



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA, DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2016 - 2020.

AUTORA:

GLADYS ABIGAIL AGUALONGO QUINATOA

AMBATO – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Gladys Abigail Agualongo Quinatoa, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

DIRECTOR

Eco. Verónica Adriana Carrasco Salazar

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Gladys Abigail Agualongo Quinatoa, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 de noviembre de 2016

Gladys Abigail Agualongo Quinatoa.
C.C. 180418294-5

DEDICATORIA

A Dios por demostrarme su infinito amor bendiciéndome día a día, porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome, dándome sabiduría y fortaleza para continuar y alcanzar esta meta.

A mis padres Miguel y Luisa, por sus consejos, por la motivación constante, por los ejemplos de perseverancia que me han infundido, quienes con mucho cariño, y amor han hecho de mí una persona con valores para poder desenvolverme como madre y profesional.

A mis hermanos, por estar conmigo apoyándome y motivándome siempre les quiero mucho.

A mi hijo, Eliecer David luz de mi vida por ser la fuerza, el motivo y la fuente de inspiración para la consecución de mis metas personales y profesionales.

A mis maestros que me han guiado, a lo largo de toda mi vida estudiantil por su gran apoyo para la culminación de mis estudios profesionales.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y en especial a la Facultad de Administración de Empresas por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva.

Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo de titulación quiero dar un exclusivo agradecimiento a Dios por haberme dado la vida, la salud su bondad y amor con el que me rodea, porque siempre me guiaste por el mejor camino y eso permitió que hiciera realidad este sueño.

A mi hijo Eliecer, la bendición más grande que Dios me ha dado, tu llegada lleno mi vida de dicha y felicidad, el día que tú llegaste fue uno de los días más hermosos de mi vida, pues ahí comprendí lo que Dios tenía preparado tan solo una mirada tuya fue suficiente para tomar fuerzas y seguir luchando hasta alcanzar esta meta el llegar a ser profesional. Amor mío Gracias por comprenderme que no he podido estar junto a ti cuándo me has necesitado, pues tu eres lo más importante en mi vida. Gracias por ser mi hijo pero sin duda gracias por permitirme ser tu madre.

Papi, Mami me siento orgullosa de tener a los mejores padres, gracias por todo su esfuerzo, apoyo, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, por sus consejos que han llenado mi vida de sensibilidad y amor que son las bases primordiales para ser persona de bien, quiero que sepan que ocupan un lugar especial en mi vida, los amo.

A mis hermanos por ser el ejemplo a seguir quienes han demostrado que en la vida hay momentos de aciertos y momentos difíciles pero que con voluntad y perseverancia se puede alcanzar las metas y objetivos propuestas.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la facultad de administración de empresas y la Escuela de Contabilidad y Auditoría por haberme abierto las puertas para comenzar mi carrera universitaria y cumplir uno de mis sueños ser Licenciada.

Un agradecimiento efusivo a todos los docentes de nuestra facultad por los conocimientos impartidos a lo largo de mi carrera estudiantil y formarme como profesional competitivo.

A si mismo quiero expresar mi agradecimiento al Ing. Elias Pacari Gerente General de Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua por proporcionarme la información necesaria para la realización del presente trabajo

Un agradecimiento efusivo al Ing, Edison Calderón Morán director de mi tesis, a la Ec. Verónica Carrasco miembro de la tesis, por haberme guiado en este proceso y finalmente hacer que este proyecto este culminado con éxito.

Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido.....	vii
Índice de Gráfico.....	x
Índice de Tablas.....	x
Índice de Anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Planificación Estratégica.....	7
2.2.2 Planeación.....	7
2.2.2.1 Propósito de la planeación.....	8
2.2.2.2 Importancia de la planeación.....	9
2.2.2.3 Principios de la planeación.....	9
2.2.2.4 Ventajas de la planeación.....	10

2.2.2.5	Desventajas de la planeación	11
2.2.2.6	Objetivo de planeación	15
2.2.3	Planeación Estratégica	15
2.2.3.1	Proceso de la planeación Estratégica	16
2.2.3.2	Planes estratégicos	16
2.2.3.3	Elementos de la planeación estratégica	17
2.2.4	Misión	22
2.2.5	Visión.....	22
2.2.6	Actividad Empresarial	22
2.2.7	Administración.....	25
2.2.7.1	Administración como proceso	26
2.2.7.2	Propósitos de la administración	26
2.2.7.3	Elementos básicos de la administración	27
2.2.7.4	Características primordiales de la administración	27
2.2.7.5	Administrar	28
2.2.7.6	Importancia de la administración.....	29
2.2.7.7	Características de la administración	29
2.3	IDEA A DEFENDER	30
2.3.1	Idea General	30
2.3.2	Ideas Específicas.....	30
2.4	VARIABLES	30
2.4.1	Variable Independiente	30
2.4.2	Variable Dependiente	31
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		32
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	32
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	33
3.4.1	Métodos de Investigación	33
3.4.2	Técnicas de investigación	34
3.4.3	Instrumentos de Investigación	35
3.6	RESULTADOS	36
3.7	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	45
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		46

4.1	TÍTULO	46
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	46
4.2.1	Diagnostico general de la Cooperativa	46
4.2.2	Reseña histórica	46
4.2.3	Conformación jurídica	47
4.2.4	Productos y servicios financieros	48
4.2.5	Matriz FODA	51
4.2.5.1	Fortalezas	54
4.2.5.2	Debilidades	55
4.2.5.3	Oportunidades	57
4.2.6	Formulación de Estrategias.....	57
4.2.6.1	Misión	57
4.2.6.2	Visión.....	57
4.2.6.3	Valores	58
4.2.6.4	Objetivos	60
4.2.6.5	Organigrama estructural	66
4.2.6.6	Manual de funciones	67
4.2.6.7	Factibilidad financiera	77
	CONCLUSIONES	87
	RECOMENDACIONES.....	88
	BIBLIOGRAFIA	89
	ANEXOS... ..	90

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1: La Cooperativa cuenta con una planificación estratégica	36
Gráfico 2: Se han aplicado evaluación a la planificación estratégica.....	37
Gráfico 3: Los empleados han sido socializados en el tema.....	38
Gráfico 4: Se han realizado un diagnóstico general de la entidad	39
Gráfico 5: Se cuenta con un organigrama estructural.....	40
Gráfico 6: Se han definido las metas por áreas.....	41
Gráfico 7: Se han evaluado el cumplimiento de metas establecidas por empleado	42
Gráfico 8: Acotación los objetivos institucionales	43
Gráfico 9: Considera que una planificación aportaría a la gestión	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Total de empleados de la Cooperativa.....	33
Tabla 2: La Cooperativa cuenta con una planificación estratégica	36
Tabla 3: Se han aplicado evaluación a la planificación estratégica	36
Tabla 4: Los empleados han sido socializados en el tema.....	38
Tabla 5: Se han realizado un diagnóstico general de la entidad	39
Tabla 6: Se cuenta con un organigrama estructural	40
Tabla 7: Se han definido las metas por áreas.....	41
Tabla 8: Se han evaluado el cumplimiento de metas establecidas por empleado.....	42
Tabla 9: Considera que los objetivos institucionales se acatan de la siguiente manera .	43
Tabla 10: Considera que una planificación aportaría a la gestión	44
Tabla 11: Datos Generales	46
Tabla 12: Análisis Interno.....	53
Tabla 13: Análisis Externo	54
Tabla 14: Proyección del rol de pagos.....	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Fotografías	90
----------------------------	----

RESUMEN

La planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito Acción Tungurahua Ltda, de la ciudad de Ambato. Con la finalidad de mejorar la actividad empresarial a través de estrategias que permitan mejorar la toma de decisiones y el crecimiento de la entidad. Para el desarrollo del diseño se realizó un análisis general de la entidad, la parte legal y entrevistas determinando por medio de ellos la siguiente estructura: diagnóstico y análisis FODA, formulación de estrategias, organización estructural, manual de funciones, factibilidad financiera. Como resultado se pudo determinar que no cuenta con una misión acorde a la situación empresarial, mientras que la visión tenía una concepción abstracta que no identifica a donde se desea llegar partiendo del desempeño actual de los recursos, por lo que se fijan los objetivos para cada uno de los aspectos claves de la entidad recomendándose aplicar la planificación estratégica propuesta, donde se definió a partir desde que punto se inicia las actividades y a donde se desea llegar conociendo los niveles de crecimiento institucionales de la entidad, socializar a los funcionarios la misión y visión para que puedan identificar las actividades que se realizan y la manera que su desempeño respalda al cumplimiento de las metas institucionales y aplicar controles a los objetivos empresariales.

Palabras clave: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. TOMA DE DECISIONES. ESTRATEGIAS. FACTIBILIDAD FINANCIERA. FODA.

ABSTRACT

The strategic planning was carried out to the Acción Tungurahua Credit Union Ltd., from Ambato city, in order to improve its business activity through strategies and get good decision-making to growth the entity. For the development of the design was performed a general analysis of the entity, the legal part and interviews determining the following structure: diagnosis and analysis of strengths, opportunities, weaknesses and threats, (SWOT), strategy formulation, structural organization, manual of functions and financial feasibility. As a result, it was possible to determine that it does not have a mission according to the business situation, whereas the vision had an abstract conception that does not identify how to reach its goals based on the current performance of resources, thus setting the objectives for each one of its aspects, recommending to apply the proposed strategic planning, where it was defined the activities starting and where they want to go knowing the institutional growth levels, also socialize the mission and Vision to the members where they can identify the activities that are carried out, and way that it performance supports the implementation of the institutional goals and apply controls to business objectives.

Keywords: STRATEGIC PLANNING, DECISION MAKING, STRATEGIES, FINANCIAL FEASIBILITY, SWOT.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es la parte fundamental de la organización ya que nos da las bases sólidas para la toma de decisiones más adecuadas de lo que se habrá de realizar en el futuro, con esto se podrá mejorar la actividad empresarial.

En el capítulo II, se encuentra el marco teórico en donde se encuentran los conceptos que permitieron la realización del tema, con conceptos como; Planificación estratégica, elementos y presupuesto.

En el capítulo III, tenemos el marco metodológico donde se identifican los tipos, métodos y técnicas de investigación que permitan la obtención de la mayor cantidad de información posible para el desarrollo del tema.

En el capítulo IV, tenemos en contenido de la propuesta se desarrolló una planificación estratégica para la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda, definiéndose a partir de un análisis FODA, misión, visión y objetivos que enfoquen el crecimiento institucional.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., fue fundada el 26 de diciembre del 2006, realiza sus actividades en la Ciudad de Ambato, en la actualidad cuenta con dos sucursales ubicadas en los cantones de Mejía y Latacunga; en la oficina matriz laboran 13 trabajadores, se fijó una meta de colocación de 1'800.000,00 dólares anuales en el año 2015.

La Cooperativa cuenta con una normativa fijada para regular los procesos que se realizan dentro de la organización, como por ejemplo: el proceso de otorgamiento de créditos y el de recuperación de cartera, pero su planificación estratégica esta desactualizada era vigente en el período 2009 – 2014, no se han establecidos metas y objetivos para los siguientes años, tampoco se ha fijado el comportamiento financiera en relación de la actividades registradas.

Por las razones presentadas se hace necesario la realización de una planificación estratégica donde se definirán los objetivos para los siguientes períodos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Con la elaboración de una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda, de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, Período 2016 – 2020, se podrá mejorar la actividad empresarial.

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo de acción: Planificación Estratégica

Campo espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda, de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

Campo temporal: Período 2016 – 2020.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., es una institución financiera debidamente constituida, posee una normativa y manuales de procesos para sus actividades claves como son: créditos y recuperación de cartera vencida, pero al mantener desactualizada su planificación estratégica, no se cuentan con objetivos claros, estrategias definidas que permitan un crecimiento de la Cooperativa por tal razón su posicionamiento dificulta en el mercado, se hace indispensable la realización de una nueva planificación donde se establezcan la razón de ver y a donde desean llegar cumplimiento con los objetivos, metas y valores fijados para la Cooperativa.

Se cuenta con el apoyo del Representante legal de la Cooperativa, quien ha visto en el presente trabajo de titulación una alternativa ideal para incrementar la rentabilidad en bases a una herramienta adecuada de gestión.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar una “Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda, de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, Período 2016 – 2020, se podrá mejorar la actividad empresarial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar de manera general a la Cooperativa para la determinación de sus fortalezas y debilidades.
- Proponer los objetivos estratégicos en donde se definirán las metas con sus respectivas actividades.

- Realizar una planificación financiera para la determinación del impacto de las metas que se ha fijado en la entidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Título

Elaboración de una Planificación Estratégica para la Asociación de Cañicultores de Pastaza ASOCAP de la ciudad de Puyo cantón Pastaza provincia de Pastaza 2011 2013

Autora

Salazar Riofrío, Gabriela Belén

Resumen

En la presente investigación se desarrolló una Planificación Estratégica para la Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” de la ciudad de Puyo, cantón Pastaza provincia de Pastaza. Periodo 2011-2013, que permitirá desarrollar la integración y mejorar las condiciones de vida de todos quienes la conforman, logrando así ser más competitivos en el mercado y brindar satisfacción al cliente interno, externo de la ASOCAP.

