



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TEMA:

“Elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Loja.”

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial.

AUTORA:

Diana Carolina Cisneros García.

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Mauricio Guillen Godoy.

LOJA-ECUADOR
2011

Ingeniero Comercial.

MAURICIO GUILLEN GODOY.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que luego de haber revisado de manera prolija la investigación de Tesis Titulada “Elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Loja”; previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial en Administración de Empresas, presentada por la Señorita: Diana Carolina Cisneros García, y una vez que ha cumplido con las normas de graduación que exige la Universidad Nacional de Loja; autorizo su presentación para fines legales pertinentes.

Ing. Com. Mauricio Guillen Godoy.

DIRECTOR DE TESIS.

AUTORÍA

Los conceptos, ideas, opiniones y más contenidos expuestos en la presente tesis, son de absoluta responsabilidad de la autora.

Diana Carolina Cisneros García

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, del Área Jurídica, Social y Administrativa como también a toda la planta docente y administrativa perteneciente a la Carrera de Administración de Empresas, quienes contribuyeron con sus conocimientos y consejos para el desarrollo de la tesis.

De manera muy especial al Ing. Mauricio Guillen Goodoy., director de tesis, quien supo orientar y brindarme la asesoría necesaria para lograr la culminación de la misma.

Agradezco también a los empleados, socios y al Gerente de la institución financiera de la cooperativa de ahorro y crédito “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja; quienes me facilitaron la información necesaria para el exitoso desarrollo de la tesis.

Finalmente mi sincero agradecimiento a mi madre quien no escatimo esfuerzo al momento de brindarme todo el apoyo necesario, para concluir con una de las tantas metas propuestas en mi vida.

La Autor

DEDICATORIA

La realización de este trabajo lo dedico con cariño y gratitud:

Primeramente a Dios, por haberme dado el valor, sabiduría y fortaleza suficiente para seguir adelante y cumplir con éxito una meta más en mi vida profesional.

A mi madre Esperanza García por ser el pilar fundamental en mi vida y a quien dedico este triunfo, por su enorme sacrificio, pues con su impulso y apoyo incondicional supo formar en mí valores de responsabilidad, humildad y sencillez; me incentivó a seguir adelante y concluir con cada una de mis metas propuestas y una de ellas se refleja ahora llenándola de orgullo y felicidad.

A mis primos, tíos y en especial a mi tía Catalina Silva que es a quien admiro mucho y de la que me siento orgullosa porque siempre estuvo a mi lado dándome el aliento necesario para seguir adelante y contribuyendo con su sabiduría, como también a mi hermano Patricio Cisneros por el apoyo moral y económico para la culminación de esta meta.

Finalmente a mi hermano OslerJaya que es la alegría de cada día y quien me inclina a luchar constantemente en el duro caminar de la vida, que yo sea un reflejo en su vida para que así pueda llegar al cumplimiento de sus metas propuestas, siendo él y mi madre quienes gozarán de mis triunfos alcanzados.

Diana Carolina Cisneros García

a. TEMA.

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE
LOJA”**

b. RESUMEN.

Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectarse en el tiempo y lograr el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial con-censado, que motive a todos los integrantes de la organización a llevar al éxito a la cooperativa, ser competitivos, innovadores empleando nuevas estrategias para llegar a posicionarse en el mercado.

Además con la planeación estratégica se pretende de alguna manera adoptar alternativas viables de solución a las múltiples deficiencias de la institución, minimizando las amenazas, fortaleciendo las debilidades y a la vez potencializando las fortalezas y oportunidades, permitiéndole el logro eficaz y eficiente de sus metas y objetivos institucionales, enfocada a fortalecer diversa áreas de la cooperativa, mejorando de esta manera la imagen y el progreso de la cooperativa Probienestar; con lo que se pretende fortalecer, la gestión administrativa financiera.

Por lo que el Gerente de la Cooperativa debe ante todo estar pendiente y en contacto con el medio interno y externo para que pueda identificar los problemas que se presentan a diario, especialmente tener cuidado con el manejo del personal y la aplicación de las técnicas administrativas para el desarrollo de la gestión administrativa financiera, las mismas que podrán tomarse en consideración para implementarlas y de esa manera ayudar a que la institución siga creciendo y desarrollándose de mejor manera.

Es por ello que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja, se elaboró un plan estratégico en el cual se presentan opciones que ayudaran a contribuir de alguna forma al mejoramiento y desarrollo de las actividades administrativas y financieras de esta entidad.

El presente plan está encaminada a reformar la gestión administrativa financiera de la cooperativa, para ello se utilizó algunos métodos que a continuación se lo detalla, el método científico que permitió la fundamentación teórica y conceptual, por los conceptos básicos de Administración, Empresas financieras, Filosofía empresarial, Planeación estratégica, El FODA, Matriz EFEY EFI, Ponderación, entre otros más, los mismos que ayudaron a encaminar el desarrollo de la tesis, el método inductivo y deductivo permitió deducir las conclusiones y recomendaciones para la cooperativa. Además se empleo técnicas, entre ellas la observación directa, la entrevista al gerente y a los 6 empleados de la entidad financiera y las encuestas aplicadas a 111 socios quienes ayudaron a determinar los problemas internos y externos que tiene la cooperativa de ahorro y crédito “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja, los mismos que no le han permitido desarrollarse de mejor manera.

Luego de esto se realizó la exposición y discusión de resultados donde fue el punto de partida para realizar la propuesta que comprende de 4 objetivos estratégicos que dauna alternativa para mejorar el buen funcionamiento de la cooperativa y de esta manera captar mayor número de socios y recursos financieros.

A través de la propuesta del Plan Estratégico se pretende que la institución tenga una visión clara de la situación en la que se encuentra para brindar el servicio y plantear una propuesta que permita que la institución desarrolle sus actividades de manera eficiente y competitiva frente a otras instituciones de la misma índole, posibilitando además un mayor grado de satisfacción por parte de los socios.

De acuerdo al diagnóstico realizado a la entidad financiera, se elabora las siguientes propuestas la misma que contiene los siguientes objetivos estratégicos para que pueda contrarrestar las amenazas del entorno:

1. Realizar una estructura organizacional, para que sea eficiente su organización y gestión administrativa financiera.
2. Elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para el funcionamiento correcto de los procesos financieros de la cooperativa y del personal.
3. Capacitar al personal con la finalidad de que sus actividades sean más eficientes y eliminar los problemas operativos existentes.
4. Realizar campañas publicitarias agresivas para dar a conocer los servicios y la existencia de la cooperativa, realizando convenios con los medios publicitarios que tienen bajos costos para lograr acoger más socios.

Estos objetivos estratégicos propuestos son con la finalidad de incrementar la innovación, productividad, rendimiento y actitud positiva de los empleados y una responsabilidad social de quienes conforman la Cooperativa Probienestar.

Finalmente he podido llegar a concluir y recomendar lo más factible para que esta institución financiera pueda aumentar su cobertura en el mercado y de esta forma brindar un servicio eficaz a la colectividad. La bibliografía ha sido utilizada para el desarrollo del marco teórico conceptual, los anexos constituyen el medio por el cual se obtuvo la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

El presupuesto para este plan estratégico comprende un valor equivalente a 8770 dólares, valor que se pretende invertir en acciones actuales, consideradas como una guía de acción coordinada y una base fundamental para controlar la productividad de la cooperativa.

SUMMARY.

Planning Strategic today in day it is considered one of the most important instruments so that the organizations can projects in the time and to achieve the execution of their objectives of long term by means of the use of their capacities to influence the environment and to assimilate until creating the opportunities of the atmosphere in benefit of these. However the Strategic Planeación is not an end in itself, on the contrary it is the means to concert efforts under a mark with-taken a census of referencial that motivates all the members of the organization to take to the success to the cooperative, to be competitive, innovators using new strategies to end up being positioned in the market.

Also with the strategic planeación it is sought somehow to adopt alternative viable of solution to the multiple deficiencies of the institution, minimizing the threats, strengthening the weaknesses and at the same time potencializando the strengths and opportunities, allowing him the effective and efficient achievement of their goals and institutional objectives, focused to strengthen diverse areas of the cooperative, improving this way the image and the progress of the cooperative Probienestar; with what seeks to strengthen, the financial administrative administration.

For that that the Manager of the Cooperative above all should be pending and in contact with the internal and external means so that I/you/he/she can identify the problems that are presented to newspaper, especially to be careful with the personnel's handling and the application of the administrative techniques for the development of the financial administrative administration, the same ones that will be able to take in consideration to implement them and in that way to help to that the institution continues growing and being developed in a better way.

It is for it that in the Cooperative of Saving and Credit "Probienestar Ltda." of the city of Loja, you elaborates a strategic plan in which options are presented which you/they helped to contribute from some way to the improvement and development of the administrative and financial activities of this entity.

The present plan is guided to reform the financial administrative administration of the cooperative, for it you uses some methods that next details it to him, the scientific method that allowed the theoretical and conceptual foundation, for the basic concepts of Administration, financial Companies, managerial Philosophy, strategic Planeación, The FODA, Main EFE AND EFI, Ponderación, among other but, the same ones that helped to guide the development of the thesis, the inductive and deductive method allowed to deduce the conclusions and recommendations for the cooperative. Also you technical employment, among them the direct observation, the interview to the manager and the 6 employees of the financial entity and the surveys applied 111 partners who helped to determine the internal and external problems that he/she has the saving cooperative and credit "Probienestar Ltda." of the city of Loja, the same ones that have not allowed him to be developed in a better way.

After this one carries out the exhibition and discussion of results where it was the starting point to carry out the proposal that he/she understands of 4 strategic objectives that he/she gives an alternative to improve the good operation of the cooperative and this way to capture bigger number of partners and financial resources.

Through the proposal of the Strategic Plan it is sought that the institution has a clear vision of the situation in which is to offer the service and to outline a proposal that it allows that the institution develops its activities in an efficient and competitive way in front of other institutions of the same nature, also facilitating a bigger grade of satisfaction on the part of the partners.

According to the diagnosis carried out to the financial entity, it is elaborated the following proposals the same one that contains the following strategic objectives so that it can counteract the threats of the environment:

1. to carry out an organizational structure, so that it is efficient their organization and financial administrative administration.
2. to elaborate a manual of administrative procedures and financiers for the correct operation of the financial processes of the cooperative and of the personnel.
3. to qualify the personnel with the purpose that their activities are more efficient and to eliminate the existent operative problems.
4. to carry out aggressive advertising campaigns to give to know the services and the existence of the cooperative, carrying out agreements with the advertising means that have low costs to be able to welcome more partners.

These proposed strategic objectives are with the purpose of increasing the innovation, productivity, yield and the employees' positive attitude and a social responsibility of those who the Cooperative Probienestar conforms.

Finally I have been able to end up concluding and to recommend the most feasible thing so that this financial institution can increase its covering in the market and this way to offer an effective service to the collective. The bibliography has been used for the development of the conceptual theoretical mark, the annexes constitute the means for which the necessary information was obtained for the development of the present work.

The budget for this strategic plan understands an equivalent value to 8770 dollars, value that is sought to invest in current actions, considered as a guide of coordinated action and a fundamental base to control the productivity of the cooperative.

c. INTRODUCCIÓN.

El Plan estratégico es una herramienta importante en los actuales momentos para poder conocer e identificar los estados situacionales en que se encuentra una organización frente a su medio interno y externo. Permitiéndole plantear algunas alternativas estratégicas viables de solución a las múltiples deficiencias de la institución, minimizando las amenazas, fortaleciendo las debilidades y a la vez potencializando las fortalezas y oportunidades, permitiéndole el logro eficaz y eficiente de sus metas y objetivos institucionales.

Los empresarios deben tener en cuenta que la planificación estratégica es parte fundamental para conseguir los fines que se han propuesto mediante la identificación de metas, oportunidades y riesgos; ya que planear consiste en el diseño del futuro deseado y las formas de cómo lograrlo, es decir una planeación estratégica, se basa en la toma sistemática de decisiones que afectan a todos los integrantes de la misma.

Para que esta planeación tenga éxito debe efectuarse en forma continua, apoyada con diversas acciones y tener la capacidad de ser flexible para poder modificarlo en el transcurso del tiempo según las necesidades que se tenga. Por ello es aconsejable que las cooperativas tengan un plan estratégico adecuado para lograr estos cambios valiéndose de planes que les permita definir sus objetivos y mejorar sus recursos de acción para alcanzarlos. Teniendo en cuenta el cumplimiento de la visión, misión políticas que tiene la entidad financiera.

El objetivo del presente trabajo es lograr cambios profundos en la administración de los recursos materiales, humanos y económicos, basados en las necesidades del mercado a fin de optimizarlos, enfocándose de manera directa con la cooperativa y la competencia mediante la ejecución de planes operativos en la cual se ha planteado diversos objetivos a largo plazo como a corto plazo.

Además el propósito fundamental del presente trabajo es aportar con conocimientos y propuestas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja, que le permita captar mayor número de clientes, posicionarse en el mercado empleando las estrategias que son una alternativa de cambio para la institución logrando de alguna forma el mejoramiento y desarrollo de las actividades administrativas financieras de esta entidad.

Por tal razón he creído conveniente realizar el presente trabajo encaminado a la elaboración de un “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROBIENESTAR LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA” el cual constituye una herramienta importante en la gestión administrativa de la cooperativa. La primera parte se basa en los materiales y métodos, en la que se presentan los métodos, técnicas y procedimientos con la cual se desarrolla cada una de las etapas del proceso de la tesis y la revisión teórica con el objetivo fundamental de conocer la importancia que tiene un Plan Estratégico en la cooperativa en estudio.

Posteriormente se realizó un diagnóstico general en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.”, donde se aplicó una entrevista al Gerente y a los empleados con la finalidad de conocer los antecedentes y el estado actual de la misma para llegar a determinar con más claridad las falencias que se generan al no contar con un Plan Estratégico. En el cual se realizó un análisis interno y externo de la Cooperativa, utilizando las herramientas como: las 5 fuerzas de Porter y la matriz de evaluación de factores externos (EFE) por medio de las cuales se pudo obtener mayor información del medio externo, la matriz de evaluación de factores internos (EFI) para obtener información del medio interno, todas estas herramientas se resumen en el FODA y finalmente se llegó a formular objetivos y metas proyectadas sobre las bases de las falencias que posee la institución y los resultados obtenidos del estudio, junto con la Planeación Estratégica.

Se realizó una propuesta en donde consta la elaboración de la misión y la visión de la empresa, así como los valores y principios que considere deben regir las actividades de la cooperativa. Además se desarrollaron 4 proyectos en los cuales consta; una estructura organizacional, manual de procedimientos administrativos financieros, capacitación al personal y uno de publicidad.

También se presenta las conclusiones y recomendaciones en relación a los diagnósticos realizados con las que se pretende aportar para aprovechar de mejor manera las oportunidades que brinda el mercado y maximizar las fortalezas existentes. Además de reducir al máximo las debilidades y amenazas encontradas.

Finalmente se encuentran la respectiva bibliografía que respaldan la revisión de literatura realizada, medio por el cual obtuvimos la información necesaria y anexos en donde constan las encuestas y entrevista realizada, la matriz lógica y el respectivo índice.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

1. ADMINISTRACIÓN.

Solana y Pienovi entienden al acto de administrar como arte y a la administración como ciencia y técnica:

Es arte porque quienes la ejercitan lo hacen en base a su experiencia, transmitida sucesivamente y perfeccionada en los hechos de la vida cotidiana.

Es ciencia porque constituyen un sistema de conocimientos metódicamente fundamentados.

Es técnica porque aporta el instrumental de principios, normas y procedimientos aplicables a la conducción de las organizaciones y que coadyuvan al arte de administrar.¹

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.²

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo es: “Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente”, en esta definición hay cuatro elementos que son:

1. Meta
2. Campo de acción
3. Definición de la Acción

¹Solana y Pienovi; Teoría de la Administración de Organizaciones

²www.infomypime.com

4. Orientación

Séneca afirmó... “ Si el hombre no sabe a cuál puerto se dirige, ningún viento le es favorable.”

Los Objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerequisite para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

Albert Einstein dijo... "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo."

A la administración por objetivos también se le llama Administración de Resultados, y administración de metas, estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa, los resultados determinan el éxito del administrador en el análisis final de la empresa.

La clasificación de objetivos en una empresa puede ser la siguiente:

1. Obtener Utilidades (Económicos)
2. Proporcionar buenos productos o servicios
3. Mantener a la cabeza de los competidores
4. Bienestar de los empleados (Sociales)
5. Ser eficiente
6. Progresar

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual mencionaremos algunos hechos para mencionar su importancia:

1. La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.
2. Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.
3. No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.
4. En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que no podrían existir sin una buena administración.
5. La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como las grandes empresas.
6. Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.
7. La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.
8. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

Edison dijo... “Dos personas unidas en una tarea común han de hacer mucho más que duplicar las energías.”

Concluiremos diciendo que la administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.³

2. EMPRESA FINANCIERA.

A medida que el mundo fue evolucionando las personas han buscado la mejor manera de cuidar su dinero, de hacerlo producir, de tenerlo en un lugar seguro y donde pueda ser visto. En vista de estas necesidades comenzaron a salir las diferentes instituciones financieras que además de ofrecer el servicio de cuidar su dinero esta institución ofrece diferentes opciones como: créditos, opciones para la compra de locales, compra de títulos valores, fideicomiso, etc.

Como estas instituciones fueron creciendo y la economía en el país presenta muchas variaciones se fundaron instituciones que cumplieran la labor de garantizar el dinero que el cliente otorga al banco.

Las empresas financieras llamadas también sociedades financieras o instituciones financieras se dedican exclusivamente a efectuar transacciones financieras en el mercado, consistente en adquirir activos financieros y emitir pasivos.⁴ Son entidades financieras, el Banco Central de Reserva (los que emiten el dinero), los bancos comerciales, las compañías de seguros, las cajas de pensiones, cajas de ahorro y crédito, entre otros.

Se pudo apreciar la importancia que estas instituciones tienen en el desenvolvimiento de la economía, por medio de los financiamientos que otorgan para la realización de los diversos proyectos y programas de desarrollo de las diferentes áreas, como son la educativa, económica, social, entre otros.

³ www.elprisma.com

⁴ <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090418125531AA7rJJz>

FUNCIONES DE LA EMPRESA FINANCIERA.

1. Invertir sensatamente los ahorros de los clientes.
2. Financiar santamente las necesidades de particulares y empresa.
3. Obtener beneficios haciendo eficientemente lo anterior.
4. Obtener el máximo beneficio.
5. Satisfacer a los accionistas y a los mercados financieros.
6. Gestionar préstamos y depósitos de acuerdo a con los objetivos anteriores.

INSTITUCIONES FINANCIERAS

BANCO CENTRAL

Funciones:

Establecer, controlas y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del estado, a si como la emisión de la moneda.

Objetivo:

Velar por la estabilidad de la moneda.

Prohibiciones:

No concederá créditos a las instituciones del estado ni adquirirá bonos u otros instrumentos financieros emitidos por ellas salvo que se haya declarado estado de emergencia por conflicto bélico o desastre natural al igual no podrá otorgar garantías ni créditos a instituciones financieras privadas salvo que sean indispensables por situaciones de iliquidez.

SOCIEDADES FINANCIERAS PRIVADAS

Las sociedades financieras privadas son instituciones bancarias que promueven la creación de empresas productivas mediante la captación y canalización de recursos

internos y externos de mediano y largo plazos; Estas instituciones invierten de forma directa e indirecta.

Directa: Adquiriendo acciones o participaciones.

Indirecta: Otorgándoles créditos para su organización y desarrollo.

MUTUALISTAS: Son instituciones financieras privadas, con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos al público para destinarlos al financiamiento de vivienda, construcción y bienestar familiar de sus asociados.

Están sometidas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y normas de solvencia y prudencia financiera y de contabilidad, que dispongan la Ley y la Superintendencia.

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO: Son asociaciones autónomas de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática sin fines de lucro.

COMPAÑÍAS DE TARJETAS DE CREDITO: Son aquellas que proporcionan crédito a un consumidor a través de una tarjeta de crédito. Estas pueden ser bancos, uniones de crédito o asociaciones de ahorros y préstamos, y tiendas como almacenes de departamentos o compañías de gasolina.

SOCIEDADES DE DEPÓSITO PÚBLICO.

BANCO NACIONAL DE FOMENTO: El Banco tiene por objeto principal el desarrollo intensivo de la economía, cuyo efecto promueve y financia programas generales y proyectos específicos de fomento de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la industria y el comercio de materias y productos originarios del país.⁵

⁵<http://html.rincondelvago.com/instituciones-financieras-de-ecuador.html>

3. PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc, con los que cuenta la empresa.

El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

PLANEACIÓN: Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.

ORGANIZACIÓN: La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

INTEGRACIÓN:Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

DIRECCIÓN: Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de

decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

CONTROL: Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.⁶

4. FILOSOFIA EMPRESARIAL

CONCEPTO Y ANÁLISIS DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación a la "diaria empresarial".

Valores.

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. Justo en este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses

⁶María Elena Giraldo. Artículo aportado por la Asociación de Estudiantes Líderes en Administración **LIDERA**, Universidad Nacional de Colombia.

entre empresa y profesionales o de intereses laborales o profesionales. Si las empresas a través de ese comportamiento ético y responsable aspiran a ser eficaces y productivas para los intereses de sus socios y accionistas, parece razonable que sepan compensar y reconocer ese desempeño con una retribución adecuada y una formación que refuerce y recicle los conocimientos propios del puesto así como unas habilidades que desarrollen sus competencias en línea con sus intereses tanto profesionales como personales de forma equilibrada.

Esta formación complementaria, para algunas empresas, puede resultar contradictoria a corto plazo, sobre todo si se compara con las exigencias del puesto. No obstante, si esta acción la situamos con un escenario de medio plazo ligado con el potencial profesional de cada persona puede resultar muy atractiva de cara a completar, madurar o consolidar, progresivamente, su carrera profesional pre-directiva, fundamentalmente, mejorando la visión global de empresa.

¿Qué es la Filosofía Empresarial?

Es una pregunta a la cual se pueden dar variadas definiciones, las cuales no importa quién las dé ni en qué libro o artículo se puedan leer, lo importante es el sentido o alcance que puedan tener éstas para la vida profesional de una persona dentro de una empresa.

La empresa se debe manejar con ética y valores. ¿Por qué? Es una pregunta que comúnmente se hace y generalmente no se aplica. La ética sin valores no puede manejarse y viceversa.

Donde al parecer de la autora, no se debe de perseguir como finalidad de una empresa el hecho del "ganar" dinero únicamente, sino el buscar el servir a la comunidad, por mencionar uno de los parámetros mencionados. Los valores dominantes son los que a primera vista producen el efecto al principio, es decir, lo que busca por lo general la empresa es cumplir las metas y buscar buenos resultados, y el valor ascendente: la

realización de principios. Donde no se debe de ver por separado cada uno, los dos deben ir juntos.

Cultura empresarial

Se entiende por cultura empresarial el conjunto de costumbres normas, hábitos, interés que guía el qué hacer diario de la gente de una empresa.

La aplicación de la cultura empresarial o llamada cultura corporativa hoy en día es de suma importancia por cuanto en la actualidad nos vamos capacitando en diferentes técnicas, métodos, políticas, en fin en un sinnúmero de ciencias y arte; como que no damos importancia al comportamiento humano.

Finalmente como conclusión personal, es que en cualquier empresa privada o pública se debe trabajar con ética y valores, en resumen con una filosofía empresarial. Resaltando los valores que por la cultura que se tiene son importantes, la familia, las personas, entre otros.

Así mismo, manejar las cuestiones corporativas de acuerdo a valores no sólo que beneficien a la empresa donde se labore, sino buscar el beneficio tanto de la empresa, de los empleados y de la comunidad alrededor de la empresa.

Lo ideal sería lograr un capitalismo comunitario, en estos momentos en muchas empresas ya se maneja en cierta forma este concepto, pero en otras hay que manejarlo bastante para lograrlo. Y las acciones que se propusieron en algunos de los párrafos que trataban esta cuestión, pueden ser difíciles de aplicar según el giro de la empresa de la cual se trate, pero no es imposible.

La confianza se logra por medio de acciones concretas que estén de acuerdo con los valores, creencias y cultura de las personas, ya sea empresas privadas ó públicas, organizaciones lucrativas o no lucrativas, lo importante es ser congruente con las acciones que se realicen.

Para toda empresa el lograr las metas implica ser eficientes y para lograr lo anterior hay que lograr un gran nivel de confianza.

5. LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN

La ética, implica el desarrollo propio, sin atentar contra el libre desenvolvimiento de los demás, es decir, es tratada en un plano subjetivo. La moral, que en ciertas ocasiones se confunde con la ética, va más vinculada a un conjunto de valores instituidos dentro de un grupo social, y que son aprehendidos por el individuo, quien actúa y juzga a partir de éstos.

Muchas veces, en el intento de vincular la ética al contexto de la administración, observamos en la práctica, éstos dos conceptos muy difíciles de unir, puesto que lo que uno implica, puede ser utilizado en contraposición a la aplicación del otro.

Ética: Teniendo ya diferenciado el concepto de la ética, podremos analizar que cientos de veces, los criterios que maneja un administrador, tales como la eficiencia, la eficacia, la productividad, y la rentabilidad, se quedan muy cortos en cuanto a la comprensión de este término, puesto que en la mayoría de los casos, solo propenden por desarrollar el pequeño núcleo o negocio en el cual participan, sin tener en cuenta un contexto mucho más amplio en el que se hallan inmersos.

Cuando se habla de la ética, comprendida dentro de una ideología sistémica, se entiende por ejemplo la importancia de preservar la ecología, cuestión muchas veces entendida en función inversa a la de la rentabilidad. Pero cuando se mira desde otra perspectiva, se llega a deducir que un daño al ecosistema no solo se transmite en el pago de una multa, bajo la premisa según la cual "el que contamina, paga", sino que a la larga va a revertirse en costos más altos para la empresa, ya que a menos riquezas naturales, mayor costo generará su futura obtención, si para ese momento aún resulta factible lograrla.

Cuando hablamos de ética, no solo podemos limitarnos a crecer económicamente, sin hacerle daño al reducido espacio donde creemos habitar; se deben considerar todos los factores mencionados, y muchos otros que surgirán bajo la perspectiva de cada lector, comprendiendo que en la medida en que se afecte positivamente al sistema, es decir, con "ética", el sistema responderá a nuestro favor, y del mismo modo, cuando lo afectemos negativamente, ese impacto retornará, muy posiblemente perjudicando a la organización.

Es pues la intención de esta editorial, no solo fomentar una reflexión sobre la importancia de entender la actitud ética como vía para el estudio de la sostenibilidad, sino sembrar una espinita que nos mueva a aplicarla a nivel de nuestro rol como estudiantes, como profesionales, como gerentes, pero sobre todo, como personas pertenecientes a una sociedad que necesita de entes constructores de un espacio más humano y rico en posibilidades de progreso.⁷

6. EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

ANTECEDENTES

SunTzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

⁷ www.gestiopolis.com

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

INICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución

radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acopio de conocimiento de este tema. El propósito de este libro es recopilar la esencia de estos conocimientos; es decir, intenta descubrir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todo director a cualquier nivel debería conocer.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista:

El porvenir de las decisiones actuales: La Planeación Estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Procesos: se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

Filosofía: Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

Estructura: Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es". Ackoff A concept of Corporate Planning.

Conceptos de Planeación Estratégica:

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macro-entorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro "Strategy Formulation: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

“El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.”

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que

las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial con-censado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización. Una conceptualización precisa es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID:

"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación"

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación. Taylor: manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

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

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

TRES ETAPAS SE HAN IDENTIFICADO EN ÉSTA EVOLUCIÓN.

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.

2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (Ver El Análisis FODA).

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.⁸

⁸ www.gestiopolis.com

7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

¿Qué es la planeación estratégica?

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

Planeación Estratégica, Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo

y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división.

Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición:

“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.”⁹

OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

“El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.”

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El

⁹ www.gestiopolis.com

control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que la prensa comercial (The Wall Street Journal, Fortune, y otros) dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

EL PROCESO Y DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará el éxito de las empresas.

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

A. Formulación de la estrategia

B. Implementación de la estrategia y

C. Evaluación de la estrategia

A. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

A.1 Formulación de Metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿Qué queremos de la empresa?

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría

producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

A.2 Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia.

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?
- ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

A.3 Análisis del Ambiente.

Luego de definir las metas e la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea se productos más atractivos para el uso doméstico, y de eso modo superará la recesión.

Clasificaremos éste paso en dos tipos de análisis:

Análisis Externo

Análisis Interno

A.3.1 Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la

revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

A.3.2 Análisis Interno.

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden lleva a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

A.4 Toma de Decisiones Estratégicas.

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

A.4.1 Identificación de Alternativas Estratégicas.

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

A.4.2 Evaluación de Opciones Estratégicas.

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- ✚ La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,
- ✚ Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia,

- ✚ Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización
- ✚ Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos.
- ✚ Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

A.4.3 Selección de Alternativas Estratégicas.

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización.

Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

B. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

B.1-Diseño de una estructura organizacional

B.2-Diseño de sistemas de control

B.3-Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

B.4-Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

B.1 Diseño de una estructura organizacional.

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

B.2 Diseño de sistemas de control.

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

B.3 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control

estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

B.4 Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave.

Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

C. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la

implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico.

He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- (1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- (2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
- (2) Medición del desempeño
- (3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.¹⁰

8. MISIÓN.

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

Puede constituirse tomando en cuenta las preguntas:

¹⁰ www.gestiopolis.com

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = propósitos.
- ¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito
- ¿Por qué lo hacemos? = valores, principios y motivaciones
- ¿Para quienes trabajamos? = clientes.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominarse finalidad y es la concepción implícita del porque o razón de ser de la empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible.

9. VISIÓN.

Realizar el proceso de formulación el futuro es establecer la “Visión”.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.¹¹

Los aspectos a revisar son:

Capítulo 1 Lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer.

Capítulo 2 Qué tipo de empresa queremos ser.

Capítulo 3 En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento.

Existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:

1. Confirmación de la declaración de la visión.

¹¹ www.gestiopolis.com

2. Comprensión del impacto ambiental.
3. Definición de los clientes.
4. Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa.
5. Estimación del potencial de la empresa.
6. Identificación de valores agregados.
7. Selección de los valores agregados principales y secundarios.
8. Determinación de proveedores potenciales y las fuentes.
9. Cuantificación de los criterios de éxito de los productos.

10. ANÁLISIS FODA.

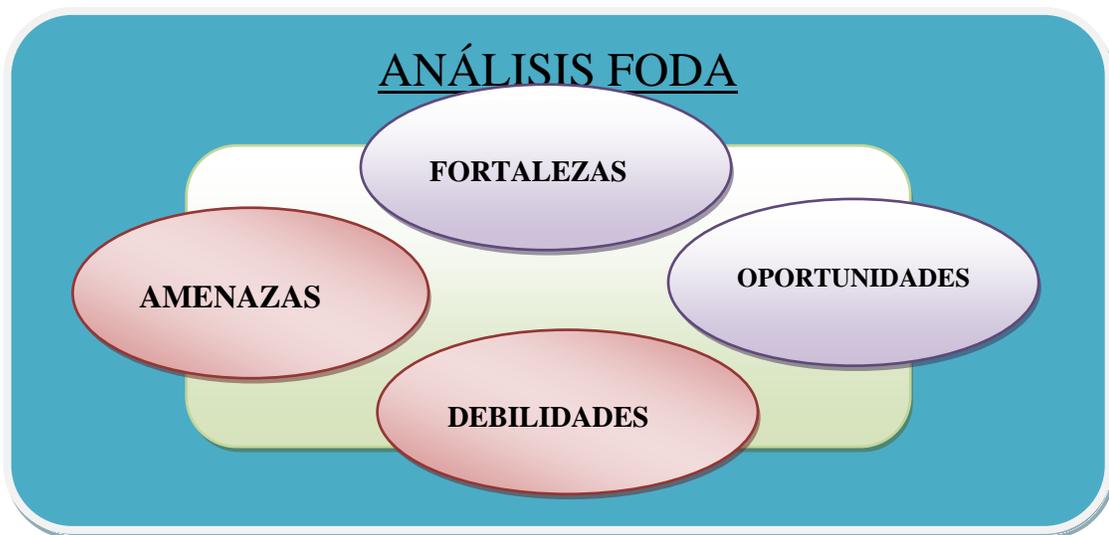
Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio del FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

Uno de los elementos en análisis de la Planeación Estratégica es el FODA, el cual, considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la dependencia o entidad, al incidir en su quehacer institucional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. En el

proceso de planeación estratégica, la institución debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.¹²



FORTALEZAS.

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso, productos - servicios y recursos financieros.

¹² www.gestiopolis.com

DEBILIDADES.

Se sustituye el término debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal o con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. El término limitaciones contiene menos prejuicios asociados, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance.

OPORTUNIDADES.

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industrias, gobierno, competencia y tecnológica.

AMENAZAS.

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes a tomarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre características de una empresa en particular y el entorno en el cual compete. El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad

para la formación del programa de estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico.¹³

11. CRITERIOS DE PONDERACIÓN Y EVALUACIÓN.

Luego de haber recopilado la información necesaria para la realización de la matriz FODA tomamos en cuenta los aspectos positivos y negativos que se involucran directamente con la cooperativa. Asignamos una ponderación a cada factor, el valor oscila entre (0,01 /0,99), y las sumatoria de estas ponderaciones deben ser igual a 1.

