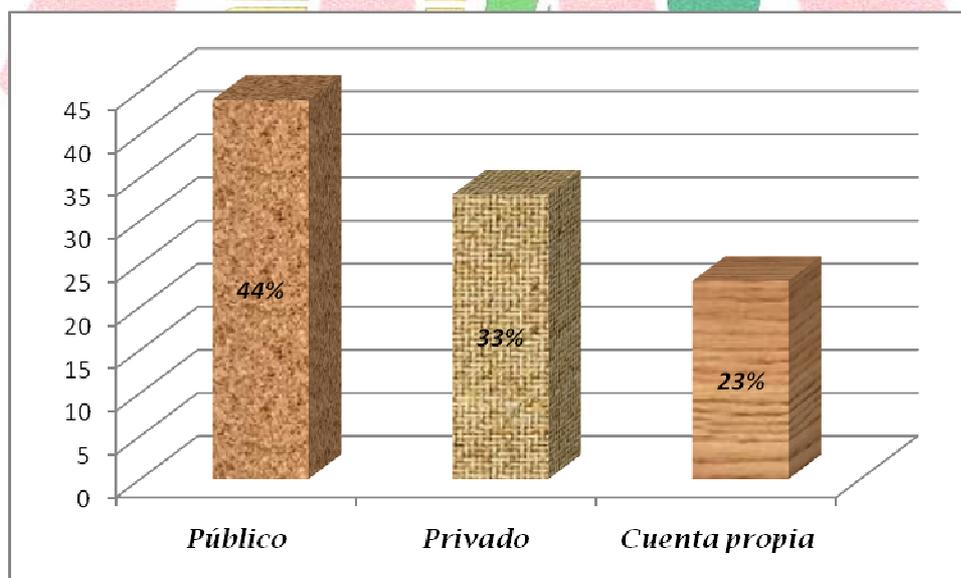
¿Dónde?:

CUADRO No. 9
DATOS GENERALES: LUGAR DE TRABAJO

Alternativa	f	%
Público	125	44
Privado	94	33
Cuenta propia	65	23
Total	284	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

GRÁFICO No. 5
DATOS GENERALES: LUGAR DE TRABAJO



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

El origen de los ingresos de los clientes corresponden al sector público (44%), al sector privado (33%) y por cuenta propia (23%); estos últimos son clientes que están dedicados a negocios familiares, micro emprendimientos, actividades comerciales, entre otras. En definitiva, se puede deducir que del 90% de clientes que sí trabajan, el 77% tienen asegurados sus ingresos mensuales mediante un rol de pagos que garantiza los niveles de ingresos y el cumplimiento de obligaciones financieras; en tanto que el 23% restante que se dedican a actividades de manera independiente, también son sujetos de crédito ya que se caracterizan por su espíritu emprendedor y el papel social de la Cooperativa es apoyar directamente el progreso de estos micro emprendimientos como medios de crecimiento económico de los pueblos en sectores geográficos deprimidos.

PREGUNTA 5

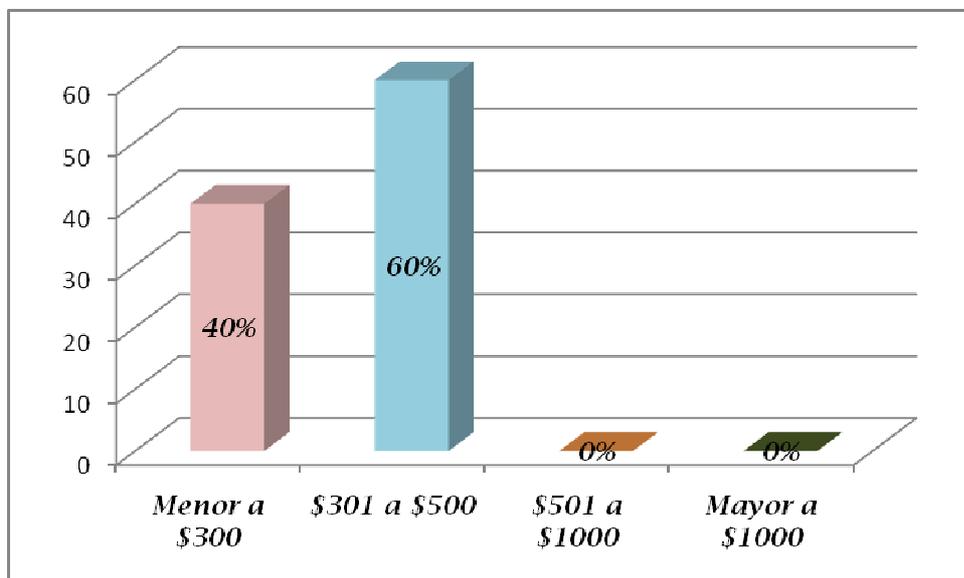
5. Ingreso mensual familiar:

**CUADRO No. 10
DATOS GENERALES: INGRESO FAMILIAR**

Alternativa	F	%
Menor a \$300	114	40
\$301 a \$500	170	60
\$501 a \$1000	0	0
Mayor a \$1000	0	0
Total	284	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

GRÁFICO No. 6
DATOS GENERALES: INGRESO FAMILIAR



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

Del total de clientes encuestados que desarrollan una actividad económica (284), el 60% manifiesta que percibe un ingreso que va desde 301 a 500 dólares; y el 40% restante, que sus ingresos están por debajo de los 300 dólares. Como se observa, el mayor porcentaje determina que los clientes cuentan con ingresos que les permite mantener un ahorro permanente en la Cooperativa, lo cual es garantía de liquidez y solvencia. Corresponde a la entidad motivar y fortalecer la cultura del ahorro en el sector de incidencia de sus operaciones.

Como se puede apreciar, esta es otra particularidad importante de los clientes de la Cooperativa, el nivel de ingresos posibilita el acceso a créditos y otros servicios a más de los básicos y necesarios. Es importante

Precordar que el sector al que atiende la Cooperativa en estudio corresponde a la población económicamente activa que genera recursos para su sustento mediante actividades en relación de dependencia y por cuenta propia.

☞ **DATOS ESPECÍFICOS**

PREGUNTA 6

6. **Califique usted según su criterio, cada uno de los siguientes aspectos de la Cooperativa “Semillas del Progreso”**

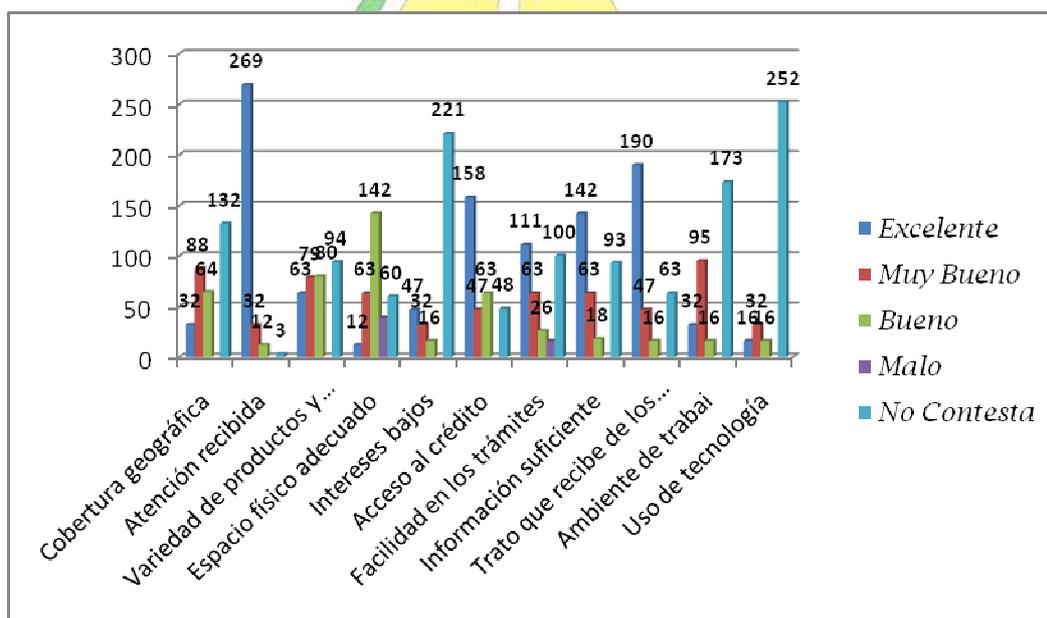
**CUADRO No. 11
ASPECTOS INSTITUCIONALES**

Alternativa	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo	No Contesta
Cobertura geográfica	32	88	64		132
Atención recibida	269	32	12		3
Variedad de productos y servicios	63	79	80		94
Espacio físico adecuado	12	63	142	39	60
Intereses bajos	47	32	16		221
Acceso al crédito	158	47	63		48
Facilidad en los trámites	111	63	26	16	100
Información suficiente	142	63	18		93
Trato que recibe de los empleados	190	47	16		63
Ambiente de trabajo	32	95	16		173
Uso de tecnología	16	32	16		252

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

Las alternativas de respuesta corresponden a las planteadas en el instrumento aplicado a los informantes clave, las cuales se exponen en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 7
ASPECTOS INSTITUCIONALES



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

El análisis cuantitativo-cualitativo de estos datos ha permitido establecer aquellos aspectos que constituyen fortalezas y debilidades, para ser considerados en las acciones estratégicas del plan.

A continuación se presenta esta clasificación:

CUADRO No. 12
CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES

Alternativa	%	
	FORTALEZA	DEBILIDAD
<i>Cobertura geográfica</i>	38	20
<i>Atención recibida</i>	95	4
<i>Variedad de productos y servicios</i>	45	25
<i>Espacio físico adecuado</i>	24	57
<i>Intereses bajos</i>	25	5
<i>Acceso al crédito</i>	65	20
<i>Facilidad en los trámites</i>	55	13
<i>Información suficiente</i>	65	6
<i>Trato que recibe de los empleados</i>	75	5
<i>Ambiente de trabajo</i>	40	5
<i>Uso de tecnología</i>	15	5

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

Los resultados expuestos en el Gráfico No. 7 han sido convertidos a porcentaje; las dos primeras escalas (Excelente y Muy Bueno) configuran una Fortaleza, en tanto, que las otras dos (Bueno y Malo) corresponden a una Debilidad. Se suman los porcentajes de las dos primeras (Fortaleza) y de las dos últimas (Debilidad); si la sumatoria es superior al 50% se clasifica en fortaleza; si es igual o menor a 50% es Debilidad. En el caso de que ninguno de estos valores sea mayor a 50%, se determina con el mayor valor si es fortaleza o debilidad.

En cuanto a los productos y/o servicios más utilizados por los clientes se tienen los siguientes datos:

PREGUNTA 7

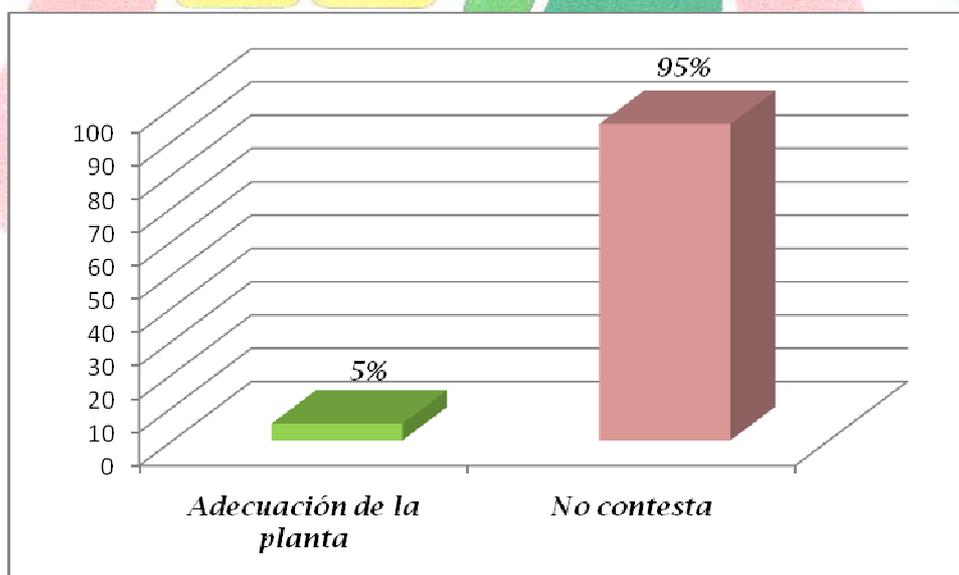
7. Según su criterio, ¿qué tipo de servicio considera necesario que se establezca en la Cooperativa para mejorar el servicio a sus clientes?

CUADRO No. 13
MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES

Alternativa	f	%
Adecuación de la planta	16	5
No contesta	300	95
Total	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

GRÁFICO No. 8
MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

Como se evidencia en los resultados de este ítem, solamente el 5% hacen referencia a la infraestructura física de las instalaciones donde funciona la

Cooperativa, como un aspecto que debiera cambiar para asimilar como mejora en el servicio; sin embargo, conversando informalmente sobre el tema, los clientes consideran que este aspecto no es urgente, que ellos están satisfechos con el servicio como tal.

Ante los niveles aceptables de satisfacción en los clientes, es necesario indagar sobre su decisión de permanecer como clientes únicos de la CAC “Semilla del Progreso” o si tienen interés en acceder a los servicios de otras entidades financieras, la información se muestra a continuación:

PREGUNTA 8

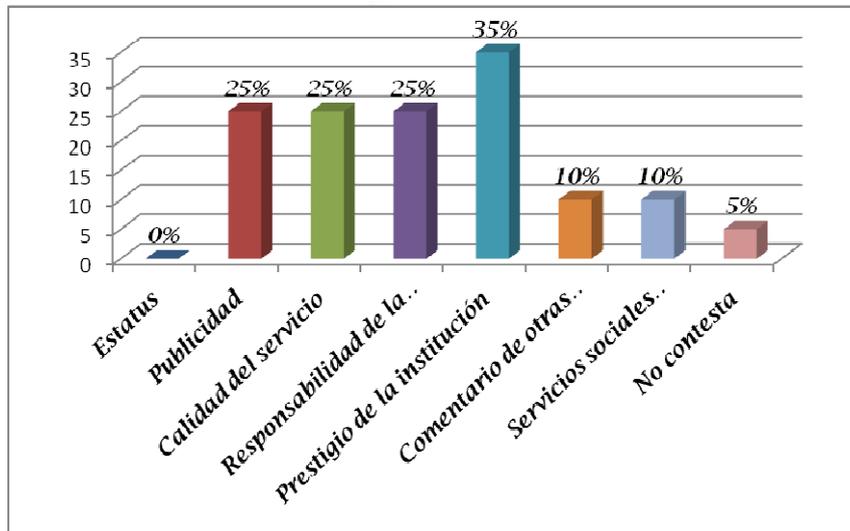
8. **¿Cuáles serían los motivos que le impulsarían a utilizar los servicios de otra institución financiera?**

**CUADRO No. 14
MOTIVOS PARA ACCEDER A LOS SERVICIOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA**

Alternativa	f	%
<i>Estatus</i>	0	0
<i>Publicidad</i>	79	25
<i>Calidad del servicio</i>	79	25
<i>Responsabilidad de la institución</i>	79	25
<i>Prestigio de la institución</i>	111	35
<i>Comentario de otras personas</i>	32	10
<i>Servicios sociales adicionales (salud, ...)</i>	32	10
<i>No contesta</i>	16	5

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

GRÁFICO No. 9
MOTIVOS PARA ACCEDER A LOS SERVICIOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

Como se observan, los porcentajes son inferiores al 50%, sin embargo, es importante considerarlos en una planeación estratégica, ya que estas son las razones por las cuales un cliente accedería a los servicios de otra entidad financiera, lo cual indirectamente configura una debilidad para la Cooperativa en estudio; estas son: el 35% manifiesta que el prestigio de la institución es un aspecto que lo motivaría a cambiarse; el 25% sostiene que la publicidad, la calidad del servicio y la responsabilidad de la institución son motivos suficientes para abandonar una entidad y migrar a otra; el 10% dice que los servicios adicionales que ofrezca así como los comentarios de otras personas lo motivarían a cambiar de entidad financiera.

A pesar de ser mínimos los porcentajes, se los debe considerar a la hora de diseñar estrategias para superar falencias y potenciar fortalezas

institucionales.

La atención que una empresa u organización presta a sus clientes al momento en que éste solicita el servicio constituye un aspecto que genera impacto en el cliente/usuario, positivo o negativo, por lo tanto se preguntó si el personal que labora en la Cooperativa atiende con esmero y prontitud al cliente, las respuestas son las siguientes:

PREGUNTA 9

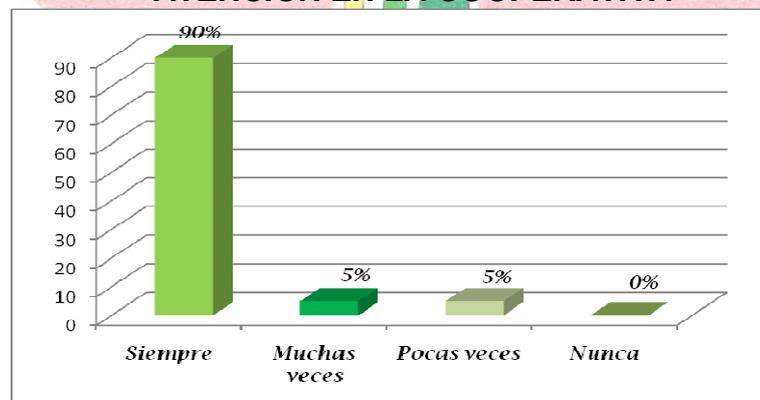
9. ¿El recurso humano lo atiende con esmero y prontitud?

CUADRO No. 15
ATENCIÓN EN LA COOPERATIVA

Alternativa	f	%
Siempre	284	90
Muchas veces	16	5
Pocas veces	16	5
Nunca	0	0
Total	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

GRÁFICO No. 10
ATENCIÓN EN LA COOPERATIVA



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

Se puede deducir que la satisfacción del cliente frente a la atención que recibe del personal administrativo es elevada, pues el 90% de los encuestados sostienen que siempre son atendidos con prontitud y esmero; importante fortaleza de la institución.

Una buena administración o gestión ejercida por los directivos, quienes imprimen un liderazgo participativo y transformador, genera beneficios derivados como: buen ambiente de trabajo, buenos niveles de comunicación, coordinación entre los distintos departamentos, calidad en el servicio, eficiencia en el desempeño, entre otros.

Por esta razón se consideró importante averiguar sobre la percepción del cliente en cuanto a la administración de la Cooperativa, la información se muestra a continuación:

PREGUNTA 10

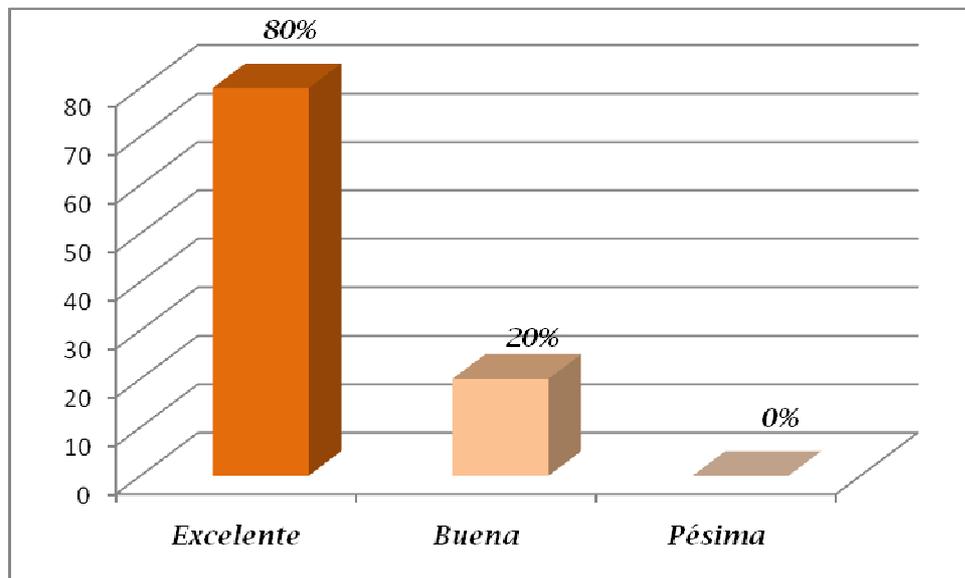
10. **¿Cómo calificaría a la administración de la Cooperativa?**

**CUADRO No. 16
ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA**

Alternativa	f	%
Excelente	253	80
Buena	63	20
Pésima	0	0
Total	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

GRÁFICO No. 11
ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

El 80% sostiene que la administración de la Cooperativa es excelente y el 20% restante, que es buena. Pues ellos consideran que los empleados son amables, atienden oportunamente sus requerimientos y los asesoran en el momento en que están solicitando un servicio. Estos datos corroboran la existencia de una importante fortaleza en cuanto a la administración y gestión institucional, que se constituye en el soporte para las estrategias que se diseñen como consecuencia de este estudio.

PREGUNTA 11

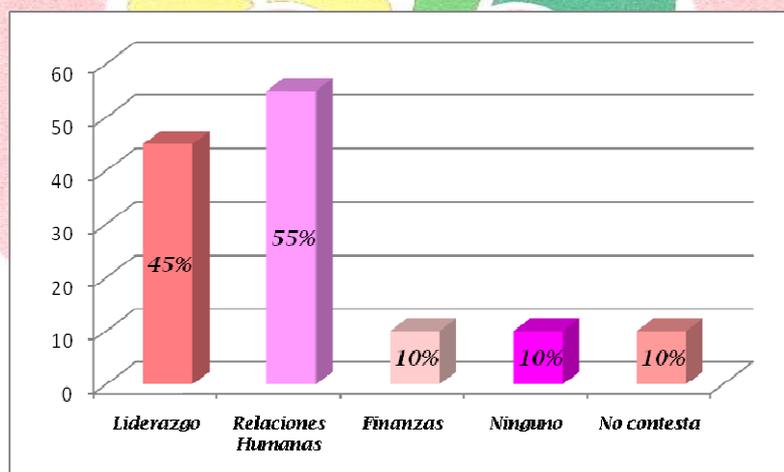
11. En qué aspectos considera debería capacitarse a los funcionarios y personal administrativo de la Cooperativa?

CUADRO No. 17
CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Alternativa	f	%
Liderazgo	142	45
Relaciones Humanas	174	55
Finanzas	32	10
Ninguno	32	10
No contesta	32	10

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

GRÁFICO No. 12
CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

Al consultarles sobre los aspectos en que se debería capacitar al personal, los clientes concuerdan en su mayoría (55%) que debe ser en temas de

Relaciones Humanas, ya que estas son el eje alrededor del cual gira la administración en general; el 45% dice que los temas de liderazgo también generarían un impacto en la forma de ejercer sus funciones, de manera especial, de quienes se encuentran en cargos directivos; tan solo un 10% sostiene que se podría capacitar en temas relacionados a las finanzas.

PREGUNTA 12

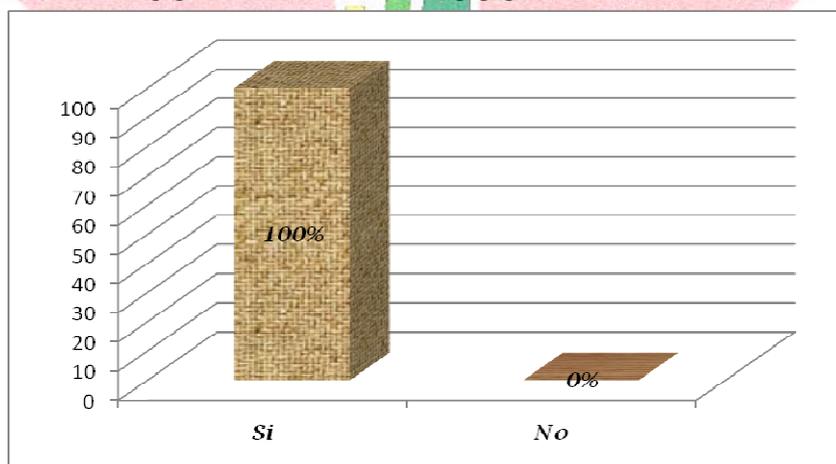
12. **¿Considera que la Cooperativa es confiable para sus ahorros y créditos?**

**CUADRO No. 18
CONFIANZA EN LA COOPERATIVA**

Alternativa	f	%
Si	316	100
No	0	0
Total	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

**GRÁFICO No. 13
CONFIANZA EN LA COOPERATIVA**



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

De igual manera, el 100% de los encuestados manifiesta que confían en la Cooperativa para entregarle sus ahorros y solicitar créditos, las razones de esta confianza son: seguridad, prestigio, esmero y prontitud en la atención, entre otras.

PREGUNTA 13

13. **Teniendo en cuenta sus ingresos y descontando todos los gastos, ¿cuánto ahorra en la Cooperativa?**

**CUADRO No. 19
CAPACIDAD DE AHORRO**

Alternativa	f	%
\$30 a \$50	63	20
\$51 a \$80	32	10
\$81 a \$100	47	15
\$101 a \$150	32	10
\$151 a \$200	47	15
\$201 a \$250	16	5
No contesta	79	25
Total	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

**GRÁFICO No. 14
CAPACIDAD DE AHORRO**



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

Del 100% de clientes encuestados que ahorran, 20% manifiesta tener un monto ahorrado entre 30 a 50 dólares; el 15% de 81 a 100 dólares; y otro 15% posee un monto ahorrado de 151 a 200 dólares; el 10% entre 51 y 80 dólares; otro 10% posee un ahorro entre 101 y 150 dólares; finalmente, el 5% del 201 a 250 dólares.

De este cuadro (No. 20) se deduce que los clientes mantienen un ahorro pequeño pero constante, lo cual inyecta de capital a la Cooperativa permitiéndole buenos niveles de agilidad y certeza en la prestación de sus servicios.

PREGUNTA 14

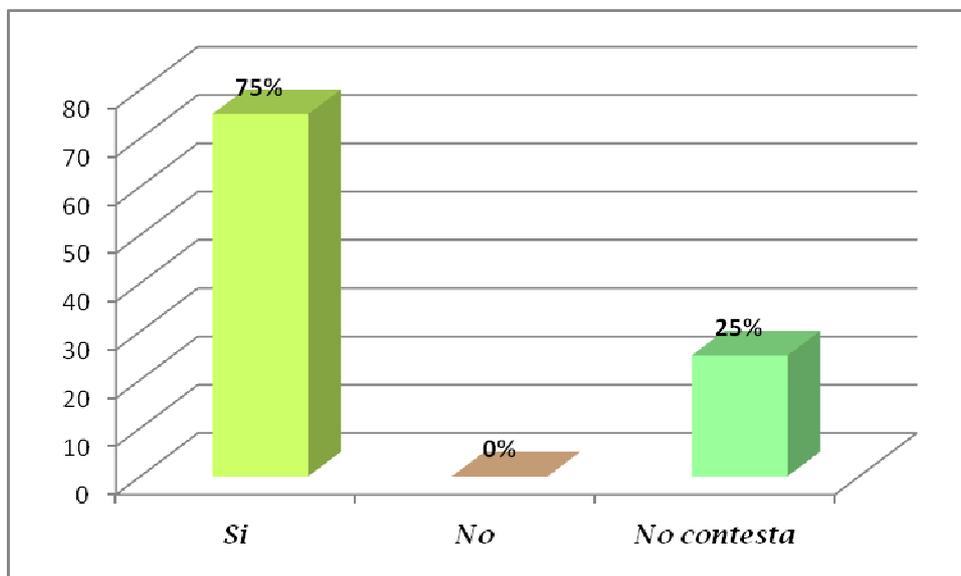
14. A futuro, ¿estaría en capacidad de incrementar sus ahorros?

**CUADRO No. 20
INCREMENTO DE AHORROS**

Alternativa	f	%
Si	237	75
No	0	0
No contesta	79	25
Total	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

GRÁFICO No. 15
INCREMENTO DE AHORROS



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

Por otro lado, el 75% de encuestados sostiene que están en capacidad de incrementar sus ahorros; únicamente el 25% restante se abstiene de responder este ítem.

✍ **¿En cuánto incrementaría sus ahorros?**

De este 75% que está dispuesto a incrementar los ahorros, el 20% sostiene que lo incrementaría en un monto entre 50 y 60 dólares, otro 20% entre 61 a 100 dólares; 13% entre 151 a 200 dólares; 13% en el intervalo de 201 a 250 dólares; tan solo el 7% podrían incrementar su ahorro en un monto entre 101 a 150 dólares; el 27% restante se abstiene de responder.

**CUADRO No. 21
INCREMENTO EN EL AHORRO**

Alternativa	F	%
\$50 a \$60	47	20
\$61 a \$100	47	20
\$101 a \$150	17	7
\$151 a \$200	31	13
\$201 a \$250	31	13
No contesta	64	27
Total	237	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

**GRÁFICO No. 16
INCREMENTO DE AHORROS**



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

Para corroborar la información analizada en el gráfico No. 5, se expone a continuación la información relacionada al origen o procedencia de los ingresos mensuales de los clientes encuestados, los resultados son los siguientes:

PREGUNTA 15

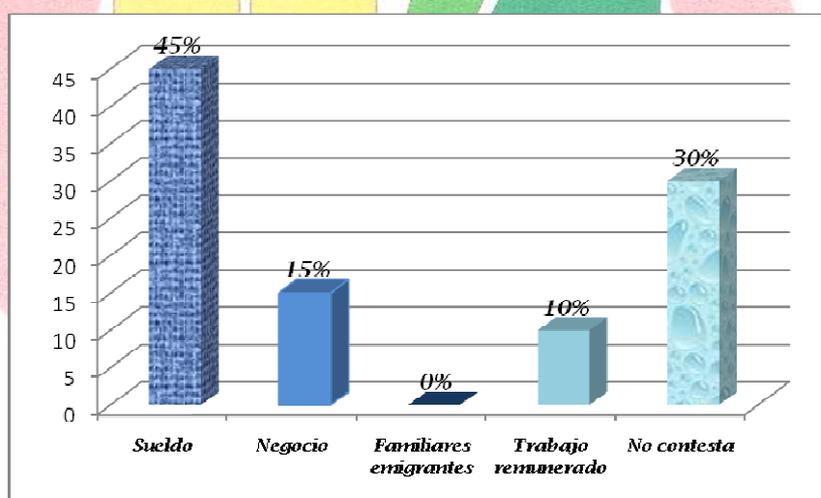
15. Su ingreso mensual proviene de (puede señalar varias opciones):

**CUADRO No. 22
PROCEDENCIA DE LOS INGRESOS MENSUALES**

Alternativa	f	%
Sueldo	142	45
Negocio	47	15
Familiares emigrantes	0	0
Trabajo remunerado	32	10
No contesta	95	30
Total	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

**GRÁFICO No. 17
PROCEDENCIA DE LOS INGRESOS MENSUALES**



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

Podemos concluir sosteniendo que el 70% de encuestados obtienen sus ingresos ya sea de un sueldo (45%), del negocio (15%) y de trabajos remunerados (10%); estos resultados aseguran la situación económica de

los clientes, lo cual, los convierte en sujetos de crédito para la entidad financiera en estudio. Sin embargo, no se debe soslayar el 30% de clientes que se abstienen de responder, es un aspecto que se debería indagar con más detenimiento.

Consideramos necesario averiguar sobre los medios por los cuales los clientes de la CAC “Semilla del Progreso” se enteraron de la existencia de esta entidad, con el fin de tener una idea para los planes de marketing, necesarios para captar mercado y apuntalarse en el ámbito financiero. Por ello, les consultamos su opinión acerca de los medios que podrían ser utilizados por la Cooperativa para informar sobre los servicios que oferta, las respuestas son las siguientes:

PREGUNTA 16

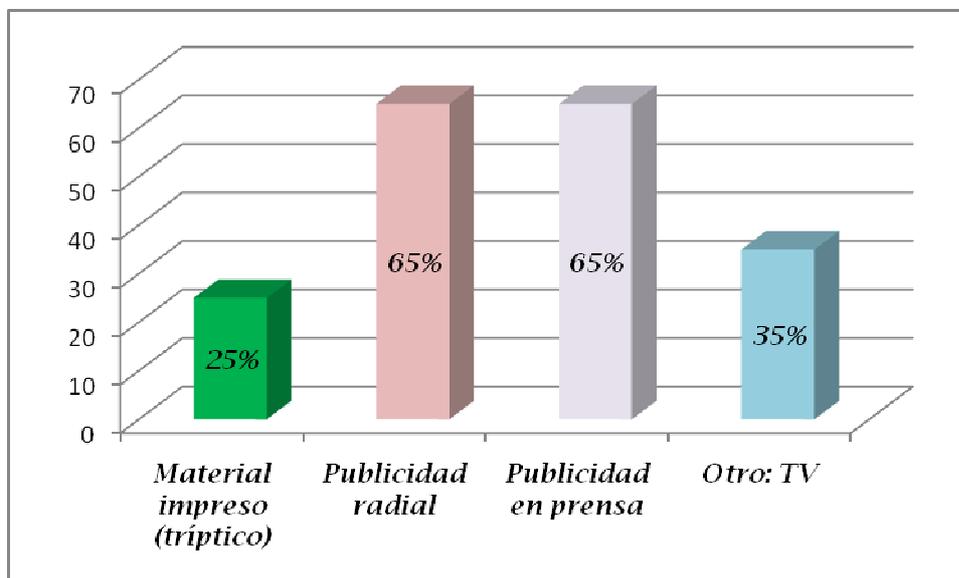
16. **De qué medio debería la Cooperativa valerse para informar a los socios acerca de los servicios que presta.**

**CUADRO No. 23
MEDIOS PARA INFORMAR SOBRE SERVICIOS**

Alternativa	f	%
Material impreso (tríptico)	79	25
Publicidad radial	205	65
Publicidad en prensa	205	65
Otro: TV	111	35
No contesta	63	20

Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

GRÁFICO No. 20
MEDIOS PARA INFORMAR SOBRE SERVICIOS



Fuente: Investigación Directa
Elaborado: Las Autoras

El 65% coincide en manifestar que los medios más idóneos para informar a las personas sobre los servicios que ofrece la Cooperativa son la radio y la prensa escrita; el 35% dice que la televisión y tal solo un 25% que se podrían utilizar materiales impresos como trípticos, boletines, hojas volantes, etc.

Estos datos deben considerarse al momento de diseñar publicidad para la empresa o para publicar informes como balances, oferta de nuevos servicios, noticias, etc. ya que el acceso de los clientes a los medios de comunicación es determinante para el éxito de un plan de marketing, por ejemplo.

La lealtad es una característica importante cuando se habla de captación de mercado (clientes activos), por lo tanto, conocer si los usuarios de la CAC

“Semilla del Progreso” son clientes de otra entidad financiera, permitirá diseñar planes de aseguramiento de su permanencia en calidad de tales.

PREGUNTA 17

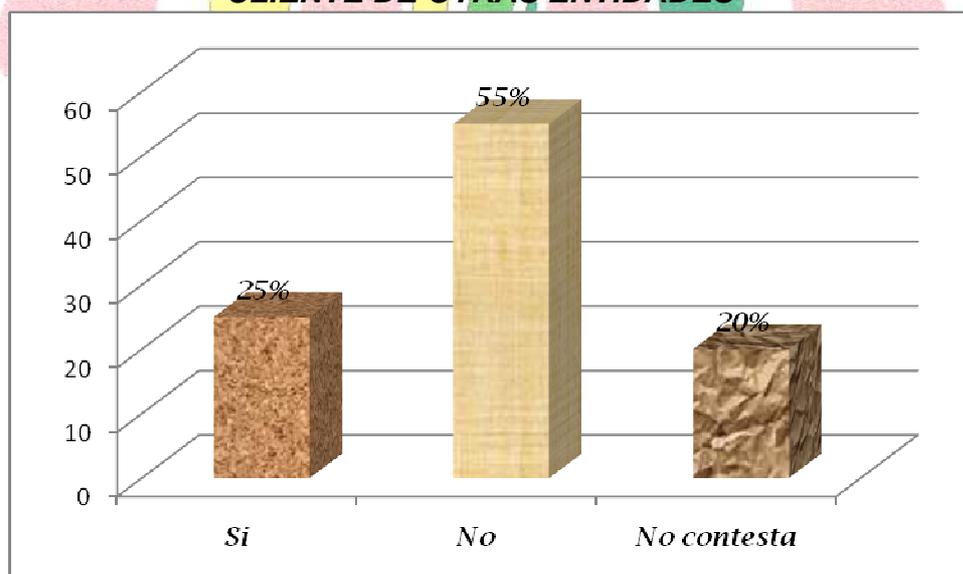
17. ¿Usted es cliente de otra entidad financiera?

CUADRO No. 24
CLIENTE DE OTRAS ENTIDADES

Alternativa	f	%
Si	79	25
No	174	55
No contesta	63	20
Total	316	100

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

GRÁFICO No. 21
CLIENTE DE OTRAS ENTIDADES



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

En este contexto se conoció que el 55% de encuestados no son clientes de otra entidad financiera, el 25% sí lo son y el 20% restante no contestaron. Este dato es otro aspecto que debe indagarse a fondo, ya que se estaría corriendo el riesgo de perder al 45% de clientes al ser captados por entidades de la competencia.

De los 79 encuestados que son clientes de otras entidades financieras (25%), 63 que equivale al 80% no responden cuando se les consulta:

PREGUNTA 18

18. Según su criterio, entre las entidades en las cuales usted es cliente, ¿a cuál la calificaría como “mejor” y por qué?

Tan solo el 20% responde en el sentido de que la CAC “Semilla del Progreso” es la mejor por cuanto brinda atención rápida a las solicitudes de crédito, además el personal es amable y les brindan asesoría y ayuda cuando realizan sus trámites, situación que se constituye en una importante fortaleza institucional.

5.2 ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SEMILLA DEL PROGRESO”

Antes de empezar a analizar la información recopilada a través de este instrumento, se debe señalar que se entrevistó a 2 Directivos y 4 empleados, lo mismos que trabajan en la Cooperativa desde hace cuatro años los directivos y los empleados desde hace un año aproximadamente, lo cual

incide en el nivel de conocimiento de las actividades que se cumplen a lo interno de la entidad en estudio.

Las preguntas y respuestas de este instrumento de investigación son las siguientes:

PREGUNTA 1

1. ¿Conoce si la Cooperativa tiene un Plan Estratégico?

El 100% de entrevistados sostienen que la Cooperativa no tiene un Plan Estratégico que regule las acciones ni le dé un horizonte claro a la gestión que cumplen los directivos de la entidad; lo cual es negativo e incide en sus niveles de eficiencia e impacto.

PREGUNTA 2

2. ¿Conoce la Misión establecida?

El 83% sostiene que no, mientras que el 17% no contesta. Al no contar con un Plan Estratégico, la entidad tampoco cuenta con la declaración de la Misión, la cual se constituye en la descripción de las acciones que desarrolla en procura de dar cumplimiento a sus metas de largo plazo o visión institucional.

Esta debilidad será superada al construir, de manera participativa y por consenso, el plan estratégico que defina el horizonte o futuro deseado para

la entidad, determinando los proyectos necesarios, presupuesto, responsables y cronogramas.

PREGUNTA 3

3. ¿Conoce la visión establecida?

El 100% sostienen que no la conocen. Pues no existe.

PREGUNTA 4

4. ¿Conoce usted si la Cooperativa se ha fijado para este año objetivos y metas?

Ante esta interrogante, el 67% manifiesta que no y el 33% restante no responden. Esto nos da la medida de que la gestión se cumple en el marco de una administración tradicional, coyuntural; nada tiene de proyectiva, lo cual limita el desarrollo empresarial en el ámbito de su competencia (mercado financiero).

PREGUNTA 5

5. ¿Cuenta la Cooperativa con una estructura orgánico-funcional?

El 50% de los entrevistados sostienen que sí, el 33% que no y el 17% restante no contestan. Ante estos resultados se puede concluir que, de existir algún documento sobre la estructura orgánico-funcional de la Cooperativa éste no es conocido por todos; es necesario que quienes integran una organización conozcan su estructura, reglamentos, manuales,

filosofía, etc. para identificarse con sus objetivos y aportar desde la posición que ocupen dentro de la estructura.

PREGUNTA 6

6. ¿Se respetan las funciones asignadas a cada colaborador?

El 50% de los entrevistados sostienen que sí, el 33% que no y el 17% restante no contestan. Consideramos que debe analizarse más a fondo el clima de trabajo, las relaciones interpersonales y el tipo de liderazgo ejercido no solo por los directivos, sino por todos quienes laboran en la Cooperativa.

Se puede deducir un grado de insatisfacción en el 33% que dicen que no se respetan las funciones asignadas a cada colaborador; pues, la inexistencia de manuales de funciones o el desconocimiento de la estructura orgánica trae como consecuencia la no definición clara y precisa de lo que debe hacer cada quién y cómo debe ser su desempeño en la jornada de trabajo.

PREGUNTA 7

7. ¿Con cuáles de los siguientes planes cuenta la Cooperativa?

La inexistencia de una planeación estratégica no significa que la entidad carezca por completo de otros planes, por ello se averiguó este aspecto. Las respuestas son: el 83% afirma que la Cooperativa no cuenta con ningún plan, como por ejemplo: marketing, administrativo, operaciones, recursos humanos, tácticos. Tan solo el 17% manifiesta que la entidad analizada cuenta con planes de Marketing, de Recursos Humanos y Táctico.

De esta información podemos deducir que el 17% corresponde a los Directivos quienes son responsables de la administración y gestión, y son ellos que de alguna manera elaboran planes para orientar su gestión, planes que sin duda carecen de los aspectos técnicos especializados y que no fueron construidos en forma participativa, por ello, el personal administrativo los desconocen y no se comprometen en su ejecución.

PREGUNTA 8

8. ¿Con qué frecuencia se realiza capacitación?

El 50% sostiene que semestralmente se organizan y ejecutan eventos de capacitación; el 33% manifiesta que mensualmente, a través de cursos y seminarios convocados por otras instituciones; el 17% restante dice que nunca se capacitan.

La capacitación es importante para el desarrollo personal y profesional de los empleados de la entidad así como para los clientes; por ello, se deben planificar eventos sistemáticos, permanentes y continuos de capacitación en temas relacionados con la función que desempeña cada uno; la capacitación y actualización de los conocimientos permitirá aplicar mejores técnicas de trabajo con resultados eficientes y de calidad.

PREGUNTA 9

9. ¿Cómo calificaría usted la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa?

El 100% de entrevistados afirman que la recuperación es buena, lo cual deja entrever que los clientes son cumplidos y cuentan con ingresos que les permite cumplir sus obligaciones financieras.

PREGUNTA 10

10. ¿Cuáles considera usted son las principales fortalezas de la CAC “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro?

El 100% coinciden en manifestar lo siguiente:

- ☞ Atención personalizada.*
- ☞ Tiene aceptación no solo en Saraguro, sino a nivel de provincia.*
- ☞ Es solvente y tiene buena liquidez.*
- ☞ Buena comunicación con los clientes.*
- ☞ Eficiencia y oportunidad en los servicios.*
- ☞ Buen trato a los socios. Calidez y amabilidad.*
- ☞ Tasa de interés competitiva.*

PREGUNTA 11

11. ¿Cuáles considera usted son las principales debilidades de la CAC “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro?

Todos manifiestan lo siguiente:

- ☞ Poca publicidad.
- ☞ Apertura de otras Cooperativas. Competencia desleal.
- ☞ No tienen edificio propio.

PREGUNTA 12

12. ¿Cuáles considera usted son las principales amenazas de la CAC “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro?

El 100% de entrevistados manifiestan lo siguiente:

- ☞ Flujo de remesas que prefieren instituciones bancarias.
- ☞ Competencia desleal (existencia en el mercado de bancos y cooperativas grandes).
- ☞ Incremento de Cooperativas de igual naturaleza.

PREGUNTA 13

13. De los siguientes aspectos, ¿cuáles considera le afectan para desarrollar eficientemente sus labores?

El 33% sostiene que el espacio físico es una limitante para desarrollar las labores a lo interno de la Cooperativa; otro 33% dice que la telecomunicaciones y los equipos informáticos no actualizados, limitan el desempeño institucional; el 17% afirma que la calidad de los equipos limitan el desarrollo eficiente de las labores; y, el 17% restante, manifiesta que los sistemas informáticos no son precisamente adecuados para apoyar el eficiente desarrollo de las labores.

PREGUNTA 14

14. En caso de requerir su presencia para ser parte de los talleres que permitan la formulación del Plan Estratégico, ¿estaría dispuesto a asistir?

El 83% manifiesta que sí, en tanto que el 17% restante se abstiene de contestar; esto es muy importante, porque la predisposición y buena voluntad para participar en la formulación de un Plan Estratégico técnicamente dirigido y orientado, incidirá positivamente en la calidad de desempeño institucional y eleva los niveles de compromiso de los involucrados.





COOPERATIVA DE

AHORRO Y CRÉDITO

'SEMILLA DEL PROGRESO'

DE LA CIUDAD DE SARAGURO

PLAN ESTRATÉGICO

CONTEXTO INSTITUCIONAL

DATOS INFORMATIVOS

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SEMILLA DEL PROGRESO” LTDA. DE LA CIUDAD DE SARAGURO.

LOCALIZACIÓN: Está localizada en el Cantón Saraguro, Provincia de Loja, Av. El Oro entre la Calle Loja y José María Vivar Castro, frente al Parque principal.



DURACIÓN: El plazo de duración de la Cooperativa es ilimitado; no obstante podrá disolverse o liquidarse en cualquier tiempo, en la forma que establece la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el estatuto.

RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa nace desde un remoto funcionamiento del Proyecto de Desarrollo Rural “Saraguro-Yacuambi” en su segunda fase de ejecución en los años 2000, 2001 y 2002, donde las organizaciones sociales, entre ellos

la Federación Interprovincial de Indígenas Saraguro "FIIS", creado mediante Acuerdo Ministerial No. 0000398 del 14 de junio de 1999 reconocido por ese entonces Ministerio de Bienestar Social, actual Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), ejecutaron algunos proyectos con crédito que en principio fue administrado por el Fondo Ecuatoriano Popolorium Progresium (FEPP) mediante un convenio suscrito con la Subsecretaría de Desarrollo Rural del Ministerio de Bienestar Social (MBS) y esta misma institución, apoyó en la creación de instancias financieras para transferir los fondos de los proyectos ejecutados con crédito. Una de estas instancias es la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla del Progreso".

El 9 de diciembre del año 2002, mediante Acta, se constituye y se inicia como Caja de Ahorro y Crédito "Semilla del Progreso" inaugurándola el día 17 de febrero del año 2003. Posteriormente de ese entonces Ministerio de Bienestar Social, actual Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), a través de la Dirección Nacional de Cooperativas expide el Acuerdo Ministerial No. 0000001 del 3 de julio del 2006, reconociendo legalmente y elevando a la categoría de Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla del Progreso" Ltda., que fue inscrita el 5 de julio del 2006 con el número de orden 6875; convirtiéndose de esta manera en una entidad financiera local, cuyo fin es de intermediación financiera a favor de las familias del cantón Saraguro.

Para la legalización de la Cooperativa, en algunas sesiones del Consejo de Administración electa en enero del 2004, conjuntamente con la Presidenta

de la FIIS de ese entonces se analizó y definió mecanismos para viabilizar la Legalización, que fue una aspiración de todos los socios. Para seleccionar socios fundadores se establecieron algunos parámetros de calificación que son:

Quiénes pueden Participar:

- ☞ *Presidente y Ex Presidentes de la FIIS*
- ☞ *Socios Fundadores de la Caja*
- ☞ *Beneficiarios de los proyectos con crédito ejecutados por la FIIS (créditos administrados por el FEPP)*
- ☞ *Anterior y Actual Miembros del Consejo de Administración de la Caja*
- ☞ *Anterior y Actual administrador de la Caja*

Condiciones de los futuros socios

- ☞ *Ser mayor de edad*
- ☞ *Ser socio activo de la Caja*
- ☞ *No estar en mora con la Caja*
- ☞ *No tener cuentas pendientes con la Organización FIIS y la Caja.*
- ☞ *No Tener Problemas con la Justicia*

Luego en una sesión del Consejo se purificó la lista de acuerdo a los parámetros anteriores y se seleccionó en un número de 25 posibles socios fundadores, para lo cual se solicitó que en la brevedad posible, hagan llegar la documentación siguiente:

- ✍ Copia de la cédula y certificado de votación
- ✍ Declaración Juramentada de no pertenecer a otra cooperativa de ahorro y crédito, él o su cónyuge
- ✍ Arreglar el aporte en certificados de aportación.

Una vez seleccionados los socios fundadores, se emparejó toda la documentación necesaria para la legalización y se presentó en la Dirección Nacional de Cooperativas en la ciudad de Quito y que luego de cuatro meses se obtuvo la Personería Jurídica como Cooperativa.

Ya con el Acuerdo Ministerial, se continuó con todos los trámites legales para el reconocimiento del Consejo de Administración, Vigilancia, Gerencia y Secretaria de la Cooperativa así como la Obtención del RUC, el Registro Patronal en el IESS y Registro de Contratos en la Inspectoría de Trabajo.

Los primeros dirigentes que gestionaron la creación de la Caja y luego Cooperativa de Ahorro y crédito fueron: Luis Polivio Morocho (2003), Ángel Polibio Paqui Hueledel (2003), Ing. Nelson Vicente Sarango González (2004 – 2008) como Presidentes de la Caja y luego Cooperativa. Los Administradores fueron: Sandra Puglla (2003) y Ángel Polivio Sarango

González (2003 – 2009). Este proceso fue apoyado en su momento por: Prof. Manuel Sarango (1999 – 2001), Lcdo. Segundo Francisco Saca (2001 – 2002), Efraín Sarango (2002 – 2003), Lcda. Rosa Delia Quizhpe (2004 – 2005) y Pedro Manuel Condolo (2006 – 2007); en calidad de Presidentes de la FIIS.

La Cooperativa, administrativamente se rige por la Ley y su respectivo reglamento vigente en el País para las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social (actual MIES) y en base a sus Estatutos y Reglamentos; se constituye como una entidad financiera local autónoma con su propia estructura, que está conformada por una Asamblea General de Socios, que es la máxima instancia de decisión de la Cooperativa; seguida por un Consejo de Administración; un Consejo de Vigilancia; Comités especializados (crédito, educación y asuntos sociales), un Gerente, y más personal.

Desarrolla sus actividades financieras en la provincia de Loja con su oficina matriz en el cantón Saraguro y cuenta con 5 agencias en Zamora, Yacuambi, Yantzaza, Loja y Cuenca.

A septiembre de 2009, la Cooperativa registró cerca de 1.851 socios, más de US\$ 1.6 millones en activos, US\$ 1 millón en cartera, US\$ 965 mil en depósitos de sus socios y 262 mil dólares en patrimonio. A la misma fecha, la COAC cuenta con dos productos de captaciones: Ahorro a la vista y Ahorro Plazo Fijo.

Otro de los objetivos que pretende esta entidad es proporcionar a sus asociados una educación cooperativista referida especialmente a los aspectos de ahorro y crédito como mecanismo para promover su desarrollo integral.

La gestión y liderazgo de sus directivos está orientada a negociar créditos ante organismos gubernamentales o no gubernamentales, nacionales o extranjeros para el desarrollo de proyectos productivos y de comercialización; pues, su compromiso social es promover a través de la acción cooperativa, el desarrollo integral de la comunidad, basada en lo económico, solidario, social humanístico, pluricultural, ético y moral.

La Cooperativa no cuenta con un local propio, todas las oficinas incluida la matriz son arrendadas. En la matriz se dispone de: oficinas independientes para Gerencia, Sala de reuniones, contabilidad, de consulta, bodega y la oficina de atención al público con la sección de cajas protegido y un área dedicada para el oficial de crédito y atención al público. En las Agencias, las oficinas están adecuadas para una buena atención al público. Se dispone de un sistema de alarmas en todas las oficinas de la Cooperativa. La totalidad de las oficinas son funcionales y están adecuadas con muebles, archivadores, teléfono, cajas fuertes, equipo de computación y demás implementos de oficina. El Programa que utiliza la Cooperativa actualmente se llama SAC 2000 y se dispone de servicio de internet de banda ancha en forma ilimitada.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y REPRESENTACIÓN LEGAL¹⁰

El Gobierno, Administración, Contraloría y Fiscalización de la Cooperativa, se cumple a través de los siguientes Organismos:

- ✦ Por la Asamblea General de Socios,*
- ✦ Por el Consejo de Administración,*
- ✦ Por el Consejo de Vigilancia,*
- ✦ Por las Comisiones Especiales, y*
- ✦ Por el Gerente.*

*La **Asamblea General de Socios** es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para los demás organismos directivos, mismas que son tomadas conforme a la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, los principios universales del Cooperativismo, su Estatuto y los Reglamentos Internos que se dictaren.*

La Asamblea General estará constituida por todos los socios de la Cooperativa, quienes tendrán voz y voto en las deliberaciones y resoluciones que se tomen. Las Asambleas podrán ser Ordinarias o Extraordinarias y serán convocadas por el Presidente de la Cooperativa.

*El **Consejo de Administración** es el Organismo Directivo de la Cooperativa, responsable de la administración general de la Entidad, elegidos por la*

¹⁰Tomado del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla del Progreso" Ltda.

Asamblea General, durarán un año en sus funciones pudiendo ser reelegidos por un período más. De su seno se elegirá al Presidente que a su vez lo será de la Cooperativa.

PRESIDENTA: Sr. Manuel Encarnación Saca P.
VOCAL 1: Sra. Rosa Delia Quizphe Macas
VOCAL 2: Sr. Cesar Rodrigo Sarango González
VOCAL ALTERNA: Dra. Rosa Elvira Sarango Tene
SECRETARIA: Sra. Margot Cristina Salinas Chalan

El Consejo de Vigilancia, es el Organismo Fiscalizador y Controlador de las actividades de la Cooperativa, éste se reunirá dentro de ocho días posteriores al de su elección, con el objeto de nombrar al Presidente, también nombrará el Secretario y al Gerente. Posteriormente, deberá reunirse ordinariamente por lo menos una vez al mes y extraordinariamente las veces que sean necesarias.

PRESIDENTE: Lcdo. Segundo Francisco Saca Q.
VOCAL 1 : Prof. Lauro Vicente Sarango Andrade
VOCAL 2: Sra. Rosa Delia Lozano Gualán
VOCAL ALTERNO: Sr. Xavier Vicente Puchaicela Celi
SECRETARIA: Sra. Rosa Telvina Guamán Abrigo

Las **Comisiones Especiales**, estarán conformadas por tres vocales designadas por el Consejo de Administración o la Asamblea General, su Carácter es de transitorias o permanentes y sus atribuciones constarán en el Reglamento Interno. La Cooperativa designará las siguientes comisiones especiales permanentes:

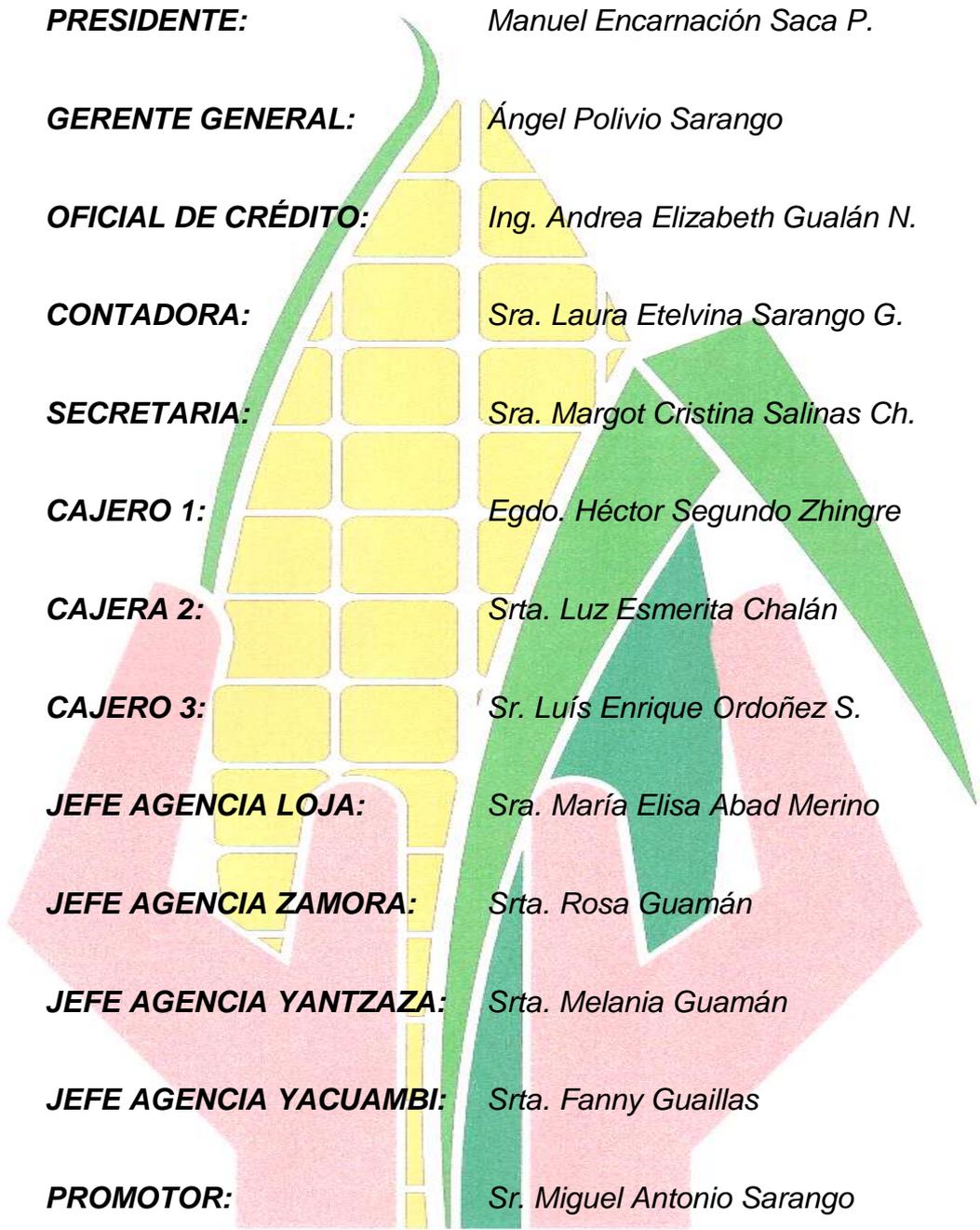
- ✦ Comisión de Educación
- ✦ Comisión de Asuntos Sociales
- ✦ Comisión de Ahorro y Crédito

Sin perjuicio de lo expresado el Consejo de Administración o la Asamblea General de la Cooperativa, podrá designar otras comisiones para fines logísticos, diferentes a las anteriores.

El **Gerente** es el Representante Legal y Extrajudicial y su administrador responsable, será nombrado por el Consejo de Administración y será caucionado y remunerado. Estará amparado por el Código del Trabajo y del Seguro Social será elegido por un año, pudiendo ser reelegido por un periodo igual. El Gerente no podrá posesionarse ni entrar en funciones sin antes rendir la caución que haya sido fijada por el Consejo de Administración.

El Gerente tendrá voz informativa en las sesiones del Consejo de Administración debiendo concurrir a éstas y presentar los informes que se le soliciten.

El Personal que labora actualmente está conformado por:



PRESIDENTE:	<i>Manuel Encarnación Saca P.</i>
GERENTE GENERAL:	<i>Ángel Polivio Sarango</i>
OFICIAL DE CRÉDITO:	<i>Ing. Andrea Elizabeth Gualán N.</i>
CONTADORA:	<i>Sra. Laura Etelvina Sarango G.</i>
SECRETARIA:	<i>Sra. Margot Cristina Salinas Ch.</i>
CAJERO 1:	<i>Egdo. Héctor Segundo Zhingre</i>
CAJERA 2:	<i>Srta. Luz Esmerita Chalán</i>
CAJERO 3:	<i>Sr. Luís Enrique Ordoñez S.</i>
JEFE AGENCIA LOJA:	<i>Sra. María Elisa Abad Merino</i>
JEFE AGENCIA ZAMORA:	<i>Srta. Rosa Guamán</i>
JEFE AGENCIA YANTZAZA:	<i>Srta. Melania Guamán</i>
JEFE AGENCIA YACUAMBI:	<i>Srta. Fanny Guailas</i>
PROMOTOR:	<i>Sr. Miguel Antonio Sarango</i>

PRODUCTOS

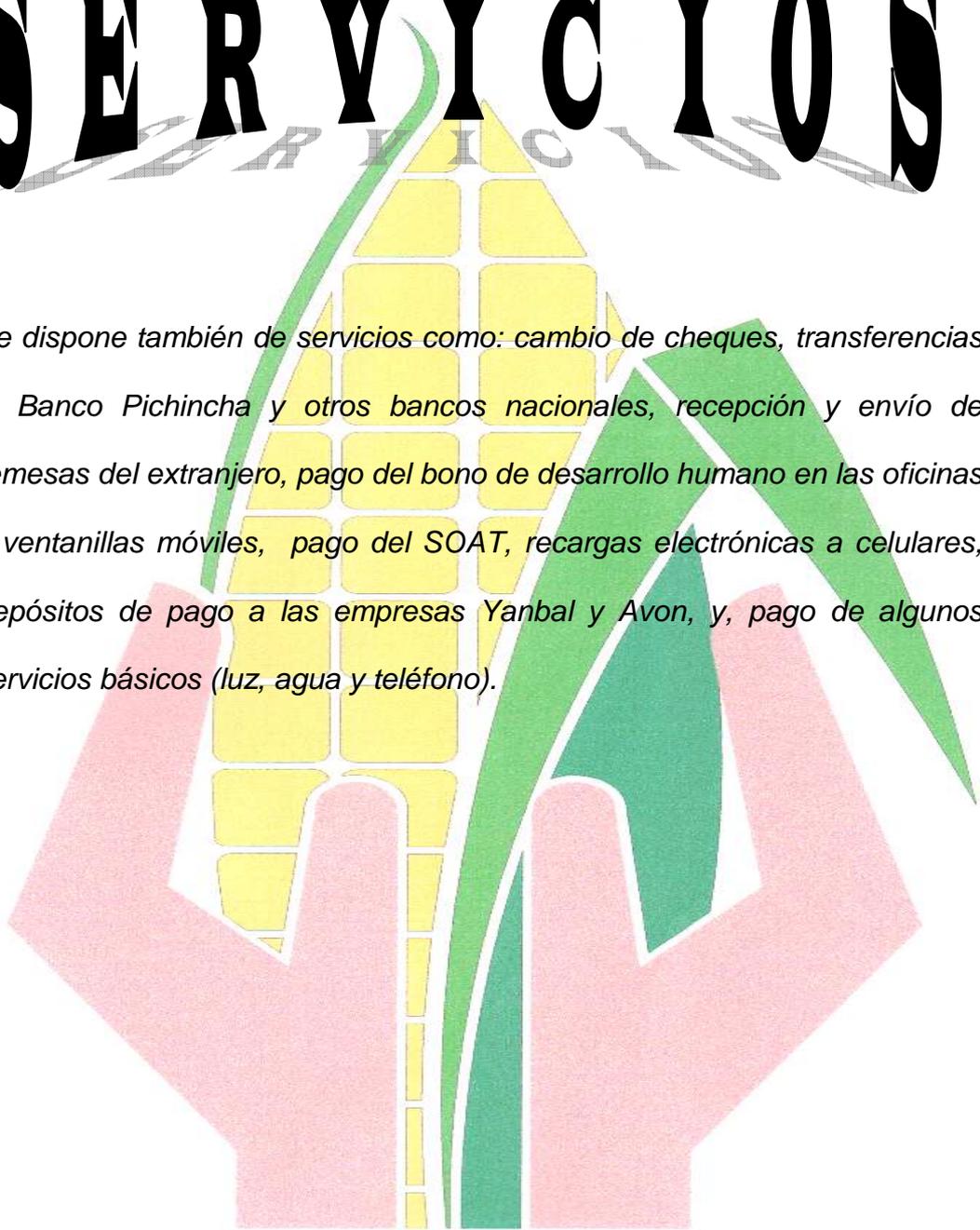
La Cooperativa dispone de tres alternativas de crédito: Comercial, Consumo y Micro crédito.

Cuadro Nº 25

PRODUCTOS					
CRÉDITOS					
	CONSUMO	COMERCIAL	MICRECREDITO		
MONTO	200 - 500	Hasta 10000	Hasta 5000		
TASAS	24%	12%	22%		
PLAZO	30 - 60 - 365 DIAS	5 años	1080 Días		
CAPTACIONES					
AHORRO		PRODUCTO 1			
		VISTA			
TASAS		6%			
DEPOSITOS A PLAZO FIJO		PRODUCTO 2			
TASAS	8%	9%	10%	11%	12%
VALOR	> 100	> 100	> 100	> 100	> 100
TIEMPO días	30	90	180	270	360

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla de Progreso"
Elaboración: Las Autoras

SERVICIOS



Se dispone también de servicios como: cambio de cheques, transferencias al Banco Pichincha y otros bancos nacionales, recepción y envío de remesas del extranjero, pago del bono de desarrollo humano en las oficinas y ventanillas móviles, pago del SOAT, recargas electrónicas a celulares, depósitos de pago a las empresas Yanbal y Avon, y, pago de algunos servicios básicos (luz, agua y teléfono).

M I S I Ó N



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” es una entidad que promueve el desarrollo económico y social de sus socios, apoyando los emprendimientos productivos que generan ingresos para beneficio de los socios y sus familias, en el marco de la interculturalidad.

V I S I Ó N



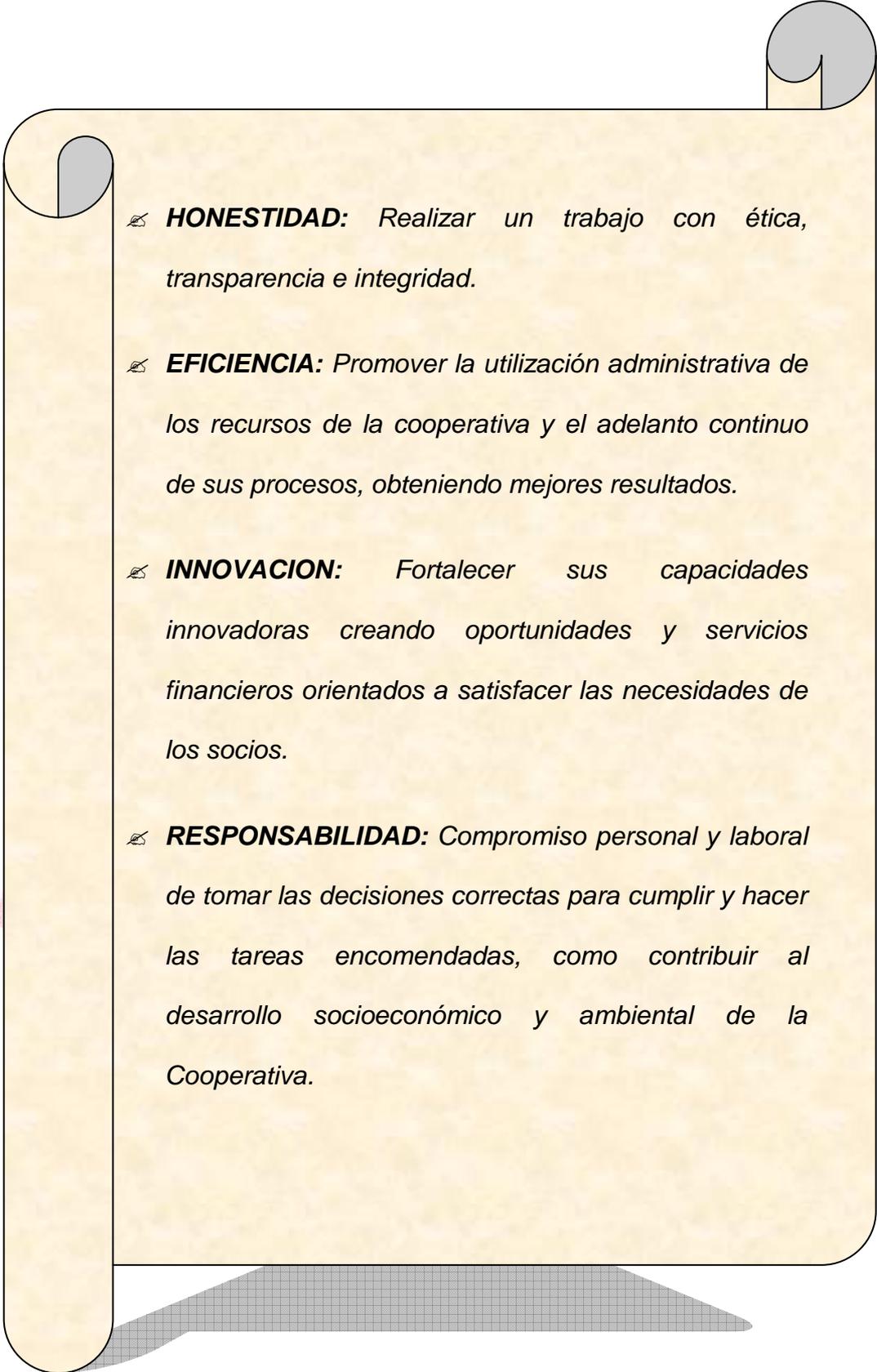
La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” será una entidad líder en la oferta de productos y servicios financieros de calidad en su área de influencia; caracterizada por su confiabilidad, solidaridad y competitividad; sostenible y sustentable, que satisface las necesidades de sus socios y sociedad en general.

