



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA, PARROQUIA SALINAS,
CANTÓN GUARANDA PERIODO 2020-2022

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

PAOLA STEFANÍA GARCÍA SECAIRA

Riobamba-Ecuador

2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA, PARROQUIA SALINAS,
CANTÓN GUARANDA PERIODO 2020-2022

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: PAOLA STEFANÍA GARCÍA SECAIRA

DIRECTOR: ING. GERARDO LUIS LARA NORIEGA

Riobamba-Ecuador

2019

2019, PAOLA STEFANÍA GARCÍA SECAIRA

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Paola Stefanía García Secaira, 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de Diciembre de 2019



Paola Stefanía García Secaira

C.I. 020235058-3

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA, PARROQUIA SALINAS, CANTÓN GUARANDA PERIODO 2020-2022, previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. PAOLA STEFANÍA GARCÍA SECAIRA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		04-12-2019
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega DIRECTOR TRIBUNAL		04-12-2019
Eco. María Isabel Gavilánez Vega MIEMBRO TRIBUNAL		04-12-2019

AGRADECIMIENTO

Al culminar una etapa de vida y la más anhelada agradezco en primer lugar a Dios por las bendiciones derramadas sobre mi persona, por hacerme una mujer valiente y luchadora que ha sabido salir adelante.

A mi madre, mi tía, hermana y sobrino por su apoyo incondicional durante el transcurso de mi vida universitaria por nunca dejarme sola y siempre estar pendientes de mí.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo especialmente a la Facultad de Administración de Empresas y la Escuela de Ingeniería en Finanzas, por abrirme sus puertas y cumplir mi sueño de ser una Ingeniera en Finanzas, y por impartirme grandes conocimientos que me llevarán hacer una gran profesional.

A mi director y miembro de tesis, la Eco. María Isabel Gavilánez y al Ing. Gerardo Lara que con su colaboración y tiempo dedicado me han ayudado a cumplir el mayor de mis logros.

A mis amigos y compañeros por su apoyo y sobre todo compañía durante todo este tiempo de vida universitaria.

Mil gracias a todos.

Paola Stefanía García Secaira

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de titulación en primer lugar a Dios por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida, por darme salud, inteligencia y sabiduría y por darme a la mejor madre del mundo ya que gracias a ella puedo cumplir la mayor meta anhelada en mi vida.

A mi madre Gladys por ser ese pilar fundamental, un ejemplo de lucha y coraje, por ser mi fuente de inspiración y por enseñarme a ser una mujer fuerte y valiente, a mi hermana Gabriela por brindarme sus consejos y apoyarme incondicionalmente, a mi sobrino Alex por ser mi motivación para ser una mejor persona y salir adelante en mi carrera universitaria. Al igual que a todas las personas que contribuyeron de una u otra forma para que este gran logro se cumpla.

Paola Stefanía García Secaira

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
<i>1.1.1 Formulación del Problema</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2 Delimitación del problema</i>	<i>3</i>
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos	5
<i>1.3.1 Objetivo General.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>5</i>
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Antecedentes investigativos	6
<i>2.1.1 Antecedentes Históricos</i>	<i>7</i>
2.2 Fundamentación teórica	8
2.2.1 Planificación.....	8
<i>2.2.1.1 Clasificación de la Planificación</i>	<i>8</i>
<i>2.2.1.2 Componentes de la Planificación.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.1.3 Importancia de la Planificación.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.1.4 Ventajas y Desventajas de la Planeación.....</i>	<i>10</i>
<i>2.2.1.5 Estrategia</i>	<i>11</i>
2.2.2 Planeación Estratégica.....	11
<i>2.2.2.1 Importancia de la planificación estratégica</i>	<i>11</i>
<i>2.2.2.2 Clasificación de la Planificación Estratégica.....</i>	<i>12</i>
<i>2.2.2.3 Características de la Planeación Estratégica.....</i>	<i>12</i>
<i>2.2.2.4 Beneficios de la Planeación Estratégica.....</i>	<i>12</i>
<i>2.2.2.5 Objetivos de la Planificación Estratégica.....</i>	<i>13</i>

2.2.3	<i>Diagnóstico de Planificación</i>	14
2.2.3.1	<i>Análisis Externo</i>	14
2.2.3.2	<i>Análisis Interno</i>	14
2.2.4	<i>Matriz FODA</i>	15
2.2.4.1	<i>Diagnóstico Estratégico Externo</i>	15
2.2.4.2	<i>Diagnóstico Estratégico Interno</i>	16
2.2.5	<i>Matrices de Evaluación</i>	16
2.2.5.1	<i>Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)</i>	16
2.2.5.2	<i>Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)</i>	17
2.2.5.3	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	18
2.2.6	<i>Misión</i>	18
2.2.6.1	<i>Objetivos de la elaboración de la misión</i>	19
2.2.6.2	<i>Procedimiento para elaborar la misión</i>	19
2.2.7	<i>Visión</i>	19
2.2.7.1	<i>Procedimiento para la formulación de la visión</i>	19
2.2.7.2	<i>La visión debe tener los siguientes elementos:</i>	20
2.2.8	<i>Objetivos Estratégicos</i>	21
2.2.9	<i>Cooperativismo</i>	21
2.2.10	<i>Planificación Preliminar</i>	22
2.3	Marco conceptual	22
2.4	Idea a defender	23
2.5	Variables	23
2.5.1	<i>Variable independiente</i>	23
2.5.2	<i>Variable dependiente</i>	23

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 24

3.1	Modalidad básica de la investigación	24
3.1.1	<i>Investigación Cuantitativa</i>	24
3.1.2	<i>Investigación Cualitativa</i>	24
3.1.3	<i>Investigación de campo</i>	24
3.1.4	<i>Investigación Bibliográfica - Documental</i>	25
3.2	Tipos de Investigación	25
3.2.1	<i>Investigación Exploratoria</i>	25
3.2.2	<i>Investigación Descriptiva</i>	25
3.2.3	<i>Investigación Explicativa</i>	26
3.3	Población	26

3.3.1	<i>Muestra</i>	27
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	28
3.4.1	<i>Métodos de Investigación</i>	28
3.4.1.1	<i>Método Deductivo</i>	28
3.4.1.2	<i>Método Inductivo</i>	28
3.5	Resultados	30
3.5.1	<i>Resultados cuantitativos</i>	31
3.5.1.1	<i>Encuesta empleados de la cooperativa</i>	31
3.5.1.2	<i>Encuesta socios de la cooperativa</i>	41
3.5.2	<i>Resultados Cualitativos</i>	53
3.5.3	<i>Entrevista</i>	53
3.6	Hallazgos	54
3.7	Título	56
3.8	Contenido de la propuesta	56
3.8.1	<i>Alcance</i>	56
3.8.2	<i>Metodología</i>	56
3.9	Desarrollo de la propuesta	57
3.9.1	<i>Esquema de la Propuesta</i>	57
3.10	Fase 1 (diagnóstico de planificación)	58
3.10.1	<i>Historia</i>	58
3.10.2	<i>Misión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas LTDA</i>	58
3.10.2.1	<i>Misión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas LTDA</i>	59
3.10.3	<i>Visión actual de la cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas LTDA</i>	59
3.10.3.1	<i>Visión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas LTDA</i>	59
3.10.4	<i>Valores corporativos</i>	59
3.10.5	<i>Organigrama estructural</i>	60
3.10.6	<i>Funciones</i>	61
3.10.7	<i>FODA</i>	77
3.10.8	<i>Matrices</i>	78
3.10.9	<i>Objetivos estratégicos</i>	81
3.10.10	<i>Método Descriptivo</i>	82
3.10.11	<i>Políticas</i>	85
3.10.12	<i>Manual de crédito y cobranzas</i>	89
3.11	Fase 3 control estratégico	94
3.11.1	<i>Introducción</i>	94
3.11.2	<i>Índices de Gestión</i>	94
3.11.3	<i>Cronograma de capacitación</i>	99

<i>3.11.4 Seguimiento de control</i>	100
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	17
Tabla 2-2:	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	17
Tabla 3-2:	Matriz del Perfil Competitivo	18
Tabla 1-3:	Población	26
Tabla 2-3:	Misión y Visión.....	31
Tabla 3-3:	Identificación con la misión y visión	32
Tabla 4-3:	Políticas y Procedimientos	33
Tabla 5-3:	Plan Estratégico	34
Tabla 6-3:	Diseño de un plan estratégico	35
Tabla 7-3:	Problemas sin una planificación	36
Tabla 8-3:	Trabajo en Equipo.....	37
Tabla 9-3:	Capacitación.....	38
Tabla 10-3:	Gestión Administrativa	39
Tabla 11-3:	Funciones de los empleados.....	40
Tabla 12-3:	Atención al cliente	41
Tabla 13-3:	Servicios de la Cooperativa	42
Tabla 14-3:	Problemas de la cooperativa	43
Tabla 15-3:	Competencia	44
Tabla 16-3:	Agilidad del servicio	45
Tabla 17-3:	Satisfacción con el servicio.....	46
Tabla 18-3:	Servicios a los que acceden los socios	47
Tabla 19-3:	Infraestructura	48
Tabla 20-3:	Plan Estratégico	49
Tabla 21-3:	Administración.....	50
Tabla 22-3:	Políticas y Procedimientos	51
Tabla 23-3:	Misión y Visión.....	52
Tabla 24-3:	Resumen de la Entrevista.....	53
Tabla 25-3:	Perfil de un Gerente	66
Tabla 26-3:	Perfil de un Asesor Legal.....	67
Tabla 27-3:	Perfil de un Jefe de Talento Humano.....	68
Tabla 28-3:	Perfil de un Jefe de Negocios.....	69
Tabla 29-3:	Perfil de un Jefe de Operaciones.....	70
Tabla 30-3:	Perfil de un Jefe de Crédito y Cobranzas	71
Tabla 31-3:	Perfil de un Jefe de Marketing	72
Tabla 32-3:	Perfil de un Jefe Financiero	73

Tabla 33-3: Perfil de un Jefe de Contabilidad	74
Tabla 34-3: Perfil de un Jefe de Caja	75
Tabla 35-3: Perfil de un Jefe de Tesorería.....	76
Tabla 36-3: FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	77
Tabla 37-3: Matriz de Factores Externos	78
Tabla 38-3: Matriz de Factores Internos	79
Tabla 39-3: Matriz del Perfil Competitivo	80
Tabla 40-3: Objetivos Estratégicos	81
Tabla 41-3: Función Gerente General	82
Tabla 42-3: Función Jefe de Crédito y Cobranzas	82
Tabla 43-3: Función Jefe de Tesorería	83
Tabla 44-3: Función Jefe de Ventas	83
Tabla 45-3: Función Jefe de Recursos Humanos	84
Tabla 46-3: Función Jefe de Atención al Cliente	84
Tabla 47-3: Políticas de Gerencia.....	85
Tabla 48-3: Políticas de Cobranzas	86
Tabla 49-3: Políticas de Atención al Cliente.....	87
Tabla 50-3: Políticas del Departamento de Recursos Humanos.....	87
Tabla 51-3: Políticas del Área de Tesorería	88
Tabla 52-3: Políticas del Área de Ventas	88
Tabla 53-3: Montos	90
Tabla 54-3: Niveles de aprobación.....	92
Tabla 55-3: Actividades Establecidas por Actividades Cumplidas	94
Tabla 56-3: Objetivos Establecidos por Objetivos Cumplidos	95
Tabla 57-3: Créditos Establecidos por Créditos Colocados	96
Tabla 58-3: Capacitaciones Establecidas por Capacitaciones otorgadas	97
Tabla 59-3: Cronograma de Capacitación.....	99
Tabla 60-3: Seguimiento de control	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Clasificación de la Planificación.....	8
Gráfico 2-2:	Ventajas y Desventajas de la Planeación	10
Gráfico 3-2:	Características de la planificación estratégica	12
Gráfico 4-2:	Fuerzas decisivas del negocio	13
Gráfico 5-2:	Matriz FODA.....	15
Gráfico 6-2:	Diferencia entre misión, visión y estrategia.....	20
Gráfico 1-3:	Misión y Visión	31
Gráfico 2-3:	Identificación con la misión y visión	32
Gráfico 3-3:	Políticas y Procedimientos.....	33
Gráfico 4-3:	Plan Estratégico	34
Gráfico 5-3:	Diseño de un plan estratégico	35
Gráfico 6-3:	Problemas sin una planificación	36
Gráfico 7-3:	Trabajo en Equipo.....	37
Gráfico 8-3:	Capacitación	38
Gráfico 9-3:	Gestión Administrativa	39
Gráfico 10-3:	Funciones de los empleados	40
Gráfico 11-3:	Atención al cliente	41
Gráfico 12-3:	Atención al cliente	42
Gráfico 13-3:	Problemas de la cooperativa	43
Gráfico 14-3:	Competencia	44
Gráfico 15-3:	Agilidad del servicio.....	45
Gráfico 16-3:	Satisfacción con el servicio.....	46
Gráfico 17-3:	Servicios a los que acceden los socios.....	47
Gráfico 18-3:	Infraestructura.....	48
Gráfico 19-3:	Plan Estratégico	49
Gráfico 20-3:	Administración.....	50
Gráfico 21-3:	Políticas y Procedimientos.....	51
Gráfico 22-3:	Misión y Visión	52
Gráfico 23-3:	Hilo conductor de la propuesta	57
Gráfico 24-3:	Organigrama Estructural.....	60
Gráfico 25-3:	Organigrama estructural propuesto.....	61
Gráfico 26-3:	Flujograma de Funciones.....	65
Gráfico 27-3:	Flujograma de procedimientos.....	93

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

Anexo B: Formato de encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

Anexo C: Fotos de evidencia de la investigación

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad diseñar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., Parroquia Salinas, Cantón Guaranda período 2020-2022, analizando las condiciones del entorno y de sus características internas que permita mejorar la eficiencia, eficacia y economía de dicha cooperativa. En este trabajo se realizó una recopilación de información otorgada por parte del Gerente, así como de los empleados de la misma, para el análisis de la situación actual de la cooperativa se ejecutó un diagnóstico institucional mediante matrices como el EFE, EFI y un análisis FODA en donde se pudo determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, lo cual permitió conocer que no cuenta con un plan estratégico, y por ende la inexistencia de políticas de crédito, falta de publicidad y la carencia de capacitación al personal. Se desarrolló un direccionamiento estratégico en el cual se estableció la misión, visión, objetivos, estrategias y metas conjuntamente con el control y seguimiento de las mismas las cuales permitirá tener como resultado una mejora en la administración de la empresa. Por eso se recomienda que se realice la aplicación del presente plan estratégico, lo que le permitirá proyectarse hacia el futuro con objetivos y metas planteadas que contribuirán con el desarrollo interno de la empresa, proporcionando una herramienta para mejorar la gestión administrativa.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <MATRIZ FODA> <ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS> <DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO> <SALINAS (CANTÓN)>

ABSTRACT

In the present title work aims to design a strategic planning for the Savings and Credit Cooperative Salinas Ltda, Salinas Parish, Guaranda Canton for 2020-2022, analyzing the conditions of the environment and its internal features to improve the efficiency, effectiveness and economy of this cooperative. In this work a compilation of information granted by the manager, as well as the employees of the same, was carried out for the analysis of the current situation of the cooperative, an institutional diagnosis was executed through matrices such as the EFE, EFI, and FODA analysis where it was possible to determine what its strengths and weaknesses are, which allowed us to know that it does not have a strategic plan, and therefore the absence of credit policies, lack of publicity and lack of staff training. Strategic direction was developed in which the mission, vision, objectives, strategies and goals were established in conjunction with the control and monitoring of them, which will allow to result in an improvement in the management of the company. There fore it is recommended that the application of this strategic plan be implemented, which will allow it to be projected into the future with objectives and goals set that would contribute to the internal development of the company, providing a tool to improve the administrative management

KEYWORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLANNING>, <MATRIX FODA>, <ADMINISTRATIVE STRATEGIES>, <STRATEGIC ADDRESSING>, <SALINAS (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

Una planificación estratégica es una herramienta en la cual las empresas se basan para manejarse de una manera eficiente y eficaz y por ende tomar decisiones acertadas que serán de éxito para su negocio.

Es de suma importancia saber que hoy en día en el mundo cooperativista es mayor la competencia; es por eso que hay que tener en claro el proceso de una gestión administrativa eficiente, al igual que tener una misión y visión a la cual la cooperativa se rija para alcanzar sus metas de una manera exitosa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., internamente identificó la necesidad de diseñar una planificación estratégica, por la cual se plantea una propuesta que servirá para una mejor gestión y por supuesto para poder alcanzar los objetivos institucionales estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo según sea el caso.

Al desarrollar la planificación estratégica se rediseña la misión, visión, valores corporativos, y objetivos, los cuales serán de ayuda para aportar a la cooperativa para su beneficio en el ámbito directivo, operacional, financiero y los más importantes a sus socios.

En el primer capítulo del trabajo de titulación se detalló el problema por el cual se desarrolla este trabajo, señalando la justificación y los objetivos tanto generales como específicos los cuales nos guían y orientan para saber cuáles son los pasos para avanzar en nuestro trabajo.

En el segundo capítulo se desarrolló el Marco Teórico que es el que se encarga de desarrollar los antecedentes investigativos e históricos, las variables dependientes e independientes del trabajo y también es el que permite describir el problema encontrado en la cooperativa, pero desde un punto de vista teórico.

El tercer capítulo se efectuó el Marco Metodológico el cual se basó en detallar la modalidad en la cual se va a efectuar la investigación, la población y muestra, al igual que los instrumentos, métodos y técnicas implantadas para efectuar la investigación.

El cuarto capítulo se diseñó la propuesta de planificación estratégica realizada para la Cooperativa Salinas; para ello me basé en el modelo de Fred David el cual consiste en tres etapas como son la formulación, implantación y la evaluación de estrategias, basadas en la realización de la Matriz

FODA, la Matriz EFI, EFE, el rediseño de la misión, visión, valores corporativos y el organigrama institucional.

Por último, se estableció las conclusiones y recomendaciones del trabajo de titulación basado en el resultado del diseño del plan estratégico formulado para la Cooperativa Salinas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., no cuenta con una planificación estratégica claramente definida que permita mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los diferentes servicios que brinda a sus socios, además que es un requerimiento de cumplimiento obligatorio por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) el organismo de control, por lo que se decidió formular el Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2020 – 2022.

En los últimos años en la Cooperativa de Ahorro y Crédito se ha identificado problemas relacionados a la falta de un plan estratégico como;

Se dificulta para los líderes organizacionales determinar la posición y perspectiva a futuro con miras a identificar metas y objetivos, al igual que hay una dificultad al establecer la secuencia en que deberían ser alcanzados los objetivos para llegar a la visión propuesta, la cooperativa también cuenta con una escasa dirección con respecto a las acciones de la gerencia organizacional dificultando así que se determinen las prioridades, enfocando energía y recursos en el fortalecimiento de las operaciones, asegurando que el equipo de trabajo se encuentre orientado a las metas comunes. Otro de los grandes problemas que la cooperativa tiene es la falta de análisis o evaluación de factores internos y externos actuales que identifiquen amenazas y oportunidades en beneficio de la cooperativa de ahorro y crédito. Y por último es que no se refina y evalúa de manera continua el desempeño, la cultura, comunicaciones e informes de datos de dicha cooperativa.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., parroquia Salinas, Cantón Guaranda periodo 2020-2022“define de manera sistemática y ordenada los lineamientos estratégicos?