La propuesta de Planificación Estratégica consiste en un proceso de gestión, que permitirá visualizar de manera integrada el futuro de la Entidad. Se recomienda desarrollar y dar al personal de la Asociación el nuevo direccionamiento estratégico.

Como resultado obtendremos socios capacitados que desarrollen de manera eficiente los procesos de la Asociación, logrando un excelente clima organizacional e imagen corporativa competitiva.

Título

Elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el período 2012 – 2016.

Autoras

Casco Zumba, Deysi Rocío

Gómez Mocha, Gina Patricia

Resumen

El presente trabajo expone el diseño de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santiago de Quito”, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2012-2016, la misma que permitirá mejorar la gestión administrativa.

La propuesta del plan estratégico consiste en la ejecución de bases estratégicas y la aplicación de herramientas útiles en las áreas de talento humano para contar con un personal capacitado y de esta forma satisfacer las exigencias de los clientes; marketing, que permita conocer los productos a los clientes internos y externos; financiero evitar gastos innecesarios y obtener utilidad; y en lo administrativo lograr los objetivos institucionales. Los mismos que necesitan ser bien administrados y controlados mediante políticas y procedimientos que permitan un aprovechamiento eficaz y efectivo.

La aplicación de la planificación estratégica fortalecerá el desarrollo de la cooperativa mediante la práctica de los planes realizados, para que pueda enfrentarse en mejores condiciones a la competencia. Se recomienda desarrollar cada uno de los proyectos y sub proyectos de acuerdo al área de la empresa y evaluarlos para que se cumpla con las metas establecidas.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Planificación Estratégica

Según, (Erazo, 2012)

Es una herramienta de gestión empresarial que tiene como objetivo construir un futuro deseado pero factible, considerando el comportamiento del entorno y la capacidad de reacción competitiva de la empresa.

Se trata de la interacción entre el entorno e interno de la empresa, y la habilidad de ésta para actuar de manera proactiva configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas, desapareciendo o disminuyendo las debilidades y carencias y contrarrestando las amenazas. Es la materialización documental del proceso de planeación.

Es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico.

Según, (Rodriguez, 2008)

2.2.2 Planeación

Proceso de conceptualizar a la organización en el futuro, presenta las bases sólidas para la toma de decisiones, para proyectar las acciones por medio de un plan rector de largo plazo que determina y define: objetivos, estrategia, políticas, programas y procedimientos con sus normas de operación, Así como orientar la prioridad con que deben utilizar los recursos económicos, a partir de presupuestos y proyectos de inversión.

La planeación es una fase de vital importancia del proceso administrativo (PA), ya que el trabajo de las personas está determinado por esta etapa.

Según, (Pañeda, 2004) Planeación implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario establecerlos con anticipación.

2.2.2.1 Propósito de la planeación

Según, (Pañeda, 2004)

El propósito fundamental de la planeación se refiere a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad. La planeación no elimina el riesgo, pero provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos. En la medida que el conocimiento de los hechos que influyen en el éxito o fracaso de un plan propuesto se acerque al nivel de certeza, el grado de riesgo disminuye; es decir, hay más probabilidades de lograr el objetivo.

Sin planes no se pueden realizar las demás funciones de la administración. ¿para qué crear una organización y contratar gente para cubrir los puestos si nadie sabe lo que tiene que hacer? El administrador debe tener una meta para poder dirigir.

Obviamente, tomar medidas para asegurar que se cumplan los planes (la tarea de control) es inútil si no existen planes.

Los planes son acciones específicas propuestas para ayudar a la organización al logro de sus metas, y son resultados del proceso de planeación. Consiste en descripciones, esquemas o bocetos detallados de lo que habrá de hacerse y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Un buen plan establece metas a alcanzar, con base en un análisis realista de las posibilidades de la empresa y en un conocimiento completo de todos los factores en juego. El plan indica los detalles de los pasos a seguir por cada uno de los departamentos, secciones o personas implicado. Todos estos pasos se integran entre si en un esquema básico para la acción, definido en términos de un programa preciso. Dentro del plan se incluye su revisión periódica y los medios para modificarlo si nuevas circunstancias lo exigieran.

2.2.2.2 Importancia de la planeación

Según, (Pañeda, 2004)

Es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios de mañana. También proporciona a la empresa muchas otras cosas valiosas, su mayor aportación radica en hacer frente al cambio: el cambio de los negocios de hoy a los de mañana.

La planeación atisba en el futuro, anticipando el posible derrotero de los acontecimientos, con el propósito de delinear el desarrollo de nuestras acciones futuras.

2.2.2.3 Principios de la planeación

Según, (Pañeda, 2004)

Factibilidad. Lo que se prevé debe ser realizable; es inoperante elaborar objetivos demasiado ambiciosos u optimistas que resulten imposibles de alcanzar.

Las prohibiciones deben ser congruentes con la realidad y las condiciones objetivas que actúan en el ambiente.

Objetividad y cuantificación. Cuando se hacen planes, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, más que en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Para ello es necesario emplear técnicas

estadísticas, estudios de mercado, estudio de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, todo ello para reducir al mínimo los riesgos.

Flexibilidad. Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. No establecer esos márgenes de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos.

Cambios de estrategias. Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, si no que la empresa tendrá que modificar sus estrategias y, en consecuencia, políticas, programas, procedimientos y presupuesto para lograrlas.

Contribución a los objetivos generales. Todo plan y los que de él se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes y armónicos.

Eficiencia de planes. Un plan es eficiente si cuando se le pone en práctica, da lugar a la consecución de los objetivos, con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados mayores que los costos.

Primacía de la planeación. La planeación es el resultado primario para las funciones de organización, integración, dirección, y control.

Extensión de la planeación. La función de planeación es labor de todos los dirigentes de la empresa. Aunque su amplitud varía con su autoridad.

2.2.2.4 Ventajas de la planeación

Según, (Pañeda, 2004)

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de uso racional de los recursos.

- Reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro, aunque no los elimine.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Establece un esquema o modelo de trabajo (plan) y suministra las bases a través de las cuales operara la empresa.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Reduce el trabajo improductivo.

2.2.2.5 Desventajas de la planeación

- No se puede contar con datos precisos sobre el futuro.
- En algunos casos, su costo puede exceder a su utilidad
- En ocasiones paraliza la iniciativa individual.
- Puede retardar la acción

Según, (Castro, 2008) Planeación es el punto de partida de la actividad de administrar. Sin embargo, en realidad esto aún no ha sido valorado en nuestro entorno por los responsables de determinar los caminos futuros de las organizaciones, quizá porque las operaciones diarias absorben todo el tiempo que dedican los gerentes a su trabajo sin

dar cabida a la planeación; no obstante, se debe señalar la importancia de establecer por anticipado la clase de negocios que se desea.

Por estas razones la planeación procede a las etapas del proceso administrativo, ya que implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo se habría de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo.

Planeación.- es la determinación de los objetivos y la elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizar en el futuro.

Planeación según diferentes autores

Agustín Reyes Ponce: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrían de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”

Burt K. Scalan: “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”.

Ernest Dale: “Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos mediante técnicas y procedimientos definidos”.

George R. Terry: “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación de las actividades propuestas que se consideran necesarias para alcanzar los resultados deseados”.

José Antonio Fernández Arena: “La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analiza las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”.

Jorge L. Oria: “Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas opciones los objetivos, políticas, procedimientos, y programas de una organización”.

Joseph L. Massie: “Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los recursos alternos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos”.

Leonard J. Kazmier: “La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos”.

Robert N. Anthony: “Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Por lo general el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes opciones en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor”.

Salvador Mercado (Administración aplicada): “planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar con eficiencia a los objetivos que la solución elegida defina. La planeación debe, por tanto fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrían de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su planeación”

Etapas de la planeación

Según, (Castro, 2008) es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras.

Objetivos

Deben ser conocidos y entendidos por todos los miembros de una organización en una forma precisa. Deben ser estables, ya que los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera

obtener. Son fines por alcanza, establecidos de manera cuantitativa y determinados para realizarse luego de un tiempo específico.

Estrategias

Son cursos de acción general, o alternativos, que muestran la dirección y el empleo total de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica que está relacionada con el desarrollo total de la empresa.

Programas

Un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los acontecimientos involucrados en su consecución.

Presupuestos

Es un esquema en forma escrita de todas o algunas de las fases activas de la empresa, el cual se expresa en términos económicos (monetarios) junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Según, (ROBBINS, 2010) Planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último, los planes específicos existen para lograr dichos objetivos.

A la planeación se le conoce como la función principal de la administración, ya que ésta sienta las bases de todas las demás cosas que hacen los gerentes cuando organizan, dirigen y controlan.

2.2.2.6 Objetivo de planeación

Según, (Castro, 2008) proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo

2.2.3 Planeación Estratégica

Según, (Pañeda, 2004) es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente.

Según, (James, B.)

El modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad que supone el conocimiento exacto y real de las fuerzas y debilidades propias y de los competidores, los cambios en el ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes y de los que no lo son.

Según, (Hermida)

La adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiando, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas.

2.2.3.1 Proceso de la planeación Estratégica

Según, (Pañeda, 2004):

- 1.- Análisis ambiental (interno y externo).
- 2.- Filosofía empresarial (Propósito, misión, visión y valores).
- 3.- Fijación de los objetivos (estratégicos y financieros).
- 4.- Determinación de la estrategia competitiva.
- 5.- Implantación de la estrategia.
- 6.- Evaluación de la estrategia.

2.2.3.2 Planes estratégicos

Según, (ROBBINS, 2010) planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales.

Según, (ROBBINS, 2010) la planeación estratégica tuvo sus orígenes en el concepto de estrategia corporativa desarrollada en los años sesenta por profesores de la Universidad de Harvard, al recolectar información de empresas con éxito y de las que habían fracasado para encontrar la diferencia.

Es un proceso que recopila y analiza información para responder a las preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos?, a donde debemos ir y cómo?.

La planeación estratégica observará durante un tiempo la cadena de consecuencias de causa y efecto relacionado con una decisión real o intencionada que hayan tomado los directivos, también observa las posibles alternativas, que se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistémica de las oportunidades y peligros que surgirán en el futuro, combinados con otros datos importantes, los cuales proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes:

Realizar un “mapa” de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta la incertidumbre de lo que pasara en el futuro y si se actuara de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.

El proceso de plan estratégico es continuo y procede y preside las funciones de dirección de la empresa.

Planeación estratégica

Proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan.

2.2.3.3 Elementos de la planeación estratégica

Según, (Castro, 2008) identificar los problemas y las oportunidades que existen

El reconocimiento de los problemas y las oportunidades representan uno de los productos más favorables de una buena planeación estratégica.

Fijación de metas (objetivos)

El establecimiento de metas no puede juzgarse como independiente de la identificación de las oportunidades. La fijación de metas habrá de considerarse muy importante, ya que es un elemento decisivo en la planeación estratégica.

Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones

Escoger la mejor solución. Esto ocurre cuando se supone que hay soluciones y se conocen los objetivos de las empresas.

Tener procedimientos de control

Esto es para comprobar que resultados se obtuvieron con la mejor solución. La manera en que se lleva a cabo esta función de control dependerá de las preferencias y del estilo de la administración.

Plan Operativo Anual (POA)

Según, (SENPLADES) la planificación operativa se concibe como la desagregación del Plan Plurianual del Gobierno y los Planes Plurianuales Institucionales en Objetivos Estratégicos, Indicadores, metas, programas, proyectos y acciones que se impulsarán en el período anual. Consideran como base lo siguiente: función, misión y visión institucionales; los objetivos, indicadores y metas del Plan Plurianual de Gobierno; y, su correspondencia con otros planes o agendas formulas.

Los planes operativos tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales, convierten los propósitos gubernamentales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año y a los cambios no previstos.

Objetivo Estratégico Institucional

Según, SEMPLADES las instituciones son quienes conocen la realidad del sector en el que realizan sus acciones; en ese sentido, son quienes pueden realizar los diagnósticos

más acertados acerca de una realidad específica e identificar los problemas más importantes. Una vez que la institución tiene claro el diagnóstico, es la misma institución quien define la prioridad de los problemas identificados, en función de la disponibilidad de recursos para atenderlos. Por lo tanto, los Objetivos Estratégicos de la institución son la respuesta a los problemas priorizados e identificados por la propia entidad, y que se consiguen mediante la ejecución de programas, proyectos, acciones y actividades clave. Los Objetivos Estratégicos, entonces, permitirán que las autoridades, funcionarios y trabajadores de la institución sepan identificar qué es lo prioritario. Los Objetivos Estratégicos deben ser relevantes y al mismo tiempo ser un reto o desafío institucional.

Adicionalmente, los Objetivos Estratégicos se entienden como los propósitos hacia dónde quiere llegar la Institución para contribuir al cumplimiento del Plan de Gobierno de acuerdo a su mandato legal. Los objetivos Estratégicos Institucionales deben coadyuvar al logro de los objetivos y metas del Plan Plurianual de Gobierno. Deben estar identificados en los diferentes procesos de planificación desarrollados por la institución. Plan Plurianual Institucional, y por tanto guardarán coherencia con los lineamientos y estrategias definidos en el mismo. La entidad definirá y registrará los Objetivos Estratégicos institucionales considerados más importantes, con un máximo de siete (7), debidamente jerarquizados, que evidencien la naturaleza intrínseca, la razón de ser de la institución, y que coadyuven al logro de los objetivos gubernamentales. Los Objetivos Estratégicos deberán promover la transparencia y eficiencia de la gestión

Factibilidad Financiera

Consiste en el conocimiento de la conveniencia de invertir en términos del beneficio esperado de la inversión, así como del periodo de recuperación de la misma.

Según, (Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner, 2012) los elementos de la Planificación Estratégica son:

Misión

El propósito específico de una organización indica qué le da sentido a una UEN al describir las pulsiones que motivaron su creación, así como las características perdurables de la misma.

Visión

Perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad.

Valores

Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano.

Objetivos

Resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca.

Los objetivos no tratan con ideales, intenciones ni abstracciones no cuantificables, si no que se expresan en términos medibles y alcanzables. Todo objetivo debe ser alcanzable, cuantificable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedar registrado por escrito.

Metas

Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de 1 año), y que usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores.

Una meta es útil para orientar acciones de corto plazo, las cuales representan retos más inmediatos que los objetivos, mientras más metas se cumplan, más cerca se estará de cumplir uno o varios objetivos, las metas son fines alcanzables en el corto plazo, están en constantes cambio y se organizan de manera jerárquica (la intención es cumplir de manera sistematizada)

Presupuesto

Es un programa de asignación de recursos monetarios en función de actividades determinadas. Estiman la destinación de capital, los costes de cada departamento.

Flujo de efectivo

Es la estimación calendarizada de erogaciones e ingresos posibilitando la visibilidad de los fondos disponibles. Calcularlo sirve para tomar decisiones contables, como encontrar las utilidades en cada periodo de tiempo, evaluar el desempeño de la organización en términos financieros, así como para valorar posibles inversiones.

Diagrama de proceso del plan

El desarrollo del plan estratégico es esencialmente un proceso participativo, interactivo e iterativo para la definición en detalle de lo que debería hacerse a largo plazo.

Es participativo porque no obstante que se desarrolla al más alto nivel de la organización, participa toda la estructura, aportando ideas, datos, compromisos, estrategias y recursos.

Es interactivo porque genera una fuerte relación y comunicación entre todas las áreas y niveles de la organización.

Es iterativo porque de la interrelación e información que fluye de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba de la estructura jerárquica, se van afinando y determinando con mayor precisión y detalle, los objetivos y la forma de lograrlos.

2.2.4 Misión

Según, (SENPLADES)

Es la declaración precisa de lo se aspira, debe y tiene que hacerse para llegar a cumplir la visión. Una vez definida la misión, de sus mismos elementos se obtienen los lineamientos estratégicos y políticos.

La entidad registrará la Misión establecida en su Plan Estratégico.

La información que se ingrese en el Plan Plurianual Institucional se copiará automáticamente en la matriz del POA.

2.2.5 Visión

Es una declaración amplia y suficiente, compuesta por un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia del rumbo de lo que la Entidad aspira ser en el futuro. De los elementos de la Visión se derivan los Objetivos Estratégicos Institucionales.

La entidad registrará la Visión establecida en su Plan Estratégico.

La información que se ingrese en el Plan Plurianual Institucional se copiará automáticamente en la matriz del POA.

2.2.6 Actividad Empresarial

Según la Ley de Economía Popular y Solidaria se define;

Art 57.- Disolución.- las cooperativas las podrán disolverse, por las siguientes causas:

- a) Vencimiento del plazo de duración establecido en el estatuto social de la cooperativa;
- b) Cumplimiento de los objetos para las cuales se constituyeron;
- c) Por sentencia judicial ejecutoriada;
- d) Decisión voluntaria de la Asamblea General, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de sus integrantes; y,
- e) Por resolución de la Superintendencia, en los siguientes casos:

1. Violación de la Ley, su Reglamento o de los estatutos sociales, que pongan en riesgo su existencia o causen graves perjuicios a los intereses de sus socios o de terceros;
2. Deterioro patrimonial que ponga en riesgo la sostenibilidad de la organización o la continuidad en sus operaciones o actividades;
3. La inactividad económica o social por más de dos años;
4. La incapacidad, imposibilidad o negativa de cumplir con el objetivo para el cual fue creada;
5. Disminución del número de sus integrantes por debajo del mínimo legal establecido;
6. Suspensión de pagos, en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito; y,
7. Las demás que consten en la presente Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

Art. 58.- Inactividad.- La Superintendencia, a petición de parte o de oficio, podrá declarar inactiva a una cooperativa que no hubiere operado durante dos años consecutivos

Se presume esta inactividad cuando la organización no hubiere remitido los balances o informes de gestión correspondientes.

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito la Superintendencia fijará el tiempo y las causas para declarar la inactividad.

La resolución que declare la inactividad de una cooperativa, será notificada a los directivos y socios, en el domicilio legal de la cooperativa, a más de ello mediante una publicación en medios de comunicación escritos de circulación nacional.

Si la inactividad persiste por más de tres meses desde la publicación, la Superintendencia podrá declararla disuelta y disponer su liquidación y cancelación del Registro Público.

Art. 59.- Reactivación.- La Superintendencia podrá resolver la reactivación de una cooperativa que se encontrare en proceso de liquidación, siempre que se hubieren superado las causas que motivaron su disolución y cuando se cumplan los requisitos previstos en la Ley y su reglamento.

Art. 60.- Liquidación.- Salvo en los casos de fusión y escisión, una vez disuelta la cooperativa se procederá a su liquidación, la cual consiste en la extinción de las obligaciones de la organización y demás actividades relacionadas con el cierre; para cuyo efecto, la cooperativa conservará su personalidad jurídica, añadiéndose a su razón social, las palabras "en liquidación.

Art. 61.- Designación de Liquidador.- El liquidador será designado por la Asamblea General cuando se trate de disolución voluntaria y por la Superintendencia cuando sea ésta la que resuelva la disolución.

El liquidador ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, pudiendo realizar únicamente aquellas actividades necesarias para la liquidación.

Cuando el liquidador sea designado por la Superintendencia, ésta fijará sus honorarios, que serán pagados por la cooperativa y cuando sea designado por la Asamblea General de la cooperativa, será ésta quien fije sus honorarios.

Los honorarios fijados por la Superintendencia, se sujetarán a los criterios que constarán en el Reglamento de la presente Ley.

El liquidador podrá o no ser servidor de la Superintendencia; de no serlo, no tendrá relación de dependencia laboral alguna con la cooperativa ni con la Superintendencia, y será de libre remoción, sin derecho a indemnización alguna.

El liquidador en ningún caso será responsable solidario de las obligaciones de la entidad en proceso de liquidación.

2.2.7 Administración

Según, (Hitt, 2006)

Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas. Para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.

Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales, y de información.

Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: por consiguiente no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.

Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

En ocasiones el término también puede ser empleado para designar un área específica de la organización, el conjunto de individuos que se hace cargo de las labores gerenciales.

Según, (Pañeda, 2004)

2.2.7.1 Administración como proceso

Constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas. Acciones que quienes son responsables de ejercer la administración en una empresa deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la misma. Los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

Administración como disciplina.- implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la administración es una asignatura con principios, conocimientos y teorías.

Así pues, definimos a la administración como la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.

Según, (Pañeda, 2004)

2.2.7.2 Propósitos de la administración

Es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas. Ello implica emplear los recursos organizacionales para obtener tales objetivos con eficiencia y eficacia.

Recursos Humanos.- El recurso fundamental de toda organización o empresa son las personas que la integran. No se puede decir que hay organización si no agrupan personas.

Recursos financieros.- con recursos financieros de una empresa nos referimos no solo al dinero, sino también a la capacidad potencial para obtener préstamos de dinero, inversiones que pueden convertirse en dinero cuando sea necesario. Como estos recursos financieros posibilitan la adquisición de otros recursos como el humano, físico,

y el tecnológico, la supervivencia de la empresa depende a menudo del hecho de administrar adecuadamente los recursos financieros.

Recursos físicos.- Éstos incluyen, terrenos, y edificios, mobiliario y equipo de oficina, maquinaria y equipo de producción o transporte.

Recursos tecnológicos.- son los procesos relacionados tanto con la producción como con el uso o diseño de equipo, maquinaria o accesorios que permitan sobrepasar las formas tradicionales de realizar determinadas actividades.

Según, (Pañeda, 2004)

2.2.7.3 Elementos básicos de la administración

Logro de objetivos, es decir que la administración siempre está enfocada en lograr resultados o fines.

Eficiencia. La administración no sólo busca obtener resultados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos.

Grupo social. Para que la administración exista es necesario que se desarrolle dentro del grupo social.

Colaboración del esfuerzo colectivo. La administración aparece precisamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la colaboración de otras personas.

Coordinación de recursos. Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Según, (Pañeda, 2004)

2.2.7.4 Características primordiales de la administración

Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicar lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital o en un evento deportivo.

Valor instrumental. La finalidad de la administración es eminentemente práctica, por ello resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma. Es decir, mediante ella se busca obtener determinados resultados.

Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de un organismo social.

Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico; es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se apliquen. La rigidez en la administración es inoperante.

2.2.7.5 Administrar

Según, (ROBBINS, 2010)

Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

Eficiencia.- obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos.

Eficacia.- Hacer las cosas correctas o realizar actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización.

Coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar.

Según, (MUNCH GALINDO, 2007) administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.

La administración.- es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social y para lograr la competitividad en un mundo globalizado.

2.2.7.6 Importancia de la administración

Según, (MUNCH GALINDO, 2007)

- Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- Optimizar recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
- Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
- Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

2.2.7.7 Características de la administración

Según, (MUNCH GALINDO, 2007)

Universalidad. Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privado.

Valor instrumental. Su finalidad es eminente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

Especificidad. Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

Multidisciplinaria. Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

Versatilidad. Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea General

Con la elaboración de una “Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda, de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, Período 2016 – 2020, se podrá mejorar la actividad empresarial.

2.3.2 Ideas Específicas

- Con un diagnóstico general a la Cooperativa se determinará las fortalezas y debilidades.
- Con la definición de los objetivos estratégicos se establecen las metas con sus respectivas actividades.
- Con la planificación financiera se determinó el impacto de las metas fijado por la entidad.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Elaboración de una Planificación Estratégica

2.4.2 Variable Dependiente

Mejorar la actividad empresarial.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Cualitativo

La investigación se refiere a fenómenos aspectos que son observados dentro de la organización, Se guía por áreas o temas significativos de investigación.

Cuantitativo

Es la representación numérica de los fenómenos encontrados.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Según (Lara Muñoz, 2011)

Investigación Descriptiva

Según se mencionó, trabaja sobre realidades de hecho y sus características fundamentales la de presentar una interpretación correcta. Ésta puede incluir los siguientes tipos de estudios:

Encuestas, casos exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación.

Investigación de Campo

Se llama de campo o directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objetos de estudio.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La totalidad de empleados que laboran en la Cooperativa.

Tabla 1: Total de empleados de la Cooperativa

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
Pacari Tigselema Jose Elias	Gerente General
Poago Punina Jose Angel	Contador
Tisalema Quinatoa Elsa Isabel	Auxiliar Contable
Serrano Fiallos Marcia	Inversiones
Pandashina Pilamunga Kevin	Marketing
Periche Masaquiza Sandra	Jefe de créditos
Quinatoa Agualongo Gloria	Secretaria de créditos
Pacari Tigselema Giovany	Departamento de cobranzas
Tisalema Enrique	Gestor de cobranzas
Isalema Segundo Juan	Gestor de cobranzas
Pacari Tigselema Abel	Gestor de cobranzas
Capuz Tisalema Miryam	Recibidor – Pagador
Cashabamba Yanca Hilda	Secretaria

Fuente: Datos de la Cooperativa

Elaborado por: Gladys Agualongo

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de Investigación

Según, (Cortés Padilla, 2012)

Es el camino que se sigue para alcanzar un fin, y comprende las técnicas y los procedimientos empleados para descubrir las formas de existencia de los procesos del universo.

Método Inductivo

Según, (Lara Muñoz, 2011)

Con este método se utilizan el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Método Deductivo

Según, (Lara Muñoz, 2011)

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Método Analítico

Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarles en forma individual.

3.4.2 Técnicas de investigación

Según, (Cortés Padilla, 2012)

Técnica

Es el conjunto de procedimiento y recursos de que sirve una ciencia o un arte. Es un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos. Se aplicara las siguientes técnicas en el desarrollo de la propuesta.

Observación

Observar es un proceso mental más complejo, dirigido a un fin determinado, y se requiere de un esquema de trabajo para captar las manifestaciones y los aspectos más trascendentales y significativos de un fenómeno.

Entrevista

Se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que se desean investigar, o cuando la información no puede conseguir mediante otras técnicas.