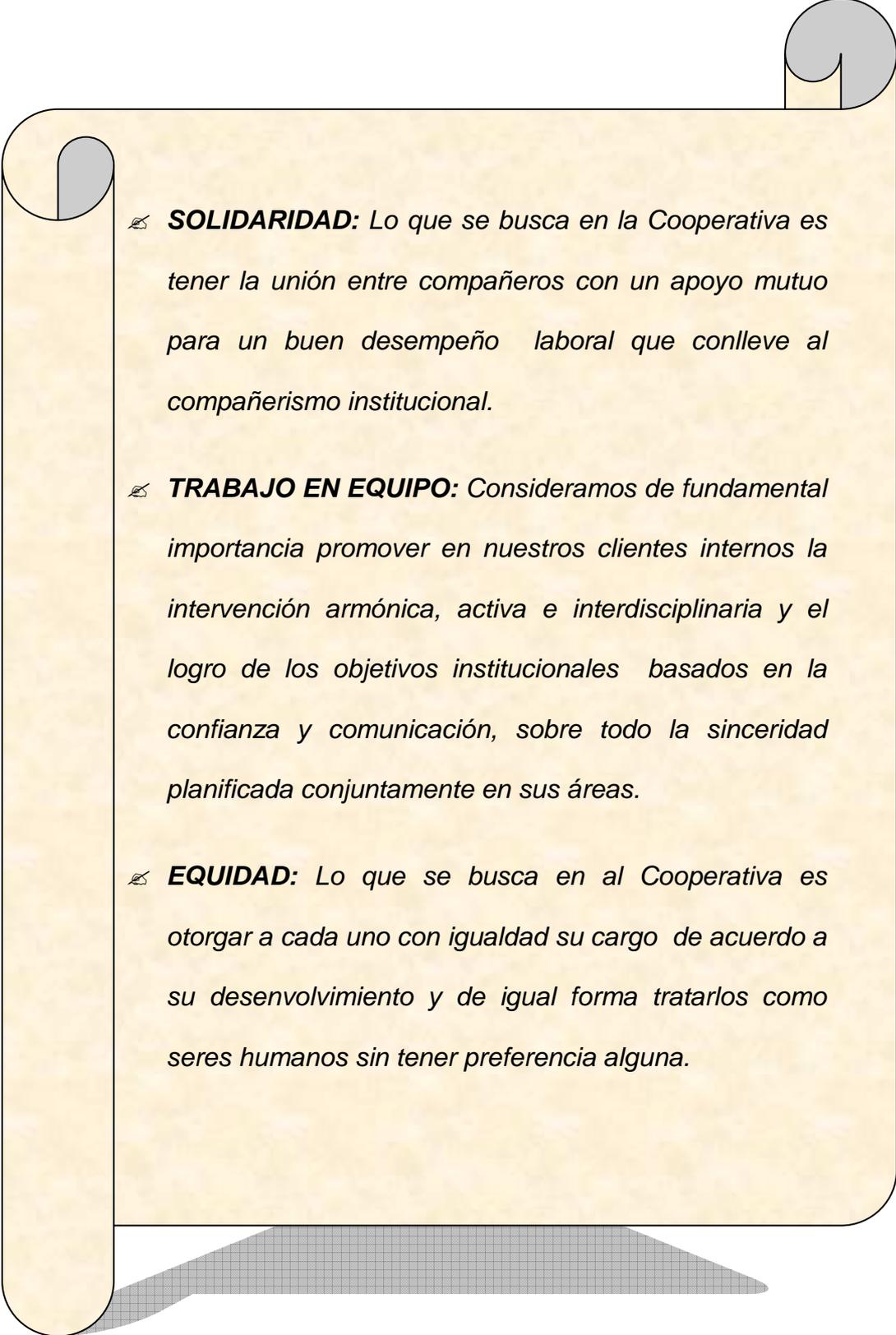
VALORES INSTITUCIONALES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla de Progreso”, va a contar con los siguientes principios y valores, los cuales detallamos a continuación:

✍ **RESPECTO:** El respeto constituye la esencia de las relaciones con los socios y sus colaboradores. Es un compromiso de los empleados hacia la Cooperativa basándose en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando y recomendando la dignidad humana, las ideas y el desempeño de las funciones reflejando una imagen excelente de la Cooperativa.

✍ **COMPROMISO:** Es una virtud que identifica a la Cooperativa, comprometidos con sus socios, a quienes ofrecen las mejores posibilidades de desarrollo y realización.

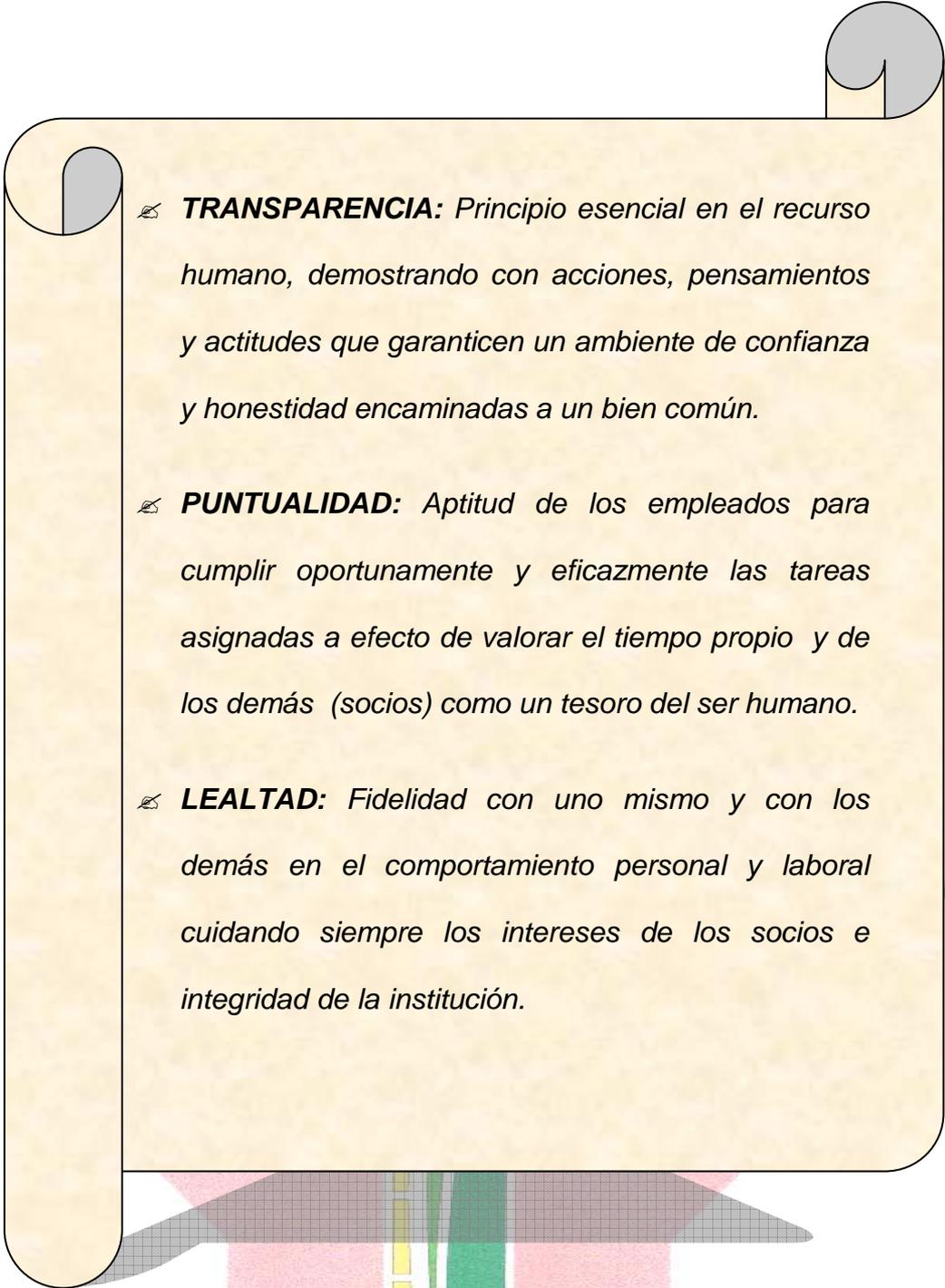
- 
- ✍ **HONESTIDAD:** Realizar un trabajo con ética, transparencia e integridad.
 - ✍ **EFICIENCIA:** Promover la utilización administrativa de los recursos de la cooperativa y el adelanto continuo de sus procesos, obteniendo mejores resultados.
 - ✍ **INNOVACION:** Fortalecer sus capacidades innovadoras creando oportunidades y servicios financieros orientados a satisfacer las necesidades de los socios.
 - ✍ **RESPONSABILIDAD:** Compromiso personal y laboral de tomar las decisiones correctas para cumplir y hacer las tareas encomendadas, como contribuir al desarrollo socioeconómico y ambiental de la Cooperativa.



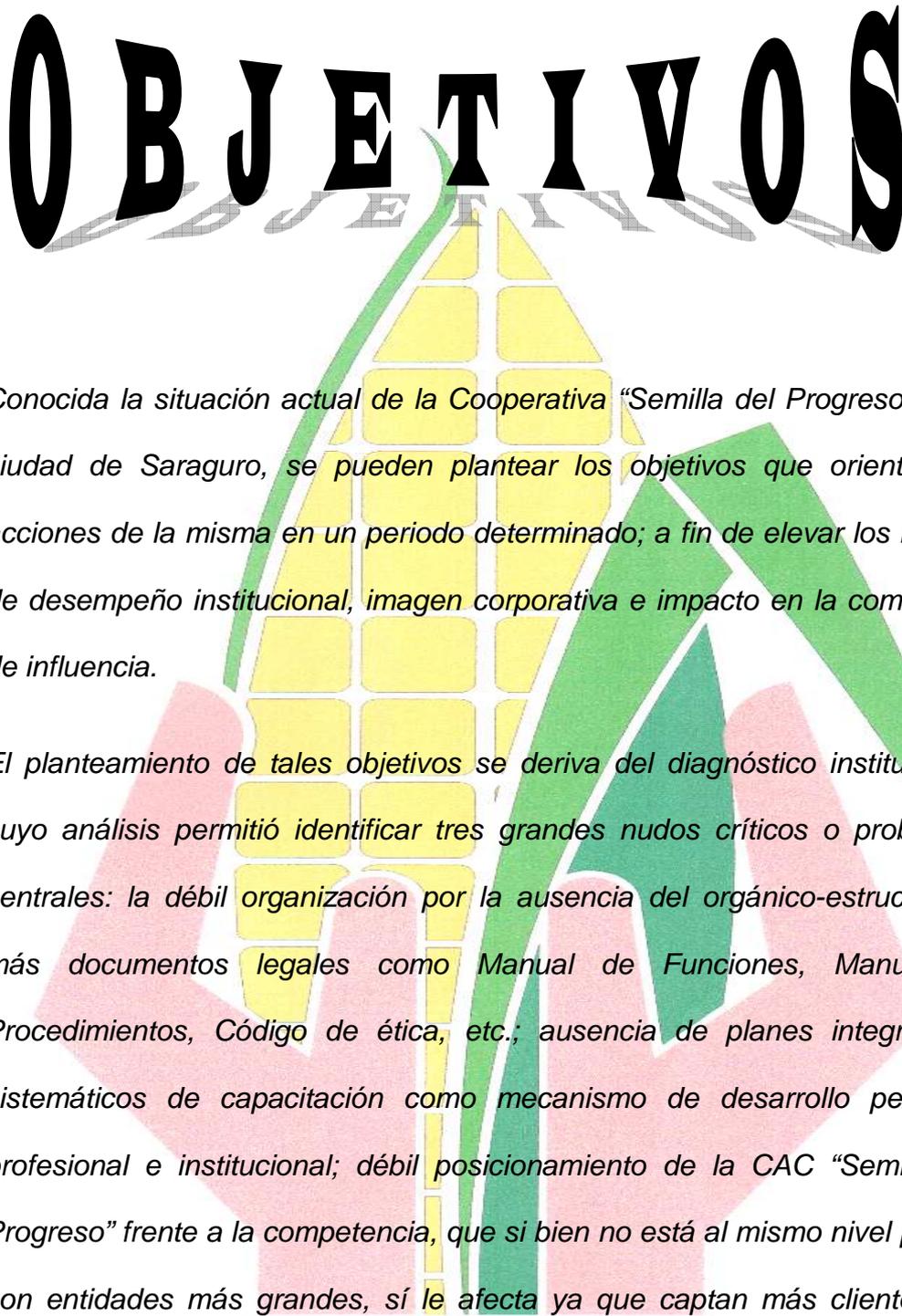
✍ **SOLIDARIDAD:** *Lo que se busca en la Cooperativa es tener la unión entre compañeros con un apoyo mutuo para un buen desempeño laboral que conlleve al compañerismo institucional.*

✍ **TRABAJO EN EQUIPO:** *Consideramos de fundamental importancia promover en nuestros clientes internos la intervención armónica, activa e interdisciplinaria y el logro de los objetivos institucionales basados en la confianza y comunicación, sobre todo la sinceridad planificada conjuntamente en sus áreas.*

✍ **EQUIDAD:** *Lo que se busca en al Cooperativa es otorgar a cada uno con igualdad su cargo de acuerdo a su desenvolvimiento y de igual forma tratarlos como seres humanos sin tener preferencia alguna.*

- 
- ✍ **TRANSPARENCIA:** Principio esencial en el recurso humano, demostrando con acciones, pensamientos y actitudes que garanticen un ambiente de confianza y honestidad encaminadas a un bien común.
 - ✍ **PUNTUALIDAD:** Aptitud de los empleados para cumplir oportunamente y eficazmente las tareas asignadas a efecto de valorar el tiempo propio y de los demás (socios) como un tesoro del ser humano.
 - ✍ **LEALTAD:** Fidelidad con uno mismo y con los demás en el comportamiento personal y laboral cuidando siempre los intereses de los socios e integridad de la institución.

OBJETIVOS



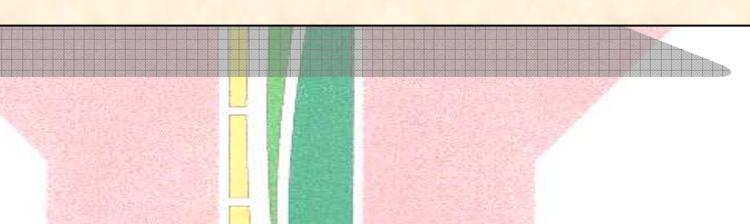
Conocida la situación actual de la Cooperativa “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro, se pueden plantear los objetivos que orienten las acciones de la misma en un periodo determinado; a fin de elevar los niveles de desempeño institucional, imagen corporativa e impacto en la comunidad de influencia.

El planteamiento de tales objetivos se deriva del diagnóstico institucional, cuyo análisis permitió identificar tres grandes nudos críticos o problemas centrales: la débil organización por la ausencia del orgánico-estructural y más documentos legales como Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Código de ética, etc.; ausencia de planes integrales y sistemáticos de capacitación como mecanismo de desarrollo personal, profesional e institucional; débil posicionamiento de la CAC “Semilla del Progreso” frente a la competencia, que si bien no está al mismo nivel porque son entidades más grandes, sí le afecta ya que captan más clientes con nuevos servicios y condiciones.

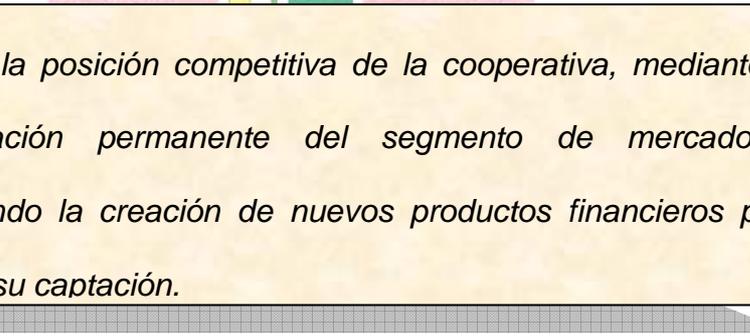
Estos objetivos son:



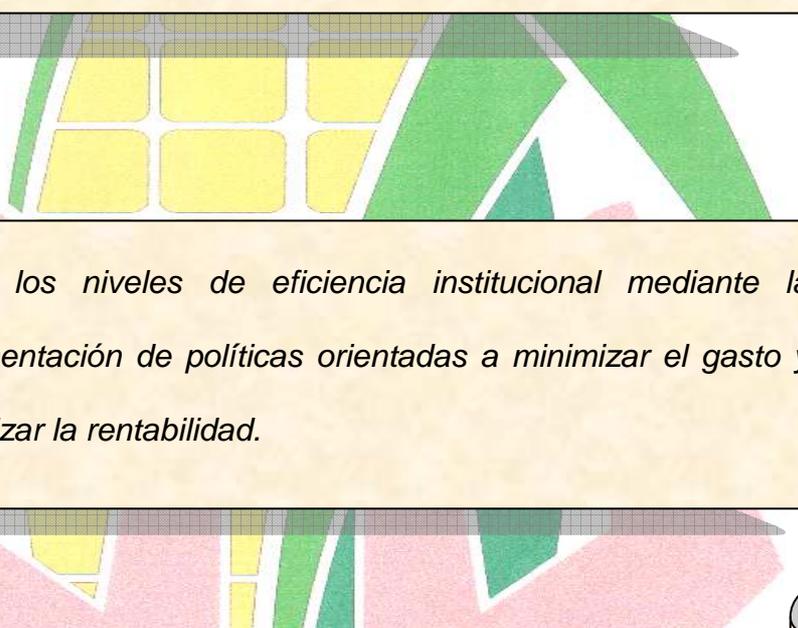
☞ *Fortalecer la organización desde el punto de vista administrativo, mediante la elaboración de los documentos legales que normen y rijan su funcionamiento como son: Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Código de ética.*



☞ *Fomentar la capacitación permanente, sistemática e integral del personal que labora en la Cooperativa, mediante el diseño de un plan de capacitación en temas relacionados con las funciones que desempeñan cada uno de los administrativos y en temas de liderazgo, cooperativismo, micro emprendimientos, relaciones humanas y otros.*



☞ *Mejorar la posición competitiva de la cooperativa, mediante la investigación permanente del segmento de mercado e impulsando la creación de nuevos productos financieros para ampliar su captación.*

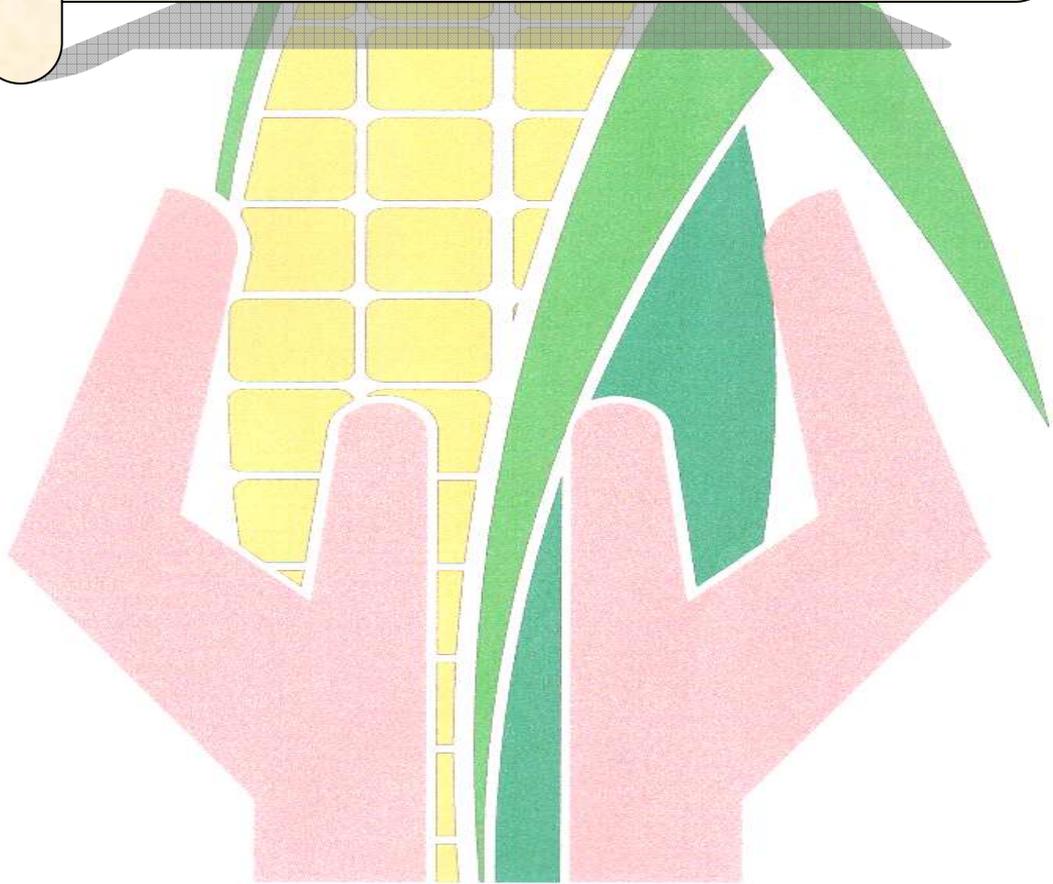


✍ Diseñar e implementar estrategias de marketing sobre la base de investigaciones de mercado relacionadas con las necesidades y expectativas de los clientes-socios y el grado de satisfacción de los clientes frente a la oferta de servicios; manteniendo excelentes niveles de comunicación Cooperativa-Comunidad.

✍ Elevar los niveles de eficiencia institucional mediante la implementación de políticas orientadas a minimizar el gasto y maximizar la rentabilidad.

✍ Garantizar el cumplimiento de los índices de liquidez y solvencia mediante la implementación de un plan para incrementar nuevos socios, reactivar a los actuales y mejorar la captación de recursos y la colocación de créditos.

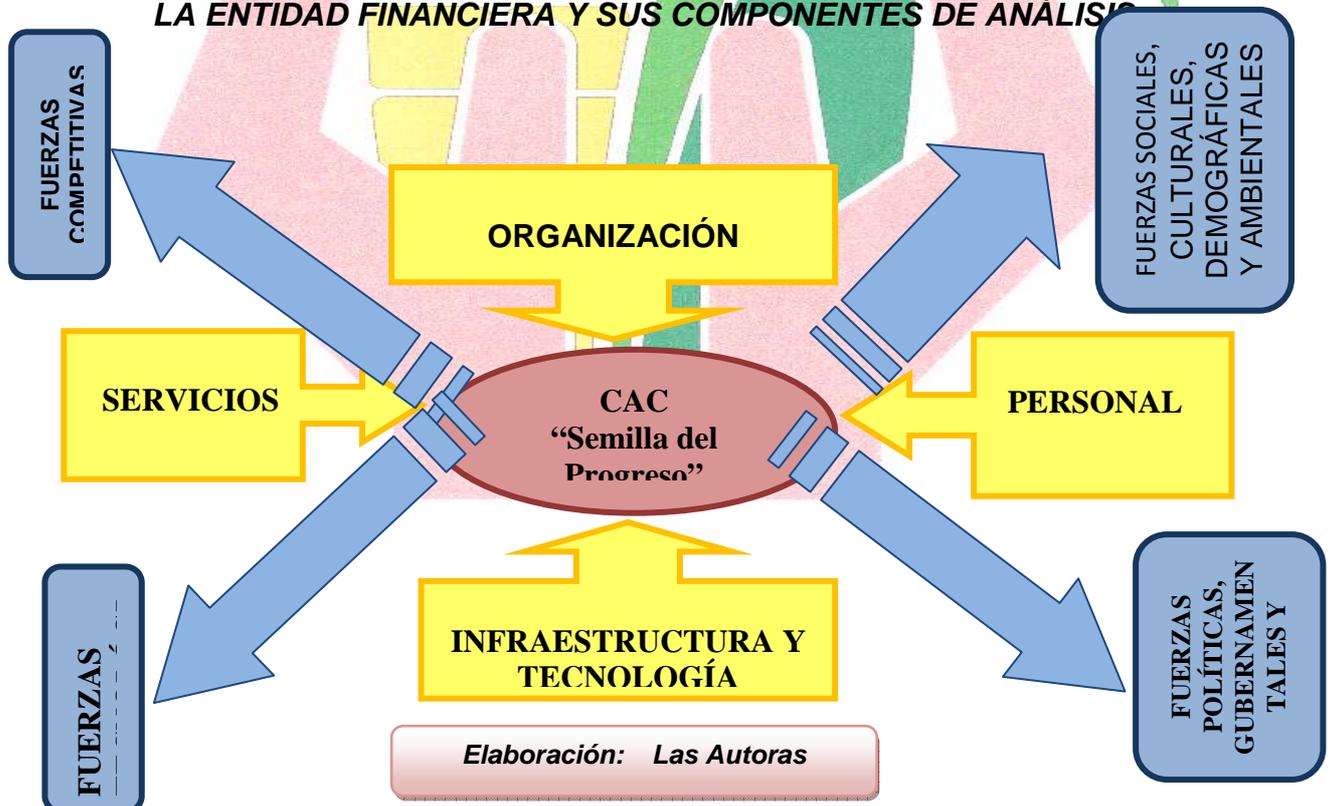
✍ Diseñar e implementar mecanismos institucionales de evaluación del desempeño del personal que labora en la Cooperativa, a fin de incrementar el compromiso institucional de sus colaboradores e institucionalizar reconocimientos por objetivos cumplidos.



ANÁLISIS SITUACIONAL

La fase de análisis situacional actual de la Cooperativa, se concretó en algunos talleres de trabajo con grupos focales, integrados por los directivos y representantes de los clientes; se analizaron en forma participativa los factores críticos de la entidad, en lo que tiene que ver con limitaciones y capacidades institucionales, teniendo como información referencial los resultados del procesamiento de la información recopilada mediante los instrumentos de investigación aplicados (Resultados); el resultado de este trabajo se concretó en las matrices (Anexo No. 2) que se presentan más adelante.

GRÁFICO No. 26
LA ENTIDAD FINANCIERA Y SUS COMPONENTES DE ANÁLISIS



El gráfico No. 13 ilustra los componentes analizados en la entidad financiera para determinar su diagnóstico situacional; recalcando que en el medio interno (color amarillo) se analizaron Fortalezas y Debilidades, que constituyen factores críticos sobre los cuales la entidad tiene total control; en tanto, que en el medio externo (color azul) se analizaron Oportunidades y Amenazas, que son los factores críticos sobre los cuales la entidad tiene poco o ningún control.

ANÁLISIS EXTERNO

A NIVEL NACIONAL Y LOCAL

Según informes publicados por el Banco Central del Ecuador en su página web, el Sistema Financiero Nacional, a marzo del 2009 está compuesto por 25 bancos (4 grandes, 6 medianos y 15 pequeños), 36 Cooperativas de Ahorro y Crédito, 11 Sociedades Financieras, 4 Mutualistas y 6 Instituciones públicas; todas reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. A estas instituciones se suman las Cooperativas de Ahorro y Crédito que operan bajo el amparo de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador¹¹, controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas del

¹¹Ley que fue aprobada por la Asamblea Nacional el 13 de abril de 2011 y publicada en el Registro Oficial No. 444, del 10 de mayo del año en curso; consultado el 30 de agosto de 2011, en <http://www.mies.gov.ec/index.php/noticias/8-noticias/2830-la-economia-popular-y-solidaria-es-ya-ley-de-la-republica>

Ministerio de Inclusión Económica y Social, siendo más de 1200 instituciones, según información del ente de control.

Para el análisis contextual, se tomaron en cuenta los siguientes factores del medio externo que si bien es cierto, la Cooperativa no tiene control sobre ellos, pero afectan las operaciones de la misma.

Estos factores del entorno son:

FUERZAS ECONÓMICAS

Se inicia describiendo que tan solo el 7% de la actividad económica de la provincia de Loja está relacionada con la industria manufacturera, lo cual explica el alto índice de desempleo (9,94%) y subempleo (47,82%) y que su población económicamente activa busque trabajo en el sector público o migre al exterior¹². Así, la base de la economía de la provincia de Loja es la ganadería y la agricultura en un 19%; luego le sigue el comercio en un 17%; la enseñanza en un 17%, y el 30% restante se dedica a diversas actividades como transporte, construcción, turismo, industria manufacturera y las telecomunicaciones¹³. En el cantón Saraguro, principalmente se desarrolla la agricultura orgánica, ganadería, artesanías, sectores de servicios y en la actualidad el turismo comunitario.

Diversos factores afectan el desarrollo económico de la población, pues a más del desempleo, subempleo y bajas remuneraciones, la disminución del poder adquisitivo de los sueldos incide negativamente en la calidad de vida

¹² Adaptado de www.municipiodelolja.gov.ec/revista1 (consultado en Diciembre 08, 2010)

¹³ Tomado de <http://es.wikipedia.org>

de la gente; índices como el de **la inflación**¹⁴ cuyo porcentaje acumulado mensual a Diciembre-31/2010 se situó en el 3,33%; siendo el valor máximo en el periodo 2009-2010 de 4,31%, con un promedio anual a Diciembre/2010 de 3,39% disminuye la posibilidad de que la población satisfaga sus necesidades básicas, acumulando descontento e incertidumbre en las familias. Además, el Banco Central del Ecuador prevé que para el 2011 el índice de inflación se ubique en un promedio de 3,69%¹⁵.

Por otro lado, **el índice de precios al consumidor** también sufrió un incremento del 0,27% en Noviembre/2010; estas variaciones económicas evidencian sus efectos en los valores de **la canasta básica** que se ubicó en \$544,71 a Diciembre/2010 y en los ingresos familiares cuyo promedio mensual se situó en \$448. A pesar de que en el boletín de El Universo¹⁶ se asegura que la economía del país habría crecido un 3,6% en el 2010 no representa una mejor situación de la microeconomía que es la que se relaciona directamente con la población.

A esta realidad se añade el análisis de los índices **de desempleo y subempleo**, que según estudios realizados por el INEC y el Banco Central del Ecuador en el periodo 2005-2006, en la provincia de Loja se situaron en el 9.94% y 47.82% respectivamente; lo cual hace evidente la profundización de las inequidades y desigualdades sociales de la que son víctimas un alto

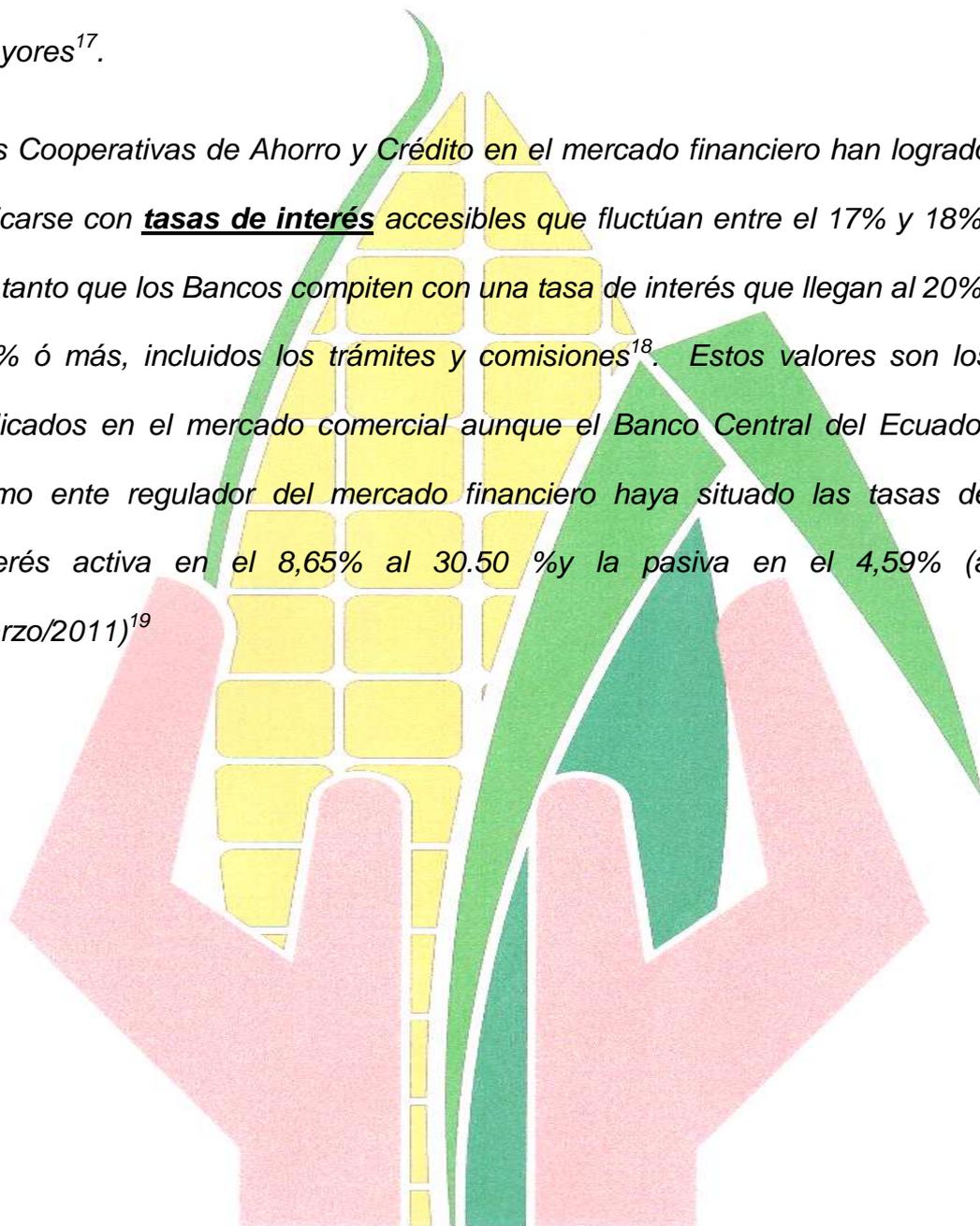
¹⁴Valores porcentuales tomados del boletín informativo publicado en la web del Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec; consultado en enero 17, 2011).

¹⁵Dato publicado en www.eluniverso.com/2011/01/06/1/1356/ecuador-cierra-2010-inflación-333.html (consultado en enero 17, 2011).

¹⁶Ibidem 4.

porcentaje de la población en general y en especial los grupos más vulnerables como los niños-as, adolescentes, mujeres y adultos-as mayores¹⁷.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el mercado financiero han logrado ubicarse con **tasas de interés** accesibles que fluctúan entre el 17% y 18%, en tanto que los Bancos compiten con una tasa de interés que llegan al 20%, 21% ó más, incluidos los trámites y comisiones¹⁸. Estos valores son los aplicados en el mercado comercial aunque el Banco Central del Ecuador como ente regulador del mercado financiero haya situado las tasas de interés activa en el 8,65% al 30.50 %y la pasiva en el 4,59% (a Marzo/2011)¹⁹



¹⁷Datos publicados en la Revista del Plan Cantonal de Salud de Loja (I. Municipio de Loja, 2007).

¹⁸Tomado de www.superban.gov.ec (página web de la Superintendencia de Bancos del Ecuador; consultada en Diciembre 08, 2010)

¹⁹ Tomado de www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

**TABLA DE INTERESES
CUADRO Nº 27**

COMPOSICIÓN DE TASAS			
MARZO 2011			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Referencial	Activa Efectiva para el segmento:	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	%anual
Productivo Corporativo		Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial		Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES		Productivo PYMES	11.83
Consumo		Consumo	16.30
Vivienda		Vivienda	11.33
Microcrédito Ampliada	Acumulación	Microcrédito Ampliada	25.50
Microcrédito Simple	Acumulación	Microcrédito Simple	27.50
Microcrédito Minorista		Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	%anual	Tasas Referenciales	%anual
Depósitos a plazo	4.59	Depósitos de Ahorro	1.44
Depósitos monetarios	0.87	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	%anual	Tasas Referenciales	%anual
Plazo 30-60	3.90	Plazo 121-180	5.13
Plazo 61-90	4.00	Plazo 181-360	5.73
Plazo 91-120	4.75	Plazo 361 y más	6.66
4. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.59	Tasa Legal	8.65
Tasa Activa Referencial	8.65	Tasa Convencional Máxima	9.33

Fuente: Página web del Banco Central del Ecuador, consultada el 12 de marzo de 2011
Elaboración: Las Autoras

Las actividades financieras se desarrollan en un mercado cuyo índice o margen de riesgo país²⁰ para el último mes del presente año, se ubica entre los valores mínimo de 735 y máximo de 844. El Riesgo País es el índice de mercado que representa al índice de bonos de mercados emergentes que refleja el movimiento de precios de sus títulos negociados en moneda extranjera, se expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella.

La COAC-Semilla del Progreso desarrolla sus actividades en un mercado caracterizado por la actividad económica de los clientes centrada en la agricultura y ganadería, principalmente; por ello, su oferta consiste en prestar servicios financieros con las tasas de interés más bajas del sector y facilidad en los trámites, sin perder su orientación social cooperativista.

Es importante señalar que los clientes de la Cooperativa muestran una cultura del ahorro y pago puntual de sus obligaciones, lo cual constituye una oportunidad para diseñar la oferta de nuevos productos financieros.

Del mismo modo, se analiza la potencialidad de nuevos mercados puesto que los micro emprendimientos tienen un importante repunte como dinamizadores de la economía, en tanto se constituyen fuentes generadoras de empleo e ingresos para sus inversionistas; en este ámbito, las Cooperativas son las llamadas a generar créditos accesibles para apoyar

²⁰ Según informe publicado en la página del Banco Central del Ecuador (consultada el 11 de marzo de 2011).

estos emprendimientos que en su mayoría son de carácter artesanal y aplicados a la agricultura y ganadería.

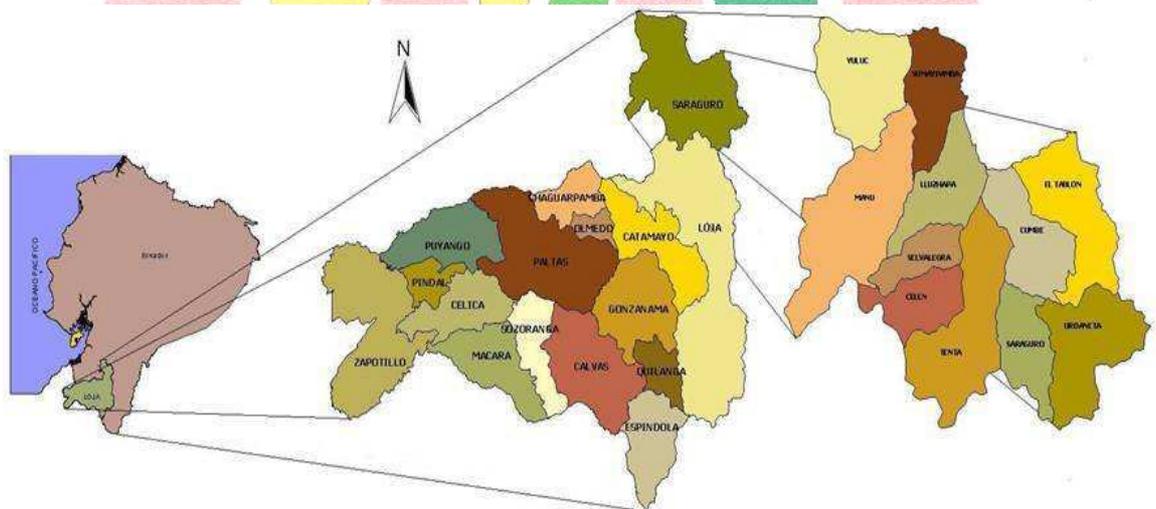
No debemos olvidar que Saraguro es un cantón cuyos habitantes se han conservado como agricultores y ganaderos y hoy por hoy, son importantes proveedores de carne vacuna y leche a todo el sur del Ecuador²¹.

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

Demográficas:

El cantón Saraguro tiene una superficie de 1080 km² (108 080 ha), se ubica en la Provincia de Loja, a 64 kilómetros al norte – este de la cabecera provincial. Sus coordenadas geográficas son: 3° 31'38" de latitud sur, y 79° 43'41" de longitud oeste.

GRÁFICO N° 22



Saraguro es uno de los 16 cantones de la provincia de Loja, donde un 30% de su población es indígena que corresponde a la etnia Saraguro y el 70% restante de la población es mestiza.

²¹ Adaptado de www.ecuadormagic.com/saragueros.html (consultado en Diciembre 08, 2010)

Del total de la población (28.029 habitantes, según el INEC-2001), el 53,6% son mujeres y el 46,4% hombres²².

De acuerdo a los resultados definitivos de las variables investigadas en el VI Censo de Población y V de Vivienda, realizado el 25 de noviembre del año 2001 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos / INEC, la población del Cantón Saraguro, representa el 6,9 % del total de la Provincia de Loja; creciendo en el último período inter censal 1990-2001, a un ritmo de crecimiento del 0,3% promedio anual. La población total del cantón Saraguro es de 28.029 habitantes. El 88,9% de su población reside en el Área Rural; distribuido de acuerdo al siguiente cuadro.

CUADRO Nº 28

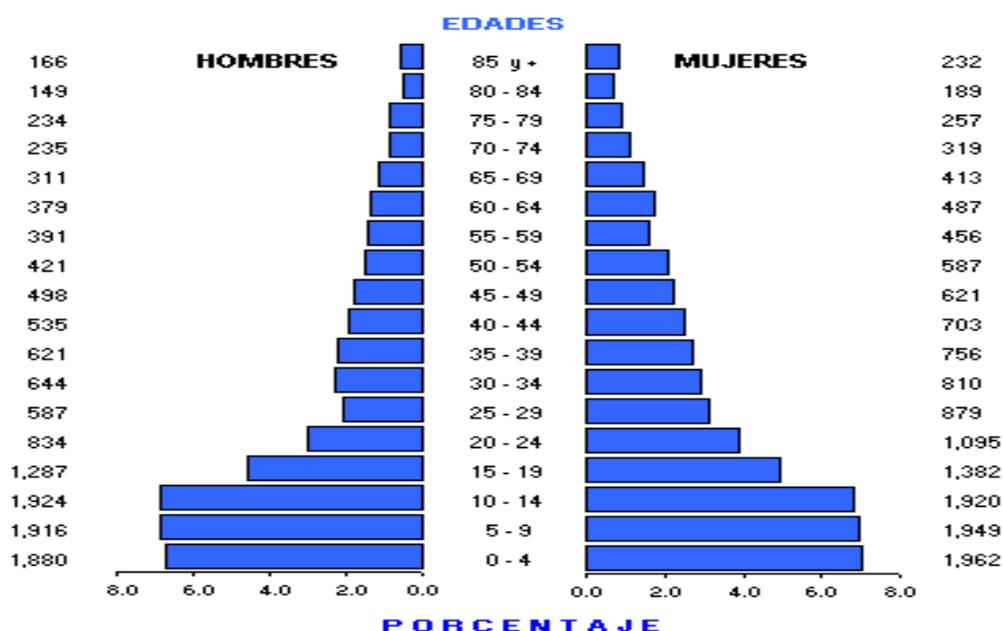
PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
ÁREA RURAL	24.905,00	11.553,00	13.352,00
PORCENTAJE (%)	100	46,39	53,61
EL TABLÓN	880,00	406,00	474,00
SAN ANTONIO DE CUMBE	1.232,00	543,00	689,00
URDANETA(PAQUISHAPA)	3.142,00	1.381,00	1.761,00
SAN PABLO DE TENTA	3.502,00	1.664,00	1.838,00
EL PARAISO DE CELÉN	2.315,00	1.051,00	1.264,00
SELVA ALEGRE	2.068,00	996,00	1.072,00
LLUZHAPA	1.758,00	827,00	931,00
MANÚ	4.740,00	2.263,00	2.477,00
SAN SEBASTIÁN DE YULUC	1.046,00	509,00	537,00
SARAGUOPERIFERIA	4.222,00	1.913,00	2.309,00
SARAGURO URBANO	3.124,00	1.459,00	1.665,00
TOTAL	28.029,00	13.012,00	15.017,00
PORCENTAJE (%)	100%	46,42	53,58

Fuente: INEC
Elaboración: Las Autoras

²²Tomado de INEC: Fascículo de Saraguro.pdf

Saraguro, se caracteriza por tener una población joven, ya que el 50,7% son menores de 20 años, según se puede observar en la Pirámide de Población por edades y sexo.

GRÁFICO N° 23



Se puede observar también que la población que va desde los 20 a 65 años representan el 36.73% de la población total, esto es 10.296 habitantes, sumado a esto los 2.669 jóvenes que van de 15 a 19 años y que representa el 9.52 % de la población total; los 3.844 adolescentes de 10 a 14 años representan el 13.71% de la población total. Estos serían la población objetivo de la Cooperativa.

Tomando en consideración el Estado Civil, el número de habitantes casados es el más elevado con 8.918 personas, que se podría tomar como referencia como mercado objetivo de la Cooperativa en el cantón Saraguro.

CUADRO N° 29

ESTADO CIVIL	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	18.711	8.411	10.300
UNIDOS	746	346	400
SOLTEROS	7.636	3.572	4.064
CASADOS	8.918	4.132	4.786
DIVORCIADOS	111	44	67
VIUDOS	1.096	244	852
SEPARADOS	188	67	121
NO DECLARADO	16	6	10

Fuente: INEC
Elaboración: Las Autoras

Sociales:

Presenta el mayor índice de migración que se sitúa en el 30,36%²³, aspecto que desencadena una serie de consecuencias a nivel intrafamiliar y que se extiende a manifestaciones externas en la educación y en prácticas culturales y sociales.

Los habitantes de este cantón valoran la educación y figuran entre los indígenas más cultos del Ecuador; cuentan con profesionales en los distintos ámbitos; acuden a realizar sus estudios universitarios principalmente en las universidades de Quito y Cuenca²⁴.

Culturales:

Las principales festividades que celebran los habitantes de Saraguro así como sus costumbres y tradiciones se centran en el espíritu religioso y son

²³ Consultado en www.municipiodeloja.gov.ec

²⁴ Ibidem 5

las siguientes: Semana Santa, Navidad, Tres Reyes, Corpus Christi, 01 de Agosto, 24 de Mayo y 10 de Marzo. Saraguro es considerado el centro de América, donde se conserva aún la autenticidad de las comunidades incaicas con su importante bagaje de costumbres y tradiciones²⁵.

Ambientales:

En cuanto a aspectos ambientales, podemos decir que Saraguro goza de un clima propicio para la agricultura y ganadería, por ello es que se lo considera el Cantón más productivo de la provincia de Loja; el desarrollo de su actividad económica se basa en la agricultura orgánica como una actividad sostenible que no afecta al medio ambiente.

♪ POLÍTICAS GUBERNAMENTALES Y LEGALES

Gubernamentales:

Las definiciones y disposiciones de políticas gubernamentales, ya sean a nivel nacional, regional o local afectan el normal desenvolvimiento de las actividades empresariales e inciden en la toma de decisiones; así se pueden citar ordenanzas municipales que incidan en las obligaciones patrimoniales con la figura de impuestos, tasas, regalías, etc.

Las políticas gubernamentales son positivas para los sectores vulnerables, pues buscan reactivar el sector productivo mediante créditos flexibles y accesibles, a fin de mejorar la calidad de vida de la población; esta situación

²⁵Tomado de www.saraguros.com/saraguro.php (consultado en Diciembre 10, 2010)

constituye una importante competencia para la cooperativa, ya que la oferta generalizada de microcréditos a bajos intereses, desequilibra el mercado posibilitando la adaptación de la actividad empresarial para dar respuestas eficientes frente a la competencia; es decir, desde el punto de vista positivo y en busca del desarrollo de la Cooperativa, se asume como una oportunidad para mejorar y potenciar la actividad que cumple la Cooperativa en su contexto.

El Bono de Desarrollo Humano constituye una amenaza, cuando la persona beneficiaria no ha recibido la debida orientación y capacitación para emprender en actividades productivas; convirtiendo a los beneficiarios en personas dependientes, cómodas y acostumbradas a recibir ese ingreso sin ejercer ninguna actividad económica. Es importante destacar que el Bono de Desarrollo Humano es un beneficio que lo reciben los ecuatorianos con discapacidades, madres de familia, huérfanos y adultos mayores; a la presente fecha los beneficiarios que cobran este bono son alrededor de 1'200.000 madres de familia; 60.000 adultos mayores y 10.000 discapacitados; proyectándose hasta julio de 2011, incrementar a 100.000 adultos mayores y 300.000 madres de familia, discapacitados y huérfanos. En si las personas que se benefician con el Bono de Desarrollo Humano a nivel nacional da un total de 400.000 personas²⁶.

En este aspecto, aplicando también una visión proyectiva, se asume como una oportunidad la responsabilidad social cooperativista que le compete a la

²⁶ Según datos extraídos del Ministerio de Bienestar e Inclusión Social (MIES)

CAC-Semilla del Progreso de ofertar servicios de capacitación y orientación hacia el desarrollo solidario y cooperativista de los asociados.

La gestión de las autoridades del Cantón Saraguro se orienta al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y para ello debe impulsar políticas que apoyen la actividad financiera de entidades cuyas metas principales están en el orden del aspecto social, solidario y cooperativista; esta definición de políticas debe considerar el porcentaje de incidencia de la pobreza que en el área urbana del Cantón Saraguro se sitúa en el 26,21%, en tanto que el porcentaje de necesidades básicas insatisfechas es del 73,20%; en el área rural, la situación se agrava, siendo del 74,50% la incidencia de la pobreza y del 73,79% la insatisfacción de necesidades básicas²⁷.

Legales:

De otro modo, también las Cooperativas están sujetas a la supervisión, control y rendición de cuentas mediante cuerpos legales como la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, la Ley General de Instituciones financieras del Ecuador y demás procedimientos de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, en procura de garantizar la idoneidad de los movimientos financieros de los clientes de las entidades financieras adscritas a esta institución.

²⁷ Tomado de www.municipiodeloja.gov.ec/revista1 (consultado en Diciembre 14,2010)

♪ ASPECTOS TECNOLÓGICOS

El aspecto tecnológico está marcado por el avance de la tecnología de la comunicación e información que ha revolucionado todos los ámbitos del quehacer humano; el financiero no está lejos de esta revolución, pues es necesario que las entidades financieras pequeñas como las Cooperativas de Ahorro y Crédito integren a sus actividades, sistemas de información seguros, ágiles y de fácil acceso que permita poner su oferta de servicios más cerca del cliente (cajeros, acceso a las cuentas vía internet, etc.); capacitar a su personal para el manejo adecuado de equipos computacionales y sistemas de información.

En el caso concreto de la COAC “Semilla del Progreso” el acceso a la tecnología es limitado debido a los altos costos de la misma; el desarrollo de software específico o a la medida representa un rubro considerable, lo cual limita la posibilidad de actualizar el software de gestión (sistema contable, paquete de ofimática, redes interna y externa, etc.).

A pesar de ello, la COAC cuenta con un sistema contable que le permite llevar el control de sus operaciones diarias y elaborar los resúmenes financieros a fin de disponer de información pertinente que fundamente la toma de decisiones.

♪ **COMPETENCIA**

Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo²⁸.

La gran oportunidad para enfrentar la competencia, radica en la formalización de alianzas estratégicas, la cuales se concretarían tras un análisis minucioso para unir fortalezas entre entidades financieras de la misma naturaleza que la "Semilla del Progreso".

Basados en la percepción de los directivos y del equipo de tesis, los principales competidores directos de la Cooperativa son:

- ✓ CACPE Loja; cuyo Informe Anual 2010 a la Asamblea General de Representantes revela que maneja los siguientes valores:

TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVOS	TOTAL PATRIMONIO	INDICIE DE MOROSIDAD
\$30.296.026,31	\$24.832.032,47	\$5.463.993,84	10,01%.

- ✓ COOP MEGO, Cooperativa Grande. De cuyo Informe Anual 2010 a la Asamblea General de Representantes se obtienen los siguientes valores en millones de dólares:

TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVOS	TOTAL PATRIMONIO	INDICIE DE MOROSIDAD
\$118.433	\$100.474	\$17.959.	4,9%.

²⁸ Tomado de Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, pág. 80

✓ Jardín Azuayo, Cooperativa Grande. De cuyo Balance General al 31 de Diciembre de 2010, se extraen los siguientes valores:

TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVOS	TOTAL PATRIMONIO	INDICIE DE MOROSIDAD
\$3.671.828,61	\$3.419.656,74	\$208.652,01	2.31%.

Los principales competidores potenciales (indirectos) de la COAC son:

- ✓ Banco de Loja
- ✓ Otras Cooperativas No Reguladas
- ✓ Banca Pública (BNF)

La población de Saraguro que va desde los 20 a 65 años representan el 36.73% de la población total, esto es 10.296 habitantes; se suman los 2.669 jóvenes que van de 15 a 19 años y que representa el 9.52 % de la población total; los 3.844 adolescentes de 10 a 14 años representan el 13.71 % de la población total. Este total sería la población objetivo de la Cooperativa, es decir, 16.809 habitantes²⁹.

Según sus directivos (Gerente), la COAC "Semilla del Progreso" registra a marzo de 2011, 1.758 socios en la oficina matriz (Saraguro), lo cual representa tan solo el 10% de la población que registra depósitos en esta entidad financiera; en tanto que, el 90% restante está distribuido de la siguiente manera: 63% realiza depósitos en la Cooperativa Manuel Esteban

²⁹ INEC, resultados del censo 2001.

Godoy – MEGO; el 18% en el Banco Nacional de Fomento y el 9% restante en la Cooperativa “Jardín Azuayo”.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Es un instrumento que resume y evalúa toda la información del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa.

Los “Factores Externos Clave” se los identifica examinando las expectativas de los clientes externos, las oportunidades y amenazas:

- ☞ Identificar los “Factores Externos Clave” de la organización (oportunidades y amenazas).
- ☞ Asignar una ponderación que vaya de 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada uno de los factores identificados.
- ☞ Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, 1 para indicar si esta variable representa un factor muy negativo, 2 un factor medianamente negativo, 3 un factor medianamente positivo o 4 un factor muy positivo.

Amenaza mayor = 1

Amenaza menor = 2

Oportunidad menor = 3

Oportunidad mayor = 4

☞ *Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.*

☞ *Sumar los resultados ponderados de cada variable; resultados mayores de 2.5 indican predominio de las oportunidades, mientras que valores menores que 2.5 denotan preponderancia de las amenazas.*

En esta matriz de Evaluación de Factores Externos se concreta la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva para su evaluación³⁰. De igual manera se la desarrolla en cinco pasos:



³⁰ *Conceptos de Administración Estratégica; pág. 110.*

CUADRO Nº 30
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades				
1.	<i>Acaparar mercado a nivel local, regional y nacional.</i>	0,10	3	0,30
2.	<i>Flujo de remesas.</i>	0,10	4	0,40
3.	<i>Desarrollo de microempresas.</i>	0,10	4	0,40
4.	<i>Políticas gubernamentales confiables.</i>	0,06	3	0,18
5.	<i>Sistema de telecomunicaciones.</i>	0,07	2	0,14
6.	<i>Amplia disponibilidad de programas de capacitación.</i>	0,05	3	0,15
Amenazas				
1.	<i>Incremento de desempleo y sub-empleo.</i>	0,10	1	0,10
2.	<i>Competencia (Coop. Jardín Azuayo).</i>	0,10	2	0,20
3.	<i>Inestabilidad económica del país.</i>	0,10	1	0,10
4.	<i>Abandono del sector productivo.</i>	0,05	2	0,10
5.	<i>Alto costo del software</i>	0,07	3	0,21
6.	<i>Inflación.</i>	0,05	2	0,10
7.	<i>Permanente campaña publicitaria de la competencia.</i>	0,05	3	0,15
TOTAL		1,00		2,53

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla de Progreso"
Elaboración: Las Autoras

ANÁLISIS INTERNO

El puntaje total obtenido por la Cooperativa en esta matriz de análisis revela que la misma está ligeramente por encima del promedio en cuanto a sus esfuerzos organizacionales por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten o disminuyan el impacto de las amenazas presentes en el medio externo.

Para este análisis nos basamos en la observación directa y en algunas entrevistas con directivos y funcionarios de la entidad, técnicas con las cuales recabamos cierta información general que será contrastada con los resultados de los instrumentos de investigación.

En el medio interno se analizaron los aspectos referidos a: organización, personal, productos y servicios, infraestructura, tecnología, finanzas, contabilidad, marketing y socios.

♪ ORGANIZACIÓN

Desde el punto de vista de la estructura, la COAC no cuenta con documentos normativos que regulen su correcto funcionamiento, como por ejemplo: manual de funciones, reglamento interno, manual de procedimientos, manual de bienvenida, etc. En tanto que, como función administrativa se ve una limitada coordinación de funciones, presentándose en ocasiones, duplicidad de funciones en el personal que labora en la

Cooperativa. Sin embargo, la atención al cliente es satisfactoria, pues los socios califican de cordial y oportuna la atención que reciben, puesto que el 100% de empleados los ayudan en los trámites que tienen que realizar.

♪ PERSONAL

Representa el más importante de los activos de la empresa; el 100% de su personal es idóneo, ya que para su ingreso a la COAC pasa por un proceso de selección adecuado, dependiendo de la función que va a desempeñar; desde su creación hasta el momento, se ha capacitado al personal en temas específicos relacionados con su función (72% de la capacitación han sido temas como: Ley Financiera, Tributación, etc.) y en temas generales que les ayude en su desenvolvimiento integral (28% han sido temas de Relaciones Humanas, Motivación, Servicio al Cliente, etc.).

El personal se mantiene motivado debido a que el personal operativo (Caja, Servicio al Cliente, Oficial de Crédito) rota, es decir, cumplen funciones distintas: Recibidos-Pagador, Atención directa al cliente en servicios como: apertura de cuentas; Oficial de Crédito, etc., esto lo realizan alternadamente, un periodo, una función y en otro, otra (corresponde al 30% del total del personal, aquel operativo que rota en sus funciones); este procedimiento permite que el personal conozca todas las funciones que se dan en la Cooperativa y se comprometa más con su función aportando al crecimiento empresarial, sostenibilidad en el tiempo y rentabilidad de sus operaciones.

♪ PRODUCTOS Y SERVICIOS

Constituye la oferta que la Cooperativa pone en el mercado caracterizado por la alta competitividad de otras instituciones financieras que captan importantes segmentos de mercado, en un área geográfica que demanda ser atendida con prontitud, eficiencia y garantía de igualdad de oportunidades.

Los principales productos que oferta la Cooperativa son:

CUADRO Nº 31

CRÉDITO CONSUMO			
	MONTO	TASA	PLAZO
COLOCACIONES	\$200 a \$500	24%	30–60–365 días
	CRÉDITO COMERCIAL		
	MONTO	TASA	PLAZO
	Hasta \$10.000	12%	5 años
	MICROCRÉDITO		
	MONTO	TASA	PLAZO
Hasta \$5.000	22%	1.080 días	
CAPTACIONES	AHORROS A LA VISTA		
	TASA		
	6%		
	DEPÓSITOS A PLAZO FIJO		
	MONTO	TASA	PLAZO
	Mayor a \$100	8%	30 días
	Mayor a \$100	9%	90 días
	Mayor a \$100	10%	180 días
	Mayor a \$100	11%	270 días
	Mayor a \$100	12%	360 días
Cambio de cheques			
Transferencias al Banco Pichincha y otros bancos nacionales			
Recepción y envío de remesas del extranjero			
Pago del Bono de Desarrollo Humano			
Pago del SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito)			
Recargas electrónicas para celulares			
Depósitos y pagos a empresas como Yanbal y Avon			
Pago de algunos servicios básicos			

Fuente: Fuente Directa de la Cooperativa "Semilla del Progreso"
Elaboración: Las Autoras

♪ **INFRAESTRUCTURA**

Se puso énfasis en aspectos como: disposición de la oficina, equipamiento, comodidad y diseño ergonómico³¹ de las instalaciones.

Es importante señalar que la Cooperativa no posee local propio, éste es arrendado pero cumple con características de comodidad; se cuenta con espacios independientes para Gerencia, sala de reuniones, departamento de contabilidad y financiero, marketing, centro de cómputo, entre otros; espacios con las adecuaciones necesarias: mobiliario, teléfono, computadora, sistemas de información, etc.

♪ **SOCIOS**

En cuanto a los socios, se puede decir que el 60% son hombres y el 40% mujeres; son socios jóvenes, el 60% están entre 18 y 27 años de edad; el 50% de ellos son casados; el 90% sí trabajan, sus principales ocupaciones son: 44% sector público, 33% sector privado y 23% cuenta propia; el 60% manifiesta tener un ingreso entre \$301 y \$500.

En cuanto a los socios, es importante considerar que el 93% se encuentran con sus pagos puntuales; en tanto que, un 7% registra morosidad en sus obligaciones crediticias.

³¹ *La ergonomía es una ciencia aplicada que trata del diseño de los lugares de trabajo, herramientas y tareas que coinciden con las características fisiológicas, anatómicas y psicológicas y las capacidades del trabajador. Busca la optimización de los tres elementos del sistema (hombre – máquina - ambiente), para lo cual elabora métodos de estudio del individuo, de la técnica y de la organización del trabajo. Consultado el 30 de agosto de 2011 en <http://es.wikipedia.org/wiki/Ergonom%C3%ADa>*

♪ COBERTURA

La COAC “Semilla del Progreso” al ser una entidad con visión cooperativista y solidaria que busca el desarrollo económico de las personas, a más de su oficina matriz localizada en Saraguro con 1758 socios, cuenta con otras agencias distribuidas en la ciudad de Loja y en algunos cantones de la provincia de Zamora Chinchipe; cuya registro de socios es el siguiente:

CUADRO N° 32

AGENCIA	Nro. SOCIOS
Saraguro - Matriz	1.758
Loja	249
Zamora	509
Yacuambi	595
Yantzatza	445
TOTAL	3.556

Fuente: Directa de la Cooperativa “Semilla del Progreso”
Elaboración: Las Autoras

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

Es un instrumento de análisis interno que identifica las fortalezas y debilidades importantes de la empresa, incluyendo aspectos de gerencia, ventas, financieros, administrativos, producción, desarrollo y servicio al cliente. Los pasos para su elaboración son:

- ☞ Identificar los “Factores Internos Clave” de la organización (Fortalezas y Debilidades).

☞ *Asignar una ponderación que vaya de 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada uno de los factores identificados. La Sumatoria de todos los valores debe dar 1.0*

☞ *Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa un factor muy negativo (=1), un factor medianamente negativo (=2), un factor medianamente positivo (=3) o un factor muy positivo (=4).*

☞ *Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.*

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

☞ *Sumar los resultados ponderados de cada variable; resultados mayores de 2.5 indican predominio de las fortalezas, mientras que valores menores que 2.5 denotan preponderancia de las debilidades.*

CUADRO Nº 33
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas				
1.	<i>Atención al cliente satisfactoria, cordial y oportuna.</i>	0,10	4	0,40
2.	<i>Personal capacitado.</i>	0,10	4	0,40
3.	<i>Personal motivado y comprometido.</i>	0,10	4	0,40
4.	<i>Variedad de productos financieros.</i>	0,05	3	0,15
5.	<i>Socios con ingresos mensuales seguros.</i>	0,05	4	0,20
6.	<i>Equipamiento institucional en óptimas condiciones.</i>	0,10	3	0,30
7.	<i>Socios cumplidos en sus obligaciones crediticias.</i>	0,10	4	0,40
8.	<i>Cobertura geográfica en Loja y provincia de Zamora Chinchipe.</i>	0,05	4	0,20
Debilidades				
1.	<i>No dispone de documentos legales como Manual de Funciones, de Procedimientos, de Bienvenida, Código de Ética.</i>	0,05	1	0,05
2.	<i>Falta de publicidad.</i>	0,10	2	0,20
3.	<i>No cuenta con un plan continuo de capacitación.</i>	0,10	2	0,20
4.	<i>Infraestructura inadecuada.</i>	0,05	1	0,05
5.	<i>No dispone de información proveniente de investigaciones de mercado.</i>	0,05	2	0,10
TOTAL		1,00		3,05

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla de Progreso"
Elaboración: Las Autoras

Al finalizar el análisis de las matrices de evaluación de factores tanto internos como externos, sumamos los resultados ponderados de cada variable se obtuvo un resultado superior al promedio de 2,5, lo que nos indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla de Progreso" existe un promedio de fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar mediante estrategias.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - MPC
CUADRO N° 34

N°	Factores	VALOR	SEMILLA DEL PROGRESO		BANCO DE FOMENTO		JARDIN AZUAYO		FINANCOOP	
			Clasific.	Puntaje	Clasific.	Puntaje	Clasific.	Puntaje	Clasific.	Puntaje
1	Imagen corporativa apoyada en la Publicidad	0.10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
2	Concesión de créditos: Interés, montos, plazos	0.25	2	0,50	4	1,00	2	0,50	2	0,50
3	Rapidez en concesión del crédito	0.20	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60
4	Solidez y Solvencia - Posición financiera	0.15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
5	Cobertura geográfica	0.05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	3	0,15
6	Captación de clientes y lealtad	0.15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	2	0,30
7	Diversificación de productos y servicios financieros	0.10	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20
	TOTAL	1.00		2,90		3,55		2,75		2,40

Los resultados de este análisis comparativo no significan que una u otra entidad sea mejor o peor, simplemente, estos datos proporcionan información estratégica importante para orientar la toma de decisiones³² de los directivos de la Cooperativa “Semilla del Progreso” en función de lo que se considera que está sucediendo con la competencia local.

De esta matriz se deduce que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro, en el ámbito de su competencia, tiene como competidor fuerte al Banco de Fomento, el mismo que es una entidad financiera con muchos años de experiencia, presente en todo el país, y cuyas agencias cuentan con el respaldo e imagen corporativa nacional del banco; que aplica políticas sociales de apoyo al desarrollo productivo de las personas y de los sectores vulnerables y que pertenece al estado.

“Jardín Azuayo” y FinanCoop forman parte de la competencia más débil, fuerte frente a los factores importantes para el éxito que se analizaron, sin embargo hay factores en los cuales llevan ventaja a la cooperativa, como la publicidad como mecanismo para elevar la imagen corporativa.

³² Tomado de Dirección Estratégica, Santiago Garrido Buj; McGraw-Hill, 2003, España.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA MATRIZ FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
CUADRO N° 35



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente satisfactoria, cordial y oportuna. 2. Personal capacitado. 3. Personal motivado y comprometido. 4. Variedad de productos financieros. 5. Socios con ingresos mensuales seguros. 6. Equipamiento institucional en óptimas condiciones. 7. Socios cumplidos con sus obligaciones crediticias. 8. Cobertura geográfica en Loja y provincia de Zamora Chinchipe. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No dispone de documentos legales como: Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Manual de Bienvenida, Código de Ética. 2. Falta de publicidad. 3. No cuenta con un plan continuo de capacitación. 4. Infraestructura inadecuada. 5. No dispone de información proveniente de investigaciones de mercado, que le permita conocer las cambiantes características de la oferta y demanda de servicios financieros.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acaparar mercado a nivel local, regional y nacional. 2. Flujo de remesas. 3. Desarrollo de microempresas. 4. Políticas gubernamentales confiables. 5. Sistema de telecomunicaciones. 6. Amplia disponibilidad de programas de capacitación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenio con Asesoría y Marketing (A&M) para diseñar un Plan de Marketing que permita acaparar mercado a nivel local, regional y nacional (F2-3; O1-2). 2. Alianza con la Agencia de Desarrollo Empresarial (ADE) para ofertar a través de ella la variedad de productos financieros y fomentar el desarrollo micro empresarial (F4; O3). 3. Convenio con A&M para diseñar un plan de capacitación sistemático y continuo dirigido al personal de la CAC a fin de potenciar la atención al cliente y su lealtad (F1-5-7; O6). 4. Convenio con ECOTEL TV para diseñar un Plan de Medios que facilite la difusión de la oferta de servicios financieros de la CAC (F6-8; O4-5). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenio con ADE para diseñar un plan de fortalecimiento de la gestión administrativa de la CAC que permita atender con eficiencia las expectativas de los clientes (D1; O4). 2. Incluir en el plan de fortalecimiento de la gestión administrativa de la CAC, la atención prioritaria de infraestructura física (D4; O1). 3. Convenio con la empresa de publicidad Diseño 3 para la implementación de un plan publicitario que permita a la CAC posicionarse en el mercado (D2; O1-5).
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de desempleo y sub-empleo. 2. Competencia (Coop. Jardín Azuayo). 3. Inestabilidad económica del país. 4. Abandono del sector productivo. 5. Alto costo del software 6. Inflación. 7. Permanente campaña publicitaria de la competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianza con la ADE y Ministerio de la Producción (MIPRO) para la generación de microempresas en sectores vulnerables, donde la CAC cumpla su responsabilidad social y solidaria (F2-3-4; A1-4). 2. Convenio con TOVACOMPU S.A. para diseñar e implementar un proyecto de renovación tecnológica que incluya hardware y software (F2-6; A5). 3. Asesoría técnica al personal de la CAC por parte de ADE para aprovechar el plan de medios a fin de neutralizar la publicidad de la competencia (F3; A2-7). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianza con ADE para consolidar la imagen corporativa de la CAC-Saraguro en base a una permanente investigación de mercado que permita conocer las características y expectativas de los clientes así como, las condiciones de la competencia (D5; A2).

LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA (MCPE)

El análisis de los resultados de la Matriz Cuantitativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro, cuya fundamento radica en las matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos y la Matriz FODA, permite identificar la existencia de algunas estrategias que podría desarrollar la entidad financiera, con la finalidad de superar debilidades y disminuir el impacto de las amenazas haciendo uso adecuado de sus fortalezas y oportunidades; sin embargo, esta técnica recomienda implementar aquellas cuyo puntaje equivalente al atractivo total es mayor, debido a que ello demuestra el impacto de la estrategia frente a los factores críticos de éxito relacionados.

En este contexto, las estrategias que se recomienda implementar son las siguientes:

Estrategia FO1 con un total de 3,40 puntos, que está relacionada con el establecimiento de un convenio con una empresa asesora en aspectos administrativos y empresariales, para el diseño de un Plan de Marketing orientado a acaparar mercado a nivel local, regional y nacional.

Estrategia FO3 cuyo puntaje total del atractivo es 2,72 puntos, cuya finalidad es el diseño de un Plan de Capacitación sistemático y continuo logrado mediante convenio con la empresa asesora en aspectos administrativos y empresariales, con lo cual se pretende mejorar las habilidades del personal

de la entidad y potenciar la atención al cliente y garantizar la lealtad de los socios de la Cooperativa.

Estrategia FO4 cuyo valor del atractivo total es de 2,66 puntos; esta estrategia está relacionada con la firma de un convenio con ECOTEL TV para el diseño de un Plan de Medios que facilite la difusión de la oferta de servicios financieros por parte de la CAC “Semilla del Progreso”.

Estrategia FA3 con 2,64 puntos cuyo enunciado tiene relación con la asesoría técnica por parte de la Agencia de Desarrollo Empresarial ADE-Loja para optimizar el impacto del Plan de Medios y neutralizar la publicidad que la competencia de la CAC “Semilla del Progreso” mantiene en el mercado de influencia.

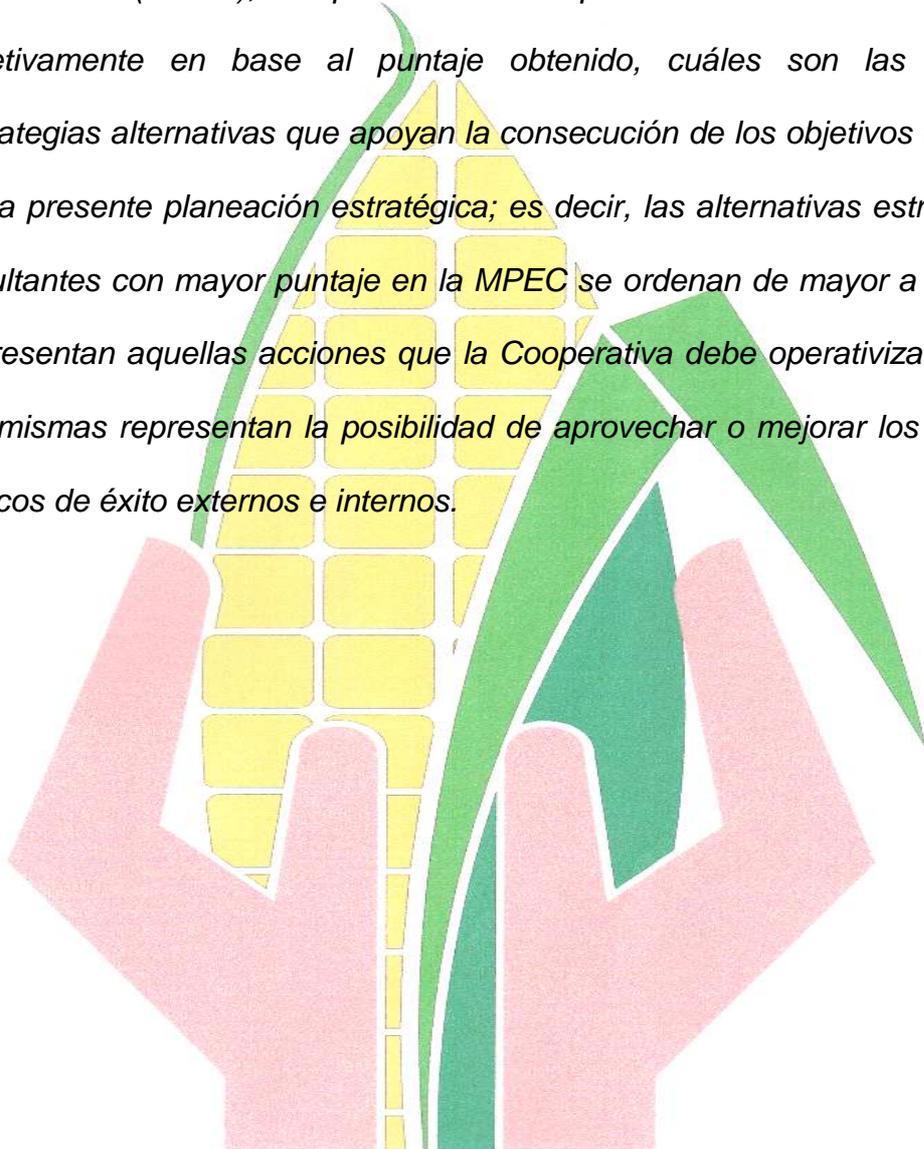
Estrategia FA1 con un atractivo de 2,50 puntos y que busca la alianza con ADE y MIPRO (Ministerio de la Producción) para apoyar la generación de microempresas en sectores vulnerables donde la entidad cumple su responsabilidad social y solidaria.

Estrategia DO3 con 2,21 puntos y que está relacionada con el establecimiento de un convenio con la ADE para diseñar un Plan de Fortalecimiento de la gestión administrativa de la CAC que permita atender con eficiencia las expectativas de los clientes.

**MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"SEMILLA DE PROGRESO"
CUADRO Nº 36**

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO		PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS																							
			Est. FO 1		Est. FO 2		Est. FO 3		Est. FO 4		Est. FA 1		Est. FA 2		Est. FA 3		Est. DO 1		Est. DO 2		Est. DO 3		Est. DA 1			
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA		
Oportunidades																										
1	Acaparar mercado a nivel local, regional y nacional.	0,10	4	0,40	-	-	-	-	3	0,30	4	0,40	-	-	3	0,30	-	-	4	0,40	4	0,40	3	0,30		
2	Flujo de remesas.	0,10	4	0,40	-	-	-	-	-	3	0,30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
3	Desarrollo de microempresas.	0,10	-	-	4	0,40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
4	Políticas gubernamentales confiables.	0,06	-	-	-	-	-	-	4	0,24	-	-	-	-	-	-	4	0,24	-	-	-	-	-	-		
5	Sistema de telecomunicaciones.	0,07	3	0,21	-	-	2	0,14	4	0,28	-	-	4	0,28	3	0,21	-	-	-	-	4	0,28	-	-		
6	Amplia disponibilidad de programas de capacitación.	0,05	-	-	-	-	4	0,20	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,15	-	-	-	-	-	-		
Amenazas																										
7	Incremento de desempleo y sub-empleo.	0,10	-	-	2	0,20	-	-	-	-	4	0,40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
8	Competencia (Coop. Jardín Azuayo).	0,10	3	0,30	-	-	3	0,30	2	0,20	-	-	-	-	4	0,40	-	-	-	-	-	-	4	0,40		
9	Inestabilidad económica del país.	0,10	-	-	2	0,20	-	-	-	-	2	0,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
10	Abandono del sector productivo.	0,05	-	-	2	0,10	-	-	-	-	4	0,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
11	Alto costo del software	0,07	2	0,14	-	-	4	0,28	2	0,14	-	-	4	0,28	4	0,28	-	-	-	-	4	0,28	-	-		
12	Inflación.	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
13	Permanente campaña publicitaria de la competencia.	0,05	2	0,10	-	-	-	-	4	0,20	-	-	-	-	4	0,20	-	-	-	-	4	0,20	-	-		

Al finalizar la elaboración de la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), se puede deducir que los resultados demuestran objetivamente en base al puntaje obtenido, cuáles son las mejores estrategias alternativas que apoyan la consecución de los objetivos trazados en la presente planeación estratégica; es decir, las alternativas estratégicas resultantes con mayor puntaje en la MPEC se ordenan de mayor a menor y representan aquellas acciones que la Cooperativa debe operativizar ya que las mismas representan la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores críticos de éxito externos e internos.



ESTRATEGIAS

PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SEMILLA DEL PROGRESO"

♪ ESTRATEGIA 1

- ✦ Convenio con la empresa A&M Asesoría y Marketing³³ de Loja para diseñar un plan de marketing que permita acaparar mercado a nivel local, regional y nacional.

JUSTIFICACIÓN

La buena gestión de una empresa se caracteriza por la aplicación del pensamiento estratégico por parte de sus directivos y colaboradores, quienes idean las mejores formas de hacer las cosas a fin de garantizar el cumplimiento de sus más grandes objetivos.

Pero esta práctica solo es posible cuando se conoce exactamente el contexto en el cual se desenvuelven las operaciones empresariales, es decir, teniendo a disposición un diagnóstico real del mercado con

³³ A&M Asesoría y Marketing es una empresa lojana, dedicada a brindar servicios de asesoría y capacitación en aspectos empresariales y de marketing, funciona en la ciudad desde hace aproximadamente 6 años, su Gerente y representante legal es la Ing. Vanessa Eguiguren - Consultora; las oficinas se encuentran ubicadas en las calles Ramón Pinto y Venezuela. Su página web es www.asesoriaymarketing.com.

información referente a: las características de la competencia, las expectativas de los clientes, clientes potenciales y sus demandas, impacto de los servicios ofertados, posibilidad de innovar la oferta de servicios, etc.

Por ello, un plan de marketing se hace necesario cuando se pretende incrementar la cartera de clientes, la cartera de servicios financieros, mejorar la oferta de servicios actuales; en definitiva, cuando se quiere consolidar la presencia de la entidad en el mercado de influencia.

OBJETIVO GENERAL

- ✍ *Contar con un plan de marketing basado en investigaciones de mercado reales y actuales, a fin de determinar las acciones de la Cooperativa con miras a incrementar sus clientes.*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✍ *Realizar una investigación de mercado para determinar las características de la competencia.*
- ✍ *Conocer las expectativas de los clientes, tanto actuales como potenciales con la finalidad de rediseñar la oferta de servicios.*

ACCIONES

- ✍ *Establecer contacto con los representantes de A&M Marketing para consensuar los puntos de interés para la Cooperativa.*

- 
- ✍ *Llegar a acuerdos con la empresa asesora y formar el contrato respectivo.*
 - ✍ *Elaborar el plan de marketing.*
 - ✍ *Socializarlo, aprobarlo y ejecutarlo.*
 - ✍ *Monitorear permanentemente el impacto y resultados del plan de marketing en la consecución de los objetivos planteados.*
 - ✍ *RETROALIMENTAR las acciones derivadas del plan de marketing a fin de asegurar su efectividad.*

RESPONSABLE

- ✍ *Serán los integrantes del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso”.*

RESULTADOS ESPERADOS

- ✍ *La Cooperativa contará con un Plan de Marketing pertinente a su propósito de expandir el segmento de mercado y número de clientes.*

- ✍ *Las acciones de la gestión administrativa tendrán fundamento en las investigaciones previas a la elaboración del Plan de Marketing y en los resultados de su ejecución.*

**PRESUPUESTO
CUADRO Nº 37**

No.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1.	ASESOR: <i>Elaboración Plan de Marketing (1 mes; 8 horas/día; 1 asesor)</i> <i>Incluye: investigaciones previas</i>	\$ 10,00	\$ 1.600,00
2.	<i>Socialización y aprobación del plan (100 hojas; 10 documentos; \$0,02 /copia)</i>	\$ 0,02	\$ 20,00
3.	<i>Refrigerio para el evento de socialización (100 personas; \$2,00/persona)</i>	\$ 2,00	\$ 200,00
4.	ASESOR: <i>Actividades de seguimiento (50 horas)</i>	\$ 10,00	\$ 500,00
TOTAL			\$ 2.320,00

♪ ESTRATEGIA 2

- ☞ *Convenio con la empresa A&M Asesoría y Marketing de Loja para diseñar un plan de capacitación sistemático y continuo dirigido al personal de la CAC a fin de potenciar la atención al cliente y su lealtad.*

JUSTIFICACIÓN

El recurso más valioso de toda empresa es sin duda alguna el talento humano, por ello es de trascendental importante que se le dé especial atención por parte de los directivos, de manera singular en aspectos de su capacitación y desarrollo, de tal manera, que estén en capacidad de brindar servicios de calidad, enmarcados en la atención al cliente con calidez y oportunidad, el buen trato y las normas de urbanidad.

Para ello, se hace necesario que se establezca un plan de capacitación sistemático, que tenga continuidad en el tiempo y en las temáticas; plan que debe responder a los requerimientos de cada uno de los integrantes de la entidad que cumplen funciones administrativas y de atención al cliente (contacto directo con ellos).

La capacitación y actualización permanentes son condiciones sin igual, que repercuten en la formación de las personas y en el cambio de actitud frente a sus actividades cotidianas, que hoy por hoy demandan mejores condiciones en la relación entre personas: oferta-demanda; directivos-personal; personal-clientes, entidad-instituciones, etc.

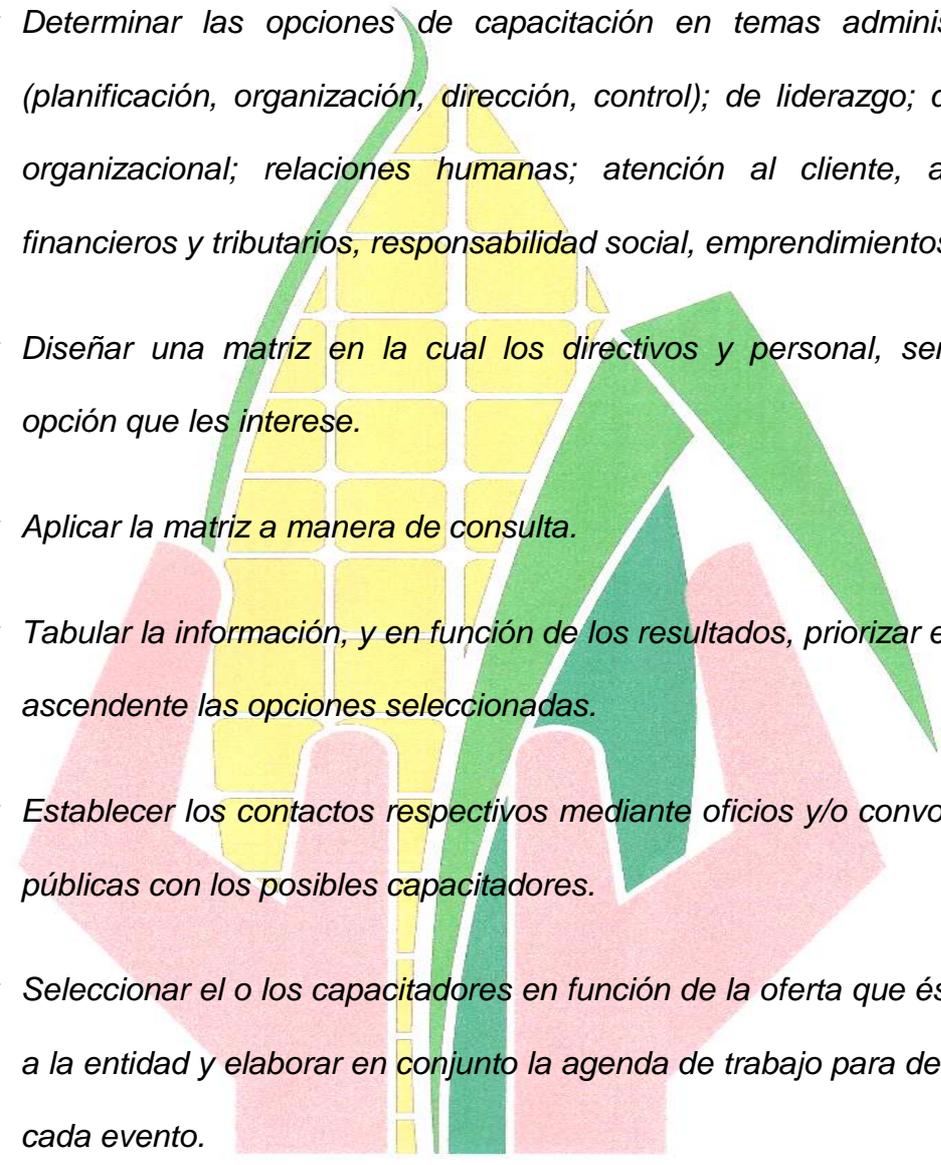
OBJETIVO GENERAL

- ✍ *Diseñar y ejecutar un plan de capacitación sistemático y continuo, previo el análisis de los requerimientos de capacitación del personal y en coherencia con las funciones que cumplen dentro de la empresa.*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✍ *Realizar un estudio de requerimientos de capacitación de conformidad a las funciones que desempeñan los integrantes de la CAC “Semilla del Progreso”.*
- ✍ *Establecer un plan de capacitación sistemático y continuo, determinando su cronograma respectivo.*

ACCIONES

- 
- ✍ *Determinar las opciones de capacitación en temas administrativos (planificación, organización, dirección, control); de liderazgo; de clima organizacional; relaciones humanas; atención al cliente, aspectos financieros y tributarios, responsabilidad social, emprendimientos, otras.*
 - ✍ *Diseñar una matriz en la cual los directivos y personal, señalen la opción que les interese.*
 - ✍ *Aplicar la matriz a manera de consulta.*
 - ✍ *Tabular la información, y en función de los resultados, priorizar en orden ascendente las opciones seleccionadas.*
 - ✍ *Establecer los contactos respectivos mediante oficios y/o convocatorias públicas con los posibles capacitadores.*
 - ✍ *Seleccionar el o los capacitadores en función de la oferta que éste haga a la entidad y elaborar en conjunto la agenda de trabajo para desarrollar cada evento.*
 - ✍ *Publicar el cronograma de eventos de capacitación (socialización y aprobación).*
 - ✍ *Definir los indicadores de evaluación y seguimiento del plan de capacitación.*
 - ✍ *Iniciar la ejecución del plan de capacitación.*

- 
- ✍ *Evaluar al finalizar la ejecución del plan.*
 - ✍ *Elaborar un nuevo plan de capacitación en función de los resultados del primero, a fin de darle secuencia y continuidad a la capacitación.*

RESPONSABLE

- ✍ *El responsable de la elaboración del Plan de Capacitación es el Gerente de la CAC “Semilla del Progreso”.*

RESULTADOS ESPERADOS

- ✍ *La entidad financiera dispondrá de un plan de capacitación continua y sistemática, en temas afines a las funciones que se cumplen y estará dirigido a los directivos y personal que labora en la empresa.*
- ✍ *La Cooperativa contará con personal idóneo, capacitado y altamente motivado en el desempeño de sus funciones.*
- ✍ *La Cooperativa priorizará los eventos de capacitación como el medio idóneo para formar y desarrollar al talento humano, condición indispensable para la oferta de servicios de calidad.*

**PRESUPUESTO
CUADRO Nº 38**

No.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1.	ASESOR: Elaboración Plan de Capacitación (1 mes; 8 horas/día; 1 asesor) Incluye: sondeo de requerimientos de capacitación	\$ 10,00	\$ 1.600,00
2.	Socialización y aprobación del plan (50 hojas; 10 documentos; \$0,02 /copia)	\$ 0,02	\$ 10,00
3.	Refrigerio para el evento de socialización (10 personas; \$2,00/persona)	\$ 2,00	\$ 20,00
4.	ASESOR: Actividades de seguimiento (50 horas)	\$ 10,00	\$ 500,00
5.	1er. Evento de Capacitación: CAPACITADORES (40 horas; 3 capacitadores en diferentes temas)	\$ 10,00	\$ 1.200,00
6.	Material (30hojas; 20 personas)	\$ 0,02	\$ 12,00
7.	Break (23 personas)	\$ 2,00	\$ 138,00
TOTAL			\$ 3.480,00

♪ ESTRATEGIA 3

Convenio con ECOTEL TV para diseñar un Plan de Medios que facilite la difusión de la oferta de servicios financieros de la CAC.

♪ ESTRATEGIA 4

Asesoría técnica al personal de la CAC por parte de ADE (Agencia de Desarrollo Empresarial – Loja) para aprovechar el Plan de Medios a fin de neutralizar la publicidad de la competencia.

JUSTIFICACIÓN

La publicidad que una empresa maneje en los medios de mayor acceso en el mercado de influencia es determinante en el número de clientes por cada servicio ofertado; de igual manera, una publicidad bien diseñada permite que las empresas fácilmente se posicionen en el mercado y se mantengan en el mismo.

Por ello, la CAC “Semilla del Progreso” requiere con urgencia un Plan de Medios que le permita difundir las bondades de su oferta de servicios financieros, controlando de esta manera el impacto de la competencia que sí tiene una fuerte publicidad.

La existencia de este plan y su ejecución y seguimiento adecuados permitirá que la Cooperativa gane posicionamiento en el mercado al dar a conocer las características de sus productos y servicios financieros, lo cual incidirá en su liquidez al captar más socios y clientes.

OBJETIVO GENERAL

- ☞ Disponer de un Plan de Medios que neutralice la publicidad de la competencia y fomente la difusión de los productos y servicios financieros que oferta la Cooperativa.*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ☞ Difundir las ventajas de la oferta de servicios de la CAC.*

- ✍ *Disponer de un Plan de Medios que genere impacto positivo en la decisión de las personas respecto a servicios financieros.*
- ✍ *Neutralizar la publicidad de la competencia con una campaña agresiva, impactante y agradable.*

ACCIONES

- ✍ *Contactarse con los directivos de Ecotel y acordar los servicios que “Semilla del Progreso” demanda de la empresa referida.*
- ✍ *Establecer acuerdos y compromisos para la publicidad tanto en televisión como en radio.*
- ✍ *Elaborar el Plan de Medios basado en estos acuerdos y compromisos.*
- ✍ *Socializarlo, aprobarlo y ejecutarlo.*
- ✍ *Realizar el seguimiento y retroalimentación del plan de medios, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue concebido.*

RESPONSABLE

- ✍ *El responsable de esta acción estratégica será el Presidente de la Cooperativa.*

RESULTADOS ESPERADOS

- ✍ *La entidad financiera contará con un plan de medios sostenible en el*

tiempo, que facilitará la difusión de los servicios ofertados.

- ✍ La entidad dará a conocer las ventajas de sus productos y servicios financieros con la claridad y el impacto visual y auditivo suficientes para lograr un alto nivel de posicionamiento en el mercado objetivo.
- ✍ La entidad neutralizará la publicidad de la competencia al disponer de una campaña publicitaria impactante y agradable que consolidará el posicionamiento de la empresa en el mercado.

**PRESUPUESTO
CUADRO Nº 39**

No.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1.	ASESOR: Elaboración Plan de Medios (1 mes; 8 horas/día; 1 asesor) Incluye: sondeo de requerimientos de capacitación	\$ 10,00	\$ 1.600,00
2.	Socialización y aprobación del plan (80 hojas; 10 documentos; \$0,02 /copia)	\$ 0,02	\$ 16,00
3.	Refrigerio para el evento de socialización (10 personas; \$2,00/persona)	\$ 2,00	\$ 20,00
4.	ASESOR: Actividades de seguimiento (50 horas)	\$ 10,00	\$ 500,00
5.	Plan Publicitario: TV -spots publicitarios- (24 veces/mes; 4)	\$ 35,00	\$ 3.360,00
6.	Plan Publicitario: Radio -cuñas publicitarias- (3 veces/día; 5 días/semana; 4 meses)	\$ 3,00	\$ 720,00
TOTAL			\$ 6.216,00

♪ **ESTRATEGIA 5**

☞ *Alianza con ADE³⁴ y MIPRO (Ministerio de Producción) ³⁵ para la generación de microempresas en sectores vulnerables donde la CAC cumple su responsabilidad social y solidaria.*

JUSTIFICACIÓN

Lograr el adelanto de las sociedades es el resultado de acciones mancomunadas entre entidades privadas, gubernamentales y no gubernamentales, orientadas a la capacitación, acompañamiento y apoyo económico en actividades de emprendimiento productivo, lo cual permite el auto sustento de las familias y su desarrollo económico, aprovechando sus potencialidades (experiencia, conocimientos ancestrales –artesanales, tradicionales-, propiedades –terrenos-, actividades económicas primarias, etc.).

Esta es la finalidad cooperativista, la solidaridad y la atención oportuna a sectores vulnerables con asistencia técnica y apoyo financiero pertinente y oportuno, por ello, la CAC “Semilla del Progreso” pretende la firma de un convenio con empresas y entidades relacionadas con el emprendimiento productivo con características de auto sostenibilidad y sustentabilidad para mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas menos atendidas.

³⁴ ADE (Agencia de Desarrollo Empresarial), es una empresa lojana, ubicada en las calles Sucre - entre Colón y José Antonio Eguiguren

³⁵ MIPRO, está ubicada en las calles Sucre y Rocafuerte.

OBJETIVO GENERAL

- ☞ *Fomentar la generación de microempresas en los sectores vulnerables de incidencia de la CAC.*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ☞ *Sensibilizar y capacitar en emprendimientos productivos a fin de desarrollar el espíritu emprendedor de los sectores vulnerables en los cuales la CAC tiene incidencia.*
- ☞ *Lograr el apoyo del MIPRO y ADE con capital semilla para la generación de microempresas en estos sectores vulnerables.*

ACCIONES

- ☞ *Establecer contacto con los directivos de ADE-Loja y MIPRO-Loja para socializar el interés de la CAC respecto del apoyo a sectores vulnerables a través de los emprendimientos productivos.*
- ☞ *Acordar los puntos de actuación relacionados con: asesoría, capacitación, acompañamiento, apoyo económico mediante la modalidad de capital semilla o crédito blando.*
- ☞ *Elaboración del proyecto de emprendimiento productivo para ser socializado con personas interesadas en su ejecución.*
- ☞ *Capacitación a los ejecutores del proyecto.*

☞ *Acompañamiento, asesoría y seguimiento a la ejecución del proyecto productivo.*

☞ *Control contable de la ejecución del proyecto.*

☞ *Elaboración de informes de resultados.*

☞ *Repartición de utilidades.*

RESPONSABLE

☞ *El responsable de esta acción estratégica será el Gerente de la Cooperativa.*

RESULTADOS ESPERADOS

☞ *La CAC “Semilla del Progreso” coadyuvará en el desarrollo del espíritu emprendedor de los sector vulnerables al ejecutar proyectos en coordinación con la ADE y el MIPRO.*

☞ *La entidad cumplirá su responsabilidad social de colaborar en el mejoramiento de la calidad de vida de los sectores menos atendidos.*

☞ *Logrará consolidar su imagen corporativa al tener presencia en la solución de necesidades de los sectores menos favorecidos.*

**PRESUPUESTO
CUADRO Nº 40**

No.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1.	ASESOR: <i>Elaboración Proyecto de emprendimiento productivo (1 mes; 8 horas/día; 1 asesor)</i> <i>Incluye: investigaciones previas</i>	\$ 10,00	\$ 1.600,00
2.	<i>Socialización y aprobación del plan (100 hojas; 10 documentos; \$0,02 /copia)</i>	\$ 0,02	\$ 20,00
3.	<i>Refrigerio para el evento de socialización (10 personas; \$2,00/persona)</i>	\$ 2,00	\$ 20,00
4.	ASESOR: <i>Actividades de seguimiento (50 horas)</i>	\$ 10,00	\$ 500,00
TOTAL			\$ 2.140,00

♪ ESTRATEGIA 6

- ☞ *Convenio con ADE para diseñar un plan de fortalecimiento de la gestión administrativa de la CAC que permita atender con eficiencia las expectativas de los clientes.*

JUSTIFICACIÓN

Es importante y necesario contar con un plan de fortalecimiento de la gestión administrativa, plan que debe abarcar todos los ámbitos de la empresa (recursos físicos, financieros, talento humano, otros) que permita darle una orientación definida a la gestión empresarial, fundamentada en la declaración de su filosofía (visión, misión y valores).

Para que dicho plan tenga éxito, se ha considerado el diseño del

organigrama y manual de funciones de la Cooperativa, como un aporte de las investigadoras, a fin de tener un fundamento en el cual apoyar la elaboración y ejecución de dicho plan de fortalecimiento de la gestión administrativa.

OBJETIVO GENERAL

- ☒ Atender con eficiencia las expectativas de los clientes de la Cooperativa.*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ☒ Firmar un convenio con ADE para establecer contacto interinstitucional de apoyo y asistencia técnica.*
- ☒ Diseñar un plan de fortalecimiento de la gestión administrativa de la Cooperativa.*

ACCIONES

- ☒ Contacto con los responsables de ADE.*
- ☒ Firma del convenio.*
- ☒ Estudios previos al diseño del plan.*
- ☒ Diseño del plan de fortalecimiento de la gestión administrativa de la Cooperativa.*
- ☒ Socialización y aprobación del plan.*
- ☒ Ejecución, acompañamiento y seguimiento.*

✗ *Elaboración de informes de resultados.*

✗ *Socialización de informes e implementación de acciones correctivas y de mejoramiento (retroalimentación).*

RESPONSABLE

✗ *El responsable será el Consejo de Vigilancia de la Cooperativa.*

RESULTADOS ESPERADOS

✗ *La Cooperativa contará con un plan de fortalecimiento de la gestión administrativa acorde a sus necesidades, características y demandas actuales.*

✗ *La CAC atenderá y cumplirá de la mejor manera las expectativas de sus clientes y socios.*

PRESUPUESTO CUADRO N° 41

No.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1.	ASESOR: <i>Elaboración Plan de fortalecimiento de la gestión administrativa (1 mes; 8 horas/día; 1 asesor) Incluye: investigaciones previas</i>	\$ 10,00	\$ 1.600,00
2.	<i>Socialización y aprobación del plan (100 hojas; 10 documentos; \$0,02 /copia)</i>	\$ 0,02	\$ 20,00
3.	<i>Refrigerio para el evento de socialización (10 personas; \$2,00/persona)</i>	\$ 2,00	\$ 20,00
4.	ASESOR: <i>Actividades de seguimiento (50 horas)</i>	\$ 10,00	\$ 500,00
TOTAL			\$ 2.140,00



MANUAL DE FUNCIONES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

SEMILLA DEL PROGRESO” Ltda.

Julio – 2011

1. ANTECEDENTES DE LA COOP. “SEMILLA DEL PROGRESO”

Datos informativos:

Nombre de la institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” Ltda.

Localización: La Cooperativa está localizada en el Cantón Saraguro, Provincia de Loja.

Duración: El plazo de duración de la Cooperativa es ilimitado; no obstante podrá disolverse o liquidarse en cualquier tiempo, en la forma que establece la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y su estatuto.

Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SEMILLA DEL PROGRESO”, fue creada mediante Acuerdo Ministerial Nro. 0000001, otorgado el 03 de Julio de 2006. Esta entidad surge como una propuesta financiera que busca promover la cooperación económica, social y de autogestión entre los socios; su finalidad es otorgar créditos a sus socios, de conformidad al Reglamento que para el efecto se establezca, procurando que los mismos sean dedicados a inversiones de producción, de beneficio familiar, social, organizacional, comunitario, micro empresarial, etc.

Otro de los objetivos que pretende esta entidad es proporcionar a sus asociados una educación cooperativista referida especialmente a los

aspectos de ahorro y crédito como mecanismo para promover su desarrollo integral.

La gestión y liderazgo de sus directivos está orientada a negociar créditos ante organismos gubernamentales o no gubernamentales, nacionales o extranjeros para el desarrollo de proyectos productivos y de comercialización; pues, su compromiso social es promover a través de la acción cooperativa, el desarrollo integral de la comunidad, basada en lo económico, solidario, social humanístico, pluricultural, ético y moral.

Estructura Administrativa y Representación Legal³⁶

El Gobierno, Administración, Contraloría y Fiscalización de la Cooperativa, se cumple a través de los siguientes Organismos:

- a. Por la Asamblea General de Socios,
- b. Por el Consejo de Administración,
- c. Por el Consejo de Vigilancia,
- d. Por las Comisiones Especiales, y
- e. Por el Gerente.

La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para los demás organismos directivos, mismas que son tomadas conforme a la Ley de Cooperativas, su

³⁶Tomado del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Semilla del Progreso" Ltda.

Reglamento General, los principios universales del Cooperativismo, su Estatuto y los Reglamentos Internos que se dictaren.

La Asamblea General estará constituida por todas los socios de la Cooperativa, quienes tendrán voz y voto en las deliberaciones y resoluciones que se tomen. Las Asambleas podrán ser Ordinarias o Extraordinarias y serán convocadas por el Presidente de la Cooperativa.

*El **Consejo de Administración** es el Organismo Directivo de la Cooperativa, responsable de la administración general de la Entidad, elegidos por la Asamblea General, durarán un año en sus funciones pudiendo ser reelegidos por un período más. De su seno se elegirá al Presidente que a su vez lo será de la Cooperativa.*

*El **Consejo de Vigilancia**, es el Organismo Fiscalizador y Controlador de las actividades de la Cooperativa, éste se reunirá dentro de ocho días posteriores al de su elección, con el objeto de nombrar al Presidente, también nombrará el Secretario y al Gerente. Posteriormente, deberá reunirse ordinariamente por lo menos una vez al mes y extraordinariamente las veces que sean necesarias.*

*Las **Comisiones Especiales**, estarán conformadas por tres vocales designadas por el Consejo de Administración o la Asamblea General, su Carácter es de transitorias o permanentes y sus atribuciones constarán en el Reglamento Interno. La Cooperativa designará las siguientes comisiones especiales permanentes:*

- a. *Comisión de Educación*
- b. *Comisión de Asuntos Sociales*
- c. *Comisión de Ahorro y Crédito.*

Sin perjuicio de lo expresado el Consejo de Administración o la Asamblea General de la Cooperativa, podrá designar otras comisiones para fines logísticos, diferentes a las anteriores.

*El **Gerente** es el Representante Legal y Extrajudicial y su administrador responsable, será nombrado por el Consejo de Administración y será caucionado y remunerado. Estará amparado por el Código del Trabajo y del Seguro Social será elegido por un año, pudiendo ser reelegido por un periodo igual. El Gerente no podrá posesionarse ni entrar en funciones sin antes rendir la caución que haya sido fijada por el Consejo de Administración.*

El Gerente tendrá voz informativa en las sesiones del Consejo de Administración debiendo concurrir a éstas y presentar los informes que se le soliciten.

2. FILOSOFÍA DE LA COOP. “SEMILLA DEL PROGRESO”

2.1 Visión Institucional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” será una entidad que oferta productos y servicios financieros de calidad; caracterizada por su

confiabilidad, solidaridad y competitividad; su personal directivo y administrativo altamente capacitado y motivado, para atender a los clientes con oportunidad, esmero y calidez; preocupada por garantizar el ahorro y acceso al crédito de las personas más necesitadas, para promover su desarrollo y progreso.

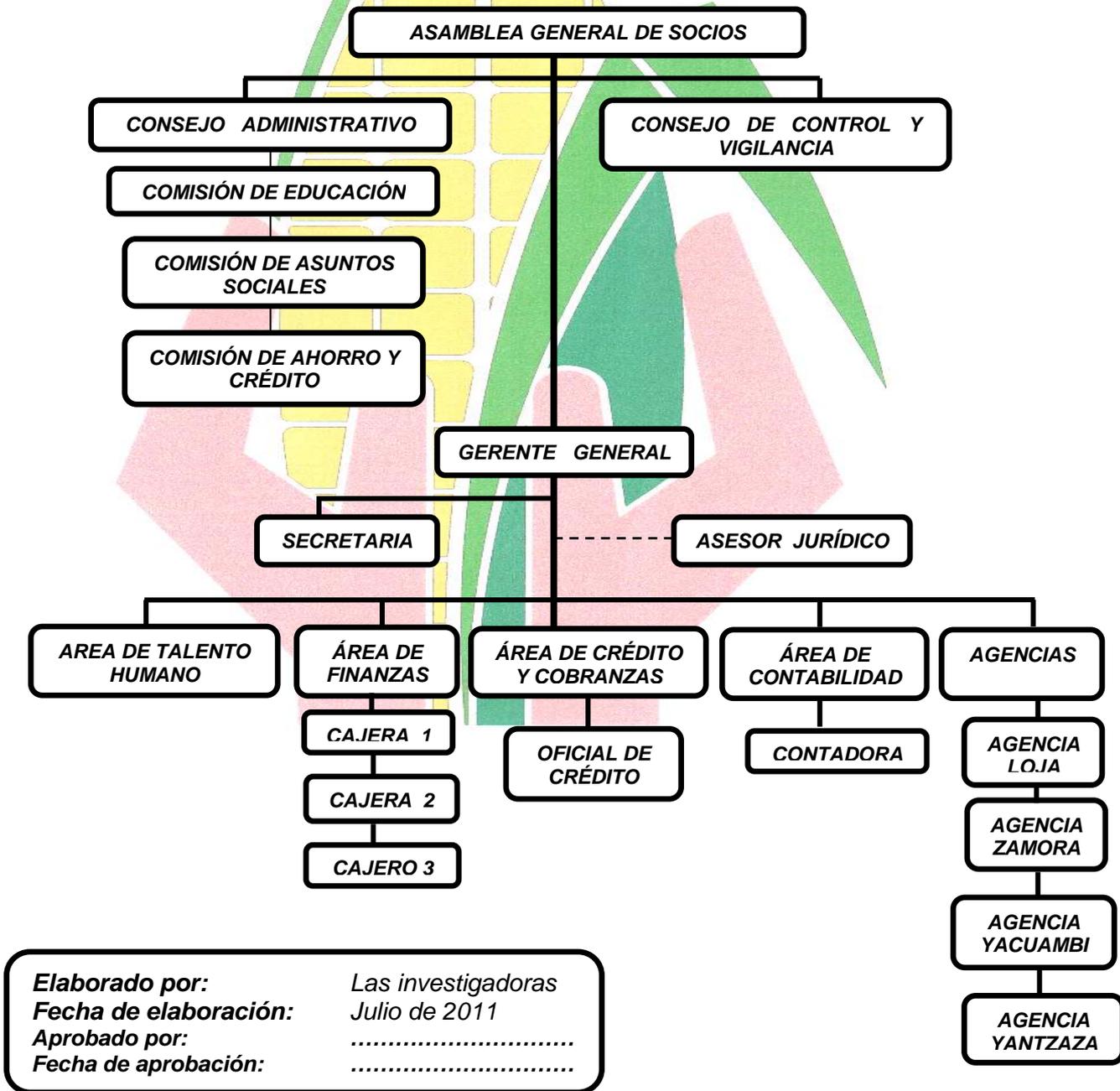
2.2 Misión Institucional

La razón de ser de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” es el promover el desarrollo económico y social de sus socios, apoyando la autogestión y los emprendimientos productivos que generen ingresos para beneficio de los socios y sus familias; regulando sus actividades en base a los principios de solidaridad, igualdad y responsabilidad social.

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COOP. "SEMILLA DEL PROGRESO"

3.1 ORGANIGRAMA

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"SEMILLA DEL PROGRESO" Ltda.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Elaborado por: Las investigadoras
Fecha de elaboración: Julio de 2011
Aprobado por:
Fecha de aprobación:

3.2 Manual de Funciones

NOMBRE DEL PUESTO: REPRESENTANTE DE LA JUNTA GENERAL
ÁREA: Asamblea General de Socios
NIVEL: Legislativo
CÓDIGO: 0001

NATURALEZA DEL PUESTO: Legislar y definir políticas, normas y procedimientos para el funcionamiento de la Cooperativa. Además supervisar, evaluar y sancionar la gestión económica, financiera y administrativa de la Cooperativa, a través de informes que presenten a los órganos de dirección, presidencia y gerencia.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Autorizar la emisión de certificados de aportación.
- Reformar el Estatuto, resolver el reparto de utilidades
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos de la institución.
- Elegir y revocar con causa legal y justa a los miembros directivos.
- Delinear y fijar las políticas sobre la administración de la Cooperativa.
- Conocer y aprobar las cuentas y los balances que presenten el Gerente y la Contadora.
- Conocer y aprobar el presupuesto anual y plan operativo, presentado por el Consejo de Administración.
- Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos.
- Conocer y sancionar a los estados financieros e informes complementarios presentados por la administración.
- Resolver, en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.
- Elegir y remover, con causa justa, a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia, de las comisiones especiales y a sus delegados.
- Autorizar la adquisición de bienes, la enajenación o gravamen total o parcial de ellos cuando su monto exceda al a facultad de otro esbatimiento de la Cooperativa.
- Aprobar la distribución de los excedentes y / o su capitalización, en base a los resultados financieros; en concordancia con la Ley general de instituciones del sistema financiero y el estatuto de la Cooperativa, así como la constitución de las reservas.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- La Asamblea General podrá sesionar con la concurrencia de la mayoría de los socios efectivos de la Cooperativa. Ytratándose de la segunda convocatoria, podrá hacerlo con el número de socios asistentes.

- *La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate, quien presida la Asamblea tendrá voto dirimente.*
- *El voto en las Asambleas Generales no podrá delegarse, excepto en el caso de cooperativas numerosas o de socios que vivan en lugares distantes del domicilio de la Cooperativa, de conformidad con las disposiciones constantes en el Reglamento General de la Ley de Cooperativas.*
- *En la Asamblea General se tratará sólo de los asuntos para los cuales haya sido convocada y que deberán constar en el orden del día; y, por ningún concepto, se podrá considerar en "asuntos varios" temas que no figuren en dicho orden del día. En aquellos "asuntos varios" sólo se leerá la correspondencia dirigida a la institución.*
- *Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias o extraordinarias, y serán convocadas por el Presidente de la Cooperativa. Las primeras se reunirán por lo menos dos veces al año, en el mes posterior a la realización del balance semestral. Y las segundas se llevarán a efecto a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.*

REQUISITOS:

Para ser electo representante de la Junta General es necesario acreditar:

- *La calidad de socio con el número de certificados de aportación obligatorios existidos en el estatuto.*
- *Tener al menos dos años de antigüedad.*
- *No haber incurrido en morosidad por obligaciones directas e indirectas por más de sesenta días a la fecha convocatoria a elecciones; y,*
- *Presentar una certificación de información crediticia de la Central de Riesgos de la Superintendencia.*

NOMBRE DEL PUESTO:	MIEMBRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
ÁREA:	Consejo de Administración
REPORTA A:	Asamblea General de Socios
NIVEL:	Directivo
CÓDIGO:	0002

NATURALEZA DEL PUESTO: *Definir las políticas institucionales, dirigir y supervisar la gestión empresarial, en el marco de la misión, visión y los objetivos generales de la Cooperativa, procurando su permanente desarrollo.*

FUNCIONES PRINCIPALES:

- *Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.*
- *Autorizar los contratos en los que intervenga la Cooperativa, en la cuantía que fije el estatuto.*
- *Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias.*
- *Reglamentar las atribuciones y funciones del Gerente y del personal técnico y administrativo de la Cooperativa.*
- *Autorizar la transferencia de los certificados de aportación, que sólo podrá hacerle entre socios o a favor de la Cooperativa.*
- *Participar en la elaboración del plan estratégico y el plan operativo anual de la cooperativa y su correspondiente presupuesto financiero.*
- *Designar al presidente, así como a los miembros de los comités y comisiones especiales de trabajo.*
- *Presentar a la aprobación de la Asamblea General la memoria anual y los balances semestrales de la Cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia.*
- *Establecer las políticas crediticias de la Cooperativa, en concordancia a la normatividad jurídica y al mercado objetivo.*
- *Coordinar el ejercicio de sus funciones con los demás organismos directivos y ejecutivo de la Cooperativa, en el marco de la Ley de Cooperativas, los estatutos, decretos y normas internas.*
- *Normar y supervisar la administración de la Cooperativa mediante la aprobación de reglamentos y manuales instructivos; concordantes con las leyes y, normatividad que la comprende.*
- *Nombrar y remover por causa justa debidamente probada, al gerente general y a propuesta de éste a los demás ejecutivos. Así mismo determinará la remuneración del gerente general.*
- *Informar y presentar para conocimiento de la Asamblea General de representantes, los estados financieros y los informes de los consejos de administración y de vigilancia, de la gerencia general, de auditoría interna y externa.*
- *Autorizar la adquisición de bienes, la enajenación o gravamen total o parcial de los bienes de la Cooperativa, cuando excedan las facultades*

de la gerencia general y no sobrepasen las atribuciones de la Asamblea General.

- *Elaborar cuando las circunstancias y exigencias de desarrollo lo requieran, el proyecto de reformas del estatuto de la Cooperativa y someterla a consideración de la Asamblea General.*
- *Realizar el seguimiento del plan de actividades de la Cooperativa para adoptar oportunamente las medidas correctivas que sean necesarias y /o reforzar las dictadas.*
- *Las demás funciones de su competencia, que señale la Ley de Cooperativas, los estatutos vigentes y demás normas que comprendan la actividad de la Cooperativa.*

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- *La Asamblea General o el Consejo de Administración designarán a los miembros de las comisiones especiales; las mismas que estarán compuestas de tres miembros. Dichas comisiones serán de Crédito, de Educación, de Asuntos Sociales o de cualquier otra actividad que necesite desarrollar la Cooperativa:*
 - **La Comisión de Crédito.-** *es la encargada de calificar las solicitudes de préstamos de los socios.*
 - **La Comisión de educación.-** *La Comisión de Educación es la que lleva a efecto la formación cultural y doctrinaria de los socios.*
 - **La Comisión de Asuntos Sociales.-** *tienen por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la Cooperativa y de los miembros de la misma.*
 - **Funciones específicas.-** *Las demás comisiones realizarán las funciones específicas para las que hayan sido creadas.*
- *El Consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General.*
- *El Presidente del Consejo de Administración lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General.*
- *Las demás funciones de su competencia, que señale la Ley de Cooperativas, los estatutos vigentes y demás normas que comprendan la actividad de la cooperativa.*

REQUISITOS:

Para ser electo miembro del Consejo de Administración es necesario acreditar:

- *La calidad de socio con el número de certificados de aportación obligatorios existidos en el estatuto social.*
- *Tener al menos dos años de antigüedad.*

- *No haber incurrido en morosidad por obligaciones directas e indirectas por más de sesenta días a la fecha convocatoria a elecciones; y,*
- *Presentar una certificación de información crediticia de la Central de Riesgos de la Superintendencia.*
- *No mantener relaciones laborales, profesionales o de prestación de servicios directa o indirecta con la Cooperativa.*
- *No ser cónyuge, conviviente en unión de hecho, ni tener parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con otro vocal del Consejo de Administración o con el Gerente General.*

NOMBRE DEL PUESTO:	MIEMBRO DEL CONSEJO DE VIGILANCIA
ÁREA:	CONSEJO DE VIGILANCIA
NIVEL:	Directivo
REPORTA A:	Asamblea General de Socios
CÓDIGO:	0003

NATURALEZA DEL PUESTO: *Precautelar los intereses de los socios y de la Cooperativa, mediante acciones de control y gestión operacional de la entidad, en el marco de lo que establece la Ley de Cooperativas, como también legislar y definir políticas, normas, procedimientos y fiscalizar que se lleve un correcto manejo de la contabilidad.*

FUNCIONES PRINCIPALES:

- *Cuidar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección.*
- *Supervisar todas las inversiones económicas que se hagan en la Cooperativa.*
- *Controlar el movimiento económico de la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.*
- *Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración.*
- *Participar en la coordinación de formulación del plan estratégico y el plan operativo anual de la cooperativa.*
- *Elaborar y presentar por escrito a la Asamblea General, informes relacionados a su función de control; básicamente sobre la gestión económica-financiera, estados financieros, reclamos, entre otros importantes.*
- *Verificar la adecuada aplicación y cumplimiento, de las normas de solvencia y prudencia financiera; así mismo, supervisar la razonabilidad de la relación que deberá existir entre los activos de riesgo y el patrimonio técnico, que esté enmarcada en la normatividad que refiere la Ley General de Entidades del Sistema Financiero.*
- *Coordinar con la comisión de vigilancia la formulación, implementación, y la aplicación del sistema de control interno, el cual preverá mecanismos de controles preventivos y concurrentes sobre los eventos económico-financieros que realice la Cooperativa.*
- *Las demás funciones de su competencia, que señale la Ley de Cooperativas, los estatutos vigentes y demás normas que comprendan la actividad de la misma.*

REQUISITOS:

Para ser electo miembro del Consejo de Vigilancia es necesario acreditar:

- *La calidad de socio con el número de certificados de aportación obligatorios existidos en el estatuto social.*
- *Tener al menos dos años de antigüedad.*
- *No haber incurrido en morosidad por obligaciones directas e indirectas por más de sesenta días a la fecha convocatoria a elecciones; y,*
- *Presentar una certificación de información crediticia de la Central de Riesgos de la Superintendencia.*
- *No mantener relaciones laborales, profesionales o de prestación de servicios directa o indirecta con la Cooperativa.*
- *No ser cónyuge, conviviente en unión de hecho, ni tener parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con otro vocal del Consejo de Administración o con el Gerente General.*

NOMBRE DEL PUESTO:	PRESIDENTE
NIVEL:	Directivo
ÁREA:	Presidencia
REPORTA A:	Asamblea General de Socios
CÓDIGO:	0004
PERSONAL SUBORDINADO:	Gerente General

NATURALEZA DEL PUESTO: *Cumplir con las políticas, metas y objetivos, supervisar, coordinar y controlar las actividades diarias del personal bajo su mando, así como de la institución en general.*

FUNCIONES PRINCIPALES:

- *Presidir las asambleas generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones;*
- *Presentar e Informar a la Asamblea General sobre la marcha de los asuntos de la Cooperativa;*
- *Convocar a las asambleas generales, ordinarias y extraordinarias, y a las reuniones del Consejo de Administración;*
- *Abrir con el Gerente las cuentas bancarias; firmar, girar, endosar, y cancelar cheques.*
- *Suscribir con el Gerente los certificados. Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.*
- *Las demás funciones de su competencia, que señale la Ley de Cooperativas, los estatutos vigentes y demás normas que comprendan la actividad de la entidad.*

REQUISITOS:

Para ser electo Presidente es necesario acreditar:

- *La calidad de socio con el número de certificados de aportación obligatorios existidos en el estatuto social.*
- *Tener al menos dos años de antigüedad.*
- *No haber incurrido en morosidad por obligaciones directas e indirectas por más de sesenta días a la fecha convocatoria a elecciones; y,*
- *Presentar una certificación de información crediticia de la Central de Riesgos de la Superintendencia.*
- *No mantener relaciones laborales, profesionales o de prestación de servicios directa o indirecta con la Cooperativa.*
- *No ser cónyuge, conviviente en unión de hecho, ni tener parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con otro vocal del Consejo de Administración o con el Gerente General.*

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL
ÁREA: Gerencia
NIVEL: Ejecutivo
REPORTA A: Presidente
CÓDIGO: 0005
PERSONAL SUBORDINADO: *Unidad de Contabilidad-Crédito, Unidad de Sistema-Recibidor/Pagador, Secretaria-Servicios Generales.*

NATURALEZA DEL PUESTO: *planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, a través de un uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, bajo criterio de solvencia, prudencia y rentabilidad. Además cumplir y hacer cumplir las políticas, metas y objetivos de la cooperativa.*

FUNCIONES PRINCIPALES:

- *Organizar la administración de la Cooperativa y responsabilizarse de ella.*
- *Firmar los cheques, junto con el Presidente, con la revisión previa y conociendo el destino del mismo.*
- *Supervisar y controlar las actividades del área contabilidad, con el propósito de que se realicen correctamente.*
- *Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los consejos.*
- *Presentar informes administrativos y de balances mensuales, a consideración de los consejos de Administración y de Vigilancia.*
- *Formular y controlar la implantación de políticas, normas y procedimientos operativos de prestación de servicios y administrativos.*
- *Realizar planes de capacitación dirigida al personal que labora en la Cooperativa, con la finalidad de que los empleados estén actualizados.*
- *Controlar el sistema financiero y administrativo, con el objeto de asegurar la correcta utilización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.*
- *Coordinar y controlar la vigencia de las políticas de los servicios financieros y complementarios que ofrece la Cooperativa, con el objeto de asegurar su competitividad.*
- *Implementar procedimientos actualizados de gestión administrativa, y de Recursos Humanos en el marco de la normatividad y las disposiciones legales vigentes, protegiendo los intereses de la institución.*
- *Dirigir y controlar la conformidad y oportunidad de los sistemas de información contable, financiera y de gestión empresarial y mantener informados a los órganos directivos y asamblea general sobre la situación institucional.*
- *Las demás funciones de su competencia, que señale la Ley de Cooperativas, los estatutos vigentes y demás normas que comprendan la actividad de la entidad.*

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- *El Gerente no podrá contraer deudas a nombre de la Cooperativa sino hasta el monto que el Estatuto le permita o la Asamblea General le autorice; autorización que deberá constar en actas. Si procediere contraviniendo estas disposiciones, será personalmente responsable ante terceros.*
- *El sueldo que se fije al Gerente de una Cooperativa estará de acuerdo al capital social y a la actividad que en ella tenga que desarrollar.*

REQUISITOS MÍNIMOS:

Para ser nombrado gerente general se requiere:

- **Estudios:** *Tener título profesional y académico de tercer nivel o cuarto nivel en Administración, Economía y Finanzas debidamente registrado en el CONESUP.*
- **Experiencia:** *Acreditar mínimo 4 años en funciones como administrador, director o responsable de áreas de negocios de cooperativas u otras instituciones financieras.*
- **Capacitación:** *Poseer conocimientos en recursos humanos, liderazgo, planeación estratégica, desarrollo organizacional, finanzas, administración de crédito, calidad total y negociación.*
- **Adicional:** *No encontrarse incurso en ninguna de las prohibiciones establecidas en la Ley y las normas emitidas por la Junta Bancaria.*

NOMBRE DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO
ÁREA: Asesoría Jurídica
NIVEL: Asesor
REPORTA A: Gerente General
CÓDIGO: 0006

NATURALEZA DEL PUESTO: La posición de Asesoría Legal tiene como responsabilidad garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer resoluciones sobre casos particulares y documentos legales, así como tramitar la legalización de documentos de la institución y colaborar en la redacción de toda clase de documentos contractuales.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Ejercer la responsabilidad legal cuando se le autorice para tal efecto.
- Proponer a las autoridades institucionales los cursos de acción más convenientes dentro del marco legal.
- Asesorar y emitir los dictámenes y resoluciones donde se requiere asesoría jurídica.
- Participar en la preparación de documentos de carácter legal, relacionados con las bases de licitación, concursos, convenios, contratos y otros que realice, con el objeto de que se prevea la posible ocurrencia de reparos o de cualquier acción legal contra la institución.
- Emitir opiniones y asesorar al personal respecto a consultas sobre temas legales vinculados al que-hacer institucional.
- Mantener un registro actualizado sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y resoluciones.
- Proponer o recomendar modificaciones legales que mejoren el desempeño de la institución y de los contratos.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **Educación:** Título de Abogado o Doctor en Jurisprudencia.
- **Experiencia:** 5 años mínimos asesorando a instituciones financieras.
- **Capacitación:** Poseer conocimientos en administración de leyes, artículos y reglamentos dispuestos en la Constitución con respecto a la Ley de Cooperativas y de la Ley del Trabajador.
- **Habilidades:** Desarrollo y dirección de personal, liderazgo, trabajo en equipo, autocontrol, compromiso con la organización, visión estratégica de negocios y facilidad de palabra.

NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA GENERAL

ÁREA: **Secretaría**

NIVEL: **Auxiliar**

REPORTA A: **Gerente General**

CÓDIGO: **0007**

COORDINACIÓN: *Con Gerencia, Presidencia y La Asamblea General de Representantes*

NATURALEZA DEL PUESTO: *Será responsable ante la Gerencia, Presidente y la Asamblea General de Representantes de la institución, por el cargo desempeñado dentro de las normas legales y procedimientos, supervisión y ejecución de labores de secretaria. Además se requiere de una gran eficiencia, responsabilidad, y establecer buenas relaciones interpersonales con el personal y público en general.*

FUNCIONES PRINCIPALES:

- *Tener la correspondencia al día;*
- *Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa;*
- *Dar fe de los actos que se realicen dentro de la Cooperativa;*
- *Organiza, controla y mantiene el archivo de su responsabilidad.*
- *Presentar al Gerente informes mensuales de las labores cumplidas.*
- *Recepta y/ o establece comunicaciones telefónicas nacionales e internas*
- *Organiza audiencias, citas y reuniones del gerente con personal interno y/o externo.*
- *Coordinar todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa.*
- *Ejecutar labores de secretaria a todas las áreas de la Cooperativa, coordinando las relaciones de los titulares con el personal interno y/o externo.*
- *Prepara las convocatorias para las reuniones del Consejo de Administración, convocatorias por la prensa. Como también llevar los libros de actas.*
- *Revisar la correspondencia diaria interna y externa y distribuye a quien corresponda en forma inmediata. Remite a las Agencias en los días establecidos.*
- *Administrar el archivo documentario de la Gerencia y Consejos, garantizando la reserva y la existencia de información oportuna y necesaria para la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de las áreas de la Cooperativa.*
- *Vigilar del oportuno trámite de los asuntos que se han de tratar en las reuniones y atender el despacho diario de los contenidos resueltos por la Asamblea General y del Consejo de Administración.*
- *Desempeñar otros deberes que le designe el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones del Estatuto.*

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **Educación:** *Título de Secretaria Ejecutiva o en Administración de empresas.*
- **Experiencia:** *2 años mínimos en funciones afines.*
- **Capacitación:** *En atención al cliente y otros relacionados con su cargo.*
- **Habilidades:** *Capacidad para trabajar bajo presión, relaciones interpersonales, y ser una persona práctica, prudente, objetiva, reservada y organizada.*

NOMBRE DEL PUESTO:	ADMINISTRADOR DEL SISTEMA
ÁREA:	Unidad de Sistemas
NIVEL:	Operativo
REPORTA A:	Gerente General
CÓDIGO:	0008

NATURALEZA DEL TRABAJO: *Administración completa del Sistema de Transacciones y la administración, implementación, evaluación y mejoramiento de los sistemas computacionales y programas especiales de gestión gerencial.*

FUNCIONES PRINCIPALES:

- *Administrar el sistema computacional de procesamiento de información que dispone la cooperativa,*
- *Brindar el soporte técnico en el área de sistemas a las diferentes áreas operativas a fin de optimizar el proceso automático de datos y el desarrollo de reportes de gestión.*
- *Planificar, desarrollar e implantar modelos o sistemas informáticos de procesamiento de información en la Cooperativa, así como asesorar técnicamente a empleados y directivos en el área de sistemas.*
- *Coordinar y ejecutar las acciones de mantenimiento del hardware y software disponibles en la institución.*
- *Diseñar y revisar archivos, bases de datos y sus respectivos, mecanismos de accesos y aplicar los mismos para su mantenimiento y actualización.*
- *Emitir informes técnicos sobre procedimientos específicos de desarrollo administrativo computarizado, empleando técnicas y estructurando la programación adecuada y su uniformidad metodológica.*
- *Prepara mecanismos, instrucciones y reportes que mejoren los métodos de procesamiento de la información administrativa financiera de la Cooperativa, en coordinación con los responsables de las diferentes unidades operativas y administrativas.*
- *Coordinar con Gerencia General la implantación de sistemas, métodos, procedimientos técnicos y administrativos que permitan optimizar la gestión empresarial, asegurando la confidencialidad de la información; y,*
- *Cualquier otra actividad que le sea encomendada por su superior relacionada con su área de trabajo.*

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **Educación:** *Título de Ingeniero en Sistemas*
- **Experiencia:** *3 años mínimos en funciones afines.*
- **Capacitación:** *Conocimiento en inglés.*
- **Habilidades:** *Iniciativa y responsabilidad. Capacidad para trabajar bajo presión.*

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR(A) GENERAL
ÁREA: Contabilidad
NIVEL: Operativo
REPORTA A: Gerente General
CÓDIGO: 0009
PERSONAL SUBORDINADO: Auxiliar de contabilidad, Unidad de control, Cajas.

NATURALEZA DEL PUESTO: Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de contabilidad de la Cooperativa a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de conformidad con los principios de contabilidad de general aceptación y las de ética profesional, así como dar cumplimiento con las disecciones emitidas por Organismos de Control.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Responsabilizarse de llevar el control y documentación contable.
- Supervisar la adecuada administración del sistema de control de activos fijos
- Formular y presentar la información financiera con oportunidad a la gerencia y a los organismos de control.
- Realizar inventarios físicos de los bienes muebles, equipos, instalaciones, vehículos, entre otros de la Cooperativa.
- Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.
- Efectuar el control previo concurrente de las transacciones financieras de la Cooperativa, de acuerdo a las disposiciones internas y las normas vigentes.
- Formular los estados financieros y reportes económicos-financieros gerenciales, en concordancia a principios contables y normatividad jurídica que corresponde.
- Realizar la evaluación presupuestaria al concluir cada ejercicio económico y plantear a la gerencia las recomendaciones que permita mejorar la gestión económica-financiera.
- Analizar los estados financieros, formular indicadores económicos financieros y las recomendaciones para que la gerencia adopte las decisiones más adecuadas.
- Elaborar ajustes contables, provisiones y depreciaciones que corresponde para la adecuada y razonable presentación de los estados financieros coordinado con la asistente de Contabilidad.
- Planifica, organiza y distribuye entre el personal a su cargo los diferentes subsistemas contables.
- Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la institución, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo.

- *Mantener la adecuada reserva de la documentación que maneja, buenas relaciones con directivos, gerencia, socios, personal de la Cooperativa.*
- *Supervisa las actividades del personal de unidad de Crédito y Cajas, a fin de que los procedimientos y operaciones contables se ejecuten correctamente.*
- *Ser responsable directo de la custodia de las chequeras y libretas de ahorro de las diferentes cuentas corrientes y de ahorros que dispone la Cooperativa en otras instituciones financieras.*
- *Verificar las conciliaciones bancarias, formular los anexos de las cuentas que conforman los estados financieros, observando que los registros contables cuenten con la respectiva documentación sustentatoria.*
- *Mantener el registro y control de la cobertura y vigencia de las pólizas de seguros generales y fidelidad sobre los bienes materiales, y valores de la institución y de las personas que deban ser caucionadas.*
- *Cuidar que se cumplan las normas de solvencia y prudencia financiera dispuestas por los organismos de control, para velar porque se mantenga una adecuada relación entres los activos de riesgo y el patrimonio técnico.*
- *Analizar, evaluar y recomendar los cambios que sean necesarios en el Sistema de contabilidad de la Cooperativa, siempre que propendan a mejorar el mismo cumpliendo con las normas de Contabilidad generalmente aplicadas; y,*
- *Las demás tareas de apoyo que disponga la gerencia.*

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **Educación:** *Licenciado en Contabilidad y Auditoría.*
- **Experiencia:** *3 años mínimos en funciones afines.*
- **Habilidades:** *Gran responsabilidad y la práctica de valores de honestidad y lealtad.*
- **Adicional:** *Estar afiliado al Colegio de Contadores o ser Contador Público Autorizado.*

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CRÉDITO (VERIFICADOR)
ÁREA: Unidad de Crédito
NIVEL: Operativo
REPORTA A: Contadora
CÓDIGO: 00010
PERSONAL SUBORDINADO: Oficiales de Crédito.

NATURALEZA DEL PUESTO: Contribuir en la solvencia y rentabilidad financiera de la Cooperativa y en el continuo mejoramiento de la calidad del servicio de crédito y satisfacción de los socios. Además coordinar la dirección, planificación y supervisión de las labores crediticias de la Cooperativa, e Inspecciona todos los documentos necesarios para la aprobación de créditos ordinarios, extraordinarios y emergentes.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planificar, organizar y controlar las acciones de la cartera en mora.
- Formular y presentar la información de las labores realizadas con oportunidad a la Contadora.
- Mejorar el servicio de crédito, evaluando y proponiendo la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito.
- Administrar la concesión de los créditos en concordancia a las normas, procedimientos y políticas establecidas.
- Cumplir las disposiciones de las autoridades de la Cooperativa, Presidente, del Consejo de Administración, Vigilancia y Gerencia.
- Supervisar y coordinar con los oficiales y asistentes de crédito la adecuada evaluación de crédito a fin de garantizar la calidad de la cartera.
- Asesorar técnicamente a los usuarios del crédito en sus requerimientos de financiamiento, en concordancia con las políticas de la Cooperativa.
- Realizar actividades relacionadas con el proceso crediticio como son negociaciones de créditos, registros, análisis, desembolsos y demás actividades que se le dispongan;
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar el otorgamiento de crédito. Como también realizar las revisiones pertinentes para la tramitación de préstamos ordinarios, extraordinarios y emergentes.
- Realizar la evaluación presupuestaria de los préstamos otorgados, cancelados y pendientes de pago de los socios, al concluir cada ejercicio y plantear a la gerencia las recomendaciones que permita mejorar la gestión económica-financiera;
- Analizar las características financieras de cada solicitante y dar su criterio para el visto bueno o calificación de la solicitud para el despacho de acuerdo al monto aprobado por el Consejo de Administración.
- Identifica cualquier situación de crisis antes de que ésta se presente, evitando por todos los medios posibles incurrir en una pérdida por la irrecuperabilidad del crédito.

- *Cuidar que se cumplan las normas de solvencia y prudencia financiera dispuestas por los organismos de control, para velar porque se mantenga una adecuada relación entres los activos de riesgo y el patrimonio técnico; y,*
- *Las demás tareas de apoyo que disponga la gerencia.*

REQUISITOS MÍNIMOS

- **Experiencia:** *2 años mínimos en funciones afines.*
- **Educación:** *Estudios Superiores en Economía Banca y Finanzas, Administración de Empresas o afines.*
- **Capacitación:** *Conocimientos de computación y sistemas financieros.*
- **Habilidades:** *Iniciativa, Ética, Responsabilidad, Criterio analítico. Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para trabajar bajo presión y metas.*

NOMBRE DEL PUESTO:	OFICIALES DE CRÉDITO
ÁREA:	Unidad de Crédito
NIVEL:	Operativo
REPORTA A:	Contadora
CÓDIGO:	00011

NATURALEZA DEL PUESTO: *Atender e informar al socio la oportunidad de créditos. Además, inspeccionar todos los documentos necesarios para la aprobación de créditos ordinarios, extraordinarios y emergentes.*

FUNCIONES PRINCIPALES:

- *Cumplir las disposiciones de las autoridades de la Cooperativa.*
- *Planificar y organizar las acciones de créditos y controlar el otorgamiento de crédito*
- *Formular y presentar la información de las labores realizadas con oportunidad al Jefe de cartera.*
- *Administrar la concesión de los créditos en concordancia a las normas, procedimientos y políticas establecidas.*
- *Asesorar técnicamente a los usuarios del crédito en sus requerimientos de financiamiento, en concordancia con las políticas de la Cooperativa.*
- *Realizar las revisiones pertinentes para la tramitación de préstamos ordinarios, extraordinarios y emergentes.*
- *Realizar la evaluación presupuestaria de los préstamos otorgados, cancelados y pendientes de pago de los socios, al concluir cada ejercicio.*
- *Analizar las características financieras de cada solicitante y dar su criterio para el visto bueno o calificación de la solicitud para el despacho de acuerdo al monto aprobado por el Consejo de Administración.*
- *Identifica cualquier situación de crisis antes de que ésta se presente, evitando por todos los medios posibles incurrir en una pérdida por la irrecuperabilidad del crédito.*
- *Las demás tareas de apoyo que disponga la gerencia.*

REQUISITOS MÍNIMOS

- **Educación:** *Título en Banca y Finanzas, Economía, o en Contabilidad Financiera.*
- **Experiencia:** *2 años mínimos en funciones afines.*
- **Capacitación:** *Conocimientos de computación y sistemas financieros.*

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR RECIBIDOR/PAGADOR
ÁREA: Cajas
NIVEL: Operativo
REPORTA A Contadora
CÓDIGO: 00012
PERSONAL SUBORDINADO: Recibidores-Pagadores

NATURALEZA DEL PUESTO: Administrar y custodiar los valores de caja en efectivo, fiduciarios a su cargo, supervisando la prestación de un eficiente servicio en la recepción, pago y entrega de valores, cumpliendo con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, así como las políticas internas de la Cooperativa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Administrar el fondo de cambio, caja general.
- Efectuar liquidaciones de cuentas de ahorro.
- Programa, organiza, dirige, coordina y controla las actividades de caja.
- Solucionar los reclamos que se presentan en caja por parte de los socios.
- Orienta y supervisa la gestión de los recibidores pagadores de la Cooperativa.
- Entregar el resumen diario de las operaciones diarias de caja, desglosado por rubros y entrega a Contabilidad.
- Preparar y controlar el flujo de fondos de Caja, a fin de asegurar las disponibilidades para cumplir oportunamente con los requerimientos de demanda de efectivo de los socios.
- Revisar la conformidad de los reportes diarios de movimiento de caja con sus respaldos de papeletas de depósito y retiro y otros documentos sustentatorios aceptados en la Cooperativa.
- Cuadra caja diariamente, recibiendo de los recibidores-pagadores las transferencias o giros, reporte de los arqueos que realice a las cajas y registros de operaciones de ahorro, préstamos y otros.
- Controlar el monto de los ingresos y egresos diarios mediante la verificación de las transacciones registradas, como pago de préstamos, ahorro y otros ingresos, efectuado en cada ventanilla.
- Realiza otras labores inherentes al cargo encomendadas por su inmediato superior.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **Educación:** Título en Economía, Administración de Empresas o carreras afines
- **Experiencia:** 3 años mínimo en funciones afines
- **Capacitación:** Conocimientos en Computación.
- **Habilidades:** Iniciativa, responsabilidad, criterio formado, capacidad para trabajar bajo presión y tolerancia.

NOMBRE DEL PUESTO:	RECIBIDOR-PAGADOR (CAJEROS)
ÁREA:	Cajas
NIVEL:	Operativo
REPORTA A:	Cajero General
CÓDIGO:	00013

NATURALEZA DEL PUESTO: Contribuir en la calidad de servicio al público e imagen institucional mediante la atención eficiente y eficaz a los socios y clientes, en las operaciones de caja; receiptando, entregando y custodiando los valores a su cargo, de acuerdo a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de la Cooperativa, siendo uno de los puestos más importantes de la institución, por su alta responsabilidad, por su grado de confianza y en cierta medida por los riesgos que éste implica, dada su naturaleza.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Recibir el fondo diario de efectivo para iniciar sus funciones.
- Coordinar el trabajo del departamento de caja con objeto de optimizar la atención al público.
- Recibir los ahorros, pagos de préstamos, depósitos ocasionales, cancelación de planillas de colegios, cobro de jubilados, etc.
- Realizar conjuntamente con la Cajera General, el arqueo de los ingresos obtenidos al final de la jornada, haciendo la conciliación correspondiente.
- Realizar el proceso de registro en el sistema de las transacciones con alto grado de precisión, para que de ésta forma se asegure que la información sea exacta.
- Realizar en forma precisa y coordinada el proceso de caja, de entrega y recepción de dinero o cheques, preservando las normas de seguridad y control establecidas para éste tipo de operaciones.
- Efectúa traslados al Cajero General, cuando los montos existentes en su caja indiquen como conveniente ésta operación, dejando a su vez el soporte físico de la transacción realizada.
- Atender oportuna y eficazmente al público en las operaciones de caja, recepción de depósitos, retiros, cobro de préstamos, pagos de depósitos a plazo y otras que involucre la recepción de dinero por concepto de los servicios que brinda la institución.
- Realizar los cortes parciales de efectivo necesarios, para entregarlos debidamente conciliados a la Contadora para que sean depositados oportunamente en las cuentas correspondientes; y,
- Cualquier otra actividad que le sea encomendada por su superior.

REQUISITOS MÍNIMOS

- **Educación:** Egresado en Contabilidad, Administración de Empresas o carreras afines.
- **Experiencia:** 1 año mínimo en funciones afines.
- **Capacitación:** Conocimientos en Computación y Relaciones Humanas.

NOMBRE DEL PUESTO:	GUARDIA
ÁREA:	Servicios Generales
NIVEL:	Auxiliar
REPORTA A:	Gerente General
CÓDIGO:	00014

NATURALEZA DEL PUESTO: *La función está sujeta a continuo control y vigilancia, requiere de orden, buena conducta y responsabilidad.*

FUNCIONES PRINCIPALES:

- *Vigilar y custodiar las instalaciones y demás bienes de la Cooperativa.*
- *Vigilar y controlar los accesos de la Cooperativa, así como de la entrada y salida de las personas, velando porque no se perturbe el orden del mismo, ni el sosiego y seguridad de la misma.*
- *Realizar inspecciones para la conservación de los bienes de la Cooperativa.*
- *Informar a sus superiores sobre novedades que se pudieran presentar.*
- *Cualquier otra actividad que le sea encomendada por su superior, relacionado con sus funciones.*

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **Educación:** *Bachiller*
- **Experiencia:** *3 años mínimos*
- **Habilidades:** *Buenas relaciones interpersonales, confiabilidad, responsabilidad, prudencia y reserva*
- **Adicional:** *Pertenecer a una Compañía de Seguridad.*

NOMBRE DEL PUESTO:	CONSERJE
ÁREA:	Servicios Generales
NIVEL:	Auxiliar
REPORTA A:	Gerente General
CÓDIGO:	00015

NATURALEZA DEL CARGO: *Brindar un oportuno apoyo logístico en trámites administrativos y generales que requiera la Cooperativa en diferentes instituciones y en la distribución de la correspondencia y comunicaciones internas y externas. Velar por la buena presencia institucional ejecutando las tareas de limpieza de las oficinas, como del mantenimiento del inmueble.*

FUNCIONES PRINCIPALES:

- *Tendrá a su cargo la puntual apertura y cierre de los portales y accesos.*
- *Se ocupará del encendido, apagado y mantenimiento de los servicios de luz eléctrica y agua.*
- *Cuidar y asear los muebles y enseres de las oficinas, como también del centro médico, del salón social, y de la sala de velaciones mortuorias.*
- *Limpieza de accesos, zonas comunes y jardinería interior y exterior de la propiedad.*
- *Entregar y/o retirar mensajes, correspondencia enviada y demás encomiendas destinadas a la Cooperativa desde o hasta otras empresas, instituciones u oficinas.*
- *Ejecutar tareas de limpieza y apoyo logístico a las oficinas a su cargo con el propósito de dar una buena imagen de la institución.*
- *Entregar las convocatorias para las reuniones de directivos de la Cooperativa, haciendo registrar su recepción. Similar procedimiento en el caso de consultas.*
- *Realizar otras labores inherentes al cargo de acuerdo a disposición del Jefe inmediato superior.*

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **Educación:** *Título de Bachiller*
- **Sexo:** *Femenino*
- **Edad:** *Máxima 25 años.*
- **Habilidades:** *Buenas relaciones interpersonales, confiabilidad, responsabilidad. mucha prudencia y reserva.*

PLAN OPERATIVO GENERAL

El Plan Operativo General prevé la distribución de las acciones estratégicas identificadas en el análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso”, las mismas que son distribuidas de acuerdo a su prioridad y necesidad de implantación, de tal manera que se favorezca el aprovechamiento de fortalezas y oportunidades para superar debilidades y esquivar las amenazas identificadas con claridad.

La implementación de la estrategia en general (Plan) requiere de una adecuada estructura y la asignación de recursos económicos, por ello se estima el valor aproximado de la implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa en \$16.116,00, valor que ha sido calculado en función de un sondeo realizado en la ciudad de Loja y en base a estimaciones de las distintas actividades propuestas.

En la siguiente matriz se presenta un resumen de las estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro:

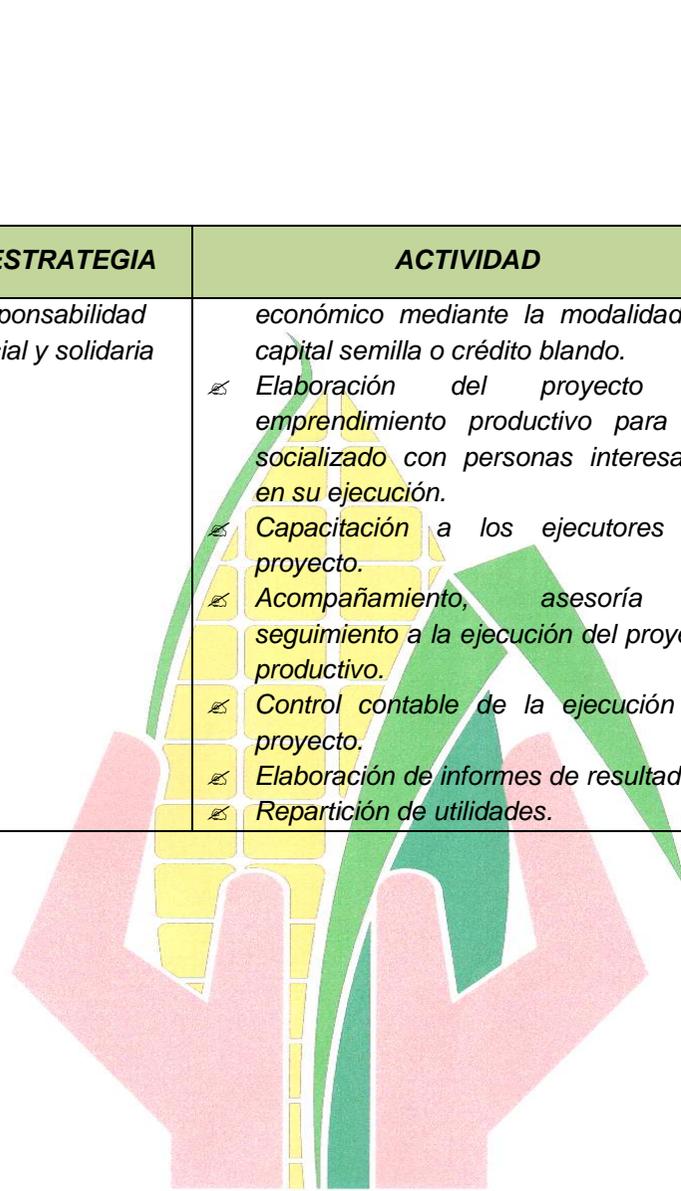
RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA CAC - "SEMILLA DEL PROGRESO"

SITUACIÓN DE PARTIDA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
La CAC no dispone de un plan de marketing que le permita ampliar su captación de mercado.	Contar con un plan de marketing basado en investigaciones de mercado reales y actuales, a fin de determinar las acciones de la Cooperativa con miras a incrementar sus clientes.	Convenio con la empresa A&M de Loja para diseñar un plan de marketing que permita acaparar mercado a nivel local, regional y nacional.	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Establecer contacto con los representantes de A&M para consensuar los puntos de interés para la Cooperativa. ✍ Llegar a acuerdos con la empresa asesora y formar el contrato respectivo. ✍ Elaborar el plan de marketing. ✍ Socializarlo, aprobarlo y ejecutarlo. ✍ Monitorear permanentemente el impacto y resultados del plan de marketing en la consecución de los objetivos planteados. ✍ Retroalimentar las acciones derivadas del plan de marketing a fin de asegurar su efectividad. 	Consejo de Administración	\$ 2.320,00
La CAC no dispone de un plan de capacitación sistemática y continua que le permita potenciar y fortalecer la atención al cliente.	Diseñar y ejecutar un plan de capacitación sistemático y continuo, previo el análisis de los requerimientos de capacitación del personal y en coherencia con las funciones que	Convenio con la empresa A&M de Loja para diseñar un plan de capacitación sistemático y continuo dirigido al personal de la CAC a fin de potenciar la atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Determinar las opciones de capacitación en temas administrativos (planificación, organización, dirección, control); de liderazgo; de clima organizacional; relaciones humanas; atención al cliente, aspectos financieros y tributarios, responsabilidad social, emprendimientos, otras. ✍ Diseñar una matriz en la cual los directivos y personal, señalen la opción que les interese. 	Gerente	\$ 3.480,00

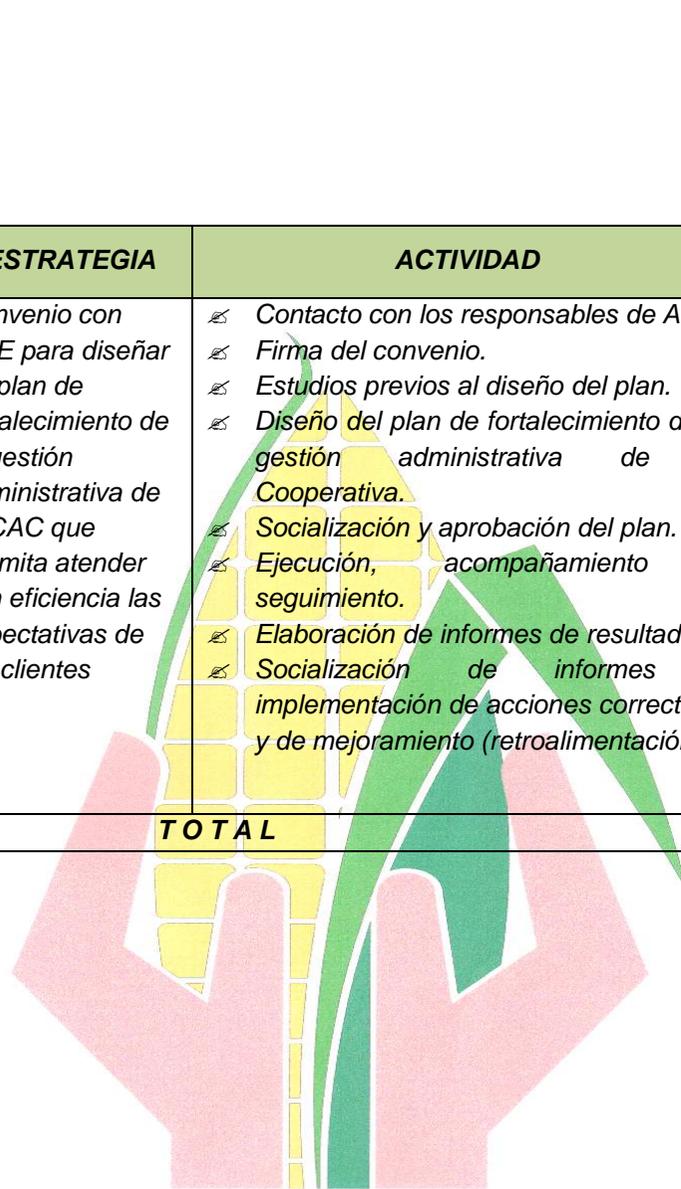
SITUACIÓN DE PARTIDA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	cumplen dentro de la empresa.	y su lealtad.	<p>Aplicar la matriz a manera de consulta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☒ Tabular la información, y en función de los resultados, priorizar en orden ascendente las opciones seleccionadas. ☒ Establecer los contactos respectivos mediante oficios y/o convocatorias públicas con los posibles capacitadores. ☒ Seleccionar el o los capacitadores en función de la oferta que éste haga a la entidad y elaborar en conjunto la agenda de trabajo para desarrollar cada evento. ☒ Publicar el cronograma de eventos de capacitación (socialización y aprobación). ☒ Definir los indicadores de evaluación y seguimiento del plan de capacitación. <p>Iniciar la ejecución del plan de capacitación. Evaluar al finalizar la ejecución del plan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☒ Elaborar un nuevo plan de capacitación en función de los resultados del primero, a fin de darle secuencia y continuidad a la capacitación 		
La ausencia de un plan de medios a limitado	Disponer de un Plan de Medios que neutralice la	Convenio con ECOTEL TV para diseñar un Plan	☒ Contactarse con los directivos de Ecotel y acordar los servicios que "Semilla del Progreso" demanda de la	Presidente	\$ 6.216,00

SITUACIÓN DE PARTIDA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
<p>la difusión de los servicios financieros de la CAC.</p>	<p>publicidad de la competencia y fomenta la difusión de los productos y servicios financieros que oferta la Cooperativa.</p>	<p>de Medios que facilite la difusión de la oferta de servicios financieros de la CAC.</p> <p>Asesoría técnica al personal de la CAC por parte de ADE (Agencia de Desarrollo Empresarial – Loja) para aprovechar el Plan de Medios a fin de neutralizar la publicidad de la competencia.</p>	<p>empresa referida.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Establecer acuerdos y compromisos para la publicidad tanto en televisión como en radio. ✍ Elaborar el Plan de Medios basado en estos acuerdos y compromisos. ✍ Socializarlo, aprobarlo y ejecutarlo. ✍ Realizar el seguimiento y retroalimentación del plan de medios, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue concebido. 		
<p>La CAC requiere el apoyo de organismos especializados para atender a sectores vulnerables con la generación de emprendimientos</p>	<p>Fomentar la generación de microempresas en los sectores vulnerables de incidencia de la CAC.</p>	<p>Alianza con ADE y MIPRO (Ministerio de Producción) para la generación de microempresas en sectores vulnerables donde la CAC cumple su</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Establecer contacto con los directivos de ADE-Loja y MIPRO-Loja para socializar el interés de la CAC respecto del apoyo a sectores vulnerables a través de los emprendimientos productivos. ✍ Acordar los puntos de actuación relacionados con: asesoría, capacitación, acompañamiento, apoyo 	<p>Gerente</p>	<p>\$ 2.140,00</p>

SITUACIÓN DE PARTIDA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
<i>productivos.</i>		<i>responsabilidad social y solidaria</i>	<p><i>económico mediante la modalidad de capital semilla o crédito blando.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>✍ Elaboración del proyecto de emprendimiento productivo para ser socializado con personas interesadas en su ejecución.</i> <i>✍ Capacitación a los ejecutores del proyecto.</i> <i>✍ Acompañamiento, asesoría y seguimiento a la ejecución del proyecto productivo.</i> <i>✍ Control contable de la ejecución del proyecto.</i> <i>✍ Elaboración de informes de resultados.</i> <i>✍ Repartición de utilidades.</i> 		



SITUACIÓN DE PARTIDA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
<p>La CAC no dispone de un plan de fortalecimiento de la gestión administrativa que le permita elevar la eficiencia y efectividad en la atención del cliente.</p>	<p>Atender con eficiencia las expectativas de los clientes de la Cooperativa.</p>	<p>Convenio con ADE para diseñar un plan de fortalecimiento de la gestión administrativa de la CAC que permita atender con eficiencia las expectativas de los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Contacto con los responsables de ADE. ☒ Firma del convenio. ☒ Estudios previos al diseño del plan. ☒ Diseño del plan de fortalecimiento de la gestión administrativa de la Cooperativa. ☒ Socialización y aprobación del plan. ☒ Ejecución, acompañamiento y seguimiento. ☒ Elaboración de informes de resultados. ☒ Socialización de informes e implementación de acciones correctivas y de mejoramiento (retroalimentación). 	<p>Consejo de Vigilancia</p>	<p>\$ 2.140,00</p>
TOTAL					\$16.296,00



An illustration featuring two pink hands holding a yellow corn cob and a green leaf. The corn cob is positioned on the left, and the leaf is on the right. The hands are cupped together, supporting the items. The text '6. DISCUSIÓN' is overlaid on the illustration in a large, bold, black font with a white outline and a slight shadow effect.

6. DISCUSIÓN

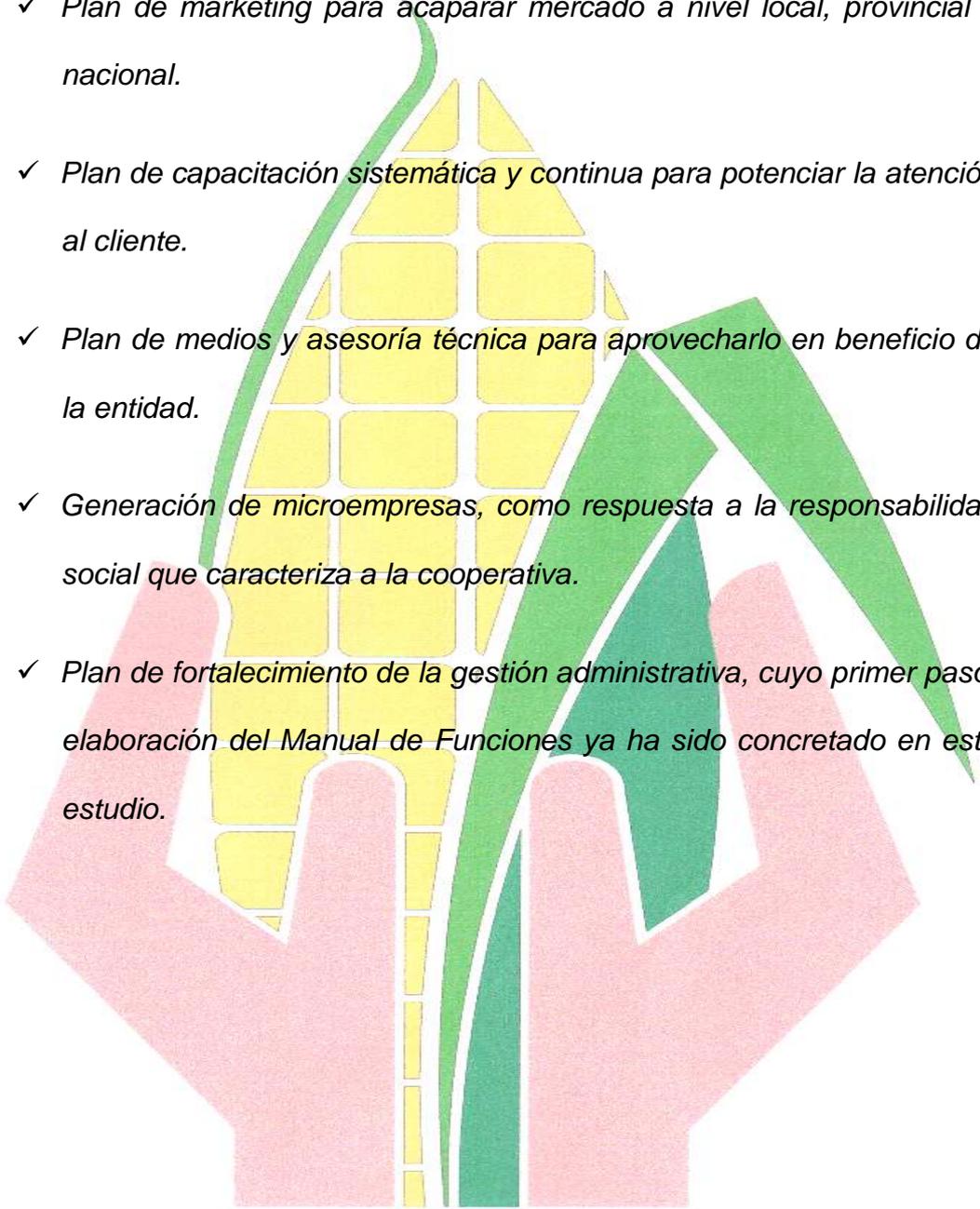
El procesamiento de la información recopilada mediante los instrumentos de investigación, la observación directa, el análisis crítico y el trabajo desarrollado mediante talleres de grupo focal, ha permitido determinar lo siguiente:

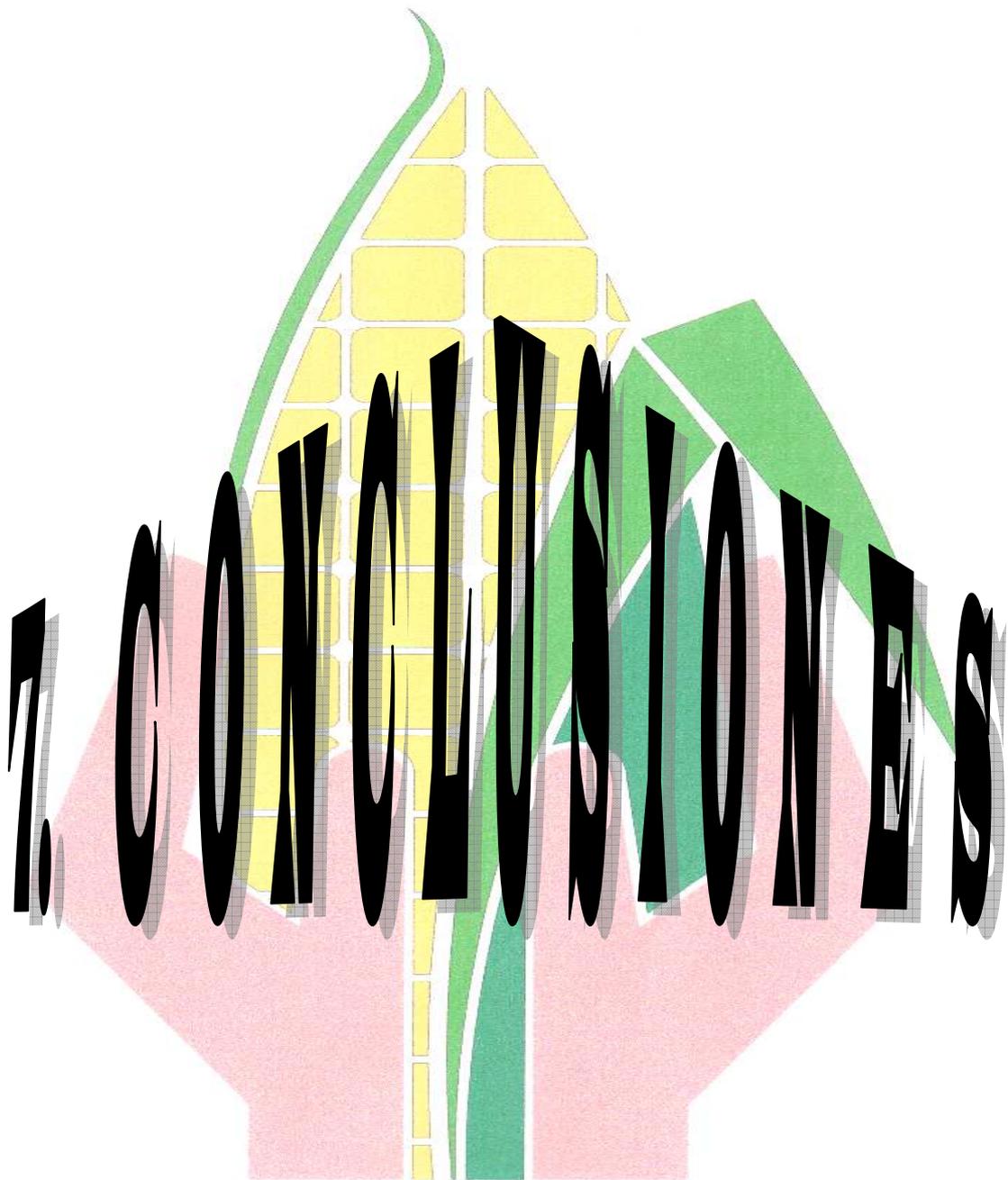
La planificación estratégica constituye una herramienta técnica que asegura una gestión eficiente frente a un mercado altamente competitivo, cuyas demandas y requerimientos enfrentan procesos acelerados de cambio.

Los directivos de las empresas, sean medianas, pequeñas o grandes deben permanecer en constante capacitación, ejercer un liderazgo transformador y altamente participativo; estar en permanente lectura crítica-propositiva del entorno en el cual se desenvuelve la entidad, para responder con flexibilidad y acierto a los requerimientos de los clientes, con servicios innovadores y acordes a la realidad.

CAC “Semilla del Progreso” es una empresa liderada por un equipo directivo con un buen nivel de liderazgo, que ha logrado el posicionamiento de la entidad financiera en el mercado local; mediante la propuesta de este Plan Estratégico se pretende consolidar la imagen corporativa y garantizar una gestión acorde a la situación real actual, tanto de la entidad como del entorno.

Los resultados del análisis situacional han permitido diseñar las siguientes acciones estratégicas traducidas en proyectos:

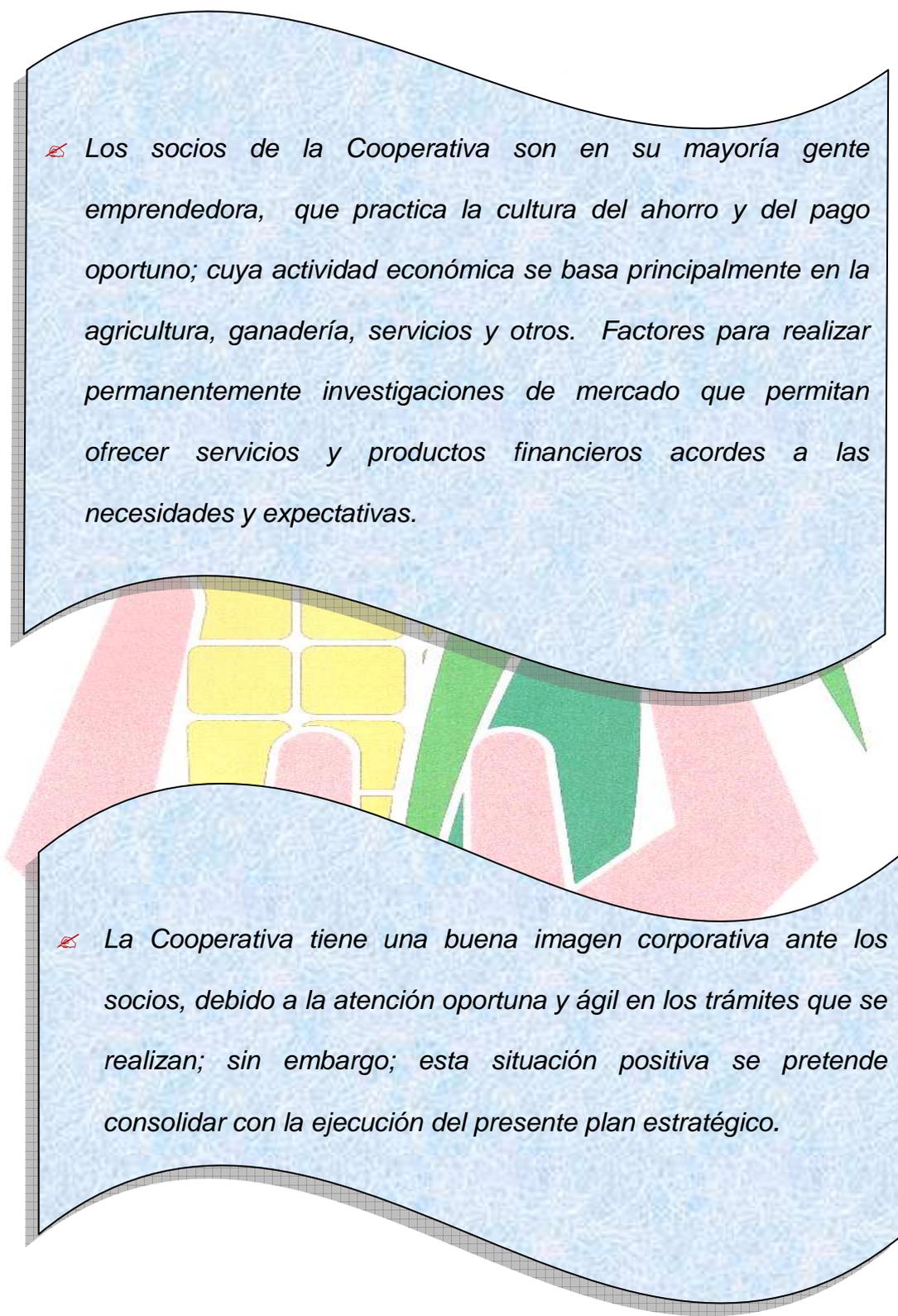
- 
- ✓ *Plan de marketing para acaparar mercado a nivel local, provincial y nacional.*
 - ✓ *Plan de capacitación sistemática y continua para potenciar la atención al cliente.*
 - ✓ *Plan de medios y asesoría técnica para aprovecharlo en beneficio de la entidad.*
 - ✓ *Generación de microempresas, como respuesta a la responsabilidad social que caracteriza a la cooperativa.*
 - ✓ *Plan de fortalecimiento de la gestión administrativa, cuyo primer paso, elaboración del Manual de Funciones ya ha sido concretado en este estudio.*



El análisis de la información recabada en el presente trabajo de investigación ha permitido conocer la realidad situacional de la Cooperativa, en su contexto interno y externo.

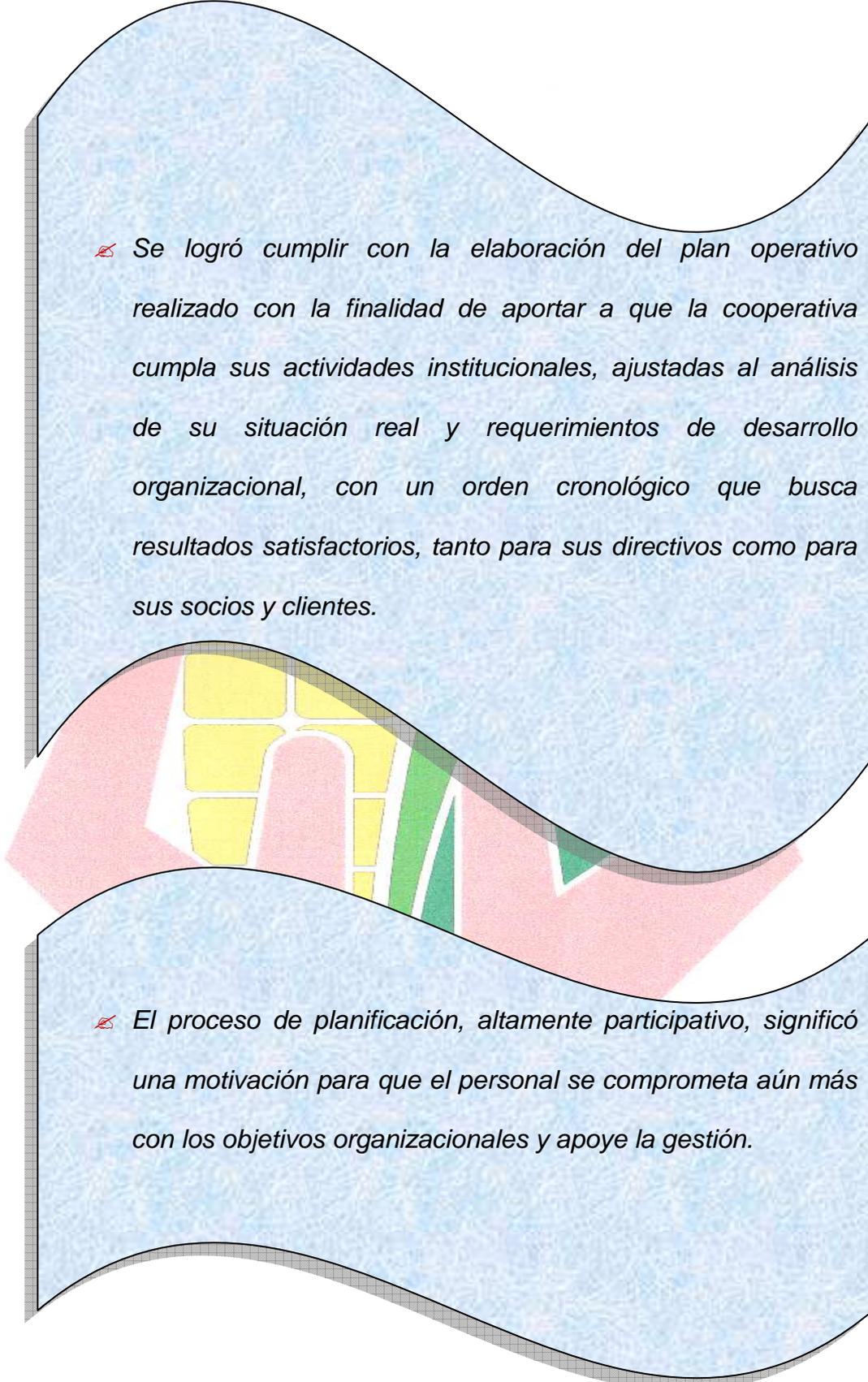
Las principales conclusiones a las que se arribó son las siguientes:

- ✍ La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro tiene dos años de vida institucional y no dispone de un plan estratégico, que haya sido estructurado en función de un diagnóstico serio, técnico y participativo, que resuma las necesidades de este ente y su proyección futura en forma inmediata.*



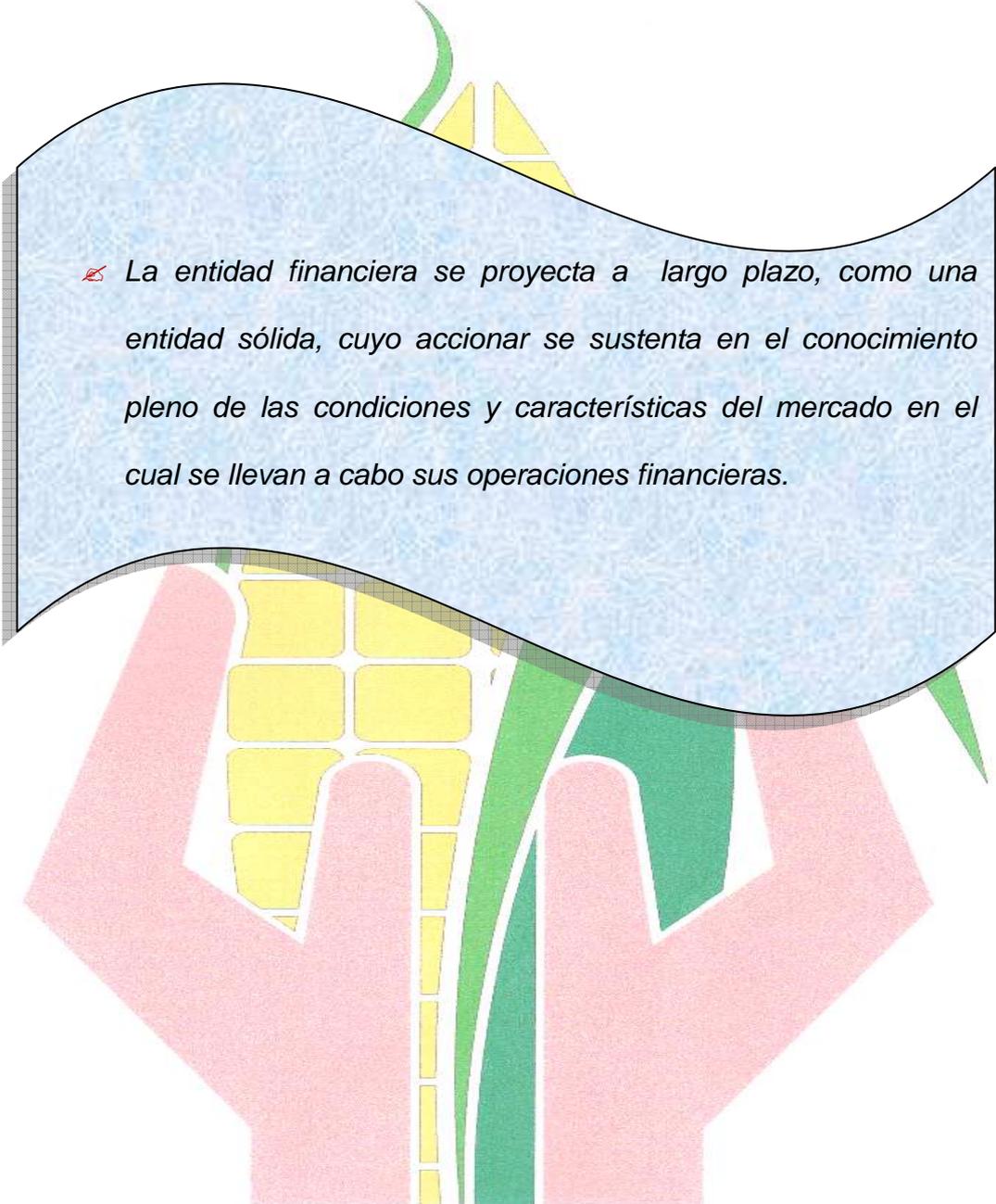
✍ *Los socios de la Cooperativa son en su mayoría gente emprendedora, que practica la cultura del ahorro y del pago oportuno; cuya actividad económica se basa principalmente en la agricultura, ganadería, servicios y otros. Factores para realizar permanentemente investigaciones de mercado que permitan ofrecer servicios y productos financieros acordes a las necesidades y expectativas.*

✍ *La Cooperativa tiene una buena imagen corporativa ante los socios, debido a la atención oportuna y ágil en los trámites que se realizan; sin embargo; esta situación positiva se pretende consolidar con la ejecución del presente plan estratégico.*



✍ Se logró cumplir con la elaboración del plan operativo realizado con la finalidad de aportar a que la cooperativa cumpla sus actividades institucionales, ajustadas al análisis de su situación real y requerimientos de desarrollo organizacional, con un orden cronológico que busca resultados satisfactorios, tanto para sus directivos como para sus socios y clientes.

✍ El proceso de planificación, altamente participativo, significó una motivación para que el personal se comprometa aún más con los objetivos organizacionales y apoye la gestión.



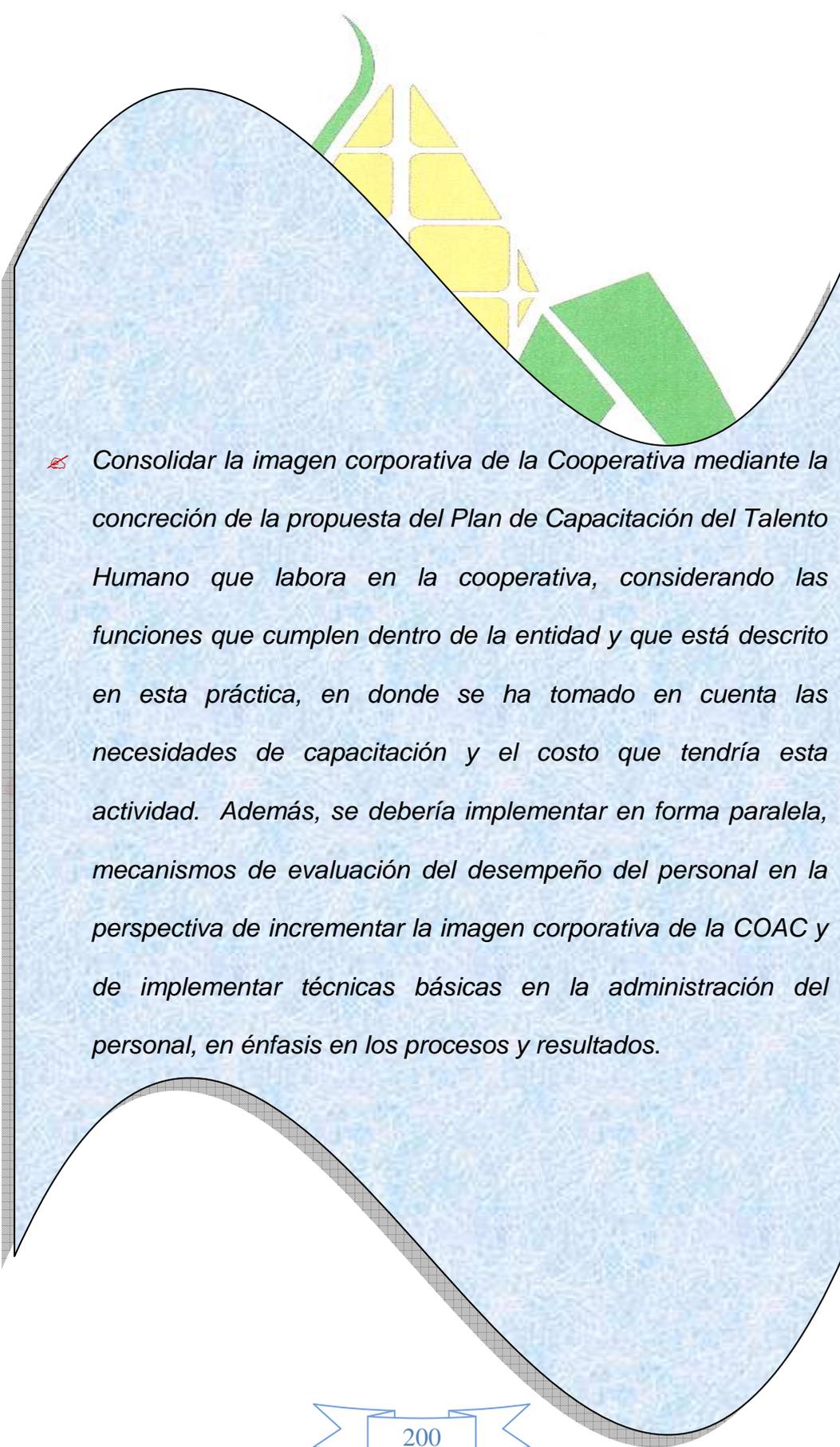
✍ La entidad financiera se proyecta a largo plazo, como una entidad sólida, cuyo accionar se sustenta en el conocimiento pleno de las condiciones y características del mercado en el cual se llevan a cabo sus operaciones financieras.



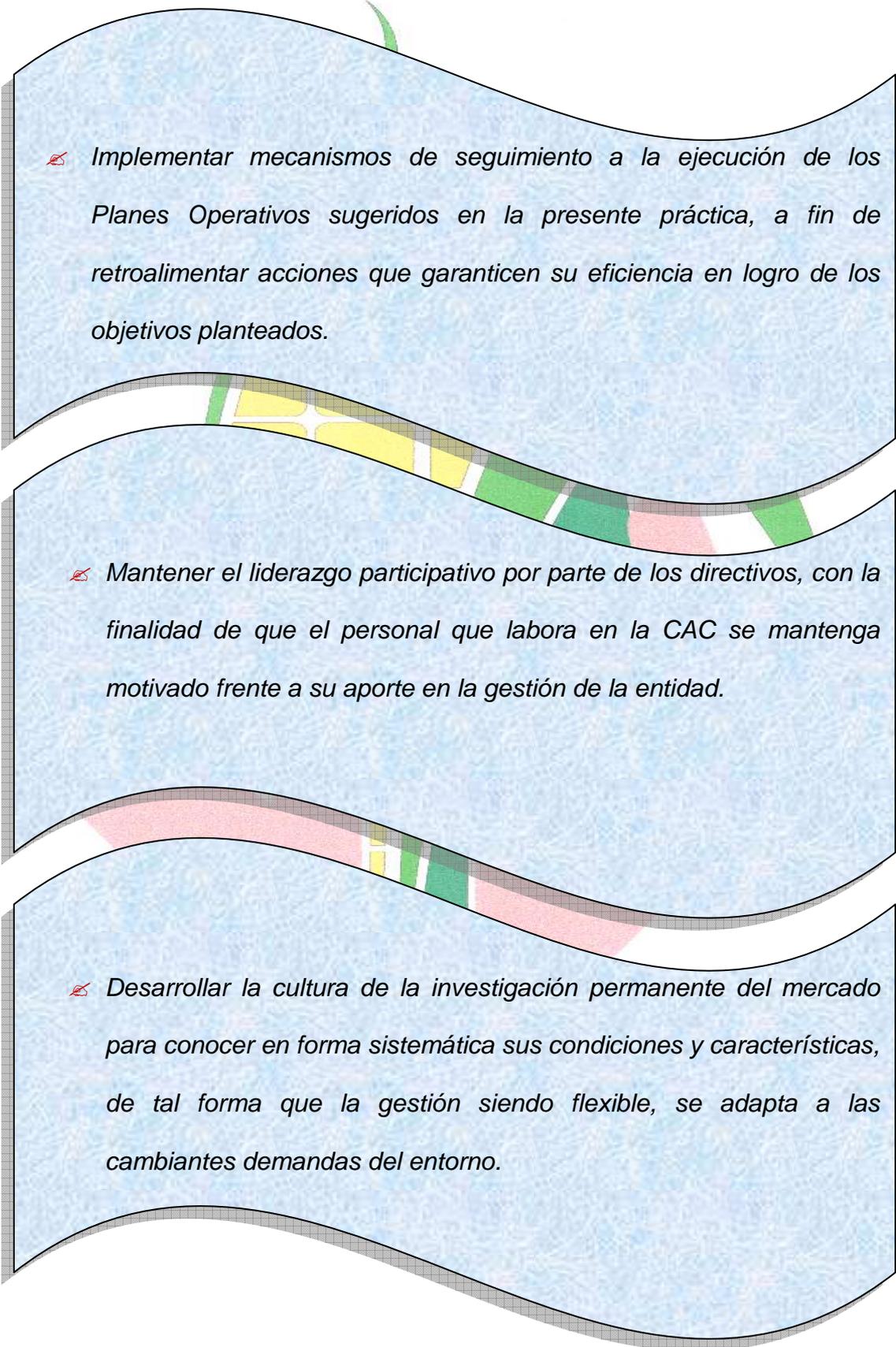
En base a las conclusiones, se puede sugerir lo siguiente:

✦ Aplicar el presente Plan Estratégico que ha sido elaborado conjuntamente por el equipo de investigación y el personal directivo de la COAC, y responde al análisis situacional actual.

✦ Motivar a los clientes internos para que su desempeño y aporte diario, permita que los clientes externos se mantengan en su calidad de clientes de la COAC, ayudándoles a desarrollar la cultura del ahorro como premisa de seguridad. Esto podría lograrse al Innovar la oferta de servicios y productos financieros en base a estudios de factibilidad.



✍ Consolidar la imagen corporativa de la Cooperativa mediante la concreción de la propuesta del Plan de Capacitación del Talento Humano que labora en la cooperativa, considerando las funciones que cumplen dentro de la entidad y que está descrito en esta práctica, en donde se ha tomado en cuenta las necesidades de capacitación y el costo que tendría esta actividad. Además, se debería implementar en forma paralela, mecanismos de evaluación del desempeño del personal en la perspectiva de incrementar la imagen corporativa de la COAC y de implementar técnicas básicas en la administración del personal, en énfasis en los procesos y resultados.



✍ Implementar mecanismos de seguimiento a la ejecución de los Planes Operativos sugeridos en la presente práctica, a fin de retroalimentar acciones que garanticen su eficiencia en logro de los objetivos planteados.

✍ Mantener el liderazgo participativo por parte de los directivos, con la finalidad de que el personal que labora en la CAC se mantenga motivado frente a su aporte en la gestión de la entidad.

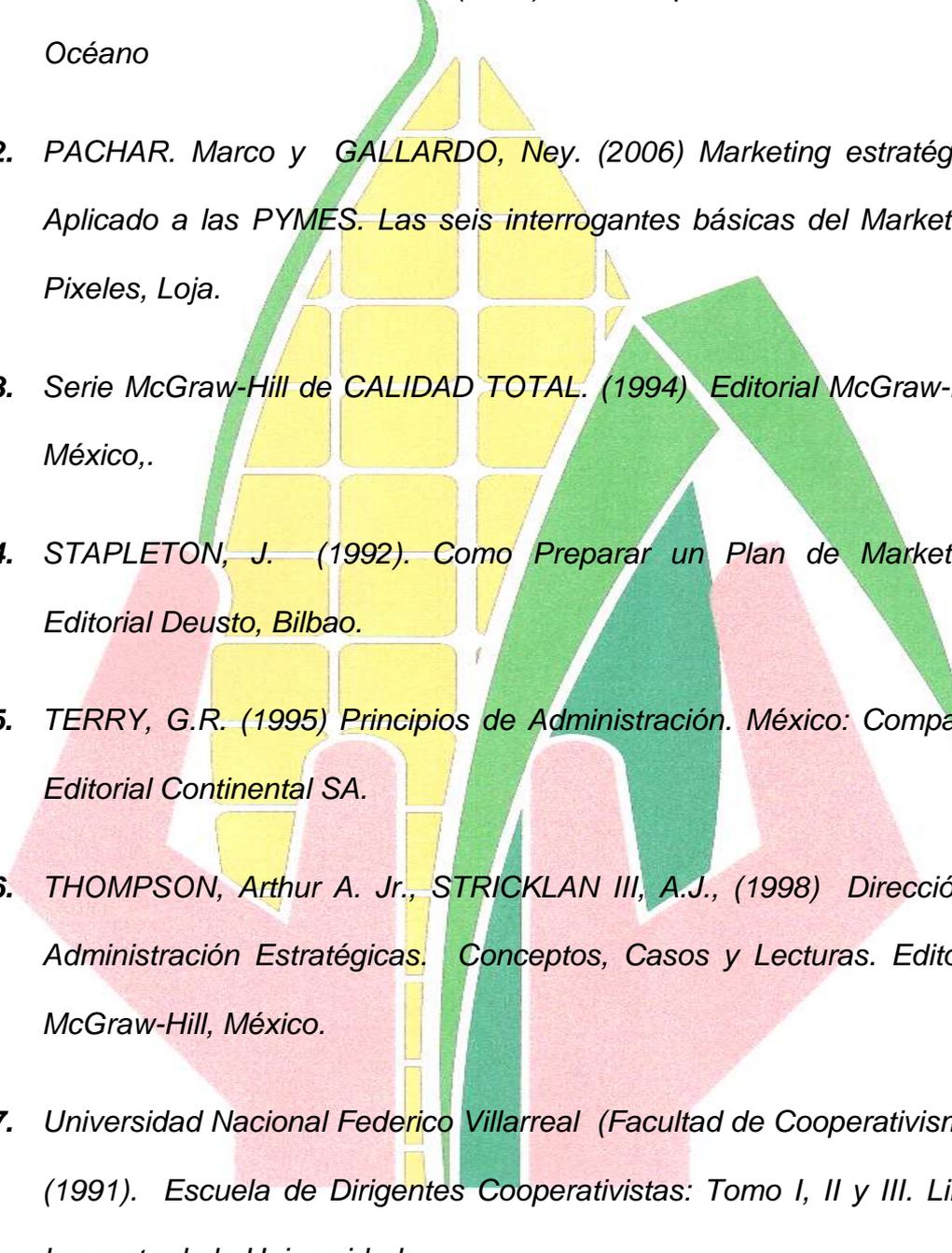
✍ Desarrollar la cultura de la investigación permanente del mercado para conocer en forma sistemática sus condiciones y características, de tal forma que la gestión siendo flexible, se adapta a las cambiantes demandas del entorno.

A stylized illustration featuring two hands in shades of pink and red, cupping a plant. The plant has a yellow, grid-patterned stem and green leaves. The word "BIBLIOTECA" is written in large, bold, black, stylized letters across the center of the plant. The letter 'B' is significantly larger than the others. The background is white.

BIBLIOTECA

- 
1. *ANDEREGG, Ezequiel. (2000) Introducción a la Planificación Estratégica. Segunda Edición. Editorial Prisma.*
 2. *ARANDA, Alcides. (2007) Planificación Estratégica Educativa. Primera Edición. Imprenta Cosmos.*
 3. *ARAYA, J.M. (1998) Planificación estratégica en el cooperativismo. San José-Costa Rica: Edición Gráfica.*
 4. *BELLIDO, P.A. (1999) Administración financiera. Lima: Editorial Escuela Nueva SA.*
 5. *CHARLES, Hill; GARETH, (2001) Jones. Administración Estratégica. Tercera Edición. McGraw-Hill.*
 6. *COLMES, Arthur (1999) Auditoría. México. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.*
 7. *CRUZ, I. (1990). Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona.*
 8. *DAVID, Fred R. (2006) Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson, Prentice Hall.*
 9. *DAY, George S. (2000) La Organización que actúa en función del Mercado, Editorial Norma, Colombia.*
 10. *GINARD, Efrén. (2002) Planificación Estratégica Urbana. Primera Edición. Océano.*

- 
11. *GOODSTEIN Leonard y OTROS (2000). Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Editorial McGraw-Hill, Colombia.*
 12. *HIEBING, Roman G. Jr. (1994). Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá.*
 13. *Informe COSO (1997) Los nuevos conceptos del control interno. España. Cooper & Lybrand e Instituto de Auditores internos.*
 14. *JANY José N. (2002) Investigación Integral de Mercados.*
 15. *JORDI, Xifra, (2005) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PUBLICAS, Primera Edición.*
 16. *JORDI, Xifra. (2005) Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Primera Edición. Océano.*
 17. *KOONTZ / O'Donnell. (1989) Curso de Administración Moderna. México: Litografía Ingramex S.A.*
 18. *MAGALLANES, J.M. y Lara, j. (1998) Finanzas para cooperativistas. Lima: Escuela de Dirigentes cooperativistas.*
 19. *MARIÑO NAVARRETE, Hernando. (2001). Gerencia de Procesos. Editorial Alfaomega S.A. Colombia.*
 20. *MIRANDA Miranda, Juan José; (2007) Gestión de Proyectos; Cuarta Reimpresión; MM Editores; Bogotá D.C., Colombia.*

- 
21. OCÉANO CENTRUM PYME. (2003). *Enciclopedia Práctica*, Editorial Océano
22. PACHAR, Marco y GALLARDO, Ney. (2006) *Marketing estratégico: Aplicado a las PYMES. Las seis interrogantes básicas del Marketing*. Pixeles, Loja.
23. Serie McGraw-Hill de CALIDAD TOTAL. (1994) Editorial McGraw-Hill, México,.
24. STAPLETON, J. (1992). *Como Preparar un Plan de Marketing*, Editorial Deusto, Bilbao.
25. TERRY, G.R. (1995) *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental SA.
26. THOMPSON, Arthur A. Jr., STRICKLAN III, A.J., (1998) *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*. Editorial McGraw-Hill, México.
27. Universidad Nacional Federico Villarreal (Facultad de Cooperativismo). (1991). *Escuela de Dirigentes Cooperativistas: Tomo I, II y III*. Lima: Imprenta de la Universidad.
28. UNL. 2005. *Documento Guía, Módulo 10*.
29. GERRIT BURGWALL Y JUAN CARLOS CUÉLLAR. (1999). *Planeación estratégica y Operativa. Primera Edición* Abya Yala.

Links de internet:

1. www.infoplanificación.blogspot.com/; consultado: 15-01-2011
2. www.miespacio.org ; consultado: 22-01-2011
3. www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml; consultado: 10-02-2011
4. www.infoplanificacion.blogspot.com/ Tomado de: *Claudia Álvarez Delgado. Propuesta de una metodología para la aplicación de la planificación estratégica en unidades de información. Marzo /2007*; consultado: 25-04-2011
5. www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml Tomado de *JefteeEvoli. Planeación Estratégica*; consultado: 27-04-2011



ANEXO Nº 1

FORMATO PARA EL ANALISIS INTERNO EN LOS GRUPOS FOCALES MEDIANTE LA TÉCNICA DE TALLER

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO			
ÁMBITO	ASPECTO	FORTALEZA	DEBILIDAD
Organización	Estructura		
	Función		
	Manuales y Reglamentos		
Personal	Preparación profesional		
	Eficiencia y niveles de desempeño		
	Atención al cliente		
	Niveles de comunicación		
	Motivación y compromiso		
	Remuneraciones		
Servicios	Oportunos		
	Cobertura		
	Tipo		
	Horario de atención		
	Intereses/costos		
Infraestructura y tecnología	Ambiente de oficina		
	Equipamiento		
	Ergonomía		
	Tecnología		
	Sistemas de información y contabilidad		

Elaboración: Las Autoras

ANEXO Nº 2

FORMATO PARA EL ANALISIS EXTERNO EN LOS GRUPOS FOCALES MEDIANTE LA TÉCNICA DE TALLER

FUERZAS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<i>Económicas</i>		
<i>Sociales, culturales, demográficas, ambientales</i>		
<i>Políticas, gubernamentales, legales</i>		
<i>Tecnológicas</i>		
<i>Competitivas</i>		

Elaboración: Las Autoras

ANEXO Nº 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS

ENCUESTA A CLIENTES DE LA CAC "SEMILLA DEL PROGRESO"

De la manera más comedida solicitamos a usted se digne contestar las siguientes preguntas, las mismas que servirán para potenciar los servicios para clientes y socios de la CAC "Semilla del Progreso" de la ciudad de Saraguro.

✍ DATOS GENERALES:

1.1. Sexo

- 1. Femenino
- 2. Masculino

1.2. Edad

- 1. 18 a 27 años
- 2. 28 a 37 años
- 3. 38 a 47 años
- 4. 48 a 57 años
- 5. 58 a 67 años
- 6. 67 o más

1.3. Estado Civil

- 1. Soltero/a
- 2. Casado/a
- 3. Unión Libre
- 4. Divorciado/a
- 5. Viudo/a

1.4. Trabaja

SI () NO ()

¿Dónde?

Público ()

Privado ()

Cuenta propia ()

1.5. Ingreso familiar mensual:

- Menor a \$300 ()
- \$301 a \$500 ()
- \$501 a \$1000 ()
- Mayor a \$1000 ()

2. DATOS ESPECÍFICOS

1.6 Califique usted según su criterio, cada uno de los siguientes aspectos de la Cooperativa "Semilla del Progreso"

ASPECTOS INSTITUCIONALES	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo
Cobertura geográfica				
Atención que recibe				
Variedad de productos y servicios				
Espacio físico adecuado				
Intereses bajos				
Acceso al crédito				
Facilidad en los trámites				
Información suficiente				
Trato que recibe de los empleados				
Ambiente de trabajo				
Uso de tecnología				

1.7 Según su criterio, ¿qué tipo de servicio considera necesario que se establezca en la Cooperativa para mejorar el servicio a sus clientes?

1.8 ¿Cuáles serían los motivos que le impulsarían a utilizar los servicios de otra institución financiera?

- Estatus ()
- Publicidad ()
- Calidad del servicio ()
- Responsabilidad de la institución ()
- Prestigio de la institución ()
- Comentario de otras personas ()
- Servicios sociales adicionales (salud) ()
- Otros ()

1.9 ¿El recurso humano lo atiende con esmero y prontitud?

- Siempre ()
- Muchas veces ()
- Pocas veces ()
- Nunca ()

1.10 ¿Cómo calificaría a la administración de la Cooperativa?

- Excelente ()
- Buena ()
- Pésima ()

Por qué?

1.11 En qué aspectos considera debería capacitarse a los funcionarios y personal administrativo de la cooperativa?

- Liderazgo ()
- Relaciones Humanas ()
- Finanzas ()
- Ninguno ()
- Otro () :

1.12 ¿Considera que la Cooperativa es confiable para sus ahorros y créditos?

- Si ()
- No ()

¿Por qué?

1.13 Teniendo en cuenta sus ingresos y descontando todos los gastos, ¿Cuánto ahorra en la Cooperativa?

\$ _____

1.14 A futuro, ¿estaría en capacidad de incrementar sus ahorros?

- Si ()
- No ()

¿Por qué?

¿En cuánto incrementaría sus ahorros? \$ _____

1.15 Su ingreso mensual proviene de (puede señalar varias opciones):

- Sueldo ()
- Negocio ()
- Familiares emigrantes ()
- Trabajo remunerado ()

1.16 De qué medio debería la cooperativa valerse para informar a los socios acerca de los servicios que presta

- () 1. Material impreso (trípticos)
- () 2. Publicidad radial
- () 3. Publicidad en prensa
- () 4. Otro.

1.17 Usted es cliente de otra entidad financiera?

- SI () NO ()

1.18 Según su criterio, entre las entidades en las cuales usted es cliente, cuál la calificaría como “mejor” y por qué?

¡GRACIAS POR SU INTERÉS Y APOORTE!

ANEXO Nº 4



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS

ENTREVISTA ESTRUCTURADA AL PERSONAL DIRECTIVO Y EMPLEADOS DE LA CAC "SEMILLA DEL PROGRESO"

De la manera más comedida solicitamos a usted se digne contestar las siguientes preguntas, las mismas que servirán para proyectar al futuro a la CAC "Semilla del Progreso" de la ciudad de Saraguro.

1. **Función que desempeña:**
() Directivo () Empleado

Desde cuándo? _____

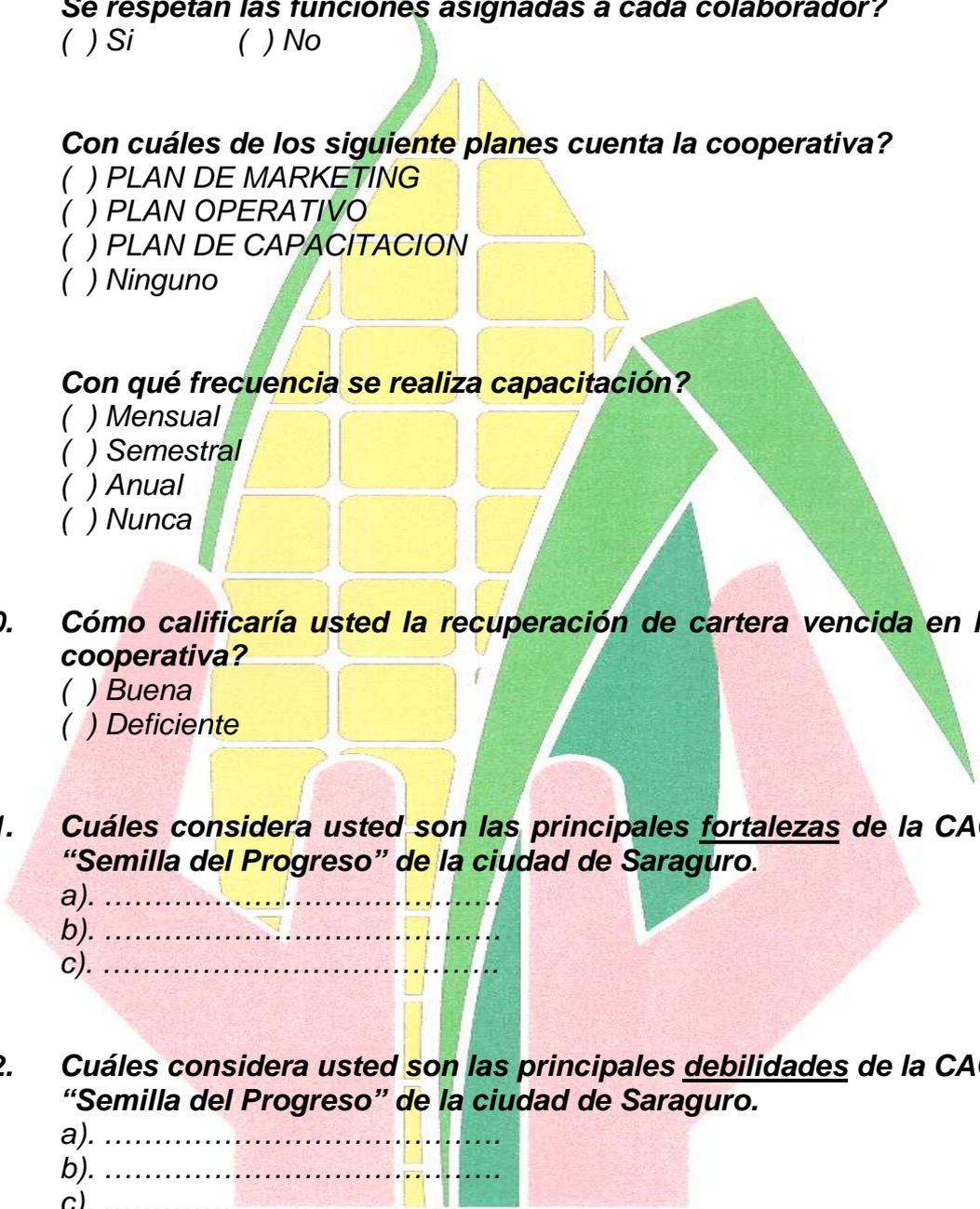
2. **Conoce si la Cooperativa tiene un Plan Estratégico?**
() Si () No

3. **Conoce la MISIÓN establecida?**
() Si () No

4. **Conoce la VISIÓN establecida?**
() Si () No

5. **Conoce usted si la cooperativa se ha fijado para este año objetivos y metas.**
() Si () No

6. **Cuenta la cooperativa con una estructura orgánica funcional?**
() Si () No

- 
7. **Se respetan las funciones asignadas a cada colaborador?**
() Si () No
8. **Con cuáles de los siguiente planes cuenta la cooperativa?**
() PLAN DE MARKETING
() PLAN OPERATIVO
() PLAN DE CAPACITACION
() Ninguno
9. **Con qué frecuencia se realiza capacitación?**
() Mensual
() Semestral
() Anual
() Nunca
10. **Cómo calificaría usted la recuperación de cartera vencida en la cooperativa?**
() Buena
() Deficiente
11. **Cuáles considera usted son las principales fortalezas de la CAC “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro.**
a).
b).
c).
12. **Cuáles considera usted son las principales debilidades de la CAC “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro.**
a).
b).
c).
13. **Cuáles considera usted son las principales amenazas que tiene que enfrentar la CAC “Semilla del Progreso” de la ciudad de Saraguro.**
a).
b).
c).

14. De los siguientes aspectos, cuáles considera le afectan para desarrollar eficientemente sus labores?

- () Espacio Físico
- () Calidad de los equipos
- () Sistemas informáticos para la contabilidad
- () Capacitación
- () Otros:

Justifique su respuesta:

15. En caso de requerir su presencia para ser parte de los talleres que permitan la formulación del Plan Estratégico, ¿está dispuesto a asistir?

- () Si
- () No

¡GRACIAS POR SU INTERÉS Y APOORTE!

ANEXO Nº 5

FOTOGRAFÍAS DEL TALLER















<i>CERTIFICACIÓN</i>	<i>i</i>
<i>AUTORÍA</i>	<i>ii</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>iii</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>iv</i>
<i>1. RESUMEN</i>	<i>1</i>
<i>2. INTRODUCCIÓN</i>	<i>8</i>
<i>3. REVISIÓN DE LITERATURA</i>	<i>12</i>
<i>4. MATERIALES Y MÉTODOS</i>	<i>31</i>
<i>5. RESULTADOS</i>	<i>43</i>
<i>5.1 TABULACIÓN DE ENCUESTAS A SOCIOS</i>	<i>44</i>
<i>5.2 ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS</i>	<i>70</i>
<i>PROPUESTA</i>	<i>78</i>
<i>PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMILLA DEL PROGRESO</i>	
<i>CONTEXTO INSTITUCIONAL</i>	<i>80</i>
<i>PRODUCTOS</i>	<i>90</i>
<i>SERVICIOS</i>	<i>91</i>
<i>MISIÓN</i>	<i>92</i>
<i>VISIÓN</i>	<i>93</i>
<i>VALORES INSTITUCIONALES</i>	<i>94</i>
<i>OBJETIVOS</i>	<i>98</i>
<i>ANÁLISIS SITUACIONAL</i>	<i>102</i>
<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>137</i>
<i>MANUAL DE FUNCIONES</i>	<i>154</i>

<i>PLAN OPERATIVO</i>	184
<i>6. DISCUSIÓN</i>	190
<i>7. CONCLUSIONES</i>	193
<i>8. RECOMENDACIONES</i>	198
<i>9. BIBLIOGRAFÍA</i>	202
<i>10. ANEXOS</i>	207
<i>11. ÍNDICE</i>	222