Determinamos una calificación de 1 a 5, utilizando la siguiente regla:

REGLA DE CALIFICACIÓN DE LA PONDERACIÓN

Fortaleza mayor	5	Debilidad mayor	5
Fortaleza medianamente mayor	4	Debilidad medianamente mayor	4
Fortaleza mediana	3	Debilidad mediana	3
Fortaleza medianamente menor	2	Debilidad medianamente menor	2
Fortaleza menor	1	Debilidad menor	1

NOTA: La misma regla se aplica para las oportunidades y amenazas.

Cada ponderación se multiplica por calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado. La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor que 2.5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; en cambio si es menor que 2.5, existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la Cooperativa se mantiene estable. Con el mismo procedimiento identificamos las oportunidades de la Cooperativa asignamos una calificación de 1 a 5.

¹³ Universidad Nacional de Loja, GONZÁLEZ CABRERA Lupe Mercy, JUMBO BUSTAMANTE Mireya Karina, Plan Estratégico de Marketing para la compañía de transportes Andinaexpress. s.a. de la ciudad de Loja periodo. Año 2007-212, pág. 59, 102,143

La sumatorias de los resultados ponderados nos da un valor, el cual se lo interpreta de la siguiente manera si el resultado es mayor que 2.5 nos indica que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas; en cambio si es menor que 2.5, existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual la Cooperativa se mantiene estable.

Con este procedimiento se a podido medir las posibilidades de crecimiento de la Cooperativa a si como también aquellos factores que provocan inestabilidad a la misma, dándonos los resultados previos para poder aplicar las propuestas y estrategias más oportunas para esta entidad.

12. MATRIZ EFE Y EFI.

12.1. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar

el éxito en la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 5 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 5 = una respuesta mayor, 4 = una respuesta medianamente mayor, 3 = una respuesta mediana, 2 una respuesta medianamente menor y 1 = una respuesta menor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la empresa. Multiplique el peso de cada factor por la calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

12.2. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Asigne una calificación entre 1 y 5 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =5), una debilidad medianamente menor (calificación = 2), una fuerza mediana (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 5). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la institución.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.¹⁴

¹⁴<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

13. MATRIZ FODA

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.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

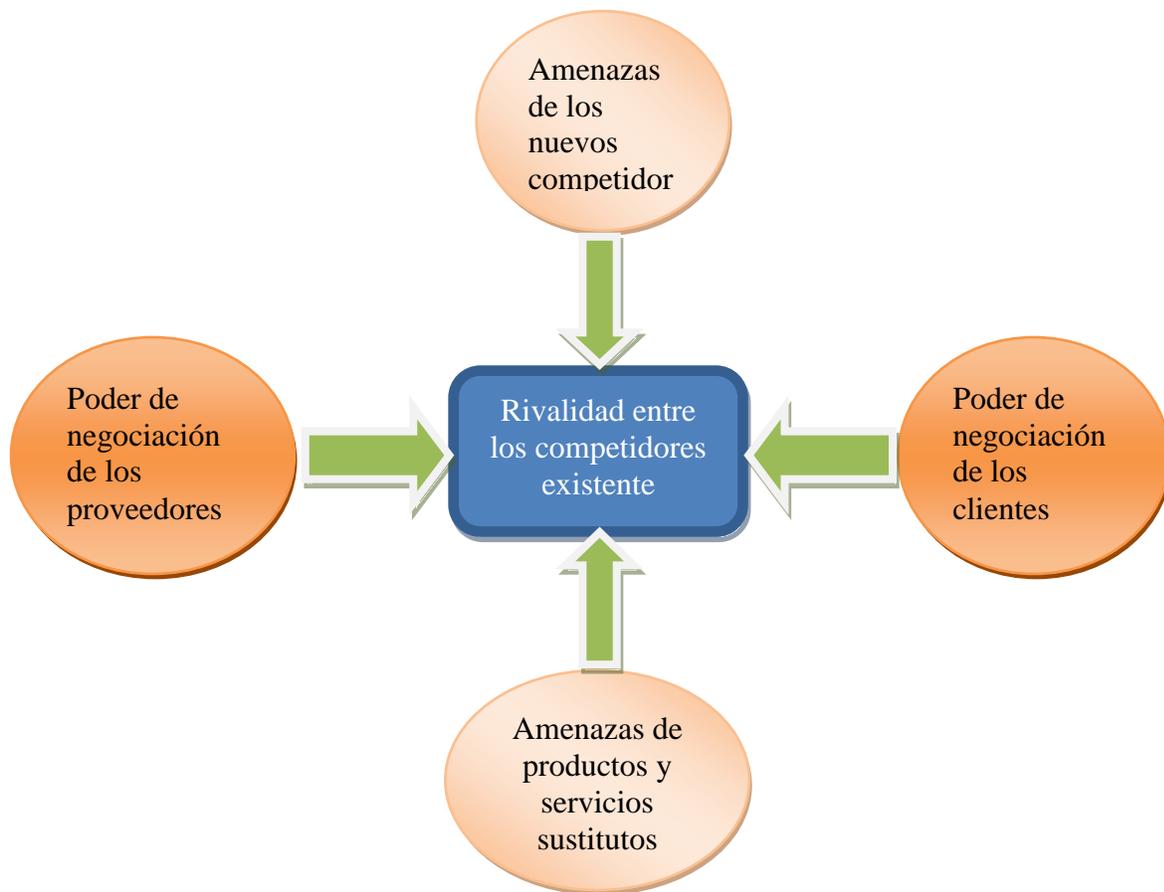
La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decirse invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.¹⁵

14. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter en 1979. Las 5 Fuerzas o el Diamante de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.¹⁶

¹⁵www.gestiopolis.com

¹⁶Porter (1990) en su libro de la "Ventaja competitiva de las Naciones



PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

Se refiere a la capacidad que existe en el sector para negociar con los clientes. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. Entre los factores que se engloban en esta fuerza podemos citar los siguientes:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.

- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).

- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.

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

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

- Mejoras en la tecnología.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

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

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

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

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

MATERIALES.

Para la ejecución del presente trabajo de tesis se utilizo los siguientes materiales:

Material bibliográfico como libros, revistas, tríptico, etc. Útiles de oficina que está conformado por lápices, borradores, hojas, tinta, etc. Computadora, Calculadora y Flash memori los mismos que permitieron facilitar el desarrollo de la presente tesis.

MÉTODOS.

Para la realización del presente desarrollo de tesis se siguió un orden metodológico, que permitió obtener la información necesaria y poder plantear posibles alternativas de solución, para lo cual se hizo uso de métodos y técnicas, de acuerdo a las necesidades y a las fases progresivas del trabajo.

EL MÉTODO CIENTÍFICO: Con este método se descubrió la realidad de los hechos se fundamento teórica y conceptualmente aplicándolo en la revisión de literatura, como también fue la base que oriento a la búsqueda del conocimiento y del cual se desprenden todos los métodos conocidos siendo estos un conjunto de procedimientos para el desarrollo de las fases de la investigación.

MÉTODO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO: ayudo a direccionar el desarrollo de tesis con información veraz; lo cual permitió plantear el problema, de esta manera se conoció factores internos y externos que operan con la cooperativa, a través del método deductivo se pudo desarrollar una matriz de perfil competitiva, con lo cual se constato el nivel de posicionamiento de la Cooperativa frente a sus competidores, se desarrollo con toda esta información la matriz FODA, herramienta de análisis que sirvió para conocer a aquellas falencias de la cooperativa, las mismas que sirvió de base para la elaboración de posibles soluciones a los diferentes problemas existentes en la cooperativa.

TÉCNICAS

Es necesario establecer algunas técnicas e instrumentos los cuales permitieron llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo de la investigación así tenemos:

TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA: Esta técnica permitió conocer de una manera puntual el lugar donde se llevo a cabo la investigación y se verificó la Estructura Orgánica Funcional actual, el desempeño y funcionamiento del personal administrativo como también los servicios que presta a la ciudadanía en general.

TÉCNICA DE LA ENTREVISTA: Permitted obtener información verbal, se acudió a realizar una entrevista al Gerente de la institución financiera y a los 6 empleados de la institución financiera quienes brindaron información útil y veraz para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

TÉCNICA DE LA ENCUESTA: Las encuestas se aplicaron a los 111 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Loja, quienes brindaron información veraz y útil para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

La fórmula para establecer la muestra se detalla a continuación:

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

$$n = \frac{157 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(157 - 1)0.05^2 + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{157.(3.8416).(0.25)}{(157)0.0025 + (3.8416).(0.25)}$$

$$n = \frac{150,7828}{1.3529}$$

$$n = /111/ \text{ Encuestas}$$

Simbología

Donde:

N = Población de total (**157 socios**)

e = 5% Margen de error

p = 50% Probabilidad de éxito

q = 50% Probabilidad de fracaso

Z = 95% Nivel de Confianza

n = Tamaño de muestra.

f. RESULTADOS

f.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

El Gerente General de la Cooperativa “**Probienestar Ltda.**” de la ciudad de Loja es el Ingeniero Geovanny Loaiza quien está al frente del cargo y su responsabilidad es el de llevar al éxito o fracaso a la Cooperativa.

1. Con cuántos socios cuenta en la actualidad la cooperativa.

El gerente me supo manifestar que cuenta actualmente con 500 socios y cabe destacar que ha tenido un aumento significativo en menos de un año que se encuentra establecida la cooperativa en la ciudad de Loja.

2.Cuál es el valor de cada acción.

Para apertura de la cuenta es de \$10.00 dólares y como reserva para tener en la cuenta \$5.00 dólares pero eso ya depende del socio no es obligatorio.

3.Cuál es el margen de utilidad que reciben los socios por cada acción invertida.

El gerente supo manifestar que el valor de cada acción no se puede determinar ahora, se determina al final del periodo contable, en donde los excedentes se reparten en forma proporcional de acuerdo al total de certificados de aportación de cada uno de los socios.

4.Cuál es la Misión y Visión de la cooperativa.

El gerente manifestó que no tienen una misión y visión de la cooperativa establecida y mucho menos en documentos.

5. Cuáles son las políticas y objetivos de la cooperativa.

POLÍTICAS.

- Demostrar valores éticos y morales dentro de la cooperativa.
- Ser puntuales en toda ocasión.
- La hora de entrada es a las 8:00 am y la hora de salida es a las 6:00 pm.
- Se concede una hora para el almuerzo de 1:00 pm a 2:00 pm.
- Los horarios de atención de la cooperativa para el público en general son de 9:00 am a 17:00 pm de lunes a viernes y los días sábados de 9:00 am a 13:00 pm.
- Los pagos se los realiza cada mes y los efectúa el contador. Los sueldos que reciben cada uno de los trabajadores es de acuerdo al cargo que desempeñen.
- Una política relevante que realiza la cooperativa es brindar un servicio ágil y oportuno a todos sus socios y público en general.

OBJETIVO GENERAL.

El objetivo general de la cooperativa es la prestación de servicios financieros de Ahorro y Crédito, y complementariamente, atender otras transacciones como pagos de Servicios Básicos, transferencias internacionales, pago de pensiones, SOAT, bono de desarrollo humano, entre otras más.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Un objetivo es crecer y obtener rentabilidad para poder ser competitiva.
- Comprometer y concienciar al personal con los objetivos que persigue la entidad.
- Brindar un servicio de calidad.
- Otorgar créditos con intereses bajos.

6. Se han cumplido los objetivos propuestos.

Si se están cumpliendo con los objetivos propuestos ya que todos estamos comprometidos con la cooperativa para alcanzar el éxito y el reconocimiento.

7. Cuenta con un Plan estratégico la Cooperativa.

La cooperativa no cuenta con un Plan estratégico debido a que somos una cooperativa de ahorro y crédito nueva en el mercado lojano.

8. Cuál es su nivel de conocimiento de planeación estratégica.

El conocimiento de planeación estratégica es bueno debido al conocimiento previo que obtuvo en la Universidad y se graduó como Ingeniero Comercial.

9. Tiene conocimiento sobre los Procedimientos Administrativos y Financieros de la Cooperativa.

En parte tengo conocimiento de los Procesos Administrativos y Financieros de la Cooperativa es decir en forma empírica.

10. Cuál es su competidor más fuerte.

Los competidores mas fuertes son el BANCO DE PICHINCHA y el BANCO DE LOJA y en relación a cooperativas de ahorro y crédito es la COOPMEGO la más fuerte, seguida de la cooperativa CACPE y la JEP de la ciudad de Loja; Todos estos competidores los considero fuertes porque conceden créditos a más largo plazo, por su trayectoria, posicionamiento, cobertura muy amplia en toda la Provincia de Loja y los varios servicios que tienen, todas estas características los llevan a ser competitivos frente a las demás Entidades Financieras que recién están creciendo.

12. Los empleados reciben capacitación continua.

No reciben capacitación el personal de la cooperativa.

13. Los empleados tienen estabilidad laboral.

Se podría decir que por cierto tiempo tienen estabilidad laboral les hacen el contrato para un año y cada año se les renueva, si se diera el caso de una contravención en su cargo de inmediato se procede al despido.

14. El personal que trabaja en la cooperativa conoce las funciones que debe realizar en cada puesto de trabajo.

Los empleados tienen experiencia en cada uno de los cargos que ocupan, además al iniciar las actividades de la cooperativa por mutuo acuerdo establecieron las funciones que cada uno debían desempeñar en su cargo.

15. Cómo es la relación que tiene con los empleados que laboran dentro de la cooperativa.

La relación que mantiene con el personal es bueno ya que se tiene un nivel muy bueno de confianza, comunicación, respeto y solidaridad.

16. La relación que tiene con los socios de la Cooperativa es:

Es buena porque se les brinda una buena atención y se despeja las dudas de cada uno de ellos, tomando en cuenta siempre la cordialidad, amabilidad respeto y buena comunicación ya que nuestra prioridad son los socios para que nuestra cooperativa crezca cada día más.

17. De que medios hace uso para captar más socios:

Los medios que se han hecho uso con más frecuencia son la radio, periódico y trípticos para dar a conocer la existencia de la cooperativa, los servicios que brinda a la ciudadanía en general y para captar más socios.

18. Según su criterio cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa en los diferentes departamentos.

FORTALEZA

- No se piden muchos requisitos para acceder a un servicio.
- Posee una buena liquidez para el financiamiento de créditos.

OPORTUNIDADES

- Creación de nuevos puntos de atención al público en los Cantones de la Ciudad de Loja.

DEBILIDADES

- No cuenta con un plan estratégico.
- No tiene una estructura organizacional.
- No tiene conocimientos de los procesos administrativos y financieros.
- No hay capacitación de personal.

AMENAZAS

- Alza de los arriendos.
- Competencia desleal (Chulqueros, Lavado de dinero).
- Políticas gubernamentales que rigen las tasas de interés de las entidades financieras del país.

f.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. Cargo que desempeña.

Las personas que laboran dentro de la cooperativa “**Probienestar Ltda.**” son: Contador Auxiliar, en el área de Contabilidad, Oficial de Crédito en el área de Crédito, Servicio al cliente en el área de Atención al Cliente, Cajera en el área de ventanilla, finalmente cuenta con un Guardián quien se encarga de dar seguridad a la cooperativa.

2. Concurso para ocupar el puesto de trabajo que ejerce actualmente.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los empleados de la cooperativa manifestaron que si se llevo a efecto un concurso para ocupar su puesto de trabajo.

3. Profesión

El personal de la cooperativa cuenta con un Egresado en Contabilidad y Auditoría, dos Bachilleres, una Licenciada en Psicología y cuenta con una Ingeniera en Administración de Empresas.

4. Funciones que realiza.

Las funciones principales que realizan los empleados de la cooperativa en cada uno de sus cargos son:

Oficial de crédito

Asesoramiento financiero y crédito a los socios.

Contador

Sistematizar la información contable.

Servicio al cliente

Dar información de créditos, aperturas de cuenta y brindar información a todos los socios de la cooperativa.

Cajera

Encargada de depósito, retiros, pago de dividendos de pólizas y aperturas de cuentas como también atención al cliente.

Guardián

Dar seguridad a la cooperativa.

5. Otros cargos a responsabilidad suya.

Los empleados de la cooperativa tienen otro cargo a su responsabilidad, Servicio al cliente tiene a responsabilidad suya también Caja, la cajera tiene a su responsabilidad Servicio al cliente, Aperturas de cuentas y en ocasiones Créditos y el Guardia tiene a su responsabilidad el cargo de Conserje.

6. Clara definición de las funciones.

Según lo que manifestaron algunos de los empleados de la cooperativa es que por su experiencia tienen conocimiento de sus funciones principales y el resto no tiene una clara definición de sus funciones debido a la ocupación de dos cargos.

7. De qué manera le dan a conocer las funciones que demanda el cargo.

Las funciones que demanda el cargo principalmente les dan a conocer verbalmente es decir no cuentan con un manual de funciones donde conozcan todas las funciones que deben desempeñar cada uno de los empleados en sus diferentes cargos y así evitar una dualidad de funciones entre ellos; de igual manera al ingresar a la cooperativa no les dieron un Manual de bienvenida para que conozcan a cabalidad la estructura de la misma.

8. Conocimiento de los Procedimientos Administrativos y Financieros.

Algunos de los empleados de la cooperativa manifestaron que si tienen conocimiento de los procesos administrativos y financieros por su experiencia y otros que tienen muy poco conocimiento de estos procedimientos.

9. Participación en un Plan Estratégico.

Todos los empleados de la cooperativa afirmaron que la cooperativa no los ha invitado a participar en un Plan Estratégico debido a que esa parte es de gerencia y es quien administra y coordina esa parte.

10. Conocen la misión, visión, objetivos y políticas de la cooperativa.

Los empleados de la cooperativa manifiestan que no conocen la misión y la visión de la cooperativa, solamente los objetivos y las políticas de la cooperativa.

11. Distribución física.

Los empleados de la cooperativa no están de acuerdo con la distribución física que se les ha dado ya que manifiestan que el espacio es muy pequeño e incomodo, no existe una independencia por la naturaleza del puesto dando paso a la incomodidad del socio o cliente.

12. Relación con los directivos.

La relación que lleva con los directivos es buena porque se tiene una buena coordinación, comunicación y compañerismo entre todo el personal dando como resultado una buena imagen ante todos los socios y ciudadanía en general.

13. Cursos de capacitación.

El personal entrevistado aduce que la cooperativa no les brinda capacitaciones y lo hacen con sus propios recursos y por su cuenta con el fin de enriquecer sus conocimientos, mantenerse actualizados y mantener su puesto de trabajo, además al

inicio de las actividades de la cooperativa se obtuvo capacitación entre compañeros de trabajo algo muy interno; es decir unos aprendían de otros y así se dividieron las funciones que debían desempeñar en cada cargo a su responsabilidad.

14. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la Cooperativa.

FORTALEZA

- Buen ambiente laboral.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento poblacional de la provincia de Loja.
- Centros de capacitación y formación (SECAP, Instituto Sudamericano entre otras etc.) existentes en la ciudad de Loja para capacitar al personal de la cooperativa.

DEBILIDADES

- Inexistencia de un manual de funciones, trayendo como consecuencia una dualidad de mandos.
- No cuentan con un manual de bienvenida.
- No cuenta con manual de procesos administrativos financieros.
- No cuenta con un organigrama para saber qué nivel ocupa cada uno de los empleados y cuál es su jefe inmediato superior.

AMENAZAS

- Creación de nuevas cooperativas de la misma índole.

f.3. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA”. DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Conoce todos los servicios que tiene la cooperativa?

CUADRO N° 1

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	98	88,29
No	13	11,71
Total	111	100

Fuente: Socios de la Cooperativa.

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 1



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

Como podemos observar en la gráfica, el 88,29% de los socios de la cooperativa si conocen todos los servicios que ofrece y los consideran de gran importancia ya que cuenta con todos los servicios necesarios a ofrecer a sus socios y ciudadanía en general, logrando tener la confianza de los socios por la seguridad que esta presta; y un 11,71% no conocen todos los servicios que ofrece la cooperativa debido a que fueron informados por terceras personas de ciertos servicios y promociones que tiene la cooperativa.

2. ¿De todos los servicios que presta la cooperativa cual ha utilizado con más frecuencia?

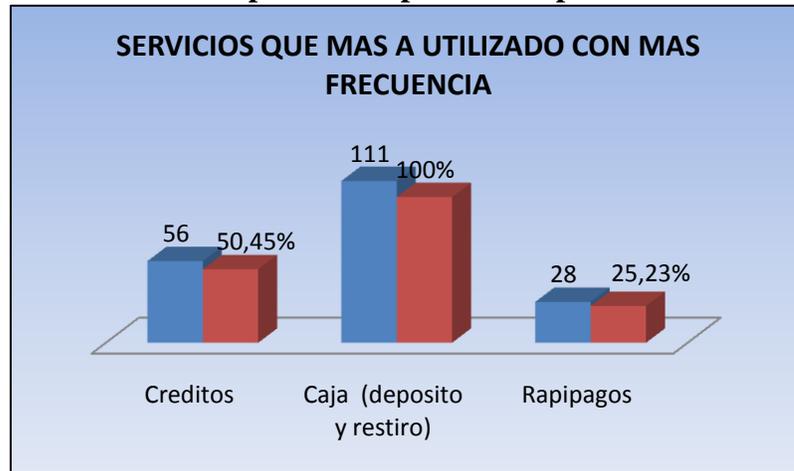
CUADRO N° 2
Respuesta de opción múltiple.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Créditos	56	50,45
Caja (deposito y restiro)	111	100
Rapipagos	28	25,23

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 2
Respuesta de opción múltiple.



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

Al realizar el análisis de las encuestas aplicadas a los 111 socios de la cooperativa pude constatar que el 100% utilizan el servicio de Caja, el 50,45% utiliza el servicio de Crédito y el 25,23% utiliza el servicio de Rapipagos, determinando de esta forma que los servicios con que cuenta la cooperativa si son utilizados por los socios.

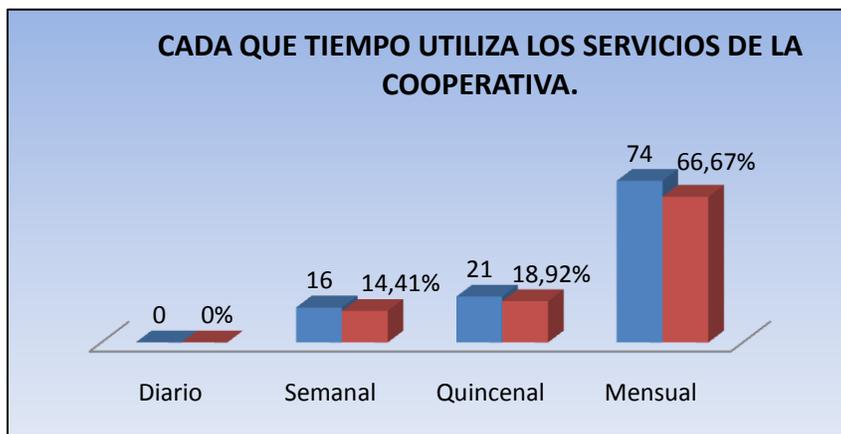
3. ¿Cada qué tiempo usted utiliza los servicios de la cooperativa?

CUADRO N° 3

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Diario	0	0
Semanal	16	14,41
Quincenal	21	18,92
Mensual	74	66,67
Total	111	100

Fuente: Socios de la Cooperativa.
Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 3



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

Los socios que intervinieron en la encuesta, el 14,41% de los socios utilizan los servicios semanalmente ya sea por retiro o deposito, o por información de algún servicio que presta la cooperativa, el 18,92% lo utilizan quincenalmente y el 66,67% utilizan los servicios mensualmente.

4. ¿Además de los servicios que presta la cooperativa desearía que se implemente otros servicios?

CUADRO N° 4

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	111	100
No	0	0
Total	111	100

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 4



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

Al interpretar la gráfica, observo que el 88,29% si desean que se implementen un nuevo servicio como el Cajero automático, Tarjeta de debito, Servicios médicos, Servicio de funeraria, Servicio de pago diferido, Beneficios para los socios en convenios con otras empresas de la localidad y la creación de una página web segura para implementar el servicio de transferencias por internet para que el mismo socio realice las transferencias de cualquier lugar donde se encuentre.

5. La calidad del servicio que presta la cooperativa es:

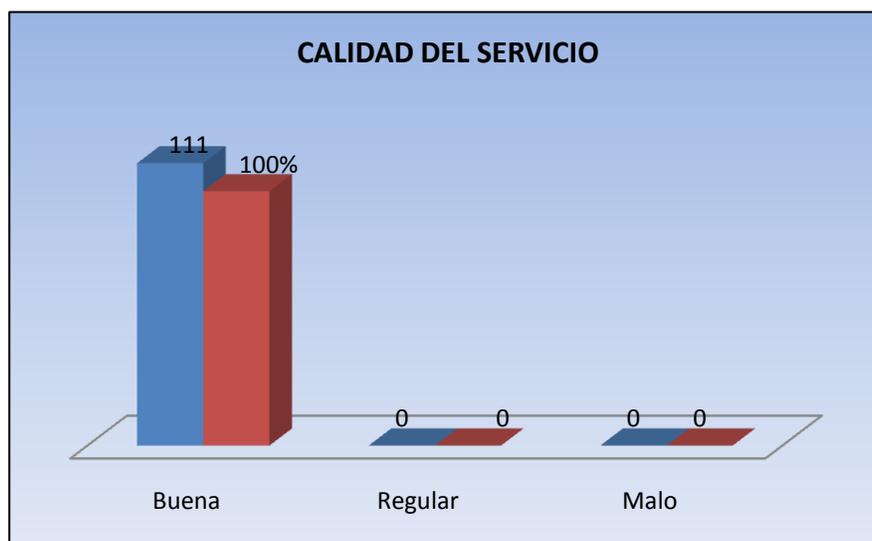
CUADRO N° 5

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Buena	111	100
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	111	100

Fuente: Socios de la Cooperativa.

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

De acuerdo a las encuestas aplicadas el 100% manifestó que la calidad del servicio de la cooperativa es buena, por la claridad de información que les proporcionan, les

despejan todas las dudas, por la facilidad con que se puede realizar los trámites para cualquier servicio que se necesite.

6. ¿Usted accede fácilmente a los servicios?

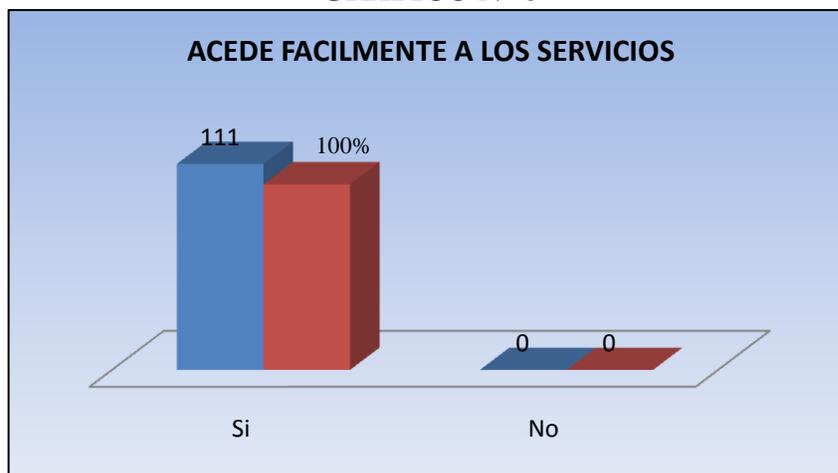
CUADRO N° 6

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	111	100
No	0	0
Total	111	100

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

En la encuesta aplicada a los socios manifiestan que si acceden rápidamente a los servicios por la facilidad con que brindan la información del servicio que se solicita o

se hace uso, no piden muchos requisitos para la tramitación de un servicio y porque se encuentra en un lugar céntrico permitiendo el acceso rápido a todos los servicios.

7. ¿Usted es actualmente socio de otra cooperativa de la misma clase?

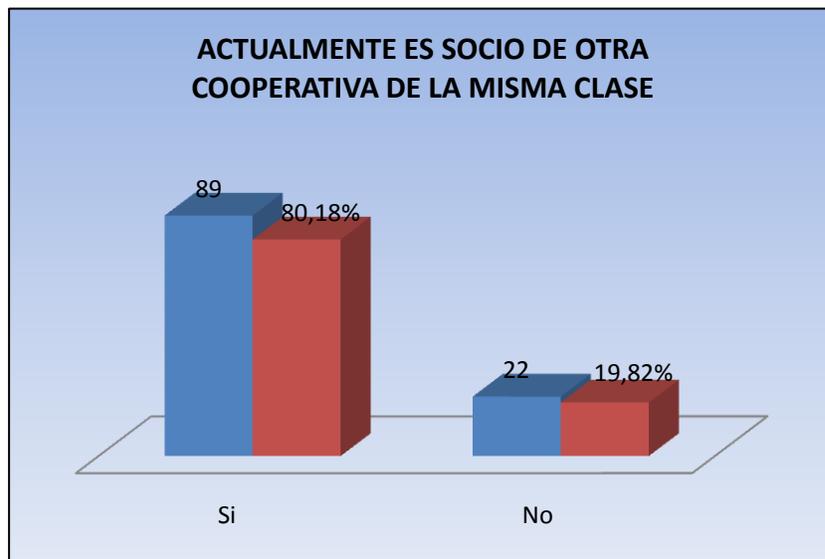
CUADRO N° 7

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	89	80,18
No	22	19,82
Total	111	100

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

De las 111 encuestas realizadas a los socios de la cooperativa el 80,18% si son socios de otras cooperativa como la Coopmego, Padre Julian Lorente, Banco Pichincha y Banco de Loja, debido a los diferentes servicios con que cuentan estas entidades financieras, y el 19,82% no son socios de otras cooperativas debido a la mala atención, los altos intereses por préstamos, mantenimiento de cuenta y demasiados papeleos para acceder a un servicio.

8. ¿Cuántos años va como socio de la otra cooperativa?

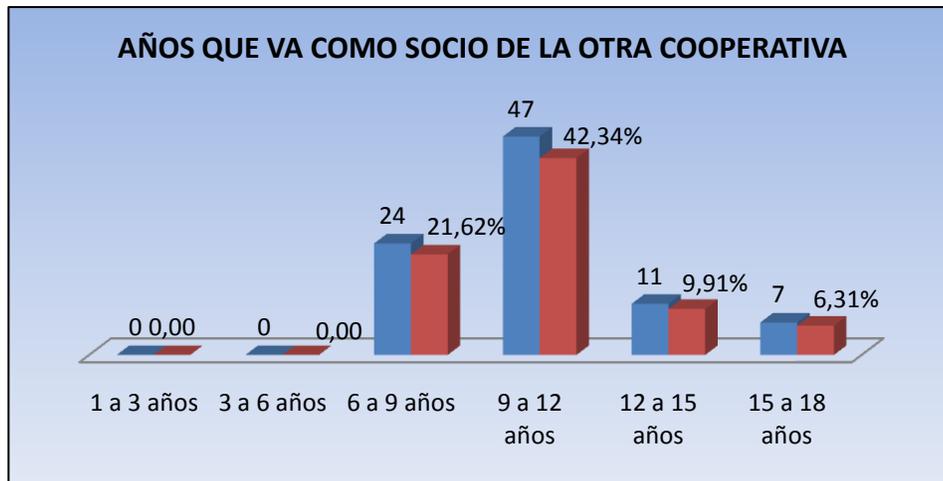
CUADRO N° 8

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
1 a 3 años	0	0,00
3 a 6 años	0	0,00
6 a 9 años	24	21,62
9 a 12 años	47	42,34
12 a 15 años	11	9,91
15 a 18 años	7	6,31
Total	89	80,18

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 8



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

El 21,62% de los socios encuestados manifestaron que van entre 6 a 9 años como socios de la otra cooperativa, un 42,34% entre 9 a 12 años, un 9,91% entre 12 a 15 años y un 6,31% entre 15 a 18 años, debido a la variedad de servicios que ofrecen a sus socios, están posicionadas en el mercado lojano, son reconocidas, tienen solvencia, son confiables y tienen cobertura por toda la Provincia de Loja, que las nuevas cooperativas no poseen esta gran ventaja.

9. ¿Qué opinión tiene de los servicios de esa cooperativa?

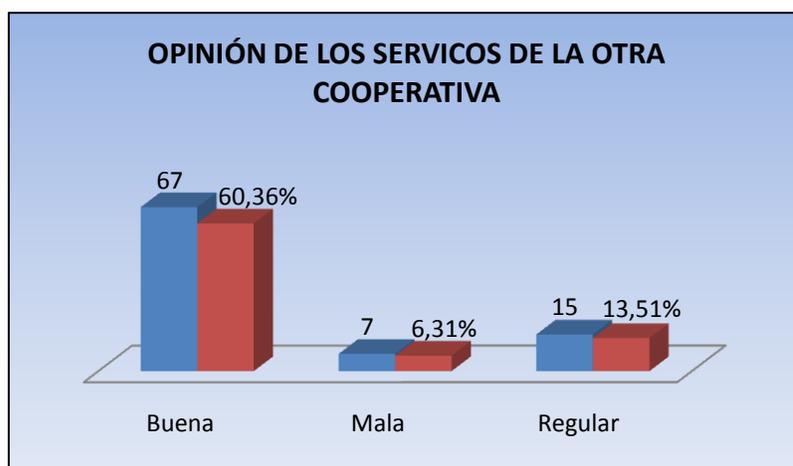
CUADRO N° 9

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Buena	67	60,36
Mala	7	6,31
Regular	15	13,51
Total	89	80,18

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 9



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

En las encuestas aplicadas el 60,36% califica que los servicios de esa cooperativa son buenos por la cobertura con que cuenta, tarjetas y cajeros y las Invitaciones a actos de la misma pero tomando en cuenta los años que lleva como socio de la cooperativa; el 6,31% califican como mala la Atención al Cliente y el 13,51% califican como regular

el servicios de interés por préstamo ya que algunas cooperativas manejan similares e iguales intereses es decir no varían mucho.

10. El porcentaje de los intereses de crédito que maneja la cooperativa con respecto a otras de la misma índole Usted los considera:

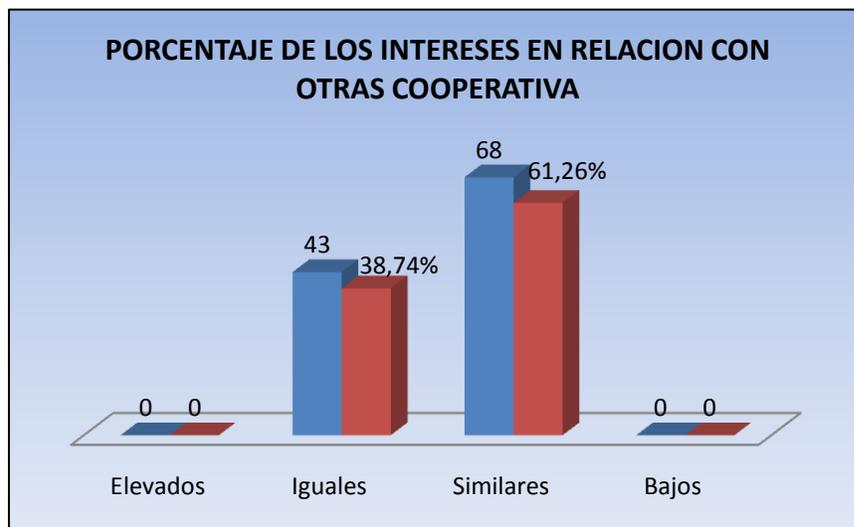
CUADRO N° 10

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Elevados	0	0
Iguals	43	38,74
Similares	68	61,26
Bajos	0	0
Total	111	100

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 10



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

El 38,74% consideran que los intereses son iguales debido a que no varían mucho en relación con otras de la misma índole y el 61,26% consideran que los intereses son similares en comparación con otras cooperativas.

11. ¿Considera usted que la ubicación de la cooperativa se encuentra en un lugar estratégico?

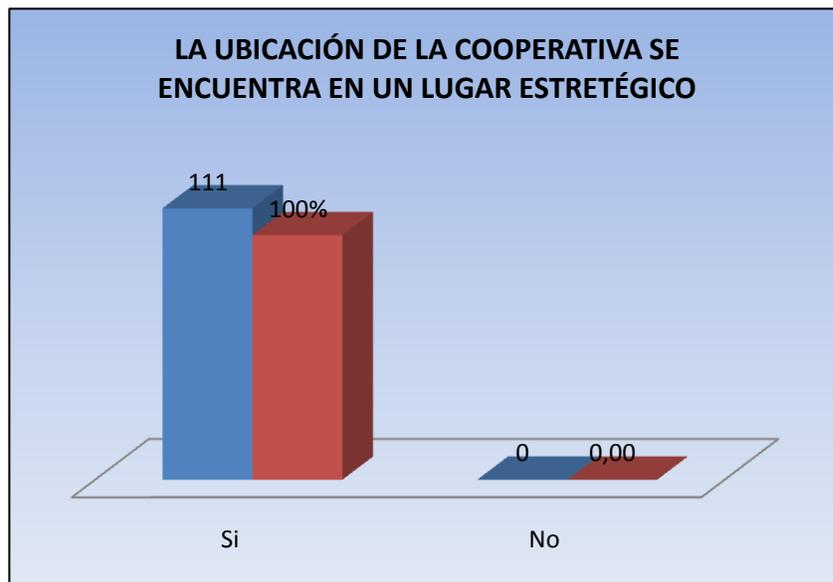
CUADRO N° 11

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	111	100
No	0	0
Total	111	100

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 11



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

Los socios de la cooperativa manifestaron que se encuentra en un lugar estratégico debido a que está ubicada en el centro de la ciudad y la facilidad con que se la puede ubicar, la misma que permite tener un acceso rápido para ocupar los servicios que brinda a los socios y a la ciudadanía en general.

12. ¿La distribución física permite que se le brinde un servicio adecuado?

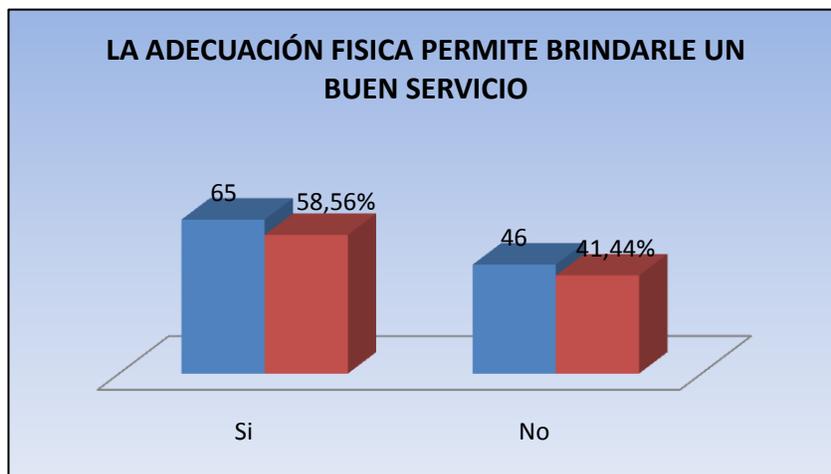
CUADRO N° 12

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	65	58,56
No	46	41,44
Total	111	100

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 12



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

Como podemos observar en la gráfica el 58,56% opina que la distribución física si esta adecuada ya que cuentan con todos los materiales y herramientas necesarias para brindar un buen servicio y un 41,44% de los socios opinan que la distribución física no les permite tener un servicio adecuado debido a la incomodidad que existe en el departamento de contabilidad y en otros.

13. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales UD. Se informa mejor?

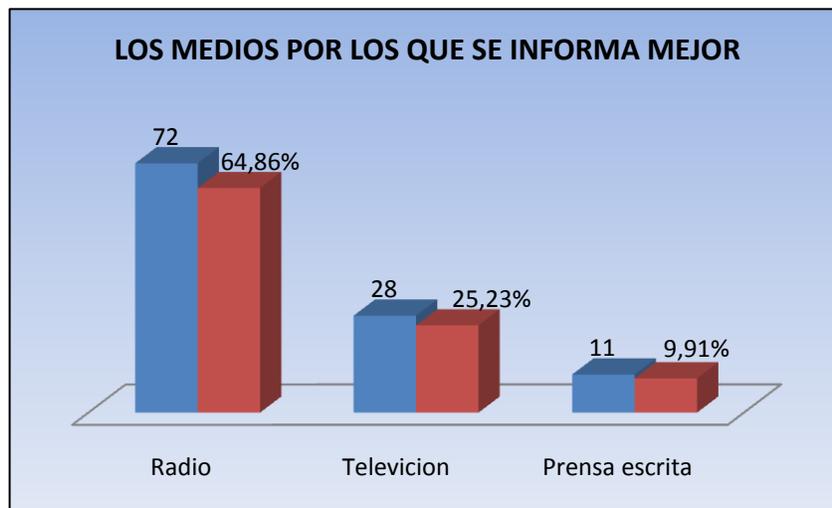
CUADRO N° 13

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Radio	72	64,86
Televisión	28	25,23
Prensa escrita	11	9,91
Total	111	100

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS.

Se estableció esta pregunta con el fin de saber que medios de comunicación escuchan más los socios de la Cooperativa “PROBIENESTAR LTDA.”; para de esta manera poder aplicar espacios publicitarios con el fin de dar a conocer la existencia de la cooperativa y los servicios que ofrece a toda la ciudadanía en general y de esta manera lograr alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado.

14. ¿Por qué medios publicitarios conoció usted esta cooperativa?

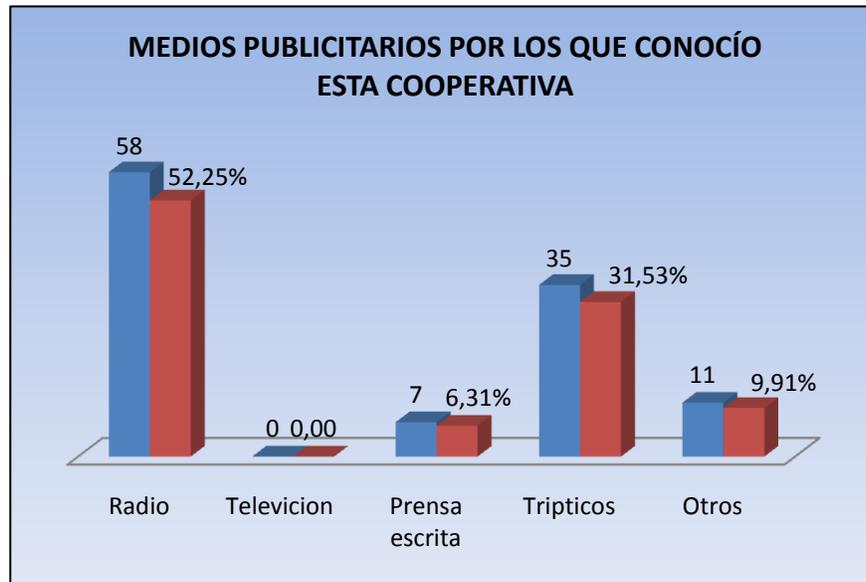
CUADRO N° 14

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Radio	58	52,25
Televisión	0	0,00
Prensa escrita	7	6,31
Trípticos	35	31,53
Otros	11	9,91
Total	111	100

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios.

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS

El 52,25% de los socios manifestaron que si han escuchado por la radio la publicidad de la Cooperativa “PROBIENESTAR LTDA.”, 6,31% se han informado por la prensa escrita, el 31,53% conocieron la existencia de esta Cooperativa por medio de trípticos que les fueron proporcionados por la cooperativa a cada uno y a la población en general y el 9,91% han sido informados por parte de familiares y amigos que son socios de esta cooperativa como también por terceras personas.

Nota: Esta pregunta se encuentra como pregunta cerrada por que se tomo en consideración el primer medio publicitario por el que se entero el cliente de la existencia de la cooperativa, motivo por el cual representa el 100% de los encuestados.

15. ¿Según su criterio cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa en sus diferentes departamentos?

FORTALEZAS

- No piden muchos requisitos para acceder a un servicio.

OPORTUNIDADES

- Personal capacitado y competitivo existente en el mercado para ocupar un puesto de trabajo.
- Realizar convenios empresariales.

DEBILIDADES

- Espacio físico inadecuado en cada departamento del personal.
- Falta mayor numero de servicios

AMENAZAS

- Inestabilidad política y económica del país.
- La desconfianza en las entidades financieras nuevas.

16. ¿Qué le recomendaría a la cooperativa para que mejore?

- ✓ Los socios de la cooperativa manifestaron que la cooperativa debería aumentar el número de servicios para que brinden un mejor servicio a los socios.
- ✓ Realizar convenios empresariales para otorgar beneficios (descuentos por la compra) a los socios ya sea con casas comerciales, farmacias, micro-mercados, materiales de construcción, entre otros.

- ✓ Capacitar al personal con la finalidad de que sus actividades sean más eficientes.
- ✓ Crear una página web para realizar transferencia y saber cómo están los movimientos de la cuenta.
- ✓ Seguir realizando promociones y campañas publicitarias para dar a conocer la existencia de la cooperativa, sus servicios como también para tener más socios y llegar a posicionarse en el mercado.

g. DISCUSIÓN.

g.1. DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

g.1.1. ANÁLISIS EXTERNO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

Dentro del entorno que le rodea a la cooperativa “Probienestar Ltda.”, se analizara una serie de contextos que podrían impactar positiva o negativamente en el desarrollo de la misma. Lo que tiene que ver con el impacto ambiental se derivan algunas variables que a nivel macro influye fuerzas de carácter político, social, cultural, competitivo y tecnológico.

Para tener una mejor comprensión de los mismos a continuación explicare como incide estos factores en el desarrollo de la cooperativa donde se ejecuta la investigación.

FACTOR POLÍTICO.

En el factor político las relaciones entre el sector de cooperativas y el Estado han sido, cambiantes, esas situaciones se reflejan en las políticas y normativas adoptadas, así como en las funciones y atribuciones de los organismo públicos de supervisión y control respecto de las cooperativas.

Actualmente todas las cooperativas deben pasar a control de la Superintendencia de Bancos (abiertas y serradas), esta Ley fortalece el movimiento cooperativo al reconocerlo como intermediario financiero que actúa en libre competencia con el resto de instituciones; además que le permite la operación de cuentas corrientes para aquellas cooperativas de ahorro y crédito con patrimonio técnico de al menos 2

millones de dólares, en la ciudad de Loja la cooperativa que se encuentra bajo esta Ley es al COOPMEGO.

La cooperativa de ahorro y crédito “Probienestar Ltda.”, cumple con las disposiciones legales, según acuerdo de la Dirección Provincial del Ministerio de Inclusión económica y Social N° 032, inscrita en el Registro General de Cooperativas de la Provincia de Loja.

FACTOR SOCIO-CULTURAL.

Las cooperativas de ahorro y crédito para capturar mercado han creído conveniente que mediante el ofrecimiento de servicios y de créditos, pueden generar factores positivos e integrar una amplia gama de personas y grupos que propicien el desarrollo y expansión de sus potencialidades, en marcos socioeconómicos de carácter participativos y solidario, con justicia, libertad y transparencia tan necesarias para la sociedad es así como se pretende dar oportunidad y fácil acceso a pequeños empresarios, mediante microcréditos, lo cual demuestra que estas entidades financieras se mantienen con fuerza en el mercado.

En la Cooperativa “Probienestar Ltda.” toma en cuenta a los pequeños empresarios existentes en la Provincia de Loja, para otorgarles los diferentes créditos que decidan hacerse acreedores no dejando de lado la buena información y comunicación que se les da a cada uno de ellos.

FACTOR COMPETITIVO.

Las cooperativas han surgido como respuesta a una situación de emergencia y a su vez mejoran y optimizan la oposición económica del socio individual, mediante un acceso adecuado de los servicios con el fin de consolidarse en el mercado. Todo ello recurriendo a una actividad empresarial conjunta basada en la solidaridad implementada en base a los principios de autoayuda, responsabilidad propia y autogestión siendo competitivos en el mercado financiero.

Para lograrlo han considerado al cliente o socio de las (CAC) Cooperativas de Ahorro y Crédito, como un elemento importante, y de esta manera han logrado cubrir sus necesidades, al ofrecerles servicios de ahorro, servicios médicos, comisariato, funeraria, seguridad de jubilación, créditos, pagos diferidos, etc., con lo que ha logrado un fuerte posicionamiento de preferencia de la sociedad, por esto y más servicios prefieren a las cooperativas con los servicios más seguros y más completos.

Este es una de las falencias con que cuenta la cooperativa “Probienestar Ltda.” que no posee variedad de servicios siendo esto una gran ventaja para captar más socios y ganar mercado.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado. Se puede considerar como competidores a todas las instituciones financieras que existen en la ciudad de Loja y del país que ofrecen el mismo servicio dentro de un mismo segmento o mercado competitivo. Entre las cooperativas competidoras más fuertes considerada por la Cooperativa Probienestaron las siguientes:

MATRIZ DE COMPETITIVIDAD.

ENTIDADES FINANCIERAS	NUMEROS DE SOCIOS	SERVICIOS QUE PRESTAN	TASA DE INTERES	PORCENTAJE DE COMPETITIVIDAD
COOPMEGO	19560	SERVICIO MEDICO ENTREGA DE GIROS COMVENIO CON DELGADO TRAVEL MICROCREDITOS DE 500 A 15000 PAGO DEL DESARROLLO HUMANO	17%	56,67%
CACPE	11980	SERVICIO MEDICO PRESTAMOS HIPOTECARIOS Y QUIROGRAFARIOS DE 1000 A 10000 PAGO DE GIROS PAGO DE SUELDOS A EDUCADORES	17%	34,42%
JEP	2500	SERVICIO MEDICO AHORRO A LA VISTA Y A PLAZO FIJO AHORRO INTELIGENTE CUENTA DE AHORRO SUPER JEP E INFANTIL JEPITO MICROCREDITOS DE 200 A 10000 ENTREGA DE GIROS VIGO, MONEYGRAM	15,20%	7,23%
COOPERATIVA PROBIENESTAR LTDA.	500	CRÉDITO DE CONSUMO CRÉDITO EMERGENTE MICROCREDITO CRÉDITO DE DESARROLLO HUMANO DEPOSITO A PLAZO FIJO ENTREGA DE GIROS MONEYGRAM SERVICIO DE RAPIAGOS	18%	1,44%
TOTAL	34540	-----	-----	-----

ELABORACIÓN: LA AUTORA.

Como se puede observar en el cuadro la cooperativa COOPMEGO tiene una participación de mercado del 56,67% debido a que posee una larga trayectoria, variedad de servicio que ofrece a sus clientes y sucursales en casi toda la provincia de Loja como también la cooperativa CACPE posee el 34,42% de participación de mercado ya que tiene una larga trayectoria, varios servicios y sus tasa de interés cómodas que no se iguala a la de la cooperativa Probienestar, por lo tanto, estas dos cooperativas están consideradas como la mayor competencia para la cooperativa

Probienestar, además la cooperativa JEP por ser una cooperativa que tienen su larga trayectoria a nivel nacional que posee variedad de servicios y tasas de interés cómodas, tienen una participación de mercado del 7,23% en la ciudad de Loja debido a que la cooperativa está posesionándose recientemente en el mercado lojano pero esto no quiere decir que no sea un rival más para la cooperativa Probienestar porque su gran ventaja es que posee sucursales a nivel nacional, La cooperativa Probienestar tiene una participación de mercado del 1,44% debido a que esta recientemente ingresando al mercado competitivo razón por la cual posee pocos servicios y tiene una tasa de interés alta en relación a sus competidores, por ese motivo he planteado algunos objetivos estratégicos para que pueda competir con las cooperativas que son consideradas como su competencia.

FACTOR TECNOLÓGICO.

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Las cooperativas que se incorporan al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán.

Dentro de los procesos tecnológicos que utilizan las cooperativas de la Provincia de Loja, se encuentra el Sybase-Solaris sobre la que se desarrollan los distintos procesos automatizados y se genera la información requerida. Se usa como aplicativo al programa COBIS, este programa trabaja en línea y su contabilidad es automática. Esto les permite a las cooperativas tener un mayor dominio en el servicio frente a otras cooperativas.

En la parte tecnológica la cooperativa no cuenta con un sistema de red para mayor agilidad de sus procesos lo que no le permite ser competitivo con otras entidades financieras de la localidad.

CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores

La Cooperativa “**Probienestar Ltda.**” de la ciudad de Loja es una institución financiera nueva en el mercado que posee una gran acogida por la ciudadanía lojana debido a su gran estrategia publicitaria cuenta con algunas oportunidades que puede aprovecharlas para hacer frente a las amenazas que se presenten con la llegada de las nuevas cooperativas

Además en la actualidad la cooperativa se enfrenta a una competencia potencial representada especialmente por aquellas instituciones financieras que comercializan una gran gama de productos, campañas publicitarias agresivas con el fin de consolidarse en el mercado Lojano.

Por lo tanto la cooperativa debe fortalecer y mejorar algunas variables tales como: Capacitar al Recurso Humano, incrementar mayor variedad de productos y emplear estrategias publicitarias para acoger más socios para que la cooperativa pueda lograr posicionarse en el mercado.

Rivalidad entre los Competidores

Para una cooperativa de ahorro y crédito es difícil competir en un mercado donde los competidores están posicionados, son numerosos, los costos fijos son altos y estarán enfrentadas a una guerra de posicionamiento, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La Cooperativa “**Probienestar Ltda.**” de la ciudad de Loja debe preparar sus recursos eficientemente ya que la competencia estará pendiente del desarrollo diario de sus actividades, tratando de quitar valiosos segmentos de mercado provocando disminución de crecimiento y baja rentabilidad.

El rival más fuerte de la Cooperativa **“Probienestar Ltda.”** es la COOPMEGO posee campañas publicitarias, promociones y gran variedad de productos. Tiene un fuerte posicionamiento y preferencia de la sociedad por el apoyo al desarrollo económico productivo de los sectores rurales.

Poder de Negociación de los Proveedores

Un mercado o segmento, no es atrayente cuando los proveedores estén bien organizados, tengan fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precios según el pedido. Los materiales de oficina tienen sustitutos pero son pocos de alta calidad, motivo por el cual se adquiere materiales de alta calidad para evitar inconvenientes en las actividades diarias. En lo concerniente a proveedores de equipos no hay problema gracias a los convenios existente con empresas responsables, serias y reconocidas en el medio local.

Poder de Negociación de los Compradores

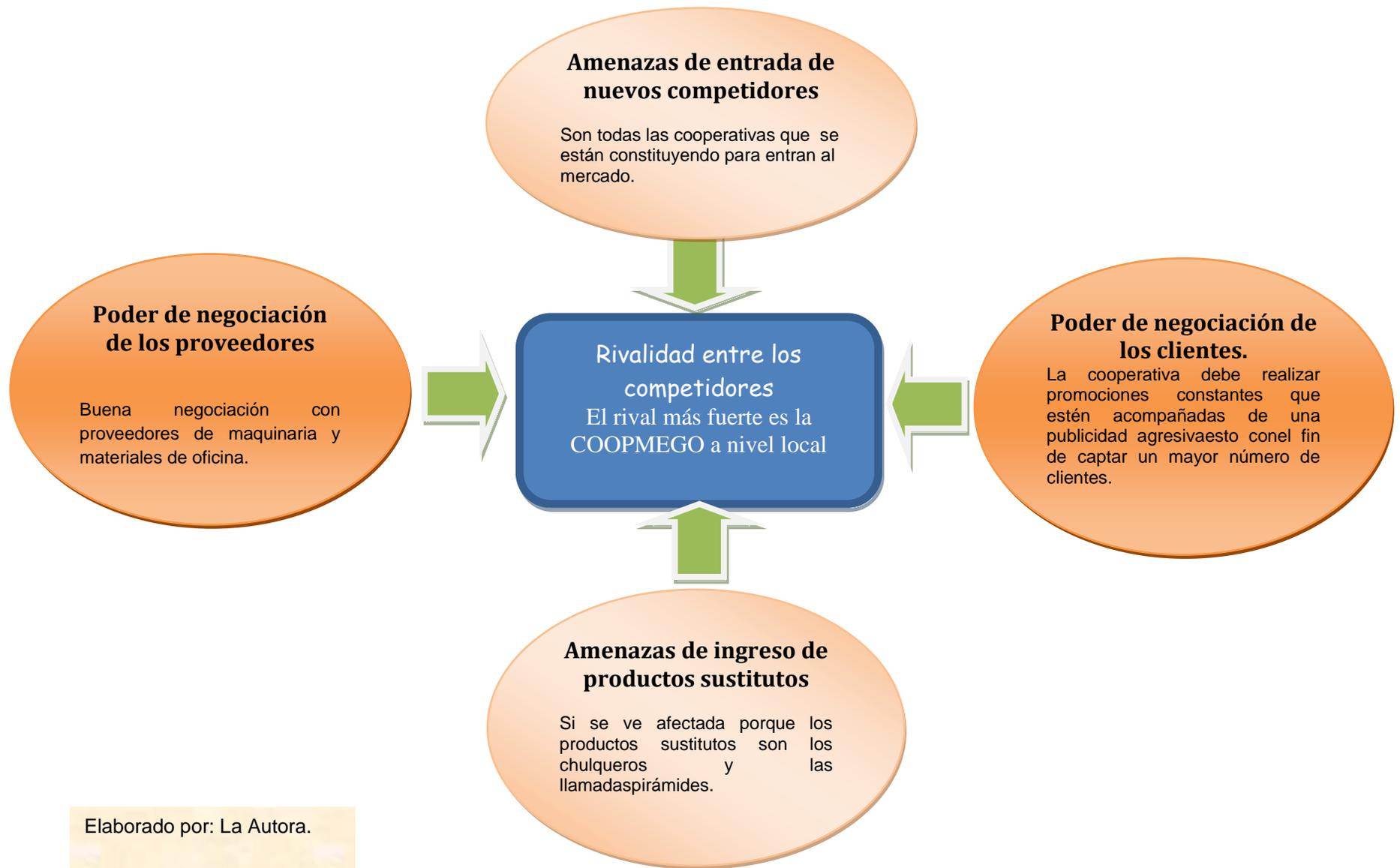
Se da cuando están bien organizados o existe masificación que cubre la mayoría del mercado del producto a venderse. La Cooperativa **“Probienestar Ltda.”** de la ciudad de Loja tiene los productos principales por ser nueva en el mercado y la diferencia entre otras cooperativas es que le brindan una muy buena atención e información al cliente para que adquieran sus productos, además de eso tienen una estrategia publicitaria que al ser socio de la cooperativa tiene la oportunidad de traer un persona más para que sea socio y por eso se le acredita a su cuenta dos dólares por cada socio que traiga el limite son diez los que hace que la cooperativa crezca y se desarrolle.

Para la cooperativa los clientes constituyen el factor más importante de toda empresa por lo tanto las actividades de esta deben concentrarse en la satisfacción de sus necesidades. Por esta razón la empresa debe realizar promociones constantes que estén acompañadas de una publicidad agresiva esto con el fin de captar un mayor número de clientes.

Amenazas de Ingresos de Productos Sustitutos

La Cooperativa “**Probienestar Ltda.**” de la ciudad de Loja se ve afectada por los chulqueros que prestan el dinero de forma inmediata, sin tanto papeleo, con altas tasas de interés lo que al cliente no le interesa con tal de tener el dinero como también las llamadas pirámides donde el cliente dice tener una rentabilidad de su dinero mayor que tenerla amortizada en un banco o cooperativa por lo tanto la gente ve a este medio como una salida para adquirir dinero sin embargo no se dan cuenta la inseguridad de sus bienes, de su dinero y hasta se su familia propia.

GRÁFICO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Elaborado por: La Autora.

g.1.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para realizar la Elaboración del Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja, he creído conveniente realizar un sondeo previo que ha estado enfocado directamente al Gerente y empleados tanto de la planta administrativa como financieros de esta entidad, con el objetivo fundamental de poder tener una visión clara de la realidad en que se encuentra dicha institución financiera.

g.1.2.1. ASPECTOS INSTITUCIONALES.

ANTECEDENTES.

RESEÑA HISTORICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

En el mes de agosto del 2009, un grupo de emprendedores lojanos preocupados por la falta de apoyo financiero a los microempresarios deciden constituir una organización financiera que preferentemente atienda a las necesidades crediticias de los sectores más deprimidos de la ciudad, así nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” con vida jurídica el 21 de Diciembre del mismo año, según acuerdo de la Dirección Provincial del Ministerio de Inclusión Económica y Social N° 032, inscripción en el Registro General de Cooperativas N° 7374, de la Administración del Sistema Cooperativo de la Provincia de Loja, de fecha 30 de Diciembre del 2009. Su actividad económica empezó el 7 de Mayo del 2010 con 4 personas y actualmente consta de 6 personas las cuales laboran en dicha entidad

financiera, situada en la Av. Mercadillo 16-57 y Av. Universitaria de la Ciudad de Loja.

La idea de implementar una entidad financiera en la Ciudad de Loja fue del Arq. Rodrigo Armijos Veintimilla actualmente es el Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar” Ltda. con el objetivo fundamental de prestación de servicios financieros de Ahorro y Crédito, y complementariamente, atender otras transacciones como pagos de Servicios Básicos, transferencias internacionales, pago de pensiones, SOAT, bono de desarrollo humano, entre otras más; esta entidad se inicio con 19 socios.

Su finalidad es servir a la colectividad brindando servicios como son: Crédito de consumo, Crédito emergente, Microcrédito, Crédito de Desarrollo Humano, Cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo con 1, 3, 6, 9,12 o más meses, y en la actualidad pago del SOAT, esto por medio del servicio de Rapipagos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar” Ltda. Además otorgando beneficios como son: Créditos a bajos intereses y seguro de vida para los socios.

Actualmente el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” es el Ing. Com. Geovanny Loaiza.

g.1.2.2. SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

Los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda. de la ciudad de Loja a todos sus socios y a la ciudadanía en general son barios, a continuación se los detalla:

CUENTA DE AHORROS

Deposito a la vista que efectúan los clientes de la cooperativa a los cuales se les paga una tasa de interés 2% anual.

- Disponibilidad de su dinero en forma inmediata.
- La mejor tasa de interés.
- Capitalización mensual de intereses.
- Ahorro planificado.
- Sus ahorros siempre serán premiados.

CRÉDITOS

La cooperativa ofrece una variedad de microcréditos a sus clientes con el 20% de tasa de interés, estos préstamos comprende hasta los 2000 dólares, los créditos emergentes comprende una tasa de interés de 27,6 % y crédito de desarrollo humano la tasa de interés es del 20% hasta 200 dólares y un plazo de 8 meses.

- Crédito de Consumo.
- Crédito Emergente.
- Microcrédito.
- Crédito de Desarrollo Humano.

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

Las tasas varían de acuerdo al monto y plazo que solicita el cliente, a continuación se detalla en la siguiente tabla.

DIAS						
MONTO	30 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 180	181a 360	361 en adelante
0-5000	5,5	6,4	6,9	7,5	9,5	10
5001-10000	5,6	6,5	7	7,6	9,6	10,1
10001-50000	5,7	6,6	7,1	7,7	9,7	10,2
50001-100000	5,8	6,7	7,2	7,8	9,8	10,3
100001 en adelante	5,9	6,8	7,3	7,9	9,9	10,4

- Las tasa más rentable del mercado.
- Seguridad y respaldo.
- Plazo 1, 3,6,9,12 o más meses.

SERVICIO DE RAPIPAGOS

- Pago del Bono de desarrollo humano.
- Pago de luz y teléfono.
- Pago de transferencias internacionales, a través de MoneyGram.
- Pago del SOAT.
- Pago de planes telefónicos de porta, movistar y alegre; entre otros más que se pueden realizar con el servicio de Rapipagos.

g.1.2.3. PERSONAL CON EL QUE CUENTA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

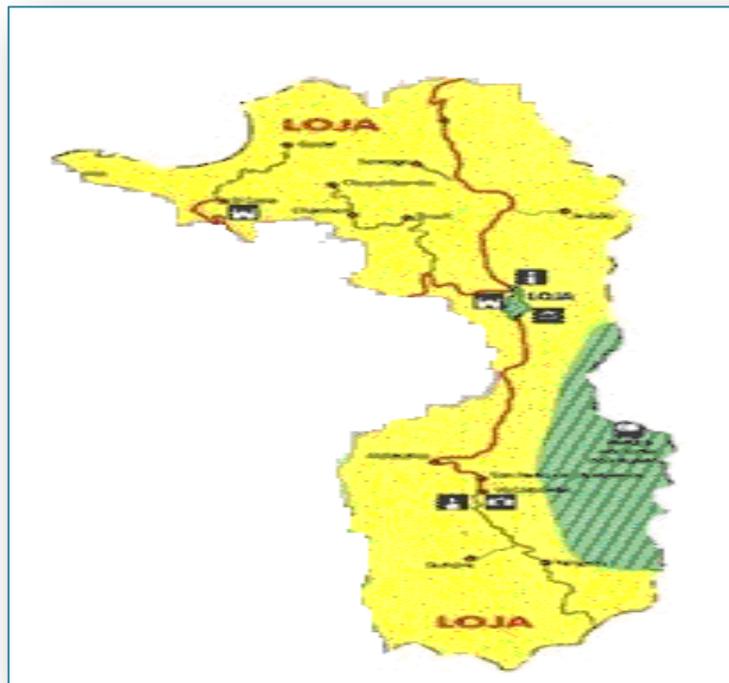
La cooperativa cuenta con:

- Un Presidente es la persona que conjuntamente con el Gerente toman las mejores decisiones para la cooperativa.
- Un Gerente quien toma las decisiones de la entidad financiera.

- Un Asesor jurídico que es el que tiene que ver con todo lo legal de la entidad financiera.
- Una Oficial de crédito quien se encarga de brindar información y otorgar los créditos.
- Un Contador que se encarga de emitir informes sobre los movimientos del dinero de la cooperativa.
- Una Cajera quienes se encargan de emitir y remitir el dinero de los socios de la cooperativa.
- Un Guardián quien vela por la seguridad de los socios y de la cooperativa en general.

**UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PROBIENESTAR LTDA."
DE LA CIUDAD DE LOJA.**

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL CANTÓN LOJA



Extensión: 11 026.50 Km²

Fecha de Provincialización: 25 de Julio de 1824

División Política: 16 Cantones y 93 Parroquias Altitud: 2.135 msnm

Temperatura media: 15.3°C Humedad Relativa: 74.6%

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL LAS INSTALACIONES DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PROBIENESTAR LTDA."
DE LA CIUDAD DE LOJA.



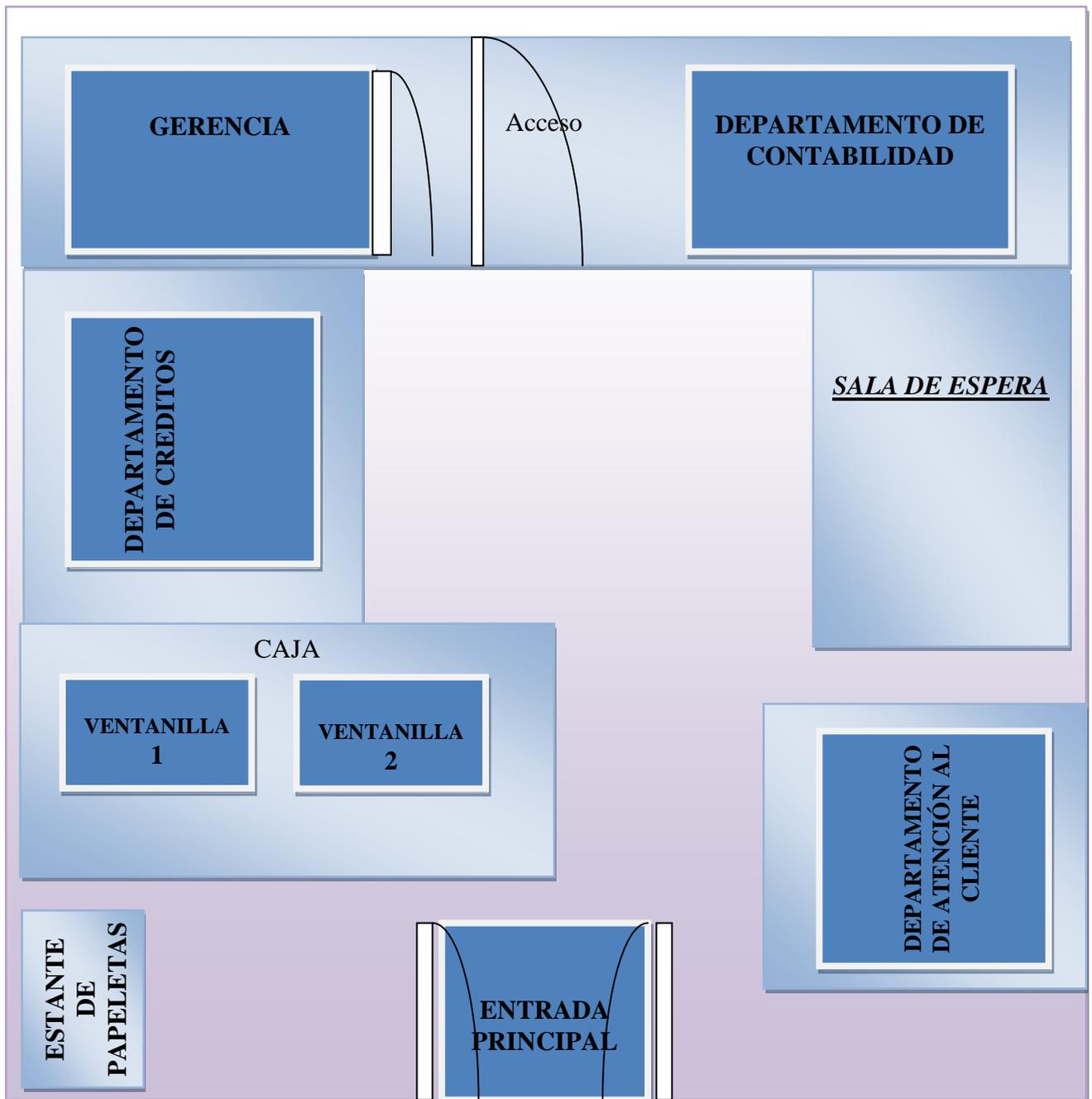
DIRECCION:La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Probienestar Ltda." se encuentra situada en la Av. Mercadillo 16-57 y Av. Universitaria de la Ciudad de Loja.

TELEFONOS: (07)2 565-408

CELULAR: 092487434

EMAIL.:coopprobienestar@gmail.com

PLANO DE LAS INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO "PROBIENESTAR LTDA." DE LA CIUDAD DE
LOJA.



g.1.2.4. OBJETIVOS.

Es importante destacar que la entidad se ha planteado algunos objetivos para su funcionamiento.

OBJETIVO GENERAL.

Su objetivo es la prestación de servicios financieros de Ahorro y Crédito, y complementariamente, atender otras transacciones como pagos de Servicios Básicos, transferencias internacionales, pago de pensiones, SOAT, bono de desarrollo humano, entre otras más.

OBJETIVO ESPECÍFICOS.

- Un objetivo es crecer y obtener rentabilidad para poder ser competitiva.
- Comprometer y concienciar al personal con los objetivos que persigue la entidad.
- Brindar un servicio de calidad.
- Otorgar créditos con intereses bajos.

g.1.2.5. POLITICAS PARA EL PERSONAL DE LA ENTIDAD FINANCIERA.

Las políticas que impone la cooperativa para todo su personal son las siguientes:

- Demostrar valores éticos y morales dentro de la cooperativa.
- Ser puntuales en toda ocasión.
- La hora de entrada es a las 8:00 am y la hora de salida es a las 6:00 pm.
- Se concede una hora para el almuerzo de 1:00 pm a 2:00 pm
- Los horarios de atención de la cooperativa para el público en general son de 9:00 am a 17:00 pm de lunes a viernes y los días sábados de 9:00 am a 13:00 pm

- Los pagos se los realiza cada mes y los efectúa el contador. Los sueldos que reciben cada uno de los trabajadores es de acuerdo al cargo que desempeñen.
- Una política relevante que realiza la cooperativa es brindar un servicio ágil y oportuno a todos sus socios y público en general.

g.1.2.6. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.

Para desarrollar todas las actividades administrativas en forma eficiente la entidad financiera tiene los siguientes niveles que se detallan a continuación:

NIVEL LEGISLATIVO O DIRECTIVO.- Lo conforma la Asamblea General es el organismo que tiene mayor jerarquía dentro de la Cooperativa, dentro de este organismo está inmerso el Consejo de Administración que se encargan de Planificar, evaluar la marcha administrativa de la cooperativa y tiene a su cargo la toma de decisiones con finalidades ejecutivas el mismo que responde a la Asamblea General para su correcta gestión, para lo cual nombra un Gerente , y el Consejo de Vigilancias es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, Jefes y demás empleados de la cooperativa, se encarga de Dirigir y controlar el comportamiento financiero de la cooperativa.

NIVEL EJECUTIVO.- Lo representa el Gerente, es el personero central de la Administración, es el responsable de llevar al éxito o el fracaso a la cooperativa como también es el que toma las decisiones generales de ejecución por autorización de la Asamblea General se encarga de Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan a diario en la Cooperativa, a fin de lograr los objetivos propuestos. Además el Gerente es nombrado por el Consejo de Administración.

NIVEL ASESOR.- Normalmente constituye este nivel el órgano asesor llamado a orientar las decisiones que merecen un tratamiento especial como es el caso de las situaciones de carácter laboral y las relaciones judiciales de la institución con otras

organizaciones o usuarios. Generalmente toda empresa cuenta con un Asesor Jurídico, sin que por ello se descarte la posibilidad de tener asesoramiento de profesionales de otras áreas en caso de requerirlo.

NIVEL DE APOYO.- Es el nivel auxiliar, lo conforma el Conserje-Guardia que es la persona encargada de mantener limpio el edificio, las oficinas y departamentos como también brinda y vela por la seguridad a todos los empleados y socios de la Cooperativa.

NIVEL OPERATIVO.- es el que cumple directamente con los objetivos y finalidades de la entidad, en que ejecuta todos los programas de trabajo propuestos en los diferentes niveles administrativos, en la cooperativa.

Está conformado por los siguientes Departamentos de Contabilidad, Créditos, Atención al cliente y Caja.

g.1.2.7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

Representa el esquema básico de una organización el cual permite conocer de una manera objetiva, sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existen en ellos, permitiendo la organización de la institución financiera como un todo. En la Cooperativa “PROBIENESTAR LTDA.” no existe ningún tipo de organigrama.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

En lo que respecta a la Cooperativa “Probienestar Ltda.” la infraestructura y funcionamiento podemos decir:

- ✚ La cooperativa cuenta con un local bien ubicado en la ciudad de Loja, aun que no posee edificio propio.

- ✚ La falta de aplicación de conocimientos en el área de administración, organización, son evidentes, ya que no cuenta con organigramas, misión, visión, y manuales que la mayoría de empleados las desconoce y que es una parte muy importante para evitar la dualidad de funciones.
- ✚ La distribución física no les permite desarrollar muy bien sus actividades debido a la incomodidad del mismo.

La Cooperativa “Probienestar Ltda.” cuenta con equipos informáticos actuales con nuevos modelos, eficientes que les permite desarrollar sus actividades a cada uno de sus empleados a demás de contar con materiales y herramientas necesarias.

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

El manejo del personal y su control, se encuentra a cargo del Gerente de la cooperativa es el responsable del buen funcionamiento de la misma.

La capacitación no se contempla como un factor indispensable, muchos de los empleados no reciben capacitación y adiestramiento. Motivo por el cual no se desarrolla el potencial del personal.

Las otras actividades funcionales las realiza el Gerente con la ayuda de un contador para cumplir con los asuntos contables y tributarios de la cooperativa.

SOCIOS.

Lo constituyen todas aquellas personas u organizaciones que hacen uso de los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa como son: préstamos, libretas de ahorro, pólizas, servicios sociales, etc.

La cooperativa actualmente cuenta con 500 socios y cabe destacar que han tenido un aumento significativo en menos de un año, abarcando un segmento importante en el sector urbano y rural de la ciudad de Loja.

MARKETING

La Cooperativa “Probienestar Ltda.” si realiza una publicidad que le permita dar a conocer sus servicios a la ciudadanía en general, además posee un sistema de promociones para los socios, lo cual no le hace vulnerable frente a la competencia ya ellos realizan campañas agresivas de publicidad constantemente.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO.

CUADRO N° 15

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral. • No se piden muchos requisitos para acceder a un servicio. • Facilidad de acceder rápidamente a un servicio. • Cuenta con todos los materiales necesarios para atención al cliente. • Buena información de los servicios a los clientes. • Realiza publicidad para dar a conocer sus productos y la existencia de la misma. • Excelente localización de la cooperativa. • Posee una buena liquidez para el financiamiento de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos puntos de atención al público en los cantones de la ciudad de Loja. • Crecimiento poblacional de la provincia de Loja. • Centros de capacitación y formación (SECAP, Instituto Sudamericano entre otras etc.) existentes en la ciudad de Loja para capacitar al personal de la cooperativa. • Personal capacitado y competitivo, existente en el mercado para ocupar un puesto de trabajo. • Realizar convenios empresariales para brindar mayor servicio a los socios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un plan estratégico • No tiene una estructura organizacional debidamente establecida. • No tiene conocimientos de los procesos administrativos y financieros. • El personal no cuentan con capacitación. • No cuenta con manual de procesos administrativos financieros. • Espacio físico inadecuado en cada departamento del personal. • Falta mayor numero de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Alza de los arriendos • Competencia desleal (Chulqueros, Lavado de dinero) • Políticas gubernamentales que rigen las tasas de interés de las entidades financieras del país. • Creación de nuevas cooperativas de la misma índole. • Inestabilidad política y económica del país. • La desconfianza en las entidades financieras nuevas.

Elaboración: La Autora.

g.2. ANÁLISIS FODA

Dentro del análisis **FODA** se realiza una comparación de los resultados obtenidos en la investigación llevada a cabo en la Cooperativa “**Probienestar Ltda.**” de la ciudad de Loja, en el cual se realizó un estudio a nivel externo como interno y con ello se procedió a hacer una comparación entre fortalezas y oportunidades llamadas por otros autores como limitaciones, finalmente tome en cuenta las debilidades y amenazas para determinar qué aspectos son los más críticos en los que debe mejorar la Cooperativa y en función de ellos se procedió a elaborar la propuesta estratégica con los respectivos proyectos de mejoramiento.

FORTALEZA

- Buen ambiente laboral.
- No se piden muchos requisitos para acceder a un servicio.
- Facilidad de acceder rápidamente a un servicio.
- Cuenta con todos los materiales necesarios para atención al cliente.
- Buena información de los servicios a los clientes.
- Realiza publicidad para dar a conocer sus productos y la existencia de la misma.
- Excelente localización de la cooperativa.
- Posee una buena liquidez para el financiamiento de créditos.

OPORTUNIDADES

- Creación de nuevos puntos de atención al público en los cantones de la ciudad de Loja.
- Crecimiento poblacional de la provincia de Loja.
- Centros de capacitación y formación (SECAP, Instituto Sudamericano entre otras etc.) existentes en la ciudad de Loja para capacitar al personal de la cooperativa.
- Personal capacitado y competitivo, existente en el mercado para ocupar un puesto de trabajo.

- Realizar convenios empresariales para brindar mayor servicio a los socios.

DEBILIDADES

- No cuenta con un plan estratégico
- No tiene una estructura organizacional debidamente establecida.
- No tiene conocimientos de los procesos administrativos y financieros.
- El personal no cuentan con capacitación.
- No cuenta con manual de procesos administrativos financieros.
- Espacio físico inadecuado en cada departamento del personal.
- Falta mayor numero de servicios

AMENAZAS

- Alza de los arriendos
- Competencia desleal (Chulqueros, Lavado de dinero)
- Políticas gubernamentales que rigen las tasas de interés de las entidades financieras del país.
- Creación de nuevas cooperativas de la misma índole.
- Inestabilidad política y económica del país.
- La desconfianza en las entidades financieras nuevas.

g.3. PONDERACIÓN

PROCESO APLICATIVO PARA REALIZAR LA PONDERACIÓN.

Importancia ponderada: cada miembro del equipo de expertos califica el impacto en escala de 1 a 5 puntos y se obtiene su sumatoria.

Peso específico: corresponde a la frecuencia relativa o probabilidad estadística, que se saca dividiendo la importancia ponderada de cada factor por el total o sumatoria de la importancia ponderada y la sumatoria del peso específico tiene que darnos 1.

Calificación de la respuesta: cada miembro del equipo de expertos califica la respuesta que tiene la cooperativa utilizando la escala anterior. Los valores de esta columna corresponden a la media aritmética, en este caso como no hay grupo se considera los mismos valores de la importancia ponderada.

Valor ponderado de la respuesta: se obtiene multiplicando la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico. La sumatoria, corresponde a la capacidad de respuesta de la institución financiera al conjunto de factores.

CUADRO N° 16

MATRIZ DE PONDERACIÓN Y VALORACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA. DE LOS FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	PESO DEL IMPACTO		CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	Importancia Ponderada	Peso específico		
Buen ambiente laboral.	4	0,12	4	0,48
No se piden muchos requisitos para acceder a un servicio.	5	0,15	5	0,75
Facilidad de acceder rápidamente a un servicio.	4	0,12	5	0,48
Cuenta con todos los materiales necesarios para atención al cliente.	3	0,09	3	0,27
Buena información de los servicios a los clientes.	5	0,15	5	0,75
Realiza publicidad para dar a conocer sus productos y la existencia de la misma.	5	0,15	5	0,75
Excelente localización de la cooperativa.	3	0,09	3	0,27
Posee una buena liquidez para el financiamiento de créditos.	5	0,15	5	0,75
TOTAL	34	1	=====	4,50

Elaborado: La Autora.

CUADRO N° 17

**MATRIZ DE PONDERACIÓN Y VALORACIÓN DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE
LOJA. DE LOS FACTORES EXTERNOS**

OPORTUNIDADES	PESO DEL IMPACTO		CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	Importancia Ponderada	Peso específico		
Creación de nuevos puntos de atención al público en los cantones de la ciudad de Loja.	4	0,18	4	0,72
Crecimiento poblacional de la provincia de Loja.	4	0,18	4	0,72
Centros de capacitación y formación (SECAP, Institutos entre otras etc.) existentes en la ciudad de Loja para capacitar al personal de la cooperativa.	5	0,23	5	1,15
Personal capacitado y competitivo, existente en el mercado para ocupar un puesto de trabajo.	4	0,18	4	0,72
Realizar convenios empresariales.	5	0,23	5	1,15
TOTAL	22	1	=====	4,46

Elaborado: La Autora

CUADRO N° 18

**MATRIZ DE PONDERACIÓN Y VALORACIÓN DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE
LOJA. DE LOS FACTORES INTERNOS**

DEBILIDADES	PESO DEL IMPACTO		CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	Importancia Ponderada	Peso específico		
No cuenta con un plan estratégico	5	0,16	5	0,80
No tiene una estructura organizacional debidamente establecida.	5	0,16	5	0,80
No tiene conocimientos de los procesos administrativos y financieros.	5	0,16	5	0,80
El personal no cuenta con capacitación.	4	0,12	4	0,48
No cuenta con manual de procesos administrativos financieros.	5	0,16	5	0,80
Infraestructura física inadecuada	4	0,12	4	0,48
Falta mayor numero de servicios.	4	0,12	4	0,48
TOTAL	32	1	=====	4,64

Elaborado: La Autora

CUADRO N°19

**MATRIZ DE PONDERACIÓN Y VALORACIÓN DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE
LOJA. DE LOS FACTORES EXTERNOS**

AMENAZAS	PESO DEL IMPACTO		CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	Importancia Ponderada	Peso específico		
Alza de los arriendos	5	0,19	5	0,95
Competencia desleal (Chulqueros, lavado de dinero)	4	0,15	4	0,60
Políticas gubernamentales que rigen las tasas de interés de las entidades financieras del país.	4	0,15	4	0,60
Creación de nuevas cooperativas de la misma índole.	5	0,19	5	0,95
Inestabilidad política y económica del país.	4	0,15	4	0,60
La desconfianza en las entidades financieras nuevas	4	0,15	4	0,60
TOTAL	26	1	=====	4,30

Elaborado: La Autora

g.4. MATRIZ FODA.

PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA MATRIZ FODA.

Para la realización de la Matriz FODA se debe seguir 8 pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades externas de la entidad.
- Hacer una lista de las amenazas externas de la entidad.
- Hacer una lista de las fortalezas internas de la entidad.
- Hacer una lista de las debilidades internas de la entidad.
- Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las fortalezas FO.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las fortalezas DO.
- Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO.
- Estrategias DO.
- Estrategias FA.
- Estrategias DA.

CUADRO N° 20

MATRIZ FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p>  <p>FACTORES EXTERNOS</p> 	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>MAXIMAX ESTRATEGIA (FO)</p>	<p>MAXIMIN ESTRATEGIA (FA)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral. • No se piden muchos requisitos para acceder a un servicio. • Facilidad de acceder rápidamente a un servicio. • Cuenta con todos los materiales necesarios para atención al cliente. • Buena información de los servicios a los clientes. • Realiza publicidad para dar a conocer sus productos y la existencia de la misma. • Excelente localización de la cooperativa. • Posee una buena liquidez para el financiamiento de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Realizar campañas publicitarias agresivas para dar a conocer los servicios y la existencia de la cooperativa, realizando convenios con los medios publicitarios que tienen bajos costos para lograr acoger más socios.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Mejorar las estrategias de publicidad para hacer frente a las agresivas campañas publicitarias de la competencia como también para concientizar a la ciudadanía en general que ocupen los servicios que tiene la cooperativa y sientan la seguridad de su dinero que con la competencia desleal no la tienen.</i>

DEBILIDADES	MINIMAX ESTRATEGIA (DO)	MINIMIN ESTRATEGIA (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un plan estratégico. • No tiene una estructura organizacional debidamente establecida. • No tiene conocimientos de los procesos administrativos y financieros. • No hay capacitación de personal. • No cuenta con manual de procesos administrativos financieros. • Falta de mayor numero de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Capacitar al personal con la finalidad de que sus actividades sean más eficientes y eliminar los problemas operativos existentes.</i> ❖ <i>Para capturar mercado y aumentar el número de socios es necesario incrementar nuevos servicios como es el servicio médico, servicio funerario, entre otros más.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Realizar una estructura organizacional, para que sea eficiente su organización y gestión administrativa financiera.</i> ❖ <i>Elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para el funcionamiento correcto de los procesos financieros de la cooperativa y del personal.</i>

Fuente: Entrevistas y Encuestas; Estudio y Análisis FODA de la Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja

Elaboración: La Autora.

Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación **FO, FA, DO, DA** obteniendo como resultado los siguientes objetivos estratégicos.

1. ESTRATEGIAS FO

- ❖ *Realizar campañas publicitarias agresivas para dar a conocer los servicios y la existencia de la cooperativa, realizando convenios con los medios publicitarios que tienen bajos costos para lograr acoger más socios.*

2. ESTRATEGIAS DO

- ❖ *Capacitar al personal con la finalidad de que sus actividades sean más eficientes y eliminar los problemas operativos existentes.*

- ❖ *Para capturar mercado y aumentar el número de socios es necesario incrementar nuevos servicios como es el servicio médico, servicio funerario, entre otros más.*

3. ESTRATEGIAS FA

- ❖ *Mejorar las estrategias de publicidad para hacer frente a las agresivas campañas publicitarias de la competencia como también para concientizar a la ciudadanía en general que ocupen los servicios que tiene la cooperativa y sientan la seguridad de su dinero que con la competencia desleal no la tienen.*

4. ESTRATEGIAS DA

- ❖ *Realizar una estructura organizacional, para que sea eficiente su organización y gestión administrativa financiera.*
- ❖ *Elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para el funcionamiento correcto de los procesos financieros de la cooperativa y del personal.*

CUADRO N° 21

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	PESO PONDERADO
<u>FORTALEZAS</u>			
Buen ambiente laboral.	0,12	4	0,48
No se piden muchos requisitos para acceder a un servicio.	0,15	5	0,75
Facilidad de acceder rápidamente a un servicio.	0,12	5	0,48
Cuenta con todos los materiales necesarios para atención al cliente.	0,09	3	0,27
Buena información de los servicios a los clientes.	0,15	5	0,75
Realiza publicidad para dar a conocer sus productos y la existencia de la misma.	0,15	5	0,75
Excelente localización de la cooperativa.	0,09	3	0,27
Posee una buena liquidez para el financiamiento de créditos.	0,15	5	0,75
SUBTOTAL	=====	=====	4,50
<u>DEBILIDADES</u>			
No cuenta con un plan estratégico	0,16	5	0,80
No tiene una estructura organizacional debidamente establecida.	0,16	5	0,80
No tiene conocimientos de los procesos administrativos y financieros.	0,16	5	0,80
El personal no cuenta con capacitación.	0,12	4	0,48

No cuenta con manual de procesos administrativos financieros.	0,16	5	0,80
Infraestructura física inadecuada	0,12	4	0,48
Falta mayor numero de servicios.	0,12	4	0,48
SUBTOTAL	=====	=====	4,64
TOTAL	=====	=====	9,14

Elaborado: La Autora.

INTERPRETACIÓN.

Cada ponderación (peso) se multiplica por la calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado. La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor a 2,5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; y si es menos que 2,5 existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la empresa se mantiene estable.

La matriz de evaluación de factores internos es una estructura para analizar sistemáticamente y adecuar las fortalezas con las debilidades es decir, que en la evaluación de los factor interno se obtiene un total de 9,14 esta cantidad se divide en dos factores internos, el 4,50 corresponde a las fortalezas y el 4,64 corresponde a las debilidades, lo que indica que las debilidades predominan sobre las fortalezas, es decir, que la cooperativa tiene un nivel bajo en puntos fuertes y un nivel alto en puntos débiles.

Lo que significa que la cooperativa no está realizando los suficientes esfuerzos por eliminar sus debilidades.

CUADRO N° 22

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	PESO PONDERADO
<u>OPORTUNIDADES</u>			
Creación de nuevos puntos de atención al público en los cantones de la ciudad de Loja.	0,18	4	0,72
Crecimiento poblacional de la provincia de Loja.	0,18	4	0,72
Centros de capacitación y formación (SECAP, Instituto Sudamericano entre otras etc.) existentes en la ciudad de Loja para capacitar al personal de la cooperativa.	0,23	5	1,15
Personal capacitado y competitivo existente en el mercado para ocupar un puesto de trabajo.	0,18	4	0,72
Realizar convenios empresariales.	0,23	5	1,15
SUBTOTAL	=====	=====	4,46
<u>AMENAZAS</u>			
Alza de los arriendos	0,19	5	0,95
Competencia desleal (Chulqueros, lavado de dinero)	0,15	4	0,60
Políticas gubernamentales que rigen las tasas de interés de las entidades financieras del país.	0,15	4	0,60
Creación de nuevas cooperativas de la misma índole.	0,19	5	0,95

Inestabilidad política y económica del país	0,15	4	0,60
La desconfianza en las entidades financieras nuevas.	0,15	4	0,60
SUBTOTAL	=====	=====	4,30
TOTAL	=====	=====	8,76

ELABORACIÓN: La Autora.

INTERPRETACIÓN.

Cada ponderación (peso) se multiplica por la calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado. La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor a 2,5 nos indica que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas; y si es menos que 2,5 existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades. Y si es igual la empresa se mantiene estable.

La matriz de evaluación de factores externos es una estructura para analizar sistemáticamente y adecuar las oportunidades con las amenazas es decir, que en la evaluación de los factor interno se obtiene un total de 8,76 este cantidad se divide en dos factores externos, el 4,46 corresponde a las oportunidades y el 4,30 corresponde a las amenazas, lo que indica que las oportunidades predominan sobre las amenazas.

Lo que significa que la cooperativa, tiene posibilidades de hacer uso de las oportunidades para contrarrestar las amenazas.

CUADRO N° 23

PROCEDIMIENTO DE LA CALIFICACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	CRITERIOS PARA EVALUAR LAS ESTRATEGIAS							
	EFICIENCIA	VELOCIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	COSTO	CONCORDANCIA CON POLÍTICAS GENERALES	EFEKTOS COLATERALES	IMPACTO ECONÓMICO	IMPACTO ECOLÓGICO	TOTAL
<i>Realizar campañas publicitarias agresivas para dar a conocer los servicios y la existencia de la cooperativa, realizando convenios con los medios publicitarios que tienen bajos costos para lograr acoger más socios.</i>	4	3	3	3	4	2	1	20
<i>Capacitar al personal con la finalidad de que sus actividades sean más eficientes y eliminar los problemas operativos existentes</i>	4	4	3	3	4	2	1	21

<i>Para capturar mercado y aumentar el número de socios es necesario incrementar nuevos servicios como es el servicio médico, servicio funerario, entre otros más.</i>	4	3	3	3	2	2	1	18
<i>Mejorar las estrategias de publicidad para hacer frente a las agresivas campañas publicitarias de la competencia como también para concientizar a la ciudadanía en general que ocupen los servicios que tiene la cooperativa y sientan la seguridad de su dinero que con la competencia desleal no la tienen.</i>	4	3	2	3	2	3	1	18

<i>Realizar una estructura organizacional, para que sea eficiente su organización y gestión administrativa financiera.</i>	5	4	4	3	4	4	1	25
<i>Elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para el funcionamiento correcto de los procesos financieros de la cooperativa y del personal.</i>	5	4	4	3	4	4	1	25

ELABORACIÓN: La Autora

EXCELENTE: 5
 SOBREPROMEDIO: 4
 NORMAL O PROMEDIO: 3
 BAJO EL PROMEDIO: 2
 POBRE: 1

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la presenta investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja, después del análisis de la matriz FODA se utiliza los objetivos estratégicos en el diseño y aplicación de estrategias

1. Objetivo estratégico.

Realizar una estructura organizacional, para que sea eficiente su organización y gestión administrativa financiera.

2. Objetivo estratégico.

Elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para el funcionamiento correcto de los procesos financieros de la cooperativa y del personal.

3. Objetivo estratégico.

Capacitar al personal con la finalidad de que sus actividades sean más eficientes y eliminar los problemas operativos existentes.

4. Objetivo estratégico.

Realizar campañas publicitarias agresivas para dar a conocer los servicios y la existencia de la cooperativa, realizando convenios con los medios publicitarios que tienen bajos costos para lograr acoger más socios.

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

Una vez realizado el **FODA** de la Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja, se procede a diseñar la propuesta del Plan Estratégico, en donde mediante un análisis sistemático se define la misión y visión que responda a los requerimientos actuales de la empresa, así como también se determina las estrategias, políticas, tácticas, metas, actividades, responsables y presupuestos de los objetivos estratégicos planteados.

Estos están establecidos en base a los requerimientos de la Cooperativa, procediendo a su desarrollo cualitativo y cuantitativo, para luego elaborar un presupuesto de cada uno de los proyectos contemplado dentro del plan estratégico propuesto, el mismo que se ejecutara en el periodo comprendido entre el año 2011 hasta el 2013.

El éxito o fracaso del presente Plan Estratégico, se deberá en gran medida a la implementación de los planteamientos formulados, lo que permitirá un mayor fortalecimiento de la Gestión Administrativa Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja, brindando mejor servicio a los socios y a la ciudadanía lojana.

ELABORACIÓN DE LA MISIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

QUE SOMOS COMO ORGANIZACIÓN.	SU BASE O FUNDAMENTO POLÍTICO FILOSÓFICO.	EL PROPÓSITO O FINALIDAD MAYOR.	ÁREA O CAMPO DE ACCIÓN.	GRUPOS SOCIALES PRODUCTIVOS DEL SERVICIO Y/O
Trabajamos por una cooperativa solida, progresista, eficiente, competitiva	Contamos con buena organización, directivos y empleados que trabajan con transparencia, honestidad, compromiso y solidaridad.	Oferta servicios financieros de calidad, promueve el desarrollo de las comunidades de la ciudad de Loja con agilidad y oportunidad generando progreso y bienestar	Ciudad de Loja	Socios y clientes de la ciudad de Loja.

MISIÓN



Trabajamos por una cooperativa de ahorro y crédito solida, progresista, eficiente, competitiva que oferta servicios financieros de calidad, promueve el desarrollo de las comunidades de la ciudad de Loja con agilidad y oportunidad generando progreso y bienestar a nuestros socios y clientes ya que contamos con buena organización, directivos y empleados que trabajan con transparencia, honestidad, compromiso y solidaridad. Esto nos hace líderes entre los demás.

ELABORACIÓN DE LA VISIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

QUE SOMOS Y QUE QUEREMOS O DESEAMOS EN EL FUTURO.	QUE NESECIDADES SE REQUIEREN SATISFACER.	PERSONAS O GRUPOS QUE SE BENEFICIARAN.	BIENES Y /O SERVICIOS A OFRECER..	COMO SE VA A OFRESER EL BUEN SERVICIO.
Somos una cooperativa moderna, eficiente y productiva	Fortaleciendo la organización y administración financiera.	Socios de la cooperativa de la ciudad de Loja.	Brindando servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios de la cooperativa	Con personal comprometido en un 100%.

VISIÓN

Somos una cooperativa de ahorro y crédito moderna, eficiente, productiva, confiable, segura, rentable, innovadora y fuerte, referente en el desarrollo social y económico de la ciudad de Loja, fortaleciendola organización y administración financiera, brindando servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios de la cooperativa y ciudadanía en general con personal comprometido en un 90% para el 2011 al 2014.



ELABORACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE VALORES Y PRINCIPIOS PARA LACOOOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

VOCACIÓN DE SERVICIO PARA SATISFACER AL CLIENTE: Es una actitud del personal de la Cooperativa, atender las necesidades del socio y satisfacer sus expectativas. Buscando de que los socios obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

“A tu servicio, siempre”

HONESTIDAD: Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia. Cualidad humana por la que la Cooperativa se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo.

“Honestidad, nuestra manera de ser”

LIDERAZGO: Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional, buscando el logro de objetivos. Cuando el líder se encuentra dispuesto a asumir los desafíos de la cooperativa con una actitud positiva y optimista, cultivando sólidas relaciones interpersonales que necesitan motivación y un trato humano cordial y generoso. Por tanto se requieren de líderes amables, respetuosos y abiertos a los demás.

“Con tu trabajo y por tu actitud “Probienestar Ltda.” será líder”

TRABAJO EN EQUIPO: Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales. Las instituciones que fomentan entre los empleados un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos cuando hay el compañerismo se logra trabajo y amistad.

“Trabajando en equipo, lo hacemos mejor”

COMPETITIVIDAD: Ofrecemos diferentes servicios financieros de calidad, con eficiencia, eficacia Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

“Productos de calidad, a su alcance”

GENERADORES DE DESARROLLO SUSTENTABLE: Con nuestros servicios financieros propiciamos el desarrollo de los grandes, medianos y pequeños negocios, como también la satisfacción de los socios obteniendo como resultado progreso de su actividad económica y su calidad de vida.

“Contribuimos a su bienestar y progreso”

PLAN OPERATIVO N° 1

OBJETIVO

REALIZAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PARA QUE SEA EFICIENTE SU ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.

La estructura organizacional está conformada por lo siguiente:

- Manual de Funciones.
- Organigramas.
- Manual de Bienvenida.

OBJETIVO:

Elaborar una estructura organizacional para tener una buena organización y gestión administrativa financiera dentro de la cooperativa.

META:

Que los empleados de la Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Loja pongan en práctica y conozcan a fondo todo lo que enmarca una estructura organizacional.

ESTRATÉGIA:

Dentro de la estructura organizacional se elaborara un manual de funciones en el cual se definirá las funciones específicas para cada puesto de trabajo, además se elaborara organigramas para definir los niveles jerárquicos de acuerdo al cargo que ocupan y finalmente se elaborara un manual de bienvenida para el personal nuevo que ingresa por primera vez a la cooperativa “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja.

POLÍTICA:

Todos los empleados de la Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Lojasin excepción alguna deberán conocer y actuar bajo esta estructura organizacional.

TÁCTICA:

- Crear un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo y evitar dualidad de mandos.
- Elaborar organigramas tanto estructural, funcional y posicional para conocer cuál es su línea de supervisión.
- Elaborar un manual de bienvenida para que por medio de este documento conozcan a la cooperativa los empleados que van a formar parte de la cooperativa.

RESULTADOS:

Con este plan operativo se espera que todo el personal de la cooperativa conozca la estructura organizacional, la cual está compuesta por organigramas en el cual se define el nivel jerárquico de cada empleado lo que permitirá conocer cuál es su línea de supervisión, un manual de bienvenida para que sea entregado a cada uno de los empleados nuevos para que conozcan como está formada la cooperativa y un manual defunciones para que cada empleado conozca sus funciones que debe ejecutar dentro de su cargo.



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
PROBIENESTAR DE LA CIUDAD DE LOJA**

LOJA – ECUADOR

2011

PLAN OPERATIVO N° 1
ELABORARA E IMPLEMENTAR UN MANUAL DE FUNCIONES
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
PROBIENESTAR DE LA CIUDAD DE LOJA.

OBJETIVO:

Elaborara un Manual de Funciones que permita colocar a la persona idónea en cada puesto como también conozcan el trabajo y sus funciones que deben desempeñar en su cargo.

META:

Que los empleados de la Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Loja cumplan con las actividades específicas de acuerdo a su cargo.

ESTRATÉGIA:

Definir las funciones específicas para cada puesto dentro de la Cooperativa ProbienestarLtda.de la Ciudad de Loja.

POLÍTICA:

Todos los empleados de la Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Lojasin excepción alguna deberán conocer y actuar de acuerdo al manual de funciones.

TÁCTICA:

Crear un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROBIENESTRA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.

INTRODUCCIÓN:

El manual de funciones permite que el Gerente y todos los empleados de la Cooperativa conozcan las funciones específicas que deben desarrollar llevando a cabo una eficiente gestión administrativa, en cuanto a planeación, organización, dirección y control de las actividades emprendidas por la Cooperativa.

DIAGNÓSTICO:

Mediante el manual de funciones la Cooperativa lograra un eficiente desarrollo en las actividades.

CAPACITACIÓN:

- Atención oportuna y eficiente a los usuarios y socios.
- Multiplicidad de servicios
- Atención personalizada.
- Agilidad en el servicio.
- Mejorar el servicio tiene como finalidad optimizar el desarrollo y crecimiento de la Cooperativa.

OBJETIVOS:

- Colocar a la persona idónea a cada puesto.
- Que los empleados conozcan el trabajo que deben desempeñar.
- Conocer la experiencia y las características de cada persona.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

Elaborar el manual de funciones.

PASOS PARA REALIZAR EL MANUAL DE FUNCIONES:

- Planeación inicial.
- Desarrollo del manual de funciones.
- Implementación del manual de funciones.
- Presupuesto.

PRESUPUESTO REFERENCIAL.

Con el manual de funciones se puede lograr una mayor organización en el desarrollo de las actividades diarias de la Cooperativa, el mismo que tendrá un costo de \$ 500 dólares valor que será cubierto por la entidad.

CUADRO N° 24

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES.

ACTIVIDAD	COLABORADORES	RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN
Manual de funciones	Cooperativa	Gerente	04-03/ 2012	GERENTE

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.”

ELABORADO: Las Autoras

FINANCIAMIENTO.

Se utiliza la fuente de financiamiento interno.

RESULTADOS:

Que todos los empleados conozcan las funciones específicas que deben desarrollar llevando a cabo una eficiente gestión administrativa dentro de la cooperativa.

MANUAL DE FUNCIONES.

Este manual le permite conocer a todo el personal de la empresa las características de cada puesto de trabajo dentro de la misma.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

CÓDIGO: 01

TITULO DEL PUESTO:CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

INMEDIATO SUPERIOR: ASAMBLEA GENERAL.

NIVEL JERÁRQUICO: NIVEL DIRECTIVO.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Planificar, evaluar la marcha administrativa de la cooperativa.

FUNCIONES.

- Designar al gerente y secretaria, así como a los miembros de comisión especiales cuya facultad no corresponde a la asamblea General.
- Autoriza al Gerente la realización de contratos, adquisiciones de bienes muebles, materiales y suministros de oficina para el servicio de la Cooperativa hasta el monto que determine la asamblea general.
- Nombrar y remover con justa causa al Gerente, administradores, jefes de oficina y demás empleados.

- Decidir acerca de las resoluciones de ingreso y retiro de los socios, así como de la exclusión y expulsión de los mismos.
- Determinar el monto de la caución que debe rendir el Gerente y otros empleados, la misma que se le hará en póliza de fidelidad o garantía bancaria.
- Señalar el mínimo de certificados de aportaciones que debe tener los socios.
- Recomendar a la Asamblea General, la distribución de los excedentes y pagos de los intereses sobre los certificados de aportación.
- Presentar a la asamblea los balances semestrales conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia, así como un informe semestral de actividades.
- Fijar las tasas de interés activas y pasivas que deben regir en la entidad y en ningún caso excederán de las establecidas por los organismos competentes.
- Elaborar la proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la cooperativa y someterlo a consideración de la Asamblea. General.
- Establecer la política General de crédito de la Cooperativa.
- Establecer los reglamentos internos de la cooperativa para remitirlos a consideración de la Asamblea General.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Ser socio de la Cooperativa y haber recibido capacitación, adiestramiento en la cooperativa.

CONSEJO DE VIGILANCIA.

CÓDIGO: 02

TITULO DEL PUESTO: CONSEJO DE VIGILANCIA.

INMEDIATO SUPERIOR: ASAMBLEA GENERAL.

NIVEL JERÁRQUICO: NIVEL DIRECTIVO.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Dirigir, evaluar y controlar el comportamiento financiero.

FUNCIONES.

- Dirigir la preparación de los planes operativos y presupuestos del área de crédito, por oficina operativa y a nivel consolidado.
- Identificar la oportunidad de negocios de crédito dentro de los diferentes sectores económicos y áreas geográficas de intervención.
- Evaluar el comportamiento del sector financiero y en particular de las entidades identificadas como competidores directos a fin de proponer reformas a políticas y productos que consoliden la participación de la institución;
- Diseñar, implementar, evaluar y mejorar los procesos/metodologías de concesión y recuperación de crédito, y capacitar al personal del área;
- Cumplir y supervisar la aplicación de normas, reglamentos, políticas y procedimientos de crédito;

- Evaluar el cumplimiento de las metas de colocación y productividad del área de crédito, de manera global; por oficina; por Asesor; y por servicios;
- Preparar los reportes e informes relativos al área;
- Proponer mejorar las políticas, reglamentos, normas y servicios de crédito.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser socio de la cooperativa.
- Tener estudios académicos.
- Tener cursos afines al tema.

PRESIDENTE

CÓDIGO: 03

TITULO DEL PUESTO: PRESIDENTE.

INMEDIATO SUPERIOR: CONSEJO DE VIJILANCIA.

NIVEL JERÁRQUICO: NIVEL DIRECTIVO.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Dirigir, evaluar y controlar el comportamiento financiero.

FUNCIONES.

- Representar judicial y extrajudicial a la Caja de Ahorro y Crédito.
- Convocar conjuntamente con el Secretario (a) a sesiones de directorio y Asambleas generales, tanto ordinarias como extraordinarias.
- Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio.
- Presidir las asambleas ordinarias y extraordinarias de la Caja de Ahorro y Crédito.
- Presidir todos los actos oficiales de la Caja de Ahorro y Crédito.
- Exigir a través de la Asamblea General el cumplimiento de las funciones de cada miembro del directorio y las comisiones.

- Firmar toda la correspondencia oficial de la Caja de Ahorro y Crédito, conjuntamente con el Secretario.
- Firmar conjuntamente con el Secretario (a) todas las actas de sesiones de directiva y de Asamblea General.
- Integrar el Comité de Crédito y autorizar conjuntamente con el administrador gastos que demande el funcionamiento de la Caja de ahorro y Crédito.
- Responsable conjuntamente con el/la Administrador/a de la custodia de los recursos financieros y activos de la Caja de ahorro y Crédito.
- Responsable de los procesos de difusión y promoción de la Caja de ahorro y Crédito;
- Presentar semestralmente en asamblea general, los informes administrativos y balances a consideración de la Directiva de la Caja de Ahorro y Crédito.
- Organizar la administración de la Caja y responsabilizarse de ella.
- Suministrar la información que soliciten los socios y los organismos Directivos.
- Vigilar que la contabilidad de la Caja de Ahorro y Crédito se lleve de una manera correcta y ordenada.
- Suscribir convenios con el fin de lograr el desarrollo de la caja.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser socio de la cooperativa.
- Tener estudios académicos.
- Tener cursos afines.

GERENTE

CÓDIGO: 04

TITULO DEL PUESTO: GERENTE.

INMEDIATO SUPERIOR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

NIVEL JERÁRQUICO: NIVEL EJECUTIVO.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan a diario en la Cooperativa, a fin de lograr los objetivos propuestos.

FUNCIONES.

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Caja de Ahorro.
- Organizar la administración de Caja de Ahorro y responsabilizarse de ella.
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas por el Directorio.
- Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración del Directorio.
- Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la Caja de Ahorro.
- Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad.

- Firmar los cheques, junto con el Presidente, y;
- Las demás funciones que le correspondan, conforme al estatuto y reglamentos de la Caja de Ahorro.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Título en Ingeniero Comercial o poseer Título en carreras afines.
- Experiencia haber estado por lo menos 3 años en cargos similares.
- Disponibilidad de tiempo.

ASESOR JURÍDICO.

CÓDIGO: 05

TITULO DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO.

INMEDIATO SUPERIOR: ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS.

NIVEL JERÁRQUICO: NIVEL ASESOR.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Asesorar a todos los niveles jerárquicos de la Cooperativa, en asuntos relacionados a problemas legales cuando se lo requiera.

FUNCIONES.

- Ayudar en todo tramite de aspectos legales.
- Ejercer la defensa jurídica sobre los intereses de la Cooperativa.
- Revisar que los reglamentos, estatutos y manuales internos estén de acuerdo a lo estipulado en la Ley de compañías.
- Cumple y hace cumplir con todas las disposiciones legales.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE.

- Responder ante la junta de accionistas en cuanto a aspectos de trámites legales.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Título de Abogado en libre ejercicio de su profesión.
- Experiencia haber estado 1 a 2 años en cargos similares.
- Edad 25 a 40 años.

SECRETARIA.

CÓDIGO: 06

TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA

INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE

NIVEL JERÁRQUICO: NIVEL AUXILIAR

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Realiza labores de secretaria o de asistente directa del Gerente.

FUNCIONES:

- Asistir a las Asambleas de la junta de accionistas.
- Elaborar las actas de la asamblea de la junta de accionistas.
- Atender al público que solicite información y concertar entrevistas con el Gerente de la empresa.
- Controlar la asistencia del personal con un libro destinado para el efecto.
- Atender la correspondencia, manejando con diplomacia y eficiencia.
- Control de entrada y salida del personal.
- Elaboración de oficios, memorándums, cartas, invitaciones, sanciones, etc.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

- El puesto requiere de la gran eficiencia, responsabilidad, discreción, en el desarrollo de sus funciones.

- Establecer buenas relaciones interpersonales con el personal de la institución y clientes de la misma.
- Responder por equipos que estén a su cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título de Secretaria Ejecutiva.

EXPERIENCIA: Haber laborado como secretaria, mínimo por un año en otra cooperativa.

GUARDIA.

CÓDIGO: 07

TITULO DEL PUESTO: GUARDIA.

INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE.

NIVEL JERÁRQUICO: NIVEL AUXILIAR.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Garantizar la seguridad de los empleados y socios de la cooperativa.

Resguardar la integridad del edificio, instalaciones, equipos y demás bienes y derechos de la cooperativa.

FUNCIONES.

- Vigilar que los socios respeten el turno guardando la debida distancia frente a caja, mientras realizan sus transferencias.
- Estar pendiente de la entrada y salida de que visitan la Cooperativa, y en caso de tener alguna sospecha, llamar la atención de inmediato y comunicar sobre el particular al Gerente.
- Operar el dispositivo del sistema de seguridad, o alertar cuando fuera necesario.
- Abrir y cerrar las puertas de acceso general a la cooperativa, tomando en cuenta los horarios establecidos para la atención del público en general.

- Precautelar la seguridad física de las cajas o dinero recaudado, del personal de la Cooperativa y los socios.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE.

Es responsable de la integridad física del edificio, su contenido y por la seguridad del personal, directivos y socios dentro del recinto de la Cooperativa.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Título de bachiller.
- Entrenamiento en defensa personal y manejo de armas.
- Capacitación en relaciones humanas y sistemas de seguridad e investigación.

CONTADOR.

CÓDIGO: 08

TITULO DEL PUESTO: CONTADOR.

INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE.

NIVEL JERÁRQUICO: NIVEL AUXILIAR.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Registrar e interpreta las actividades de carácter económico financiero de la Cooperativa.

FUNCIONES.

- Elaborar semestralmente los estados financieros y presentarlos ante el Gerente;
- Facilitar al Auditor toda la información y documentación requerida para la realización de exámenes;
- Supervisar y dirigir la ejecución presupuestaria, poniendo énfasis en el cuidado previo del gasto;
- Registrar todas las transacciones que se realizan en el día.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Título Profesional en Contabilidad y Auditoría.
- Cursos en programas de contabilidad actualizados.
- Experiencia mínima de 2 a 3 años en cargos similares

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Edad 25 a 40 años.

ATENCION AL CLIENTE.

CÓDIGO: 09

TITULO DEL PUESTO: ATENCION AL CLIENTE.

INMEDIATO SUPERIOR: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.

NIVEL JERÁRQUICO: NIVEL OPERATIVO.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Difundir la información de la cooperativa.

Apertura de cuentas.

Información de los beneficios de los socios.

FUNCIONES.

- Realizar las aperturas de cuentas.
- Informe de ahorros.
- Informe de cartera.
- Actualización de información de los socios.
- Actualización de libretas.
- Consulta de saldos.
- Informe general de la cooperativa.
- Archivo de datos.

- Realización de plazo fijo y sus derivados.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Estudios universitarios.
- Experiencia laboral de 2 a 3 años en cargos similares.
- Edad 21 a 30 años.

OFICIAL DE CRÉDITO.

CÓDIGO: 10

TITULO DEL PUESTO: OFICIAL DE CRÉDITO.

INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE.

NIVEL JERÁRQUICO: NIVEL OPERATIVO.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Negociar con el cliente y cumple con el reglamento.

FUNCIONES.

- Cumplir con las disposiciones legales en lo referente a operaciones de crédito, así como las políticas, normas, procedimientos e instructivos internos de la Caja.
- Asesorar al cliente de acuerdo a sus necesidades crediticias.
- Mantener actualizada la carpeta del cliente con la documentación respectiva.
- Negociar con el cliente las condiciones del crédito como: monto, plazo, forma de pago, etc.
- Solicitar la información y documentación necesaria para la instrumentación y análisis del crédito.
- Preparar la presentación de los diferentes créditos y exponerlos en las reuniones del comité de crédito.

- Administrar la cartera de créditos vigentes y vencidos.
- Llevar un registro de los nombres y números de las personas que atiende.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Título superior.
- Experiencia de dos años en funciones similares.

CAJERA.

CÓDIGO: 11

TITULO DEL PUESTO:RECIBIDOR-PAGADOR.

INMEDIATO SUPERIOR: OFICIAL DE CREDITO.

NIVEL JERÁRQUICO: NIVEL OPERATIVO.

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Recibir y entregar dinero a los socios.

FUNCIONES.

- Realizar los depósitos y retiros de ahorros.
- Realizar abonos de cartera.
- Ejecutar las liquidaciones de cuentas.
- Incremento, disminución, de depósito a plazo fijo.
- Efectuar las notas de debito y notas de crédito.
- Realizar los registros de otros ingresos y egresos.
- Efectuar el cuadro de caja diario.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Estudios universitarios.
- Experiencia de 1 a 3 años.
- Edad de 21 a 30 años.



**ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO PROBIENESTAR DE LA CIUDAD
DE LOJA**

LOJA – ECUADOR

2011

PLAN OPERATIVO N° 1.
ELABORACION E IMPLEMENTACION DE ORGANIGRAMAS PARA
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROBIENESTAR DE LA
CIUDAD DE LOJA.

OBJETIVO:

Elaborar un Organigrama Estructural, Funcional, Posicional que permita identificar a todos los empleados que nivel jerárquico ocupan y bajo el mando de quienes están.

META:

Que los empleados de la Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Loja conozcan la jerarquía que ocupan dentro de la institución financiera y cuál es su línea de supervisión.

ESTRATÉGIA:

Definir los niveles jerárquicos de acuerdo al cargo de trabajo que ocupa dentro de la Cooperativa ProbienestarLtda.de la Ciudad de Loja para determinar su jerarquía.

POLÍTICA:

Todos los empleados de la Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Lojasin excepción alguna deberán conocer y actuar de acuerdo a su nivel jerárquico que ocupa y al mando de quien está para no saltarse las líneas de supervisión y tener un buen direccionamiento.

TÁCTICA:

Crear un Organigrama Estructural, Funcional y Posicional, tomando en cuenta el cargo que ocupa para especificarsu nivel jerárquico al que pertenece.

PRESUPUESTO REFERENCIAL.

Con la elaboración de organigramas se puede lograr una mayor organización en el desarrollo de las actividades diarias de la Cooperativa, el mismo que tendrá un costo de \$ 350 dólares valor que será cubierto por la entidad.

CUADRO N° 25

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES.

ACTIVIDAD	COLABORADORES	RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN
Elaboración de organigramas	Cooperativa	Gerente	04-03/ 2012	GERENTE

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Probienestar Ltda."

ELABORADO: Las Autoras

FINANCIAMIENTO.

Se utiliza la fuente de financiamiento interno.

RESULTADOS:

Que todos los empleados de la cooperativa identifique y conozcan cual es su nivel jerárquico, quien es su jefe inmediato superior para de esta manera evitar saltarse la línea de supervisión y faltar a las políticas o reglamentó interno de trabajo.

1. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.

Para desarrollar todas las actividades administrativas en forma eficiente la entidad financiera tiene los siguientes niveles que se detallan a continuación:

NIVEL LEGISLATIVO O DIRECTIVO.- Lo conforma la Asamblea General es el organismo que tiene mayor jerarquía dentro de la Cooperativa, dentro de este organismo está inmerso el Consejo de Administración que se encargan de Planificar, evaluar la marcha administrativa de la cooperativa y tiene a su cargo la toma de decisiones con finalidades ejecutivas el mismo que responde a la Asamblea General para su correcta gestión, para lo cual nombra un Gerente , y el Consejo de Vigilancias es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, Jefes y demás empleados de la cooperativa, se encarga de Dirigir y controlar el comportamiento financiero de la cooperativa.

NIVEL EJECUTIVO.- Lo representa el Gerente, es el personero central de la Administración, es el responsable de llevar al éxito o el fracaso a la cooperativa como también es el que toma las decisiones generales de ejecución por autorización de la Asamblea General se encarga de Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan a diario en la Cooperativa, a fin de lograr los objetivos propuestos. Además el Gerente es nombrado por el Consejo de Administración.

NIVEL ASESOR.- Normalmente constituye este nivel el órgano asesor llamado a orientar las decisiones que merecen un tratamiento especial como es el caso de las situaciones de carácter laboral y las relaciones judiciales de la institución con otras organizaciones o usuarios. Generalmente toda empresa cuenta con un Asesor Jurídico, sin que por ello se descarte la posibilidad de tener asesoramiento de profesionales de otras áreas en caso de requerirlo.

NIVEL DE APOYO.- Es el nivel auxiliar, lo conforma el Conserje-Guardia que es la persona encargada de mantener limpio el edificio, las oficinas y departamentos como también brinda y vela por la seguridad a todos los empleados y socios de la Cooperativa.

NIVEL OPERATIVO.- es el que cumple directamente con los objetivos y finalidades de la entidad, en que ejecuta todos los programas de trabajo propuestos en los diferentes niveles administrativos, en la cooperativa.

Está conformado por los siguientes Departamentos de Contabilidad, Créditos, Atención al cliente y Caja.

2. ORGANIGRAMA.

Es la representación gráfica de la estructura organizativa, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización financiera; desempeña un papel informativo, que permite que los empleados de la cooperativa y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

La cooperativa para su desempeño en sus actividades, utilizará en su estructura organizativa uno o varios organigramas que tienen la función de determinar los niveles de posición de cada área. Contara la cooperativa con los siguientes organigramas que se los detalla a continuación:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

Es una representación gráfica de la estructura administrativa de la cooperativa, con el cual se conoce y visualiza las interrelaciones y los niveles de autoridad de la organización.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

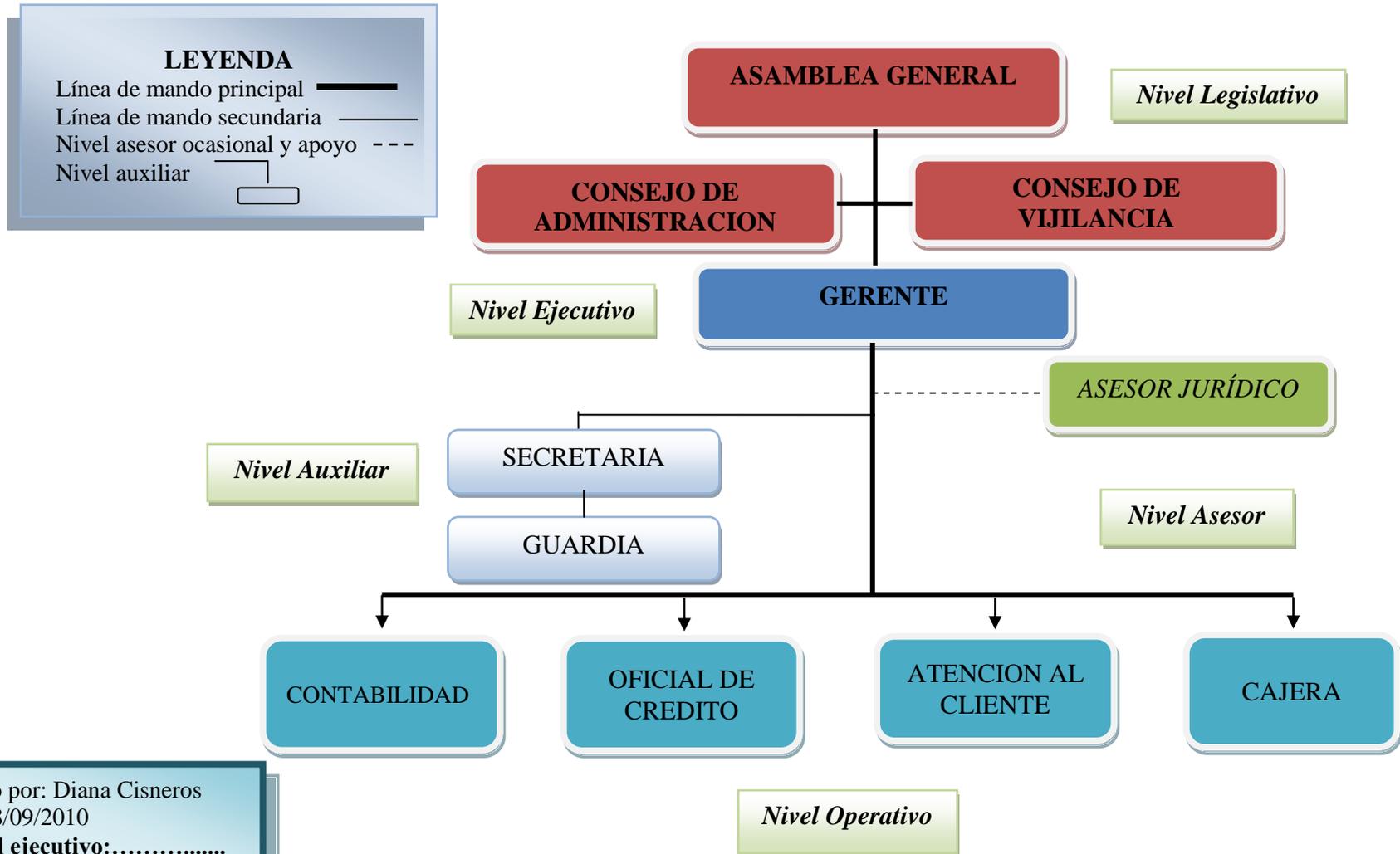
Este es una singularidad del organigrama estructural, simboliza las funciones básicas de cada unidad administrativa, iniciando por las más importantes y luego las de menor trascendencia y en cada uno de los niveles.

ORGANIGRAMA POSICIONAL.

Es la distribución específica de las jerarquías o categorías de puestos desempeñados por el personal directivo, ejecutivo u operacional de una Empresa o Entidad.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

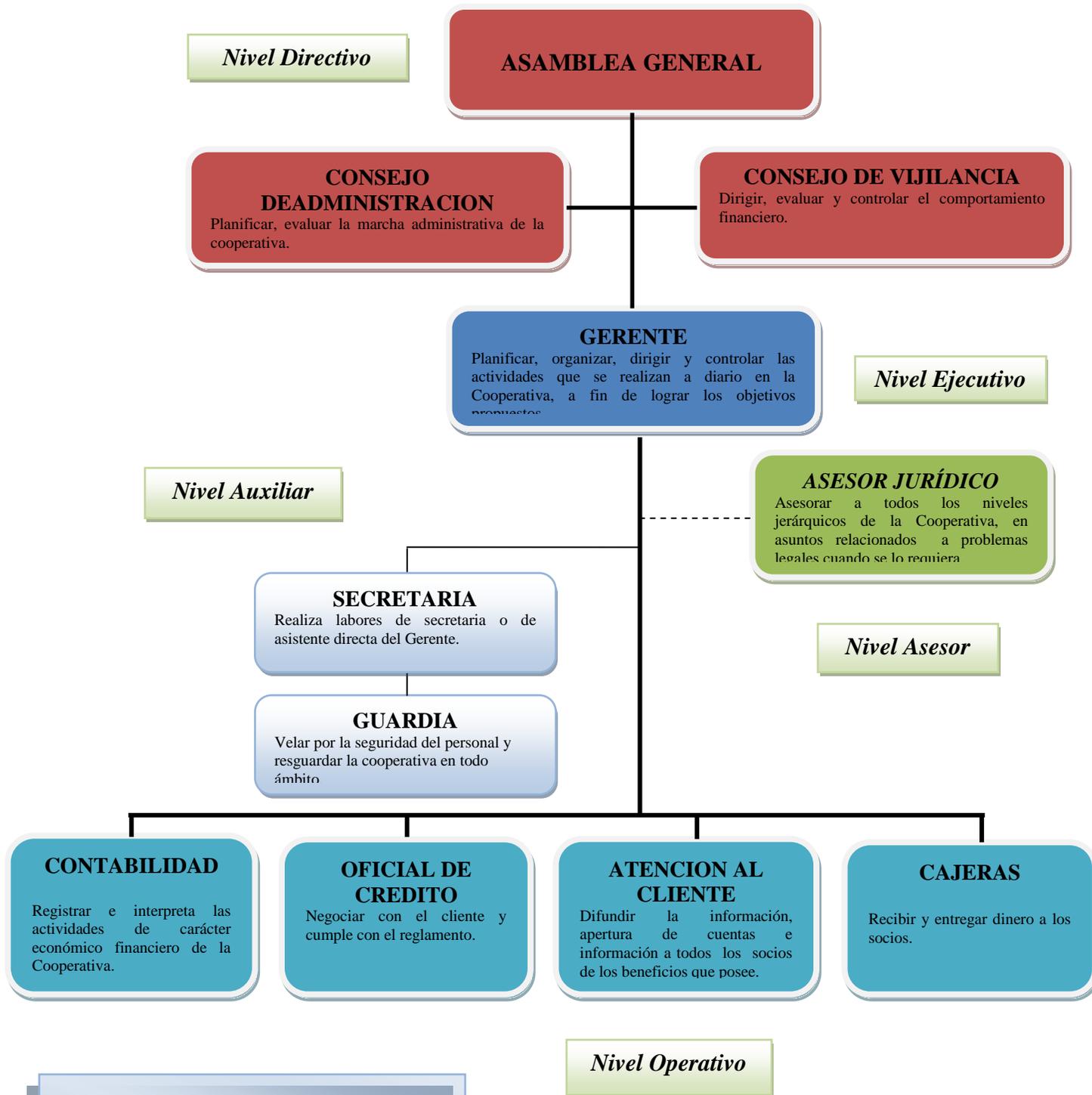
COOPÉRATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROBIENESTAR LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA



Elaborado por: Diana Cisneros
Fecha: 28/09/2010
Firma del ejecutivo:.....
Aprobado por:.....
Fecha:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

COOPÉRATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROBIENESTAR LTDA. DE LA CUIDAD DE LOJA



LEYENDA

Línea de mando principal —————

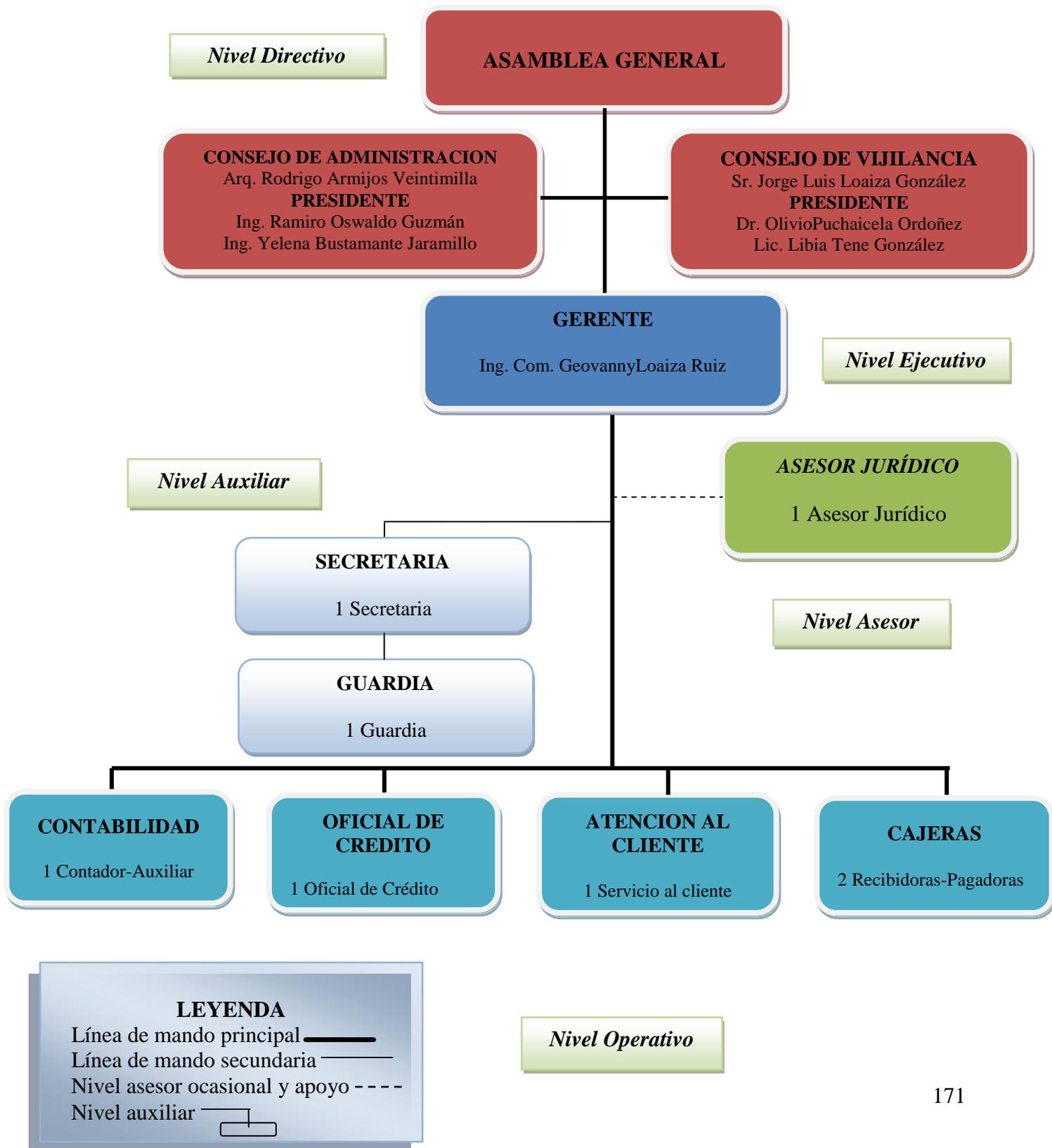
Línea de mando secundaria ————

Nivel asesor ocasional y apoyo - - - -

Nivel auxiliar ————

ORGANIGRAMA POSICIONAL

**COOPÉRATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROBIENESTAR LTDA.
DE LA CUIDAD DE LOJA**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.**



MANUAL DE BIENVENIDA

LOJA – ECUADOR

2011

PRESENTACIÓN.

1. INTRODUCCIÓN.

El presente *Manual de Bienvenida* ha sido elaborado pensando en ti que te integras a este equipo de trabajo conocida como la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

Este texto tiene la finalidad de que conozcas la Cooperativa en la que laboras, ya que es nuestra intención que el conocimiento de la Cooperativa más tu compromiso en este nuevo empleo, sean el punto de partida para que te sientas parte de esta institución financiera y tengas las bases para el adecuado desempeño de tu trabajo.

Desde ahora y durante tu estancia en ella, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones laborales y de desarrollar tu máximo esfuerzo para que, unido al que hace la Institución, logremos un óptimo desempeño de nuestras actividades, así como tu óptimo desarrollo personal en este tu nuevo centro de trabajo.

De esta manera te pedimos que te sientas a gusto y entusiasta, y que leas con atención y por completo el presente Manual que constituye tu primera capacitación para el trabajo dentro de la Cooperativa.

¡BIENVENIDO!

2. RESEÑA HISTÓRICA.

RESEÑA HISTORICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

En el mes de agosto del 2009, un grupo de emprendedores lojanos preocupados por la falta de apoyo financiero a los microempresarios deciden constituir una organización financiera que preferentemente atienda a las necesidades crediticias de los sectores más deprimidos de la ciudad, así nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ProbienestarLtda” con vida jurídica el 21 de Diciembre del mismo año, según acuerdo de la Dirección Provincial del Ministerio de Inclusión Económica y Social N° 032, inscripción en el Registro General de Cooperativas N° 7374, de la Administración del Sistema Cooperativo de la Provincia de Loja, de fecha 30 de Diciembre del 2009. Su actividad económica empezó el 7 de Mayo del 2010 con 4 personas y actualmente consta de 6 personas las cuales laboran en dicha entidad financiera, situada en la Av. Mercadillo 16-57 y Av. Universitaria de la Ciudad de Loja.

La idea de implementar una entidad financiera en la Ciudad de Loja fue del Arq. Rodrigo Armijos Veintimilla actualmente es el Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar” Ltda. con el objetivo fundamental de prestación de servicios financieros de Ahorro y Crédito, y complementariamente, atender otras transacciones como pagos de Servicios Básicos, transferencias internacionales, pago de pensiones, SOAT, bono de desarrollo humano, entre otras más; esta entidad se inicio con 19 socios.

Su finalidad es servir a la colectividad brindando servicios como son: Crédito de consumo, Crédito emergente, Microcrédito, Crédito de Desarrollo Humano, Cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo con 1, 3, 6, 9,12 o más meses, y en la actualidad pago del SOAT, esto por medio del servicio de Rapipagos que tiene la Cooperativa

de Ahorro y Crédito “Probienestar” Ltda. Además otorgando beneficios como son: Créditos a bajos intereses y seguro de vida para los socios.

Actualmente el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” es el Ing. Com. Geovanny Loaiza.

3. OBJETIVOS.

Es importante destacar que la entidad se ha planteado algunos objetivos para su funcionamiento.

OBJETIVO GENERAL.

Su objetivo es la prestación de servicios financieros de Ahorro y Crédito, y complementariamente, atender otras transacciones como pagos de Servicios Básicos, transferencias internacionales, pago de pensiones, SOAT, bono de desarrollo humano, entre otras más.

OBJETIVO ESPECÍFICOS.

- Un objetivo es crecer y obtener rentabilidad para poder ser competitiva.
- Comprometer y concienciar al personal con los objetivos que persigue la entidad.
- Brindar un servicio de calidad.
- Otorgar créditos con intereses bajos.

4. MISIÓN.

Trabajamos por una cooperativa de ahorro y crédito sólida, progresista, eficiente, competitiva que oferta servicios financieros de calidad, promueve el desarrollo de las comunidades de la ciudad de Loja con agilidad y oportunidad generando progreso y bienestar a nuestros socios y clientes ya que contamos con buena organización, directivos y empleados que trabajan con transparencia, honestidad, compromiso y solidaridad. Esto nos hace líderes entre los demás.



5. VISIÓN.

Somos una cooperativa de ahorro y crédito moderna, eficiente, productiva, confiable, segura, rentable, innovadora y fuerte, referente en el desarrollo social y económico de la ciudad de Loja, fortaleciendola organización y administración financiera, brindando servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios de la cooperativa y ciudadanía en general con personal comprometido en un 90% para el 2011 al 2014.



6. POLITICAS PARA EL PERSONAL DE LA ENTIDAD FINANCIERA.

Las políticas que impone la cooperativa para todo su personal son las siguientes:

- Demostrar valores éticos y morales dentro de la cooperativa.
- Ser puntuales en toda ocasión.
- La hora de entrada es a las 8:00 am y la hora de salida es a las 6:00 pm.
- Se concede una hora para el almuerzo de 1:00 pm a 2:00 pm.

- Los horarios de atención de la cooperativa para el público en general son de 9:00 am a 17:00 pm de lunes a viernes y los días sábados de 9:00 am a 13:00 pm.
- Los pagos se los realiza cada mes y los efectúa el contador. Los sueldos que reciben cada uno de los trabajadores es de acuerdo al cargo que desempeñen.
- Una política relevante que realiza la cooperativa es brindar un servicio ágil y oportuno a todos sus socios y público en general.

7. SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

Los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda. de la ciudad de Loja a todos sus socios y a la ciudadanía en general son varios, a continuación se los detalla:

CUENTA DE AHORROS.

- Disponibilidad de su dinero en forma inmediata.
- La mejor tasa de interés.
- Capitalización mensual de intereses.
- Ahorro planificado.
- Sus ahorros siempre serán premiados.

CRÉDITOS.

- Crédito de Consumo.
- Crédito Emergente.
- Microcrédito.
- Crédito de Desarrollo Humano.

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO.

- Las tasa más rentable del mercado.
- Seguridad y respaldo.
- Plazo 1,3,6,9,12 o más meses.

SERVICIO DE RAPIPAGOS.

- Pago del Bono de desarrollo humano.
- Pago de luz y teléfono.
- Pago de transferencias internacionales, a través de MoneyGram.
- Pago del SOAT.
- Pago de planes telefónicos de porta, movistar y alegre; entre otros más que se pueden realizar con el servicio de Rapipagos.

8. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.

Para desarrollar todas las actividades administrativas en forma eficiente la entidad financiera tiene los siguientes niveles que se detallan a continuación:

NIVEL LEGISLATIVO O DIRECTIVO.- Lo conforma la Asamblea General es el organismo que tiene mayor jerarquía dentro de la Cooperativa, dentro de este organismo está inmerso el Consejo de Administración que se encargan de Planificar, evaluar la marcha administrativa de la cooperativa y tiene a su cargo la toma de decisiones con finalidades ejecutivas el mismo que responde a la Asamblea General para su correcta gestión, para lo cual nombra un Gerente , y el Consejo de Vigilancias es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, Jefes y demás empleados de la cooperativa, se encarga de Dirigir y controlar el comportamiento financiero de la cooperativa.

NIVEL EJECUTIVO.- Lo representa el Gerente, es el personero central de la Administración, es el responsable de llevar al éxito o el fracaso a la cooperativa como

también es el que toma las decisiones generales de ejecución por autorización de la Asamblea General se encarga de Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan a diario en la Cooperativa, a fin de lograr los objetivos propuestos. Además el Gerente es nombrado por el Consejo de Administración.

NIVEL ASESOR.- Normalmente constituye este nivel el órgano asesor llamado a orientar las decisiones que merecen un tratamiento especial como es el caso de las situaciones de carácter laboral y las relaciones judiciales de la institución con otras organizaciones o usuarios. Generalmente toda empresa cuenta con un Asesor Jurídico, sin que por ello se descarte la posibilidad de tener asesoramiento de profesionales de otras áreas en caso de requerirlo.

NIVEL DE APOYO.- Es el nivel auxiliar, lo conforma el Conserje-Guardia que es la persona encargada de mantener limpio el edificio, las oficinas y departamentos como también brinda y vela por la seguridad a todos los empleados y socios de la Cooperativa.

NIVEL OPERATIVO.- es el que cumple directamente con los objetivos y finalidades de la entidad, en que ejecuta todos los programas de trabajo propuestos en los diferentes niveles administrativos, en la cooperativa.

Está conformado por los siguientes Departamentos de Contabilidad, Créditos, Atención al cliente y Caja.

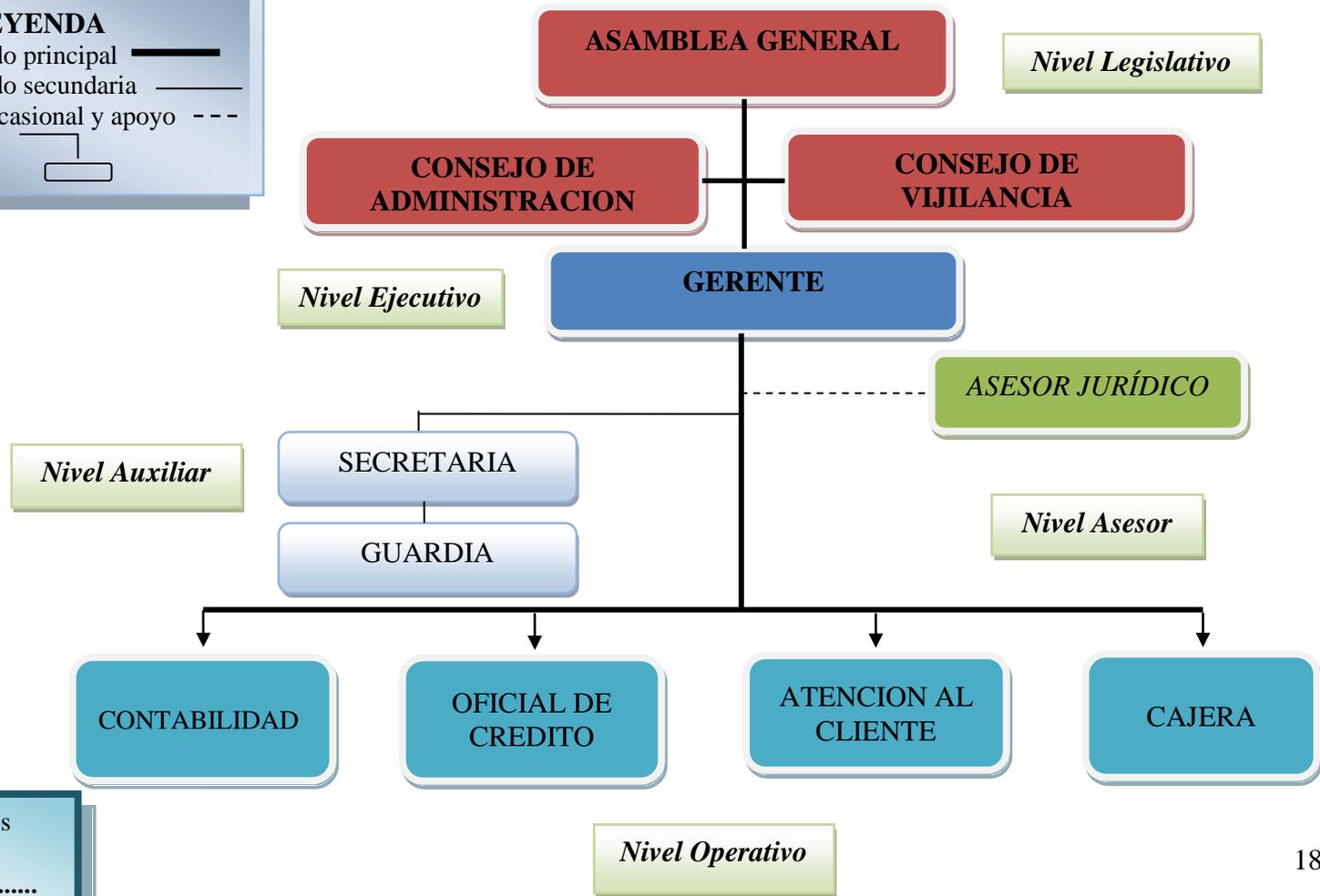
9. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es una representación gráfica de la estructura administrativa de la cooperativa, con el cual se conoce y visualiza las interrelaciones y los niveles de autoridad de la organización.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

**COOPÉRATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROBIENESTAR LTDA.
DE LA CIUDAD DE LOJA**

LEYENDA
Línea de mando principal ———
Línea de mando secundaria ———
Nivel asesor ocasional y apoyo - - -
Nivel auxiliar ———



Elaborado por: Diana Cisneros
Fecha: 28/09/2010
Firma del ejecutivo:.....
Aprobado por:.....
Fecha:



Para cualquier aclaración o información que requieras estamos a tus órdenes en el Departamento de Recursos Humanos, o bien, en las diferentes áreas con la que cuenta nuestra institución establecidas dentro de la Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja.

PRESUPUESTO REFERENCIAL.

Con el manual de bienvenida se puede lograr una mayor organización en el desarrollo de las actividades diarias de la Cooperativa, el mismo que tendrá un costo de \$ 300 dólares valor que será cubierto por la entidad.

CUADRO N° 26

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES.

ACTIVIDAD	COLABORADORES	RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN
Manual de bienvenida	Cooperativa	Gerente	04-03/ 2012	GERENTE

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Probienestar Ltda."

ELABORADO: Las Autoras

FINANCIAMIENTO.

Se utilizará la fuente de financiamiento interno

RESULTADOS:

Que todos los empleados de la cooperativa que vienen a formar parte de la cooperativa identifiquen y conozcan como está formada la cooperativa.

PLAN OPERATIVO N° 2.

OBJETIVO

ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL FUNCIONAMIENTO CORRECTO DE LOS PROCESOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA Y DEL PERSONAL.

OBJETIVO:

Elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para contribuir de una manera eficiente y eficaz al correcto desempeño de los procedimientos al realizar una tarea dentro de la cooperativa.

META:

Que los empleados de la Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Loja pongan en práctica y conozcan a fondo todo lo que enmarca un manual procedimientos.

ESTRATÉGIA:

Definir correctamente los procedimientos que se deben realizar en una tarea específica para evitar desperdicio de tiempo y esfuerzo del personal de la Cooperativa ProbienestarLtda.de la Ciudad de Loja.

POLÍTICA:

Todos los empleados de la Cooperativa “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Lojasin excepción alguna deberán conocer y actuar bajo este manual de procesos para que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre de manera sistemática y brindar rapidez a los socios en los servicios.

TÁCTICA:

Crear un manual de procedimientos administrativos y financieros para el personal de la cooperativa ya que es un mecanismo para realizar cualquier actividad de manera eficiente y a la vez es un medio de comunicación donde se plasma cada una de las actividades a desarrollar.

PRESUPUESTO REFERENCIAL.

Con el manual de procedimientos se puede lograr una mayor organización en el desarrollo de las actividades diarias de la Cooperativa, el mismo que tendrá un costo de \$ 1500 dólares valor que será cubierto por la entidad.

CUADRO N° 27

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES.

ACTIVIDAD	COLABORADORES	RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN
Manual de procedimientos	Cooperativa	Gerente	04-03/ 2012	GERENTE

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Probienestar Ltda."

ELABORADO: Las Autoras

FINANCIAMIENTO.

Se utiliza la fuente de financiamiento interno.

RESULTADOS:

Lo que se espera de este plan operativo es que todo el personal de la cooperativa lleve un orden y control sistemático de los pasos y actividades que deben seguir para la realización de cada una de las funciones como también no desperdiciar el tiempo y esfuerzo en el trabajo por no conocer los procesos de cada actividad.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE
LA CIUDAD DE LOJA**

LOJA – ECUADOR

2011

ÍNDICE DEL MANUAL

CAPITULO I

- 1.1** Introducción.
- 1.2** Objetivo de los Procedimientos.
- 1.3** Áreas de Aplicación o Alcance de los Procedimientos.
- 1.4** Simbología Utilizada.

CAPITULO II

- 2.1** Mapa de Procesos General.
- 2.2** Procesos Misionales.
- 2.3** Descripción y Flujogramas de Operaciones Misionales.
 - 2.3.1** Proceso de Apertura de Libreta.
 - 2.3.2** Proceso de Depósito.
 - 2.3.3** Proceso de Retiro.
 - 2.3.4** Proceso de Crédito.
 - 2.3.5** Proceso de Póliza.
 - 2.3.6** Proceso de SOAT.

CAPITULO III

- 3.1** Procesos de Apoyo.
- 3.2** Descripción y Flujogramas de Operaciones de Apoyo.
 - 3.2.1** Proceso de Ingreso de Personal.
 - 3.2.2** Proceso de Presupuesto.
 - 3.2.3** Proceso de Registro de Activos Fijos.
 - 3.2.4** Proceso de Retiro de Activos Fijos.
 - 3.2.5** Proceso de Compra de Suministros.
 - 3.2.6** Proceso de Compra de Equipos de Oficina.

3.2.7 Proceso de Programas de Capacitación.

3.2.8 Proceso de Cartera y Normalización.

3.2.9 Proceso de Castigo de Cartera.

3.2.10 Proceso de Envío de Correspondencia.

3.2.11 Proceso de Recibo de Correspondencia.

3.2.12 Proceso de Afiliaciones.

CAPITULO IV

4.1 REQUISITOS

4.1.1 Apertura de Libreta.

4.1.2 Depósito de Dinero.

4.1.3 Retiro de dinero.

4.1.4 Crédito.

4.1.5 Póliza

4.1.6 SOAT

4.1.7 Ingreso de Personal

4.2. GLOSARIO DE TERMINOS

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

La implementación de los Manuales, es muy fundamental e importante para el surgimiento de una organización ya que permite llevar un orden y control sistemático de los pasos y actividades que deben seguir para la realización de cada una de las funciones dentro de una institución y por ende facilitan de una manera sustancial la relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Es importante destacar que una de las mayores oportunidades que existen para reducir costos de oficinas radica en la posibilidad de uniformar o equilibrar los procedimientos, siempre existe un medio o mecanismo de realizar cualquier actividad de una manera eficiente y eficaz en cada cargo designado. Es por ello que se hace referencia en el uso de los manuales ya que son un medio muy importante de comunicación donde se plasma cada una de las actividades a desarrollar en el cargo designado, el mismo que servirá como guía a seguir. También se debe recalcar que al no hacer uso de manera uniforme de los procedimientos que existen para realizar tareas nos puede dar como resultado un gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficina.

1.2 OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS

El objetivo primordial de la elaboración de los procedimientos es contribuir de una manera eficiente y eficaz al desempeño de una organización, tratando de brindar una guía a seguir para que todo el Talento Humano en primera instancia se identifique con los objetivos que persigue la institución y por ende conozca de que manera va a contribuir para el alcance de los mismos.

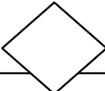
Po lo tanto el objetivo primordial de los procesos es que cada miembro debe actuar de una manera eficaz para que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen

siempre de manera sistemática para garantizar uniformidad y rapidez al momento de brindar o vender el servicio.

1.3 AREAS DE APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

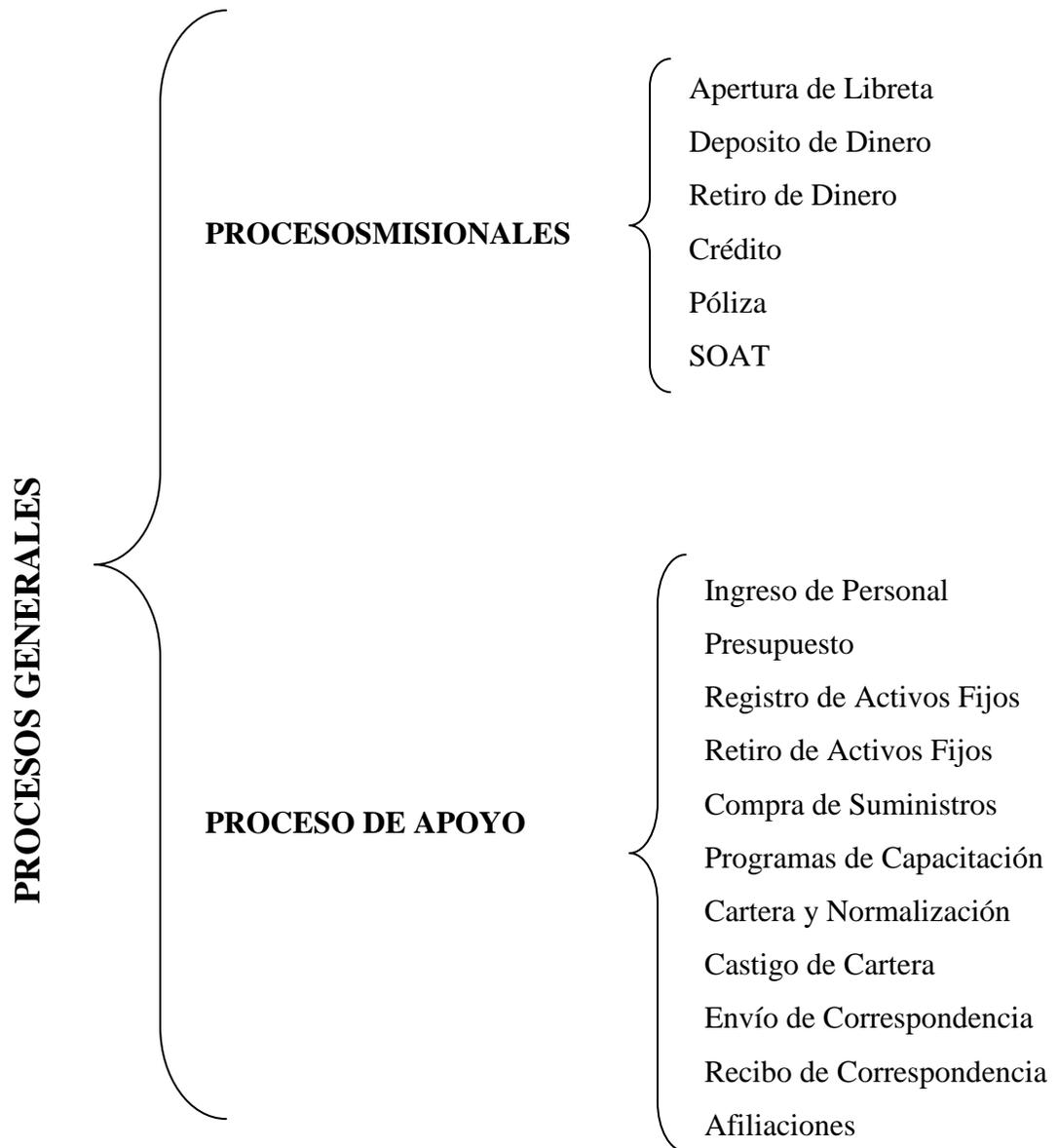
El manual de procesos abarca cada uno de los procedimientos que se encuentran operando en el departamento Administrativo y Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.”.

1.4 SIMBOLGIA UTILIZADA

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indicador de inicio de un procedimiento
	Se utiliza para representar una tarea o actividad.
	Forma utilizada para representar movimiento de una tarea o actividad.
	Forma utilizada para representar Inspección de una tarea o actividad.
	Forma utilizada para representar toma de decisión.
	Forma utilizada para representar archivo de información.
	Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.
	Forma utiliza en un Diagrama de Flujo para representar la demora de una operación o actividad.
	Forma utiliza en un Diagrama de Flujo para representar una operación y al mismo tiempo inspección de una tarea o actividad.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.

CAPITULO II

2.1 MAPA DE PROCESOS GENERALES



2.2 PROCESOS MISIONALES

Se denominan procesos misionales aquellos que describen las actividades o funciones centrales de la Cooperativa, estos muestran el que hacer de la entidad y que encaminan el cumplimiento de la misión de la misma.

PROCESOS MISIONALES	
Apertura de libreta	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Depósito	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Retiro	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Crédito	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Póliza	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
SOAT	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.

**2.3 DESCRIPCIÓN Y FLUJOGRAMAS DE PROCESOS
MISIONALES**

2.3.1 PROCESOS DE APERTURA DE LIBRETA

Nº DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Llegada del cliente a la Cooperativa.	Cliente.
2	Entrega de información.	Secretaria.
3	Recibe información.	Cliente.
4	Entrega de requisitos.	Oficial y/o Jefe de Crédito
5	Decisión del cliente, no acepta	Cliente.
6	Presenta documentos. Si acepta.	Cliente.
7	Llena solicitud	Oficial y/o Jefe de Crédito
8	Registro de datos en el Sistema.	Oficial y/o Jefe de Crédito
9	Entrega de libreta.	Oficial y/o Jefe de Crédito
10	Cuenta habilitada.	Oficial y/o Jefe de Crédito
11	Realizar depósito del valor dispuesto.	Cliente.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE APERTURA DE LIBRETA

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	➔	D	◇	□	▽	▭	◻	◻				
1	Ingreso a la Cooperativa.	●	●												Cliente.
2	Entrega de información.		●												Secretaria.
3	Recibe información.		●												Cliente.
4	Entrega de requisitos.		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
5	Decisión del cliente, no acepta					●								●	Cliente.
6	Presenta documentos. Si acepta.					●								●	Cliente.
7	Llena solicitud														Oficial y/o Jefe de Crédito
8	Registro de datos en el sistema.		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
9	Entrega de libreta.		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
10	Cuenta habilitada.		●											●	Oficial y/o Jefe de Crédito.
11	Realizar depósito del valor dispuesto.		●											●	Cliente.

2.3.2 PROCESOS DE DEPÓSITO

Nº DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE S
1	Llegada del cliente a la Cooperativa.	Cliente.
2	Llena papeleta con datos personales.	Cliente.
3	Se dirige a caja.	Cliente.
4	Presenta la libreta con la papeleta de depósito y el dinero.	Cliente.
5	Revisa si los datos son correctos.	Cajera
6	Conteo del dinero	Cajera
7	Reconteo del dinero.	Cajera
8	Registro de la transacción en el sistema.	Cajera
9	Debito si se trata de pago de crédito.	Cajera
10	Entrega de libreta con el registro de la transacción realizada.	Cajera
11	Archivo del documento	Cajera
12	Verificación del depósito	Cliente

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DEPÓSITO

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	◇	□	▽	□	○	□	○				
1	Ingreso a la Cooperativa.	●	●												Cliente.
2	Llena papeleta con datos personales.		●												Cliente.
3	Se dirige a caja.			●	●										Cliente.
4	Presenta la libreta con la papeleta de depósito y el dinero.		●												Cliente.
5	Revisa si los datos son correctos.								●						Cajera.
6	Conteo del dinero												●		Cajera.
7	Reconteo del dinero.		●												Cajera.
8	Registro de la transacción en el sistema.		●												Cajera.
9	Debito si se trata de pago de crédito.		●												Cajera.
10	Entrega de libreta con el registro de la transacción realizada.		●										●		Cajera.
11	Archivo del documento														Cajera
12	Verificación del depósito												●		Cliente.

2.3.3 PROCESO DE RETIRO

Nº DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Ingreso a la Cooperativa.	Cliente
2	Llena papeleta con datos personales.	Cliente.
3	Se dirige a caja.	Cliente.
4	Presenta la libreta, papeleta y cédula	Cliente.
5	Verifica si la cantidad a retirar esta disponible en la cuenta	Cajera
6	Cantidad de dinero, no disponible	Cajera
7	Cantidad de dinero, disponible	Cajera
8	Revisa si los datos son correctos.	Cajera
9	Conteo del dinero	Cajera
10	Reconteo del dinero.	Cajera
11	Registro de la transacción en el sistema.	Cajera
12	Archivo del documento	Cajera
13	Entrega de libreta y dinero con el registro de la transacción realizada.	Cajera
14	Conteo del dinero	Cliente.
15	Verificación de la transacción	Cliente.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RETIRO

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	→	D	◇	□	▽	□	○	□				
1	Ingreso a la Cooperativa.	●	●												Cliente.
2	Llena papeleta con datos personales.		●												Cliente.
3	Se dirige a caja.			●	●										Cliente.
4	Presenta la libreta, papeleta y cédula		●							●					Cliente.
5	Verifica si la cantidad a retirar esta disponible en la cuenta												●		Cajera.
6	Cantidad de dinero, no disponible		●											●	Cajera
7	Cantidad de dinero, disponible		●												Cajera
8	Revisa si los datos son correctos.							●							Cajera
9	Conteo del dinero												●		Cajera.
10	Reconteo del dinero.		●												Cajera.
11	Registro de la transacción en el sistema.		●												Cajera.
12	Archivo del documento												●		Cajera
13	Entrega de libreta y dinero con el registro de la transacción realizada		●											●	Cajera.
14	Conteo del dinero		●												Cliente
15	Verificación de la transacción												●	●	Cliente.

2.3.4 PROCESO DE CRÉDITO

N° DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Ingreso a la Cooperativa.	Cliente.
2	Entrega de información.	Secretaria.
3	Recibe información.	Cliente.
4	Se dirige al departamento de crédito	Cliente.
5	Entrega de requisitos.	Oficial y/o Jefe de Crédito.
6	Decisión del cliente, no acepta realizar el crédito	Cliente.
7	Presenta documentos. Si acepta.	Cliente.
8	Revisión de documentos	Oficial y/o Jefe de Crédito.
9	Verificación de deudores y garantes en la central de riesgos	Oficial y/o Jefe de Crédito.
10	Control e inspección de documentos	Oficial y/o Jefe de Crédito.
11	Transporte de documentación a la autoridad competente (Créditos menores a 2000 son aceptados por el Gerente y superiores a éste por el Comité de Crédito)	Oficial y/o Jefe de Crédito.
12	Análisis y evaluación de la información	Gerente y/o Comité de Crédito
13	Crédito rechazado	Gerente y/o Comité de Crédito
14	Crédito aceptado	Gerente y/o Comité de Crédito
15	Citación de deudor y garante para legalizar documentos	Oficial y/o Jefe de Crédito.
16	Registro de información en el sistema	Oficial y/o Jefe de Crédito.
17	Elabora el pagaré	Oficial y/o Jefe de Crédito.
18	Acreditación del préstamo	Oficial y/o Jefe de Crédito.
19	Se da a conocer la fecha y abono de pagos	Oficial y/o Jefe de Crédito.
20	Retiro del dinero	Cliente.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO

Nº DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		▭	○	⇒	◻	◇	□	▽	◻	◻	◻				
1	Ingreso a la Cooperativa.	●	●												Cliente.
2	Entrega de información.		●												Secretaria.
3	Recibe información.		●												Cliente.
4	Se dirige al departamento de crédito.			●	●										Cliente.
5	Entrega de requisitos.		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
6	Decisión del cliente, no acepta realizar el crédito.													●	Cliente
7	Presenta documentos. Si acepta.													●	Cliente
8	Revisión de documentos.													●	Oficial y/o Jefe de Crédito
9	Verificación de deudores y garantes en la central de riesgos.													●	Oficial y/o Jefe de Crédito
10	Control e inspección de documentos.													●	Oficial y/o Jefe de Crédito
11	Transporte de documentación a la autoridad competente.													●	Oficial y/o Jefe de Crédito

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO

Nº DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES		
		□	○	⇒	▷	◇	□	▽	◁	◻	○			
12	Análisis y evaluación de la información.		●											Gerente y/o Comité de Crédito
13	Crédito rechazado.					●							●	Gerente y/o Comité de Crédito
14	Crédito aceptado.					●								Gerente y/o Comité de Crédito
15	Citación de deudor y garante para legalizar documentos.		●										●	Oficial y/o Jefe de Crédito
16	Registro de información en el sistema.		●											Oficial y/o Jefe de Crédito
17	Elabora el pagaré.		●											Oficial y/o Jefe de Crédito
18	Acreditación del préstamo.		●										●	Oficial y/o Jefe de Crédito
19	Se da a conocer la fecha y abono de pagos.		●											Oficial y/o Jefe de Crédito
20	Retiro del dinero.		●										●	Cliente.

2.3.5 PROCESO DE PÓLIZA

Nº DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Ingreso a la Cooperativa.	Cliente.
2	Entrega de información.	Secretaria.
3	Recibe información.	Cliente.
4	Se dirige al departamento de crédito.	Cliente.
5	Informan el interés a pagar.	Oficial y/o Jefe de Crédito.
6	Decisión del cliente, no acepta.	Cliente.
7	Presenta documentos. Si acepta.	Cliente.
8	Verificación del dinero en la cuenta	Oficial y/o Jefe de Crédito.
9	Debito del dinero	Oficial y/o jefe de Crédito.
10	Llena la póliza	Oficial y/o jefe de Crédito.
11	Ingreso de datos en el sistema	Oficial y/o jefe de Crédito.
12	Llenan solicitud	Oficial y/o jefe de Crédito.
13	Firma de Gerencia	Gerente
14	Firma del interesado	Cliente
15	Otorgan documento de constancia	Oficial y/o jefe de Crédito.
16	Archivo de copia	Oficial y/o jefe de Crédito.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PÓLIZA

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	▷	◊	□	▽	◻	◻	◻				
1	Ingreso a la Cooperativa.	●	●												Cliente.
2	Entrega de información.		●												Secretaria.
3	Recibe información.		●												Cliente.
4	Se dirige al departamento de crédito.		●	●											Cliente.
5	Informan el interés a pagar.		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
6	Decisión del cliente, no acepta.		●											●	Cliente
7	Presenta documentos. Si acepta.		●												Cliente
8	Verificación del dinero en la cuenta.													●	Oficial y/o Jefe de Crédito
9	Debito del dinero.		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
10	Llena la póliza.		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
11	Ingreso de datos en el sistema.		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
12	Llenan solicitud.		●											●	Oficial y/o Jefe de Crédito
13	Firma de Gerencia.		●												Gerente
14	Firma del interesado.		●												Cliente
15	Otorgan documento de constancia.		●											●	Oficial y/o Jefe de Crédito
16	Archivo de copia.												●	●	Oficial y/o Jefe de Crédito

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PÓLIZA

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES	
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□		
11	Ingreso de datos en el sistema.												Oficial y/o Jefe de Crédito
12	Llenan solicitud.		●										Oficial y/o Jefe de Crédito
13	Firma de Gerencia.		●								●		Gerente
14	Firma del interesado.		●										Cliente
15	Otorgan documento de constancia.		●								●		Oficial y/o Jefe de Crédito
16	Archivo de copia.									●		●	Oficial y/o Jefe de Crédito

2.3.6 PROCESO DE SOAT

N° DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Llegada del cliente a la Cooperativa.	Cliente.
2	Entrega de información.	Secretaria.
3	Recibe información.	Cliente.
4	Se dirige al departamento de crédito.	Cliente.
5	Entrega de requisitos	Oficial y/o Jefe de Crédito.
6	Informan sobre el beneficio del servicio	Oficial y/o Jefe de Crédito.
7	Decisión, no acepta el servicio	Cliente.
8	Decisión, si acepta el servicio	Cliente.
9	Ingreso de datos en el sistema	Oficial y/o jefe de Crédito.
10	Llena papeleta	Oficial y/o jefe de Crédito.
11	Deposita el dinero en la cuenta COOPSEGUROS	Cliente
12	Entrega de comprobante	Cliente
13	Firma el contrato. Gerencia	Gerente
14	Firma el Interesado	Cliente
15	Elaboración del certificado de SOAT	Oficial y/o jefe de Crédito.
16	Otorgan documento de constancia.	Oficial y/o jefe de Crédito.
17	Archivo de copia	Oficial y/o jefe de Crédito.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SOAT

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	⊃	◇	□	▽	▭	○	□				
1	Ingreso a la Cooperativa.	●	●												Cliente
2	Entrega de información.		●												Secretaria
3	Recibe información.		●												Cliente
4	Se dirige al departamento de crédito.			●	●										Cliente
5	Entrega de requisitos		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
6	Informan sobre el beneficio del servicio		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
7	Decisión, no acepta el servicio		●		●								●		Cliente
8	Decisión, si acepta el servicio				●										Cliente
9	Ingreso de datos en el sistema		●												Oficial y/o Jefe de Crédito

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SOAT

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□				
10	Llena papeleta		•												Oficial y/o jefe de Crédito.
11	Deposita el dinero en la cuenta COOPSEGUROS		•												Cliente
12	Entrega de comprobante		•												Cliente
13	Firma el contrato. Gerencia		•												Gerente
14	Firma el Interesado		•												Cliente
15	Elaboración del certificado de SOAT		•												Oficial y/o jefe de Crédito.
16	Otorgan documento de constancia.												•		Oficial y/o jefe de Crédito.
17	Archivo de copia												•	•	Oficial y/o jefe de Crédito.

3.1 PROCESOS DE APOYO

Los procesos de apoyo son aquellos generalmente administrativos y como su nombre lo indican apoyan las actividades misionales de la Entidad.

PROCESO DE APOYO	
Ingreso de Personal	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Presupuesto	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Registro de Activos Fijos	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Retiro de Activos Fijos	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Compra de Suministros	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Compra de Equipo de Oficina	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Programas de Capacitación	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Cartera y Normalización	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Castigo de Cartera	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Recibo de Correspondencia	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Envío de Correspondencia	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.
Afiliaciones	Diagrama de Flujo, Puntos de Control y Responsabilidades por Actividades.

3.2.1 PROCESO DE INGRESO DE PERSONAL

N° DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Se determina la vacante	Consejo de Administración.
2	Se da a conocer la vacante	Consejo de administración.
3	Entrega de requisitos	Consejo de administración.
4	Reciben requisitos	Accionistas.
5	Receptan carpetas	Consejo de Administración.
6	Definición del proceso de selección	Consejo de administración.
7	Aplicación de pruebas	Consejo de administración.
8	Elaboran informe de los resultados obtenidos	Consejo de Administración.
9	Análisis de informe	Consejo de administración.
10	Entrevista a dos finalistas	Consejo de administración.
11	Determinan cualidades y capacidad de los candidatos	Consejo de Administración.
12	Decisión; candidato rechazado	Consejo de administración.
13	Candidato, aceptado	Consejo de administración.
14	Elaboran informe final	Consejo de Administración.
15	Entrega de informe a gerencia	Consejo de administración.
16	Análisis del informe	Gerente.
17	Decisión; no aprueba el informe	Gerente
18	Si, acepta informe	Gerente
19	Autoriza celebración de contrato	Gerente
20	Recibe la autorización	Asesor Jurídico
21	Elabora contrato	Asesor Jurídico
22	Revisa y firma contrato gerencia	Gerente
23	Firma persona encargada del cargo	Empleado
24	Otorgan documento de constancia	Gerente
25	Archivo de copia	Secretaria.
26	Inducción del empleado al puesto (verbal).	Gerente

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE INGRESO DE PERSONAL

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	→	D	◇	□	▽	▭	○	○				
1	Se determina la vacante	●	●												Consejo de Administración.
2	Se da a conocer la vacante		●												Consejo de Administración.
3	Entrega de requisitos														Consejo de Administración.
4	Reciben requisitos														Accionistas.
5	Receptan carpetas														Consejo de Administración.
6	Definición del proceso de selección		●												Consejo de Administración.
7	Aplicación de pruebas		●												Consejo de Administración.
8	Elaboran informe de los resultados obtenidos		●												Consejo de Administración.
9	Análisis de informe		●												Consejo de Administración.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE INGRESO DE PERSONAL

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES		
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	▭	○	○			
10	Entrevista a dos finalistas													Consejo de Administración.
11	Determinan cualidades y capacidad de los candidatos													Consejo de Administración.
12	Decisión; candidato rechazado													Consejo de Administración.
13	Candidato, Aceptado													Consejo de Administración.
14	Elaboran informe final													Consejo de Administración.
15	Entrega de informe a gerencia													Consejo de Administración.
16	Análisis del informe													Gerente.
17	Decisión; no aprueba el informe													Gerente.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE INGRESO DE PERSONAL

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES		
		□	○	→	D	◇	□	▽	□	○	□			
18	Si, acepta informe													Gerente
19	Autoriza celebración de contrato		●											Gerente
20	Recibe la autorización		●											Asesor Jurídico
21	Elabora contrato		●											Asesor Jurídico
22	Revisa y firma contrato gerencia		●											Gerente
23	Firma persona encargada del cargo		●											Empleado
24	Otorgan documento de constancia											●		Gerente
25	Archivo de copia											●		Secretaria.
26	Inducción del empleado al puesto (verbal).												●	Gerente

3.2.2 PROCESO DE PRESUPUESTO

N° DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Elaboración de esquemas computarizados para el manejo de información	Jefe de Sistemas
2	Toman presupuesto de dos años anteriores como base	Contadora
3	Proyección de datos	Contadora
4	Elaboración de informe anual	Contadora
5	Entrega de informe anual	Contadora
6	Recibe informe final	Gerente
7	Análisis y evaluación del informe	Gerente
8	Decisión, rechaza informe	Gerente
9	Acepta, informe	Gerente
10	Exposición del informe a la Asamblea	Contadora
11	Decisión, no acepta el presupuesto	Asamblea General
12	Acepta, el presupuesto	Asamblea General
13	Seguimiento (Trimestral)	Asamblea General
14	Evaluación del presupuesto.	Asamblea General
15	Realizan ajustes	Contadora
16	Cierre del presupuesto	Contadora
17	Archivo de documento.	Contador

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PRESUPUESTO

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		▭	○	➔	◻	◇	□	▽	◃	◅	◉				
1	Elaboración de esquemas computarizados para el manejo de información	●	●												Jefe de Sistemas
2	Toman presupuesto de dos años anteriores como base		●												Contadora
3	Proyección de datos		●												Contadora
4	Elaboración de informe anual		●									●			Contadora
5	Entrega de informe anual		●												Contadora
6	Recibe informe final		●												Gerente
7	Análisis y evaluación del informe		●												Gerente
8	Decisión, rechaza informe					●							●		Gerente
9	Acepta, informe					●									Gerente
10	Exposición del informe a la Asamblea					●									Contadora
11	Decisión, no acepta el presupuesto		●			●							●		Asamblea General

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PRESUPUESTO

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□				
12	Acepta, el presupuesto														Asamblea General
13	Seguimiento (Trimestral)														Asamblea General
14	Evaluación del presupuesto.														Asamblea General
15	Realizan ajustes														Contadora
16	Cierre del presupuesto														Contadora
17	Archivo de documento.														Contador

3.2.3 PROCESO DE REGISTRO DE ACTIVOS FIJOS

Nº DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Registra el bien adquirido en el sistema	Contador
2	Designación de código	Contador
3	Entrega de documentos (Compra)	Gerencia General
4	Archivo de documentos (Compra)	Contador
5	Elaboración de acta de entrega	Contador
6	Entrega de acta	Contador
7	Recibo de acta	Gerente
8	Decisión, rechazo de acta	Gerente
9	Acepta, el acta	Gerente
10	Entrega de bien al departamento asignado	Persona Responsable
11	Recibe el bien	Persona Responsable
12	Firma acta	Persona Responsable
13	Otorgan documento de constancia	Persona Responsable
14	Archivo de copia	Contador

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE REGISTRO DE ACTIVOS FIJOS

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES		
		▭	○	➔	D	◇	□	▽	◀	◻	◻			
1	Registra el bien adquirido en el sistema	●	●											Contador
2	Designación de código		●											Contador
3	Entrega de documentos (Compra)									●				Gerencia General
4	Archivo de documentos (Compra)									●				Contador
5	Elaboración de acta de entrega		●											Contador
6	Entrega de acta		●											Contador
7	Recibo de acta		●											Gerente
8	Decisión, rechazo de acta					●							●	Gerente
9	Acepta, el acta					●								Gerente
10	Entrega de bien al departamento asignado		●											Persona Responsable

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE REGISTRO DE ACTIVOS FIJOS

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES
												
11	Recibe el bien		●									Persona Responsable
12	Firma acta		●									Persona Responsable
13	Otorgan documento de constancia								●			Persona Responsable
14	Archivo de copia								●		●	Contador

3.2.4 PROCESO DE RETIRO DE ACTIVOS FIJOS

N° DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Elaboración de solicitud	Empleado encargado
2	Presenta solicitud	Empleado encargado
3	Entrega solicitud	Empleado encargado
4	Recibe solicitud	Gerente
5	Decisión. No acepta	Gerente
6	Decisión. Si acepta	Gerente
7	Pide informe técnico del bien defectuoso	Gerente
8	Elaboración del informe técnico	Perito (Evaluador)
9	Entrega del informe técnico	Perito (Evaluador)
10	Exposición del informe técnico	Gerente
11	Decisión. No aceptan donación.	Asamblea General
12	Decisión. Si aceptan donación	Asamblea General
13	Selección del beneficiario	Asamblea General
14	Elaboración de acta	Secretaria
15	Legalización del documento	Gerente y Beneficiario
16	Registro del activo donado	Contador
17	Archivo del documento	Contador

FLUJOGRAMA DE RETIRO DE ACTIVOS FIJOS

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□				
1	Elaboración de solicitud	●													Empleado encargado
2	Presenta solicitud		●												Empleado encargado
3	Entrega solicitud		●												Empleado encargado
4	Recibe solicitud		●												Gerente
5	Decisión. No acepta					●								●	Gerente
6	Decisión. Si acepta					●									Gerente
7	Pide informe técnico del bien defectuoso		●												Gerente
8	Elaboración del informe técnico		●											●	Perito (Evaluador)
9	Entrega del informe técnico		●											●	Perito (Evaluador)
10	Exposición del informe técnico		●												Gerente
11	Decisión. No aceptan donación.					●								●	Asamblea General

FLUJOGRAMA DE RETIRO DE ACTIVOS FIJOS

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES	
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□		
12	Decisión. Si aceptan donación					●							Asamblea General
13	Selección del beneficiario		●										Asamblea General
14	Elaboración de acta		●						●				Secretaria
15	Legalización del documento		●						●				Gerente y Beneficiario
16	Registro del activo donado		●										Contador
17	Archivo del documento								●			●	Contador

3.2.5 PROCESO DE COMPRA DE SUMINISTROS

Nº DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Elaboración de lista de compras	Secretaria
2	Entrega de lista	Secretaria
3	Recibe lista de suministros	Gerente
4	Decisión. No acepta realizar compra	Gerente
5	Decisión. Si acepta realizar la compra	Gerente
6	Autorización de compra	Gerente
7	Recibe autorización	Jefe de Crédito
8	Entrega de cheque	Gerente
9	Recibe cheque	Jefe de Crédito
10	Se dirige a realizar la compra	Jefe de Crédito y Contador
11	Entrega de suministros faltantes	Jefe de Crédito
12	Entrega de factura	Jefe de Crédito
13	Recibe factura	Contador
14	Registro de compra en el sistema	Contador
15	Archivo de documentos	Contador

FLUJOGRAMA DE COMPRA DE SUMINSTROS

Nº DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□				
1	Elaboración de lista de compras	●	●												Secretaria
2	Entrega de lista		●										●		Secretaria
3	Recibe lista de suministros		●												Gerente
4	Decisión. No acepta realizar compra		●			●								●	Gerente
5	Decisión. Si acepta realizar la compra		●			●									Gerente
6	Autorización de compra		●												Gerente
7	Recibe autorización		●												Jefe de Crédito
8	Entrega de cheque		●										●		Gerente
9	Recibe cheque		●												Jefe de Crédito
10	Se dirige a realizar la compra		●												Jefe de Crédito y Contador

FLUJOGRAMA DE COMPRA DE SUMINSTROS

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES		
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□			
11	Entrega de suministros faltantes		●											Jefe de Crédito
12	Entrega de factura		●							●				Jefe de Crédito
13	Recibe factura		●											Contadora
14	Registro de compra en el sistema		●											Contadora
15	Archivo de documentos									●			●	Contador

3.2.6 PROCESO DE COMPRA DE EQUIPO DE OFICINA

Nº DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Determinación de necesidad	Gerente
2	Elaboración de lista de equipos a comprar	Secretaria
3	Elaboración de solicitud	Secretaria
4	Entrega de solicitud	Gerente
5	Recibe solicitud	Asamblea General
6	Decisión. No acepta	Asamblea General
7	Decisión. Si acepta	Asamblea General
8	Realizan tres publicaciones por la prensa escrita	Gerente
9	Envío de cotizaciones de la casa comercial	Proveedor
10	Recibo de cotizaciones en sobre sellado	Gerente
11	Análisis y comparación de cotizaciones	Asamblea General
12	Selección de casa comercial	Asamblea General
13	Acepta realizar compra	Asamblea General
14	Elaboración de cheque	Contadora
15	Entrega cheque	Gerente
16	Recibe cheque	Proveedor
17	Entrega del equipo	Proveedor
18	Entrega de documentos	Proveedor
19	Archivo de documentos	Contador
20	Registro del Equipo	Contador

FLUJograma DE COMPRA DE EQUIPO DE OFICINA

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		▭	○	➔	D	◇	□	▽	▭	○	▭				
1	Determinación de necesidad	●	●												Gerente
2	Elaboración de lista de equipos a comprar		●												Secretaria
3	Elaboración de solicitud		●												Secretaria
4	Entrega de solicitud		●										●		Gerente
5	Recibe solicitud		●												Asamblea General
6	Decisión. No acepta					●							●		Asamblea General
7	Decisión. Si acepta					●									Asamblea General
8	Realizan tres publicaciones por la prensa escrita		●												Gerente
9	Envío de cotizaciones de la casa comercial			●									●		Proveedor
10	Recibo de cotizaciones en sobre sellado		●												Gerente

FLUJOGRAMA DE COMPRA DE EQUIPO DE OFICINA

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES		
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□			
11	Análisis y comparación de cotizaciones		●											Asamblea General
12	Selección de casa comercial					●								Asamblea General
13	Acepta realizar compra													Asamblea General
14	Elaboración de cheque		●										●	Contador
15	Entrega cheque		●										●	Gerente
16	Recibe cheque		●											Proveedor
17	Entrega del equipo		●											Proveedor
18	Entrega de documentos		●										●	Proveedor
19	Archivo de documentos												●	Contador
20	Registro del Equipo		●										●	Contador

3.2.7 PROCESO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Nº DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Les envía invitaciones para cursos las instituciones que dan capacitaciones o con la que tenga convenio la cooperativa.	Gerente de las instituciones capacitadoras.
2	Recibe invitación de diferentes instituciones que dan capacitaciones o con la que tenga convenio la cooperativa.	Gerente
3	No acepta invitación	Gerente
4	Si acepta invitación	Gerente
5	Selección de personal a capacitar	Gerente
6	Autorización para elaboración de presupuesto	Gerente
7	Recibe autorización	Contador
8	Elaboración del presupuesto	Contador
9	Entrega presupuesto	Contador
10	Recibe presupuesto	Gerente
11	Revisión del presupuesto	Gerente y Asamblea General
12	Decisión. No se aprueba presupuesto	Asamblea General
13	Se aprueba presupuesto	Asamblea General
14	Elaboración de carta confirmando asistencia	Secretaria
15	Envío de correspondencia	Secretaria
16	Registro de costos	Contador
17	Archivo de documentos	Contador
18	Se comunica al empleado el lugar, fecha y hora de capacitación	Gerente
19	Presentan informe y copia de certificado a Gerencia	Empleado
20	Archivo de certificado en carpeta personal	Secretaria

FLUJOGRAMA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES	
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□		
1	Les envía invitaciones para cursos las instituciones que dan capacitaciones o con la que tenga convenio la cooperativa.	●	●									●	Gerente de las instituciones capacitadoras.
2	Recibe invitación de diferentes instituciones que dan capacitaciones o con la que tenga convenio la cooperativa.		●										Gerente
3	No acepta invitación					●						●	Gerente
4	Si acepta invitación					●							Gerente
5	Selección de personal a capacitar		●										Gerente
6	Autorización para elaboración de presupuesto		●										Gerente
7	Recibe autorización		●										Contador
8	Elaboración del presupuesto		●									●	Contador
9	Entrega presupuesto		●										Contador
10	Recibe presupuesto		●										Gerente
11	Revisión del presupuesto											●	Gerente y Asamblea General

FLUJOGRAMA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	□	□				
12	Decisión. No se aprueba presupuesto														Asamblea General
13	Se aprueba presupuesto														Asamblea General
14	Elaboración de carta a la UCACSUR confirmando asistencia														Secretaria
15	Envío de correspondencia														Secretaria
16	Registro de costos														Contadora
17	Archivo de documentos														Contador
18	Se comunica al empleado el lugar, fecha y hora de capacitación														Gerente
19	Presentan informe y copia de certificado a Gerencia														Empleado
20	Archivo de certificado en carpeta personal														Secretaria

3.2.8 PROCESO DE CARTERA Y NORMALIZACIÓN.

N° DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Revisión y Control de Créditos	Oficial y/o Jefe de Crédito
2	Elaboración de informe de créditos vencidos	Oficial y/o Jefe de Crédito
3	Entrega de informe a Gerencia General y Comité de Crédito	Oficial y/o Jefe de Crédito
4	Recibo de informe	Gerente y/o Comité de Crédito
5	Análisis e identificación de clientes	Gerente y/o Comité de Crédito
6	Labor de cobro	Oficial y/o Jefe de Crédito
7	Llamada telefónica al Deudor y Garante con cartera vencida mayor 15 días o igual a 60 días.	Oficial y/o Jefe de Crédito
8	Entrevista Deudor y Garante	Gerente, Comité de Crédito, Asesor Jurídico y Cliente
9	Negociación, no acepta	Cliente
10	Cobro Jurídico	Asesor Jurídico
11	Negociación, Acepta	Cliente
12	Reestructuración de deuda	Gerente, Comité de Crédito y Cliente
13	Elaboración de escrito legal de reestructuración	Asesor Jurídico
14	Entrega de escrito	Asesor Jurídico
15	Recibo de escrito	Asesor Jurídico
16	Legalización de documento	Gerente, Cliente
17	Archivo de documento	Oficial de Crédito

FLUJOGRAMA DE CARTERA Y NORMALIZACIÓN

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□				
1	Revisión y Control de Créditos	●	●												Oficial y/o Jefe de Crédito
2	Elaboración de informe de créditos vencidos		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
3	Entrega de informe a Gerencia General y Comité de Crédito		●												Oficial y/o Jefe de Crédito
4	Recibo de informe		●												Gerente y/o Comité de Crédito
5	Análisis e identificación de clientes		●												Gerente y/o Comité de Crédito
6	Labor de cobro		●												Oficial y/o Jefe de Crédito

FLUJOGRAMA DE CARTERA Y NORMALIZACIÓN

Nº DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES		
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□			
7	Llamada telefónica al Deudor y Garante con cartera vencida mayor a 15 días o igual a 60 días		●											Oficial y/o Jefe de Crédito
8	Entrevista Deudor y Garante		●											Gerente, Comité de Crédito, Asesor Jurídico y Cliente
9	Negociación, no acepta					●								Cliente
10	Cobro Jurídico		●											Asesor Jurídico
11	Negociación, Acepta					●								Cliente
12	Reestructuración de deuda		●											Gerente, Comité de Crédito y Cliente
13	Elaboración de escrito legal de reestructuración		●							●				Asesor Jurídico

FLUJOGRAMA DE CARTERA Y NORMALIZACIÓN

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES	
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□		
14	Entrega de escrito		●							●			Asesor Jurídico
15	Recibo de escrito		●										Asesor Jurídico
16	Legalización de documento		●										Gerente, Cliente
17	Archivo de documento								●			●	Oficial de Crédito

3.2.9 PROCESO DE CASTIGO DE CARTERA.

Nº DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Entrega de información para el trámite Judicial	Gerente, Comité de Crédito
2	Recibe información	Asesor Jurídico
3	Autorización para elaboración de trámite legal	Gerente
4	Recibe autorización	Asesor Jurídico
5	Elaboración de carta de poder	Asesor Jurídico
6	Firma carta de poder	Gerente, Asesor Jurídico
7	Entrega documento de constancia	Asesor Jurídico
8	Recibe documento	Gerente
9	Archivo de carta de poder	Secretaria
10	Elaboración de costes Judiciales	Asesor Jurídico y Contadora
11	Presentación de documentos al Juez	Asesor Jurídico
12	Envía notificación	Asesor Jurídico
13	Recibe notificación	Cliente
14	Presentación del Deudor	Cliente
15	Si acepta pagar	Cliente
16	No acepta pagar	Cliente
17	Orden de embargo	Juez
18	Evaluación de bienes	Perito
19	Remate	Juez

FLUJOGRAMA DE CASTIGO DE CARTERA

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□				
1	Entrega de documentos para el trámite Judicial	●	●												Gerente, Comité de Crédito
2	Recibe documentos		●												Asesor Jurídico
3	Autorización para elaboración de trámite legal		●												Gerente
4	Recibe autorización		●												Asesor Jurídico
5	Elaboración de carta de poder		●												Asesor Jurídico
6	Firma carta de poder		●												Gerente, Asesor Jurídico
7	Entrega documento de constancia		●												Asesor Jurídico
8	Recibe documento		●												Gerente
9	Archivo de carta de poder		●												Secretaria

FLUJOGRAMA DE CASTIGO DE CARTERA

Nº DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□				
10	Elaboración de costes Judiciales		●												Asesor Jurídico y Contador
11	Presentación de documentos al Juez		●										●		Asesor Jurídico
12	Envía notificación			●									●		Asesor Jurídico
13	Recibe notificación		●												Cliente
14	Presentación del Deudor		●												Cliente
15	Si acepta pagar		●										●		Cliente
16	No acepta pagar		●												Cliente
17	Orden de embargo		●												Juez
18	Evaluación de bienes		●												Perito
19	Remate		●												Juez

3.2.10 PROCESO DE ENVIO DE CORRESPONDENCIA.

N° DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Entrega de correspondencia	Gerente
2	Recibe correspondencia	Secretaria
3	Recepción de correspondencia para sellar con número consecutivo	Secretaria
4	Registro de correspondencia en archivo de Excel	Secretaria
5	Entrega de correspondencia	Secretaria
6	Recibe de correspondencia	Guardia
7	Entrega personal	Guardia
8	Recibe correspondencia	Destinatario
9	Entrega por terceros	
10	Deposito de correspondencia en las oficinas de la Cooperativa Loja	Guardia
11	Entrega de factura	Guardia
12	Recibe factura	Contador
13	Ingresa datos de la transacción en el sistema	Contador
12	Archivo de documento.	Contador

FLUJOGRAMA DE ENVIO DE CORRESPONDENCIA

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□				
1	Entrega de correspondencia	●	●	●								●			Gerente
2	Recibe correspondencia		●									●			Secretaria
3	Recepción de correspondencia para sellar con número consecutivo		●									●			Secretaria
4	Registro de correspondencia en archivo de Excel		●									●			Secretaria
5	Entrega de correspondencia			●								●			Secretaria
6	Recibe de correspondencia		●									●			Guardia
7	Entrega personal de correspondencia			●								●			Guardia
8	Recibe correspondencia		●									●			Destinatario
9	Entrega por terceros de correspondencia			●								●			Empresa contratada

FLUJOGRAMA DE ENVIO DE CORRESPONDENCIA

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□				
10	Entrega de correspondencia en la empresa encargada de envío.		●	●											Guardia
11	Entrega de factura		●												Guardia
12	Recibe factura		●												Contadora
13	Ingresa datos de la transacción en el sistema		●												Contadora
12	Archivo de documento.									●				●	Contador

3.2.11 PROCESO DE RECIBO DE CORRESPONDENCIA.

N° DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Entrega de correspondencia	Empresa Encargada
2	Recibe correspondencia	Secretaria
3	Recepción de correspondencia para sellar con número consecutivo	Secretaria
4	Registro de correspondencia en archivo de Excel	Secretaria
5	Entrega de correspondencia	Secretaria
6	Recibe correspondencia	Destinatario
7	Archivo de documento	Secretaria

FLUJOGRAMA DE RECIBO DE CORRESPONDENCIA

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES		
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□			
1	Entrega de correspondencia	●	●	●										Empresa Encargada
2	Recibe correspondencia		●											Secretaria
3	Recepción de correspondencia para sellar con número consecutivo		●											Secretaria
4	Registro de correspondencia en archivo de Excel		●											Secretaria
5	Entrega de correspondencia			●										Secretaria
6	Recibe correspondencia		●											Destinatario
7	Archivo de documento									●		●		Secretaria

3.2.11 PROCESO DE AFILIACIÓN DEL PERSONAL.

N° DE PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Autorización para registro de nuevo empleado en el IEES	Gerente
2	Recibe autorización	Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable
3	Ingresa a la página web del IEES, con la clave asignada	Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable
4	Ingresar número de cédula del empleado	Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable
5	Imprime solicitud de clave	Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable
6	Entrega solicitud en las Oficinas del IEES	Auxiliar Contable
7	Entrega clave	Funcionario del IEES
8	Recibe clave	Auxiliar Contable
9	Registro de datos personales, Cuenta bancaria y sueldo básico.	Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable
10	Registro habilitado del IEES.	Funcionario del IEES
11	Entrega de contraseña al empleado, para su modificación si lo requiere	Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable

FLUJOGRAMA DE AFILIACION DEL PERSONAL

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES			
		□	○	⇒	D	◇	□	▽	□	○	□				
1	Autorización para registro de nuevo empleado en el IESS	●	●												Gerente
2	Recibe autorización		●												Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable
3	Ingresa a la página web del IESS, con la clave asignada		●												Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable
4	Ingresar número de cédula del empleado		●												Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable
5	Imprime solicitud de clave		●												Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable
6	Entrega solicitud en las Oficinas del IEES		●	●											Auxiliar Contable
7	Entrega clave		●												Funcionario del IESS
8	Recibe clave		●												Auxiliar Contable

FLUJOGRAMA DE AFILIACION DEL PERSONAL

N° DE PASOS	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO										RESPONSABLES		
		□	○	→	D	◇	□	▽	□	○	□			
9	Registro de datos personales, Cuenta bancaria y sueldo básico.		●											Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable
10	Registro habilitado del IESS.		●											Funcionario del IESS
11	Entrega de contraseña al empleado, para su modificación si lo requiere		●									●		Jefe de Crédito y/o Auxiliar Contable

CAPITULO IV

4.1 REQUISITOS

Dentro de este capítulo damos a conocer cada uno de los requisitos que se necesita en los procesos descritos en las páginas anteriores sean estos misional o de apoyo.

4.1.1 Apertura de Libreta.

REQUISITOS

Original y Copia de la Cédula de Ciudadanía.

Original y Copia del Certificado de votación.

Quince dólares.

Si es menor de edad adjuntar partida de Nacimiento.

4.1.2 Depósito de Dinero.

REQUISITOS

Libreta de Ahorros.

Papeleta de Depósito.

Presentar Cédula de Identidad.

4.1.3 Retiro de Dinero

REQUISITOS

Libreta de Ahorros.

Papeleta de Retiro.

Presentar Cédula de Identidad.

4.1.4 Crédito

REQUISITOS

Cédula de Identidad original y copia.

Certificado de Votación vigente original y copia.

Certificado de ingresos.

Certificado de bienes.

Depositar el 10% en la libreta del monto a pedir.

4.1.5 Póliza

REQUISITOS

Apertura de libreta.

Para retirar la póliza se necesita:

Cédula de Identidad.

Presentar Cédula de Identidad

4.1.6 SOAT

REQUISITOS

Matricula Original y copia.

Cédula de Identidad original y copia.

Certificado de Votación vigente original y copia.

Si el carro es nuevo presenta la factura de compra.

4.1.7 INGRESO DE PERSONAL

REQUISITOS

Cédula de Identidad original y copia.

Record Policial.

Título a fin al cargo.

Experiencia 1 año.

2 Certificados de conducta.

Certificados de Seminarios

PRESUPUESTO REFERENCIAL.

Con el manual de procedimientos administrativos financiero se puede lograr una mayor organización en el desarrollo de las actividades diarias de la Cooperativa, el mismo que tendrá un costo de \$ 1500 dólares valor que será cubierto por la entidad.

GLOSARIO DE TERMINOS

- **COOPSEGUROS:** Cuenta de Ahorro para depósito de SOAT.
- **SOAT:** Seguro Obligatorio de Accidentes y Transporte.
- **FUERO:** Jurisdicción, poder. Cada uno de los privilegios y exenciones que se conceden a una persona.
- **EXTRAJUDICIAL:** Que se hace o trata fuera de la vía judicial.
- **REESTRUCTURACIÓN:** Modificación de una actividad mal ejecutada.
- **NOTIFICACIÓN:** Es el acto por el cual se hace saber a una persona natural o jurídica de un acto o resolución administrativa.
- **COSTES JUDICIALES:** Cobro del trámite de un Juicio más los servicios prestados por el representante legal.
- **CARTA DE PODER:** Dar los derechos a una persona Natural o Jurídica para representación en cualquier trámite legal.
- **EMBARGO:** Retención, traba o secuestro de bienes por mandamiento de juez o autoridad competente.
- **REMATE:** Adjudicación que se hace de los bienes que se venden en subasta o almoneda al comprador de mejor puja y condición.

PLAN OPERATIVO N° 3

OBJETIVO

ELABORACION DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN CON LA FINALIDAD DE QUE SUS ACTIVIDADES SEAN MAS EFICIENTES Y ELIMINAR LOS PRIBLEMAS EXISTENTES.

OBJETIVO:

Diseñar un plan de capacitación acorde a las necesidades de la cooperativa para mejorar el desempeño de todo el personal que integra la cooperativa de ahorro y crédito “ProbienestarLtda.” de la ciudad de Loja.

META:

Tener en el 2013 un personal integral en talento humano calificado para que se desempeñe en los diferentes departamentos del nivel operativo.

ESTRATÉGIA:

- ✚ El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada trabajador.
- ✚ Cada trabajador debe seguir la capacitación según su función a desempeñar.
- ✚ Realizar un convenio a nivel internacional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal.

POLÍTICA:

- ✚ La capacitación del personal se la realizara trimestralmente para obtener perfiles de trabajo óptimo e idóneo.
- ✚ Realizar evaluaciones constantes para conocer los resultados de la capacitación
- ✚ Elaborar cronogramas de capacitación, con fechas y horas preestablecidas, de manera que no se entorpezca el normal desarrollo de las actividades de la cooperativa, sobre todo en la atención a los socios.
- ✚ Luego de la capacitación realizar una retro-alimentación de los conocimientos recibidos y los resultados obtenidos.

TÁCTICA:

- La duración de los cursos de capacitación, fluctuara entre 15 30 días.
- Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades.
- Se asignara un fondo permanente para llevar a cabo la capacitación.
- La capacitación se relacionara con calidad en la atención al cliente y relaciones humanas.

FINANCIAMIENTO.

Será financiado íntegramente por la Cooperativa.

RESULTADOS:

Que todo el personal de la cooperativa con este plan de capacitación conlleve a la motivación de cada uno de sus empleados, experimenten un cambio que ayudara a la institución alcanzar una transformación global es decir, lograr cumplir las metas propuestas, brindar una excelente atención e información al cliente pretendiendo dar un empuje al sector del ahorro y crédito.



**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA**

LOJA – ECUADOR

2011

INTRODUCCIÓN.

El permanente cambio de instituciones financieras trae consigo el adelanto y progreso de las cooperativas, ya que a ellas corresponde integrar cada uno de los aspectos que conforma la misma y que participa en la planificación, organización y ejecución de las actividades, teniendo como principal objetivo incrementar la productividad.

Se debe considerar que al momento de utilizar adecuadamente el recurso Humano, se mejorara la acometividad; pero este recurso hay que motivarlo, formarlo y especialmente capacitarlo.

Una adecuada administración de capacitación conlleva a la motivación y ayudara al personal a desempeñar de mejor manera la labor que actualmente realiza. El responsable de la capacitación coordina las prioridades tanto de la entidad como del empleado, los programas de capacitación debe tener concordancia con los objetivos estratégicos de la cooperativa, además debe ser claros para brindar los conocimientos necesarios para que el empleado sea capaz de resolver los problemas que se le presenten.

Por lo tanto las cooperativas a través de la capacitación a sus empleados deben experimentar un cambio, ayudando a que la institución financiera alcance una transformación global que conlleve al logro de las metas planteadas desde un principio.

DIAGNÓSTICO.

En la cooperativa de ahorro y crédito “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja se desarrolla las actividades con personal responsable pero poco capacitado, por ello es necesario realizar esfuerzos para que la capacitación sea permanente para mejorar el

servicio que se brinda al cliente, buscando mayor operatividad y eficiencia, pretendiendo dar un mayor empuje al sector del ahorro y crédito.

PLAN DE CAPACITACIÓN.



N°	CONTENIDO DEL CURSO	TIEMPO	LUGAR	HORARIO	PARTICIPANTES	VALOR	VALOR
1	Gestión empresarial	4 días (8H)	SECAP	13:00-15:00	1 Directivo	60	60
2	Diseño de procesos de selección y reclutamiento del personal	4 días (8H)	SECAP	13:00-15:00	1 Directivo	60	60
3	Curso de mantenimiento y seguridad	5 días (10H)	SECAP	7:00-09:00	1 Guardia	150	150
4	Relaciones humanas	10 días (20H)	SECAP	8:00-10:00	5 Empleados	80	400
5	Atención al cliente	15 días (30H)	SECAP	8:00-10:00	5 Empleados	80	400
6	Contabilidad empresarial y computarizada	5 días (40H)	Contraloría general	8:00-12:00 14:00-18:00	Oficial de crédito	80	80
7	Tributación	9 días (8H)	SRI	8:00-10:00	Gerente y Oficial de crédito	120	240
TOTAL ANUAL							\$ 1.390
SUBTOTAL (Dos veces al año)							\$ 2.780

ELABORACION: La Autora.

Con estos siete cursos programados para el año 2013 se pretende capacitar a todo el personal de los niveles de apoyo y operativos dentro de la cooperativa de ahorro y crédito “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja.

Es importante realizar convenios tanto con el SECAP, la Contraloría General y SRI para abaratar los costos de la capacitación.

RESPONSABLES.

- 1 Gerente
- 2 Consejo Administrativo

FINANCIAMIENTO.

Será financiado íntegramente por la Cooperativa.

CONCLUSIÓN.

Mediante este objetivo se pretende que todo el personal de la cooperativa brinde un excelente servicio a los socios, es por eso que pretendemos ofrecer el presente plan de capacitación con los cursos antes mencionado.

COSTO:

El costo que haciende al cumplir con este objetivo estratégico se establecerá en base a precios en el mercado más el costo del material necesario.

CUADRO DE COSTOS PARA LA CAPACITACIÓN.

Nº	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	COSTO	COSTO TOTAL
1	Gestión empresarial	1 Directivo	\$ 60,00	\$ 60,00
2	Diseño de procesos de selección y reclutamiento del personal	1 Directivo	\$ 60,00	\$ 60,00
3	Curso de mantenimiento y seguridad	1 Guardia	\$ 150,00	\$ 150,00
4	Relaciones humanas	5 Empleados	\$ 80,00	\$ 400,00
5	Atención al cliente	5 Empleados	\$ 80,00	\$ 400,00
6	Contabilidad empresarial y computarizada	Oficial de crédito	\$ 80,00	\$ 80,00
7	Tributación	Gerente y Oficial de crédito	\$ 120,00	\$ 240,00
TOTAL. Invertido para la Capacitación.				\$ 1.390,00

ELABORACION: La Autora.

PLAZO DE EJECUCIÓN.

Para tener capacitados permanente mente a los empleados la cooperativa deberá considerar la ejecución del plan de capacitación en el corto plazo teniendo en cuenta los cambios tecnológicos y las necesidades individuales tanto de los socios como de los empleados.

PLAN OPERATIVO N° 4

OBJETIVO

REALIZAR UNACAMPAÑA PUBLICITARIA AGRESIVA PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS Y LA EXISTENCIA DE LA COPERATIVA, REALIZANDO CONVENIOS CON LOS MEDIOS PUBLICITARIOS QUE TIENEN BAJOS COSTOS PARA LOGRAR ACOGER MAS SOCIOS.

OBJETIVO:

Elaborar una campaña publicitaria para dar a conocer los servicios financieros que ofrece la cooperativa como también para mejorar el posicionamiento en el mercado financiero

META:

A partir del año 2012, se aplicara el nuevo sistema promocional, con lo cual se espera captar un 30% más de clientes permanentes y un 20% de tipo ocasional. Así mismo dar a conocer los servicios financieros con que cuenta la cooperativa.

ESTRATÉGIA:

- Se entregaran gorras y llaveros con el logotipo de la cooperativa de ahorro y crédito Probienestar Ltda. de la ciudad de Loja.
- Por el depósito de \$ 100.00 se entregara un boleto para la rifa de \$500,00 dólares que se la realizara cada 6 meses.
- Elaborar Trípticos
- Difundir en la radio, TV y prensa los servicios financieros de la Cooperativa.

POLÍTICA:

- Diseñar campañas publicitarias en los meses de mayor frecuencia.
- Utilizar la publicidad a través del socio.
- Las promociones serán diseñadas de forma clara y precisa de manera que se simplifique su ejecución, será aplicada en forma permanente.
- La publicidad será para todo el año 2012 y 2013

TÁCTICA:

- Se anunciara de estas promociones en el diario la hora, radio y TV, para conocimiento de los cuentas ahorristas y público en general.

- Se adiestrara a todo el personal para que conozca de estos paquetes promocionales.

RESPONSABLE.

Gerente General y Consejo de administración.

FINANCIAMIENTO.

Presupuesto de la cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda.

RESULTADOS:

Que con el presente plan de publicidad se dé a conocer la existencia de la cooperativa, promocionar sus productos financieros que ofrece a la ciudadanía en general para de esta manera logre incrementar su número de socios y pueda ocupar un lugar en el mercado lojano es decir logre posicionarse.



**ELABORACIÓN DE UNA CAMPAÑA
PUBLICITARIA PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO PROBIENESTAR DE LA
CIUDAD DE LOJA**

LOJA – ECUADOR

2011

INTRODUCCIÓN:

La publicidad en la actualidad se ha convertido en un instrumento fundamental Para el desarrollo y progreso de las actividades comerciales, tanto en empresas privadas como públicas.

El presente trabajo contiene un concepto claro de lo que es la publicidad, porque medios se los pueden realizar y cuál es el costo de cada medio, el mismo que servirá para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Loja.

DIAGNÓSTICO:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja, aplica publicidad pero esta no está a la altura de la competencia, lo que ha provocado que los servicios que ofrece la cooperativa no se den a conocer en su totalidad, es por eso que se realiza el presente plan a fin de promocionar a la misma; este plan dará a conocer los múltiples servicios que ofrece la cooperativa, de esta manera le permitirá incrementar su número de socios y mejorar su posicionamiento.

OBJETIVOS:

- Cubrir la demanda efectiva existente en el mercado.
- Capturar mayor número de socios a través de la publicidad.
- Obtener un mayor posicionamiento de los productos en el mercado

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

PUBLICIDAD: son todas las actividades que comprenden la presentación a un grupo, de un mensaje no personal pero que identifica al patrocinador sobre un grupo u organismo. Este mensaje se conoce como anuncio puede ser verbal o visual.

MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA UNA PUBLICIDAD

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” realizará su campaña publicitaria utilizando los siguientes medios:

TELEVISIÓN

Ecotel TV: es un medio televisivo que ofrece programas para todas las edades y todos los gustos, además cuenta con una gran aceptación en el mercado local.

RADIO

Radio Poder: es un medio que tiene mayor sintonía por todos especialmente su cobertura abarca a toda Loja y Catamayo su dial es 95.3 FM estéreo, está ubicada en la Miguel Riofrío entre Bolívar y Sucre.

Súper Laser: es un medio que tiene gran sintonía en la comunidad lojana y su cobertura avanza a todas la ciudad de Loja y sus cantones además cubre toda la provincia de El Oro, su dial es 104.9 FM estéreo, está ubicada en la Colón y Bernardo Valdivieso Esquina.

Colosal: cubre la mayoría de los cantones de Loja su dial es 97.3 FM estéreo está ubicado en la 10 de agosto entre Olmedo y Juan José Peña.

PRENSA ESCRITA

Diario La Hora: este diario se ha creído conveniente utilizarlo, ya que es un diario que se lo fábrica en la ciudad de Loja, y presta sus servicios a la provincia de Loja, Zamora Chinchipe y El Oro.

TRÍPTICOS

El diseño se elabora de acuerdo a los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.”

FORMATO DEL TRÍPTICO

REQUISITOS PARA APERTURA DE CUENTA

- Copia de la Cedula y certificado de votación a color.
- Copias de servicios básicos.
- \$ 15 dólares

porque **creemos** en ti

Por la **seguridad** que te ofrecemos

porque estamos a tu lado **apoyandote**

porque **mejoramos** cada día...

PROBIENESTAR^{L.TDA.}
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
La cooperativa de los Lojanos

Forma parte de nuestra Cooperativa

Dir.: Mercadillo 16 57 y Av. Universitaria
coopprobienestar@gmail.com
Telf.: 07 256 5408

Estamos para apoyarte

FORMATO DEL TRÍPTICO

RESEÑA

El mes de agosto del 2009, un grupo de emprendedores lojanos preocupados por la falta de apoyo financiero a los microempresarios decide constituir una organización financiera que preferentemente atienda las necesidades crediticias de los sectores más deprimidos de la ciudad, así nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Probienestar" Ltda. con vida jurídica el 21 de Diciembre del mismo año, según acuerdo de la Dirección Provincial del Ministerio de Inclusión Económica y Social N° 032, inscripción en el Registro General de Cooperativas N° 7374, de la Administración del Sistema Cooperativo de la Provincia de Loja, de fecha 30 de diciembre del 2009.

Arq. Rodrigo Armijos Veintimilla
PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROBIENESTAR LTDA.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Arq. Rodrigo Armijos Veintimilla
PRESIDENTE

Ing. Ramiro Oswaldo Guzmán

Ing. Yelena Bustamante Jaramillo

CONSEJO DE VIGILANCIA

Sr. Jorge Luis Loaiza González
PRESIDENTE

Dr. Olívio Puchacela Ordóñez

Lic. Libia Tene González

PRESENTACIÓN

PROBIENESTAR Ltda., es la cooperativa de ahorro y crédito con asiento en la ciudad de Loja. Su objetivo es la prestación de los servicios financieros de ahorro y crédito, y complementariamente, atender otras transacciones como pago de servicios básicos, transferencias internacionales, pago de pensiones, soat, bono de desarrollo humano, entre muchas otras.

Ing. Com. Geovanny Loaiza Ruiz
GERENTE



AHORRAR
es pensar en el futuro

CUENTA DE AHORROS

- Disponibilidad de su dinero en forma inmediata.
- La mejor tasa de interés.
- Capitalización mensual de intereses.
- Ahorro planificado.

CRÉDITOS

- Crédito de consumo.
- Crédito Emergente.
- Microcrédito.
- Crédito Desarrollo Humano.

al más bajo interés.
compruébelo!!!



DEPOSITO PLAZO FIJO

- La tasa más rentable del mercado.
- Seguridad y respaldo.
- Plazo 1, 3, 6, 9, 12 o más meses.

Para nosotros **Tú** eres importante

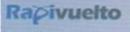
Aprovecha tu tiempo pagando **TODO** en un mismo lugar













REPORTES CREDITICIOS **CENTRAL DE RIESGOS**

y mucho más

Con el respaldo de:

RapiPagos

FORMATO DEL ANUNCIO PARA EL DIARIO “LA HORA”



PROBIENESTAR LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
La cooperativa de los Lojanos

TU MEJOR DECISIÓN PARA TU INVERSIÓN

LE OFRESEMOS LA MAS BAJA TASA DE INTERES, EN CREDITOS
Y LA TASA MAS RENTABLE DEL MERCADO EN DEPOSITO A
PLAZO FIJO.

PORQUE PARA NOSOTROS TÚ ERES IMPORTANTE

Estamos para apoyarte

Dir.: Mercadillo 16 57 y Av. Universitaria
coopprobienestar@gmail.com
Telf.: 07 256 5408

FORMATO PARA EL SPOT PUBLICITARIO PARA ECOTEL TV



PROBIENESTAR LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
La cooperativa de los Lojanos

Estamos para apoyarte

AHORRAR es pensar en el futuro

DEPOSITO A PLAZO FIJO

- La tasa más rentable del mercado.
- Seguridad y respaldo.
- Plazo 1, 3, 6, 9, 12 o más meses.

CUENTA DE AHORROS

- Disponibilidad de su dinero en forma inmediata.
- La mejor tasa de interés.
- Capitalización mensual de intereses.
- Ahorro planificado.

tu mejor INVERSIÓN

CRÉDITOS

- Crédito de consumo.
- Crédito Emergente.
- Microcrédito.
- Crédito Desarrollo Humano.

al más bajo interés. compruébelo!!!

Para nosotros Tú eres importante
Aprovecha tu tiempo pagando **TODO** en un mismo lugar

BONO DE DESARROLLO HUMANO **CIT** **E.E.R.S.S.A**

MoneyGram **SOAT** **PORTO**

Rapivuelto **YANBAL** **oriflame**

REPORTES CREDITICIOS **CENTRAL DE RIESGOS**

Con el respaldo de: **RapiPagos** *y mucho más*

Dir.: Mercadillo 16 57 y Av. Universitaria
coopprobienestar@gmail.com
Telf.: 07 256 5408

FORMATO DE LA CUÑA RADIAL



PROBIENESTAR LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

La cooperativa de los Lojanos

¿Es la solución para ahorrar y ser parte de esta Cooperativa?

Invierta sin riesgo, porque damos confianza y seguridad en sus ahorros.

Contamos con depósitos a plazo fijo a la tasa más rentable del mercado con seguridad y respaldo. Es tu mejor elección de inversión.

Disponemos de créditos de consumo, créditos emergentes, microcréditos y crédito de desarrollo Humano. Al más bajo interés compruébelo!!!!

Estamos para apoyarte

Dir.: Mercadillo 16 57 y Av. Universitaria
coopprobienestar@gmail.com
Telf.: 07 256 5408

COSTO: El costo calculado del plan de promociones anuales es de 4730 dólares.

COSTOS PARA LA PUBLICIDAD.

N°	MEDIO	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO MENSUAL	MESES	TOTAL PRESUPUESTO
1	Radio Súper Laser	10:00:am 12:00am 15:00pm	Gerente y Consejo Administrativo	\$ 50	7 meses	\$ 350
2	Ecotel TV.	12:00am 17:00pm 19:00pm	Gerente y Consejo Administrativo	\$ 120	7 meses	\$ 840
3	Diario la Hora	Lunes Miércoles Sábados y Domingos	Gerente y Consejo Administrativo	\$ 100	7 meses	\$ 700
TOTAL						\$ 1890

ELABORACION: La Autora.

OBJETO PROMOCIONAL Y PUBLICIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
1000 TRIPTICOS	1,00	1000
800 GORRAS (LOGOTIPO COOP.)	0,80	640
800 LLAVEROS (LOGOTIPO COOP.)	0,25	200
2 RIFAS EN DINERO EFECTIVO	500	1000
TOTAL ANUAL	-----	2840

ELABORACIÓN: La Autora.

RESUMEN DE COSTOS PARA OPERATIVIZAR LA PROPUESTA

Luego de desarrollo de los objetivos estratégicos y de plantear la propuesta para mejorar el funcionamiento en la cooperativa se presenta el resumen de costo del plan propuesto para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, cuyo cuadro se describe a continuación.

PROYECTOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	COSTOS
REALIZAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PARA QUE SEA EFICIENTE SU ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.	Elaborar una estructura organizacional para tener una buena organización y gestión administrativa financiera dentro de la cooperativa.	Dentro de la estructura organizacional se elaborara un manual de funciones en el cual se definirá las funciones específicas para cada puesto de trabajo, además se elaborara organigramas para definir los niveles jerárquicos de acuerdo al cargo que ocupan y finalmente se elaborara un manual de bienvenida para el personal nuevo que ingresa por primera vez a la cooperativa “ProbienestarLta.” de la ciudad de Loja.	\$ 1150
ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL FUNCIONAMIENTO CORRECTO DE LOS PROCESOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA Y DEL PERSONAL.	Elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para contribuir de una manera eficiente y eficaz al correcto desempeño de los procedimientos al realizar una tarea dentro de la cooperativa.	Definir correctamente los procedimientos que se deben realizar en una tarea específica para evitar desperdicio de tiempo y esfuerzo del personal de la Cooperativa ProbienestarLtda.de la Ciudad de Loja.	\$ 1500

ELABORACION DE UN PLAN DE CAPACITACION CON LA FINALIDAD DE QUE SUS ACTIVIDADES SEAN MAS EFICIENTES Y ELIMINAR LOS PRIBLEMAS EXISTENTES.	Diseñar un plan de capacitación acorde a las necesidades de la cooperativa para mejorara el desempeño de todo el personal que integra la cooperativa de ahorro y crédito “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja.	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada trabajador. • Cada trabajador debe seguir la capacitación según su función a desempeñar. • Realizar un convenio a nivel internacional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal. 	\$ 1390,00
REALIZAR UNACAMPAÑA PUBLICITARIA AGRESIVA PARA DAR A CONOSER LOS SERVICIOS Y LA EXISTENCIA DE LA COPERATIVA, REALIZANDO CONVENIOS CON LOS MEDIOS PUBLICITARIOS QUE TIENEN BAJOS COSTOS PARA LOGRAR ACOGER MAS SOCIOS.	Elaborar una campaña publicitaria para dar a conocer los servicios financieros que ofrece la cooperativa como también para mejorar el posicionamiento en el mercado financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Se entregaran gorras y llaveros con el logotipo de la cooperativa de ahorro y crédito Probienestar Ltda. de la ciudad de Loja. • Por el depósito de \$ 100.00 se entregara un boleto para la rifa de \$500,00 dólares que se la realizara cada 6 meses. • Elaborar Trípticos • Difundir en la radio, TV y prensa los servicios financieros de la Cooperativa. 	\$ 4730,00
TOTAL	8770.00

h. CONCLUSIONES

Al concluir con el presente trabajo sobre la ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA, puedo concluir diciendo lo siguiente:

- La cooperativa de ahorro y crédito “Probienestar Ltda.”, no cuenta con un plan estratégico lo cual no le permite tener una gestión administrativa eficiente.
- La cooperativa de ahorro y crédito “Probienestar Ltda.” de la ciudad de Loja no cuenta con una estructura organizacional, es decir; no cuenta con un manual de funciones, manual de bienvenida y organigramas bien establecidos.
- La cooperativa no dispone de un Manual de Procedimientos Administrativos y financieros ya que constituye una herramienta de suma importancia que permite que las operaciones desarrolladas en la institución tengan un alto grado de confiabilidad.
- La cooperativa no cuenta con un plan de capacitación para todo el personal lo que no les ha permitido desarrollar sus habilidades y destrezas.
- La cooperativa realiza publicidad para dar a conocer sus servicios, y la existencia de la cooperativa, pero le falta tener un plan de publicidad bien establecida las estrategias de publicidad para poder competir con la las agresivas campañas publicitarias que realiza la competencia.

i. RECOMENDACIONES

Con el propósito de alcanzar el desarrollo de la gestión administrativa financiera y lograr mejorar la calidad del servicio, se ha considerado las siguientes recomendaciones.

- Concienciar a todo el Directorio sobre la importancia de poner en práctica el Plan Estratégico, a fin de lograr minimizar los problemas existentes en la cooperativa con los planes operativos propuestos, utilizando de forma óptima todos los recursos que posee para que de esta manera la cooperativa pueda llegar a tener un crecimiento óptimo.
- Adoptar los manuales y mantenerlos actualizados conforme se vayan presentando cambios en la Cooperativa, de tal manera que el personal pueda disponer de documentos confiables y claros evitando al máximo incurrir en errores.
- Que el Directorio implemente la estructura organizacional ya que les permitirá ser eficientes en su organización y gestión administrativa financiera evitando minimizar al máximo los problemas actuales existentes en la cooperativa.
- Es necesario implementar el manual de procedimientos administrativos y financieros con el objetivo fundamental de mejorar el desenvolvimiento y desempeño laboral de todos los empleados de la cooperativa.
- Recomiendo implementar el plan de capacitación el mismo que servirá para el desenvolvimiento eficiente y eficaz de las personas involucradas dentro de la cooperativa, lo cual se verá reflejado en un mejor servicio y atención a los socios.

- Propongo un plan de publicidad a través de los medios de comunicación más usados por la ciudadanía lojana como son: televisivos, radiales y documentos impresos; con los cuales la cooperativa dará a conocer los servicios que ofrece, captar más socios y poderse posicionar en la mente de los clientes.
- Es importante que los empleados sean partícipes sobre las decisiones que se tome en la entidad; puesto que el personal constituye una fuente importante para el desarrollo organizacional.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Trípticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar Ltda.” de la Ciudad de Loja. Año 2010.
- Datos y porcentajes actuales de las instituciones financieras de la ciudad de Loja, Escuela de Banca y Finanzas de la Universidad técnica particular de Loja. Año 2010
- Universidad técnica particular de Loja, GONZALES RIOFRIO Ivonne Patricia, REATEGUI GONZALES Diana Vanesa, Análisis, evaluación y monitoreo de los modelos de gestión financiera y social aplicados por las estructura financiera local de las socias de la REFSE, en la provincia de Loja. Año 2010
- SOLANA Y PIENOVI; Teoría de la Administración de Organizaciones. Edición 6. Año 2010.
- GIRALDO María Elena. Artículo aportado por la Asociación de Estudiantes Líderes en Administración **LIDERA**, Universidad Nacional de Colombia. AÑO 2009.
- Universidad Nacional de Loja, GONZÁLEZ CABRERA Lupe Mercy, JUMBO BUSTAMANTE Mireya Karina, Plan Estratégico de Marketing para la compañía de transportes Andinaexpress. s.a. de la ciudad de Loja periodo. Año 2007-212, pág. 59, 102,143
- PORTER Michel en su libro de la “Ventaja competitiva de las Naciones”. Año 1990

Bibliografía en internet.

- <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/gfsr/2010/01/pdf/sums.pdf>
- <http://m.expreso.ec/ediciones/2010/04/15/econom%C3%ADa/econom%C3%ADa/la-rentabilidad-de-las-empresas-ecuatorianas-bajo-por-la-crisis/>

- www.diario-expreso.com/.../la-rentabilidad-de-las-empresas-ecuatorianas-bajo-por-la-crisis/
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_\(Ecuador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_(Ecuador))
- www.monografias.com “Plan Estratégico”
- www.gestiopolis.com “Plan Estratégico”
- www.infomipymes.com “Definición de Administración”
- www.elprisma.com “Importancia de la Administración”
- <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090418125531AA7rJJz>
- <http://html.rincondelvago.com/instituciones-financieras-de-ecuador.html>
- <http://www.expreso.ec/ediciones/2010/04/15/econom%C3%ADa/econom%C3%ADa/la-rentabilidad-de-las-empresas-ecuatorianas-bajo-por-la-crisis/>

k. ANEXOS

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROBIENESTAR LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Estimado Señor me dirijo a usted muy respetuosamente con la finalidad de obtener datos reales y confiables para la elaboración de un Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda. de la ciudad de Loja proyecto que servirá para optar el título de Ingeniería Comercial solicito se digne en contestar las siguientes interrogantes.

1. ¿Con cuántos socios cuenta en la actualidad la cooperativa?

.....

2. ¿Cuál es el valor de cada acción?

.....

3. ¿Cuál es el margen de utilidad que reciben los socios por cada acción invertida?

.....

4. ¿Cuál es la Misión y Visión de la cooperativa?

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....

5. ¿Cuáles son las políticas y objetivos de la cooperativa?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Se han cumplido los objetivos propuestos?

Si () No ()

7. ¿Cuenta con un Plan estratégico la Cooperativa?

Si () No ()

8. ¿Cuál es su nivel de conocimiento de planeación estratégica?

Buena () Regular () Mala ()

9. ¿Tiene conocimiento sobre los Procedimientos Administrativos y Financieros de la Cooperativa?

Si () No ()

10. ¿Cuál es su competidor más fuerte?

.....

Porque

.....
.....
.....

11. ¿Los empleados reciben capacitación continua?

Si () No ()

Porque

.....
.....
.....
.....

12. ¿Los empleados tienen estabilidad laboral?

Si () No ()

Porque

.....
.....
.....
.....

13. ¿El personal que trabaja en la cooperativa conoce las funciones que debe realizar en cada puesto de trabajo?

Si () No ()

14. ¿Cómo es la relación que tiene con los empleados que laboran dentro de la cooperativa?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

15. La relación que tiene con los socios de la Cooperativa es:

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

16. De que medios hace uso para captar más socios:

Radio ()

Televisión ()

Hojas volantes ()

Vallas publicitarias ()

17. ¿Según su criterio cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa en los diferentes departamentos?

FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROBIENESTAR LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Estimado Señor (a) me dirijo a usted muy respetuosamente con la finalidad de obtener datos reales y confiables para la elaboración de un Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda. de la ciudad de Loja proyecto que servirá para optar el título de Ingeniería Comercial solicito se digne en contestar las siguientes interrogantes.

1. ¿Cuál es su cargo?

.....

2. ¿Se llevo a cavo un concurso para ocupara el puesto de trabajo que ejerce actualmente?

Si () No ()

Porque

.....
.....
.....
.....

3. ¿Qué profesión tiene?

.....

4. Cuáles son las funciones que realiza en su cargo?

.....
.....

5. ¿En su puesto de trabajo actual tiene a responsabilidad suya otros cargos por periodos?

Si () No ()

Cual.....
.....
.....

6. ¿Existe una clara definición de sus funciones?

Si () No ()

7. De qué manera le dan a conocer cada una de las funciones que demanda el cargo:

Verbalmente ()

Escrito ()

Manual de función ()

8. ¿Tiene conocimiento sobre los Procedimientos Administrativos y Financieros de la Cooperativa?

Si () No ()

9. ¿Lo han invitado a participar en un Plan Estratégico?

.....

10. ¿Conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la cooperativa?

Si () No ()

Porque

.....
.....
.....
.....
.....

11. ¿La distribución física está adecuada para las funciones que usted realiza?

Si () No ()

Porque.....

.....

.....
.....
.....

12. La relación que lleva con los directivos es:

Buena () Regular () Mala ()

Porque.....
.....
.....

13. ¿Recibe cursos de capacitación y adiestramiento?

Si () No ()

14. ¿Según su criterio cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa en los diferentes departamentos?

FORTALEZAS
AMENAZAS

OPORTUNIDADES

DEBILIDADES

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROBIENESTAR LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Estimado Señor (a) me dirijo a usted muy respetuosamente con la finalidad de obtener datos reales y confiables para la elaboración de un Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda. de la ciudad de Loja proyecto que servirá para optar el título de Ingeniería Comercial solicito se digne en contestar las siguientes interrogantes.

1. ¿Conoce todos los servicios que tiene la cooperativa

Si () No ()

2. ¿De todos los servicios que presta la cooperativa cual ha utilizado con más frecuencia?

.....

3. Cada qué tiempo usted utiliza los servicios de la cooperativa

Diario ()
Semanal ()
Mensual ()
Anual ()

4. ¿Además de los servicios que presta la cooperativa desearía que se implemente otros servicios?

Si () No ()

Cuales:.....

5. La calidad del servicio que presta la cooperativa es:
Excelente () Buena () Regular () Mala ()
6. ¿Usted accede fácilmente a los servicios?
Si () No ()
7. ¿Usted es actualmente socio de otra cooperativa de la misma clase?
Si () No ()
Cuales:.....
.....
8. ¿Cuántos años va como socio de la otra cooperativa?
.....
9. ¿Qué opinión tiene de los servicios de esa cooperativa?
Buena () Mala () Regular ()
10. El porcentaje de los intereses de crédito que maneja la cooperativa con respecto a otras cooperativas Usted lo considera.
Elevados ()
Iguales ()
Bajos ()
11. ¿Considera usted que la ubicación de la cooperativa se encuentra en un lugar estratégico?
Si () No ()
Por qué:.....
12. ¿La distribución física permite que se le brinde un servicio adecuado?
Si () No ()
Por
qué:.....
.....

13. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales UD. Se informa mejor?

Radio ()
Cual _____

Televisión ()
Cual _____

Prensa Escrita ()
Cual _____

14. ¿Por qué medios publicitarios conoció usted esta cooperativa?

Radio ()

Televisión ()

Prensa Escrita ()

Trípticos()

Otros ()

15. ¿Según su criterio cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa en sus diferentes departamentos?

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
.....
.....
.....
.....
.....

16. ¿Qué le recomendaría a la cooperativa para que mejore?

.....

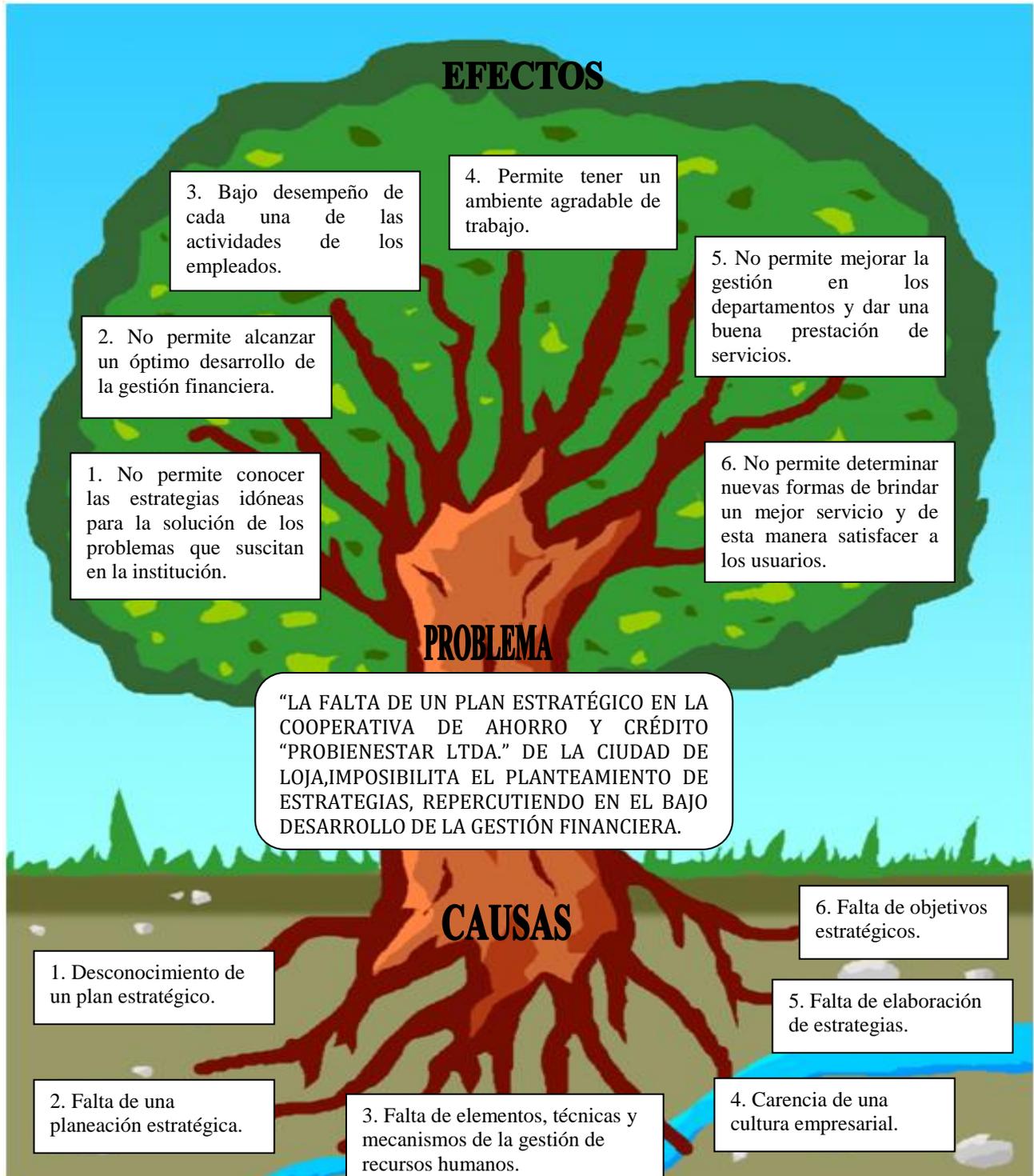
.....

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ARBOL DE PROBLEMAS



ÍNDICE.

Certificado.....	II
Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Resumen.....	2
Introducción.....	8
Revisión de Literatura.....	11
Materiales y Métodos.....	56
Resultados.....	59
Discusión.....	87
Análisis Externo.....	87
Análisis Interno.....	96
Matriz de Alto Impacto.....	109
Análisis FODA.....	110
Ponderación.....	112
Matriz FODA.....	118
Propuesta	129
Proyecto de unaEstructura Organizacional.....	134
Proyecto de un Manual de Procedimientos.....	183
Proyecto de Capacitación.....	250

Proyecto de Publicidad.....	258
Conclusiones.....	272
Recomendaciones.....	273
Bibliografía.....	275
Anexos.....	277