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Diseño de una planificación estratégica

Área: Administrativa

Delimitación temporal: año 2020-2022

Delimitación Espacial:**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda**Provincia:** Bolívar**Cantón:** Guaranda**Parroquia:** Salinas**Dirección:** Matiavi Salinas y Cachipamba s/n Samilagua**Segmento:** 3**1.2 Justificación**

El desarrollo de una herramienta útil como un Plan Estratégico bien estructurado que permita tener una visión y misión común para todos sus miembros y que facilite el desarrollo de funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos que se desarrollan en la institución, lo que permitirá alcanzar niveles de eficacia y eficiencia. Por todas estas situaciones se va a desarrollar un Plan Estratégico para optimizar la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

El diseño metodológico se justifica con la aplicación del modelo de Fred David, al ser un procedimiento sencillo de comprender, está dividido en tres etapas que son la formulación, implantación y evaluación de la estrategia que permitirán analizar el problema de la cooperativa y plantear el desarrollo de las estrategias.

Esta investigación se basa en la necesidad de elaborar una planificación estratégica para la cooperativa debido a que esta le permitirá proyectarse hacia el futuro con objetivos y metas planteadas en la cual se va a contar con la ayuda de la parte gerencial y administrativa de dicha cooperativa para así poder cumplir con mi objetivo de plantear una misión y visión adecuadamente estructurada para la cooperativa Salinas Ltda.

Los beneficiarios directos serán los directivos y empleados de la Cooperativa ya que se contribuirá con el desarrollo interno de la empresa, proporcionando una herramienta para mejorar la gestión administrativa. Los beneficiarios indirectos son los socios quienes gozaran de una Cooperativa estable que garantice los mejores servicios financieros a sus clientes.

Con el diseño de un plan estratégico se espera ofrecer una herramienta de apoyo a la gestión administrativa, para que los administradores y funcionarios tengan una guía en la toma de decisiones, permitiendo diagnosticar las variables externas e internas que afectan la situación de

la empresa, creando estrategias de corto y largo plazo que se pongan en marcha y establecer el direccionamiento estratégico como motor principal de la entidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda, Parroquia Salinas, Cantón Guaranda periodo 2020-2022, mediante el análisis de las condiciones del entorno y de sus características internas que permite mejorar la eficiencia, eficacia y economía.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. mediante un análisis FODA, en el cual se obtendrán bases importantes para el desarrollo de la investigación.
- Aplicar instrumentos de planificación para que se establezca los objetivos estratégicos que guíen el desarrollo de la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.
- Proponer una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., Parroquia Salinas basadas en el modelo de Fred David, dividido en tres etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia que permita analizar el problema de la empresa y plantear el desarrollo de las estrategias.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para la elaboración del presente trabajo de titulación se tomó en consideración investigaciones de Planificación Estratégica, las mismas permitirán obtener una guía de análisis para el desarrollo del siguiente proyecto.

- En su trabajo de titulación: *Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el periodo 2012- 2016.* mencionan:

La falta de una planificación estratégica induce a que exista una mala administración y por ende un mal manejo de recursos el cual lleva a un pésimo desarrollo en la gestión administrativa y financiera el que es un proceso primordial para alcanzar el crecimiento en el mercado. La decisión por parte de la gerencia no ha sido acertada impidiéndole crecer y desarrollarse adecuadamente para alcanzar los objetivos institucionales planteados. (Gómez & Casco, 2012)

- En su trabajo de titulación: *Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.* menciona:

La inexistencia de una planificación estratégica en la cooperativa da hincapié a que existan problemas administrativos y de gestión entre sus socios empleados y directivos y no permite trabajar a la cooperativa en una sola dirección para que así cumplan los objetivos organizacionales y por ende su misión y visión. (Ochoa E. , 2015)

- En su trabajo de investigación con el título: *“Formulación de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., de la Ciudad de Riobamba, para el período 2014-2019”* menciona:

La falta de un plan estratégico ha impedido direccionar sus decisiones estratégicas eficientemente en la obtención de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. La carencia de dicho plan reduce a mejorar los conocimientos y habilidades por parte del personal, lo cual ha sido un obstáculo para alcanzar la eficiencia y eficacia en la organización. (Ochoa L. , 2014)

De los tres trabajos de titulación analizados anteriormente puedo determinar que, existiendo una planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., puede incurrir acertadamente en el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de dicha organización.

2.1.1 Antecedentes Históricos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda, es una entidad Financiera de la Economía Popular y Solidaria la cual nace el 16 de noviembre de 1972 apostando al cooperativismo como la forma efectiva y democrática de enfrentar la pobreza y marginación, con el apoyo de los voluntarios extranjeros y la Misión Salesiana y especialmente al impulso que dio la iglesia en la persona de Monseñor Cándido Rada. La COACSAL tiene aproximadamente unos 5000 socios actualmente y se ha extendido con dos sucursales en la parroquia de San Luis de Pambil y Chazojuan.

La historia de la Cooperativa Salinas comienza con un proceso de desarrollo, hoy conocido y reconocido por todo el Ecuador, que tuvo su principal fundamento en la idea y la práctica del cooperativismo que se basa en el beneficio de la colectividad.

La actual etapa salinera de unión alrededor del GRUPPO SALINAS es fruto de un movimiento. Inicialmente se dio una centralización total, la primera cooperativa de ahorro y crédito abarcaba todas las comunidades y cumplía con todos los servicios que su parroquia necesitaba. Más tarde se vio la oportunidad de descentralizar los servicios y cada comunidad, a medida que nacía y se consolidaba tuvo su organización local.

PRODUCCOOP se separa de esta unión para poder impulsar y dedicarse solo a la producción de lácteos es así que la Cooperativa nace y se consolida como COACSAL la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

Ahora, tras haber transcurrido varios años de trabajo, confianza y desarrollo, podemos respaldar el fortalecimiento económico de nuestra cooperativa, objetivo indispensable para hacer frente a los nuevos retos que enfrenta la Parroquia Salinas como gran productora y comercializadora del país.

Para esto es preciso proyectarnos hacia el “Fortalecimiento del Sistema Financiero Parroquial Salinero” la cual es dirigida por el Licenciado Marco Loaiza. Sin embargo, mirando hacia atrás

vemos todo el desarrollo que el pueblo de Salinas ha construido en estas décadas de trabajo mancomunado.

2.2 Fundamentación teórica

Una vez revisado el repositorio de la Universidad Estatal de Bolívar de la Facultad de Administración de Empresas y las diferentes fuentes bibliográficas se establece los siguientes:

2.2.1 Planificación

Según (Rojas & Medina , 2012). La planificación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen diferentes directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas en función de objetivos y metas generales.

La planificación es un conjunto de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado teniendo en cuenta el escenario actual y los factores internos y externos que puede influir en el logro de los objetivos.

2.2.1.1 Clasificación de la Planificación

Según (Chiavenato, Administración en los Nuevos Tiempos, 2004).

La planificación se clasifica en:

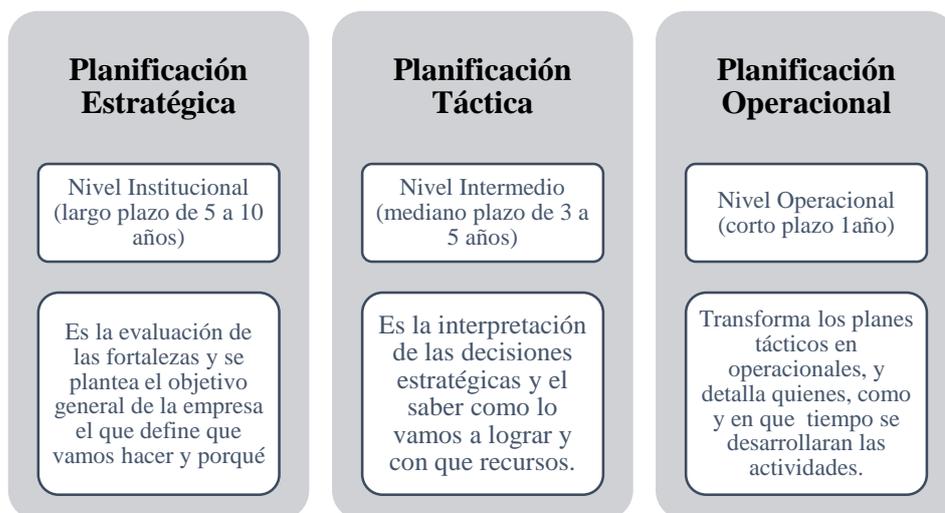


Gráfico 1-2: Clasificación de la Planificación

Fuente: (Chiavenato, Administración en los Nuevos Tiempos, 2004)

Elaborado por: García, P, 2019

2.2.1.2 Componentes de la Planificación

Según (Alguero, 2013) los componentes principales de la planificación estratégica son:

- Misión
- Objetivos
- Políticas
- Presupuesto
- Reglas y métodos
- Estrategias

Misión: Es la razón de ser de una organización.

Visión: Es el enfoque que toda empresa debe tener a un futuro.

Objetivos: son los resultados que se desean obtener y hacia el cual van dirigidos los esfuerzos de la organización.

Políticas: Son lineamientos de carácter general, en el cual se basan todos los empleados de una empresa y a los cuales deben regirse.

Presupuesto: Es un plan con mira hacia el futuro, que es expresado en términos cuantitativos como por ejemplo el dinero con el que la empresa se va a manejar.

Reglas y métodos: son normas que regularizan una situación, en estas se detallan acciones específicas.

Estrategias: Es una serie de actos que establece una empresa para poder proyectarse hacia el futuro.

2.2.1.3 Importancia de la Planificación

(Gerencia & Negocios, 2009) indica que:

En el proceso de administración es de suma importancia porque ayuda a establecer diferentes estrategias para así poner las mejores alternativas de solución y poder alcanzar los objetivos de la

organización, al igual que ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos y materiales, especialmente cuando son insuficientes.

La planificación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier organización ya que permite establecer el rumbo de las actividades para aprovechar las oportunidades que existen dentro del mercado y alcanzar así el futuro ansiado de dicha empresa.

Si la empresa ya cuenta con una planificación estructurada y bien planteada en donde ya haya objetivos y metas, dicha empresa tendrá una ventaja competitiva, porque cuenta con la herramienta necesaria para alcanzar sus objetivos de manera eficaz.

2.2.1.4 Ventajas y Desventajas de la Planeación

Para (Rojas & Medina , 2012) las ventajas de la planeación prevé el grado de confianza en el asertividad frente a las decisiones, con ella se puede medir si se ha cumplido o no los objetivos, mientras que las desventajas se toman como falencias de la planificación.

<h2 style="text-align: center;">VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACION</h2>		
<p>VENTAJA: Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, a poder mirar más allá de los problemas habituales para así proyectar lo que va a pasar en un futuro.</p> <p>DESVENTAJA: Los administradores carecen de toda la información de su organización el cual le impide realizar una planeación adecuada.</p>	<p>VENTAJA: Coordinación de las decisiones, estas deberían ser tomadas con cautela ya que no podemos saber con lo que va a repercutir en el mañana. La planeación ayuda a los administradores a siempre coordinar sus decisiones.</p> <p>DESVENTAJA: El factor externo siempre es cambiante lo cual de una u otra manera va a afectar a la planeación que la organización tenga proyectada.</p>	<p>VENTAJA: Los administradores siempre deben estar forzados a recordar los objetivos que tienen planteados para su organización y así lograrlos.</p> <p>DESVENTAJA: El tiempo es otro factor que impide a los administradores a verificar si todos los planes se están ejecutando de manera correcta.</p>

Gráfico 2-2: Ventajas y Desventajas de la Planeación

Fuente: (Rojas & Medina , 2012)

Elaborado por: García, P, 2019

2.2.1.5 Estrategia

Generalmente se dice que la estrategia es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, en el proceso estratégico. También se entiende como los medios, líneas de acción y pensar cómo se deberá actuar para conseguir algún objetivo. La estrategia debe basarse en la descripción de la empresa, la visión, su misión, objetivos y valores, para después realizar un análisis interno y externo, además de implantar y desarrollar la estrategia aplicando un presupuesto y liderazgo estratégico que integren una cultura empresarial de mejora continua. (González & Luna, 2014)

La estrategia es una habilidad para lograr un determinado fin. Es un conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo propuesto.

2.2.2 Planeación Estratégica

“Es la planeación más amplia de la organización, esta se constituye a largo plazo y concibe a la organización como un todo”. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo. (García, 2014). En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

“La Planificación Estratégica crea un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas”. (Sainz de Vicuña, 2017)

2.2.2.1 Importancia de la planificación estratégica

Según (Gerencia & Negocios, 2009) manifiesta que la importancia de la planificación estratégica está enfocada en:

Su primacía, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas, su transitividad como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total, es así que se la organización siempre se verá reflejada en el logro de los objetivos. Asimismo, ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos.

La planificación estratégica es de suma importancia para toda organización ya que aporta al funcionamiento de la misma, esta planificación nos permite enfrentar los conflictos que se nos presenten posteriormente en la cooperativa y realizar una gestión más eficiente.

2.2.2.2 Clasificación de la Planificación Estratégica

Según (Navajo, 2009) se implanta una posible clasificación como es:

- **Corto Plazo:** Normalmente un año o menos. Suele ser el periodo de proyectos o de planes operativos.
- **Mediano Plazo:** De tres a cinco años. Es utilizado para proyectar tendencias y resultados esperados.
- **Largo Plazo:** Diez o más años. Para planificaciones de este paso temporal se asume un ambiente externo relativamente estable.

2.2.2.3 Características de la Planeación Estratégica

Según (Torres, 2014) las características de la Planeación Estratégica son:

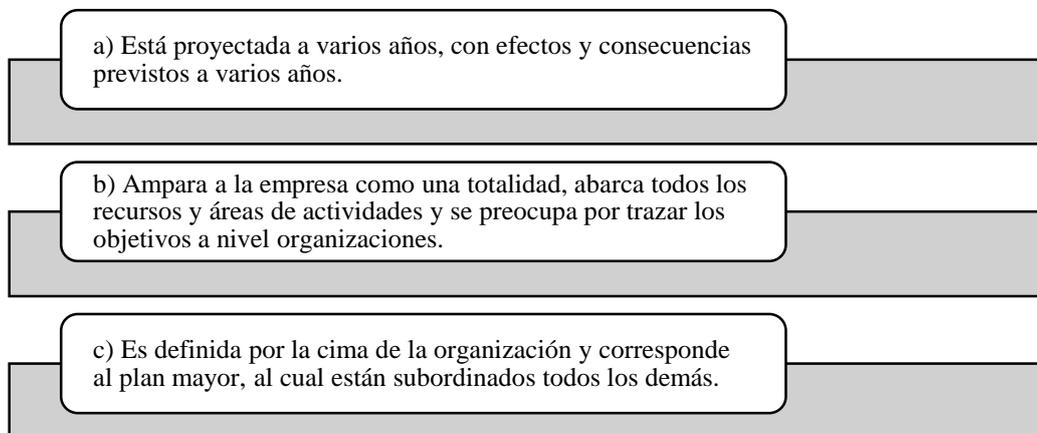


Gráfico 3-2: Características de la planificación estratégica

Fuente: (Torres, 2014)

2.2.2.4 Beneficios de la Planeación Estratégica

Para (Scott, 2014) algunos beneficios de la planeación estratégicas son:

- ✓ Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- ✓ Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.

- ✓ Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:



Gráfico 4-2: Fuerzas decisivas del negocio

Fuente: (Scott, 2014)

2.2.2.5 *Objetivos de la Planificación Estratégica*

Según (CEDPA, 2012) indica que los objetivos de la Planificación Estratégica son:

- **Afirmar la organización:** El proceso de planificación puede promover un compromiso compartido para su organización y afirmar las razones por las que cada uno de sus miembros optan por formar parte de ellos.
- **Descubrir lo mejor de la organización:** La planificación estratégica hará participar a las personas en la valoración de las cosas que la organización hace mejor y en la determinación de cuando se ha desempeñado óptimamente.
- **Aclarar ideas futuras:** La planificación estratégica hace una pausa para que su organización se examine a sí misma y determine si esta todavía encaminada hacia el futuro que desea alcanzar.
- **Transformar la visión en acción:** La planificación estrategia representa una oportunidad para trazar un mapa de su organización, un mapa que exponga los pasos que hay que dar para alcanzar su visión.

2.2.3 Diagnóstico de Planificación

Según (Rojas & Medina , 2012) indica que:

Este diagnóstico es una evaluación de lo que la organización es, un análisis de la situación real y presente de la empresa, con el fin de identificar las falencias y oportunidades en el futuro.

Esta es la etapa en la que el administrador accede a información muy importante y si esta información no está organizada o no es analizada puede causar dificultades en la administración de la empresa, si la información es efectiva dará resultado a que el administrador tome decisiones acertadas.

El análisis o diagnóstico de planificación es el punto clave para empezar una planificación estratégica de una organización, entonces el diagnóstico es un paso de suma importancia donde la administración de la empresa recopila, analiza e interpreta la información para que así en un tiempo posterior se pueda predecir los eventos futuros que se darán en la organización.

2.2.3.1 Análisis Externo

Según (Campoy, 2010) . Este análisis consiste en examinar los elementos externos de la organización como su palabra mismo lo indica para así poder identificar las oportunidades y las amenazas. Una oportunidad es un suceso del entorno que puede favorecer a la empresa, pero al contrario una amenaza es una situación que perjudica a la organización.

Estos factores que tiene la empresa no se los pueden controlar porque pueden ser una barrera o también una limitación que afecta a los beneficios de la misma.

2.2.3.2 Análisis Interno

Según (Campoy, 2010) indica que:

Este análisis consiste en identificar los puntos estratégicos fuertes y débiles de la empresa, las fortalezas son elementos favorables para el prestigio de la empresa, es decir las actividades que se desempeñan bien, en cambio las debilidades son las capacidades, recursos que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades por lo que las organizaciones de una u otra manera tienen que evitarlas

2.2.4 Matriz FODA

La matriz FODA, es una herramienta que el emprendedor puede utilizar para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones en la organización. (Alcaraz, 2011)

Se denomina FODA por las cuatro iniciales las cuales son Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas la cual es de gran ayuda para analizar la situación de una empresa, detectar los puntos fuertes y débiles de la misma para así poder establecer estrategias oportunas y mejorar en el futuro.

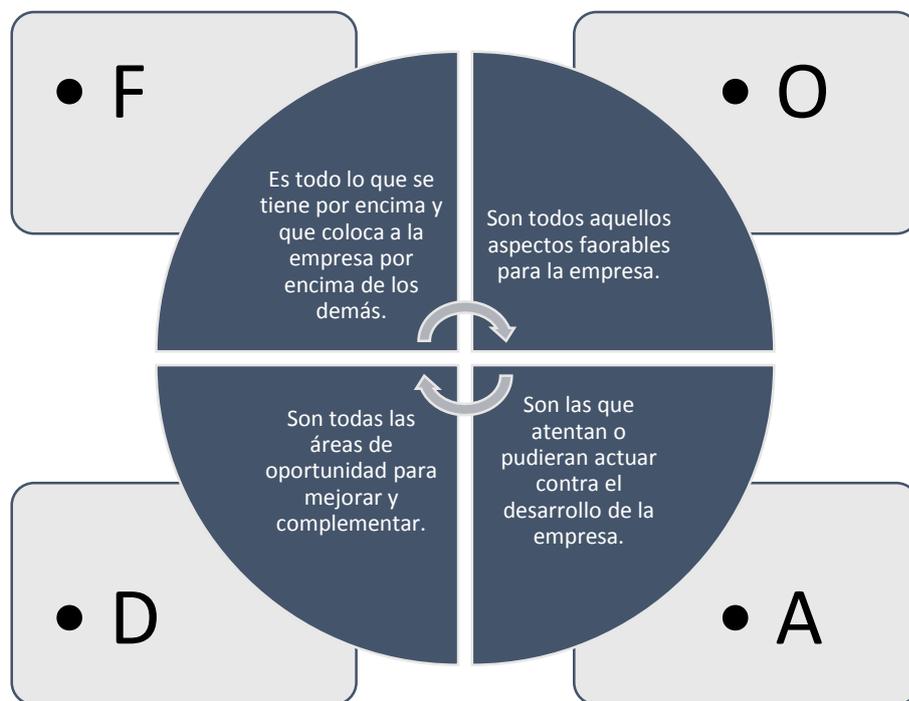


Gráfico 5-2: Matriz FODA

Fuente: (Alcaraz, 2011) Emprendedor Éxito.

Elaborado por: García, P, 2019

2.2.4.1 Diagnóstico Estratégico Externo

(Chiavenato, 2011) “Toda organización vive y opera en el entorno que la circula. Esta encierra el conjunto de todas las demás organizaciones y de todos los factores que representan las influencias externas que operan sobre ella. Dado que el entorno es dinámico y cambiante, toda reforma en la organización puede alterar esos factores del medio, al igual que toda variación en esos factores pueden transformar la organización. Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles

amenazas y oportunidades y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones para poder solucionarlas”

2.2.4.2 Diagnóstico Estratégico Interno

Según (Chiavenato, 2011). El diagnóstico estratégico interno permite la localización de las principales áreas de potencialidad o fortaleza y las fuentes o bases de ventajas competitivas, así como las limitaciones y restricciones de la organización frente a la planificación estratégica. Esta área corresponde a la alta dirección, además de la visión periférica y panorámica para ver y sentir el entorno distante, los directores deben tener una idea profunda y un enfoque introspectivo de lo que a organización puede ser en el futuro.

2.2.5 Matrices de Evaluación

2.2.5.1 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. (Vela, 2018)

La matriz (EFE), es la que evalúa la información social, cultural, económica, ambiental, política, demográfica, gubernamental, jurídica, competitiva y tecnológica de la organización.

En esta matriz se suman las calificaciones ponderadas de cada uno de los factores, para así establecer el total ponderado, sin importar el número de oportunidades y amenazas que se encuentren en la matriz, siendo así que el total ponderado más alto que puede obtener la empresa es de 4-0 y el total ponderado más bajo es de 1.0.

Tabla 1-2: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Claves del Éxito	Peso	Empresa 1		Empresa 2	
	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
	Indica la importancia que tiene el factor en la industria. (0.0 poca importancia), (1.0 alta importancia)	Se refiere a lo bien que lo está realizando la organización en las diferentes áreas.		1: Gran debilidad 2: Debilidad menor 3: Fuerza menor 4: Gran fortaleza	Es el resultado de la multiplicación del (peso x rating)
Total:					

Fuente: (Hernández G. , 2016)

Elaborado por: García, P, 2019

2.2.5.2 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Es una herramienta para poder formular estrategias que evalúen las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización que son definidas por la auditoría interna. (Briceño, 2018)

No importa el número de factores que contenga la matriz EFI, esta matriz puede ser evaluada en un total ponderado de un mínimo de 1.0 a 4.0 que es el máximo puntaje, teniendo como una calificación promedio un 2.5.

Tabla 2-2: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Crítico de Éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Oportunidades Amenazas	Calificación de (0 a 1)	Calificación de (1 a 4)	Multiplicación de (Peso x calificación)
Total:	El peso indica la importancia que tiene cada factor para poder alcanzar el éxito Las oportunidades tienen pesos más altos que las amenazas. 1.00	1: la respuesta es mala 2: la respuesta es media 3: la respuesta está por arriba de la media 4: la respuesta es superior	Resultado: El resultado más alto es 4.0 y el más bajo sería 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5

Fuente: (Hernández G. , 2016)

Elaborado por: García, P, 2019

2.2.5.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. (Fred, Conceptos de administración estratégica, 2013).

La matriz del perfil competitivo es una herramienta en donde se comparan las empresas, así como también sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de comprender mejor el entorno externo y la competencia que existe.

Tabla 3-2: Matriz del Perfil Competitivo

Elaborado por: García, P, 2019

Factores Crítico de Éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Fortalezas Debilidades	Distribución según la importancia de cada uno de los factores.	Puntaje según la escala de 1 a 4. Debilidad mayor: 1 Debilidad menor: 2 Fortaleza menor: 3 Fortaleza mayor: 4	Calificación de cada una de las fortalezas y debilidades. Multiplicación de (peso calificación)
	Total: 100%		Resultado: Mayor o igual a 2.5: Tendencia positiva , inferior a 2.5: tendencia negativa

2.2.6 Misión

Para (Marcané, 2009) manifiesta que:

Toda organización tiene una misión con una doble dimensión una económica y otra social, la económica siendo la necesidad crítica de ser rentable y la social haciendo referencia a aspectos inespecíficos como generar y desarrollar profesionales.

Para (Otros, 2007) indica que:

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza de la organización, la razón que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que desea funcionar.

2.2.6.1 Objetivos de la elaboración de la misión

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la empresa.
- Favorecer a trabajadores, clientes y otras, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Ofrecer una vía para generar opciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la empresa que faciliten el cumplimiento de las tareas.

2.2.6.2 Procedimiento para elaborar la misión

- Atención por la alta dirección.
- Compromiso por parte de la dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Estudio y retroalimentación.
- Consentimiento y compromiso.

2.2.7 Visión

Para (Otros, 2007) la visión es:

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en un futuro. Es una representación de como creemos que deba ser el futuro para la empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un periodo determinado. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.

2.2.7.1 Procedimiento para la formulación de la visión.

Para (Rojas & Medina , 2012) el procedimiento para la formulación de la visión es:

- Evaluación de la información esta consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores; es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y los valores compartidos.
- Definición y validación de la visión: posterior al análisis de la información se recomienda realizar una lluvia de ideas, mediante la cual se definirá la expresión de la visión y se logrará a través de técnicas.

- **Retroalimentación y fijación:** este es el último paso, es recomendable realizar una retroalimentación misión y visión, donde se compruebe si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, y si realmente contribuye al logro de la organización.

2.2.7.2 La visión debe tener los siguientes elementos:

Según (Otros, 2007) nos indica que la visión tiene varios elementos como:

Panorama de futuro: Es el entorno competitivo en el que se va a desarrollar la organización.

Marco Competitivo: Se refieren a los lugares en donde la empresa va a competir.

Objetivos Fundamentales: Es una descripción de lo que la empresa espera lograr, e suma referencia para poder medir el grado de éxito futuro.

Fuentes de Ventajas Competitivas: Son las habilidades que la organización desarrollara para poder lograr su visión.

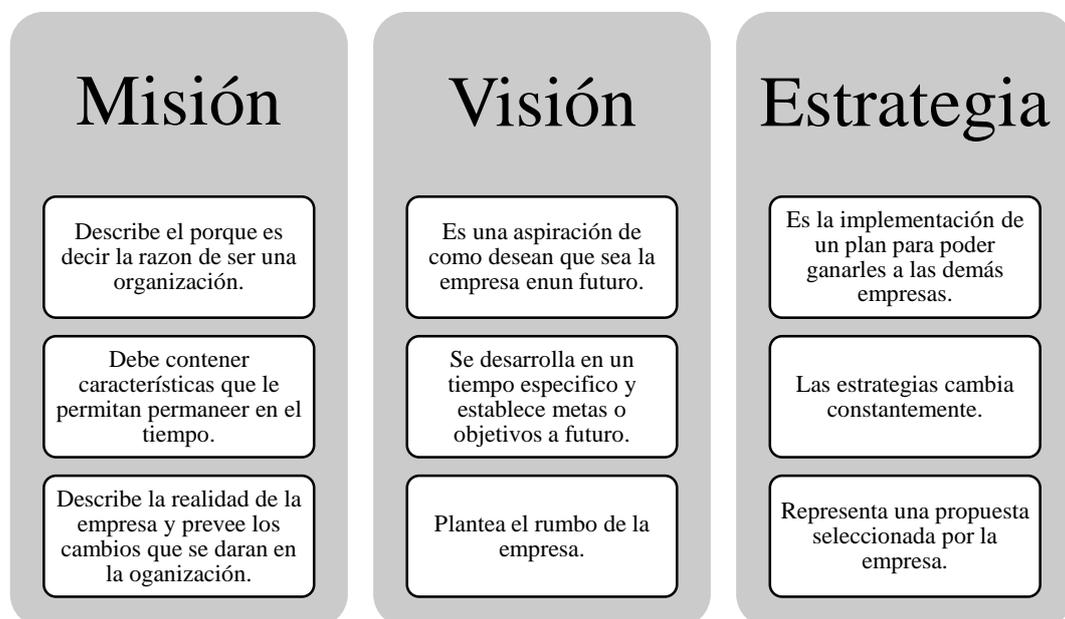


Gráfico 6-2: Diferencia entre misión, visión y estrategia

Fuente: (Rojas & Medina , 2012)

Elaborado por: García, P, 2019

2.2.8 *Objetivos Estratégicos*

Para (Eisner, 2011)

Los objetivos estratégicos se emplean para poner en práctica la declaración de la misión, es decir sirve para orientar la forma en que la organización puede cumplir o avanzar hacia las metas, más allá de su jerarquía: la misión y visión; por tanto, son más específicas y de tiempo más definido.

Son objetivos amplios y globales de la organización para lograr determinadas metas, es decir son los resultados que la empresa desea alcanzar en un largo tiempo, los objetivos es un paso que se da entre la misión y la visión de la empresa, estos deben ser definidos de forma clara y precisa ya que de eso depende el futuro de la misma.

2.2.9 *Cooperativismo*

Para (Casco, 2017) En su trabajo de investigación “*PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCCIÓN AHORRO INVERSIÓN SERVICIOS P.A.I.S. LTDA., SUCURSAL RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2015 – 2019.*” menciona:

El Cooperativismo arrancó formalmente en el Ecuador a inicios del siglo XX, con el nacimiento de varias Cooperativas de Consumo y Ahorro y Crédito promovidas por el Estado, las organizaciones religiosas, los patronos y la cooperación internacional. Luego, con el impulso de los programas de reforma agraria, adquirieron relevancia las Cooperativas de Producción y Comercialización.

Desde 2011, se puso en vigencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Esta ley es pionera en el reconocimiento público y jurídico de las empresas que conforman este sector económico y posibilita el compromiso de los organismos públicos con el fomento y desarrollo de sus organizaciones para favorecer el interés general.

Para (Poveda & Neira, 2017) indican que:

El cooperativismo ecuatoriano está fundamentado en tres etapas que señalan el inicio, esta etapa inicio en la última década del siglo XIX cuando crean algunas organizaciones en Quito y Guayaquil, la siguiente comienza en el año 1937 donde se inicia la Ley de Cooperativismo con la

finalidad de garantizar los movimientos de los clientes, la última etapa inicia en los años 70, y se da la marcha a la Ley de la Reforma Agraria y la nueva Ley de Cooperativas (Ros).

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como finalidad ayudar a todos los sectores que tengan menos recursos financieros dándoles un préstamo con las tasas más bajas para que puedan tener una mejor calidad de vida para sus familias.

2.2.10 Planificación Preliminar

Según (Mero, 2014) la planificación preliminar: “tiene como propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes de la misma”.

La planificación preliminar tiene como principal propósito conseguir la información de la organización y las actividades que esta desempeña, para así poder identificar las circunstancias por las que se va a realizar la investigación.

La planificación preliminar en una empresa, consiste en realizar cursos de acción es decir programas, planes, métodos y políticas, para así lograr las metas y objetivos de la organización.

Para efectuar los cursos de acción se debe realizar varias actividades como son:

- La concordancia y selección de hechos.
- Uso de supuestos sobre un futuro.
- Formulación de varias actividades para así poder alcanzar los objetivos planteados por la organización.

2.3 Marco conceptual

- **Objetivos estratégicos:** Son objetivos globales y amplios de la organización, planificados a largo plazo. (Chiavenato, 2006)
- **Eficiencia:** eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. (Chiavenato, 2004)
- **Estrategia:** Es huir de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como entidad. Estrategia es examinar nuevas formas de competir que contribuyan a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en nuestros competidores. (Fano, 2015)

- **Misión:** Misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. (Diez, 2014)
- **Proceso:** Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. (Munch, 2009)
- **Planeación:** Es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen directrices, se define estrategias y se seleccionan alternativas, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. (Rojas & Medina, 2012)
- **Visión:** Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en un futuro. (Otros, 2007)
- **Políticas:** Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. (Koontz, 2012)
- **Programas:** Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado. (Koontz, 2012)
- **Valores:** Son creencias relativamente permanentes sobre lo que es o no apropiado, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. (Koontz, 2012)

2.4 Idea a defender

El diseño de una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. Parroquia Salinas, Cantón Guaranda periodo 2020-2022, define de manera sistemática y ordenada los lineamientos estratégicos lo que permite mejorar la eficiencia, eficacia y economía.

2.5 Variables

2.5.1 Variable independiente

Planificación estratégica

2.5.2 Variable dependiente

Mejorar la eficiencia, eficacia y economía.

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Modalidad básica de la investigación

3.1.1 *Investigación Cuantitativa*

La investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas. La investigación cualitativa considera que la realidad se modifica constantemente, y que el investigador, al interpretar la realidad, obtendrá resultados subjetivos. A diferencia de la investigación cuantitativa, que basa sus resultados en datos numéricos, la investigación cualitativa se realiza a través de diferentes tipos de datos, tales como entrevistas, observación, documentos, imágenes, audios, entre otros. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

La investigación cuantitativa nos ayuda a recopilar y procesar la información para de esa manera realizar un análisis numérico de la cooperativa en donde podemos conocer su situación actual y por ende buscar la causa del problema para de esta manera poder solucionarlo.

3.1.2 *Investigación Cualitativa*

La investigación cualitativa tiene como propósito la construcción de conocimiento sobre la realidad social, a partir de las condiciones particulares y la perspectiva de quienes la originan y la viven; por tanto, metodológicamente implica asumir un carácter dialógico en las creencias, mentalidades y sentimientos, que se consideran elementos de análisis en el proceso de producción y desarrollo del conocimiento con respecto a la realidad del hombre en la sociedad de la que forma parte. (Gonzales, 2013)

La investigación cualitativa permitirá identificar el comportamiento social de la cooperativa que se encuentra sujeta a estudio, y a evaluar las cualidades que favorecen y perjudican al futuro de la organización, lo que aporta de manera positiva al desarrollo del Plan Estratégico.

3.1.3 *Investigación de campo*

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

La investigación de campo facilito el intercambio de comunicación directa con los directivos y empleados de la Cooperativa logrando determinar el problema de estudio el cual por medio de la observación y entrevista se logra establecer el tema a tratar.

3.1.4 *Investigación Bibliográfica - Documental*

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Fidias, 2012)

La investigación bibliográfica facilito la consulta en distintas fuentes como libros, internet y tesis, logrando establecer o profundizar el tema de estudio.

3.2 Tipos de Investigación

3.2.1 *Investigación Exploratoria*

Para (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010) .“Este tipo de investigación permite acercarnos a fenómenos desconocidos, con la finalidad de tener un grado de familiaridad que contribuyan con ideas respecto a la forma correcta de abordar la investigación.”

La investigación exploratoria es la que se realiza para conocer más sobre el objeto de estudio, y así encontrar pruebas afines con el fenómeno del que no conocemos a cabalidad, con el fin de tener una investigación completa.

En nuestra investigación se propone el modelo de Fred David, el cual se basa en realizar tres etapas fundamentales como son: la formulación, ejecución y evaluación de estrategias en donde con este modelo podremos tomar decisiones en la cooperativa que nos ayuden a cumplir con los objetivos a largo plazo. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2013).

3.2.2 *Investigación Descriptiva*

Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen por encuestas (estudios por

encuestas), aunque éstas también pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones. (Gómez M. , 2015)

La investigación es de tipo descriptiva ya que, se describió los hechos mediante la observación identificando las conductas, comportamientos y funcionamiento de la cooperativa, así como también de su personal.

3.2.3 Investigación Explicativa

Según (Fidias, 2012). La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa- efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto en la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados contribuirán al nivel más profundo de conocimientos.

La investigación explicativa es la que busca las causas y efectos del problema de estudio y esta nos permite obtener una comprensión más apropiada del fenómeno y sus causas.

3.3 Población

Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. (Muñoz, 2018)

La población en estudio para determinar las amenazas y oportunidades asciende a 6120 socios aproximadamente los cuales están formados por el personal administrativo, socios y empleados, por lo tanto, se calcula el tamaño de la muestra para establecer en número de encuestas que se deben aplicar.

Tabla 4-3: Población

Nominación	Número
Socios	6120
Empleados	16
Total	6136

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito Salinas Ltda.

Elaborado por: García, P, 2019

3.3.1 Muestra

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. (Muñoz, 2018)

En la determinación del tamaño de la muestra se considera el total de los socios vigentes de la cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda, los cuales son 6120, ya que ellos forman parte de dicha institución.

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

De donde:

N: Total de los socios.

Za: 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

P: proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

Q: 1-p (en este caso 1-0.5= 0.5)

D: precisión (en su investigación use un 5%)

$$n = \frac{6120 x (1.96^2) x 0.5x0.5}{0.05^2 (6120 - 1) + (1.96^2)x (0.5)x(0.5)}$$

$$n = \frac{5.877,648}{15.2975 + 0.9604}$$

$$n = 361$$

n = 361 encuestas a aplicar a los usuarios externos.

Según el cálculo se ha definido el tamaño de la muestra que son 361 socios, los cuales serán los posibles clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1 Métodos de Investigación

3.4.1.1 Método Deductivo

La deducción es uno de los principales métodos de razonamiento o conclusión y un método de investigación imprescindible. En sentido amplio, por deducción se entiende toda conclusión a la que lleguemos después de un razonamiento. En un sentido más estricto y específico la deducción se entiende como la demostración o derivación certera de la afirmación o consecuencia de una o de varias afirmaciones o premisas sobre la base de las leyes de la Lógica. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

El método deductivo se utilizó para defender la idea formulada después de la recolección de datos, para ello se realizó un análisis del funcionamiento de la cooperativa para observar su situación inicial respecto de la actual, estableciendo así parámetros que nos conduzcan de lo general a lo particular.

3.4.1.2 Método Inductivo

Según (Spurrier, 2012) “En este planteamiento investigativo las premisas son la base de la conclusión, para poder obtener un resultado final basado en la investigación a través del método inductivo, es necesario tener factores que agilicen el análisis a modo de premisas. La conclusión es segura ya que se fundamenta en evidencia probable.”

El método inductivo se aplicó a la investigación a partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcaron la necesidad de diseñar el plan estratégico a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. Así los resultados obtenidos sirvieron de base para la solución de nuevos problemas que se presenten en la empresa.

Técnicas

Entrevista

Según (Díaz & Varela, 2013) “La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin

determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial”.

Se aplica una entrevista estructurada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda, para identificar las fortalezas y debilidades que presenta la misma y así poder contar con una información relevante para el diseño del plan estratégico.

Observación

Según (Campos, 2012) En otras palabras, la observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica; a diferencia de lo que ocurre en el mundo empírico, en el cual el hombre en común utiliza el dato o la información observada de manera práctica para resolver problemas o satisfacer sus necesidades.

Se recopila información en el lugar de los hechos para conocer su situación actual y presentar un diagnóstico

Instrumentos de Investigación

Encuesta

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. (Thompson, 2010)

En esta investigación se empleó la encuesta con el fin de obtener un análisis estadístico de los datos recopilados es decir las respuestas. Las encuestas se les realizarán a los empleados y a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., con la finalidad de proporcionar a dicha cooperativa el plan estratégico que llevará a una mejor toma de decisiones.

Guía de Entrevista

La guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista. (Ortiz, 2015)

La entrevista se desarrollará al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., el Licenciado Marco Loaiza, con el fin de obtener información sobre las fortalezas y debilidades que tiene la organización.

3.5 Resultados

Una vez aplicadas las encuestas a los usuarios tanto internos como externos, y realizada la entrevista al gerente de la cooperativa, se procederá a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

3.5.1 Resultados cuantitativos

3.5.1.1 Encuesta empleados de la cooperativa

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa?

Tabla 5-3: Misión y Visión

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	11	68,75%
<i>No</i>	5	31.25%
<i>Total</i>	16	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 7-3: Misión y Visión

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Como se puede observar el gráfico N. 1, el 69% de los empleados conoce la misión y visión de la cooperativa, mientras que el 31% no.

Interpretación: Se puede determinar que los empleados de la cooperativa en su mayoría conocen la misión y visión de la cooperativa por lo que están al tanto de las mismas para así poder trabajar de mejor manera y conocer las metas que tiene la institución en la cual ellos están involucrados.

2. ¿Usted se identifica con la misión y visión de la cooperativa?

Tabla 6-3: Identificación con la misión y visión

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	11	68,75%
<i>No</i>	5	31.25%
<i>Total</i>	16	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

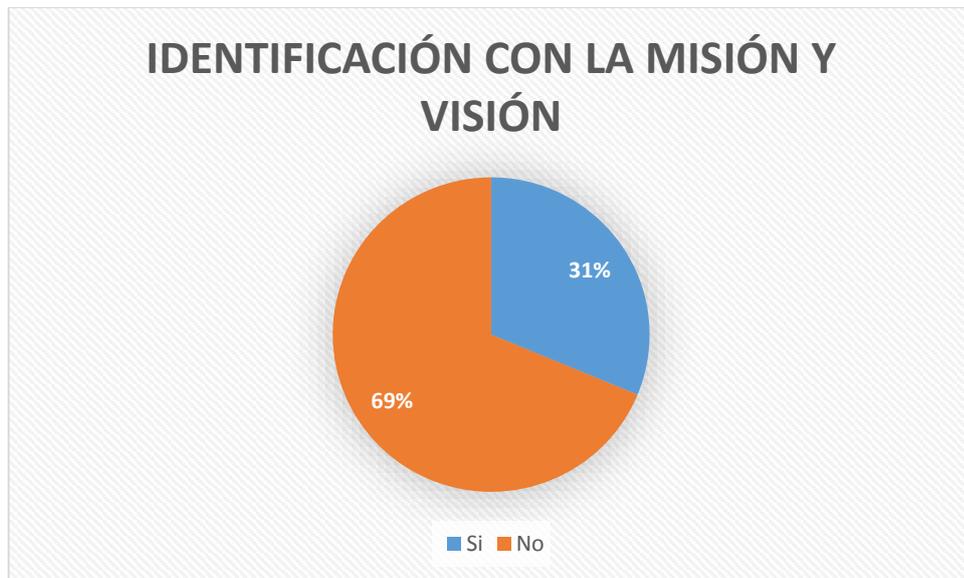


Gráfico 8-3: Identificación con la misión y visión

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Según el gráfico N.2 se determina que los empleados se identifican con la misión y visión de la cooperativa en un 69% y que no se identifican en un 31%.

Interpretación: De los datos que se observan en la gráfica se concluye que los empleados de la cooperativa si se identifican con la misión y visión de la institución por lo que es de suma importancia ya que están al tanto de la visión propuesta en un tiempo determinado.

3. ¿La cooperativa cuenta con políticas y procedimientos de control que resulten eficientes y eficaces al momento de ejecutarlos?

Tabla 7-3: Políticas y Procedimientos

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	3	18.25%
<i>No</i>	13	81.75%
<i>Total</i>	16	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

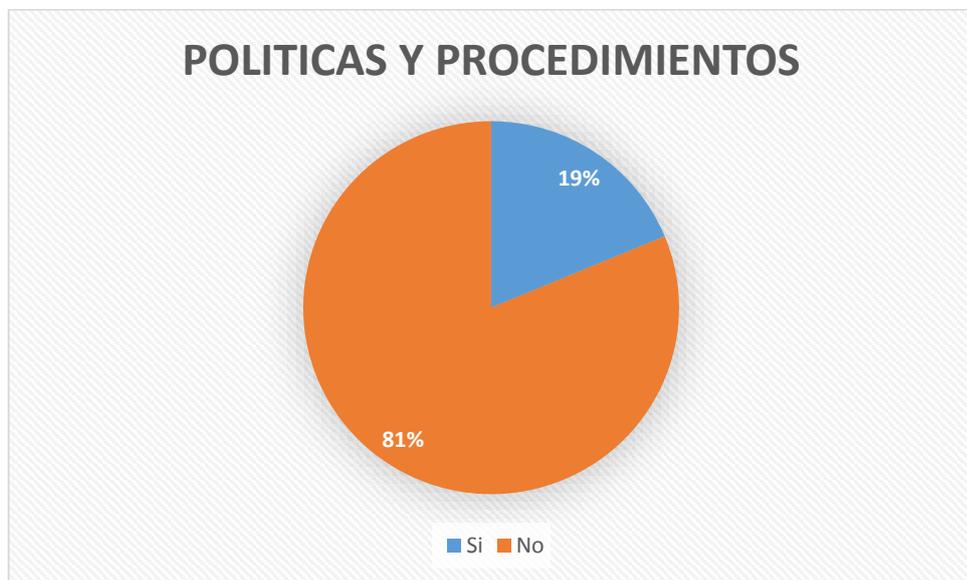


Gráfico 9-3: Políticas y Procedimientos

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Como se puede observar en el gráfico N.3 la cooperativa no cuenta con políticas y procedimientos en un 81% y que si cuenta con un 19%.

Interpretación: Se determina que la cooperativa no tiene políticas y procedimientos para efectuar los objetivos institucionales, pero que deberían establecer para así hacerlos cumplir y que la cooperativa cumpla los objetivos y metas que tiene trazadas a largo plazo.

4. ¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 8-3: Plan Estratégico

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	5	31.25%
<i>No</i>	11	68.75%
<i>Total</i>	16	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 10-3: Plan Estratégico

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Según el gráfico N. 4 se determinó que la cooperativa no cuenta con un plan estratégico con un 69% y que si cuenta en un 31%.

Interpretación: Se puede determinar que los empleados de la cooperativa no todos están al tanto de los objetivos y metas de la cooperativa los cuales con una planificación estratégica se va a poder plasmar de mejor manera las estrategias que debería poner en práctica la cooperativa para ser una institución eficaz en todo ámbito.

5. ¿Cree que el diseño de un plan estratégico ayude a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa?

Tabla 9-3: Diseño de un plan estratégico

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	16	100%
<i>No</i>	0	0%
<i>Total</i>	16	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

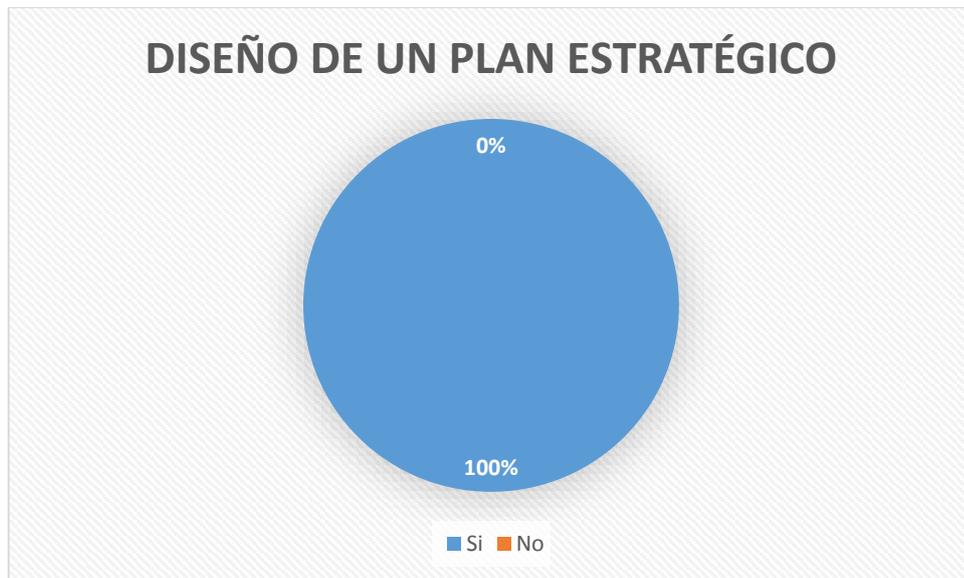


Gráfico 11-3: Diseño de un plan estratégico

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Según el gráfico N. 5 se puede determinar que los empleados de la cooperativa están de acuerdo en el diseño de un plan estratégico con un 100%.

Interpretación: Se concluye que con el diseño de un plan estratégico la cooperativa podrá identificar los problemas y oportunidades de la misma, y por ende es de suma importancia diseñar un plan ya que está acorde a la realidad y que permita una mejor gestión administrativa.

6. ¿Cuál de estos problemas considera usted que pueda existir al no contar con una planificación estratégica?

Tabla 10-3: Problemas sin una planificación

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Mala toma de decisiones	7	43,75%
Incumplimiento de metas	4	25%
Pérdida de posicionamiento en el mercado	3	18,75%
Mala asignación de recursos	2	12,50%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 12-3: Problemas sin una planificación

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: El gráfico N.6 muestra que los encuestados opinan que el mayor problema sin una planificación es la mala toma de decisiones con el 44%, el 25% el incumplimiento de metas, el 19% la pérdida de posicionamiento en el mercado y por último la mala asignación de recursos con el 12%.

Interpretación: Se determinó que existen varios problemas al no contar con una planificación estratégica por lo que es de suma importancia plantear una para que la cooperativa cumpla sus metas y objetivos.

7. ¿El trabajo en equipo fomenta el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales?

Tabla 11-3: Trabajo en Equipo

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	12	75%
<i>No</i>	4	25%
<i>Total</i>	16	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 13-3: Trabajo en Equipo

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Recolectados y tabulados los datos a los empleados de la COACSAL se obtuvo el 75% en que en la cooperativa si fomentan el trabajo en equipo y el 25% que no lo hacen.

Interpretación: Pudimos determinar que en la institución si trabajan en conjunto en su mayoría ya que gracias a esto se puede alcanzar los objetivos de forma eficaz.

8. ¿Ha recibido capacitación que le permita desempeñarse de mejor manera en su trabajo?

Tabla 12-3: Capacitación

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	8	50%
<i>No</i>	8	50%
<i>Total</i>	16	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

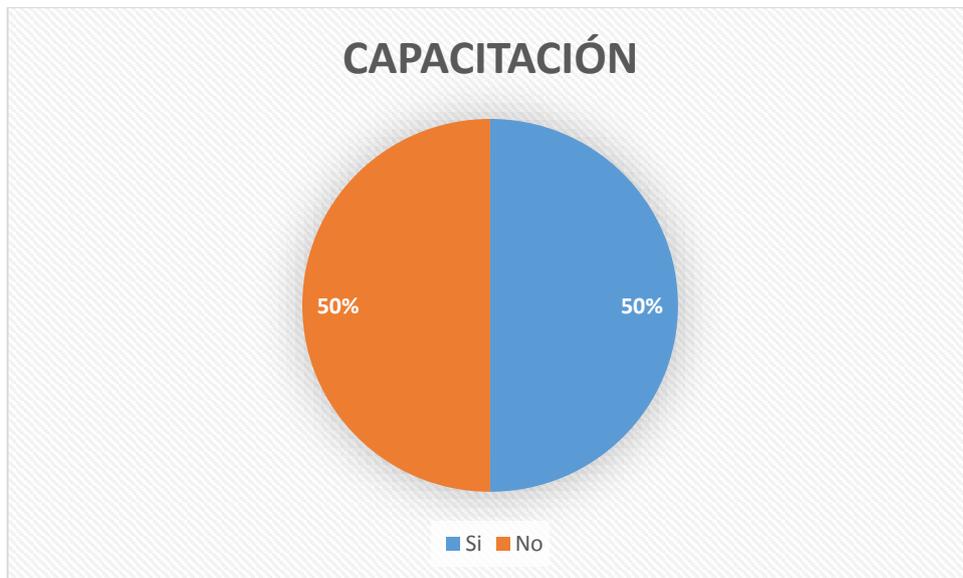


Gráfico 14-3: Capacitación

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: El 50% de los empleados de la cooperativa manifestaron que si han recibido capacitación mientras que el otro 50% manifestó que a no ha recibido.

Interpretación: Se concluyó que en la cooperativa no se dictan capacitaciones a todos sus empleados, lo cual será muy importante citar estrategias de capacitaciones a los empleados para que así tengan un mejor desempeño en su área de trabajo.

9. Usted considera que la gestión administrativa de la cooperativa es:

Tabla 13-3: Gestión Administrativa

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Excelente</i>	1	6,25%
<i>Bueno</i>	8	50,00%
<i>Regular</i>	6	37,25%
<i>Malo</i>	1	6,25%
<i>Total</i>	16	100,00%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 15-3: Gestión Administrativa

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Como podemos observar los encuestados manifestaron que la gestión administrativa es buena en un 50%, indicaron que es regular en un 38%, seguido de que es regular y mala en un 6%.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la gestión administrativa de la cooperativa tiene que ser mejorada de una u otra manera, por lo que se debería establecer estrategias que ayuden al cambio de la misma.

10. ¿A nivel institucional se encuentran definidas cada una de las funciones de los empleados?

Tabla 14-3: Funciones de los empleados

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	12	75%
<i>No</i>	4	25%
<i>Total</i>	16	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 16-3: Funciones de los empleados

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Según los empleados encuestados se determina que si se encuentran definidas las funciones de los empleados en un 75% y en un 25% que no están definidas.

Interpretación: Se concluye que las funciones que cada empleado están siendo desempeñadas de acuerdo a su puesto de trabajo y al área en el que ellos están capacitados lo que es importante para cumplir las metas propuestas por la institución.

3.5.1.2 Encuesta socios de la cooperativa

1. ¿Qué opina acerca de la atención al cliente que brinda la cooperativa?

Tabla 15-3: Atención al cliente

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Excelente</i>	120	33,24
<i>Bueno</i>	200	55,4
<i>Regular</i>	26	7,2
<i>Malo</i>	15	4,15
<i>Total</i>	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 17-3: Atención al cliente

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Como se puede observar en el gráfico N.11 la atención que la cooperativa brinda a sus clientes es buena con un 56%, excelente 33%, siguiéndole con un 7% regular y un 4% manifestaron que el servicio es malo.

Interpretación: Se concluye que los servicios que presta la cooperativa a sus socios, tiene un grado de aceptación medio por parte de sus usuarios, por lo cual hay que aplicar mejoras al momento de tratar la atención al cliente.

2. Los servicios que presta la cooperativa son:

Tabla 16-3: Servicios de la Cooperativa

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Excelente</i>	57	15,78%
<i>Bueno</i>	226	62,60%
<i>Regular</i>	60	16,62%
<i>Malo</i>	18	4,98%
<i>Total</i>	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 18-3: Atención al cliente

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: En el gráfico N.12 podemos determinar que los servicios que presta la cooperativa están en un 62% que es bueno, un 17% que es regular, un 16% que es excelente y por último un 5% que el servicio es malo.

Interpretación: Se puede determinar que el servicio que presta la cooperativa a sus socios es aceptable, pero debería mejorar ya que los socios son el pilar fundamental de dicha cooperativa.

3. ¿En los últimos meses que problemas ha tenido la cooperativa?

Tabla 17-3: Problemas de la cooperativa

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Falta de agilidad en el servicio</i>	45	12,46%
<i>Personal ineficiente</i>	12	3,32%
<i>Quejas y reclamos desatendidos</i>	68	18,83%
<i>Bajos intereses por ahorros</i>	23	6,37%
<i>Ningún problema</i>	213	59%
Total	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 19-3: Problemas de la cooperativa

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Según el gráfico N.13 encontramos que en la cooperativa no existe ningún problema con un 59%, seguido de las quejas y reclamos desatendidos con un 19%, al igual que la falta de agilidad en el servicio con un 13% y por último los bajos intereses por ahorros y el personal ineficiente con un 3%.

Interpretación: Según los datos observados vemos que en la cooperativa no existen problemas de mayor índole, pero que de igual manera se deben tratar los problemas por los cuales los socios se sienten inconformes.

4. ¿Ha realizado un crédito en otra institución?

Tabla 18-3: Competencia

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	193	53,46%
<i>No</i>	168	46,53%
Total	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

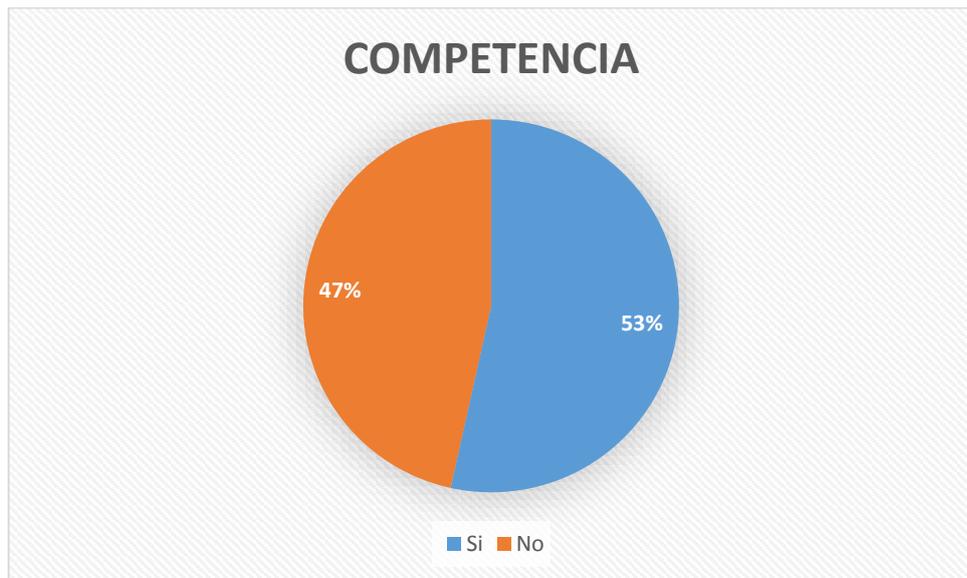


Gráfico 20-3: Competencia

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Se puede observar en el gráfico N. 14 al momento de realizar un crédito los socios no buscan otra institución con un 53% y que si realizan prestamos en otra cooperativa con un 47%.

Interpretación: Se puede determinar que al momento de que los socios desean realizar un crédito si buscan otra institución ya que el porcentaje de diferencia es mínimo, por lo que la cooperativa debería poner énfasis en captar más socios, ya que la competencia es un factor de suma importancia en toda organización.

5. Al solicitar un crédito en la cooperativa la agilidad del servicio es:

Tabla 19-3: Agilidad del servicio

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Excelente</i>	64	17,72%
<i>Bueno</i>	197	54,57%
<i>Regular</i>	70	19,39%
<i>Malo</i>	30	8,315%
<i>Total</i>	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

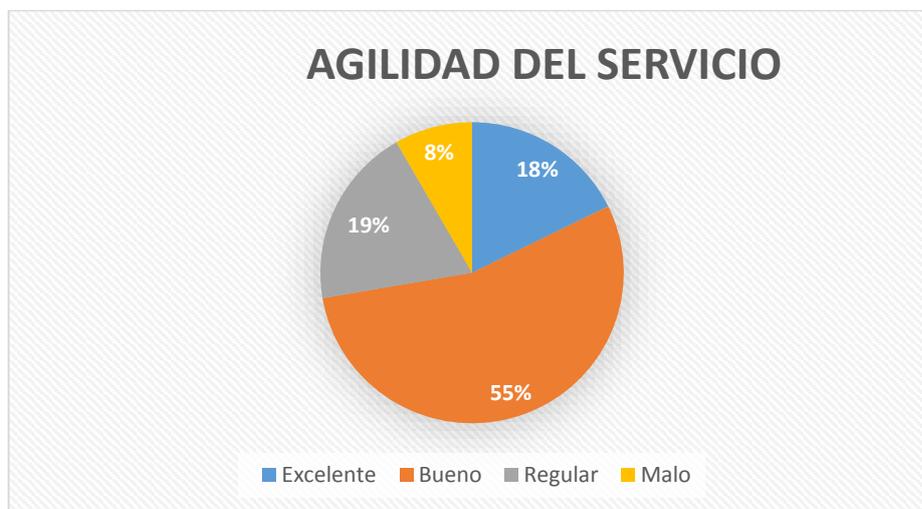


Gráfico 21-3: Agilidad del servicio

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Como se observa en el gráfico N.15 al momento de la agilidad en el servicio por parte de los empleados de la cooperativa está en un 55% que es bueno, un 19% que es regular, al igual que un 18% que es excelente y por último un 8% que es malo.

Interpretación: Se puede determinar que la agilidad por parte de los empleados de la cooperativa se encuentra en un rango medio por lo que los directivos deberían tomar en cuenta la forma de desempeñarse cada uno de sus trabajadores.

6. ¿Usted está satisfecho/a con los servicios que brinda la cooperativa?

Tabla 20-3: Satisfacción con el servicio

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	190	52,63%
<i>No</i>	171	47,36%
<i>Total</i>	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 22-3: Satisfacción con el servicio

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Según el gráfico N.16 al momento de que el socio este satisfecho con los servicios que brinda la cooperativa tenemos un 53% que si está satisfecho y un 47% que no está satisfecho con dichos servicios.

Interpretación: Según los datos observados puedo concluir que la satisfacción de los servicios que brinda la cooperativa da a sus socios es aceptable, pero debería ser mejor, es decir debería haber un gran porcentaje de diferencia para que así sepamos que el socio se encuentre satisfecho.

7. ¿A qué tipo de servicio accede usted en la cooperativa?

Tabla 21-3: Servicios a los que acceden los socios

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Ahorro</i>	90	24,93%
<i>Póliza</i>	36	9,97%
<i>Préstamo</i>	225	62,32%
<i>Otros</i>	10	2,77%
<i>Total</i>	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

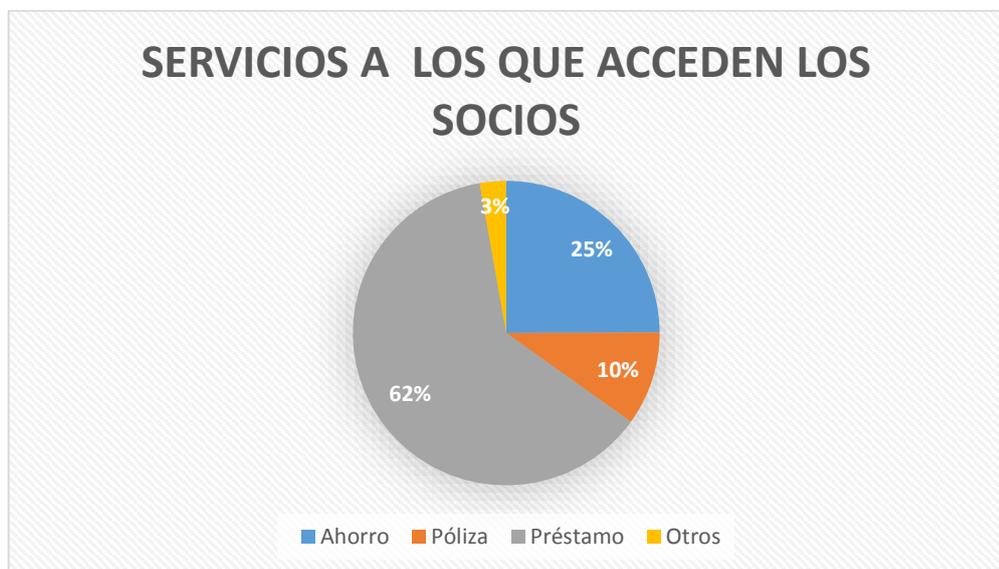


Gráfico 23-3: Servicios a los que acceden los socios

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: El 62% de los socios indicaron que a los servicios que ellos más acceden es a los préstamos con un 62% seguido de los ahorros con un 25% al igual que a las pólizas teniendo un 10% y por último otros servicios un 3%.

Interpretación: Es muy importante saber a dónde más enfocarnos al momento de brindar los servicios a los socios, lo que implica establecer estrategias para así abarcar más usuarios para la cooperativa.

8. ¿Cómo cree que es la infraestructura de la cual dispone la cooperativa?

Tabla 22-3: Infraestructura

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Excelente</i>	70	19,39%
<i>Buena</i>	277	76,73%
<i>Regular</i>	10	2,77%
<i>Mala</i>	4	1,10%
<i>Total</i>	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

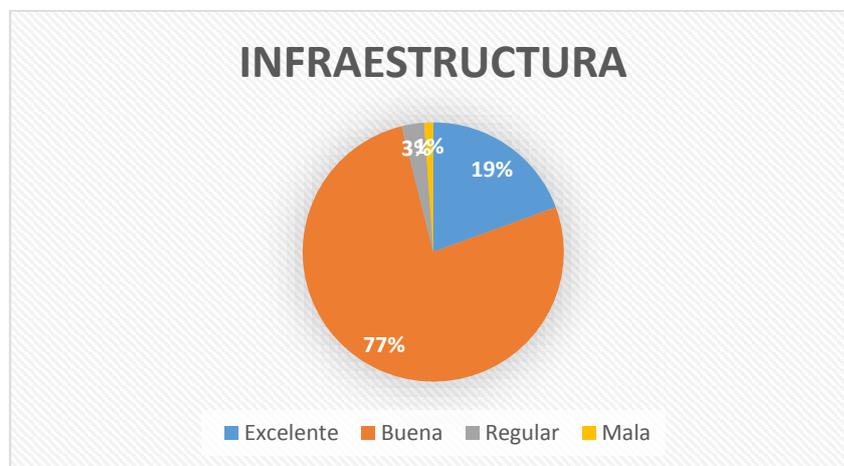


Gráfico 24-3: Infraestructura

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: En el gráfico N.18 se puede observar que los encuestados indicaron que la infraestructura que tiene la cooperativa es buena con un 77%, seguido de que es excelente con 19% y que es regular en un 3% y mala un 1%.

Interpretación: Es muy importante contar con unas instalaciones de calidad en donde el socio se sienta cómodo, ya que esto ayuda a desempeñarse de forma eficiente al momento de realizar el trabajo por parte de los empleados y al momento de acudir a realizar sus trámites en la cooperativa por parte de los socios.

9. ¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 23-3: Plan Estratégico

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	74	20,49%
No	287	79,50%
Total	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 25-3: Plan Estratégico

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Se observa en el gráfico N.19 que los encuestados manifestaron que no existe un plan estratégico con un 80% y que si tiene en un 20%.

Interpretación: La entidad al no poseer un plan estratégico se ve muy afectada y correría bastantes riesgos, ya que al no tener metas, objetivos y propósitos planteados no le permitirá poder cumplir los objetivos a largo plazo que toda cooperativa y organización tiene en mente.

10. ¿Para su criterio la cooperativa está bien administrada?

Tabla 24-3: Administración

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	248	68,69%
<i>No</i>	113	31,30%
<i>Total</i>	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019



Gráfico 26-3: Administración

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Según el gráfico N.20 se puede observar que el 69% de los socios opina que si está bien administrada la cooperativa por lo que el 31% opina que no está bien administrada dicha institución.

Interpretación: Es importante saber la opinión de los clientes en tanto a la administración de la cooperativa, ya que sirve de ayuda para mejorar y para demostrar a todos y cada uno de los socios la estabilidad de la cooperativa que como podemos ver está siendo administrada de forma eficiente.

11. ¿La cooperativa cuenta con políticas y procedimientos de control que resulten eficientes y eficaces al momento de ejecutarlos?

Tabla 25-3: Políticas y Procedimientos

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	175	48,47%
No	186	51,52%
Total	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

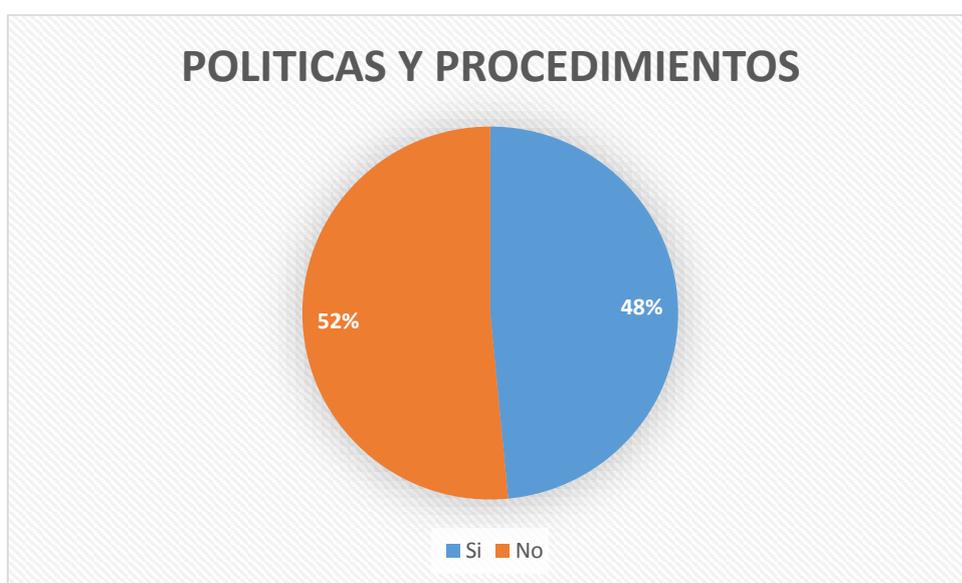


Gráfico 27-3: Políticas y Procedimientos

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Al ver el gráfico N.21 se observa que para los encuestados externos la cooperativa no cuenta con políticas y procedimientos con un 52% y que si cuenta en un 48%.

Interpretación: Se determina que los socios opinan que si existen políticas y procedimientos en los cuales la cooperativa se basa para cumplir sus objetivos a largo plazo.

12. ¿Conoce la misión y visión de la cooperativa?

Tabla 26-3: Misión y Visión

<i>Opción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	68	18,83%
<i>No</i>	293	81,16%
Total	361	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

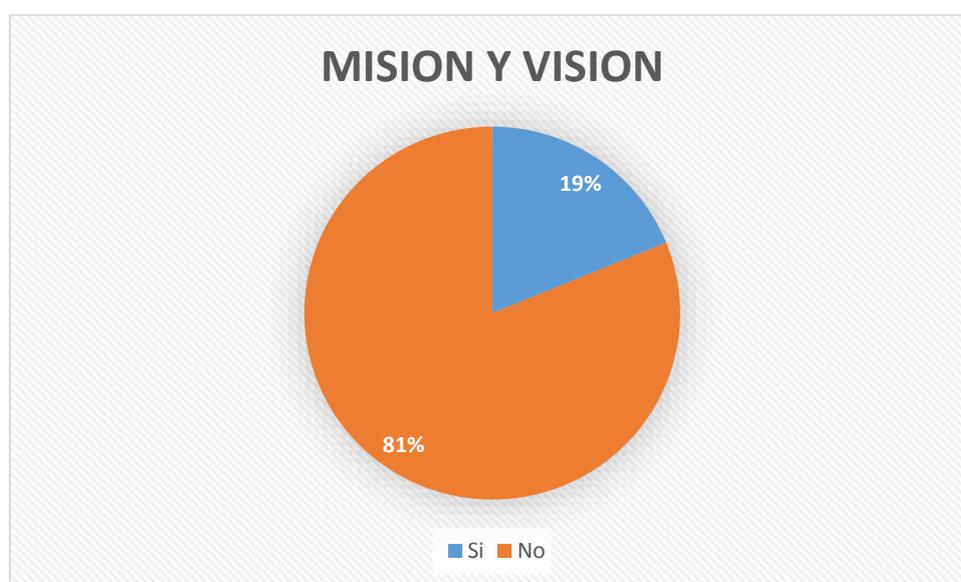


Gráfico 28-3: Misión y Visión

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: García, P, 2019

Análisis: Se puede verificar en el gráfico N.22 al momento de que los socios conozcan la misión y visión de la cooperativa, tenemos un 81% que no conoce y un 19% que si la conoce.

Interpretación: Es de suma importancia que los socios conozcan la misión y visión de la cooperativa en donde tiene sus ahorros o en donde van a realizar sus préstamos para que así sepan los objetivos y metas a largo plazo que la institución tenga y ver si de una u otra forma es convendría.

3.5.2 Resultados Cualitativos

3.5.3 Entrevista

Luego de la entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., el Licenciado Marco Loaiza, se concluye que:

Tabla 27-3: Resumen de la Entrevista

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Es importante un plan estratégico en una institución financiera?	Básico es muy importante para poder saber porque camino ir para cumplir con los objetivos y metas planteadas.
2. ¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales?	La cooperativa no cuenta con un plan estratégico que cumpla los objetivos institucionales.
3. ¿Cuáles serían las ventajas de la cooperativa al contar con un plan estratégico?	<ul style="list-style-type: none">• El tener un panorama más amplio.• El saber que debemos hacer para lograr los objetivos y metas.• Evaluar la gestión institucional.
4. ¿Cuáles cree usted que son los problemas internos y externos de la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none">• Internos• La gobernabilidad de la cooperativa.• Falta de información sobre la historia.• Externos• No poder ofrecer una variedad de créditos.• Falta de comunicaciones a nivel de la provincia.
5. ¿Qué aspectos estratégicos considera usted Sr. Gerente serían importantes para una eficiente planificación?	<ul style="list-style-type: none">• Conocer nuestro FODA• Conocimiento de los procesos de la entidad.• El saber cómo estamos estructurados.
6. ¿La cooperativa cuenta con políticas ya establecidas?	Existen algunas pero solo para el tema de negocios o de finanzas, como es crédito y caja, es decir faltan para las demás áreas dela cooperativa.

Fuente: Entrevista Gerente General

Elaborado por: García, P, 2019

3.6 Hallazgos

Resultados de la encuesta aplicada a los usuarios internos.

- En cuanto a los empleados, ellos si conocen y se sienten identificados con la misión y visión de la cooperativa, lo que es satisfactorio porque saben a lo que quiere llegar la cooperativa en un futuro refiriéndose a la visión.
- Los empleados encuestados manifestaron que la cooperativa si cuenta con políticas y procedimientos que permitan el cumplimiento de objetivos, lo cual es bueno para que así la cooperativa pueda manejarse de forma eficaz.
- Lo más relevante fue que la institución no cuenta con un plan estratégico que ayude a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa, es decir no existen estrategias para que la misma pueda ser una institución eficiente y eficaz.
- En cuanto a la gestión administrativa de la cooperativa existe un nivel medio es decir los usuarios internos no están muy de acuerdo a como se va manejando la planeación, organización, dirección y control de la organización.
- En cambio, las funciones de los empleados si se encuentran planteadas y definidas de manera precisa, lo cual es buena ya que cada usuario interno sabe la labor que debe desempeñar para alcanzar los objetivos deseados por la cooperativa.

Resultados de la encuesta aplicada a los usuarios externos.

- Al momento de tratar la atención al cliente el cual es un factor de suma importancia ya que el socio es el pilar fundamental para que la cooperativa siga en pie, determinamos que se encuentra en un nivel medio lo cual se debe tratar, es decir establecer estrategias como es la capacitación.
- Al tratar los servicios que presta la cooperativa identificamos que se encuentra en un nivel medio por lo que es un tema a tratar para que el índice suba y se considere excelente.
- En cuanto a la agilidad del servicio se encuentra con un porcentaje mayor en la opción bueno, por lo que los empleados deben tomar en cuenta las falencias en las que están incurriendo para que así sepan resolver este problema y los socios se encuentren satisfechos.
- Uno de los factores más relevantes es la administración de la cooperativa, al momento de encuestar obtuvimos que los socios no se encuentran satisfechos con dicha administración, así que los directivos deben poner énfasis en lo que están haciendo mal y buscar el bien para la institución que están manejando.

- Se determinó que el servicio que más manejan los socios en la cooperativa son los créditos por el cual se deben establecer más estrategias que ayuden a captar mayores usuarios externos para la cooperativa.

Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

- Actualmente la cooperativa refleja varios problemas como el no poseer una planificación estratégica que les guíe por el camino que deben seguir para cumplir con los objetivos a largo plazo.
- En cuanto al tema de la historia de la cooperativa es un contenido que tanto como el gerente y los empleados de la cooperativa deben conocer y tener plasmado en los archivos de la misma.
- En tanto al tema de los problemas internos y externos que tiene la cooperativa se debería establecer estrategias claras y concisas para de una u otra forma buscar solucionarlos para así poder tener una cooperativa eficaz y eficiente.
- El apoyo por parte de los directores de la cooperativa es de gran importancia ya que con la ayuda de todos ellos se puede generar un cambio y así mejorar el servicio que la cooperativa brinda a sus socios.

3.7 Título

“Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., Parroquia Salinas, Cantón Guaranda periodo 2020-2022”.

3.8 Contenido de la propuesta

3.8.1 Alcance

Este capítulo tiene como objetivo diseñar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. a través de un diagnóstico tanto interno como externo de la institución, para así obtener un mejoramiento de la eficiencia y eficacia organizacional.

Con el diseño de esta planificación se pretende mejorar la toma de decisiones por parte de la administración, así como también el adecuado uso de recursos económicos y financieros, para así mejorar los niveles de eficiencia de dicha cooperativa.

Esta planificación también ayudará a analizar y conocer la situación actual que enfrenta la cooperativa, los resultados que se obtengan permite realizar matrices de evaluación para medir los factores internos y externos para así establecer estrategias que ayuden a la cooperativa a tener un plan estratégico para el año 2020- 2022 que guie al cumplimiento de objetivos y metas.

3.8.2 Metodología

El presente trabajo se desarrolló bajo una investigación cuantitativa y cualitativa y bajo varios instrumentos de investigación como son: la entrevista y las encuestas, lo que ayudó a analizar de una mejor manera los factores tanto externos como internos de la cooperativa.

Se desarrolla mediante la aplicación del modelo de Fred David, el cual es una herramienta fácil de alcanzar, este modelo está dividido en tres etapas como son la formulación, implantación y la evaluación de estrategias que me permitieron considerar el problema que tenía la cooperativa y sobre todo plantear las estrategias que le permitirá establecer los lineamientos estratégicos que le ayudará a una mejor eficiencia organizacional.

3.9 Desarrollo de la propuesta

3.9.1 Esquema de la Propuesta

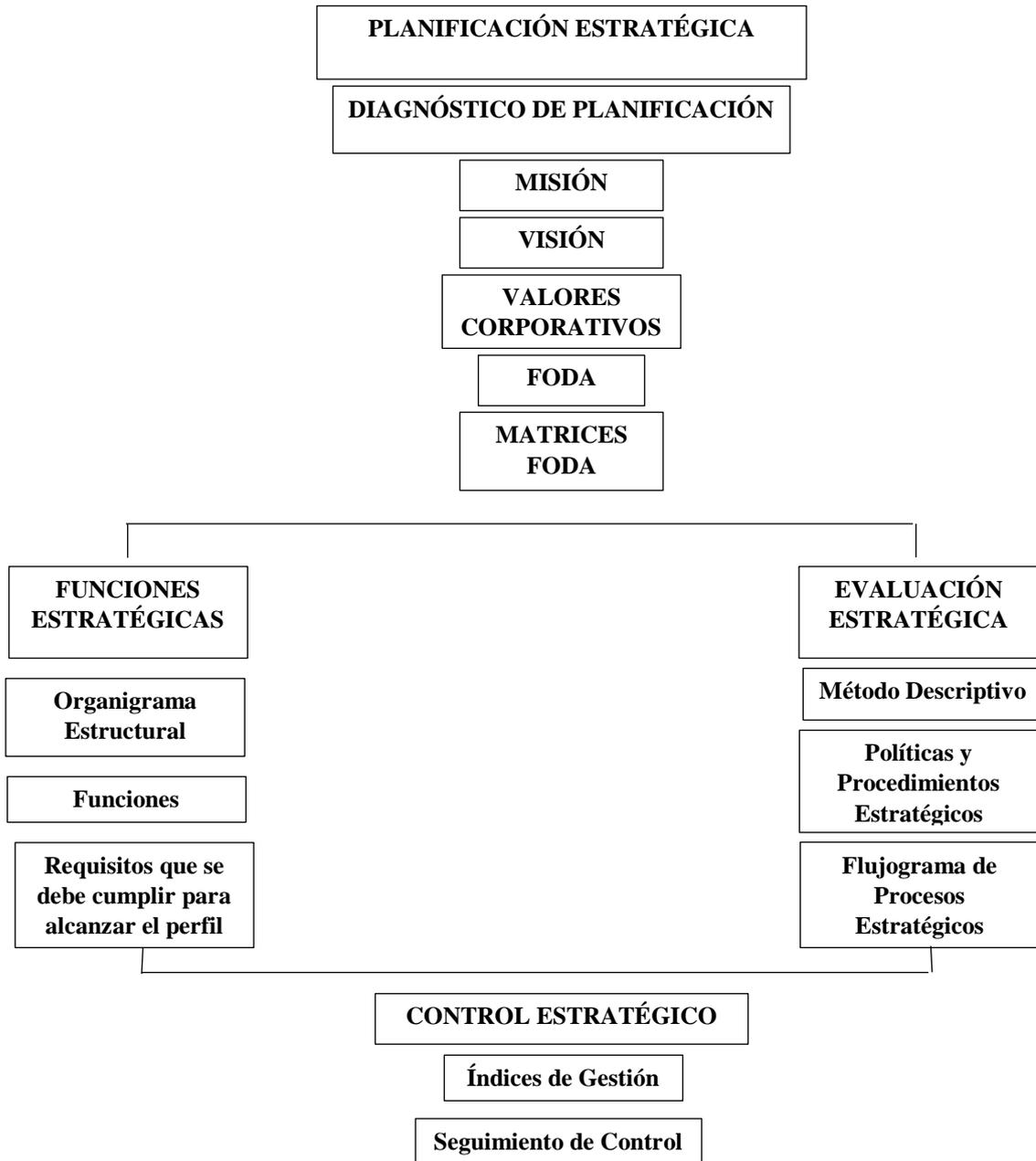


Gráfico 29-3: Hilo conductor de la propuesta

Elaborado por: García, P, 2019

3.10 Fase 1 (diagnóstico de planificación)

3.10.1 Historia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., nace de una necesidad de obtener la propiedad de las minas de sal, ellos tenían en mente recuperar ese recurso que era de suma importancia para la economía de salinas, el cual era de propiedad de la Hacienda de los Cordovéz, los cuales por ningún motivo pensaban devolvérselos.

La COACSAL se creó el 16 de noviembre del 1972, mediante la participación de los comuneros por la disputa de no seguir manteniéndose en la pobreza y no poder mantener a sus familias, es por eso que se organizan y convocan a reuniones con los comuneros que estaban interesados en salir de la pobreza, ellos generan ideas para fortalecer la economía solidaria como es una cooperativa de ahorro y crédito que les impulsen a emprender en alguna actividad productiva, pero al principio no todos confían en esa gran idea por lo que dicha cooperativa fracasa. Después de un tiempo unos comuneros se ven más afectados y ellos ponen la iniciativa de seguir con esta propuesta como es la cooperativa por lo que convocan a las reuniones y la cooperativa comienza a tomar forma; en octubre de 1982 la CoopSalinas cuenta con 211 aproximadamente.

Es así que la Cooperativa nació de una necesidad con la ayuda del Padre Antonio Polo quien fue uno de los pioneros de esta gran idea para salir de la pobreza en la que vivían los comuneros. Es por eso que con la ayuda de estos créditos pudieron invertir en lo que tenían en mente como eran sus animales, sus terrenos o en lo que es ahora el Grupo Salinero el cual es reconocido a nivel nacional e internacional por sus productos de calidad.

3.10.2 Misión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas LTDA.

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito popular y solidaria, pionera en el desarrollo comunitario – financiero, de cobertura regional, comprometida con su gente manteniendo un enfoque social, que ofrece a sus asociados productos y servicios financieros acorde a sus necesidades con calidez y calidad.

3.10.2.1 Misión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas LTDA.



3.10.3 Visión actual de la cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas LTDA.

En la CoopSalinas trabajamos todos los días para convertirnos en una institución financiera reconocida a nivel regional por su gestión social y crecimiento sostenido.

3.10.3.1 Visión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas LTDA.



3.10.4 Valores corporativos

- Membresía abierta y voluntaria;
- Control democrático de los miembros;
- Participación económica de los miembros;
- Autonomía e independencia;
- Educación, formación e información;
- Cooperación entre cooperativas;

- Compromiso con la comunidad

VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA.

- Responsabilidad
- Honestidad
- Puntualidad
- Equidad
- Solidaridad
- Transparencia
- Confianza

3.10.5 Organigrama estructural

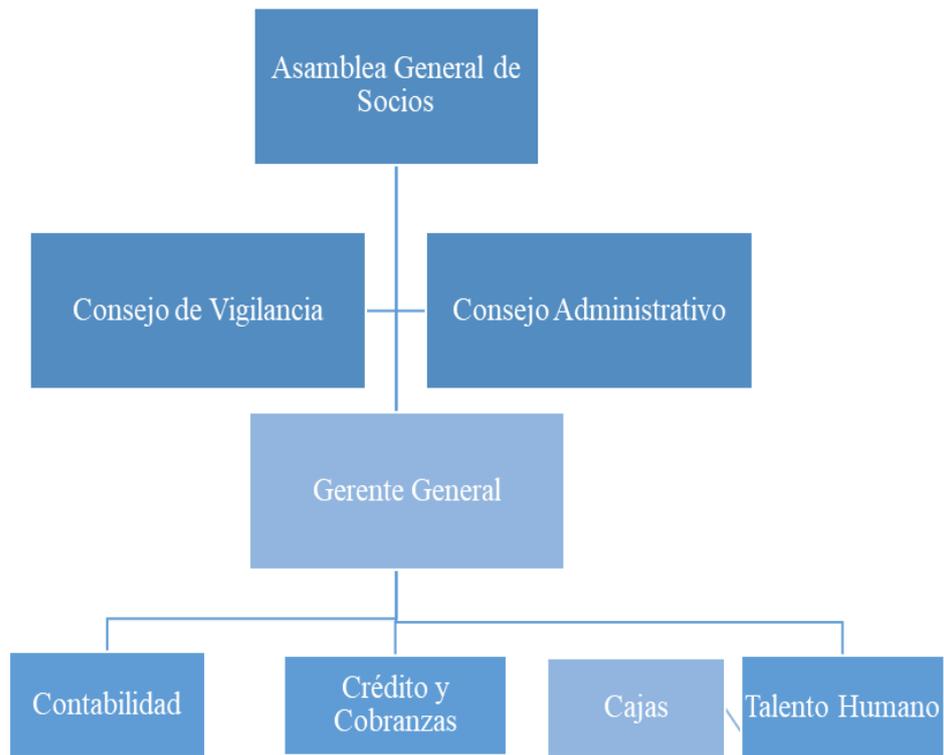


Gráfico 30-3: Organigrama Estructural

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

4.3.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA.

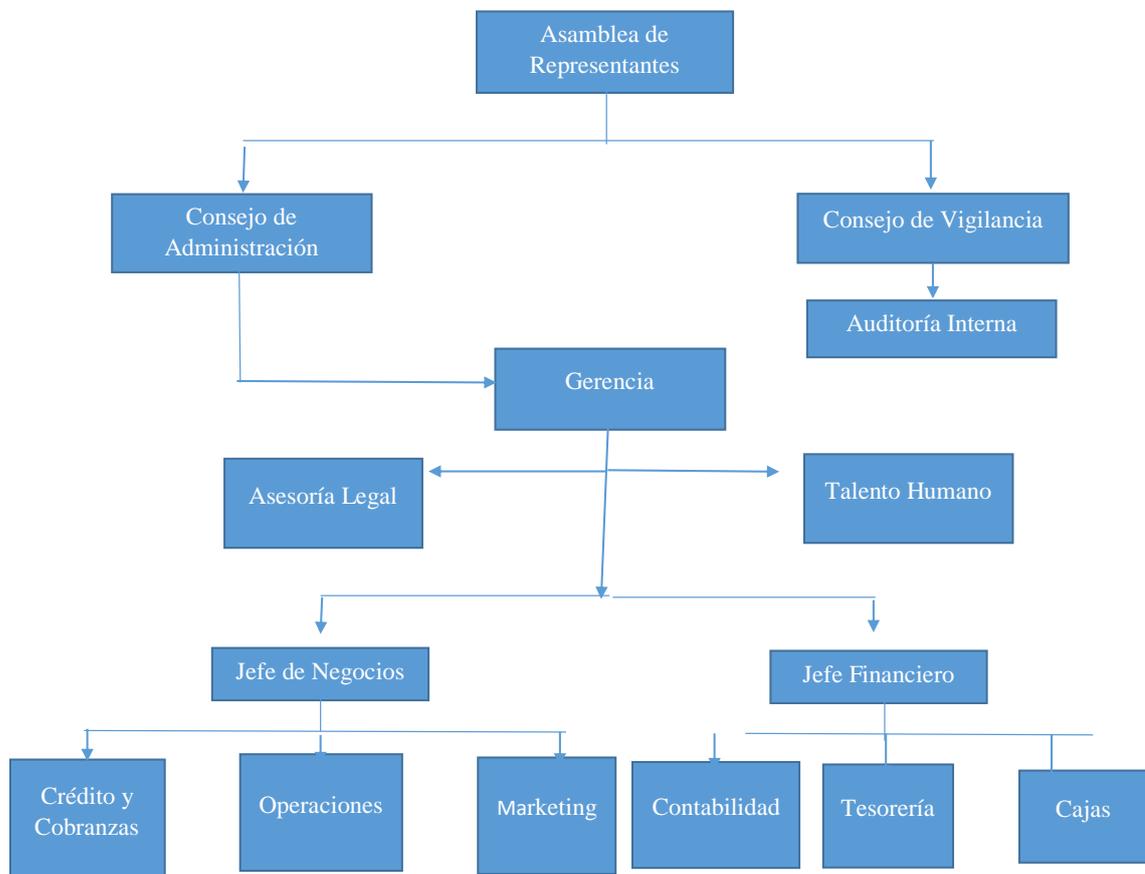


Gráfico 31-3: Organigrama estructural propuesto

Elaborado por: García, P, 2019

3.10.6 Funciones

Funciones del Consejo de Vigilancia

- Vigilar que los directivos y empleados cumplan las obligaciones, normas y estatutos vigentes.
- Supervisar que las actividades de la cooperativa se realicen eficientemente.
- Vigilar que la administración contable sea operada de mejor manera y se dé a conocer a los socios.
- Asistir a las sesiones del consejo de administración.
- Fijarse que las comisiones de la cooperativa funcionen apegadas a la ley.

Funciones del Consejo Administrativo

- Control del cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.
- Establecimiento y control de gestión presupuestaria.
- Creación de los elementos adecuados para obtener una información de gestión de calidad.
- Toma de decisiones en el caso de inversiones importantes.
- Control y supervisión de los altos directivos.
- Aprobación de alianzas estratégicas.

Funciones del Gerente General

- Planificar estratégicamente las actividades de la empresa.
- Tomar decisiones y dirigir el rumbo de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- Supervisa y controla el desempeño de los empleados.
- Es el vocero y representante legal de la cooperativa.

Funciones del Asesor Legal

- Brindar asesoría jurídica a la cooperativa.
- Asumir y tramitar la defensa de demandas en contra de la organización.
- Elaborar contratos para la cancelación y constitución de créditos de la cooperativa.
- Brindar atención a cualquier problema legal por el cual este atravesando la cooperativa.
- Elaborar las demandas y procesos judiciales a las personas que se encuentren en juicio por incumplimiento de pago.
- Dar seguimiento a la cartera judicial por créditos.

Funciones de Talento Humano

- Reclutamiento de personal.
- Selección del personal más idóneo para el puesto vacante.
- Contratación del personal una vez ya seleccionados según sus aptitudes.
- Capacitación y desarrollo de los empleados.
- Administración de los salarios del personal.
- Evaluar el desempeño de los empleados.
- Tratar los asuntos derivados de los beneficios sociales de los trabajadores.

Funciones del Jefe de Negocios

- Estudiar a la competencia.
- Establecer estrategias para el crecimiento de la cooperativa.
- Coordinar y controlar las funciones de las otras áreas de las cuales está a cargo.
- Hacer cumplir las metas de negocios.

Funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas

- Otorgamiento de créditos.
- Gestión de cobranzas.
- Proponer estrategias para la recuperación de cuentas por cobrar.
- Efectuar la investigación de los posibles clientes que requieren de un crédito.
- Llevar un control de los clientes acreditados.

Funciones del Departamento de Operaciones

- Controlar las funciones de los empleados de cajas y atención al cliente.
- Gestionar los reclamos que se dan en servicio al cliente y solucionarlos de forma inmediata.
- Tramitar los documentos que el socio o cliente necesite con su información financiera.
- Garantizar la calidad de servicio en el área de caja y atención al cliente.

Funciones del Departamento de Marketing

- Definir y gestionar la marca de la cooperativa.
- Administrar y mantener las redes sociales de la empresa.
- Realizar campañas para la captación de nuevos socios para la cooperativa.
- Analizar a la competencia.
- Diseñar estrategias de marketing.
- Implementar y controlar dichas estrategias.

Funciones del Jefe Financiero

- Elaborar un plan financiero para cubrir todas las necesidades de la empresa.
- Gestionar la liquidez de la cooperativa.

- Asignar y controlar los costos, es decir la cantidad que la empresa va a invertir y en que lo va a hacer.
- Buscar financiación con otras empresas.
- Resolver los problemas de inversión-financiación.

Funciones del Departamento de Contabilidad

- Supervisa y analiza los estados financieros de la cooperativa.
- Es responsable de la entrega de los informes contables que debe emitir la Empresa.
- Controla las labores de cobranza.
- Certifica el pago de sus sueldos a los empleados de la empresa.
- Mantiene actualizado los registros contables.
- Elabora el presupuesto general de la cooperativa.
- Comparar los resultados obtenidos con la de los otros períodos y otras entidades.
- Evaluar el comportamiento de la entidad.
- Registrar las respectivas facturas de compras al sistema contable.

Funciones de Caja

- Registra la entrada y salida de dinero.
- Realiza arqueos de caja.
- Recibe y entrega dinero en efectivo.
- Registro de comprobantes de ingresos correspondiente a las recaudaciones realizadas por tesorería.

Funciones del Departamento de Tesorería

- Garantizar la solvencia de la cooperativa.
- Reducir los costes administrativos.
- Vigilar que la documentación de la salida de efectivo cumpla con todos los requisitos.
- Enviar al departamento de contabilidad los informes diarios de las operaciones realizadas.
- Elaborar informe sobre las cuentas bancarias y los flujos de caja.
- Elaborar el informe sobre el corte diario en cada una de sus ventanillas

FLUJOGRAMA DE FUNCIONES

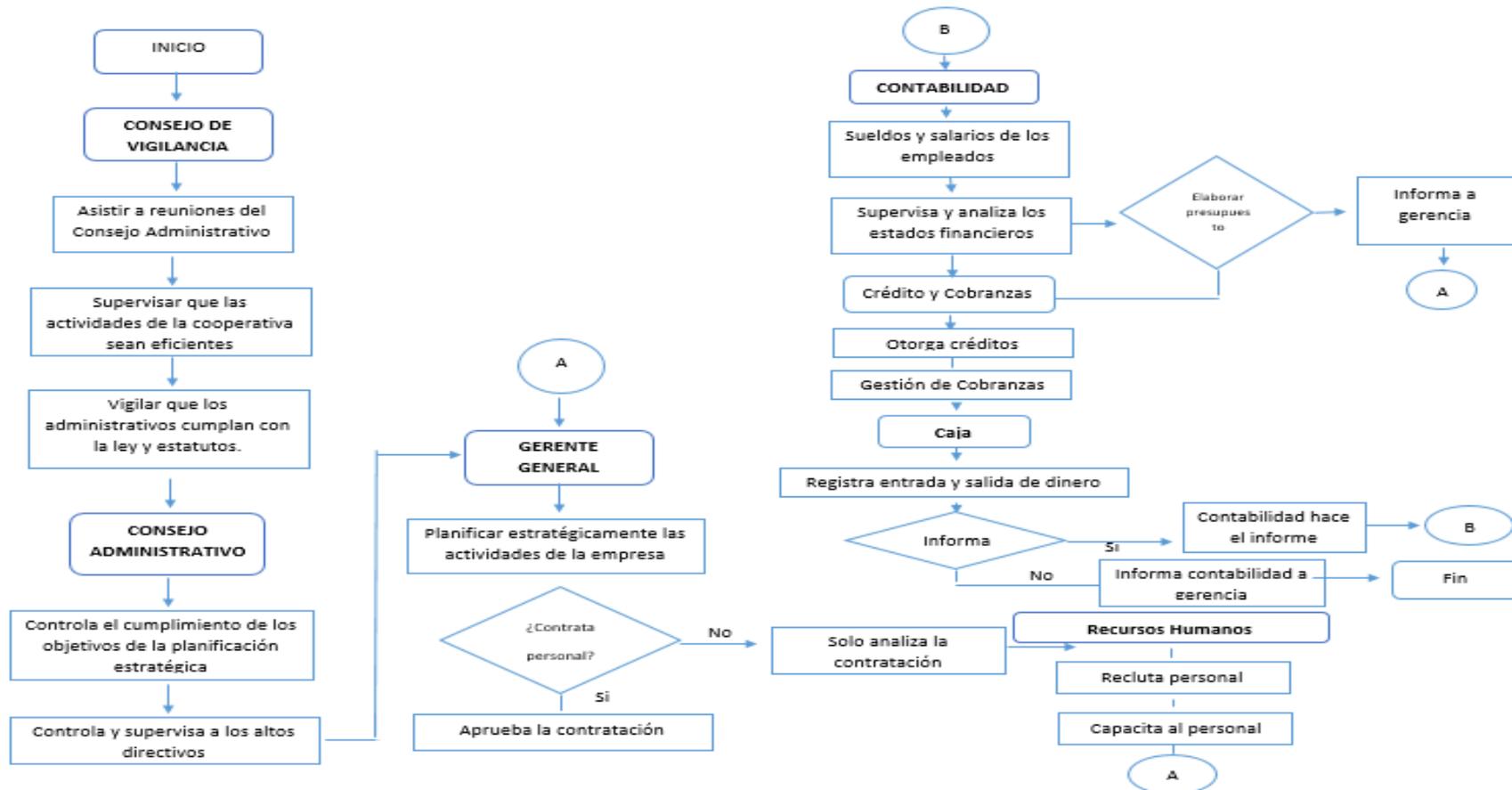


Gráfico 32-3: Flujoograma de Funciones

Elaborado por: García, P, 2019

Requisitos que debe cumplir para alcanzar el perfil.

Perfil de un Gerente General

Tabla 28-3: Perfil de un Gerente

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Gerente General
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Presidente
SUPERVISA:	Socios
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Planificación, Organización, Coordinación, y control de la actividades administrativas y financieras de la empresa, a más de velar por un buen manejo de las relaciones interpersonales, con el fin de asegurar la eficiencia en cada uno de los procesos.	
III. FUNCIONES	
Administrar y representar legalmente a la empresa.	
Administrar la empresa.	
Presentar a nombre de la empresa, ofertas en crédito y cobranza.	
Aprobar y evaluar la planificación estratégica.	
Contratar empleados.	
Contratar los prestadores de servicios y ocuparse de los pagos.	
Supervisar el trabajo de los funcionarios y empleados.	
Motivación al personal que tiene a su cargo.	
Planificación del trabajo y elección de los procedimientos a seguir.	
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de empresas o Finanzas
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años de experiencia
HABILIDADES	Líder, Espíritu emprendedor, Honesto, Responsable
FORMACIÓN	Tercero o Cuarto nivel de Educación

Elaborado por: García, P, 2019

Asesor Legal

Tabla 29-3: Perfil de un Asesor Legal

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Asesor Legal
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe Superior
SUPERVISA:	Jefe Superior
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
El asesor legal es el que se encarga de estudiar, analizar, comprender y proponer soluciones a problemas jurídicos de la cooperativa, su puesto es de suma importancia ya que es una figura clave de la empresa.	
III. FUNCIONES	
Analizar y crear documentación legal. Representa a la cooperativa ante algún problema jurídico. Elabora contratos para la cancelación y constitución de créditos de la cooperativa. Da seguimiento a la cartera judicial. Elabora demandas y procesos judiciales a los socios.	
TITULO PROFESIONAL	Abogado o Licenciado en Derecho.
EXPERIENCIA	Dos años de Experiencia en actividades afines.
HABILIDADES	Buena presencia, destrezas aptitudinales, responsable.
FORMACIÓN	Tercer y cuarto nivel de educación.

Elaborado por: García, P, 2019

Jefe de Talento Humano

Tabla 30-3: Perfil de un Jefe de Talento Humano

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO: JEFE INMEDIATO SUPERIOR: SUPERVISA:	Jefe de Talento Humano Jefe Superior Jefe Superior
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Aportar estratégicamente al logro de objetivos institucionales a través de un efectivo y eficiente reclutamiento de personal para que sean el complemento para la ejecución de las metas y propósitos de la institución.	
III. FUNCIONES	
Reclutamiento de personal. Entrevistas de méritos y oposición. Controlar las actividades del personal. Supervisión del personal de la cooperativa. Encargado de realizar las capacitaciones a los empleados. Diseñar y actualizar los perfiles de los cargos de acuerdo a la necesidad de la cooperativa. Administrar el sistema salarial de la cooperativa. Programar y coordinar los eventos sociales de la institución.	
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas o carreras afines.
EXPERIENCIA	Dos años de Experiencia en actividades afines.
HABILIDADES	Buena presencia, destrezas aptitudinales, responsable.
FORMACIÓN	Tercer y cuarto nivel de educación.

Elaborado por: García, P, 2019

Perfil del Jefe de un Jefe de Negocios

Tabla 31-3: Perfil de un Jefe de Negocios

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Jefe de Negocios
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe Superior
SUPERVISA:	Jefe Superior
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Identifica y lleva a cabo las mejores oportunidades para el crecimiento económico de la cooperativa, es el encargado de desarrollar un plan de crecimiento de ingresos de la organización.	
III. FUNCIONES	
<p>Coordina estrategias con el departamento de Marketing.</p> <p>Desarrolla propuestas comerciales.</p> <p>Negocia acuerdos comerciales con los clientes.</p> <p>Identifica las oportunidades de negocio que serán de ayuda a la cooperativa.</p> <p>Analiza los avances y resultados y las áreas encargadas para este puesto.</p> <p>Hace cumplir las metas de negocio.</p>	
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Contabilidad, Auditoria o Finanzas.
EXPERIENCIA	Dos años de Experiencia
HABILIDADES	Buena presencia, destrezas aptitudinales, responsable.
FORMACIÓN	Tercero y Cuarto nivel de Educación.

Elaborado por: García, P, 2019

Perfil del Jefe de Operaciones

Tabla 32-3: Perfil de un Jefe de Operaciones

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Jefe de Operaciones
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe Superior
SUPERVISA:	Jefe Superior
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Debe garantizar el desempeño interno de los procesos como son en el área de caja y servicio al cliente para que brinden un servicio efectivo y eficiente.	
III. FUNCIONES	
Controlar las funciones de los empleados de cajas y atención al cliente. Gestionar los reclamos que se dan en servicio al cliente y solucionarlos de forma inmediata. Tramitar los documentos que el socio o cliente necesite con su información financiera. Garantizar la calidad de servicio en el área de caja y atención al cliente.	
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Finanzas, Administración, Comercial o afines.
EXPERIENCIA	dos años de Experiencia
HABILIDADES	Buena presencia, destrezas aptitudinales, responsable.
FORMACIÓN	Tercero y Cuarto nivel de Educación.

Elaborado por: García, P, 2019

Jefe del Área de Crédito y Cobranzas.

Tabla 33-3: Perfil de un Jefe de Crédito y Cobranzas

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Crédito y Cobranzas
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe Superior
SUPERVISA:	Jefe Superior
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realiza el registro, control, seguimiento y recuperación de los créditos otorgados y los que se encuentran en mora, con la finalidad de recuperar y bajar el índice de morosidad.	
III. FUNCIONES	
Organiza el trabajo para la recuperación de los créditos vencidos. Elabora los reportes de pago a los abogados externos. Realiza el seguimiento a los créditos que se encuentran en el departamento legal. Elabora el listado de los créditos que se encuentran castigados y por castigar. Revisa junto con el personal de créditos los listados de morosidad. Soluciona problemas internos al otorgamiento o cancelación de créditos. Informa a gerencia sobre el progreso de la recuperación de créditos. Cumplir con las actividades planificadas en el PAE.	
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
EXPERIENCIA	Dos años de Experiencia en actividades afines.
HABILIDADES	Buena presencia, destrezas aptitudinales, responsable.
FORMACIÓN	Tercer y Cuarto nivel de educación

Elaborado por: García, P, 2019

Jefe del Área de Marketing

Tabla 34-3: Perfil de un Jefe de Marketing

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Marketing
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe Superior
SUPERVISA:	Jefe Superior
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Deben ayudar a promover y dar a conocer la cooperativa mediante publicidad y realizar estrategias que ayuden que la empresa sobresalga y se dé a conocer en el mercado.	
III. FUNCIONES	
Definir y gestionar la marca de la cooperativa. Administrar y mantener las redes sociales de la empresa. Realizar campañas para la captación de nuevos socios para la cooperativa. Analizar a la competencia. Diseñar estrategias de marketing. Implementar y controlar dichas estrategias.	
TITULO PROFESIONAL	Ingenieros en Marketing
EXPERIENCIA	Dos años de Experiencia en actividades afines.
HABILIDADES	Buena presencia, destrezas aptitudinales, responsable.
FORMACIÓN	Tercer y Cuarto nivel de educación

Elaborado por: García, P, 2019

Perfil de un Jefe Financiero

Tabla 35-3: Perfil de un Jefe Financiero

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Jefe Financiero
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe Superior
SUPERVISA:	Jefe Superior
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
<p>Es el encargado de diseñar y controlar las estrategias financieras de la empresa y por ende coordina todas las actividades del área de contabilidad, tesorería y cajas.</p>	
III. FUNCIONES	
<p>Administra y coordina todas las actividades financieras.</p> <p>Elaborar un plan financiero para cubrir todas las necesidades de la empresa.</p> <p>Gestionar la liquidez de la cooperativa.</p> <p>Asignar y controlar los costos, es decir la cantidad que la empresa va a invertir y en que lo va a hacer.</p> <p>Buscar financiación con otras empresas.</p> <p>Resolver los problemas de inversión-financiación.</p>	
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas, o Ingeniero en Finanzas..
EXPERIENCIA	Dos años de Experiencia en actividades afines.
HABILIDADES	Buena presencia, destrezas aptitudinales, responsable.
FORMACIÓN	Tercer y cuarto nivel de educación.

Elaborado por: García, P, 2019

Perfil de un Jefe de Contabilidad

Tabla 36-3: Perfil de un Jefe de Contabilidad

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Contabilidad
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe Superior
SUPERVISA:	Jefe Superior
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Ejecutar el proceso contable de cualquier área especializada: asignar gestión presupuestaria, financiera y patrimonial, registro de libro diario General y Mayor General desarrollo de Estados Financieros.	
III. FUNCIONES	
<p>Verificar, y codificar las cuentas de índole presupuestaria.</p> <p>Elaboración de cédulas presupuestarias.</p> <p>Registros diario de información financiero</p> <p>Elaboración de comprobantes de pago, retenciones contratados laborables</p> <p>Elaboración de las declaraciones del IVA, RENTA, E IMPUESTO A PAGAR.</p> <p>Aplicar las normas de Control Interno.</p> <p>Realizar arqueos de caja.</p> <p>Ingreso y generación de Planillas del IESS</p>	
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Contabilidad y Auditoria
EXPERIENCIA	dos años de Experiencia
HABILIDADES	Buena presencia, destrezas aptitudinales, responsable.
FORMACIÓN	Tercero y Cuarto nivel de Educación.

Elaborado por: García, P, 2019

Perfil de un Jefe de Caja

Tabla 37-3: Perfil de un Jefe de Caja

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Jefe de Caja
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe Superior
SUPERVISA:	Jefe Superior
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
<p>El cajero debe entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor con el fin de lograr la recaudación de ingresos a la cooperativa, al igual que la cancelación se diferentes rubros que se puedan hacer a través de caja.</p>	
III. FUNCIONES	
<p>Recibe y entrega dinero en efectivo y otros documentos de valor.</p> <p>Realiza arqueos de caja.</p> <p>Recibe y estampa los ingresos que se realizan por caja.</p> <p>Controlar y verificar el movimiento diario de ingreso de fondos.</p>	
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas, o Ingeniero Comercial.
EXPERIENCIA	Dos años de Experiencia en actividades afines.
HABILIDADES	Buena presencia, destrezas aptitudinales, responsable.
FORMACIÓN	Tercer nivel de educación.

Elaborado por: García, P, 2019

Perfil de un Jefe de Tesorería

Tabla 38-3: Perfil de un Jefe de Tesorería

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Tesorería
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe Superior
SUPERVISA:	Jefe Superior
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Es el responsable de manejo del dinero que entra y sale de la empresa y sus valores, interviniendo en las operaciones de cobros y pagos.	
III. FUNCIONES	
<p>Garantizar la solvencia de la cooperativa.</p> <p>Reducir los costes administrativos.</p> <p>Vigilar que la documentación de la salida de efectivo cumpla con todos los requisitos.</p> <p>Enviar al departamento de contabilidad los informes diarios de las operaciones realizadas.</p> <p>Elaborar informe sobre las cuentas bancarias y los flujos de caja.</p>	
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas, o Ingeniero en Finanzas.
EXPERIENCIA	Dos años de Experiencia en actividades afines.
HABILIDADES	Buena presencia, destrezas aptitudinales, responsable.
FORMACIÓN	Tercer y cuarto nivel de educación.

Elaborado por: García, P, 2019

3.10.7 FODA

Tabla 39-3: FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	Fortalezas	Oportunidades
POSITIVO	Seguridad en los depósitos.	Disminución de la tasa de inflación .
	Los socios ven a la Cooperativa Salinas como una empresa sólida y confiable	Bajas tasas de interés que llamen la atención a los clientes.
	Facilidad para la otorgación de créditos	Desarrollo de publicidad creativa.
	La toma de decisiones administrativas y financieras son realizadas por el Consejo Directivo.	Avances tecnológicos.
	Cuenta con propia infraestructura	Mejora de la infraestructura.
NEGATIVO	Debilidades	Amenazas
	No cuenta con una planificación estratégica	El incremento de desempleo disminuye la capacidad de pago de los socios.
	Los directivos no conocen los objetivos y metas a largo plazo de la entidad.	Inestabilidad política del país.
	Falta de establecimiento de la misión, visión y objetivos estrategias.	Desconocimiento de los servicios que brinda la cooperativa.
	No se realiza publicidad para la captación de nuevos socios.	Competencia en el sector, que brinde mejores estrategias de servicio.
	Falta de cobertura de internet y teléfono en la parroquia.	Migración del campo a la ciudad.

Elaborado por: García, P, 2019

Conclusión: Con base en la información el FODA puedo concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., se encuentra estable en cuanto a la confianza que le tienen sus socios, pero de igual manera tiene algunas debilidades y amenazas que deben ser tratadas de inmediato para así poder alcanzar sus objetivos y metas.

3.10.8 *Matrices*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 40-3: Matriz de Factores Externos

Factores Críticos de Éxito				Peso	Calificación	Puntuación
	Superior	Media	Mala			
OPORTUNIDADES						
Disminución de la tasa de inflación.			x	0,03	1	0,03
Bajas tasas de interés que llamen la atención de sus clientes .	x			0,08	4	0,32
Desarrollo de publicidad creativa.	x			0,08	4	0,32
Avances tecnológicos.	x			0,08	4	0,32
Mejora de la Infraestructura.		X		0,06	3	0,18
AMENAZAS						
El incremento de desempleo disminuye la capacidad de pago de sus socios.	x			0,08	4	0,32
Inestabilidad política del país.		x		0,06	3	0,18
Desconocimiento de los servicios que brinda la cooperativa.		x		0,06	3	0,18
Migración del campo a la ciudad.		x		0,06	3	0,18
Competencia en el sector, que brinde mejores estrategias de servicio.	x			0,08	4	0,32
Total						2,35

Elaborado por: García, P, 2019

Conclusión: se puede observar en la tabla N. 37 de la matriz de factores externos con una puntuación de 2,35, no tiene estrategias que ayuden a captar de mejor manera las oportunidades y así evitar las amenazas que puedan poner en riesgo a la entidad.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 41-3: Matriz de Factores Internos

Factores Críticos de Éxito				Peso	Calificación	Puntuación
FORTALEZAS	Superior	Medio	Mal			
Seguridad en los depósitos.		x		0,06	3	0,18
Los socios ven a la Cooperativa Salinas como una empresa sólida y confiable.		x		0,06	3	0,18
Facilidad para la otorgación de créditos		x		0,06	3	0,18
La toma de decisiones administrativas y financieras son realizadas por el consejo directivo.	x			0,08	4	0,32
Cuenta con propia infraestructura.		x		0,06	3	0,18
DEBILIDADES						
No cuenta con una planificación estratégica	x			0,08	4	0,32
Los directivos no conocen los objetivos y metas a largo plazo de la entidad.	x			0,08	4	0,32
Falta de establecimiento de la misión, visión y estrategias.	x			0,08	4	0,32
Falta de cobertura de internet y teléfono en la parroquia.		x		0,06	3	0,18
No se realiza publicidad para la captación de nuevo socios.		x		0,06	3	0,18
Total						2.36 = Tendencia Negativa

Elaborado por: García, P, 2019

Conclusión: Como podemos observar en la tabla N. 38, la puntuación de la matriz de los factores internos es de 2,36 lo que nos indica que la cooperativa tiene una tendencia negativa es decir tiene muchas debilidades que deben ser tomadas en cuenta para solucionarlas.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 42-3: Matriz del Perfil Competitivo

Factores Claves de Éxito	COAC Guaranda			COAC San José		COAC Sagrario		COAC Salinas	
	Ltda.			Ltda.		Ltda.		Ltda.	
	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Infraestructura	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Seguridad y Confianza	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Publicidad y Propaganda	0,11	4	0,44	2	0,22	2	0,22	1	0,11
Solvencia Financiera	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Tasas de Interés	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Cartera de Clientes	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Servicio al cliente	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Innovación/ Tecnología	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Competencia	0,11	4	0,44	2	0,33	2	0,22	3	0,33
Volumen de servicios y productos	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	2	0,22
TOTAL	1	3	3,25	3	2,81	3	2,78	2	2,16

Elaborado por: García, P, 2019

1: Gran debilidad
2: Debilidad menor
3: Fuerza menor
4: Gran fortaleza

Conclusión: Como podemos observar en la tabla N. 39 de la matriz del perfil competitivo, hemos tomado en cuenta tres cooperativas que se encuentran en la provincia Bolívar y sobre todo que están posicionadas en el mercado. Al analizar nos damos cuenta que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., está muy por debajo de las demás cooperativas es por eso que es de suma importancia plantear las estrategias para que así sea una organización reconocida y que este por delante de las demás entidades.

3.10.9 *Objetivos estratégicos*

Tabla 43-3: Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	OBJETIVOS A LARGO PLAZO
Incrementar el nivel de créditos, impulsando a los clientes que sean parte de la cooperativa.	Mejorar los sistemas de comunicación e información entre los empleados para una mejor toma de decisiones.
Reducir el índice de morosidad en los créditos.	Ejecutar un plan de marketing eficiente.
Establecer tasas de interés competitivas para así tener la atracción de más socios.	Mejorar la cobertura a través de la consolidación de más agencias.
Incrementar productos y servicios adecuados a las necesidades de los socios.	Brindar una mejor cobertura telefónica y de internet en la parroquia para así mantener una mejor comunicación.
Fortalecer el grado de confiabilidad por parte de los socios a través de concursos y premios.	Mejorar los índices financieros de la cooperativa.
Mejorar la gobernabilidad de la cooperativa con una adecuada planificación.	Diseñar un plan de incorporación de nuevos socios.
Generar alianzas con otras entidades financieras con el fin de mantener convenios de financiamiento que permitan el crecimiento de la misma.	Brindar a los trabajadores las capacitaciones correspondientes para así mantenerlos motivados en sus funciones diarias.

Elaborado por: García, P, 2019

3.10.10 Método Descriptivo

Tabla 44-3: Función Gerente General

LO QUE HACE	LO QUE DEBE HACER
Asiste a reuniones para la toma de decisiones	Coordina con su secretaria las reuniones y convoca al Consejo Directivo la toma de decisiones en conjunto.
Dirige la empresa sin guiarse en un plan estratégico ya establecido.	Planifica los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
Deja en manos del departamento de recursos humanos a contratación de personal.	Toma de decisiones respecto a contratar, seleccionar y capacitar el personal adecuado para cada cargo.
Pasa por alto las actividades que se están dando en la empresa sean estas de carácter positivo y lo que es peor negativos.	Controla las actividades planificadas analizando y comparando con las anteriores para que no existan problemas a futuro.

Elaborado por: García, P, 2019

Tabla 45-3: Función Jefe de Crédito y Cobranzas

LO QUE HACE	LO QUE DEBE HACER
Aprobar créditos sin tener un manual al cual regirse.	Disponer de un reglamento de crédito que regularice la aprobación y entrega de créditos.
No realizan las llamadas y las visitas a los socios para recordarles el pago de su crédito.	Realizar las llamadas a los socios con la finalidad de informarles sobre el estado de su crédito y llegar a acuerdos de pago.
No seguir el proceso correcto al momento de la recolección de documentación para otorgar créditos.	Basarse en el manual de créditos de la cooperativa al momento de pedir la documentación a sus socios para sus distintos tipos de créditos.
No realizar un seguimiento a las personas que se les han otorgado el crédito.	Realizar el seguimiento pertinente a los socios para que así cumplan con su acuerdo de pago.

Elaborado por: García, P, 2019

Tabla 46-3: Función Jefe de Tesorería

LO QUE HACE	LO QUE DEBE HACER
No tener políticas en que basarse al momento de manejar el capital de la empresa.	Crear políticas de cobros y pagos que aseguren el correcto funcionamiento del capital de la empresa.
No informar a la gerencia ni al comité sobre los informes de tesorería.	Prepara y presenta a la gerencia los informes mensuales, semestrales y anuales.
No convocar a reuniones para ponerse de acuerdo en trabajar en conjunto y así planear el presupuesto con el que va a trabajar la cooperativa.	Programar reuniones con el gerente y auditor de la empresa para planificar el presupuesto que va a tener a cooperativa para ese período.
No maneja un registro de los ingresos y gastos de la empresa.	Mantener un registro permanente para supervisar los ingresos, recibos y gastos de la cooperativa.

Elaborado por: García, P, 2019

Tabla 47-3: Función Jefe de Ventas

LO QUE HACE	LO QUE DEBE HACER
No contar con planes ni presupuestos en los que se va basar la empresa.	Preparar planes y presupuestos para reducir el riesgo y aumentar la rentabilidad de la cooperativa.
No contar con metas en las que la empresa va a basarse para ser una de las mejores en el mercado.	Establecer metas y objetivos a corto y largo plazo para ser líder en el mercado competitivo.
No definir metas que los empleados deban alcanzar al momento de la captación de clientes.	Establecer los objetivos de captación de clientes y la meta de la colocación de créditos.
No manejar estrategias al momento de captar clientes.	Diseñar estrategias y presentar a gerencia para la captación de clientes en la empresa.

Elaborado por: García, P, 2019

Tabla 48-3: Función Jefe de Recursos Humanos

LO QUE HACE	LO QUE DEBE HACER
No basarse en un plan operativo para el buen funcionamiento del departamento.	Proponer a la gerencia un plan operativo anual en base a la planificación estratégica para el adecuado funcionamiento.
No contar con los perfiles que requiere la cooperativa para que cubran las vacantes.	Diseñar y actualizar los perfiles de los cargos que requiere la cooperativa.
No contar con información sobre los datos personales de los empleados.	Mantener registros actualizados de los datos personales de los empleados de la institución.
Contratar personal sin que este cumpla con el perfil adecuado para el cargo requerido.	Realizar un manual de proceso de selección de personal que esté acorde al perfil solicitado por la empresa.

Elaborado por: García, P, 2019

Tabla 49-3: Función Jefe de Atención al Cliente.

LO QUE HACE	LO QUE DEBE HACER
Atender a sus socios y clientes de una manera despreocupada y no prestarle mucha atención.	Diseñar estrategias para que el cliente o socio se sienta cómodo y satisfecho con la atención brindada.
Evadir y no tomar en cuenta los reclamos y sugerencias de los clientes de la empresa.	Atender preguntas sugerencias o quejas por parte de los socios y resolverlas lo más antes posible.
No informa a los demás departamentos sobre los reclamos que atiende por parte de los socios.	Transmitir la información sobre las quejas y reclamos a los demás departamentos para que tomen en cuenta y plateen una solución de inmediato.
No se encuentran informados sobre los servicios que la cooperativa presta a sus socios.	Dar información sobre horarios de atención y disponibilidad de productos o servicios en la empresa.

Elaborado por: García, P, 2019

3.10.11 Políticas

Tabla 50-3: Políticas de Gerencia

ÁREA	Gerencia	
No.	Políticas	Procedimientos
1	Deberá existir un buen trato con todos los empleados de la entidad.	El gerente al igual que todos deberá saludar y tratar de buena manera con sus empleados para que el también reciba un buen trato por parte de los mismos.
2	Todos los departamentos deberán enviarle un reporte de cumplimiento.	Se convocará a una reunión para que el personal entregue a gerencia los informes mensuales correspondientes.
3	Cumplir con el horario establecido por la entidad para todos sus trabajadores.	Se controlará el horario de los empleados por medio de un reloj digital en caso de incumplimiento serán llamados la atención.
4	Asistir de forma obligatoria a las reuniones pactadas o establecidas por la cooperativa o por el consejo directivo.	Serán informadas las reuniones de forma anticipada por parte de su secretaria para que el gerente pueda cumplirlas.

Elaborado por: García, P, 2019

Tabla 51-3: Políticas de Cobranzas

AREA	Crédito y Cobranzas	
No.	Políticas	Procedimientos
1	El monto del crédito se otorgará según la capacidad de pago del socio.	Se realizará un análisis sobre la capacidad de pago del socio.
2	Los socios que tengan un buen historial crediticio podrán acceder a un crédito y a ser garante de un socio.	Se realizará el respectivo análisis en la central de riesgo y en el consejo de la judicatura.
3	Los créditos deberán ser pagados según la fecha establecida con el socio, la cual consta en su tabla de amortización.	Se establecerá una fecha pactada por el socio para el respectivo pago del crédito
4	El asesor de crédito debe informar al socio sobre todos los costos que incurren el solicitar un crédito.	Primero se le informará al socio sobre los costos que le equivale hacerse el crédito a ver si está de acuerdo y posterior seguir con el trámite.
5	Para otorgar el crédito el socio deberá depositar el monto del encaje solicitado por el asesor de crédito.	Se le informará a socio la cantidad que deberá depositar en su cuenta para el respectivo desembolso del crédito.
6	Las inspecciones serán realizadas por el asesor de crédito al cual solicitó el mismo, ya sea a la casa o al local del socio.	Las inspecciones serán pactadas con el cliente la hora y lugar al que van acudir a realizar la inspección.
7	La cooperativa solicitará uno o dos garantes ya sea por la cantidad requerida o cuando se considere insuficiente la capacidad de pago del socio.	Los garantes deberán ser personas con buen historial de crédito o personas con una estabilidad económica suficiente para en caso que el socio no cancele su crédito los garantes de hagan cargo del mismo.
8	Para solicitar un crédito deben ser mayores de 18 años y con buena capacidad de pago.	Para solicitar un préstamo deberán presentar la cédula de identidad para verificar su mayoría de edad, certificado de votación, los tres últimos roles de pago.
9	Los clientes deben ser socios de la cooperativa para poder solicitar un crédito.	Al momento de solicitar un crédito estos deberán ser socios de la cooperativa, caso contrario se les pedirá la apertura de una cuenta en la entidad.
10	El socio debe presentar la documentación requerida por el asesor de crédito.	El asesor de crédito deberá pedir los documentos como son cédula de identidad, certificado de votación, impuesto predial en caso de poseerlo, carta de un servicio básico, los garantes depende del monto y los tres últimos roles de pago en caso de poseerlo.

Elaborado por: García, P, 2019

Tabla 52-3: Políticas de Atención al Cliente

ÁREA	Atención al Cliente	
No.	Políticas	Procedimientos
1	La atención al cliente se realizará a toda persona que solicite información.	Los socios deberán esperar el turno para poder ser atendidos de forma ordenado según él su forma de llegada.
2	La atención se brindará de manera amable con eficiencia y eficacia.	Los empleados de la cooperativa trataran a sus clientes de forma atenta y cortés según la forma de llegada.
3	Se brindará la atención el tiempo que sea necesario para solucionar el inconveniente del cliente.	Se atenderá a los socios el momento que sea pedido ya sea de 10 a 20 minutos por socio por ellos para solucionarles su inconveniente.
4	Se le otorgará una solución de inmediato sea cual sea el inconveniente.	Se le preguntará al socio cual es el inconveniente que está atravesando para poder solucionarlo.

Elaborado por: García, P, 2019

Tabla 53-3: Políticas del Departamento de Recursos Humanos

ÁREA	Recursos Humanos	
No.	Políticas	Procedimientos
1	Los empleados deberán asistir con el uniforme adecuado hasta el día jueves, el día viernes puede ser ropa opcional.	Se les realizará el respectivo control de su uniforme caso contrario deberán pagar una multa ya establecida al igual que recibirán un llamado de atención.
2	Conceder vacaciones a sus empleados una vez al año.	El jefe de talento humano comunicará a sus empleados el tiempo y la fecha de sus vacaciones.
3	Para justificar faltas por inasistencia a su trabajo deberá presentar certificados previamente legalizados.	El certificado médico será entregado el jefe de talento humano para su verificación y para la justificación correspondiente.
4	Las horas extras deberán ser debidamente remuneradas.	Las horas extras serán contabilizadas por el jefe de RH para poder ser canceladas junto con su sueldo mensual.
5	En caso de fallecimiento de un familiar en primer grado de consanguinidad se les otorgara 3 días libres.	Los empleados deberán presentar la partida de defunción de su familiar para el respectivo permiso.
6	Los empleados deberán asistir obligatoriamente a capacitaciones organizadas por la institución.	Se les convocará a las capacitaciones serán cada 3 meses de forma obligatoria y con su asistencia controlada, las faltas deberán ser justificadas.

Elaborado por: García, P, 2019

Tabla 54-3: Políticas del Área de Tesorería

ÁREA	Tesorería	
No.	Políticas	Procedimientos
1	Todo el personal de tesorería deberá cumplir con lo establecido en el manual de políticas.	Se realizará una reunión para socializar el manual de políticas para que no existan irregularidades al momento de cumplirlo.
2	Deberá cumplir con los pagos de los sueldos de los empleados a tiempo.	Los pagos de los sueldos será a final de cada mes en las cuentas bancarias de los mismos, y posterior se les informara que el pago está realizado mediante el correo de la institución.
3	Tesorería no podrá efectuar préstamos de caja a ningún trabajador.	Si tesorería concede préstamos de dinero a sus trabajadores serpa multados o si el caso es más grave se podría recurrir al despido.
4	La documentación no podrá salir de la entidad sin el visto bueno del tesorero/a.	La documentación será archivada de forma ordenada para que no existan inconvenientes posteriores.

Elaborado por: García, P, 2019

Tabla 55-3: Políticas del Área de Ventas

ÁREA	Ventas	
No.	Políticas	Procedimientos
1	El personal deberá mantener una buena relación laboral con los clientes.	El personal deberá saludar de manera educada y preguntar al cliente cual es la inquietud en que pueda ayudarles.
2	Establecer estrategias periódicamente para la captación de clientes.	Se deberá realizar una reunión para poder establecer las estrategias para la captación de clientes por parte de gerencia, jefe de créditos atención al cliente, cobranzas y su personal.
3	Favorecer un ambiente apropiado y sobre todo motivador.	Siempre se recibirá con una sonrisa y trato cordial a los clientes que requieran atención por parte de la cooperativa.

Elaborado por: García, P, 2019

3.10.12 Manual de crédito y cobranzas

POLITICAS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA- AREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- El monto del crédito se otorgará según la capacidad de pago del socio.
- Los socios que tengan un buen historial crediticio podrán acceder a un crédito y a ser garante de un socio.
- Los créditos deberán ser pagados según la fecha establecida con el socio, la cual consta en su tabla de amortización.
- El asesor de crédito debe informar al socio sobre todos los costos que incurren el solicitar un crédito.
- Para otorgar el crédito el socio deberá depositar el monto del encaje solicitado por el asesor de crédito.
- Las inspecciones serán realizadas por el asesor de crédito al cual solicitó el mismo, ya sea a la casa o al local del socio.
- La cooperativa solicitará uno o dos garantes ya sea por la cantidad requerida o cuando se considere insuficiente la capacidad de pago del socio.
- Para solicitar un crédito deben ser mayores de 18 años y con buena capacidad de pago.
- Los clientes deben ser socios de la cooperativa para poder solicitar un crédito.
- El socio debe presentar la documentación requerida por el asesor de crédito.

PROCEDIMIENTOS

- Se realizará un análisis sobre la capacidad de pago del socio.
- Se realizará el respectivo análisis en la central de riesgo y en el consejo de la judicatura.
- Se establecerá una fecha pactada por el socio para el respectivo pago del crédito.
- Se establecerá una fecha pactada por el socio para el respectivo pago del crédito.
- Primero se le informará al socio sobre los costos que le equivale hacerse el crédito a ver si está de acuerdo y posterior seguir con el trámite.
- Se le informará a socio la cantidad que deberá depositar en su cuenta para el respectivo desembolso del crédito.
- Las inspecciones serán pactadas con el cliente la hora y lugar al que van acudir a realizar la inspección.
- Los garantes deberán ser personas con buen historial de crédito o personas con una estabilidad económica suficiente para en caso que el socio no cancele su crédito los garantes de hagan cargo del mismo.

- Para solicitar un préstamo deberán presentar la cédula de identidad para verificar su mayoría de edad, certificado de votación, los tres últimos roles de pago.
- Al momento de solicitar un crédito estos deberán ser socios de la cooperativa, caso contrario se les pedirá la apertura de una cuenta en la entidad.
- El asesor de crédito deberá pedir los documentos como son cédula de identidad, certificado de votación, impuesto predial en caso de poseerlo, carta de un servicio básico, los garantes dependen del monto y los tres últimos roles de pago en caso de poseerlo.

POLÍTICAS DE CRÉDITO

- **Crédito de Consumo:** Es el otorgado a personas naturales que quieran invertir en un bien o servicio o gastos que no tengan relaciones con actividades productivas.
- **Comercial Prioritario:** Es el otorgado a personas a personas obligadas a llevar contabilidad, destinado a la adquisición de bienes y servicios, para actividades productivas o comerciales.
- **Microcrédito:** Es el otorgado a personas naturales o jurídicas que deseen financiarse sus actividades productivas o comerciales, cuyo pago sean las ventas del negocio al cual se van a invertir.

Montos

Tabla 56-3: Montos

Consumo	\$500
Comercial Prioritario	\$3000
Microcrédito	\$500

Elaborado por: García, P, 2019

Requisitos para realizarse un crédito

- Poseer una cuenta abierta en la cooperativa, en caso de no ser socio se le dará la oportunidad de crearse la cuenta.
- Contar con un buen score en la central de riesgos.
- