



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“JUVENTUD EMPRENDEDORA DE
LOJA” LTDA., 2012”**

TESIS PREVIA A OPTAR EL
TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL

AUTORA:

Ana María Samaniego Ortega

DIRECTOR:

Mg.Sc. César Augusto Neira Hinostroza

LOJA - ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

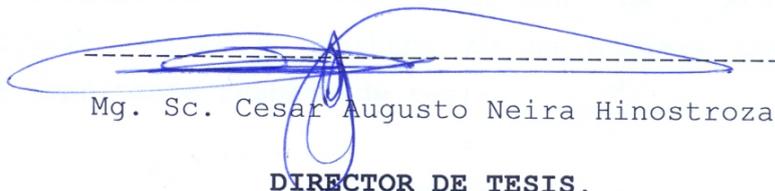
Mg.Sc. César Augusto Neira Hinostraza.

DOCENTE DEL ÁREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación titulado **“Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda. 2012”** presentado por la postulante Ana María Samaniego Ortega, egresada de la carrera de Administración de Empresas previo a obtener el Grado de Ingeniera Comercial, (Modalidad Presencial), fue dirigido, orientado y revisado en todas sus partes, cuyo informe se reporta a continuación cumpliendo con todos los requisitos de forma y fondo, por lo que autorizó su presentación y defensa.

Loja, Marzo del 2013



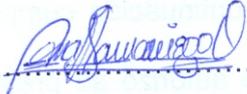
Mg. Sc. Cesar Augusto Neira Hinostraza
DIRECTOR DE TESIS.

AUTORIA

Yo, **Ana María Samaniego Ortega**, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente aceptamos y autorizamos a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de nuestra tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: **Ana María Samaniego Ortega**

Firma:.....

Cédula:.....110408234-0.....

Fecha:.....19 de Abril de 2013.....

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda mi familia, especialmente a mis padres que en su ausencia y distancia me apoyaron de forma incondicional, a mi hijo que es la razón de mi vida, a mis hermanos por su gran apoyo y respaldo, quienes constituyen el pilar fundamental en la consecución de objetivos y metas trazadas.

A todos los amigos y compañeros, quienes compartieron sus conocimientos.

A los presentes y futuros estudiantes de la Carrera, que puedan encontrar material de apoyo en el presente trabajo.

Atte. La Autora.

AGRADECIMIENTO

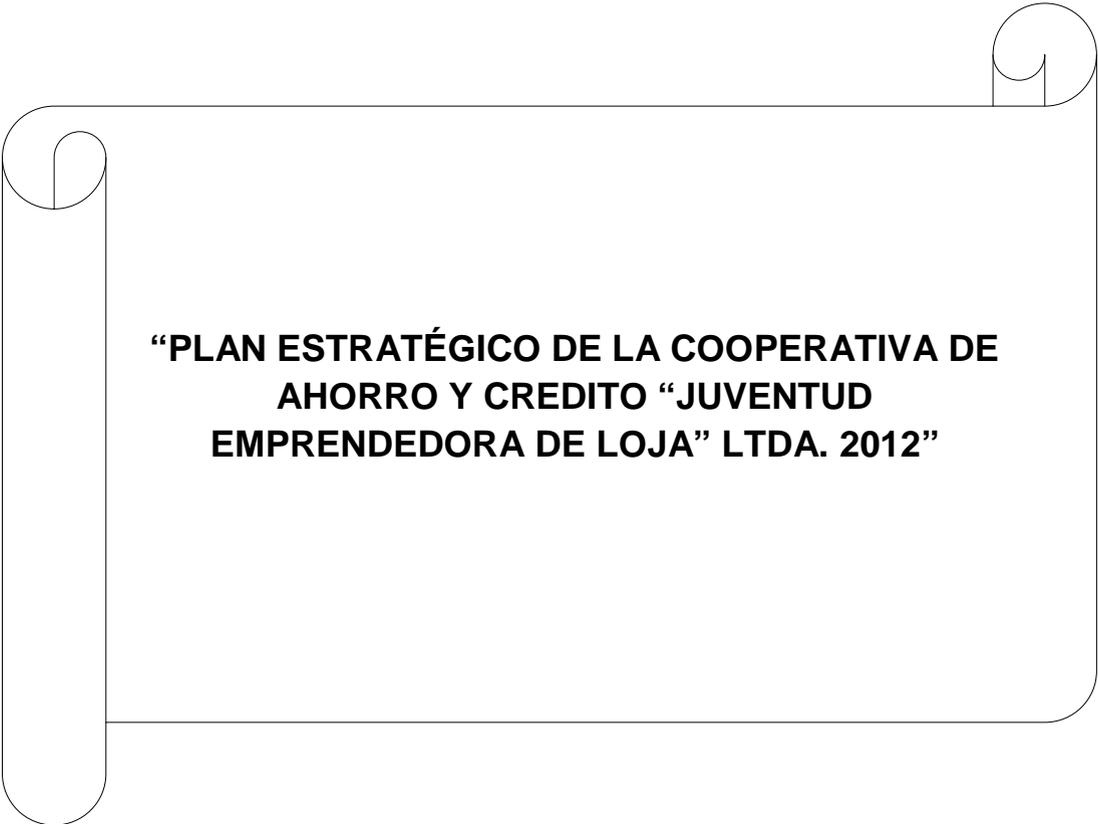
A Dios por la vida, la salud y los conocimientos necesarios para culminar con éxito la presente Carrera.

En especial a la Universidad Nacional de Loja, a sus docentes, quienes supieron transmitir todos sus conocimientos a lo largo de ésta etapa formativa.

Al Mg. Sc. César Augusto Neira Cinosroza, Director de Tesis por su acertada orientación en la realización del presente trabajo.

A toda mi familia por su gran apoyo y comprensión.

TITULO



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO “JUVENTUD
EMPRENDEDORA DE LOJA” LTDA. 2012”**

b. RESUMEN

La creciente competitividad que presenta el mercado financiero actual, en el cual se desenvuelven las cooperativas de ahorro y crédito, hace necesaria la formulación y realización de procesos técnicos, orientados al establecimiento de objetivos, metas y estrategias a mediano y largo plazo, en la búsqueda de obtener una ventaja competitiva que a su vez sirva para posicionarse en el mercado.

El presente trabajo investigativo, tiene el propósito de contribuir de alguna manera a la Gestión administrativa que vienen realizando los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” que permitirá a largo plazo lograr un mejor desempeño de sus actividades y obtener mejores resultados para su oferta de productos y servicios financieros.

De forma resumida se puede sintetizar el desarrollo de la presente investigación de la siguiente manera:

El presente trabajo lleva como título general **“Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Emprendedora de Loja, Ltda. 2012.”**

Mediante la realización de un diagnóstico general se pudo identificar una serie de problemas de naturaleza técnica y administrativa, los cuales en su conjunto influyen en el desenvolvimiento normal de actividades de la organización.

Dentro de la problemática encontrada al interior de la cooperativa se puede detallar los siguientes aspectos de mayor relevancia tales como:

- No cuenta con un plan estratégico que guie y oriente las actividades y procedimientos en la entidad.
- Se desconoce el comportamiento de los factores internos y externos, en razón a la inexistencia de prácticas gerenciales que evalúen dichos factores positivos y negativos.
- No existe un sistema de control para registrar y evaluar el ingreso y rendimiento de los empleados.
- Se observa que el talento humano de esta empresa no cuenta con la motivación suficiente para cumplir con su trabajo y brindar una mejor atención al cliente.
- El personal que ingresa a laborar en la entidad está debidamente capacitado, pero existe inestabilidad en el puesto de trabajo.

Para el desarrollo de la Planificación Estratégica se utilizó varios métodos como el método deductivo, inductivo, descriptivo y analítico-sintético; así como las técnicas de observación directa, entrevistas, encuestas y cálculo de la muestra que permitieron obtener los resultados para su respectivo análisis e interpretación.

En el análisis externo se establecieron los factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos que tienen influencia dentro del entorno financiero en el cual se desarrollan las cooperativas de ahorro y crédito. Mediante la realización de éste análisis se logró identificar las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en torno a ésta organización. Así mismo se hace

el análisis de las cinco fuerzas de Porter, donde se determina la posición competitiva de la empresa

En el análisis interno se realizó el diagnóstico con el fin de conocer la situación actual de la empresa; para determinar la incidencia de los factores internos en la entidad, se planteó una serie de encuestas a los empleados y socios activos de la empresa, además de una entrevista al gerente general de la misma, con lo cual fue posible identificar las fortalezas y debilidades de la entidad.

Luego de realizado el presente análisis, se construyó la matriz FODA en donde se enlistan los factores internos y externos; así mismo se elaboró la matriz de Alto Impacto en donde se determinan los objetivos estratégicos, sobre la cual se genera la propuesta que contribuirá a mejorar la gestión administrativa y comercial de la cooperativa.

Como resultado del cruce de estrategias se determinó los siguientes objetivos estratégicos a ser implementados en la cooperativa.

- Realizar una campaña de publicidad para dar a conocer sus servicios y captar más clientes, con un valor estimado de \$3375.
- Diseñar un plan de capacitación permanente para los empleados que trabaja en la empresa, cuyo valor asciende a \$1020.
- Elaborar un plan de contratación de personal, en base a la aplicación de las etapas de admisión de personal, con un valor de \$190.
- Diseñar un plan de promociones para atraer más clientes, con un valor de \$ 1750.

- Rediseñar la filosofía empresarial: misión, visión, valores y principios, con un valor de \$ 70.

El costo total del presente plan estratégico es de \$6405.

Finalmente se establece las conclusiones y recomendaciones para que la cooperativa pueda aumentar su presencia en el mercado y de esta forma brindar un servicio eficaz a la colectividad lojana.

SUMMARY

The growing competitiveness that presents the financial current market, in which the saving cooperatives and credit are unwrapped, makes necessary the formulation and realization of technical processes, guided to the establishment of objectives, goals and strategies to medium and I release term, in the search of obtaining a competitive advantage that in turn serves to be positioned in the market.

The present investigative work, has the purpose of contributing somehow to the administrative Management that you/they come carrying out the directive of the Cooperative of Saving and Credit Venturesome "Youth of Loja" that it will allow long term to achieve a better acting of its activities and to obtain better results for its offer of products and financial services.

In a summarized way you can synthesize the development of the present investigation in the following way:

The present work takes as title Strategic general "Plan of the Cooperative of Saving and Credit Venturesome Youth of Loja, Ltda. 2012."

By means of the realization of an I diagnose general you could identify a series of problems of technical and administrative nature, which influence in the normal development of activities of the organization in their group.

Inside the opposing problem to the interior of the cooperative you can detail the such following aspects of more relevance as:

- Non bill with a strategic plan that guided and guide the activities and procedures in the entity.
- The behavior of the internal and external factors is ignored, in reason to the nonexistence of practical managerial that evaluate positive and negative this factors.
- Not a control system exists to register and to evaluate the entrance and the employees' yield.
- It is observed that the human talent of this company doesn't have the enough motivation to fulfill its work and to offer a better attention to the client..
- The personnel that enters to work in the entity is properly enabled, but uncertainty exists in the work position.

For the development of the Strategic Planning it was used several methods like the deductive, inductive method; this way, as the techniques of direct observation, you interview, surveys and calculation of the sample that allowed to obtain the results for their respective analysis and interpretation

In the external analysis they settled down the political, economic, social, and technological factors that somehow have influence inside the financial environment in which the saving cooperatives and credit are developed. By means of the realization of this analysis was possible to identify the main opportunities and threats that are around this organization.

In the internal analysis he/she was carried out the diagnosis with the purpose of knowing the current situation of the company; to determine the incidence of the internal factors in the entity, he/she thought about a series of surveys to the employees and partner-clients of the company, besides an interview to the manager of the same one, with that which was possible to identify the strengths and weaknesses of the cooperative.

After having carried out the analysis, main FODA was built, determining the strategic objectives that subjected to the priorización womb they constitute the base on which the proposal is generated that it will contribute to improve the administrative and commercial management of the cooperative.

As a result of the crossing of strategies it was determined the strategic following objectives to be implemented in the cooperative.

.To carry out a campaign of publicity to give to know their services and to capture more clients, with a dear value of \$3375.

.To design a plan of permanent qualification for the employees that he/she works in the company whose value ascends \$1020.

.To elaborate a recruiting plan of personal, based on the application of the admission stages of personal, with a value of \$190.

.To design a plan of promotions to attract more clients, with a value of \$ 1750.

.To redraw the managerial philosophy: mission, vision, values and principles

The total cost of the present strategic plan is of \$6405.

Finally he/she settles down the conclusions and recommendations so that the cooperative can increase its presence in the market and this way to offer an effective service to the collective lojana.

c. INTRODUCCIÓN

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

El presente trabajo trata de encontrar las soluciones a diversos problemas que inciden en el desarrollo de la cooperativa, entre éstos aspectos tenemos que: no cuentan con un plan estratégico que guie y oriente las actividades y procedimientos en la entidad, así mismo se desconoce el comportamiento de los factores internos y externos; además no existe un sistema de control para registrar y evaluar el ingreso y el rendimiento de los empleados; también se observa que el talento humano de esta empresa no cuenta con la motivación suficiente para cumplir con su trabajo y brindar una mejor atención al cliente.

El personal que ingresa a laborar en la entidad está debidamente capacitado, pero existe inestabilidad en el puesto de trabajo.

Para este fin se ha elaborado la presente trabajo investigativo de una manera sencilla y ordenada; el mismo permite obtener una visión general del proceso que fue necesario seguir para llegar a plantear los objetivos del Plan Estratégico.

El estudio empieza con la enunciación del tema, que es el punto de partida de toda investigación; consta del resumen, con una descripción breve de los resultados alcanzados; la introducción que contiene un recuento de todo el contenido.

En la revisión de literatura se hace la conceptualización de los temas de mayor relevancia que permitieron elaborar el trabajo investigativo cuyos contenidos están relacionados con la Gestión y Planificación Estratégica. Se realizó un diagnóstico situacional tanto interno como externo, el mismo que consistió en estudiar los aspectos administrativos, sus actividades y proyectos para conocer su estado real y actual.

En el análisis externo se hace una revisión de los principales factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, además del análisis de las cinco Fuerzas de Porter que permiten detectar las oportunidades y amenazas que influyen en el ámbito de la Cooperativa, así como se establece la posición competitiva de la entidad.

En la realización del análisis interno se aplicó la entrevista al gerente general de la cooperativa, seguido de las encuestas a los empleados que laboran en esta entidad y también se procedió aplicar encuestas a los socios con el fin de determinar si los productos y servicios que presta la empresa satisfacen las necesidades de las personas.

Una vez obtenido e interpretado los resultados se procedió a elaborar el análisis con su respectiva ponderación que permite establecer las estrategias de mayor impacto para la elaboración de la propuesta o planes operativos; siendo estos objetivos estratégicos los que se pondrán en ejecución dentro de la Cooperativa, si lo considera conveniente las autoridades de la misma, y de esta manera poder expandirse a otros mercados.

Finalmente se formula las conclusiones y recomendaciones que son el resultado del análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda.

d. REVISION DE LITERATURA

4.1.COOPERATIVISMO

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. Se rige por valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicadas a obtener ganancias.

¿Qué es una Cooperativa?

Es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales, culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente, se crean sin fines de lucro. Su gobierno se establece sobre bases democráticas.

Es la puesta en práctica de los valores de igualdad, justicia, ayuda mutua, esfuerzo propio, honestidad, responsabilidad social, democracia, sacrificio y solidaridad. Lo más importante en la organización cooperativa es el ser humano.¹

¹ <http://www.liga.coop/>

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL COOPERATIVISMO

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

LEY DE COOPERATIVAS DEL ECUADOR

Una cooperativa es una asociación de personas en número variable que se enfrentan con las mismas dificultades económicas, y se esfuerzan por resolver esas dificultades, principalmente administrativo por su cuenta y riesgo

El elemento social es el que agrupa a la gente de buena voluntad bajo un espíritu de unión, de esfuerzo propio y ayuda mutua logran solucionar cooperativamente esas necesidades.

El elemento económico desarrolla la empresa a partir de aportaciones sistemáticas y que permite luego resolver propósitos y necesidades del grupo asociado y de la comunidad.

Las cooperativas permiten preservar la autonomía, dignidad y libertad de personas, sin alterar la unidad de esfuerzos y la labor común de sus miembros.

PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO

Los principios de cooperativismo fueron expuestos por primera vez en el año de 1844, en Inglaterra por los pioneros de la cooperativa de Rochdale; aquellos

principios estaban caracterizados por la agrupación y solidaridad, la comprensión, el esfuerzo propio, la ayuda mutua y el trabajo común.

La instauración de los principios cooperativos por parte de la cooperativa Rochdale, actualmente constituyen la base de la creación de las distintas cooperativas existentes en el mundo.

En el año de 1837, el XV congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, reunido en París, formuló siete principios cooperativos:

1. Adhesión y Retiro Voluntario
2. Control Democrático
3. Neutralidad Política, Religiosa y Racial
4. Interés Limitado al Capital
5. Distribución Proporcional de Excedentes
6. Ventas al Contado
7. Educación Cooperativa

Posteriormente, en el año de 1966, el XXIII Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, reunido en Viena, los modificó, quedando definitivamente reducidos a seis principios que constan de la siguiente manera.

1. Adhesión Libre
2. Control Democrático
3. Interés Limitado al Capital
4. Distribución de Excedentes
5. Educación Cooperativa
6. Integración Cooperativa

PRIMER PRINCIPIO

“ADHESION Y RETIRO VOLUNTARIO”

Este principio nos indica que el ingreso y egreso de los socios a una cooperativa debe ser voluntaria, es decir, no se les puede obligar a permanecer dentro de ella. Por tanto los socios que ingresan a una cooperativa libre y espontáneamente, de igual manera deben retirarse, sin olvidar que existen requisitos tanto para afiliarse como para dejar de ser socios.

Sin embargo, las cooperativas tienen la facultad de excluir a sus socios, solo por causas justificadas por la ley de Cooperativas, el Reglamento General de la Ley de Cooperativas y los Estatutos, los mismos que otorgan los derechos y obligaciones para la defensa de los mismos.

SEGUNDO PRINCIPIO

“CONTROL DEMOCRATICO, UN SOCIO UN VOTO”

El principio de control democrático se refiere a que todos los socios de la cooperativa tienen iguales obligaciones y derechos, que se manifiestan tanto en el ejercicio del voto como en la elección para los cargos directivos y el uso de los servicios y beneficios que proporciona las cooperativas. Ni siquiera los fundadores de la cooperativa pueden reservarse derechos especiales, ventajas o privilegios. Los socios son elegidos en reconocimiento al mérito personal, por los valores morales e intelectuales, por la estima y confianza que despierten los demás socios; y que estén dispuestos a trabajar por el interés de los demás y no por su propio interés.

TERCER PRINCIPIO

“INTERES LIMITADO AL CAPITAL”

Este principio no reconoce al capital como fuente preponderante de lucro, aunque una cooperativa cuente con óptimos excedentes al término del ejercicio económico anual, los dividendos ganados por el capital, siempre serán limitados. Es decir, no se debe dar toda la ganancia al capital, porque se convertirá en una empresa capitalista. En el caso de la legislación ecuatoriana, la Ley de Cooperativas, determina una tasa máxima del 6% anual sobre los excedentes.

Esta tasa tiene acción sobre el capital social, o sea sobre los certificados de aportación; de manera que si la cooperativa recibe ahorros, depósitos, firma obligaciones o realiza otro tipo de operaciones, podrá pagar por el uso del dinero la correspondiente tasa legal vigente en el mercado económico en que actúa.

CUARTO PRINCIPIO

“DISTRIBUCION DE EXCEDENTES A PRORRATA DE SUS APORTACIONES”

Los excedentes son beneficios económicos que obtiene una cooperativa y son el resultado de las operaciones que realiza. Los excedentes pertenecen a los socios de la cooperativa y deben ser distribuidos de acuerdo al desarrollo de las actividades de la cooperativa, en proporción a las operaciones o al trabajo efectuado por sus miembros.

Según el Reglamento General de la Ley de Cooperativas del Ecuador, la distribución de los excedentes debe ser distribuidos de las siguiente manera:

70% para los socios; 20% para el Fondo de Reserva; 5% para el fondo de educación; y 5% para el Fondo de Previsión y Asistencia Social.

QUINTO PRINCIPIO

“DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN COOPERATIVA”

Este principio es la regla de oro del cooperativismo, pues la educación es uno de los factores más importantes del sistema. Tal es su importancia que hasta se ha preguntado si el movimiento cooperativo es un movimiento para la educación basado en lo económico o es un movimiento económico basado en la educación.

El objetivo de este principio desde el punto de vista intelectual es educar y formar al socio a través de conocimientos impartidos, los mismos que le ayudarán a cumplir acertadamente sus funciones y a participar conscientemente en la administración de la Cooperativa.

SEXTO PRINCIPIO

“INTEGRACIÓN COOPERATIVA”

Unidos por un mundo mejor

Las cooperativas con el objetivo de proporcionar más y mejores servicios hallan la posibilidad de asociarse entre sí, a través de entidades de segundo, tercer, cuarto grado, o sea en Federaciones, Confederaciones, Uniones y Asociaciones de Cooperativas.

Las personas forman las Cooperativas, éstas las Uniones, Asociaciones y Federaciones; y las Federaciones forman las Confederaciones. La integración

del movimiento cooperativo del Ecuador está constituida por las siguientes organizaciones:

Federación Nacional de Cooperativas.- Es un conjunto cooperativo de la misma clase o línea, con un número mínimo de 21 cooperativas provincias distintas. Su objetivo es fomentar el movimiento cooperativo y su labor es controlar y fiscalizar las actividades de las cooperativas afiliadas.

Confederación Nacional de Cooperativas. Es el organismo máximo del movimiento cooperativo ecuatoriano, es decir abarca todas las federaciones existentes en el país, e incluidas aquellas que son parte de las distintas federaciones.

Uniones.- Son agrupaciones de 2 o más cooperativas de una misma clase o línea, que se asocian de una forma circunstancial o permanente para obtener y defender fines económicos y sociales.

Asociaciones.- Son agrupaciones de 2 o más cooperativas de distinta clase o línea, que se organizan en iguales condiciones que las Uniones, con el fin de cumplir idénticos propósitos que estas.

4.2. Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda.



ACCIONISTAS

- José Rafael Mejía Vélez
- Edwin Geovany Pasaca Gualán
- Lucia del Carmen Gualán Calderón
- Mario Ezequiel Gualán Calderón
- Diego Francisco Mejía Vélez
- Gloria Patricia Pasaca Gualán
- Gabriela del Rocío Mejía Vélez
- Mario Edison Carchi Macas
- Paulina Alexandra Mejía Vélez
- Jaime Paúl Quinche González
- Oscar Eduardo Morocho Maldonado
- Jorge Eduardo Morocho Tapia.

LOCALIZACIÓN

El estudio de localización se orienta a analizar las diferentes variables que determinan el lugar donde finalmente se ubicará el proyecto, buscando en todo caso una mayor utilidad o minimización de costos.

MACRO LOCALIZACIÓN: también llamada macro zona, es el estadio de localización que tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto. Determinando sus características físicas e indicadores socioeconómicos más relevantes.

Es decir, cubriendo las exigencias o requerimiento de proyecto, el estudio se constituye en un proceso detallado como: mano de obra, materias primas, energía eléctrica, combustibles, agua, mercado, transporte, facilidades de distribución, comunicaciones, condiciones de vida leyes y reglamentos, clima, acciones para evitar la contaminación del medio ambiente, apoyo, actitud de la comunidad, zona francas. Condiciones, sociales y culturales.

MICRO LOCALIZACIÓN: Conjuga los aspectos relativos a los asentamientos humanos, identificación de actividades productivas, y determinación de centros de desarrollo, selección y delimitación precisa de las áreas, también denominada sitio, en que se localizara y operara el proyecto dentro de la macro zona.

4.3. ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATEGICO

CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN

La planeación tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos, o de otra forma facilitar el logro de los objetivos y de la empresa.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

- **Objetivos:** Es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar, para saber en qué forma puede llegarse hasta allá.
- **Plan:** Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar los objetivos o aspiraciones.
- **Toma decisiones:** Es la función mediante la cual se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.
- **Previsión:** Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.

NIVELES DE LA PLANEACIÓN

- a) **Planeación estratégica:** Es la planeación más amplia de la organización.
Sus principales características son:

- ❖ Está proyectada a largo plazo, con sus efectos y consecuencias previstos a varios años.
- ❖ Cobija la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividad, y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- ❖ E definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

b) Planeación táctica: Es la planeación efectuada a nivel de departamento.

Sus principales características son:

- ❖ Está proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- ❖ Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- ❖ Es definida en cada departamento de la empresa.

c) La planeación operacional: es la planeación efectuada para cada tarea o actividad. Sus principales características son:

- ❖ Está proyectada para el corto plazo, para lo inmediato.
- ❖ Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- ❖ Está definida para cada tarea o actividad.
- ❖ Está constituida generalmente por metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las

estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.

ESTRATEGIA VS TÁCTICA

- ✓ La estrategia toma como un todo la organización.
- ✓ La táctica se refiere a un solo departamento.
- ✓ La estrategia es un medio por el cual se cumplen los objetivos de la organización.
- ✓ La táctica cumple los objetivos por departamento.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CONCEPTO

Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

IMPORTANCIA

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. Además proporciona el marco teórico para la acción y consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización y anticiparse a las jugadas del oponente.

OBJETIVOS

- Determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.
- Modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios
- El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Realizar un análisis de la situación actual, definiendo la misión, la visión, los valores y posición competitiva actual.²
2. Explorar la información obtenida para ver hacia dentro de la organización y poner en blanco y negro las fortalezas y debilidades con las que cuenta la entidad.

3. Generación de estrategias de acción en tres niveles:

Estratégico: que define el que vamos hacer y porque;

Táctico: que establecerá el cómo lo vamos a lograr y con qué recursos;

Operativo: deberá ser realizado por cada departamento y detallara quienes, dónde y con que se realizara.

²GULICK LUTHER.Papers on the Science of administration, Editorial Columbia University, Institute of Public Administration, 2009, Pág.3.

4. Ejecución y monitoreo, todo plan requiere de una técnica de seguimiento y monitoreo en su cumplimiento y efectividad.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

Implantación de Estrategias: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.³

Evaluación de Estrategias:

- a. revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales
- b. medir el desempeño
- c. tomar acciones correctivas.

Todas las estrategias están sujetas a cambio.

³GREGORY G. DESS, G.T.LUMPKIN, Dirección estratégica: creando ventajas competitivas, Editorial McGraw-Hill, 2008. Pág. 44

FACTORES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Factores externos

- ✓ El sistema financiero.
- ✓ El mercado.
- ✓ Economía.

Factores internos

- ❖ Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- ❖ Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- ❖ Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.⁴

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

➤ 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.

⁴<http://es.scribd.com/doc/3660006/Planeacion-Estrategica>

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿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.

➤ **VISIÓN**

Define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento.⁵

Elementos que se deben de tomar en cuenta para la formulación de la visión:

Formulada por los líderes de la organización.

- Dimensión del tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista -Posible.
- Consistente.
- Difundida Interna y Externamente

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

⁵LEONARD D., COODSTEIN, PH. D TIMOTHY M. NOLAN, PH. D. J. WILLIAM PREFFER, PH. D. Planeación Estratégica Aplicada, **EditorialMCGRAWHILL**. Colombia, noviembre de 2008. Pág. 29-30

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ANÁLISIS FODA

Es una herramienta analítica sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa

Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas. Dentro de cada una de los ambientes se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

AMBIENTE INTERNO

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen actividades que no se desarrollan positivamente”⁶

OBJETIVO DEL ANÁLISIS FODA

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas,

⁶FODA. 2010. <http://es.wikipedia.org/wiki/FODA>.

minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

MATRIZ FODA

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y definir la estrategia.

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

- ✓ **La estrategia FO.** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- ✓ **La estrategia FA.** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.⁷
- ✓ **La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.
- ✓ **La estrategia DO.** Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

PASOS PARA ELABORAR LA MATRIZ FODA

La matriz FODA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.

⁷<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

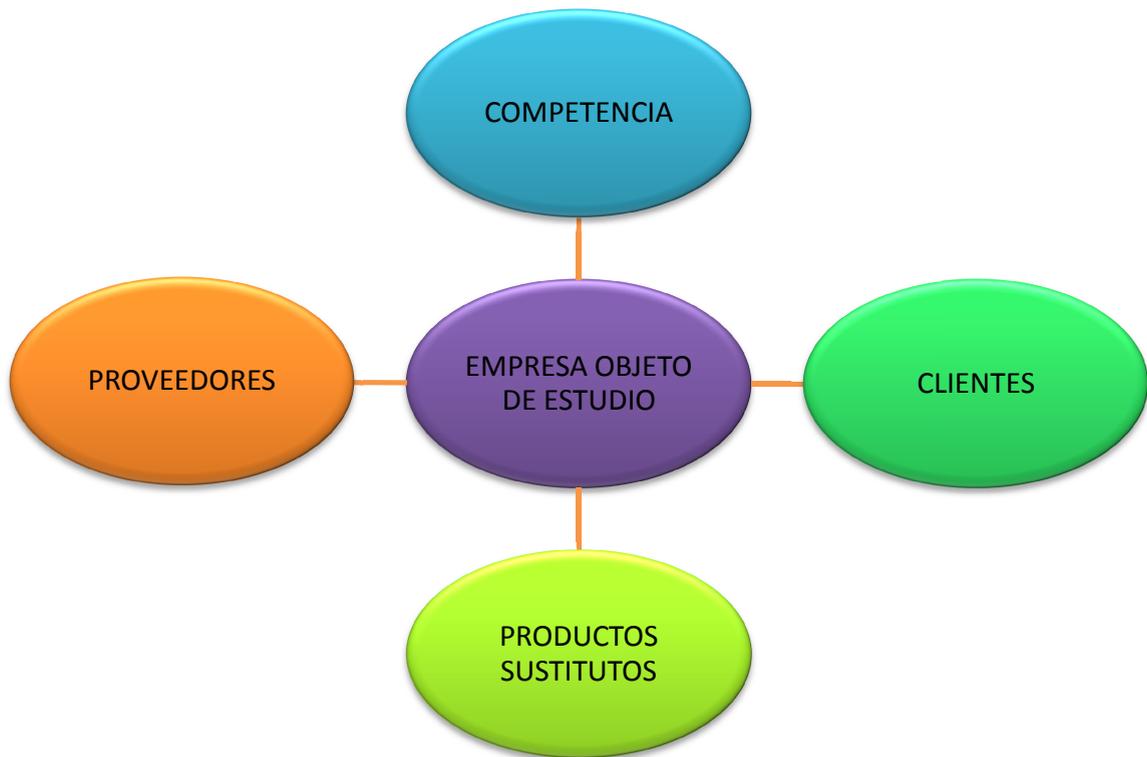
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.⁸
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Es un diagrama que nos permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades dentro la institución, empresa u organización en proceso de segmentación de mercado, lo que permitirá tomar decisiones adecuadas para la empresa, conociendo más a fondo a su principal competencia, clientes, proveedores así como también se analiza cuáles son los productos sustitutos: aquellos que sustituyen al nuestro.

⁸ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

LAS 5 FUERZAS DE PORTER



- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2. La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios,

campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.⁹

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

CONCEPTO

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de

⁹<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

PROCEDIMIENTO PARA SU DESARROLLO

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.¹⁰
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0=sin importancia

1.0 = muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.¹¹

¹⁰<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

¹¹<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

ESTRUCTURA DE LOS PLANES O PROYECTOS ESTRATEGICOS

Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva. Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar. Designio o pensamiento de ejecutar algo

OBJETIVOS

Son los resultados que la empresa desea lograr. Tomando como base estos objetivos, el empresario realiza la planeación de sus actividades. Los objetivos pueden ser evaluados según el orden de importancia que les de cada empresa.

Características de los objetivos:

Medibles: un objetivo es comprobable y establecer un único resultado a lograr.

Alcanzables: el objetivo debe ser factible, es decir que se puede obtener con los recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales y financieros) para no provocar frustración y falta de motivación.

Real: un objetivo debe tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno donde se pretende realizar.

RESPONSABLE

Es la persona o grupo de personas encargadas de llevar a cabo las actividades para la consecución de una meta previamente establecida.

META

Son los resultados que la empresa desea tener, pero cuantificados; ejemplo tener una participación del 25% en el mercado

TÁCTICA

Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o **vehículos que transitaran dicho camino.**

ACTIVIDAD

Consiste en la tarea o acción que se debe llevar a cabo para cumplir con una meta establecida.

ESTRATEGIA “Es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”¹²

PRESUPUESTO

Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos del proyecto.

¹²Laplaneacionestrategica/2008http://www..ask.com/web?q=planeacion+estrategica&qsrc=2871&o=14670&l=dis

TIEMPO DE EJECUCION

Es el tiempo de duración de las actividades a realizar para el logro de los objetivos¹³.

¹³ **Análisis de la Planeación de calidad.**2011. [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

e. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo investigativo fue desarrollado en la ciudad de Loja, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda.

Para la elaboración de este trabajo fueron necesarios los siguientes recursos materiales y equipos:

Equipos y suministros de oficina: Computador, Impresora, Flash memory, Calculadora, Hojas de papel bond, Servicio de Internet, Impresiones, Copias, Esferos

Además fue necesario utilizar los siguientes métodos:

Método Deductivo: Parte de lo general a lo particular lo que permitió hacer una recopilación de información a nivel global, para llegar a la determinación de problemas de la empresa objeto de estudio y posteriormente a la resolución de los mismos.

Método Inductivo: Es el que parte de lo particular a lo general. En el presente trabajo se utilizó para realizar el análisis situacional y el conocimiento de los hechos particulares relacionados con las actividades internas y externas, en busca de causas y efectos que inciden en la organización.

Método Descriptivo: Permitted detallar en forma rápida todos los pasos que se siguieron para realizar el proceso de investigación, y al mismo tiempo hacer un diagnóstico situacional de la empresa.

Método Analítico- Sintético: Este método permitió el análisis de la información recopilada mediante la entrevista y encuestas para su respectiva interpretación,

identificando con ello las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del medio, además se utilizó para formular las respectivas conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

TÉCNICAS

Observación:Esta técnica se empleó para obtener datos preliminares de la institución como: infraestructura, calidad del servicio y demás aspectos que permiten destacar las características actuales de la empresa para con ello identificar ciertas falencias de aspecto general que tiene la cooperativa.

Entrevista:Esta técnica se utilizó para recoger la información directa de parte del Gerente General de la Cooperativa.

Encuesta:Se utilizó para obtener información directa de parte de los involucrados en la investigación; se realizó dos tipos de encuestas, una dirigida a los cinco empleados, y la segunda aplicada a los socios activos de la cooperativa en una muestra de 222 personas, para su posterior análisis e interpretación.

POBLACIÓN Y MUESTRA:

Para determinar el número de encuestas a ser aplicadas, se tomó por una parte la totalidad de los empleados actuales de la cooperativa; mientras que para los clientes se tomó como población el número de socios activos, que suman alrededor de 500.

Datos:

n = muestra

N = población en estudio(500)

e = margen de error (5%)

Fórmula:

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

$$n = \frac{500}{1 + (0,05)^2 500}$$

$$n = \frac{500}{1 + (0,0025)^2 (500)}$$

n = 222 Encuestas.

PROCEDIMIENTO:

La realización del presente trabajo de investigación se basó en las circunstancias existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja, Ltda.” La información primaria se recogió mediante la realización de una entrevista al gerente de la misma, las encuestas fueron aplicadas a los cinco empleados existentes en ese momento y a una muestra de 222 sociosactivos de la mencionada entidad.

f. RESULTADOS

6.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

6.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

Para el proceso de desarrollo análisis de los factores externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja Ltda.” es importante describir el marco político, económico, social y tecnológico de nuestro país y la localidad; siendo el mercado financiero y de valores el escenario en el cual se desenvuelve la empresa.

FACTOR ECONÓMICO

Una de las características distintivas de la economía ecuatoriana es su elevado grado de concentración productiva en tres ámbitos territoriales: Pichincha, Guayas y Azuay. En el año 2009 estas provincias aportaron al total de la economía un 46%; el 17% correspondió a las provincias de Orellana y Sucumbíos (zonas petroleras), mientras que la Provincia de Loja participó solamente con el 1,86%. Al analizar el sector industrial se observa un comportamiento similar, pues los polos de desarrollo industrial se centran en cuatro provincias: en Guayas 41%, Pichincha 28%, Manabí 9% y Azuay con el 4,32% del valor agregado (VAB) total industrial. En este escenario Loja tan solo contribuye con el 0,62%. Este comportamiento contrasta con la dinámica en la oferta de las instituciones financieras en la Ciudad de Loja cuya composición se caracteriza por poseer instituciones financieras públicas, privadas, y del popular

y solidario, que intermedian recursos del público. El mercado financiero lojano se presenta atractivo para capitalistas con interés de inversión ya que la ciudad exhibe características como: número de habitantes, movimiento económico, existencia de capital, niveles importantes como receptora de remesas, niveles relevantes de captaciones, niveles de financiamiento en lo que respecta al sector productivo, comercial y de vivienda. Aunque este mercado sea atractivo, se debe analizar la competencia y ventajas de cada una de las entidades que han logrado su posicionamiento en la localidad, lo que provoca actualmente para quienes están optando por un negocio de esta índole obtengan poca acogida y rentabilidad debido a que el sector financiero en esta ciudad se encuentra saturado por la competencia bastante dinámica (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador).

Es por ello que la cooperativa de ahorro y crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda., considera a los pequeños empresarios factor importante para otorgarles créditos y darse a conocer en el medio.

FACTOR POLÍTICO

El sistema financiero es quizás el sector más preparado para asumir los retos de la Globalización y en particular, la inclusión en procesos de integración económica comercial con otros países o regiones. Sin embargo se establece que es prioritario dotar de un marco jurídico adecuado, que asegure y haga atractiva la inversión extranjera; así mismo es necesario lograr una adecuada

gestión de riesgos, mediante la regulación y fiscalización de las entidades por parte del Estado.

Respecto de las políticas públicas para mejorar y ampliar el acceso de la población a los servicios financieros, el gobierno actual ha impulsado el denominado Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria (PNFPEES), mediante el cual se busca beneficiar a micro y pequeños empresarios. El PNFPEES cuenta con varios componentes: capacitación a operadores de micro finanzas, crédito de segundo piso, un fondo de garantía crediticia y un programa de fortalecimiento productivo que busca articular los esfuerzos de diferentes programas de inclusión económica y social con iniciativas de financiamiento.

Las relaciones entre las cooperativas y el Estado han sido variables, y estas situaciones se reflejan en las políticas y normativas adoptadas, así como en las funciones y atribuciones de los organismos públicos de supervisión y control respecto de las cooperativas.

La oferta de servicios financieros en el Ecuador está compuesta por un conjunto de productos generados por entidades reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); y otros ofrecidos por una amplia masa de entidades que no está sujeta a la regulación ni supervisión de la SBS, entre los que se incluyen básicamente las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), Cajas de Ahorro y otras organizaciones especializadas en microcrédito.

Las entidades financieras deben ser controladas por la Superintendencia de Bancos, esta Ley fortalece el movimiento cooperativo al reconocerlo como intermediario financiero que actúa en libre competencia con el resto de instituciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Emprendedora de Loja. Ltda., cumple con las disposiciones legales según Acuerdo Ministerial N° MIES-DPL 2011-006 del 20 de Abril del 2011, inscrita en el Registro General de Cooperativas.

FACTOR SOCIAL

Analizando los factores sociales tenemos que: aspectos como la población económicamente activa, revela que esta se encuentra en el orden del 41% de la población total, pero únicamente el 55% son personas que aportan a la tasa de participación laboral.

Así mismo las cifras de pobreza son desalentadoras ya que el 41% de la población sufre de inconvenientes para satisfacer apenas sus necesidades básicas.

Otro factor de incidencia social directa es la migración que históricamente se ha dado, tanto de carácter interno como externo, especialmente de zonas rurales hacia las ciudades en búsqueda de trabajo o mejora de sus condiciones de vida. La alta incidencia del flujo migratorio que existe en Loja, hace necesaria la presencia tanto de bancos como de cooperativas para la entrega de

remesas enviadas desde el exterior, inclusive para el financiamiento hacia este grupo en cuestión de viviendas principalmente.

Las cooperativas de ahorro y crédito han creído conveniente que mediante la oferta de servicios y de crédito pueden generar factores positivos para que la ciudadanía propicie desarrollo y expansión de sus potencialidades en el marco socioeconómico de carácter participativo y solidario con justicia, libertad y transparencia necesarias para la sociedad; es así, como se pretende dar oportunidad y fácil acceso a pequeños empresarios mediante microcréditos, lo que demuestra que estas entidades financieras se mantienen con firmeza en el mercado.

FACTOR TECNOLÓGICO

Son provenientes de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

Los datos disponibles evidencian que el Ecuador presenta un claro atraso en el contexto regional y mundial en materia de ciencia y tecnología, si se toman como indicadores a los activos fundamentales provenientes del conocimiento que son indispensables para la construcción de las bases de la nueva economía en el contexto de las denominadas Sociedades del conocimiento.

Ecuador no ha logrado aún por poner en marcha un plan nacional que desarrolle las capacidades y potencialidades en investigación y desarrollo

tecnológico, que desde la perspectiva de las políticas de C&T, resultan indispensables para poner a punto la economía del conocimiento. Estas capacidades están relacionadas con el número indispensable de investigadores ubicados en centros, laboratorios, equipos y proyectos en al menos las siguientes áreas o sectores: recursos genéticos y biodiversidad; biotecnología aplicada a salud humana y animal; biotecnología agrícola; bio-remediación; nanotecnología; nuevos materiales, biomateriales y biopolímeros; informática y desarrollo de software; nuevas fuentes de energía; conflicto, democracia y tecnologías sociales. Todo lo cual debe estar suficientemente respaldado por políticas públicas que permitan al país contar con programas de formación, retención, repatriación y promoción de los talentos humanos nacionales.

En consecuencia se evidencia la necesidad de fortalecer activos fundamentales para el desarrollo del país, su productividad y competitividad tales como la innovación (medida por el número de patentes, la presencia y calidad de Centros de Desarrollo Tecnológicos y el nivel tecnológico de las empresas), y el capital humano (proponer y alcanzar metas al 2014 de al menos dos mil investigadores activos y acreditados). ¹⁴Las cooperativas de ahorro y crédito han incursionado en el microcrédito, han desarrollado una tecnología que ha permitido el acceso al crédito para usuarios que nunca antes habían recibido este servicio, además cuentan con información financiera de sus actividades y con activos que les sirve de garantía de sus operaciones.

¹⁴Rodríguez, Nelson (2009), Ciencia Tecnología y Sociedad, ed. Universitaria, Quito.

**CUADRO No.1
MATRIZ DE ANALISIS PEST**

FACTORES	CARACTERISTICAS	ALTA	MEDIANA	POCO	NADA	TOTAL	PORCENTAJE VALORACIÓN
		4	3	2	1		
ECONÓMICO	Nivel de empleo	X				10	0,27
	Inversión pública y privada			X			
	Concentración de la economía en otras regiones	X					
POLÍTICO	Políticas públicas	X				12	0,32
	Marco jurídico	X					
	Normativa y regulaciones	X					
SOCIAL	Población económicamente activa		X			9	0,24
	Nivel de pobreza	X					
	Flujo migratorio			X			
TECNOLÓGICO	Nivel de investigación y desarrollo		X			6	0,16
	Programas de formación y desarrollo de talento humano		X				
TOTAL						37	1

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

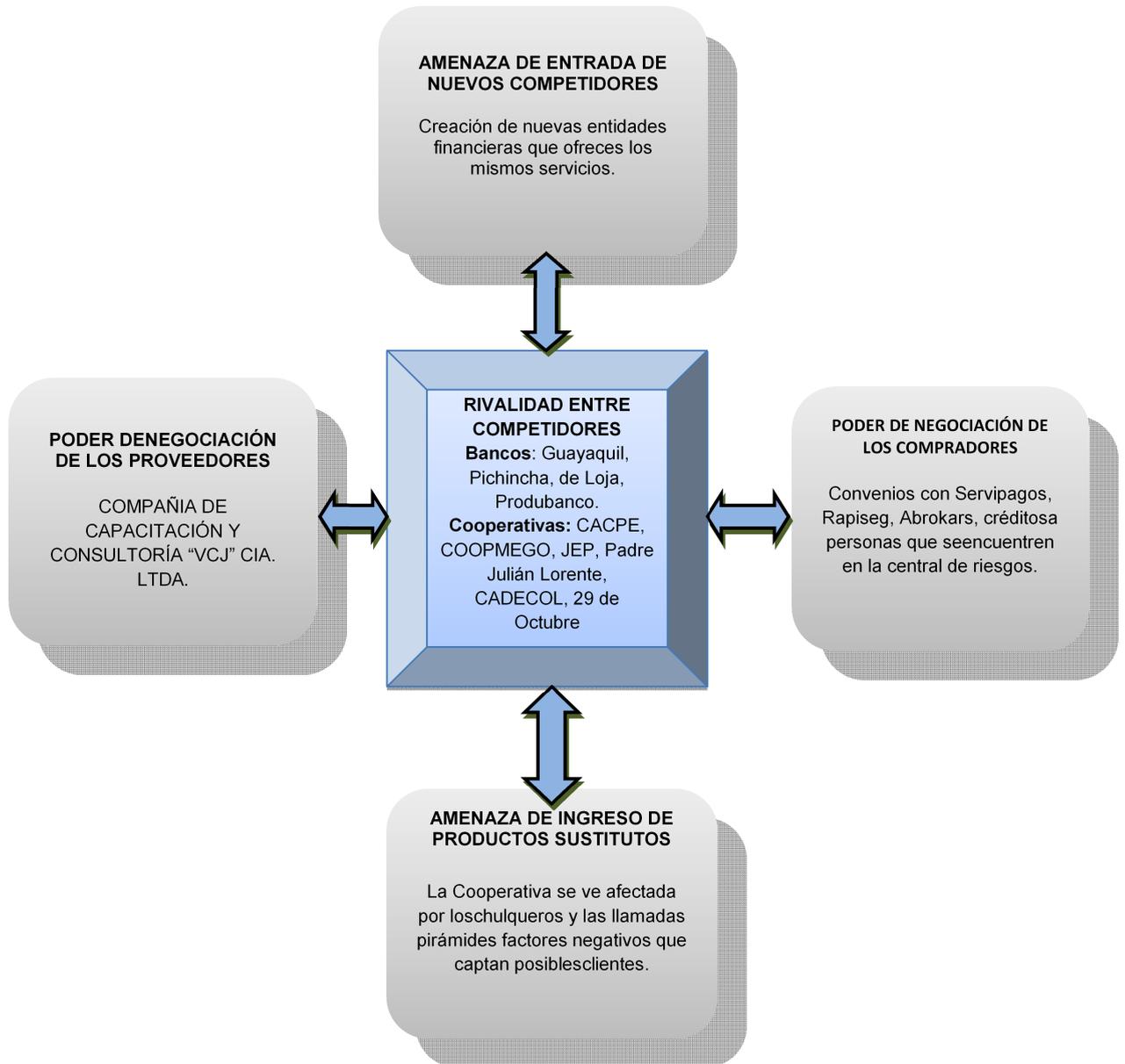
ESTUDIO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael Porter, cuyo punto de vista es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este.

Cada una de las cinco fuerzas puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la empresa durante la interacción con su medioambiente. La meta de una estrategia competitiva para una unidad de negocio en una industria está en encontrar una posición en la industria donde la compañía se pueda defender de estas fuerzas e igualmente pueda utilizarla en su favor.

Para determinar la influencia de las diferentes fuerzas y establecer la posición de la cooperativa frente a ellas, se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

MATRÍZ DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER



1.- Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda., es una entidad nueva en el mercado, y a pesar del poco tiempo ha tenido gran acogida por la colectividad lojana, pero se enfrenta a una gran competencia representada por instituciones financieras que han realizado una gran estrategia publicitaria.

Por lo tanto, la cooperativa debe mejorar algunas variables como: incrementar el número de empleados, capacitar el recurso humano, mayor variedad de servicios y efectuar campañas publicitarias agresivas con el fin de lograr posicionarse en el mercado.

2.- Rivalidad entre los Competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado en donde los competidores ya se encuentran bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues están enfrentadas en una guerra de posicionamiento. Ante estos factores la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda., debe realizar gran innovación de productos, ampliar su cobertura de mercado, realizar promociones permanentes que permita tener una ventaja frente a la competencia.

3.- Poder de Negociación de los Proveedores Un mercado o segmento, no es atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente,

tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio según el pedido.

En lo que respecta a los proveedores de equipos no existe ningún problema ya que la entidad tiene convenio con la Compañía de Capacitación y Consultoría “VCJ” CIA. Ltda., empresa responsable, seria y reconocida en el medio, además los materiales de oficina son de buena calidad para evitar inconvenientes en las actividades diarias.

4.- Poder de negociación de los Compradores

Esta situación se da cuando los clientes están bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que le permite hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

La diferencia que existe entre las otras cooperativas y la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda., es que tiene convenios con Servipagos, Rapiseg (aseguradora), Abrokars (Seguro de desgravamen), además dan créditos a personas que se encuentren en la central de riesgos con el fin de captar mayor número de clientes.

5.- Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda., se ve afectada por los “chulqueros”, los mismos que prestan dinero de forma inmediata, sin tanto papeleo, con altas tasas de interés; lo que al cliente en momentos de necesidad no le interesa, además están las llamadas pirámides

donde el cliente dice tener una rentabilidad mayor de su dinero. Estos factores son negativos ya que captan posibles clientes de la cooperativa.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter determinan la rentabilidad a largo plazo en un mercado o segmento. Cada una de las cinco fuerzas puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la empresa en el ámbito de su interacción. La meta de una estrategia competitiva para una unidad de negocio de una industria es encontrar una posición donde la compañía se pueda defender de estas fuerzas e igualmente utilizarlas a su favor.

Con los resultados obtenidos se puede determinar que aunque es nueva en el mercado, la Cooperativa Juventud Emprendedora de Loja, tiene sus puntos fuertes para enfrentar a los competidores en el mercado local, sin embargo hay algunos factores que deben ser tomados en cuenta para mejorar su poder competitivo. La presencia de entidades financieras posicionadas en el mercado obliga a la empresa a innovar permanentemente los servicios que presta, ampliando su cobertura de mercado. El poder de negociación con sus clientes es un punto fuerte ya que mantiene convenios con otras entidades. Así mismo la empresa enfrenta la amenaza de entrada de productos sustitutos que aunque actúan al margen de la ley y representa un riesgo para el cliente, acaparan una porción de la población y constituyen un serio inconveniente para la cooperativa al momento de lograr una posición competitiva dentro del mercado.

DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Factores Externos)

OPORTUNIDADES:

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas que se generan en el entorno y que, una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

A través de la realización del análisis de los factores externos, se logró identificar varias situaciones, que pueden ser potenciales oportunidades que deben ser aprovechadas por la cooperativa; a continuación se detallan las mismas:

- Crecimiento poblacional
- Fomento de microempresas
- Incremento de la confianza de la población hacia el sistema financiero
- Componente tecnológico disponible en el mercado
- Alto nivel en recepción de remesas
- Programas de inclusión económica y social
- Existencia de capital

Las oportunidades expuestas, son el resultado de la realización del análisis externo, efectuado referente a la cooperativa, cuyo resultado se lo resume de la siguiente manera:

Oportunidad 1: del análisis Social

Oportunidad 2: del análisis Político

Oportunidad 3: del análisis Económico

Oportunidad 4: del análisis Tecnológico

Oportunidad 5: del análisis Económico

Oportunidad 6: del análisis Político

Oportunidad 7: del análisis Económico

AMENAZAS:

Las amenazas son situaciones negativas, que rodean externamente a la organización y que pueden atentar contra ésta, por tanto resulta necesario adoptar una estrategia para neutralizar su impacto.

La realización del análisis externo, permitió identificar una serie de amenazas que pueden afectar a la cooperativa: entre ellas tenemos:

- Inestabilidad política, económica y social del país
- Alto nivel de inflación
- Elevado número de competidores
- Inseguridad jurídica
- Políticas gubernamentales para el sector financiero
- Inadecuada gestión de riesgos en el sector financiero
- Sólida filosofía empresarial de los competidores
- Competencia bastante dinámica

Las Amenazas enunciadas son el resultado de la aplicación del análisis externo realizado a la cooperativa, cuyo desglose se resume de la siguiente manera:

Amenaza 1: del análisis político y social

Amenaza 2: del análisis económico

Amenaza 3: del análisis económico y entrevista al gerente

Amenaza 4: del análisis político

Amenaza 5: del análisis político económico

Amenaza 6: del análisis económico y político

Amenaza 7: del análisis económico

Amenaza 8: del análisis económico

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (E.F.E)

La Matriz de evaluación de factores externos (E.F.E) permite resumir y evaluar información de toda índole, con el fin de formular acciones estratégicas, para determinar la capacidad de respuesta de la organización hacia aquellos factores. La elaboración de la Matriz consta de cinco pasos:

1. Primero se procede a elaborar un listado de factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso del análisis externo. Se enlistó un total de 7 oportunidades y 8 amenazas que influyen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Emprendedora de Loja". Ltda.

2. Luego se procede a asignar 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 el ámbito cooperativista. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. A continuación se procede a la asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la cooperativa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4= una respuesta superior; 3= una respuesta superior a la media; 2= una respuesta media y 1= una respuesta baja.

4. Luego se procede a multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Finalmente se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener la organizaciones 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 entorno; es decir 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 aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

CUADRO N° 2

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (E.F.E)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
▪ Crecimiento poblacional	0,08	3	0,24
▪ Fomento de microempresas	0,11	4	0,44
▪ Incremento de la confianza de la población al sector financiero	0,11	4	0,44
▪ Componente tecnológico disponible en el mercado	0,08	3	0,24
▪ Alto nivel en recepción de remesas	0,11	4	0,44
▪ Programas de inclusión económica y social	0,11	4	0,44
▪ Existencia de capital	0,08	3	0,24
Amenazas			
▪ Inestabilidad política, económica y social del país.	0,05	2	0,10
▪ Alto nivel de inflación	0,05	2	0,10
▪ Elevado número de competidores	0,03	1	0,03
▪ Inseguridad jurídica	0,03	1	0,03
▪ Políticas gubernamentales para el sector financiero	0,05	2	0,10
▪ Inadecuada gestión de riesgo en el sector financiero	0,05	2	0,10
▪ Sólida filosofía empresarial de los competidores	0,03	1	0,03
▪ Competencia bastante dinámica	0,03	1	0,03
Total Ponderado	1,00	36	3

Elaboración: La Autora

Nota:

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

Clasificación:1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

Resultado Ponderado Total:

Los resultados menores de 2,5 indican predominio de las amenazas en la organización, mientras que valores mayores que 2,5 indican prevalencia de las oportunidades; en el caso de la Cooperativa “Juventud Emprendedora de Loja”, se obtiene un valor ponderado de 3. Lo que significa que la entidad tiene posibilidades de aprovechar las oportunidades para con ello neutralizar las amenazas, desarrollarse y ser competitiva en el mercado financiero actual.

6.2. ANÁLISIS INTERNO

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA. LTDA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda., cuenta con el RUC de Sociedades con Número 1191740056001, está representada legalmente por el Lcdo. José Mejía Vélez. Fue fundada el 01 de Marzo del 2011 primeramente en calidad de pre cooperativa y su estatuto fue aprobado según Acuerdo Ministerial N° MIES-DPL 2011-006 del 20 de Abril del 2011, la misma que es una entidad que puede realizar las operaciones de intermediación financiera con sus socios de acuerdo a lo establecido en la Ley de Cooperativas, en el estatuto interno, así como también la responsabilidad de la Cooperativa ante terceros.

RAZÓN SOCIAL

La razón social de la empresa objeto de estudio es: Cooperativa Ahorro y Crédito Juventud Emprendedora de Loja Ltda.

BASE LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Emprendedora de Loja Ltda.”, está regida por el Ministerio de Inclusión Económica y Social el mismo que es el organismo competente para que regule al sistema de las cooperativas ecuatorianas.

La relación que existe entre la cooperativa y las leyes tributarias es igual a la de cualquier contribuyente; los cuales están obligado a presentar declaraciones de liquidación de impuestos y declaraciones informativas de sus operaciones tributarias.

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La Cooperativa está legalmente constituida, y es una Compañía de Responsabilidad Limitada, el capital social suscrito con el que inició es de \$1.200 que corresponden a la cuota de los doce socios.

PLAZO DE DURACIÓN DE LA COOPERATIVA

La cooperativa tendrá duración indefinida, sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causales y en la forma establecida en la Ley de Cooperativas.

PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

Los servicios que presta la cooperativa a sus socios y ciudadanía en general son los que se detallan a continuación:

- Cuenta de Ahorros: creada para personas mayores de 18 años mediante la cual se puede acceder a servicios financieros.

Monto de Apertura: \$ 20

Sin costo de manutención ni comisiones

Versiones: unipersonal y bipersonal

- Cuenta de Juventud Emprendedora: tiene como finalidad apoyar a los futuros profesionales a la creación de sus microempresas, con lo cual generan fuentes de trabajo.

- Cuenta Pepito: cuenta de ahorros creada para niños, la misma que tiene como objetivo impulsar la cultura de ahorro en los menores con el apoyo de un representante mayor de edad.
- Créditos de Consumo: los socios pueden acceder a estos créditos de un monto de hasta \$3.000 hasta dos años plazo.
- Crédito Prendario: pueden acceder a estos créditos a partir desde los \$ 5.000 hasta tres años plazo.
- Crédito Hipotecario: se puede acceder a estos créditos a partir desde los \$ 10.000
- Grupo – Microcrédito: los socios podrán acceder a los microcréditos en grupo máximo de cuatro personas, por un monto de hasta \$ 2.000 hasta 18 meses plazo. La garantía será mediante firmas cruzadas.
- Crédi – Riesgo: este servicio está enfocado a las personas que se encuentran en la central de riesgo, los cuales podrán acceder al crédito presentando una garantía hipotecaria o un garante hipotecario; y deberán presentar los certificados de la entidad financiera a la cual se encuentran adeudando con el monto y el tiempo.
- Crédito Estudiantil: este servicio va enfocado a los estudiantes para financiar sus proyectos estudiantiles. La garantía serán las firmas de los padres, el interés variará de acuerdo al pensum de estudios, con una tasa de interés desde el 10% y el monto se lo calculará de acuerdo a la presentación del proyecto y pensum de estudios.

- Crédi- Sueldos: este servicio va enfocado a las empresas ya que mediante convenios institucionales se podrá financiar a la empresa la totalidad de sueldos de los empleados a cancelar que se encuentren en nómina, y se podrá ayudar con anticipos de sueldos a los trabajadores hasta el 50% de la remuneración percibida mensual y el monto a cancelar será debitado de su cuenta de ahorros.
- Crédi- salud: este producto está enfocado a los socios como un crédito pre-aprobado para cubrir sus calamidades domésticas (salud, accidentes) por un monto de \$ 2.000 hasta un plazo de 36 meses
- Compra de cartera: los socios podrán acceder a este servicio presentando La copia a color de la cédula de identidad y el certificado de votación tanto del deudor como del conyugue en caso de ser casado.
- Créditos emergentes: se podrá acceder a este servicio presentando los siguientes requisitos:

Certificado de cuenta activa y saldos promedio de la cuenta corriente.

Copia a color de la C.C. y certificado de votación tanto del deudor como del cónyuge en caso de ser casado.

CANTÓN LOJA



UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA



DIRECCION: La cooperativa se encuentra ubicada, en las calles Juan José Peña 08-39 entre Rocafuerte y 10 de Agosto.

TELÉFONO: 2563085 -**CELULAR:** 088561231

FAX: 073-930-302 EXT. 108 **PÁGINA WEB:** www.coacjel.amawebs.com

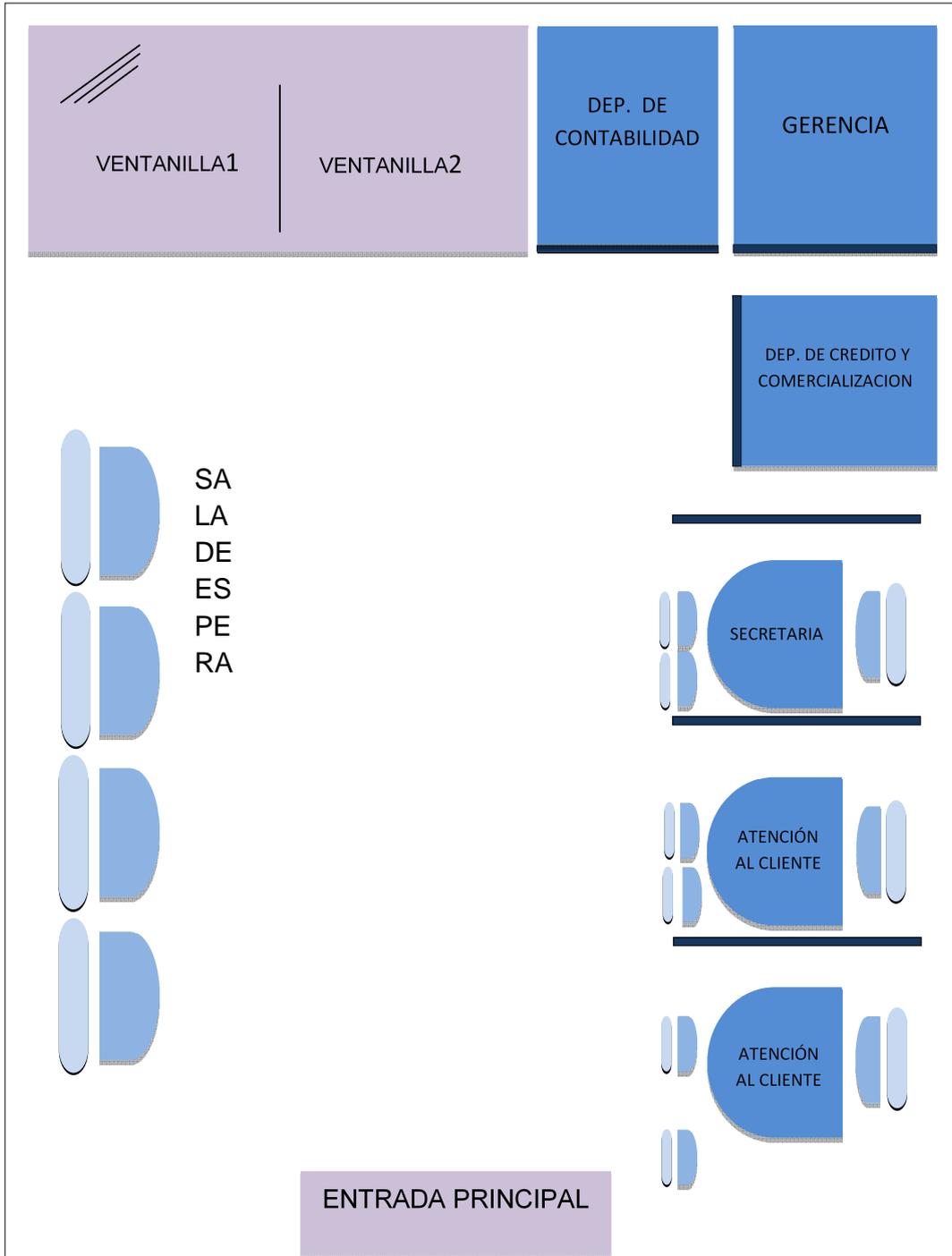
INFRAESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA

La entidad se encuentra bien distribuida, sus áreas departamentales están adecuadamente diseñadas, lo que les permite realizar sus funciones de forma efectiva

PLANO DE INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA” LTDA.

ÁREA FÍSICA

Es la parte física de la empresa, y el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de la organización



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Cooperativa cuenta con los siguientes niveles que se detallan a continuación

Nivel Legislativo o Directivo

Conformado por la Junta General de Socios, con mayor jerarquía dentro de la entidad, tiene por objetivo realizar todos los esfuerzos necesarios para lograr el fortalecimiento económico y financiero del grupo cooperativo.

Nivel Ejecutivo

Está representado por el Gerente General, que tiene como objetivo administrar transparentemente y hacer uso adecuado de los recursos tanto humanos, materiales, e intangibles de la asociación cooperativa.

Nivel Asesor

Lo constituye el asesor jurídico el mismo que orienta las decisiones en materia legal, tanto en el campo laboral y las relaciones judiciales.

Nivel Auxiliar

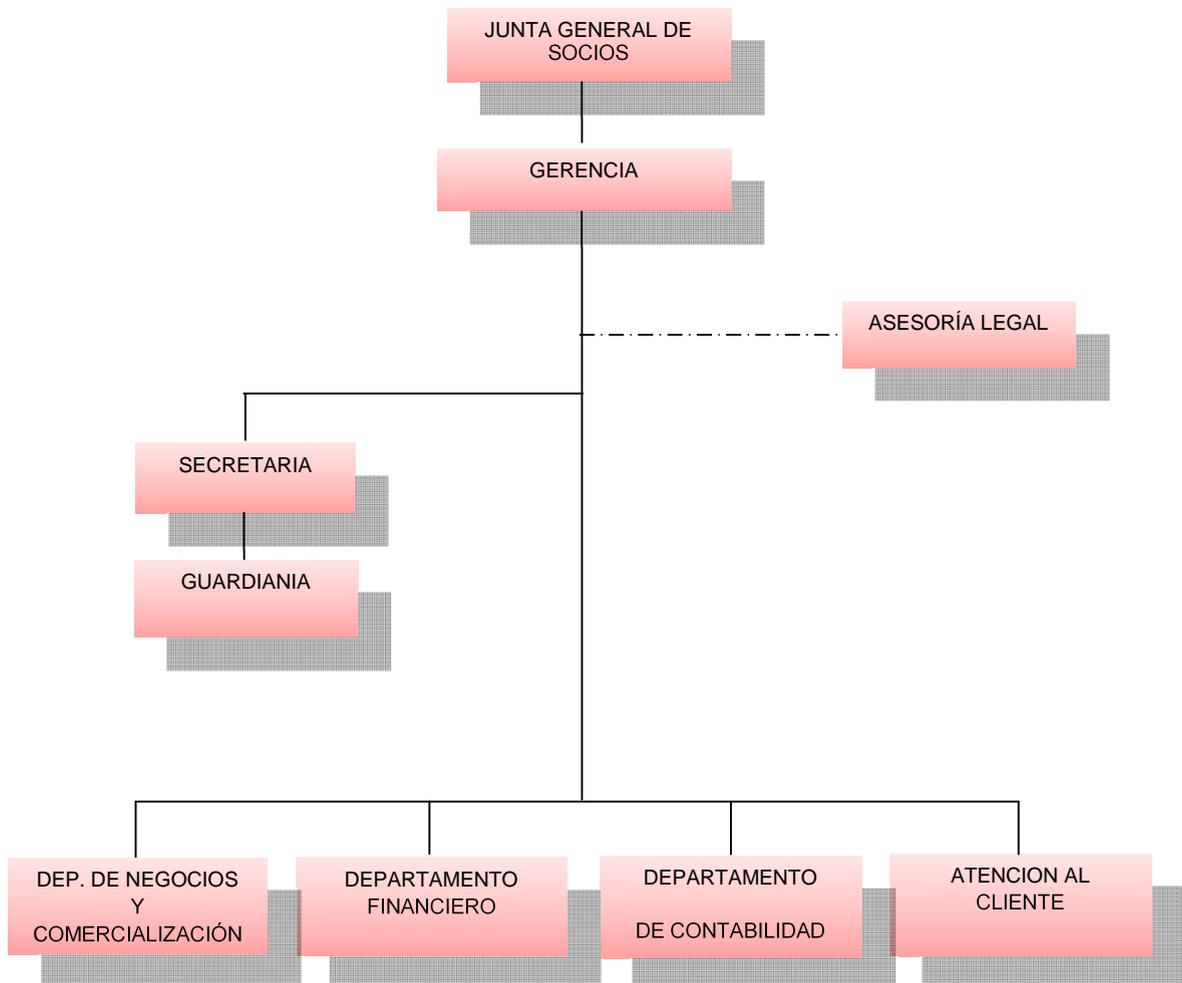
Lo conforma el guardia - conserje, que es la persona encargada de mantener limpia la entidad, además vela por la seguridad a todos los empleados y socios de la cooperativa y la secretaria que también cumple la función de dar atención a los clientes.

Nivel Operativo

Es el que cumple con los objetivos y finalidades de la entidad, en que se ejecuta todos los programas de trabajo propuestos en los diferentes niveles administrativos. Está conformado por el cajero, Jefe del departamento de negocios y comercialización, contadora y atención al cliente.

Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

“Juventud Emprendedora de Loja” Ltda.



LEYENDA

|=Autoridad

┌=Dependencia

---- = Asesor

Elaborado por: Ana Ma. Samaniego

Fecha: 11 – 05 – 2012.

Fuente: Entrevista al Gerente

Aprobación:

a. ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

Con el objetivo de poder identificar las principales fortalezas y debilidades de la Cooperativa es necesaria la realización de una entrevista al gerente, encuesta a todos los empleados y una encuesta a un número considerable de socios activos de la cooperativa.

Este análisis, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa, ya que comprende la identificación de la cantidad, calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la empresa, entre las cuales se incluyen las actividades de gerencia, sistemas de información, de producción de servicios, mercadotecnia, etc.

A continuación se presenta la información recopilada mediante la aplicación de la entrevista al gerente y encuestas, con su respectiva tabulación, análisis e interpretación.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA” Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda., es una empresa lojana, dedicada a la prestación de servicios financieros a toda la colectividad de la ciudad y provincia.

1. ¿Con cuántos socios cuenta la Cooperativa?

Esta Cooperativa a pesar de su cortotiempo de funcionamiento ha tenido un crecimiento sostenido, en la actualidad cuenta con alrededor de 500 socios, los mismos que pueden acceder a todos los servicios que brinda la institución.

2.¿La Cooperativa cuenta con un Plan Estratégico?

La Cooperativa Juventud Emprendedora de Loja no cuenta actualmente con un Plan Estratégico, considerando que es una empresa con poco tiempo de permanencia en el mercado.

Los objetivos y metas planteadas al inicio de su actividad, no cuentan con las pertinentes estrategias, tácticas o acciones que aseguren el cumplimiento de dichas metas y objetivos, por lo tanto no se tiene una información precisa sobre las fortalezas y debilidades de la organización con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para ser competitivos en el mercado.

3.¿Cuál es la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?

Misión

Ser líderes en la innovación en el sistema cooperativo, y ser competitivos en el sistema financiero nacional para satisfacer las necesidades de nuestros socios clientes contribuyendo a su bienestar de la comunidad.

Visión

Somos una cooperativa que dispone de una estructura económica, tecnológica y administrativa que cuenta con una solvencia sólida, orientada a la prestación de servicios especializados en los servicios financieros, que cuenta con directivos y personal comprometidos, y consolidada como una alternativa de desarrollo integral para nuestros socios y la comunidad.

Objetivos

Suplir la demanda insatisfecha del Cantón y Provincia de Loja, otorgando servicios ágiles de calidad y con asesoría al cliente

Crece y alcanzar rentabilidad para ser más competitiva

Posicionar en el mercado financiero a la Cooperativa a través de campañas de promoción y publicidad.

Brindar un servicio de calidad.

4. ¿En calidad de Gerente, considera usted que la entidad posee suficiente capital o liquidez para desarrollar sus operaciones sin ningún contratiempo?

La cooperativa cuenta con el suficiente respaldo económico para atender sus operaciones, pese a ser nueva en el mercado no tiene ningún problema en ese sentido ya que posee un buen grupo de accionistas, además de que el número de socios activos crece continuamente, lo cual garantiza en forma permanente los depósitos y por ende la liquidez.

5. ¿En la ciudad y provincia, actualmente existen un sin número de cooperativas de ahorro y crédito, considera usted que su cooperativa es competitiva en el mercado financiero local?

Aunque la cooperativa es nueva y carece de experiencia en el mercado, lo cual podría constituir una debilidad, el gerente indica que la empresa se puede considerar competitiva, por factores como las tasas de interés más convenientes tanto en préstamos como en inversiones, así mismo la existencia y utilización de tecnología avanzada, entre otras cosas.

6. ¿Cuáles cree que son sus mayores competidores?

Los competidores más fuertes para la cooperativa constituyen los bancos de Guayaquil, Pichincha, de Loja, Produbanco, y en cuanto a cooperativas de ahorro y crédito es la CACPE, COOPMEGO, JEP, Padre Julián Lorente, CADECOL, 29 de Octubre, de la ciudad de Loja. Todos estos competidores se consideran fuertes por su trayectoria y posicionamiento en el mercado, además

conceden créditos a largo plazo, cobertura y servicios más amplios en toda la provincia.

7. ¿Al momento de contratar personal, se realiza todas las etapas de admisión de personal?

Teniendo en cuenta que existen pocos cargos en la entidad, no se realiza un adecuado plan de contratación de personal, sino que cuando surge un puesto disponible, este es llenado por alguien cercano a la entidad, conocido o recomendado por alguno de los accionistas de la cooperativa, lo cual constituye una debilidad que debe ser corregida.

8. ¿A su criterio, el personal que trabaja en la cooperativa está debidamente capacitado?

Pese a no realizar una adecuada selección de personal, el gerente considera que las personas ingresan a laborar en la entidad, si están debidamente capacitados para desarrollar su labor, por cuanto se observa la excelente atención al cliente y la agilidad en los trámites, lo cual genera satisfacción en los usuarios.

9. ¿Dentro de las políticas de la cooperativa, se considera la capacitación permanente del personal, en temas relacionados con sus funciones específicas?

Aunque el gerente considera que la capacitación es un tema de vital importancia para la entidad; ésta solo se realiza de forma esporádica, ya que no se destina un presupuesto anual para este fin.

10. ¿Los empleados de la Cooperativa tienen estabilidad laboral?

Dentro de las políticas de personal, la empresa tiene planificado basar las mismas en las regulaciones que permite la Ley, es decir al inicio se hace un contrato a prueba por 90 días y luego se extiende por un año, y si su desempeño es satisfactorio se renueva para un nuevo año.

11. ¿Qué elementos utiliza para elevar el nivel de motivación y compromiso de sus empleados?

Es muy importante motivar al personal para que realice eficiente y eficazmente sus actividades, de las más importantes se destacan un salario justo, buen trato, capacitación y un ambiente adecuado acorde a las funciones de cada empleado.

12. ¿Cómo es la relación que tiene con los socios y empleados que son parte de la institución?

La relación que existe con todo el personal de la cooperativa es buena, ya que se procura mantener un buen ambiente basado en el respeto, la confianza, buena comunicación y compromiso con la entidad y la colectividad hacia la cual se orienta su accionar.

13. ¿Respecto a la actual ubicación e infraestructura que tiene la cooperativa, usted considera que la misma es adecuada y funcional?

La ubicación e infraestructura actual se considera que es la adecuada, no obstante el local no es propio y esto constituye un serio inconveniente ya el

costo de arrendamiento sube de manera constante, lo cual genera un egreso alto para la cooperativa.

14. ¿Qué medios utiliza como estrategia para captar más clientes?

Uno de los medios más utilizados es la televisión, específicamente el canal de televisión local Ecotel, así mismo las hojas volantes y trípticos que cumplen la función de dar a conocer los diferentes servicios que presta la entidad. Así mismo se considera que otros medios como la radio y prensa son eficaces para realizar publicidad; al momento la cooperativa no tiene un plan sostenido de publicidad, lo cual evidencia cierta desventaja respecto de otras entidades que si cuentan con campañas agresivas de publicidad.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA” LTDA.

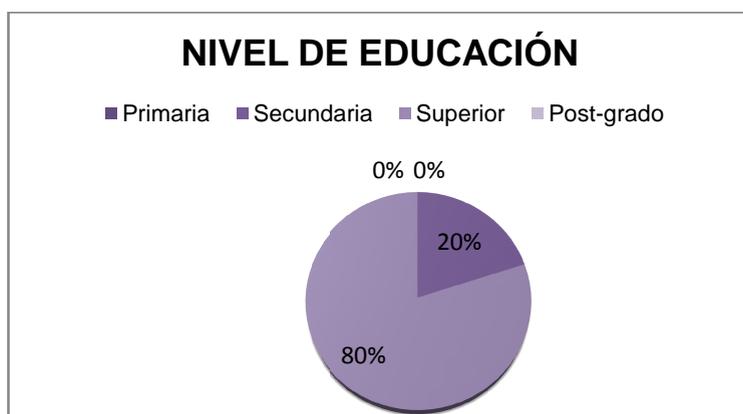
1. ¿Qué nivel de educación tiene?

**CUADRO No. 3
NIVEL DE EDUCACIÓN**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	0	0%
Secundaria	1	20%
Superior	4	80%
Post-grado	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta a empleados
Elaboración: La Autora.

GRÁFICO No.1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Luego de aplicar las encuestas a los empleados de la cooperativa, se puede evidenciar que el 80% de los encuestados poseen estudios universitarios, y el 20% tiene estudios secundarios que corresponde al personal de guardianía, esto demuestra que la mayoría del personal posee título universitario, debido a la responsabilidad que tienen en cada puesto de trabajo.

2. ¿A qué departamento de trabajo de la cooperativa pertenece usted?

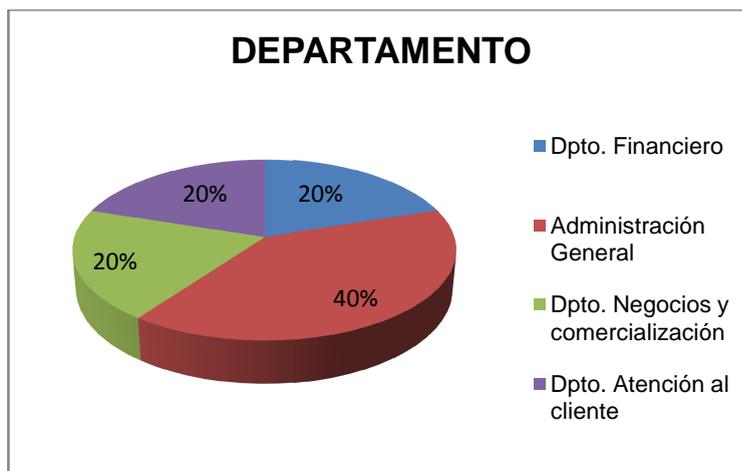
CUADRO No.4
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dpto. Financiero	1	20%
Administración General	2	40%
Dpto. Negocios y comercialización	1	20%
Dpto. Atención al cliente	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado: La Autora

GRÁFICO No. 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De las respuestas obtenidas en esta pregunta, se establece que el 40% de los empleados pertenece al departamento de administración general en el cual se desempeñan la secretaria y guardia de seguridad; el 20% pertenece al departamento de negocios y comercialización ocupado por el jefe del departamento; el 20% pertenece al departamento financiero ocupado por la contadora; y el restante 20% es del departamento de atención al cliente donde se ubica el cajero.

3. ¿Qué cargo desempeña?

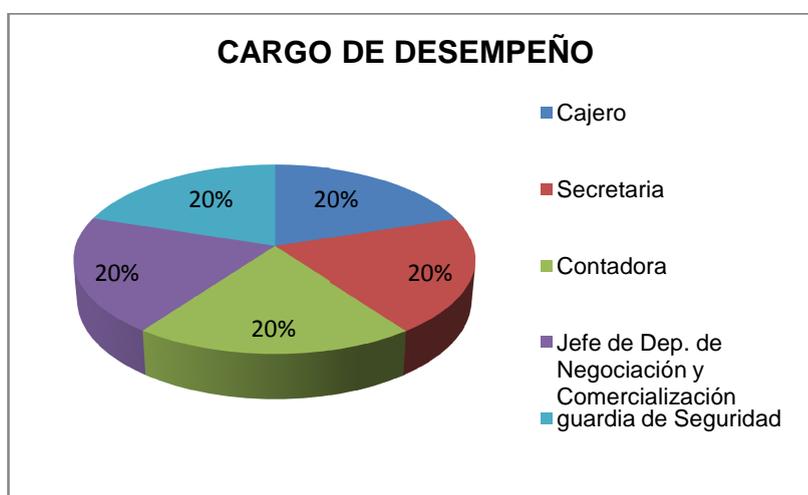
**CUADRO No. 5
CARGO DE DESEMPEÑO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cajero	1	20%
Secretaria	1	20%
Contadora	1	20%
Jefe del Dep. de Negocios y Comercialización	1	20%
Guardia de Seguridad	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo referente al cargo que desempeñan los empleados, de las cinco personas que trabajan en la institución, encontramos con un 20% a un cajero el mismo que se encarga de recibir depósitos, pagar retiros y hacer el cuadro de caja, un 20% representado por la secretaria que lleva la agenda del gerente y realiza informes de toda la entidad, un 20%

representado por la contadora quien se encarga de llevar las cuentas de la empresa y de presentar los informes respectivos al MIES, un 20% conformado por el Jefe del departamento de Negocios y Comercialización quien se encarga de las aperturas de créditos, emisión y pago de pólizas, además coordina con el gerente para aprobar los préstamos, y el 20% que representa el guardia de seguridad quien se encarga de vigilar, dirigir y cuidar diariamente el movimiento dentro de la entidad.

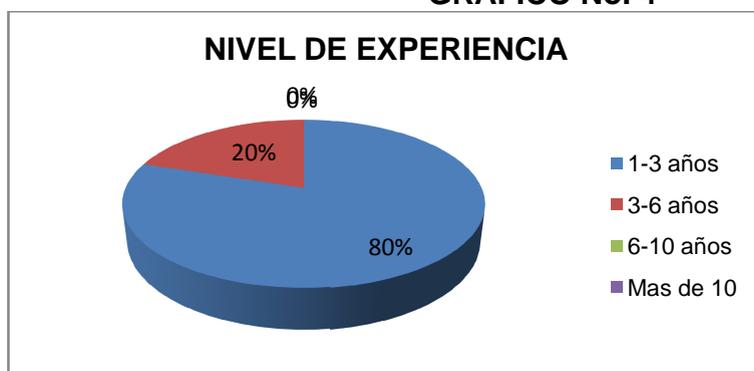
4. ¿Cuántos años tiene de experiencia en cargos similares?

**CUADRO No. 6
NIVEL DE EXPERIENCIA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-3 años	4	80%
3-6 años	1	20%
6-10 años	0	0%
Más de 10	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta a Empleados
Elaboración: La autora

GRÁFICO No. 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De todo el personal que labora en la empresa, el 80% posee una experiencia laboral de 1 a 3 años, y el 20% restante tiene entre 3 a 6 años cabe destacar que el guardia es la única persona que cuenta con más tiempo de permanencia en este tipo de cargo.

5. ¿Qué tiempo viene prestando sus servicios en la entidad?

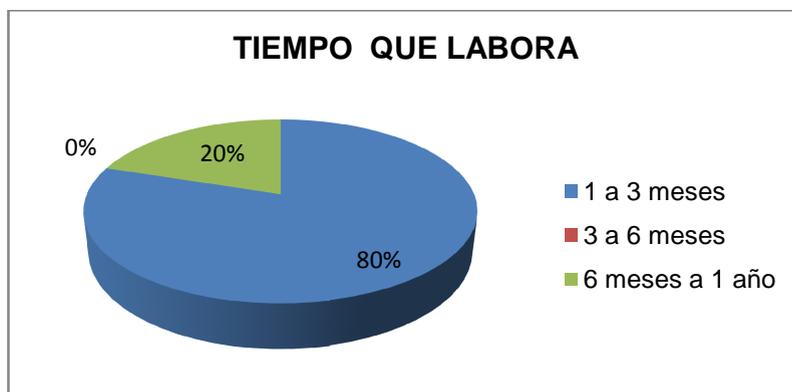
**CUADRO No. 7
TIEMPO QUE LABORA**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 3 meses	4	80%
3 a 6 meses	0	0%
6 meses a 1 año	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora.

GRÁFICO No.5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Referente a tiempo de permanencia en la entidad el 80% responde que tiene entre 1 y 3 meses, el 20% está laborando entre 6 meses a 1 año, lo cual nos demuestra que tienen poco tiempo de permanencia en su trabajo debido a que es una empresa nueva en mercado.

6.¿Los directivos de la Cooperativa le han dado a conocer la filosofía que tiene la empresa?

**CUADRO No. 8
FILOSOFÍA**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

GRAFICO No. 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Mediante las encuestas realizadas al personal de la cooperativa se establece que el 80% si conocen la filosofía que tiene la empresa, es decir conocen la misión, visión, objetivos y políticas en las cuales basa su accionar, mientras que el 20% que corresponde al guardia de seguridad no conoce la filosofía que tiene la entidad.

7. ¿Considera usted que la cooperativa ofrece a sus colaboradores la suficiente estabilidad laboral para garantizar un adecuado y eficiente desarrollo de actividades?

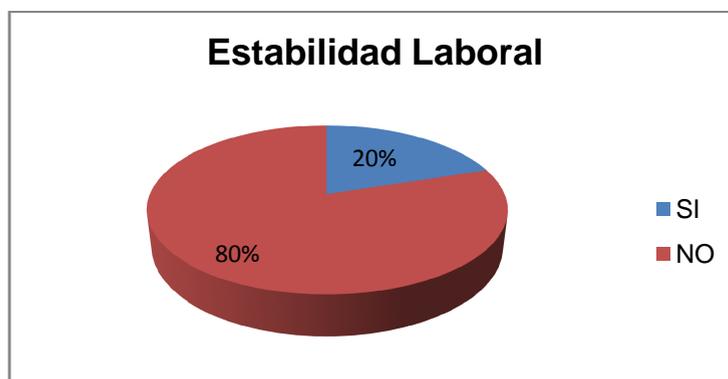
**CUADRO No. 9
ESTABILIDAD LABORAL**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 20% de los empleados de la cooperativa manifiestan que si tienen estabilidad en sus puestos de trabajo, mientras que el 80% dice que la empresa no le ofrece estabilidad, lo cual se evidencia como una debilidad, ya que el personal se siente inseguro para desarrollar de manera eficiente sus labores

8. ¿Recibe usted algún tipo de incentivo económico o motivación laboral por el adecuado desempeño de sus actividades?

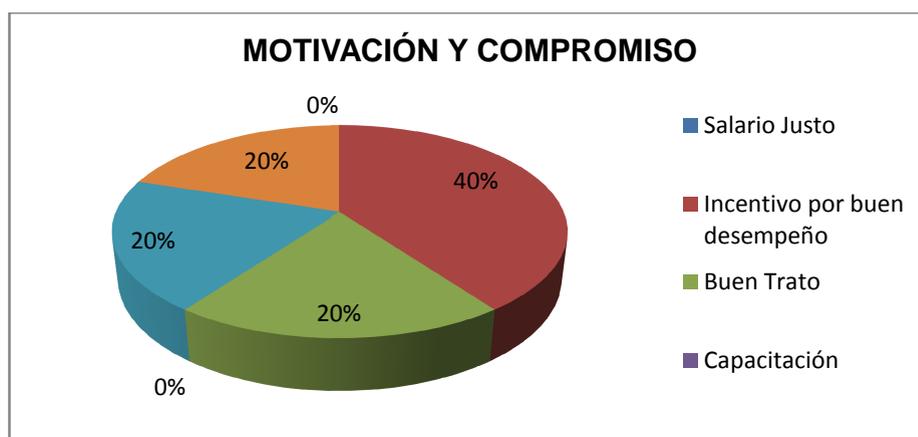
**CUADRO No. 10
MOTIVACIÓN Y COMPROMISO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Salario Justo	0	0%
Incentivo por buen desempeño	2	40%
Buen Trato	1	20%
Capacitación	0	0%
Ambiente Físico Adecuado	1	20%
Clima Laboral	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los empleados indican con el 40% que se les brinda un incentivo por el buen desempeño, el 20% se siente motivado por el buen trato que se les da, otro 20% dice que el ambiente físico adecuado les motiva, así mismo el restante 20% dice que le motiva el buen clima laboral existente

9. ¿La retribución económica que percibe por su trabajo en la cooperativa, según su criterio es?

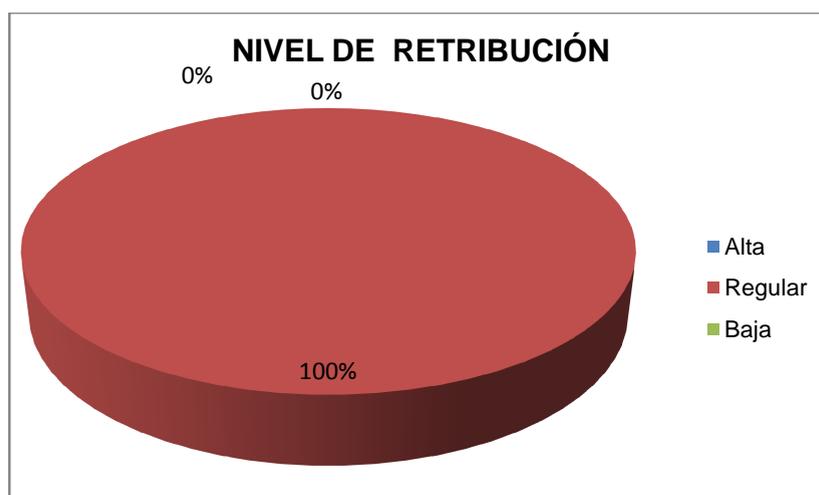
CUADRO No. 11
NIVEL DE RETRIBUCIÓN ECONÓMICA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	0	0%
Regular	5	100%
Baja	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a empleados

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De las respuestas obtenidas, el 100% de los empleados de la cooperativa, coinciden en manifestar que la remuneración que perciben por su trabajo es regular, es decir el nivel de retribución no es atractivo y no está acorde a sus expectativas económicas.

10. ¿Durante el tiempo que usted lleva laborando en ésta entidad, ha recibido algún tipo de capacitación?

**CUADRO No.12
CAPACITACIÓN**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% manifiesta que no ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa, debido a que son nuevos en la misma y durante su permanencia laboral en la cooperativa desconoce si la entidad tiene planes de capacitación para sus empleados.

11. ¿En calidad de empleado de la cooperativa, considera que la distribución del espacio físico destinado para el cumplimiento de sus actividades laborales es?

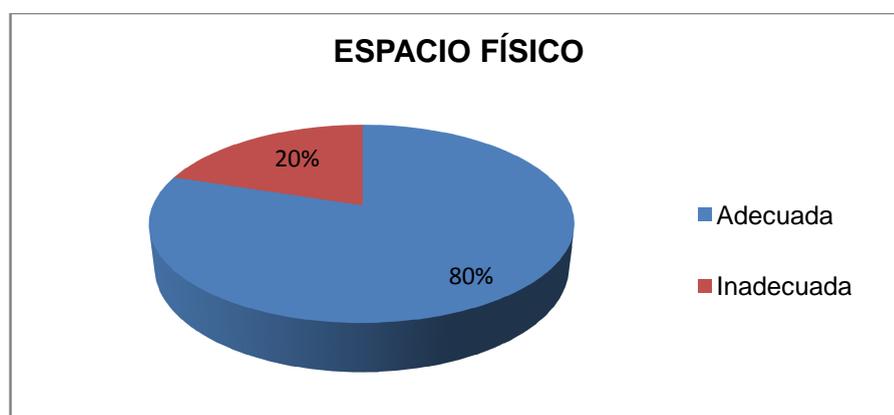
**CUADRO No.13
ESPACIO FÍSICO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	4	80%
Inadecuado	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No.11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 80% de los empleados de la cooperativa indican, que el espacio físico destinado a sus actividades es el adecuado ya que es amplio y funcional, sin embargo una característica negativa es que el edificio no es propiedad de la empresa; mientras que el 20% dice que es inadecuado, sobre todo para las labores de guardianía.

12. ¿A su criterio, la tecnología con que cuenta la cooperativa es?

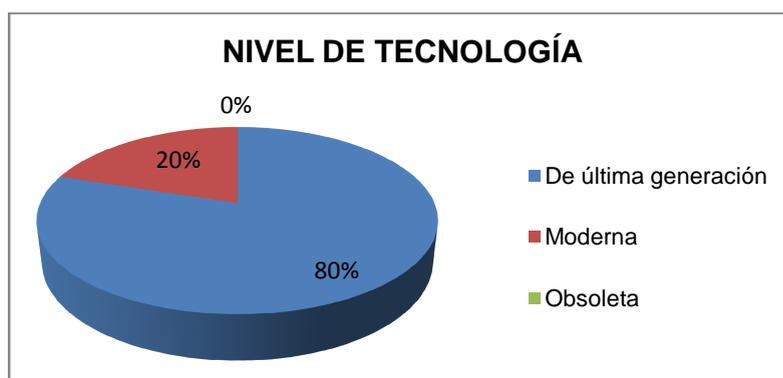
**CUADRO No. 14
NIVEL DE TECNOLOGÍA**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De última generación	4	80%
Moderna	1	20%
Obsoleta	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: A decir de los empleados de la cooperativa, el 80% considera que la tecnología es de última generación lo cual garantiza la entrega de un óptimo servicio a sus clientes y usuarios, así mismo el 20% sostiene que es moderna; en cualquier caso mediante éstas respuestas se puede deducir que ésta es una de las fortalezas que posee la mencionada entidad.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS ACTIVOS DE
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUVENTUD
EMPREENDEDORA DE LOJA” LTDA.**

**1. ¿Conoce usted todos los servicios financieros que presta la
Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja”?**

**CUADRO No.15
CONOCE TODOS LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA JEL**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	126	57%
NO	96	43%
TOTAL	222	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 57% de las personas encuestadas que son socios activos de la cooperativa manifiestan que sí conocen todos los servicios que presta la mencionada entidad, al mismo tiempo el 43% indica que no conoce cuales son todos los servicios que oferta la empresa, lo cual indica que existe cierta deficiencia en el aspecto de información, publicidad y promoción.

2. ¿De los servicios que presta la Cooperativa, Juventud Emprendedora de Loja, cuál utiliza con más frecuencia?

**CUADRO No. 16
SERVICIOS QUE MÁS UTILIZA**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuenta de ahorros	222	100%
Cuenta Juventud Emprendedora.	0	0%
Cuenta Pepito	0	0%
Créditos de Consumo	44	19%
Crédito prendario	0	0%
Crédito hipotecario	25	11%
Crédito de producción	18	8%
Microcrédito	78	35%
Credi riesgo	0	0%
Credi estudiantil	0	0%
Credi sueldos	8	3%
Credi salud	0	0%
Compra de cartera	16	7%
Créditos emergentes	0	0%

Fuente: Encuesta a socios

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Esta es una pregunta de elección múltiple por tanto el resultado de cada variable corresponde a la totalidad de respuestas obtenidas, así tenemos que el 100% de los socios activos utiliza el servicio de cuenta de ahorros; el 35% la utiliza para solicitar microcréditos; el 19% para créditos de consumo; el 11% para créditos de hipotecarios; mientras que el 8% para solicitar crédito de producción y un 7% para compra de cartera; lo cual demuestra que algunos de los servicios que se ofertan son ampliamente utilizados.

3.¿La calidad del servicio que presta la cooperativa es?

**CUADRO No.17
CALIDAD EN EL SERVICIO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	66	30%
Buena	151	68%
Regular	5	2%
Mala	0	0%
TOTAL	222	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los encuestados, el 68% manifiesta, que la calidad del servicio que recibe es buena; el 30% afirma que el servicio es excelente; mientras que solamente el 2% sostiene que la calidad del servicio es regular; y ninguna persona encuestada indica que es mala, lo cual se evidencia que la calidad en el servicio es una de sus fortalezas.

4. ¿Además de los servicios que presta la Cooperativa, desearía que se implementen los siguientes?

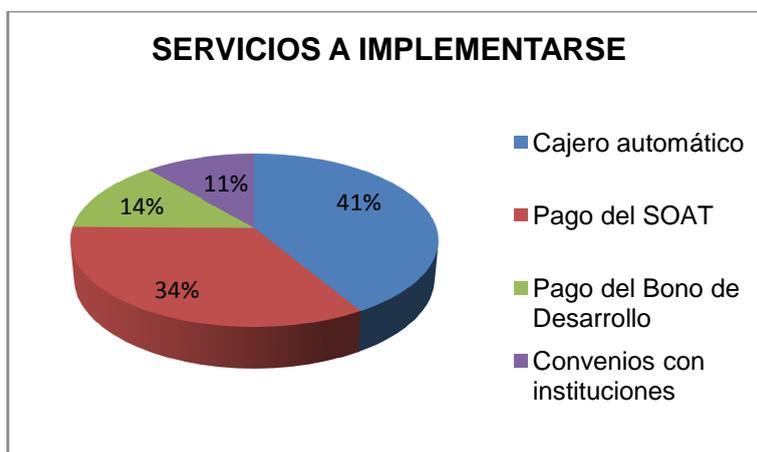
CUADRO No. 18
SERVICIOS A IMPLEMENTARSE

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cajero automático	92	41%
Pago del SOAT	75	34%
Pago del Bono de Desarrollo	30	14%
Convenios con instituciones	25	11%
TOTAL	222	100%

Fuente: Encuestas a socios

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De las respuestas obtenidas se obtiene que el 41% espera que la entidad implemente el servicio del Cajero Automático; el 34% aspira tener el servicio de Pago del SOAT; el 14% le gustaría poder beneficiarse con el cobro del Bono de Desarrollo Humano; mientras que el 11% demanda convenios con instituciones para el cobro de sueldos.

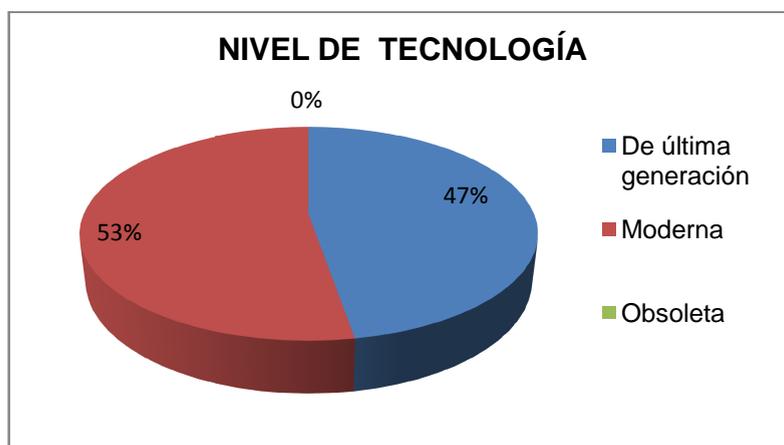
5. ¿Al momento de requerir el servicio; la tecnología con que cuenta la cooperativa usted considera?

**CUADRO No. 19
NIVEL DE TECNOLOGÍA**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De última generación	105	47,29%
Moderna	117	52,70%
Obsoleta	0	0%
TOTAL	222	100%

Fuente: Encuestas a socios
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No.17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De las respuestas obtenidas en esta pregunta, el 53% menciona que la tecnología que tiene la cooperativa es moderna lo cual permite acceder a los servicios de forma rápida y oportuna, mientras que el 47% sostiene que la misma es de última generación, criterio que coincide con lo afirmado por los empleados, constituyéndose otra fortaleza que posee la entidad.

6. ¿Considera usted que la cooperativa cuenta con el personal suficiente para otorgar el servicio?

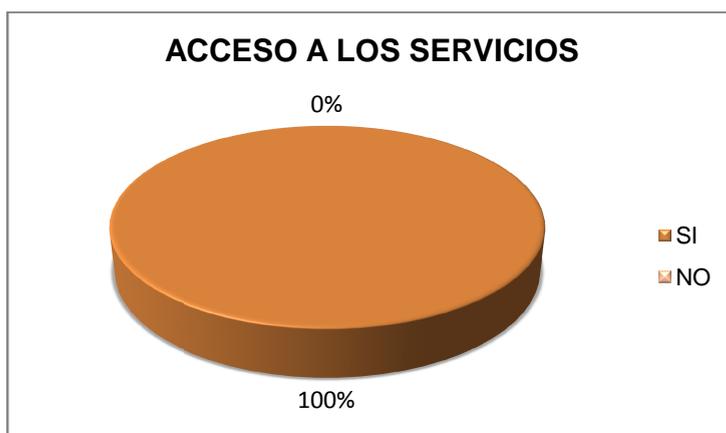
CUADRO No. 20
ACCESO A LOS SERVICIOS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	222	100%
NO	0	0%
TOTAL	222	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de las personas encuestadas manifiestan que si tienen fácil acceso a todos los servicios que demanda la entidad, debido a la buena atención que reciben por parte del personal.

7. ¿Considera usted que la ubicación e infraestructura que posee la Cooperativa Juventud Emprendedora de Loja, es?

CUADRO No. 21
INFRAESTRUCTURA Y UBICACIÓN

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuada	188	85%
Inadecuada	34	15%
TOTAL	222	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Respecto de la infraestructura y ubicación que tiene la cooperativa, el 85% sostiene que si es la adecuada porque se encuentra en el centro de la ciudad y sus instalaciones son amplias; mientras que el 15% afirma que no es la adecuada dado que es una zona con mucho tráfico vehicular con dificultades para conseguir parqueo para sus vehículos, aquello implica considerar que la cooperativa podría implementar una sucursal o agencia en otro sector de la ciudad.

8. ¿Las Tasas de interés de los créditos que maneja la cooperativa Juventud Emprendedora de Loja, con respecto a las otras cooperativas Ud. lo considera?

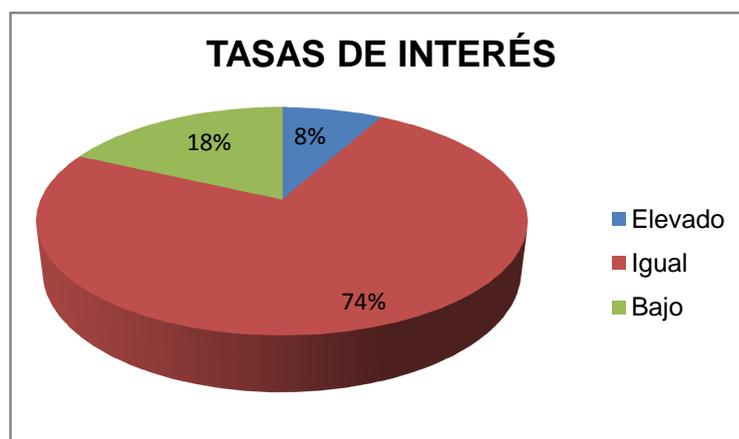
**CUADRO No. 22
TASAS DE INTERÉS**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevado	18	8%
Igual	164	74%
Bajo	40	18%
TOTAL	222	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo referente a las tasas de interés, el 74% de las personas consultadas manifiesta que las tasas de interés que mantiene la Cooperativa Juventud Emprendedora son igual a las que manejan las otras cooperativas; el 18% sostiene que éstas son bajas; mientras que el 8% señala que son más elevadas en relación a otras entidades financieras.

9. ¿Cómo socio de la cooperativa, ha recibido algún tipo de promociones?

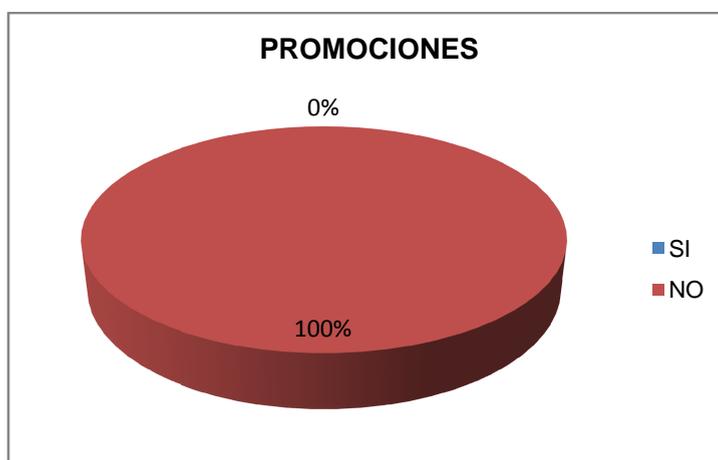
**CUADRO No. 23
PROMOCIONES**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	222	100%
Total	222	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 21



ANÁLISIS E INTERPRETACION: La totalidad de socios activos consultados, coinciden en señalar, que la cooperativa no realiza ningún tipo de promociones para motivar a los depositantes a utilizar los servicios, además que esto puede servir de estrategia para atraer un mayor número de clientes.

10. ¿Por qué medio publicitario conoció la existencia de ésta cooperativa?

**CUADRO No. 24
MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	0	0%
Televisión	177	80%
Prensa	0	0%
Trípticos, hojas volantes	45	20%
TOTAL	222	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De todos los clientes de la cooperativa, el 80% indican que el medio por el cual conoció de la existencia de la misma es la televisión, específicamente a través del canal Ecotel en el cual se transmiten cuñas publicitarias; el 20% la conoció a través de trípticos y hojas volantes; además nadie menciona que la entidad se da a conocer mediante la radio y prensa escrita. Lo cual indica que la poca publicidad es una debilidad que debe ser considerada dentro de las estrategias que se proponen

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS REALIZADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA” LTDA.

FORTALEZAS:

Las fortalezas son aquellas características internas positivas que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

La realización de una entrevista al gerente y encuestas a los empleados y socios actuales de la cooperativa permitió determinar los puntos fuertes de la organización, que a continuación se detallan:

- Amplia gama de servicios
- Tecnología avanzada
- Infraestructura amplia y funcional
- Tasas de interés competitivas
- Suficiente liquidez para realizar sus operaciones

Las fortalezas enunciadas son el resultado de la realización del análisis interno aplicado a la cooperativa de cuya realización se desprenden como sigue:

Fortaleza 1: pregunta 2, encuesta a socios

Fortaleza 2: pregunta 12 encuesta a empleados.

Fortaleza 3: pregunta 7 encuesta socios y preg. 11 a los empleados

Fortaleza 4: pregunta 8 encuesta a socios

Fortaleza 5: pregunta 4 entrevista a gerente

DEBILIDADES:

Las debilidades se refieren a aquellos aspectos que están presentes en la empresa y que constituyen impedimentos para lograr una adecuada marcha de la organización.

A través de la realización del análisis interno se logró identificar los puntos débiles que tiene la Cooperativa, las cuales se detallan a continuación:

- Escasa publicidad
- Débil experiencia en el mercado
- Falta de programas de capacitación permanente
- No cuentan con un plan de admisión de personal
- Inestabilidad laboral
- Edificio alquilado
- Ausencia de planes de motivación de personal
- Inadecuada filosofía empresarial
- No se realiza ningún tipo de promociones

Las debilidades citadas son el resultado del análisis interno realizado a la cooperativa de ahorro y crédito, cuyo resultado se resume a continuación:

Debilidad 1: pregunta 14 entrevista gerente; pregunta 1 a socios activos.

Debilidad 2: pregunta 6 entrevista gerente

Debilidad 3: pregunta 9 entrevista gerente

Debilidad 4: pregunta 7 entrevista gerente

Debilidad 5: pregunta 10 encuesta empleados

Debilidad 6: pregunta 13 entrevista gerente

Debilidad 7: pregunta 11 encuesta empleados

Debilidad 8: pregunta 3 entrevista a gerente

Debilidad 9: pregunta 9 encuesta socios activos

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

Procedimiento Realizado

1. Primero se procede a elaborar un listado de factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso del análisis externo. Se enlistó un total de 5 fortalezas y 10 debilidades que influyen en la cooperativa de ahorro y crédito “Juventud Emprendedora de Loja”.Ltda.

2. Luego se procede a asignar 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 el ámbito cooperativista. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. A continuación se procede a la asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el objeto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2). Una fuerza menor (calificación =3), o una fuerza mayor (calificación =4) de la cooperativa.

4. Luego se procede a multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Finalmente se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

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.

Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 indican que la organizaciones son débiles a lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican que una posición interna fuerte.

CUADRO No. 25

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

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
▪ Amplia gama de servicios	0,09	3	0,27
▪ Tecnología avanzada	0,13	4	0,52
▪ Infraestructura amplia y funcional	0,13	4	0,52
▪ Tasas de interés competitivas	0,09	3	0,27
▪ Suficiente liquidez para realizar sus operaciones	0,13	4	0,52
Debilidades			
▪ Escasa publicidad	0,03	1	0,03
▪ Débil experiencia en el mercado	0,06	2	0,12
▪ Falta de programas de capacitación permanente	0,06	2	0,12
▪ No cuentan con un plan de admisión de personal	0,03	1	0,03
▪ Inestabilidad laboral	0,03	1	0,03
▪ Edificio alquilado	0,06	2	0,12
▪ Ausencia de planes de motivación de personal	0,06	2	0,12
▪ Inadecuada filosofía empresarial	0,06	2	0,12
▪ No se realiza ningún tipo de promociones	0,03	1	0,03
Total Ponderado	1,00	32	2,82

Elaboración: La Autora

NOTA:

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia)

Clasificación:

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

Resultado Ponderado Total:

Cada ponderación se multiplica por la calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado. La sumatoria de los resultados se los analiza así: sí el resultado es mayor a 2,5 indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; y sí es menos de 2,5 existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y sí es igual la empresa es estable. El resultado obtenido de 2,82 en el análisis de los factores internos de la cooperativa indica que existe un claro predominio de las fortalezas, por tanto la empresa es fuerte internamente.

ANÁLISIS FODA

El análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que; por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. Con ese propósito, el análisis **FODA** establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el adentro y el afuera de la institución. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la institución, y las oportunidades y amenazas que provienen del entorno externo. Su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión con sentido estratégico de cada una de las variables.

Con la información recopilada, a través del análisis interno y externo, se hizo posible establecer la situación actual de la cooperativa, y con ello estructurar un FODA institucional.

Una vez identificados los factores internos, (fortalezas y debilidades) que se encuentran dentro de la empresa se dispone de una visión suficientemente clara de las acciones a desarrollarse para enfrentar el entorno que le rodea y las condiciones futuras.

Por otro lado en el análisis de los factores externos se puede analizar las oportunidades y amenazas, cuya posibilidad de ocurrencia puede influir sobre considerablemente en el cumplimiento de los objetivos empresariales

MATRIZ FODA

CUADRO No. 26

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplia gama de servicios ▪ Tecnología avanzada ▪ Infraestructura amplia y funcional ▪ Tasas de interés competitivas ▪ Suficiente liquidez para realizar sus operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento poblacional ▪ Fomento de microempresas ▪ Incremento de la confianza de la población al sector financiero ▪ Componente tecnológico disponible en el mercado ▪ Alto nivel en recepción de remesas ▪ Programas de inclusión económica y social ▪ Existencia de capital
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa publicidad ▪ Débil experiencia en el mercado ▪ Falta de programas de capacitación permanente. ▪ No cuentan con un plan de admisión de personal ▪ Inestabilidad laboral ▪ Edificio alquilado ▪ Ausencia de planes de motivación de personal ▪ Inadecuada filosofía empresarial ▪ No se realiza ningún tipo de promociones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política, social y económica ▪ Alto nivel de inflación ▪ Elevado número de competidores ▪ Inseguridad jurídica ▪ Políticas gubernamentales para el sector financiero ▪ Inadecuada gestión de riesgo en el sector financiero ▪ Competencia bastante dinámica ▪ Sólida filosofía empresarial de los competidores

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

La Matriz de Alto Impacto o de Combinaciones FO, FA, DO, DA, es una herramienta de gestión, cuya aplicabilidad sirve para identificar alternativas estratégicas, basadas en los siguientes criterios:

Fortalezas y Oportunidades (FO): para generar estrategias que maximicen la utilización de fortalezas de tal modo que se pueda maximizar el aprovechamiento de las oportunidades.

Fortalezas y Amenazas (FA): para formular estrategias que permitan maximizar el aprovechamiento de fortalezas en el esfuerzo de minimizar el impacto de las amenazas.

Debilidades y Oportunidades (DO): para generar estrategias que permitan minimizar el impacto de las debilidades para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades.

Debilidades y Amenazas (DA): para formular estrategias que permitan minimizar el efecto de las debilidades, al mismo tiempo evitar el impacto de las amenazas.

CUADRO No. 27

**MATRIZ DE ALTO IMPACTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda.**

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología avanzada 2. tasas de interés competitivas. 3. Infraestructura amplia y funcional 4. Amplia gama de servicios 5. Suficiente liquidez para realizar sus operaciones 	<p align="center">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa publicidad 2. No cuentan con un plan de admisión de personal 3. Inadecuada filosofía empresarial 4. No se realiza ningún tipo de promociones 5. Inestabilidad laboral
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento de microempresas 2. Incremento de la confianza de la población al sector financiero 3. Componente tecnológico disponible en el mercado 4. Alto nivel en recepción de remesas 5. Programas de inclusión económica y social 	<p align="center">FO</p> <p>Elaborar un plan de capacitación permanente para los empleados</p>	<p align="center">DO</p> <p>Realizar una campaña de publicidad agresiva para dar a conocer los servicios y captar más clientes</p>
<p align="center">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política, social y económica 2. Elevado número de competidores 3. Inseguridad jurídica 4. Competencia bastante dinámica 5. Sólida filosofía empresarial de los competidores 	<p align="center">FA</p> <p>Diseñar un plan de contratación de personal, en base a la aplicación de las etapas de admisión de personal.</p>	<p align="center">DA.</p> <p>Diseñar un plan de promociones para atraer más clientes</p> <p>Rediseñar la filosofía empresarial de la cooperativa: misión, visión, valores y principios.</p>

Elaboración: La Autora

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Considerando que la presente entidad se encuentra en plena actividad y está debidamente organizada, la planificación estratégica propuesta para la misma debe abarcar todas las actividades, tanto administrativas como operativas, por ello se establece los 5 objetivos estratégicos de aplicación prioritaria para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja. Ltda.”

CUADRO No. 28

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Estrategia DO: Elaborar una campaña de publicidad agresiva para dar a conocer los servicios y captar más clientes
2	Estrategia FA: Diseñar un plan de capacitación permanente para los empleados
3	Estrategia FA: Diseñar un plan de contratación de personal, en base a la aplicación de las etapas del proceso de admisión de personal.
4	Estrategia FO: Diseñar un plan de promociones para atraer más clientes.
5	Estrategia DA: Rediseñar la filosofía empresarial de la cooperativa: misión, visión, valores y principios.

Fuente: Matriz de Alto Impacto

Elaboración: La Autora

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA” LTDA.

Luego de haber realizado el análisis Externo e Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda, se procede a diseñar la propuesta del Plan Estratégico. El plan contiene la respectiva problemática, metas, estrategias, políticas, tácticas, actividades, tiempo, responsables, y costo para cada objetivo estratégico.

La finalidad del presente Plan Estratégico es mejorar y fortalecer la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda., cuyo accionar se orienta a brindar un mejor servicio a toda la ciudadanía lojana.

PROYECTO No. 1

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 1

Campaña de publicidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito

“Juventud Emprendedora de Loja” Ltda.

PROBLEMA:

La publicidad consiste en la utilización de los medios de comunicación con el objeto de informar, persuadir y recordar a los consumidores un producto o servicio, es una poderosa herramienta de promoción.

El uso de la publicidad, es en la actualidad un aspecto de suma importancia para las empresas que desean posicionarse y ser competitivas en el mercado.

En el presente proyecto se pretende estructurar un plan de publicidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” con el objeto de hacer conocer su amplia oferta de servicios financieros a toda la ciudadanía lojana. Actualmente la empresa no cuenta con un adecuado plan de publicidad, siendo una cooperativa nueva en el mercado es importante dotar de una herramienta eficaz que permita hacer conocer todos sus servicios en forma masiva.

METAS:

- ✓ Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” logre un crecimiento en el número de socios y clientes de al menos un 20% anual.
- ✓ Que a mediano plazo la Cooperativa sea reconocida como una de las más sólidas y confiables.

ESTRATEGIAS:

- ✓ La publicidad se hará en un trimestre, es este caso en el primer trimestre del año
- ✓ Se escogerá los siguientes medios de comunicación: Radios, Luz y Vida, Satelital, Súper Laser; el Canal de TV Ecotel y Diario La Hora.
- ✓ Difusión de las cuñas, spots televisivos y espacio en el diario

POLÍTICAS:

- ✓ Establecer planes de publicidad permanentes para dar a conocer los servicios que brinda la cooperativa

TÁCTICAS:

- ✓ Se anunciará en los medios antes indicados para conocimiento de los cuenta ahorristas y público en general.
- ✓ Se hará la publicidad en una sola temporada.

ACTIVIDADES:

- ✓ Elección de los medios publicitarios a utilizarse
- ✓ Diseño de cuñas radiales, spots publicitarios de televisión, espacio publicitario en prensa, etc.
- ✓ Evaluar el impacto de la publicidad en el desarrollo de la cooperativa
- ✓ Evaluar el porcentaje de crecimiento logrado por la cooperativa

TIEMPO: Se considera al proyecto como primordial, por tanto es de suma importancia la implantación del mismo, el tiempo estimado para dar cumplimiento al presente objetivo estratégico es de tres meses a partir de la implementación del plan estratégico.

RESPONSABLES:

Las personas encargadas o que tendrán la responsabilidad del cumplimiento del presente objetivo estratégico, será el gerente y el jefe del departamento de negocios y comercialización

COSTO:

Para el plan de publicidad se estima como costos los siguientes: Cuñas radiales 1 cuña radial diaria en las tres estaciones seleccionadas; es decir 90 cuñas mensuales y por todo el trimestre 270 cuñas publicitarias; spots en televisión 2 diarios, uno en el noticiero del medio día y otro en el noticiero de la noche, con un total de 60 spots televisivos mensuales y un total de 180 spots en el

trimestre; en la prensa se contratará un espacio diario durante todo el trimestre, con un total de 90 espacios publicitarios en el trimestre.

MEDIOS QUE SE UTILIZARAN PARA LA PUBLICIDAD

MEDIO DE TELEVISIÓN

UV Televisión: es un medio televisivo que ofrece una programación variada; para todas las edades y para todos los gustos. Además cuenta con una gran aceptación en la localidad.

El canal de televisión por el cual se transmitirá el spot televisivo, será UV Televisión por ser el canal de la localidad más visto por la ciudadanía Loja, esta información es fundamentada con los resultados que arrojaron las encuestas a los clientes de la cooperativa.

CUADRO No. 29

Medio	Programa	Jornada	Frec.	Costo/u	Costo mensual	Costo Trimestral
UV	Noticiero	Medio día	1	\$13,50	\$810	\$2.430
Televisión	Noticiero	Noche	1	\$13,50		
Total			2	\$ 27	\$810	\$2.430

FORMATO DE SPOT PUBLICITARIO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA LTDA.

Dedicada a prestar servicios de carácter financiero con el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros socios y la comunidad en general:

Servicios Financieros:

- Crédito de consumo
- Crédito prendario
- Crédito hipotecario
- Microcrédito
- Crédi-riesgo
- Crédito Estudiantil
- Credi-sueldos
- Créditos emergentes
- Cuenta de Ahorros
- Cuenta de Juventud Emprendedora
- Cuenta Pepito

Estamos ubicados en las calles: Juan José Peña 08-39 entre Rocafuerte y 10 de Agosto.

¡Su seguridad es nuestro compromiso..!

FORMATO DE CUÑA RADIAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA LTDA.

Ofrece a toda la colectividad lojana sus servicios financieros como: Cuenta de Ahorros, Cuenta Juventud Emprendedora, Cuenta Pepito; además: créditos hipotecarios, prendarios, estudiantiles, de consumo, microcréditos, compra de cartera, créditos emergentes

Ubícanos en las calles: Juan José Peña 08-39 entre Rocafuerte y 10 de Agosto.
Teléfono: 2563085, o visita nuestra página web: www.coacjel.amawebs.com
Será un placer atenderlos.....

¡Su seguridad es nuestro compromiso..!

CUADRO No. 30

Medio	Programa	Jornada	Frecuenc.	Costo/u	Costo mensual	Costo Trimestral
Luz y Vida	Deportes	Tarde	1 diaria	\$1,50	\$45	\$405
Satelital	Deportes	Mañana	1 diaria	\$1,50	\$45	
Súper Láser	Deportes	Mañana	1 diaria	\$1,50	\$45	
Total			3	\$4,50	\$135	\$405

MEDIO ESCRITO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA LTDA.

Dedicada a prestar servicios de carácter financiero con el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros socios y la comunidad en general:

Servicios Financieros

- Crédito hipotecario
 - Crédito prendario
 - Crédito estudiantil
 - Créditos de consumo
 - Crédito para la producción
 - Microcréditos
 - Créditos emergentes
- Cuenta de Ahorros
Cuenta de Juventud Emprendedora
Cuenta Pepito

Estamos ubicados en las calles: Juan José Peña 08-39 entre Rocafuerte y 10 de Agosto.

¡Su seguridad es nuestro compromiso..!

CUADRO No. 31

Medio	Sección	Frecuencia	Costo/u	Costo mensual	Costo Trimestral
Diario la Hora	Clasificados	1 día	\$ 6	\$180	\$540
Total				\$180	\$540

COSTO TOTAL DEL PROYECTO DE PUBLICIDAD

CUADRO No. 32

MEDIOS A UTILIZAR	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL
Televisión	\$ 810	\$ 2.430
Radio	\$ 135	\$ 405
Medio Escrito	\$ 180	\$ 540
TOTAL	\$ 1.125	\$ 3.375

Fuente: Proyecto de Publicidad

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 33

Matriz Objetivo Estratégico No. 1

OBJETIVO ESTRATEGICO: Realizar una campaña de publicidad agresiva para dar a conocer los servicios y captar más clientes								
PROBLEMA	METAS	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES	COSTO
En el presente proyecto se pretende estructurar un plan de publicidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Emprendedora de Loja" con el objeto de hacer conocer su amplia oferta de servicios financieros a toda la ciudadanía lojana. Actualmente la empresa no cuenta con un adecuado plan de publicidad, siendo una cooperativa nueva en el mercado es importante dotar de una herramienta eficaz que permita hacer conocer sus productos y servicios en forma masiva.	Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Emprendedora de Loja" logre un crecimiento en el número de socios y clientes de al menos un 20% anual. Que a mediano plazo la Cooperativa sea reconocida como una de las más sólidas y confiables.	La publicidad se hará en un trimestre, en este caso en el primer trimestre del año Se escogerá los siguientes medios de comunicación: Radios, Luz y Vida, Satelital, Súper Laser; el Canal de TV Ecotel y Diario La Hora. Difusión de las cuñas, spots televisivos y espacio en el diario	Establecer planes de publicidad permanentes para dar a conocer los servicios que brinda la cooperativa	Se anunciará en los medios antes indicados para conocimiento de los cuenta ahorristas y público en general. Se hará la publicidad en una sola temporada.	Elección de los medios publicitarios a utilizarse. Diseño de cuñas radiales, spots publicitarios de televisión, trípticos, espacio publicitario en prensa, etc. Evaluar el impacto de la publicidad en el desarrollo de la cooperativa Evaluar el porcentaje de crecimiento logrado por la cooperativa	03 Meses	Gerente y Jefe Dpto. Negocios y Comercialización	\$ 3.375,00

Elaboración: La Autora

PROYECTO No. 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO No.2

“Plan de capacitación para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja”Ltda.

PROBLEMA:

Capacitación es la preparación técnica que requiere la persona para desempeñar su puesto con eficiencia. En la actualidad la capacitación se ha convertido en un instrumento fundamental para aprovechar al máximo la capacidad de quienes laboran en la organización.

Un plan de capacitación comprende la planificación previa a un periodo de tiempo durante el cual se aspira instruir al personal en aspectos claves de cada función.

El presente plan de capacitación abarca los mecanismos que se requieren para ejecutar una capacitación a los empleados de la Cooperativa, disminuyendo ciertas falencias y aspirando que a través de ello se mejore el rendimiento de los mismos.

METAS:

- Que la cooperativa tenga un nivel de desempeño adecuado de sus integrantes.

- Que cada empleado incremente su capacidad y habilidad en el desarrollo de su trabajo.
- Que los empleados obtengan un alto nivel de calidad en atención a los socios y clientes de la cooperativa.

ESTRATEGIAS:

- El plan de capacitación debe contemplar un curso de capacitación anual para cada área de trabajo.
- Cada trabajador debe seguir la capacitación según su función a desempeñar.
- Realizar un convenio con entidades de capacitación a nivel local y nacional.

POLÍTICAS:

- Realizar una evaluación constante para conocer los resultados de los programas de capacitación.
- Destinar un presupuesto anual para los planes de capacitación.

TÁCTICAS:

- Los cursos de capacitación tendrán una duración que oscilará entre 15 y 30 días dependiendo de cada temática.
- Los horarios no deben interferir en el normal desempeño de actividades.
- Mejorar el desempeño de los empleados en cada puesto de trabajo.

- Aprovechar las capacidades y habilidades de cada empleado.
- Ofrecer una atención de alta calidad a los socios y clientes.

ACTIVIDADES:

- Curso de Relaciones Humanas.
- Curso de Contabilidad Empresarial y Computarizada.
- Curso de Atención al Cliente

TIEMPO:

Al considerar que la capacitación es un elemento de suma importancia para la entidad, ya que hace posible contar con personal altamente eficiente en cada función, se establece que este objetivo estratégico debe ser de ejecución periódica dentro de la organización.

RESPONSABLES:

La persona encargada de dar cumplimiento a este objetivo estratégico será el gerente de la cooperativa.

COSTO:

El plan de capacitación contempla la realización de tres tipos de cursos que son los siguientes: Curso de Relaciones Humanas dirigido a todos los empleados, Atención al Cliente dirigido al cajero y encargado de atención al cliente, Contabilidad Empresarial y Computarizada, dirigido a la contadora, cajero, secretaria, Jefe del Departamento de Negocios y Comercialización.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUVENTUD EMPRENDEDORA
DE LOJA” Ltda.**

**CUADRO DE RESUMEN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
CUADRO No. 34**

No.	CONTENIDO DE CURSO	TIEMPO	LUGAR	HORARIO	PARTICIPANTES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Relaciones Humanas	5 Días (10horas)	SECAP	13:00- 15:00	5 Empleados	\$ 60	\$300
2	Atención al Cliente	15 Días (30horas)	SECAP	07:00- 09:00	5 Empleados	\$80	\$400
3	Contabilidad Empresarial y Computarizada	30 Días (60horas)	SECAP	18:00- 21:00	4 Empleados	\$80	\$320
TOTAL							\$1020

Elaboración: la Autora

CUADRO No. 35

Matriz Objetivo Estratégico No. 2

OBJETIVO ESTRATEGICO: Plan de capacitación para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda.								
PROBLEMA	METAS	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO
El presente plan de capacitación abarca los mecanismos que se requieren para ejecutar una capacitación a los empleados de la Cooperativa, disminuyendo ciertas falencias y aspirando que a través de ello se mejore el rendimiento de los mismos.	<p>Que la cooperativa tenga un nivel de desempeño adecuado de sus integrantes.</p> <p>Que cada empleado incremente su capacidad y habilidad en el desarrollo de su trabajo.</p> <p>Que los empleados obtengan un alto nivel de calidad en atención a los socios y clientes de la cooperativa.</p>	<p>El plan de capacitación debe contemplar un curso de capacitación anual para cada área de trabajo.</p> <p>Cada trabajador debe seguir la capacitación según su función a desempeñar.</p> <p>Realizar un convenio con entidades de capacitación a nivel local y nacional.</p>	<p>Realizar una evaluación constante para conocer los resultados de los programas de capacitación.</p> <p>Destinar un presupuesto anual para los planes de capacitación.</p>	<p>Los cursos de capacitación tendrán una duración que oscilará entre 15 y 30 días dependiendo de cada temática.</p> <p>Los horarios no deben interferir en el normal desempeño de actividades.</p> <p>Mejorar el desempeño de los empleados en cada puesto de trabajo.</p> <p>Aprovechar las capacidades y habilidades de cada empleado.</p> <p>Ofrecer una atención de alta calidad a los socios y clientes.</p>	<p>Curso de Relaciones Humanas.</p> <p>Curso de Contabilidad Empresarial y Computarizada.</p> <p>Curso de atención al cliente</p>	Permanente	Gerente	\$ 1.020,00

Elaboración: La Autora

PROYECTO No. 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 3

Plan para la admisión y contratación de personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda.

PROBLEMA:

La planeación de personal es un proceso mediante el cual la administración se asegura de tener el personal correcto, que es capaz de ejecutar aquellas actividades que ayudan a la organización a conseguir sus objetivos.

La planeación de personal tiene que estar integrada internamente a los planes para el reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación. Los planes de personal se constituyen sobre la base de principios y de suposiciones básicas sobre el futuro en un intento de conseguir eficiencia y eficacia de personal que integra la organización.

El presente proyecto se plantea como una guía a seguir al momento de contratar personal, observando aquellos requerimientos o pasos indispensables que deben realizarse cuando se requiera aspirantes para cada puesto de trabajo.

METAS

- ❖ Que cada empleado conozca y se ubique en su puesto adecuadamente.

- ❖ Que la Cooperativa cuente con un sistema estructurado para la admisión de personal.
- ❖ Que cada aspirante demuestre sus capacidades, conocimientos y habilidades antes de ser contratado.
- ❖ Que cada integrante desarrolle su actividad con alta eficiencia

ESTRATEGIAS:

- ❖ El plan para la contratación de personal deberá fundamentarse en las fases de admisión de personal.
- ❖ Descripción clara y precisa de cada una de las fases de admisión.
- ❖ Estructuración de las diferentes pruebas de méritos y conocimientos

POLÍTICAS:

- ❖ Para los requerimientos de personal, fundamentarse en las fases de admisión de personal de forma permanente.

ACTIVIDADES

- ❖ Definición y descripción de cada puesto de trabajo.
- ❖ Descripción del proceso para la admisión de personal que incluye: reclutamiento, selección, contratación y capacitación.
- ❖ Definición de pruebas de conocimientos, psicológicas y médicas para la selección de personal.
- ❖ Ubicación de cada empleado en el puesto que corresponde a su perfil.

TÁCTICAS:

- ❖ Conformación de un tribunal de calificación de pruebas de selección de personal

TIEMPO:

Se considera que este objetivo estratégico no tiene la característica de aplicación inmediata, sino que, es solamente necesario cuando existe disponibilidad y rotación en los puestos de trabajo; se propone estructurar y formular el presente proyecto para aplicación en las condiciones antes descritas.

RESPONSABLE:

La persona encargada de hacer efectiva la realización del presente objetivo estratégico será el gerente de la cooperativa.

COSTO:

El costo estimado para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es \$ 190 distribuido en las diferentes actividades programadas que se detallan a continuación.

PLAN DE ADMISIÓN DE PERSONAL

ADMISIÓN DE PERSONAL: es el proceso de buscar, evaluar y decidir, en base a criterios técnicos a quienes se va a contratar cuando una empresa requiere personal.

Programa para la admisión de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda.

ESTRUCTURA PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

1. Identificación del puesto

- ✓ Nombre de la organización
- ✓ Nombre del puesto
- ✓ Departamento
- ✓ Nivel jerárquico
- ✓ Subordinación
- ✓ Comunicaciones colaterales
- ✓ Relaciones Humanas

2. Descripción General

- ✓ Obligaciones
- ✓ Deberes
- ✓ Responsabilidades

3. Descripción detallada

- ✓ Lo que debe hacer en su puesto
- ✓ Cómo debe hacerlo
- ✓ Herramientas y equipos utilizados

FASES DEL PROCESO

1. Reclutamiento

Realizar reclutamiento externo basado en las siguientes estrategias:

- ❖ Consulta de archivos de candidatos anteriores
- ❖ Candidatos presentados por empleados de la empresa
- ❖ Carteles o anuncios en sus instalaciones;
- ❖ Anuncios en diarios y revistas, haciendo uso del internet.

2. Selección

La selección se propone realizar mediante las siguientes técnicas:

- ❖ Recepción preliminar de solicitudes
- ❖ Pruebas de idoneidad
- ❖ Entrevista de selección
- ❖ Verificación de datos y referencias
- ❖ Examen médico
- ❖ Descripción realista del puesto

3. Contratación

Para la contratación se propone lo siguiente:

- ❖ Contrato a prueba (90 días)
- ❖ Contrato a tiempo indefinido

4. Inducción

Para la inducción se requiere lo siguiente:

- ❖ Manual de bienvenida
- ❖ Reglamento interno de trabajo

**CUADRO DE RESUMEN DE COSTO DEL PLAN PARA ADMISIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

CUADRO No. 36

No.	ACTIVIDADES	COSTOS
1	Definición y descripción de cada puesto de trabajo.	\$ 20
2	Descripción del proceso para la admisión de personal que incluye: reclutamiento, selección, contratación y capacitación.	\$ 40
3	Definición de pruebas de conocimientos, psicológicas y médicas para la selección de personal.	\$ 110
4	Ubicación de cada empleado en el puesto que corresponde a su perfil.	\$ 20
TOTAL		\$ 190

CUADRO No. 37

Matriz Objetivo Estratégico No. 3

OBJETIVO ESTRATEGICO: Plan para la admisión y contratación de personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja”Ltda.								
PROBLEMA	METAS	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO
El presente proyecto se plantea como una guía a seguir al momento de contratar personal, observando aquellos requerimientos o pasos indispensables que deben realizarse cuando se requiera aspirantes para cada puesto de trabajo.	<p>Que cada empleado conozca y se ubique en su puesto adecuadamente.</p> <p>Que la Cooperativa cuente con un sistema estructurado para la admisión de personal.</p> <p>Que cada aspirante demuestre sus capacidades, conocimientos y habilidades antes de ser contratado.</p> <p>Que cada integrante desarrolle su actividad con alta eficiencia</p>	<p>El plan para la contratación de personal deberá fundamentarse en las fases de admisión de personal.</p> <p>Descripción clara y precisa de cada una de las fases de admisión.</p> <p>Estructuración de las diferentes pruebas de méritos y conocimientos</p>	Para los requerimientos de personal, fundamentarse en las fases de admisión de personal de forma permanente.	Conformación de un tribunal para calificación de las pruebas de selección de personal	<p>Definición y descripción de cada puesto de trabajo.</p> <p>Descripción del proceso para la admisión de personal que incluye: reclutamiento, selección, contratación y capacitación.</p> <p>Definición de pruebas de conocimientos, psicológicas y médicas para la selección de personal.</p> <p>Ubicación de cada empleado en el puesto que corresponde a su perfil.</p>	Permanente	Gerente	\$ 190,00

Elaboración: La Autora.

PROYECTO No. 4

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4

“Diseñar un plan de promociones para atraer más clientes”

PROBLEMA:

La promoción es un elemento del marketing mix, que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y sus productos o servicios, constituye un intento de influir en el usuario o consumidor a adquirir lo que la empresa posee o produce.

Las promociones cubren una amplia variedad de incentivos a corto plazo: cupones, premios, concursos, descuentos, combos, etc.

Ante la gran competencia en la cual se encuentran las instituciones financieras locales, es de gran importancia proponer un plan de promociones con el objeto de captar nuevos clientes y a su vez mantener los ya existentes.

METAS:

- Incrementar el número de clientes al menos en un 20% en el año 2013.
- Lograr posicionamiento en el mercado financiero local, a mediano plazo.

ESTRATEGIAS:

- Entregar camisetas, gorras y esferos con el logotipo de la cooperativa, diseñados en diferentes modelos y colores.

POLÍTICAS:

- Los elementos promocionales estarán vigentes durante todo el año.
- La entrega de premios o incentivos se dará por: apertura de cuenta; depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo.
- De acuerdo al monto de los depósitos se obsequiará un premio.

TÁCTICAS:

- Las promociones durarán todo el año.
- Exhibición de los artículos promocionales en las instalaciones de la cooperativa

ACTIVIDADES:

- Realizar convenios con casas deportivas y agencias de publicidad, para el diseño y confección de los artículos promocionales.

TIEMPO:

Se estima un tiempo de doce meses para el cumplimiento de este objetivo estratégico; es decir estará vigente durante todo el año 2013.

RESPONSABLES:

Las personas encargadas de dar cumplimiento al presente objetivo estratégico serán el gerente y el jefe del departamento de negocios y comercialización.

COSTO:

El costo estimado para la ejecución del presente objetivo estratégico es de \$ 1750.

ARTÍCULOS PROMOCIONALES



Gorra



Camiseta



Esferográfico

CUADRO No. 38

PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE PROMOCIÓN

ALTERNATIVA	CANTIDAD	COSTO/U (\$)	COSTO TOTAL
Camisetas	200	5,00	\$ 1.000
Gorras	200	3,00	\$ 600
Esferos	300	0,50	\$ 150
TOTAL			\$ 1.750

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 39

Matriz Objetivo Estratégico No. 4

OBJETIVO ESTRATEGICO: Diseñar un plan de promociones para atraer más clientes								
PROBLEMA	METAS	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES	COSTO
<p>Ante la gran competencia en la cual se encuentran las instituciones financieras locales, es de gran importancia proponer un plan de promociones con el objeto de captar nuevos clientes y a su vez mantener los ya existentes.</p>	<p>Incrementar el número de clientes al menos en un 20% en el año 2013.</p> <p>Lograr posicionamiento en el mercado financiero local, a mediano plazo.</p>	<p>Entregar camisetas, gorras y esferos con el logotipo de la cooperativa, en diferentes modelos y colores.</p>	<p>Los elementos promocionales estarán vigentes durante todo el año.</p> <p>La entrega de premios o incentivos se dará por: apertura de cuenta; depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo.</p> <p>De acuerdo al monto de los depósitos se obsequiará un premio.</p>	<p>Las promociones durarán todo el año.</p> <p>Exhibición de los artículos promocionales en las instalaciones de la cooperativa</p>	<p>Realizar convenios con casas deportivas y agencias de publicidad, para el diseño y confección de los artículos promocionales.</p>	<p>12 Meses</p>	<p>Gerente y Jefe del Dpto. Negocios y Comercialización</p>	<p>\$ 1.750,00</p>

Elaboración: La Autora

PROYECTO No. 5

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 5

Rediseñar la filosofía empresarial de la Cooperativa: misión, visión, valores y principios.

PROBLEMA:

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización.

La Cooperativa Juventud Emprendedora de Loja cuenta con una filosofía empresarial, no obstante ésta no describe de manera adecuada la razón de ser y los propósitos que persigue la misma, por lo tanto en el presente proyecto se propone la formulación de una nueva visión, misión, valores y principios.

METAS:

- ✓ Que todos los integrantes de la Cooperativa conozcan la nueva filosofía empresarial de la empresa

ESTRATEGIAS:

- ✓ La nueva filosofía será difundida en todos los espacios de la cooperativa.

- ✓ Dar a conocer la misión, visión, valores y principios de la empresa a través de la exhibición gráfica en marcos publicitarios dentro de las instalaciones.

POLÍTICAS:

- ✓ Todas las actividades que se realizan deben enmarcarse dentro de la filosofía de la cooperativa.

TÁCTICAS:

- ✓ Colocar cuadros con la misión y visión de la empresa al ingreso de la misma.
- ✓ En los espacios publicitarios, hacer conocer la nueva filosofía

ACTIVIDADES:

- ✓ Diseñar la misión y visión en una matriz de diseño.
- ✓ Proponer los valores y principios con un slogan descriptivo.

TIEMPO: Se considera al proyecto como importante, por tanto es prioritario la implantación del mismo, el tiempo estimado para dar cumplimiento al presente objetivo estratégico es de 1 mes a partir de la implementación del plan estratégico.

RESPONSABLES:

Las personas encargadas o que tendrán la responsabilidad del cumplimiento del presente objetivo estratégico, será el gerente de la cooperativa.

COSTO:

El plan para el diseño de la nueva filosofía se estima como costo los siguientes: estructuración de la misión y visión con un costo de \$50, y formulación de los valores y principios \$20, con un total de \$ 70.

ELABORACIÓN DE LA MISIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA.

MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN

CUADRO No. 40

¿Qué somos como organización?	Base o fundamento político filosófico	Propósito o finalidad	Área o campo de acción	Grupos sociales o usuarios del servicio
Cooperativa "Juventud Emprendedora de Loja" es una entidad de servicios financieros, sólida, seria ágil, eficiente y competitiva	Creada para satisfacer la necesidad de financiamiento y fomentar el ahorro	Ofrecer servicios financieros de calidad, generando el progreso	Ciudad de Loja	Socios y clientes de la ciudad de Loja

MISIÓN PROPUESTA

“Cooperativa “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda., es una entidad de servicios financieros, sólida, seria, ágil, eficiente y competitiva, creada para satisfacer la necesidad de financiamiento y fomentar el ahorro, brindando servicios financieros de calidad, generando el progreso de sus socios, clientes y todos los habitantes de la ciudad de Loja”

ELABORACIÓN DE LA VISIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA.

MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN

CUADRO N°41

¿Qué somos o deseamos ser?	¿Qué necesidades se requieren satisfacer?	Personas o grupos que se beneficiarán	Bienes y/o servicios a ofrecer	¿Cómo se va a ofrecer el bien o servicio?
Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” entidad de servicios financieros para el año 2015 será una empresa posicionada en el mercado financiero	Satisfacer las necesidades de crédito, fomentando el ahorro	Socios y ciudadanía lojana	Servicios financieros	A través de una excelente atención al cliente

VISIÓN PROPUESTA

“Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja, Ltda” entidad de servicios financieros, para el año 2015 será una empresa posicionada en el mercado de servicios financieros, buscando satisfacer las necesidades de sus socios-clientes, ofreciendo productos financieros de calidad con una excelente atención”

ELABORACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE VALORES Y PRINCIPIOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA”.

VALORES

Los Valores son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y se defienden.

Los valores organizacionales por su parte, condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella.

Honestidad: Trabajamos con honradez y calidez humana, apegados siempre a la verdad, con responsabilidad y auténtica justicia.

“Honestidad nuestra carta de presentación”

Vocación de Servicio: Es una actitud del personal de la Cooperativa, atender las necesidades del socio y cliente cubriendo sus expectativas, asegurando la satisfacción del mismo.

“Servir es nuestra obligación”

Trabajo en equipo: Las instituciones que fomentan entre todos sus integrantes un ambiente de armonía, obtienen resultados positivos, a través del trabajo y esfuerzo conjunto se logra sumar voluntades, respeto y amistad.

“Trabajando en equipo, lo hacemos mejor”

Solidaridad: Con nuestros servicios contribuimos al desarrollo de los grandes, medianos y pequeños negocios para satisfacer las necesidades de la colectividad generando progreso y mejorando su calidad de vida.

“Contribuimos a su bienestar y progreso”

Lealtad: Ser Leal significa ser persona de honor, comprometido con las causas más nobles y en defensa siempre de sus ideales. En la Cooperativa valoramos la fidelidad entre todos sus integrantes, con la entidad y la colectividad.

“Su fidelidad es nuestro mayor activo”

Justicia: La justicia es la aspiración más noble de los seres humanos, porque los dignifica y les da la oportunidad de vivir como tales, en un medio donde la equidad y el respeto al derecho de los demás son elementales. En nuestra

empresa valoramos la justicia en la realización de nuestras actividades, sin preferencias ni privilegios.

“Siendo justos, somos transparentes”

PRINCIPIOS

Participación: Todos los integrantes de la Cooperativa tienen derecho a opinar y participar de las decisiones que se tomen para beneficio de todos, así como también colaborar en el mejoramiento continuo de la empresa.

Igualdad: Todos los miembros de Cooperativa tendrán un trato igualitario sin distinción de ninguna clase.

Libertad: Quienes forman parte de la Cooperativa tienen derecho a expresar su pensamiento, ideas, preferencias políticas, religiosas, culturales, etc., siempre y cuando no atenten contra la estabilidad y funcionalidad de la empresa.

CUADRO DE RESUMEN DE COSTO PARA REDISEÑAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA: MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS.

CUADRO No. 42

No.	ACTIVIDADES	COSTOS
1	Diseñar la misión y visión en una matriz de diseño.	\$ 50
2	Proponer los valores y principios con un slogan descriptivo.	\$ 20
TOTAL		\$ 70

CUADRO No. 43

Matriz Objetivo Estratégico No. 5

OBJETIVO ESTRATEGICO: Rediseñar la filosofía empresarial de la Cooperativa: misión, visión, valores y principios.								
PROBLEMA	METAS	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO
La Cooperativa Juventud Emprendedora de Loja cuenta con una filosofía empresarial, no obstante ésta no describe de manera adecuada la razón de ser y los propósitos que persigue la misma, por lo tanto en el presente proyecto se propone la formulación de una nueva visión, misión, valores y principios.	Que todos los integrantes de la Cooperativa conozcan la nueva filosofía empresarial de la empresa	La nueva filosofía será difundida en todos los espacios de la cooperativa. Dar a conocer la misión, visión, valores y principios de la empresa a través de la exhibición gráfica en marcos publicitarios dentro de las instalaciones	Todas las actividades que se realizan deben enmarcarse dentro de la filosofía de la cooperativa.	Colocar pancartas con la misión y visión de la empresa al ingreso de la misma. En los espacios publicitarios, hacer conocer la nueva filosofía	Diseñar la misión y visión en una matriz de diseño. Proponer los valores y principios con un slogan descriptivo.	1 mes	Gerente	\$ 70

Elaboración: La Autora

CUADRO DE RESUMEN DE COSTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

CUADRO No. 44
COSTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	COSTO
1	Realizar una campaña de publicidad agresiva para dar a conocer los servicios y captar más clientes	\$ 3.375
2	Diseñar un plan de capacitación permanente para los empleados	\$ 1.020
3	Diseñar un plan de contratación de personal, en base a la aplicación de las etapas de admisión de personal.	\$ 190
4	Diseñar un plan de promociones para atraer más clientes	\$ 1.750
5	Rediseñar la filosofía empresarial de la cooperativa: misión, visión, valores y principios.	\$ 70
TOTAL		\$ 6.405

Elaboración: La Autora

h. CONCLUSIONES

Luego de haber concluido la presente investigación, es necesario realizar el planteamiento de las siguientes conclusiones:

- ❖ Al realizar el análisis de los factores externos, según el resultado de 3 obtenido en la ponderación, se establece que las oportunidades predominan sobre las amenazas, por lo tanto la Cooperativa tiene amplias posibilidades para desarrollarse y ser competitiva en el mercado.
- ❖ Al realizar el análisis de los factores internos, el resultado ponderado de 2,82 indica que las fortalezas superan a las debilidades, las cuales constituyen indicadores positivos para su desempeño.
- ❖ La publicidad que realiza la cooperativa no es suficiente, para captar un mayor número de clientes
- ❖ No realiza ningún tipo de promociones que motiven a la población a utilizar sus servicios.
- ❖ La empresa tiene un limitado número de empleados, además no se les da capacitación de forma permanente.
- ❖ Al momento de contratar personal no se realiza un proceso de selección adecuado

i. RECOMENDACIONES

Luego de haber establecido las conclusiones es necesario plantear algunas recomendaciones:

- ❖ Que la cooperativa logre maximizar sus fortalezas y oportunidades existentes, para posicionarse en el mercado financiero local
- ❖ Proponer la puesta en marcha del plan de publicidad, para hacer conocer su oferta de servicios en forma masiva
- ❖ Se recomienda realizar un plan de capacitación permanente, para lograr aprovechar al máximo la capacidad de sus empleados
- ❖ Proponer que la cooperativa incremente la oferta con nuevos servicios financieros
- ❖ Que la empresa ponga en práctica el plan de promociones, para incentivar la utilización de sus servicios financieros.

j. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ✓ ALESSIO IPINZA, Fernando. El proceso estratégico con enfoque de gerencia. Segunda Edición, Año 2008.
- ✓ ALESSIO IPINZA, Fernando A. Gestión organizacional, guía práctica para el diagnóstico empresarial. 2da. Edición. Año 2008.
- ✓ DELGADO CASTILLO, Héctor. Administración estratégica; un enfoque metafísico, segunda Edición, Año 2008
- ✓ GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección estratégica. 2da. Edición. Año 2008.
- ✓ GOOSDTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada, Washington, editorial Gill, publicada en el año 2009.
- ✓ FRANCÉS, Antonio. Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral, Año 2010.
- ✓ HITT, Michael. Gerencia estratégica y competitividad y globalización. 7 ma. Edición. Año 2008.
- ✓ THMPSON, Artur A; JR. michael A. HITT; A. J. STRICKLAND. Administración estratégica teoría y casos Año 2009.

PÁGINAS WEB:

- Filosofía empresarial, 2009. <http://www.ask.com/?o=10148&tb=ATU2>.
- Filosofía empresarial, 2010. <http://es.ask.com/web?q=MISION&qsrc=2871&o=14670&l=dis>
- Planeación administrativa 2008 documento <http://es.ask.com/web?q=planeacion+estrategica&qsrc=2871&o=14671&l=dis>
- Analisis FODA 2008 <http://es.ask.com/web?q= analisis+foda&qsrc=2871&o=14670&l=dis>
- En plenitud planeacion 2009 <http://www.com.ask.com/web?q=planeacion&qsrc=2871&o=14670&l=dis>
- Estadísticas. 2008: <http://es.ask.com/web?q=estadisticas&qsrc=2871&o=14670&l=dis>
- Competitividad 2010 <http://es.ask.com/web?q=competitividad&qsrc=2871&o=14670&l=dis>
- Administracion_de_empresas/competitividad empresarial/2009 <http://www.com.ask.com/web?q=planeacion+estrategica&qsrc=2871&o=14670&l=dis>
- Laplaneacion estrategica/2008 <http://es.ask.com/web?q= analisis+foda&qsrc=2871&o=14670&l=dis>
- Quees un analisis foda. 2009. Documento <http://es.ask.com/web?q= analisis+foda&qsrc=2871&o=14670&l=dis>

k. ANEXOS

ANEXO 1

RESUMEN DEL PROYECTO

a. TEMA

PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA” LTDA., 2012

b. PROBLEMÁTICA

Los avances científicos y tecnológicos de la sociedad actual, obligan a las empresas u organizaciones de hoy a poner énfasis en la elaboración y aplicación de estrategias competitivas, orientadas a ingresar y consolidarse en un mercado cada vez más sofisticado y exigente.

Las grandes empresas quieren acaparar el mercado mundial evitando que nuevas empresas incursionen, sobresalgan y se desarrollen competitivamente con ideas innovadoras que permitan impulsar un crecimiento paulatino de la industria, el comercio y las finanzas en sus respectivos países, haciendo posible un reparto más equitativo del mercado y sus recursos.

Con estos acontecimientos, es vital, que las empresas u organizaciones orienten sus esfuerzos a implementar planes o programas para la consecución de sus metas y objetivos, para ello es de gran importancia y

muy necesario que se incluya en estos programas, las etapas del proceso administrativo.

En nuestro país, solo las grandes empresas dedican tiempo y recursos para el análisis de sus fortalezas y debilidades que les permitan tomar decisiones respecto de su posición competitiva dentro del mercado en el cual están inmersos.

En nuestra ciudad el problema es más acentuado, dado que la mayoría de las actuales empresas empiezan su accionar sin contar con una misión, visión, políticas y objetivos definidos, que sirvan de guía para un adecuado desenvolvimiento en su mercado objetivo.

Por otro lado se evidencia la escasa presencia de personal calificado en el área gerencial, expertos estrategias que hagan de ella una gestión con alta eficiencia y eficacia, para lograr las metas de la organización.

En este contexto se observa que al interior de las empresas locales perduran los antiguos métodos de gestión, desactualización tecnológica, procesos de producción, de ventas y atención al cliente, que no están acorde a las exigencias del usuario o consumidor actual.

Tal es el caso de las instituciones financieras, las cuales desarrollan su accionar dentro de un mercado altamente competitivo, por la proliferación de entidades, que, alentados por las condiciones altamente rentables, incursionan en esta actividad, sin tomar en cuenta la implementación de planes estratégicos que puedan asegurar su permanencia en el mercado financiero. Por todo lo expuesto anteriormente se evidencia el siguiente

problema: **La ausencia de un Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja, Ltda” limita su desarrollo y posicionamiento en el mercado financiero local.**

d. OBJETIVOS

General

- ❖ Diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Emprendedora de Loja Ltda., 2012.

Específicos

- ❖ Analizar la situación actual de la Cooperativa.
- ❖ Realizar el análisis de los factores externos de la Cooperativa
- ❖ Realizar el análisis de los factores internos de la Cooperativa
- ❖ Efectuar el estudio y análisis de la matriz FODA
- ❖ Elaborar los planes estratégicos a ser implementados
- ❖ Establecer las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

f. METODOLOGÍA

Para el desarrollo y ejecución del presente proyecto de tesis se ha podido tomar en cuenta la utilización de los siguientes métodos y técnicas que permitan desarrollar un análisis como la interpretación de la información obtenida del objeto de estudio.

MÉTODOS

Deductivo.- Con ayuda del método Deductivo, se hará el estudio de los aspectos generales de la planificación estratégica, las generalidades de la entidad, sus actividades, funciones y leyes que rigen para la institución.

Inductivo.- El método Inductivo servirá para el análisis situacional y el conocimiento de los hechos particulares relacionados con la planificación de las actividades propias tanto interno como externo, en búsqueda de la causa y efectos de las actividades específicas de la entidad.

Analítico- Sintético: Este método permitirá el análisis de la información recopilada mediante la entrevista y encuestas para su respectiva interpretación, identificando con ello las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del medio, además se utilizará para formular las respectivas conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

TÉCNICAS

Como técnicas a utilizar estarán la entrevista, encuestas, observación directa, que serán realizadas a los directivos, funcionarios, empleados y clientes de la entidad, esto dará una visión clara de la Cooperativa, las funciones de cada uno de los empleados y funcionarios, estableciendo las relaciones internas, la jerarquía y dependencia.

Entrevista.- Mediante esta técnica se hará la recopilación de información directa de parte del Gerente de la Cooperativa.

La Observación.-Permitirá percibir la imagen que brinda la Cooperativa ante sus clientes, estableciendo los problemas existentes y las posibles soluciones que estarán presentes al momento de implementar el plan operativo.

Encuesta.-Se utilizará para obtener información directa de parte de los involucrados en la investigación; se efectuará dos tipos de encuestas, una dirigida a los cinco empleados, y la segunda dirigida a los socios activos de la cooperativa en una muestra de 222 personas, para su posterior análisis e interpretación.

POBLACIÓN Y MUESTRA:

Para determinar el número de encuestas a ser aplicadas se tomará la totalidad de los empleados actuales de la cooperativa; mientras que para los clientes se tomará como población el número de socios activos, que suman alrededor de 500.

Datos:

n = muestra

N = población en estudio(500)

e = margen de error (5%)

Fórmula:

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

$$n = \frac{500}{1 + (0,05)^2 500}$$

$$n = \frac{500}{1 + (0,0025)^2 (500)}$$

n = 222 encuestas.

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE

Estimado Sr(a), en vista de cumplir los requerimientos académicos, como Egresada de la CARRERA de ADMINISTRACIÓN de EMPRESAS de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, me encuentro desarrollando un estudio de investigación para el proyecto de tesis, para lo cual requiero de su valiosa información, la misma que será utilizada solo con fines académicos.

1. ¿Con cuántos socios cuenta la Cooperativa?

.....
.....

2. ¿La Cooperativa cuenta con un Plan Estratégico?

.....
.....

3. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?

.....
.....

4. ¿En calidad de gerente, considera usted que la entidad posee suficiente capital o liquidez para desarrollar sus operaciones sin ningún contratiempo?

.....
.....

5. ¿En la ciudad y provincia, actualmente existen un sin número de cooperativas de ahorro y crédito, considera usted que su cooperativa es competitiva en el mercado financiero local?

.....
.....

6. ¿Cuáles cree que son sus mayores competidores?

.....
.....

7. ¿Al momento de contratar personal, se realiza todas las etapas de admisión de personal?

.....
.....

8. ¿A su criterio, el personal que trabaja en la cooperativa está debidamente capacitado?

.....
.....

9. ¿Dentro de las políticas de la cooperativa, se considera la capacitación permanente del personal, en temas relacionados con sus funciones específicas?

.....
.....

10. ¿Los empleados de la Cooperativa tienen estabilidad laboral?

.....
.....

11. ¿Qué elementos utiliza para elevar el nivel de motivación y compromiso de sus empleados?

.....
.....

12. ¿Cómo es la relación que tiene con los socios y empleados que son parte de la institución?

.....
.....

13. ¿Respecto a la actual ubicación e infraestructura que tiene la cooperativa, usted considera que la misma es adecuada y funcional?

.....
.....

14. ¿Qué medios utiliza como estrategia para captar más clientes?

.....
.....

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA APLICADAS A LOS EMPLEADOS

Estimado Sr. (a) me dirijo a Ud. muy respetuosamente con la finalidad de obtener datos reales para la elaboración del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda., 2012. Proyecto que servirá para optar el título de Ingeniería Comercial, solicito se digne a contestar las siguientes interrogantes.

1. ¿Qué nivel de educación tiene?

Primaria	()	Secundaria	()
Superior	()	Postgrados	()

2. ¿A qué departamento de trabajo de la cooperativa pertenece usted?

.....

3. ¿Cuál es el cargo que ocupa en esta entidad?

.....

4. ¿Cuántos años tiene de experiencia en cargos similares?

1-3 años	()
3-6 años	()
6-10 años	()
Más de 10 años	()

5. ¿Qué tiempo viene prestando sus servicios en la entidad?

De 1 mes a 3 meses	()
De 3 meses a 6 meses	()
De 6 meses a 1 año	()

6. ¿Los directivos de la Cooperativa le han dado a conocer la filosofía que tiene la empresa?

SI () NO ()

7. ¿Considera usted que la cooperativa ofrece a sus colaboradores la suficiente estabilidad laboral para garantizar un adecuado y eficiente desarrollo de actividades?

Si ()
NO ()

8. ¿Recibe usted algún tipo de incentivo económico o motivación laboral por el adecuado desempeño de sus actividades?

.....

9. ¿La retribución económica que percibe por su trabajo en la cooperativa, según su criterio es?

Alta ()
Regular ()
Baja ()

10. ¿Durante el tiempo que usted lleva laborando en ésta entidad, ha recibido algún tipo de capacitación?

SI ()
NO ()

11. ¿En calidad de empleado de la cooperativa, considera que la distribución del espacio físico destinado para el cumplimiento de sus actividades laborales es?

Adecuado ()
Inadecuado ()

12. ¿A su criterio, la tecnología con que cuenta la cooperativa es?

De última generación ()
Moderna ()
Obsoleta ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ENCUESTA APLICADAS A LOS CLIENTES

Estimado Sr. (a) me dirijo a Ud. muy respetuosamente con la finalidad de obtener datos reales para la elaboración del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja” Ltda., 2012. Proyecto que servirá para optar el título de Ingeniería Comercial, solicito se digne a contestar las siguientes interrogantes.

1. ¿Conoce usted todos los servicios financieros que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Emprendedora de Loja”?

SI ()

NO ()

2. ¿De los servicios que presta la Cooperativa, Juventud Emprendedora de Loja, cuál utiliza con más frecuencia?

.....

3. ¿La calidad del servicio que presta la cooperativa es?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

4. ¿Además de los servicios que presta la Cooperativa desearía que se implementen los siguientes?

Cajero automático ()

Pago de SOAT ()

Pago de Bono ()

Convenios con instituciones ()

5. ¿Al momento de requerir el servicio; la tecnología con que cuenta la cooperativa usted considera?

De última generación ()

Moderna ()

Obsoleta ()

6. ¿Considera usted que la cooperativa cuenta con el personal suficiente para entregar el servicio?

SI ()

NO ()

7. ¿Considera usted que la ubicación e infraestructura que posee la Cooperativa Juventud Emprendedora de Loja, es?

Adecuada ()

Inadecuada ()

8. ¿Las Tasas de interés de los créditos que maneja la cooperativa Juventud Emprendedora de Loja, con respecto a las otras cooperativas Ud. lo considera?

Elevadas ()

Igual ()

Bajas ()

9. ¿Cómo socio de la cooperativa, ha recibido algún tipo de promociones?

SI () NO ()

10. ¿Por qué medio publicitario conoció la existencia de ésta cooperativa?

Radio ()

Televisión ()

Prensa ()

Trípticos ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3





Cooperativa de Ahorro y Crédito
Juventud Emprendedora de Loja Ltda.

Inversionistas



*¡Tu seguridad
es nuestro compromiso...!*

I. INDICE

	Página
Certificación	II
Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
a. Título	1
b. Resumen	2
Summary	6
c. Introducción	10
d. Revisión de Literatura	13
e. Materiales y Métodos	39
f. Resultados	42
Análisis Externo	42
Análisis Interno	60
Análisis FODA	106
g. Discusión	111
Objetivo Estratégico N° 1	112
Objetivo Estratégico N° 2	121
Objetivo Estratégico N° 3	126

Objetivo Estratégico N° 4	133
Objetivo Estratégico N° 5	137
h. Conclusiones	146
i. Recomendaciones	147
j. Bibliografía	148
k. Anexos	150
l. Índice	165