La información obtenida a través de esta técnica sirve para efectuar un análisis del problema desde el punto de vista cualitativo.

3.4.3 Instrumentos de Investigación

Guía de entrevista.- puede contener preguntas abiertas o temas para tratar, los cuales derivan de los indicadores que se deseen explorar.

Encuesta.- consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, como datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretende explorar a través de este medio. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que, se supone, se conocen en forma parcial o imprecisa.

Libreta de campo.- para recopilar la información

Fichas de trabajo.- para vaciar la información y facilitar su manejo

3.6 RESULTADOS

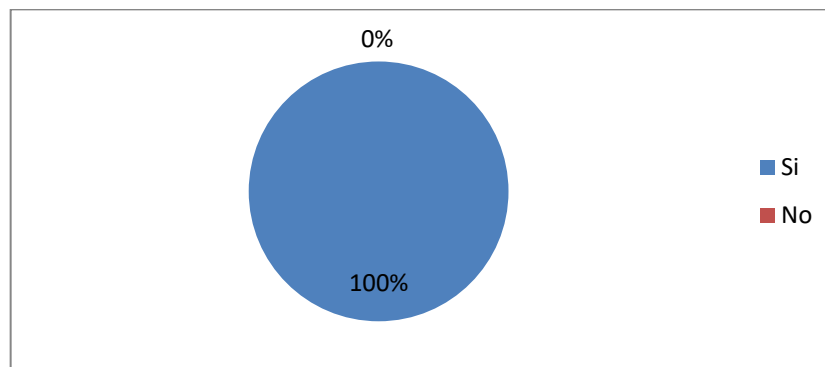
Tabla 2: La Cooperativa cuenta con una planificación estratégica

Respuesta	Porcentaje	Total
	%	cantidad
Si	100%	12
No	0%	0
Total	100%	12

Fuente: Encuesta

Elaboración: Gladys Agualongo

Gráfico 1: La Cooperativa cuenta con una planificación estratégica



Fuente: Tabla N° 2

Elaboración: Gladys Agualongo

Interpretación

De los 12 empleados encuestados el 100% dice que la cooperativa si cuenta con una planificación estratégica.

Análisis

Se puede ver que todos los empleados saben que la cooperativa cuenta con una planificación estratégica.

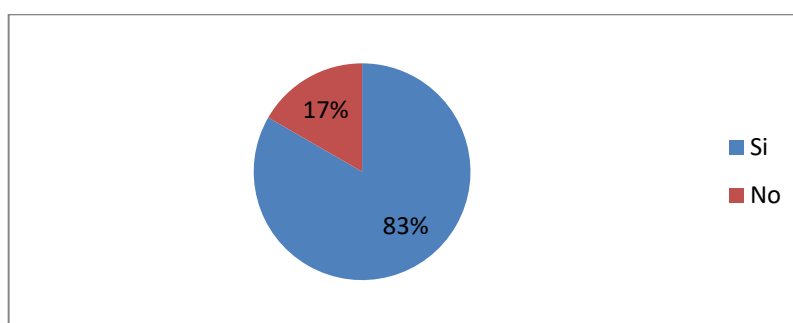
Tabla 3: Se han aplicado evaluación a la planificación estratégica

Respuesta	Porcentaje	Total
	%	Cantidad
Si	83%	10
No	17%	2
Total	100%	12

Fuente: Encuesta

Elaboración: Gladys Agualongo

Gráfico 2: Se han aplicado evaluación a la planificación estratégica



Fuente: Tabla N° 3

Elaboración: Gladys Agualongo

Interpretación

De los 12 empleados encuestados el 83% dice que si se ha evaluado a la planificación estratégica mientras el 17% dice que no.

Análisis

Se puede ver que aunque son mayoría los empleados que conocen acerca de la evaluación que se ha realizado a la planificación estratégica el número de empleados que desconocen también es considerable.

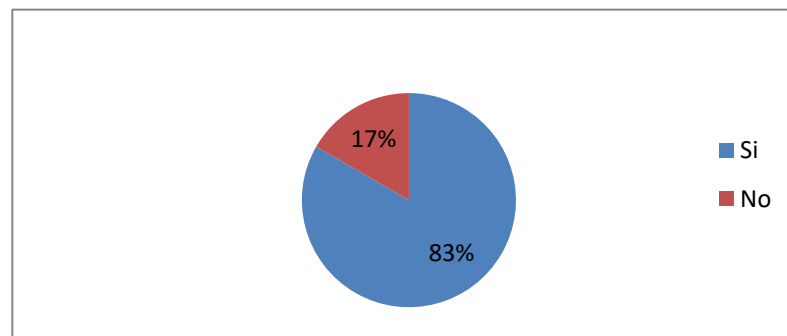
Tabla 4: Los empleados han sido socializados en el tema

Respuesta	Porcentaje	Total
	%	Cantidad
Si	83%	10
No	17%	2
Total	100%	12

Fuente: Encuesta

Elaboración: Gladys Agualongo

Gráfico 3: Los empleados han sido socializados en el tema



Fuente: Tabla N° 4

Elaboración: Gladys Agualongo

Interpretación

De los 12 empleados encuestados el 83% dice que si han sido socializados en el tema mientras el 17% dice que no.

Análisis

Se observa que aunque son mayoría los empleados que han sido socializados en el tema el número de empleados que no han sido socializados también es considerable.

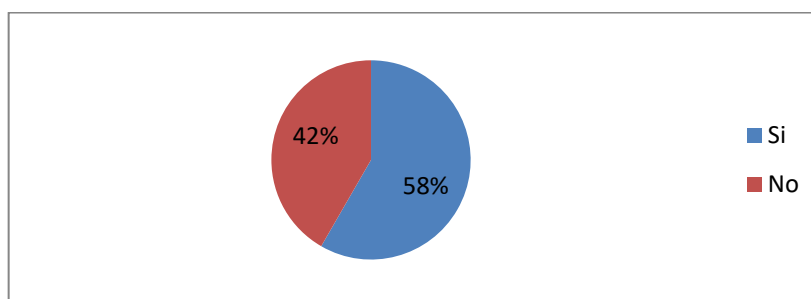
Tabla 5: Se han realizado un diagnóstico general de la entidad

Respuesta	Porcentaje	Total
	%	Cantidad
Si	58%	7
No	42%	5
Total	100%	12

Fuente: Encuesta

Elaboración: Gladys Agualongo

Gráfico 4: Se han realizado un diagnóstico general de la entidad



Fuente: Tabla N° 5

Elaboración: Gladys Agualongo

Interpretación

De los 12 empleados encuestados el 58% dice que si se ha realizado un diagnóstico general de la entidad, mientras el 42% dice que no.

Análisis

Se observa que aunque el porcentaje de empleados encuestados dice que si se ha realizado un diagnóstico general de la entidad, el número de empleados que dicen que no se ha realizado también es considerable.

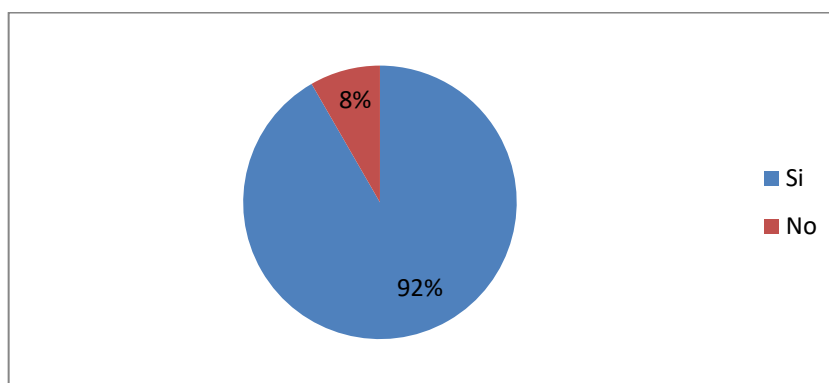
Tabla 6: Se cuenta con un organigrama estructural

Respuesta	Porcentaje	Total
	%	Cantidad
Si	92%	11
No	8%	1
Total	100%	12

Fuente: Encuesta

Elaboración: Gladys Agualongo

Gráfico 5: Se cuenta con un organigrama estructural



Fuente: Tabla N° 6

Elaboración: Gladys Agualongo

Interpretación

De los 12 empleados encuestados el 92% dice que la cooperativa si cuenta con Organigrama Estructural, mientras el 8% dice que no.

Análisis

Se puede ver la mayoría de los encuestados saben que la entidad si cuenta con un Organigrama Estructural, y aun así el número de encuestados que desconocen es considerable.

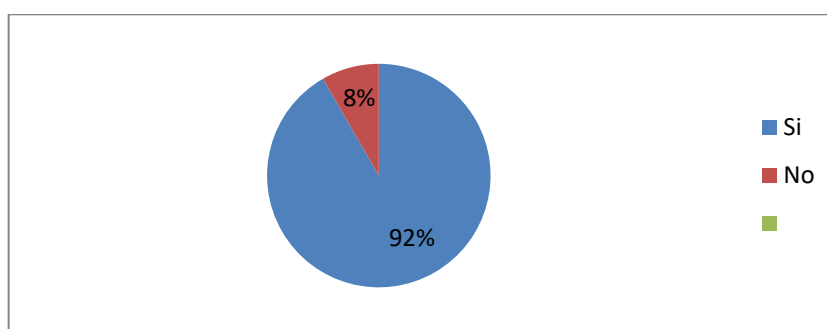
Tabla 7: Se han definido las metas por áreas

Respuesta	Porcentaje	Total
	%	Cantidad
Si	92%	11
No	8%	1
Total	100%	12

Fuente: Encuesta

Elaboración: Gladys Agualongo

Gráfico 6: Se han definido las metas por áreas



Fuente: Tabla N° 7

Elaboración: Gladys Agualongo

Interpretación

De los 12 empleados encuestados el 92% dice que si se ha definido metas por áreas, mientras el 8% dice que no.

Análisis

Se puede ver que son mayoría los empleados que dicen que si se han definido metas por áreas pero el número de empleados que desconocen también es considerable.

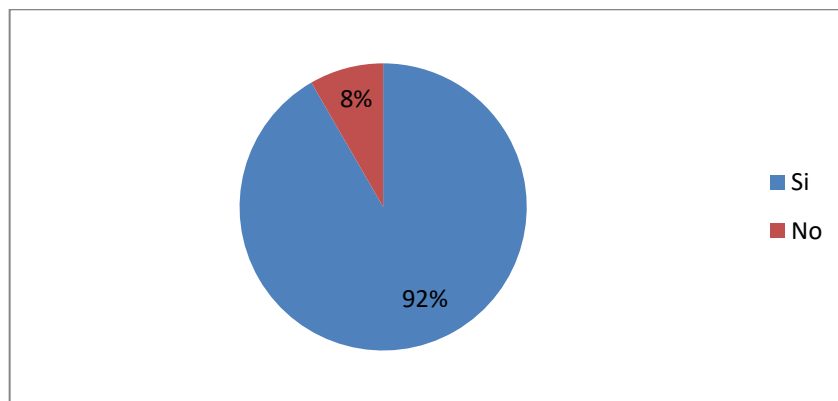
Tabla 8: Se han evaluado el cumplimiento de metas establecidas por empleado

Respuesta	Porcentaje	Total
	%	Cantidad
Si	92%	11
No	8%	1
Total	100%	12

Fuente: Encuesta

Elaboración: Gladys Agualongo

Gráfico 7: Se han evaluado el cumplimiento de metas establecidas por empleado



Fuente: Tabla N° 8

Elaboración: Gladys Agualongo

Interpretación

De los 12 empleados encuestados el 92% dice que si se han evaluado el cumplimiento de metas establecidas por empleado mientras el 8% dice que no se han evaluado.

Análisis

Se puede ver que aunque son mayoría los empleados que dicen que si se han evaluado el cumplimiento de metas establecidas, el número de encuestados que dice que no se han evaluado también es considerable.

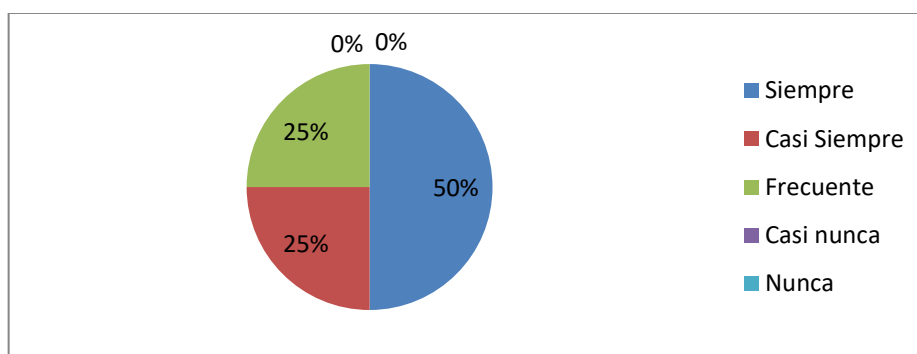
Tabla 9: Considera que los objetivos institucionales se acatan de la siguiente manera

Respuesta	Porcentaje	Total
	%	Cantidad
Siempre	50%	6
Casi Siempre	25%	3
Frecuente	25%	3
Casi nunca	0%	0
Nunca	0%	0
Total	100%	12

Fuente: Encuesta

Elaboración: Gladys Agualongo

Gráfico 8: Acotación los objetivos institucionales



Fuente: Tabla N° 9

Elaboración: Gladys Agualongo

Interpretación

De los 12 empleados encuestados el 50% dice que siempre se acatan los objetivos institucionales, el 25% dice que casi siempre, mientras el otro 25% dice que los objetivos se acatan frecuentemente.

Análisis

Se puede ver que aunque son mayoría los empleados que conocen acerca de la evaluación que se ha realizado a la planificación estratégica el número de empleados que desconocen también es considerable.

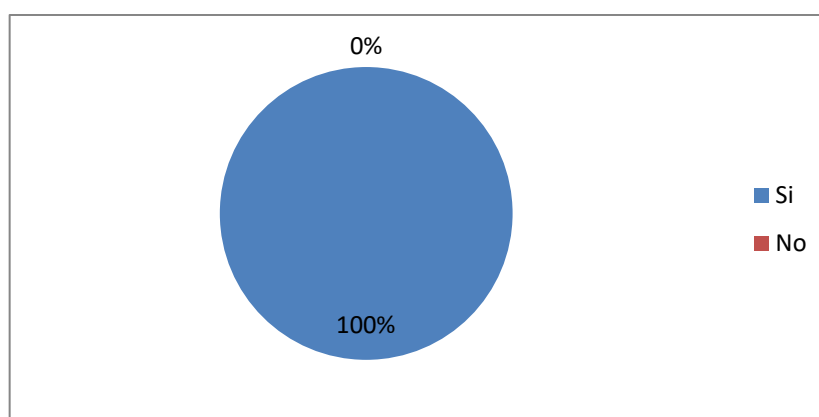
Tabla 10: Considera que una planificación aportaría a la gestión

Respuesta	Porcentaje	Total
Si	100%	12
No	0%	0
Total	100%	12

Fuente: Encuesta

Elaboración: Gladys Agualongo

Gráfico 9: Considera que una planificación aportaría a la gestión



Fuente: Tabla N° 10

Elaboración: Gladys Agualongo

Interpretación

De los 12 empleados encuestados el 100% dice que una planificación si aportaría a la gestión.

Análisis

Se puede ver que la mayoría de los empleados dicen que una planificación aportaría a la gestión.

3.7 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

Se aplicó la encuesta a los 12 empleados donde se determinó que no se cuenta con una planificación estratégica, por lo que es indispensable la realización de este tema, además se estableció que no se han realizado procesos de evaluaciones, capacitación y motivaciones que deberán ser incluidas en dicho documento, tanto el organigrama estructural y demás herramientas administrativas no han sido actualizadas.

Como parte del presente trabajo de titulación se establece la realización de una planificación estratégica que encamine los recursos para alcanzar nuevas metas de crecimiento y se realizaran actualizaciones a las herramientas de administración del talento humano.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda, de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, período 2016 - 2020.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Diagnostico general de la Cooperativa

Tabla 11: Datos Generales

Razón Social:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda
RUC:	1891721796001
Representante legal:	Pacari Tigsilema Jose Elias
Productos y servicios:	Captación, Colocación, Cobros de servicios básicos, pago de bono de desarrollo humano
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Montalvo y Av. 12 de Noviembre
Teléfonos:	032825245

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

4.2.2 Reseña histórica

La Cooperativa, nace de un grupo de personas que ven la necesidad de brindar servicios financieros en distintos segmentos de mercados que no han sido atendidos como son: a los comerciantes de plazas, mercados y sector artesanal que tengan la necesidad de capital para implementar su actividad económica.

Quince personas fueron los mentalizadores para la formación de la cooperativa por el mes de Noviembre de 2006. Con necesidades económicas y los riesgos en sus diferentes

actividades y negocios, decidieron formar la Cooperativa, con proyecciones a extenderse en la zona centro y sur del País.

Luego de cumplir con todos los trámites legales se decide abrir las puertas a toda la población de la Provincia de Tungurahua, en las calles Montalvo 07-91 y Av. 12 de Noviembre en pleno centro de la ciudad y sector financiero. Es así que la joven Cooperativa empieza a funcionar en un local arrendado, las actividades inherentes a una institución financiera se inicia captando ahorros y al mismo tiempo concediendo prestamos de fácil y rápido recuperación que alcanzaba montos promedios hasta \$ 1.000.00.

La Cooperativa ha mantenido un éxito en el mercado manejando la filosofía cooperativista en atención personalizada y eficiente, esto ha permitido llegar a los sectores que no han sido atendidos como ellos se merecen, como los comerciantes formales e informales de las plazas y mercados.

4.2.3 Conformación jurídica

En la SEPS se establece lo siguiente en el Título III Del Sector Financiero Popular y Solidario.

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Art. 79.- Tasas de interés.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Art. 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se registrarán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la

intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

4.2.4 Productos y servicios financieros

Esta entidad financiera en cumplimiento con lo dispuesto por las ordenanzas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ofrece un amplio número de servicios tanto a los socios como a los clientes y a la ciudadanía en general, manteniendo siempre las condiciones óptimas para todos, dentro de estos, los servicios más relevantes son:

Crédito: Es la operación financiera en la cual la Cooperativa concede a una persona natural o jurídica, una cantidad de dinero en una cuenta a su disposición, comprometiéndose la segunda a devolver todo el dinero tomado, pagando además un interés por el uso de esa cantidad. Para esto se celebra un contrato por el cual nace una deuda.

Existen algunos tipos de créditos dependiendo cual es la necesidad y también del monto solicitado entre ellos tenemos:

Créditos Hipotecarios: Cuando acudes a una institución financiera y pides un crédito, solicitas una cierta cantidad de dinero que te comprometes a devolver pagando cierto interés adicional y otros gastos dentro de un plazo determinado. Hasta este punto, el crédito hipotecario es similar a cualquier otro crédito. La diferencia radica en que el dinero que te prestan en un crédito hipotecario debes utilizarlo para adquirir una casa o departamento, para adquirir un terreno o para construir una casa en un terreno que ya tengas.

Ya que se trata de la compra de un bien de un valor importante, la institución financiera exige entonces una garantía que le asegure el pago del dinero prestado. Dicha garantía es precisamente el terreno o la propiedad recién adquirida con el crédito, que pasa a estar hipotecada. Por lo anterior, los créditos hipotecarios son también conocidos como créditos con garantía hipotecaria.

Esto no significa que el banco se queda con tu nueva casa o departamento, al contrario. Tú vives en ella mientras le pagas puntualmente, mes con mes, a la institución

financiera que te otorgó el crédito y sólo hasta que termines de pagar el préstamo, y sus correspondientes intereses, tu casa, departamento o terreno quedará liberado de cualquier deuda es decir, se encontrará libre de gravamen.

De ahí que sea muy importante elegir el crédito hipotecario que mejor se adecue a tus necesidades es decir, el crédito que te permite adquirir o construir la casa o departamento que tu familia necesita que además se adecúe a tu capacidad mensual de pago.

Créditos Subsistencia de Minoristas: Estos créditos son destinados para incrementar el trabajo de comerciantes minoristas, los montos que la Cooperativa ofrece son hasta \$ 2.999,00. El plazo máximo de pago fluctúa en 10 y 24 meses. Este se lo efectúa con la garantía de una persona.

Créditos de Acumulación Simple: Son otorgados a personas naturales o jurídicas que lleven contabilidad, sirven para satisfacer las necesidades de capital, adquisición de nuevos bienes, implementación de maquinaria, pago de servicios operacionales, entre otros. Los montos van desde \$3.000,00 a \$10.000,00 y los plazos de pago de 15 a 36 meses. Este se lo realiza con una garantía de dos personas.

Créditos de Acumulación Ampliada: Son créditos otorgados a personas naturales o jurídicas que lleven una contabilidad mayor, sus necesidades pueden ser ilimitadas, los valores van desde \$ 10.001,00 hasta \$ 20.000,00, los plazos de pago llegarán a un máximo de 36 meses. Este crédito es de carácter hipotecario.

Créditos Emergentes: Son créditos que la Cooperativa confiere a personas naturales o jurídicas que necesitan cubrir necesidades inmediatas, estos deberán ser cancelados en un plazo máximo de 3 meses, sus montos van hasta \$5.000,00, y la garantía solicitada es un garante.

Créditos de Consumo: Son crédito que la Cooperativa otorga para la adquisición de bienes o pago de servicios, generalmente son personas bajo relación de dependencia, su máximo valor es de \$ 1.000,00, su plazo máximo de pago es de 10 meses, se necesita un garante. Cabe mencionar el monto máximo del primer crédito a realizar en la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., de la Ciudad de Ambato es de un valor de \$ 5.000,00.

Depósitos: Es la acción financiera mediante la cual una persona natural o jurídica deja bajo la tutela de la cooperativa su dinero o capital en efectivo. Este es de fácil acceso y se lo realiza voluntariamente, además la persona se recibe un interés adicional dependiendo del monto; y, sus fondos podrán ser disponibles en cualquier momento.

Retiros: Es la extracción de dinero o capital en efectivo de la Cooperativa, para que este proceso sea efectivo la persona natural o jurídica debe contar con una cuenta activa en la esta Entidad, y a la vez tener fondos disponibles en la misma.

Cobro de Servicios Básicos: Dentro de la ampliación de servicios de la Cooperativa para comodidad de los socios, clientes y ciudadanía en general, se han establecido algunos nuevos servicios entre ellos, pago de luz, agua, teléfono, tv cable, recargas de celulares, pago de claro y movistar, pago de matrícula vehicular, pagos de Yanbal, seguro exequial, entre otros.

Inversiones: Es un servicio puerta a puerta que la Cooperativa ofrece con el fin de promocionar los servicios que posee, se convierten en las posibles captaciones de dinero.

Pago del Bono de Desarrollo Humano: Las personas que tienen acceso a este beneficio de parte del Gobierno Nacional pueden acercarse a las oficinas de la Cooperativa y retirar en efectivo el bono correspondiente para hacer uso del mismo.

Seguro de Desgravamen: La Cooperativa ofrece este servicio a sus deudores con la finalidad de cubrir el saldo a los saldos de créditos otorgados, en caso de fallecimiento.

4.2.5 Matriz FODA

No.	Detalle	1	2	3	4
	Fortalezas				
1	Personal capacitado en las áreas operativas.				•
2	Normativa interna que regule los procesos de la Cooperativa				•
3	Información financiera confiable y oportuna.			•	
4	La Cooperativa se encuentra legalmente constituida, cuenta con una normativa interna.				•
5	Sistemas informáticos que apoyan al área operativa.			•	
	Debilidades				
1	No cuenta con edificio propio			•	
2	Falta de compromiso y desempeño laboral.			•	
3	Falta de comunicación, dinamismo y motivación en el trabajo.			•	
4	No hay socialización de conocimientos y experiencia entre todo el recurso humano.			•	
5	Publicidad inadecuada			•	
	Total		32		

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

Fuente: Revisión de datos

No.	Detalle	1	2	3	4
	Oportunidades				
1	Talento humano capacitado que se gradúa en las universidades del país.				●
2	Desarrollo tecnológico			●	
3	Organizaciones no gubernamentales			●	
4	Desarrollo de emprendimientos en la zona			●	
5	Globalización			●	
	Amenazas				
1	Competencia en el mercado			●	
2	Crisis económica				●
3	Desastres naturales			●	
4	Crisis política		●		
5	Fraudes informáticos			●	
	Total		31		

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

Fuente: Revisión de datos

Tabla 12: Análisis Interno

No.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
	Fortalezas			
1	Personal capacitado	0.12	3.75	0.45
2	Normativa interna que regule los procesos de la Cooperativa	0.10	3.00	0.30
3	Información financiera confiable y oportuna.	0.10	3.50	0.35
4	La Cooperativa se encuentra legalmente constituida	0.10	3.00	0.30
5	Sistemas informáticos que apoyan al área operativa.	0.10	3.50	0.35
	Debilidades			
1	No cuenta con edificio propio	0.08	3.00	0.24
2	Falta de compromiso y desempeño laboral.	0.10	3.50	0.35
3	Falta de comunicación, dinamismo y motivación en el trabajo.	0.12	3.50	0.42
4	No hay socialización de conocimientos y experiencia entre todo el recurso humano.	0.08	3.00	0.24
5	Publicidad inadecuada	0.10	3.00	0.30
	Total	1	32.75	3.30

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

Fuente: Revisión de datos

Tabla 13: Análisis Externo

No.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
	Oportunidades			
1	Talento humano capacitado	0.12	3.75	0.45
2	Desarrollo tecnológico	0.10	3.00	0.30
3	Organizaciones gubernamentales no	0.12	3.50	0.42
4	Desarrollo de emprendimientos en la zona	0.10	3.50	0.35
5	Globalización	0.08	3.50	0.28
	Amenazas			
1	Competencia en el mercado	0.10	3.50	0.35
2	Crisis económica	0.10	3.75	0.38
3	Desastres naturales	0.10	3.50	0.35
4	Crisis política	0.08	3.00	0.24
5	Fraudes informáticos	0.10	3.00	0.30
	Total	1.00	34	3.42

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

Fuente: investigación

4.2.5.1 Fortalezas

Personal Capacitado

Es importante para la cooperativa contar con personal capacitado por lo que realiza capacitaciones constantes al personal, enfocados a la atención al cliente y técnicas de negociación, no se aplican este tipo de procesos para otras áreas como la administrativa y financiera dejando varios aspectos sin un empuje técnico.

Normativa interna que regule los procesos de la Cooperativa

La Cooperativa cuenta con normativa interna creada por disposición de los organismos de control como el ministerio de trabajo con el reglamento interno. La normativa interna

incluye el manual de créditos entre otros. Lamentablemente no se han realizado evaluaciones al cumplimiento de la normativa ni se aplicado retrocesos.

Información financiera confiable y oportuna.

Porque la cooperativa cuenta con los estados financieros al día que permite la toma de decisiones.

La cooperativa se encuentra legalmente constituida

La cooperativa se encuentra legalmente constituida esto permite contar con la confianza de nuestros socios.

Sistemas informáticos que apoyan al área operativa

El contar con un sistema informático permite que la institución se desarrolle de una mejor manera y en forma organizada. Ya que permite la disponibilidad de datos los mismos que se encuentran registrados en dicho sistema

4.2.5.2 Debilidades

No cuenta con edificio propio

El edificio en el que actualmente funciona la cooperativa es rentado al cual los dueños no permiten realizar modificaciones por ende cada vez es más necesario contar con un edificio propio que cumpla con todos los requerimientos y características tecnológicas nuevas que permitan mejorar la atención.

Falta de compromiso y desempeño laboral

Una empresa exitosa se vale necesariamente del compromiso que se sientan sus empleados con sus trabajos. ¿Por qué? Porque el sentido de la responsabilidad y de ser productivos es más latente. Pero el compromiso depende de lo que suceda por fuera de la oficina.

Las compañías de trabajo no deben olvidarse de que su equipo tiene una vida por fuera de la oficina, y que cuando llegan a cumplir tu tarea, cargan con los problemas que traen de sus casas, esto significa que la falta de compromiso se debe a factores exteriores al trabajo ya que las actividades que realizan luego del trabajo afectan su conducta y humor en el trabajo al día siguiente. Obstaculizando el desempeño laboral de forma significativamente.

Por eso los jefes en las empresas deberían conocer nuevos datos de sus empleados.

Falta de comunicación, dinamismo y motivación en el trabajo

La falta de comunicación que existe entre el personal impide que las funciones se realicen de mejor manera y se puedan cumplir las metas propuestas.

La falta de motivación también afecta en el ambiente laboral

No hay socialización de conocimientos y experiencia entre todo el recurso humano Debido a que no existe socialización de conocimientos entre las personas y sus semejantes es que no se desarrollan sus potencialidades y habilidades necesarias para la participación adecuada en las instituciones y se adapten a las formas de comportamiento organizado característico de la sociedad. De existir una socialización las relaciones serían equilibradas y constructivas.

Publicidad inadecuada

Toda publicidad tiene que tener el impacto del consumidor su percepción, de esta manera garantizar que el contenido ayudara a mejorará la actividad

La institución es responsable por el contenido que coloque en el servicio la información tiene que ser acerca de actividades que realiza no incluir actividades que no realice o no sea necesario dar a conocer, se debe limitar la cantidad de correos electrónicos.

4.2.5.3 Oportunidades

Talento Humano Capacitado

Existen muchos factores externos que pueden llegar a afectar el desempeño laboral de una persona. En su actual trabajo en la institución si analizamos el problema de falta de compromiso y las estrategias que utilizan las empresas para medir el desempeño de los empleados se basan en lo que sucede en el ámbito de trabajo, en lugar de focalizarse en los trabajadores mismos.

Desarrollo Tecnológico

Las oportunidades que ofrece la tecnología como elemento diferenciador para un desarrollo sostenible es alto por lo que requiere de una buena planificación y de una buena estrategia para aprovechar esas sinergias.

4.2.6 Formulación de Estrategias

4.2.6.1 Misión

Somos un grupo de jóvenes procedentes de diferentes comunidades de la Provincia Tungurahua, con necesidades de tener acceso a créditos en forma oportuna y sin muchos trámites; es por esta la razón que hemos creado la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA Ltda.; y, estamos preparados para administrar una entidad financiera de economía popular para servir a la gente de escasos recursos de la ciudad y del campo.

Brindar servicios financieros de calidad, promoviendo la cultura del ahorro y la inversión, para impulsar el crecimiento de la cooperativa, y nuestros asociados.

4.2.6.2 Visión

Ser una cooperativa en constante crecimiento, consolidada, confiable, reconocida y con profesionales comprometidos con el servicio a nuestros asociados y la comunidad. Ser

para el 2020 una institución del sistema financiero reconocida por sus productos financieros, cuenta con personal capacitado, sistemas de comunicación que protegen los datos, productos financieros acorde a las necesidades de nuestros socios y un porcentaje reducido de cartera vencida.

4.2.6.3 Valores

Para una mejor aceptación dentro de la sociedad siempre será importante establecer parámetros que demuestren confianza, solidez, y seguridad, el mantener estos valores constantemente bien definidos, marcará la diferencia. Entre estos tenemos:

Respeto:

Es la consideración especial que se le tiene a alguien o incluso a algo, al que se le reconoce valor social o especial diferente.

Puntualidad:

Es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.

Honestidad:

Es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable y justo. Desde un punto de vista filosófico es una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente.

Responsabilidad:

Nivel de desempeño en el cumplimiento de actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso con los asociados.

Solidaridad:

Apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve valores éticos la honestidad, transparencia, responsabilidad y compromiso con los demás.

Ayuda Mutua:

Es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.

Esfuerzo Propio:

Es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.

Democracia:

Tomar decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) referente a la gestión de la cooperativa.

Igualdad:

Todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.

Equidad:

Justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa

Libertad:

Cada quien puede decidir por sí mismo lo que mejor considere para su bienestar y el de su sociedad.

4.2.6.4 Objetivos

Objetivos estratégicos

- Captar nuevos socios
- Incrementar la colocación de créditos
- Capacitar a los empleados de la cooperativa
- Reducir el porcentaje de morosidad

Objetivos Operativos

- Captar nuevos socios
- Realizar campañas publicitarias
- Realizar campañas publicitarias por temporada

Incrementar colocación de créditos

- Rediseñar el proceso de colocación
- Capacitar en el proceso de colocación
- Definir metas de colocación por asesor

Capacitar a los empleados de la cooperativa

- Realizar evaluaciones de desempeño
- Elaborar un plan de capacitación
- Realizar una evaluación de 360°

Reducir el porcentaje de morosidad

- Socializar sobre el proceso de recuperación
- Evaluar periódicamente el porcentaje de cartera vencida
- Diseñar nuevas estrategias de recuperación de cartera vencida

Realizar campañas publicitarias

Es un amplio conjunto de estrategias comerciales que tienen como objetivo dar a conocer el producto o servicios que buscas ofrecer. Esto se logra a través de anuncios distintos pero relacionados, que aparecen en uno o varios medios de comunicación durante un periodo determinado.

Realizar campañas publicitarias por temporada

El presupuesto que se debe tener para las campañas por temporada se duplica en comparación con las que se realiza frecuentemente.

Estas temporadas pueden ser en navidad, día de la madre, en estos meses los gastos son cuantiosos debido a que se adquieren premios, decoraciones de oficina entre otros.

Rediseñar el proceso de colocación

Un proceso se puede definir como un conjunto de actividades inter-relacionadas el análisis detallado de las actividades que conforman un proceso y las rupturas de estas actividades permiten realizar mejoras incrementales sobre procesos establecidos.

El rediseñar un proceso puede involucrar costos elevados pero ayudara a que la cooperativa mejore satisfactoriamente y de no conseguir esto se tendría que rediseñar otros procesos.

Capacitar en el proceso de colocación

Capacitar es hacer a alguien apto para realizar el trabajo

Objetivos

- Disminuir el riesgo de una mala colocación
- Aumento de eficacia y rendimiento del trabajo
- Incrementar la productividad
- Promover seguridad en el empleo

Definir metas de colocación por asesor

Los empleados tienen un enorme impacto en el éxito de todo negocio si hacen un trabajo increíble, el negocio avanza, por el contrario si los empleados se desempeñan mediocrementemente, el negocio se estanca.

Establecer metas no siempre es fácil para un empleado es mucho más motivante fijar sus propios objetivos en lugar de que alguien le diga lo que tiene que hacer. Así que es mejor que los empleados establezcan sus metas las mismas que tienen que ser evaluadas y aprobadas o modificadas cuando así se requiera.

Estas metas tienen que ser establecidas a largo y mediano plazo de modo que puedan ser monitoreadas, con el fin de ver si se están cumpliendo o no.

Realizar evaluaciones de desempeño

Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Mediante una apropiada evaluación de desempeño se puede saber si los empleados continúan o no trabajando en la empresa

La evaluación debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado

El proceso de evaluación es una herramienta que se puede vincular directamente con el éxito de la empresa.

No debe calificarse como una herramienta si el resultado es malo

Es recomendable realizar la evaluación por lo menos una vez al año, lo cual no limita la posibilidad de tener reuniones de seguimiento trimestrales o semestrales con la finalidad de realizar ajustes o correcciones de manera oportuna.

Objetivo

- Permite determinar la existencia de problemas, la fortaleza, y capacidades del personal evaluado.
- Evaluar el rendimiento general del empleado y medir el progreso en objetivos específicos de la empresa.
- Sirve como punto de referencia para mirar hacia atrás al evaluar y mirar hacia adelante para anticipar.
- Lograr un rendimiento superior en sus trabajadores que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador.
- Permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de la empresa con los objetivos personales de sus colaboradores.

Elaborar un plan de capacitación

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización, esto requiere a las expectativas que se requieren satisfacer efectivamente en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, físico o material disponible y a las disponibilidades de la empresa.

Es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en la actividad que realiza la cooperativa mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.

La capacitación debe brindarse en medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto

Objetivos Generales

Mejorar las actividades laborales y el rendimiento de los empleados.

Adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional

Pasos para elaborar plan de capacitación

- 1.- Detención y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir las necesidades de conocimientos y desempeño.
- 2.- Diseño de plan de capacitación: se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades.
- 3.- Validación del plan de capacitación: se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
- 4.- Ejecución del plan de capacitación: se dicta el plan de capacitación a los trabajos

5.- evaluación del plan de capacitación: se determinan los resultados del plan, los pro y los contra del mismo.

Aspectos que se deben considerar para la elaboración de un plan de capacitación

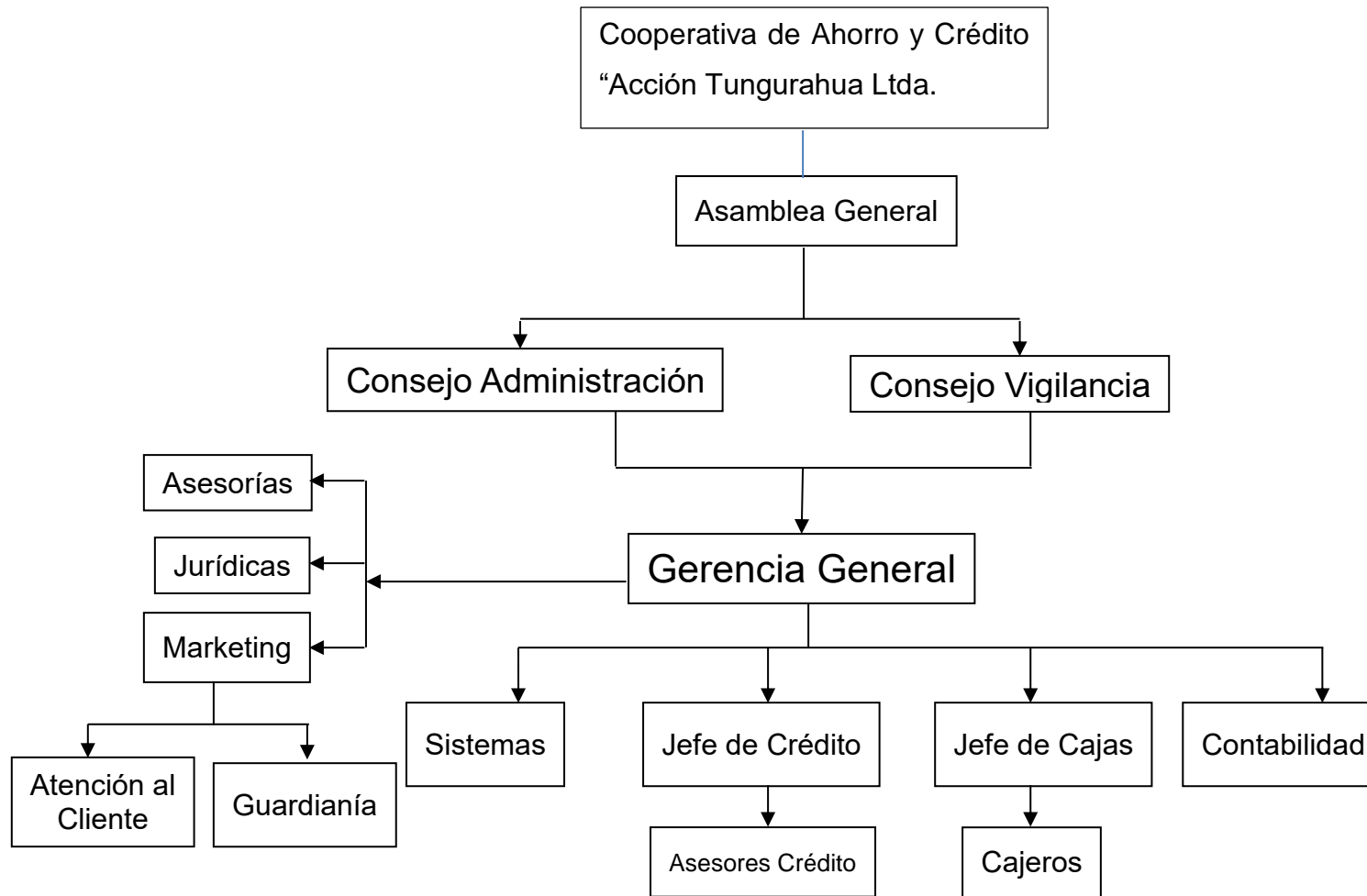
1. Distribución personalizada de los recursos
2. Distribución centrada en la capacitación específica
3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general.

Aplicar evaluación de 360°

Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral La cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de el sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos.

4.2.6.5 Organigrama estructural



4.2.6.6 Manual de funciones

Área Administrativa

GERENTE GENERAL

Objetivo Estratégico del Cargo

- Liderar el crecimiento, desarrollo de la institución.
- Establecer esquemas de cambio para el mejoramiento en la funcionalidad de la Cooperativa.

Principales Procesos a su Cargo

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar al menos trimestralmente al consejo de administración de los resultados
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- Actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes y valores de la entidad.
- Contratar, remover y sancionar a los empleados de la Cooperativa, cuyo nombramiento o remoción no sea de competencia de otro órgano de la entidad, y fijar sus remuneraciones.
- Suministrar la información que le soliciten los socios, órganos internos de la Cooperativa, la Superintendencia y otras instituciones, de acuerdo con su competencia
- Presentar al Consejo de Administración los informes periódicos que éste le solicite y el informe anual de labores
- Delegar o revocar a otros funcionarios de la Cooperativa ciertas funciones a él asignadas, previa autorización del Consejo de Administración, para realizar operaciones específicas

- Presidir el Comité de Crédito de la Cooperativa
- Mantener y actualizar el registro de certificados de aportación y autorizar sus correspondientes transferencias
- Proponer al Consejo de Administración las políticas que permitan la operatividad de la Cooperativa
- Ejecutar las políticas de tasas de interés y de servicios de acuerdo a los lineamientos fijados por el Consejo de Administración, y
- Las demás atribuciones y deberes previstos en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en otras leyes, en este reglamento y en el estatuto de la Cooperativa
- Generar un clima laboral positivo, motivante y desafiante.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMULACION ACADEMICA REQUERIDA PARA EL CARGO

- Título profesional de Administración de Empresas, Economía, u otros afines y ser indígena que hable Kichua.
- Haber aprobado cursos de manejo gerencial
- Aptitudes para planificar y dirigir trabajos de grupo
- Capacidad de mando
- Excelentes relaciones personales

EXPERIENCIA REQUERIDA PARA OCUPAR EL CARGO

- Acreditar experiencia en la administración o dirección de instituciones financieras
- EDAD De 25 años en adelante
- SEXO Indiferente

NIVEL DE CONTACTO CON CLIENTES

Relación directa con el socio y público en general

Área Financiera

CONTADOR

REQUISITOS MINIMOS PARA EL CARGO:

- La persona que aspire a desempeñar el cargo deberá ostentar altas calidades morales y profesionales.

El cargo de Contador depende funcional y jerárquicamente del Gerente

NIVEL DE CONTACTO

Le reporta al Gerente, a la Junta Directiva, al Revisor Fiscal, a los líderes de los comités, a los asociados que lo requieran, y a los organismos de Control.

FUNCIONES

Las funciones del Contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión.

Además:

1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecidas.
2. Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido.
3. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la entidad que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
4. Preparar y presentar las declaraciones tributarias al SRI, y a los demás organismos que esté obligado.
5. Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
6. Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.

7. Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
8. Presentar los informes que requiera la Junta Directiva, el Gerente, el Comité de Control Social, en temas de su competencia.
10. Las demás que le asignen los Estatutos, reglamentos, normas que rigen para las organizaciones de Economía Solidaria.

Área Operativa

ASESOR DE CREDITO

OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO

- El de realizar un trabajo con eficiencia en la verificación de información del socio para minimizar el riesgo en la concesión del crédito y así aportar en el crecimiento sostenido de la Cooperativa

LINEA DE REPORTE DIRECTA

Jefe de Crédito o Gerente

PRINCIPALES PROCESOS A SU CARGO

- Imprimir reporte de morosidad cada día.
- Seleccionar a los socios que están con más de cinco días de atraso.
- Imprimir las notificaciones para los deudores y garantes.
- Distribuir las notificaciones según las zonas ya establecidas.
- Recibir las carpetas de crédito del jefe para su inspección de acuerdo a la zona de cada inspector.
- Realizar hoja de ruta imaginaria.
- Verificar los documentos soporte del crédito.
- Inspección y verificación de información de solicitudes de crédito en domicilio del deudor y garante.

- Realizar el informe de inspección recomendando la aprobación, negación o recomendaciones en lo referente a montos y garantías que garanticen el cobro del crédito.
- Entregar al jefe de crédito las inspecciones y notificaciones realizadas.
- Realizar notificaciones escritas y/o telefónicas en los horarios establecidos.
- Actualizar la información en el sistema de los socios verificados.
- Cobro a socios por préstamos.
- Archivo de documentación de crédito
- Envió a trámite judicial.
- Seguimiento de trámite judicial
- Realizar avalúo de bienes para la constitución de hipotecas o prendas.
- Realizar seguimientos a las promesas de pago de los socios.
- Coordinar con los abogados para realizar los embargos o secuestros de bienes.
- Generar un clima laboral positivo, motivante y desafiante
- Apoyar y participar en las acciones estratégicas que orienten al personal a una filosofía de trabajo que busque el mejoramiento continuo de los procesos de la Cooperativa

REQUISITOS DEL CARGO

FORMULACION ACADEMICA REQUERIDA PARA EL CARGO

- Título de bachiller en contabilidad, comercio o administración
- Conocimiento básico de computación
- Buenas relaciones humanas
- Conocimiento del entorno
- Capacidad de negociación.

EXPERIENCIA REQUERIDA PARA OCUPAR EL CARGO

- Tener experiencia en funciones similares en instituciones financieras
- EDAD De 20 años en adelante
- SEXO Hombre de preferencia

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE DIRECTA RELACION

- Contabilidad

HORARIO DE TRABAJO: 8h00 a 18h00 de lunes a viernes y 08h00 a 13h00 sábados

EQUIPOS QUE UTILIZA: Motocicletas, útiles y suministros de oficina, una maleta para cada uno.

RIESGO DEL PUESTO: La concesión del crédito, Cobro de dineros a los socios fuera de las instalaciones de la Cooperativa.

SISTEMA DE PAGO: Sueldo y comisiones

Nota.- Todas las funciones antes mencionadas en este reglamento son susceptibles al cambio según las necesidades y funcionalidad de la Cooperativa

CAJERO(A)-RECIBIDOR PAGADOR

OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO

El de brindar una confianza al socio en lo referente a la atención en el área de cajas y dar la seguridad al socio en el recurso financiero que deposita con nosotros.

LINEA DE REPORTE DIRECTA: Contabilidad.

PRINCIPALES PROCESOS A SU CARGO

- Recibir el fondo de cambio y firmar comprobante de respaldo.
- Deberá iniciar a la hora indicada la atención al público, para lo cual con la debida antelación deberá tener listo tanto el efectivo recontado y ordenado, así como todos sus materiales.
- La atención deberá realizarse exclusivamente a través de ventanilla y a socios en fila, por ningún concepto deberá atenderse por detrás de la ventanilla sea a socios o empleados, sea cual fuere su nivel.

- Todas las transacciones serán realizadas entre cajero y socio, no deberá atender a más de un socio a la vez.
- Recibir dinero en efectivo o cheques debidamente verificados por: ahorros, aportaciones, pagos de créditos entre otros, efectuando los registros individuales de constancia correspondientes.
- No deberá discutir con los socios por ningún concepto, en estos casos se deberá comunicar al departamento de atención al cliente para que se de solución al reclamo.
- Los depósitos y retiros deberán contarse en presencia del socio luego comparar que su valor sea igual a lo anotado en la papeleta de depósito o retiro en el casillero de efectivo
- Todas las transacciones que efectuó los socios son confidenciales por lo tanto todos los cajeros están sujetos al sigilo bancario o sea a guardar absoluto silencio.
- Entregar al socio un comprobante de depósito si es que el mismo fuese hecho si la presencia de la libreta de ahorros
- Reportar los sobrantes o faltantes que hubieran en el cuadro del día.
- Emitir y recibir los respectivos comprobantes legales de registro por los depósitos de ahorros, retiros, pagos de créditos y otras transacciones que realizan los socios y realizar los respectivos reportes de caja.
- Verificar que las papeletas de retiro y depósito tengan valores iguales en números y letras en caso de deficiencia se devolverá al socio para que elabore una nueva papeleta.
- Entregar el dinero y reportes de trabajo a contabilidad debidamente cuadrado como son los cuadros de caja, reportes del sistema de ahorros, retiros y créditos, sumatoria de papeletas y arqueos de caja.
- Los cajeros no podrán utilizar dinero de su caja en asuntos ajenos a sus funciones, en caso de hacerlo será motivo de separación de la institución.
- Registrar el detalle de cheques recibidos
- Archivar la documentación del departamento.
- Generar un clima laboral positivo, motivante y desafiante
- Apoyar y participar en las acciones estratégicas que orienten al personal a una filosofía de trabajo que busque el mejoramiento continuo de los procesos de la Cooperativa

REQUISITOS DEL CARGO

FORMULACION ACADEMICA REQUERIDA PARA EL CARGO

- Título de bachiller en ciencias contables, comercio o administración.
- Conocimientos básicos de computación.
- Honestidad comprobada
- Hablar el idioma quichua y castellano
- Tener conocimiento sobre el manejo del dólar

EXPERIENCIA REQUERIDA PARA OCUPAR EL CARGO

- Tener experiencia en funciones similares.
- EDAD De 20 en adelante
- SEXO Indiferente

NIVEL DE CONTACTO CON CLIENTES

Hay una relación directa con el socio y público en general y confianza con el mismo.

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE DIRECTA RELACION

Contabilidad, crédito, gerencia.

HORARIO DE TRABAJO: De 8h00 a 18h30 de lunes a viernes y de 8h00 a 14h00 los días sábados.

EQUIPOS QUE UTILIZA: Computadora, máquina detectará de billetes falsos, muebles, equipos, útiles y suministros de oficina

RIESGO DEL PUESTO: Alto riesgo al trabajar con dinero, Custodio de los documentos de respaldo de las operaciones de caja.

SISTEMA DE PAGO: Sueldo fijo

Nota.- Todas las funciones antes mencionadas en este reglamento son susceptibles al cambio según las necesidades y funcionalidad de la Cooperativa

SECRETARIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO

El de dar apoyo a la gerencia general para el cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia y calidad.

LINEA DE REPORTE DIRECTA

Gerencia General

PRINCIPALES PROCESOS A SU CARGO

- Redactar y/o transcribir cartas, oficios, memos y otros
- Distribuir la correspondencia de la Cooperativa
- Mantener actualizado el archivo de la Cooperativa
- Atender al público en las aperturas de cuenta y en la información de la Cooperativa
- Atender llamadas telefónicas y dar la solución a ellas
- Mecanografiar las convocatorias a sesiones y/o reuniones de directivos, comisiones, representante y funcionarios en general
- Recepar, tramitar y despachar comunicaciones
- Preparar la documentación para el análisis de la gerencia y funcionarios en general
- Organizar la agenda del superior
- Mantener un banco de datos de las comunicaciones recibidas y enviadas que tengan el carácter de archivo permanente, así como de las resoluciones de los Organismos de control y otros.
- Extender los certificados solicitados por los socios
- Apoyar las actividades de capacitación para directivos y funcionarios
- Generar un clima laboral positivo, motivante y desafiante

- Apoyar y participar en las acciones estratégicas que orienten al personal a una filosofía de trabajo que busque el mejoramiento continuo de los procesos de la Cooperativa

REQUISITOS DEL CARGO

FORMULACION ACADEMICA REQUERIDA PARA EL CARGO

- Hablar el idioma quichua y castellano
- Tener conocimientos básicos de computación en procesadores de palabras.

EXPERIENCIA REQUERIDA PARA OCUPAR EL CARGO

- Tener experiencia en cargos similares
- EDAD: De 20 años en adelante
- SEXO: De preferencia mujer

NIVEL DE CONTACTO CON CLIENTES: El nivel de contacto con el socio y público es alta.

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE DIRECTA RELACION: Con todas las unidades administrativas de la Cooperativa.

HORARIO DE TRABAJO: De 8h00 a 18h15 de lunes a viernes y de 8h00 a 14h00 los días sábados.

EQUIPOS QUE UTILIZA: Equipos de computación, muebles, materiales, útiles y suministros de oficina.

RIESGO DEL PUESTO: El riesgo es bajo por custodio de documentación a su cargo

SISTEMA DE PAGO: Base fija

4.2.6.7 Factibilidad financiera

Presupuesto Salarial

No.	Nómina del personal	RUM	Comisiones	Total Ingresos	Aporte personal	Otros egresos	Total Egresos	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total rol
1	Pacari Tigselema Jose Elias	2,000.00		2,000.00	189.00		189.00	166.67	30.50	243.00	166.60	83.33	2,690.10
2	Poago Punina Jose Angel	950.00	249.38	1,199.38	113.34		113.34	99.95	30.50	145.72	99.91	39.58	1,615.04
3	Tisalema Quinatoa Elsa Isabel	503.00	153.00	656.00	61.99		61.99	54.67	30.50	79.70	54.64	20.96	896.47
4	Serrano Fiallos Marcia	620.00	136.92	756.92	71.53		71.53	63.08	30.50	91.97	63.05	25.83	1,031.35
5	Pandashina Pilamunga Kevin	604.00	158.55	762.55	72.06		72.06	63.55	30.50	92.65	63.52	25.17	1,037.93
6	Periche	752.00	197.40	949.40	89.72		89.72	79.12	30.50	115.35	79.09	31.33	

	Masaquiza Sandra												1,284.79
7	Quinatoa Gloria	500.00	110.42	610.42	57.68		57.68	50.87	30.50	74.17	50.85	20.83	837.64
8	Pacari Tigselema Giovany	601.00	132.72	733.72	69.34		69.34	61.14	30.50	89.15	61.12	25.04	1,000.67
9	Tisalema Enrique	462.00	102.03	564.03	53.30		53.30	47.00	30.50	68.53	46.98	19.25	776.30
10	Isalema Segundo Juan	436.00	0.00	436.00	41.20		41.20	36.33	30.50	52.97	36,32	18.17	610.29
11	Pacari Tigselema Abel	613.00	135.37	748.37	70.72		70.72	62.36	30.50	90.93	62.34	25.54	1,020.04
12	Capuz Tisalema Miryam	379.05	83.71	462.76	43.73		43.73	38.56	30.50	56.23	38.55	15.79	642.39
13	Cashabamba Yancha Hilda	652.00	198.32	850.32	80.36		80.36	70.86	30.50	103.31	70.83	27.17	1,152.99
		9,072.05	1,657.82	10,729.87	1,013.97	0.00	1,013.97	894.16	396.50	1,303.68	893.80	378.00	14,596.01

Tabla 14: Proyección del rol de pagos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
32,281.20	34,540.88	36,958.75	39,545.86	42,314.07
19,380.54	20,737.17	22,188.78	23,741.99	25,403.93
10,757.69	11,510.72	12,316.47	13,178.63	14,101.13
12,376.17	13,242.50	14,169.47	15,161.34	16,222.63
12,455.19	1,332.06	14,259.95	15,258.15	16,326.22
15,417.45	16,496.67	17,651.43	18,887.03	20,209.13
10,051.63	10,755.24	11,508.11	12,313.68	13,175.63
12,008.05	12,848.61	13,748.02	14,710.38	15,740.10
9,315.55	9,967.64	10,665.37	11,411.95	12,210.79
7,323.51	7,836.16	8,384.69	8,971.62	9,599.63
12,240.50	13,097.34	14,014.15	14,995.14	16,044.80
7,708.68	8,248.29	8,825.67	9,443.47	10,104.51
13,835.91	14,804.42	15,840.73	16,949.58	18,136.05
175,152.06	187,412.71	20,0531.60	214,568.81	229,588.63

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

Interpretación:

Una vez realizada la proyección de rol de pagos podemos tener una idea de cuánto será el gasto en pagos a empleados, dentro de los cinco años, para el primer año tenemos un valor de 175.152,06 dólares y para el último año el gasto hacendera a un valor de 229.588,63 dólar.

Presupuesto de gastos

Detalle	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Agua	240.00	252.00	264.60	277.83	291.72
Luz	420.00	441.00	463.05	486.20	510.51
Servicio de guardianía	702.65	737.78	774.67	813.41	854.08
Teléfono	360.00	378.00	396.90	416.75	437.58
Publicidad	4,508.01	4,733.41	4,970.08	5,218.59	5,479.51
Movilización	3,184.33	3,343.54	3,510.72	3,686.26	3,870.57
Arrendamientos	27,973.73	29,372.41	30,841.04	32,383.09	34,002.24
Impuestos Fiscales	15,521,07	16,297.12	17,111.98	17,967.58	18,865.96
Impuestos Municipales	3,618.39	3,799.30	3,989.27	4,188.74	4,398.18
Gasto de adecuación	396.03	415.83	436.62	458.45	481.38
Gasto de Instalación	140.18	147.18	154.55	162.28	170.39
Mantenimiento y reparación	7,934.53	8,331.25	8,747.82	9,185.21	9,644.47
TOTAL	64,998.92	68,248.86	71,661.31	75,244.37	79,006.59

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

Tabla 15:

Objetivo Operativo	Responsable	Presupuesto	Proveedores
Realizar la campaña publicitaria para captar nuevos socios	Gerente	500	Impresa La Prensa
	Marketing	500	Radio Bonita
Rediseñar el proceso de colocación para incrementar la colocación de créditos	Jefe de crédito Gestor de cobranzas	Departamento de riesgos	1500
Capacitar en el proceso de colocación para incrementar la colocación de créditos	Gerente Departamento de cobranzas	SEPS Entidades Privadas (Financoop)	400 por capacitación
Definir metas de colocación por asesor para incrementar colocación de créditos	Gerente Departamento de Cobranzas	Internamente 2500 mensuales	2500 mensuales
Realizar evaluaciones de desempeño para capacitar a los empleados de la cooperativa	Gerente	Área Administrativa	30
Elaborar un plan de capacitación para capacitar a los empleados de la cooperativa	Gerente Secretaria	Ministerio de Relaciones Laborales Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	80

Realizar una evaluación de 360° para capacitar a los empleados de la cooperativa	Gerente	Área Administrativa	50
Socializar sobre el proceso de recuperación para reducir el porcentaje de morosidad	Gerente Todo el personal de la institución	Área Administrativa	20

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

Análisis:

Se ha realizado el presupuesto de gastos que tiene la institución tomando en cuenta todas las actividades propias de la empresa y de cada área, las cuales se encuentran expresados en términos financieros.

Por lo tanto podemos ver que el mayor gasto que tiene la cooperativa es en pago de Arriendos con el valor de 27.937,73 en el año uno y para el quinto año tendremos un gasto de 34.002,24.

Presupuesto de Colocación

Tipos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Minorista Micro mercado	15,000.00	15,750.00	16,537.50	17,364.375	18,232.5938
Subsistencia de Minorista	86,857.66	91,200.543	95,760.57	100,548.599	105,576.029
Acumulación Simple	148,544.59	155,971.82	163,770.41	171,958.931	180,556.878
Acumulación Ampliada	24,098.15	25,303.0575	26,568.2104	27,896.6209	29,291.4519
Créditos Emergentes	32,201	33,81105	35,5016025	37,2766826	39,1405168
Créditos Consumo	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.0375
Minorista Economía A	47,610.69	49,991.22	52,490.79	55,115.325	57,871.0913
Minorista Economía B	41,000.00	43,050.00	45,202.50	47,462.625	49,835.7563
TOTAL	369,143.291	387,600.456	406,980.478	427,329.502	448,695.977

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

Interpretación:

A l realizar en presupuesto de colocación que la cooperativa deberá de cumplirá para que la cooperativa pueda seguir desarrollando.

Es importante saber los valores que se colocaran en cada año así tenemos que para el primer año el valor a colocar será sé 369.143,291 y la cooperativa tendrá que terminar colocando el valor de 448.695,977 dólares.

Estado de Resultados proyectado

Ingresos	369,143.29	387,600.46	406,980.48	427,329.50	448,695.98
Gastos	320,150.98	339,661.57	36,0392.91	382,423.18	405,835.72
Utilidad	48,992.31	47,938.88	46,587.57	44,906.32	42,860.26
15% participación	7,348.85	7,190.83	6,988.14	6,735.95	6,429.04
Base Impuesto a la renta	41,643.46	40,748.05	39,599.44	38,170.37	36,431.22
Impuesto a la renta	9,161.56	8,964.57	8,711.88	8,397.48	8,014.87
Utilidad del Ejercicio	32,481.90	31,783.48	30,887.56	29,772.89	28,416.35

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

Interpretación:

Al realizar el estado de resultados, se determinó los ingresos, con los cuales cuenta la cooperativa para cumplir con lo que desea hacer así tenemos para el año uno la cantidad de 369.143,29, para el año 5 será de 48.695,98 y los gastos.

Análisis de Riesgo

Flujo neto de efectivo						
Inversión inicial	-45000,00					
Flujo de Caja		32,481.90	31,783.48	30,887.56	29,772.89	28,416.35
Tipo de descuento	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
$(1+r)^n$	1	1,12	1,2544	1,404928	1,57351936	1,762341683
$1/(1+r)^n$	1	0,892857143	0,797193878	0,711780248	0,635518078	0,567426856
Flujo de caja descontado	-45000	29,001.70	25,337.59	19,629.60	18,921.21	
VAN	64.014,30					

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

Cuadro TIR	
0	-45000,00
1	29,001.70
2	25,337.59
3	19,629.60
4	18,921.21
5	16,124.20
TIR	21%

Elaborado por: Gladys Abigail Agualongo Quinatoa

El análisis del riesgo, se estableció un valor actual neto de 64014.30 dólares y una tasa interna de retorno del 21%, esto quiere decir que el proyecto es rentable si se cumple con las metas previstas.

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., fue fundada el 26 de diciembre del 2006, realiza sus actividades en la Ciudad de Ambato, en la actualidad cuenta con dos sucursales ubicadas en los cantones de Mejía y Latacunga; en la oficina matriz laboran 13 trabajadores, se fijó una meta de colocación de 1'800.000,00 dólares anuales en el año 2015, ha presentado problemas relacionados directamente con el hecho de que al faltar una planificación estratégica no se fijan metas coherentes a la realidad empresarial.
- Se pudo determinar que no cuenta con una misión acorde a la situación empresarial, mientras que la visión tenía una concepción abstracta que no identifica a donde se desea llegar partiendo del desempeño actual de los recursos, por lo que es indispensable la elaboración de los siguientes herramientas de gestión empresarial.
- Se fijaron los objetivos para cada uno de los aspectos claves de la entidad, como por ejemplo el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera vencida donde se pudo establecer los hechos relevantes de la organización como por ejemplo la ausencia de un manual de funciones.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., donde se definió a partir desde que punto se inicia las actividades y a donde se desea llegar conociendo los niveles de crecimiento institucionales de la entidad.
- Socializar a los funcionarios la misión y visión institucional para que puedan identificar las actividades que se realizan y la manera que su desempeño respalda al cumplimiento de las metas institucionales.
- Aplicar controles a los objetivos empresariales a fin de establecer donde se desea llegar, verificar el cumplimiento del presupuesto en el cronograma establecido y evaluar si los funcionarios realizan adecuadamente sus funciones para alcanzar el rendimiento esperado.

BIBLIOGRAFIA

- Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner, S. B. (2012). Planeación Estratégica por Áreas Funcionales. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.v.
- Castro, A. L. (2008). Planeación Financiera Estratégica. México: Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cortés Padilla, M. T. (2012). Metodología de la Investigación . México: Trillas, S.A. de C.V.
- Erazo, R. S. (2012). Planificación Estratégicaa. Riobamba: Copiadora de la Facultad de Ciencias Pecuarias.
- Hitt, J. S. (2006). Administración . México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lara Muñoz, E. M. (2011). Fundamentos de la Investigación. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. .
- Miranda Ruíz, A. E. (25 de Julio de 2014). <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/12356789/3453#sthash.gYCAK6F0.dpuf>.
- MUNCH GALINDO, L. (2007). Administración. Escuelas, procesos administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: D.R.2007 por Perason Educación de México, S.A. de C.V.
- Pañeda, J. B. (2004). Administración . México: Mc GRAW- HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- ROBBINS, S. P. (2010). Administración. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodriguez, S. H. (2008). ÁREAS FUNCIONALES Y ESTRATEGIAS PARA LA COMPEITIVIDAD. México: Mc GRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- SENPLADES. (s.f.). <http://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>.

ANEXOS

Anexo 1: Fotografías



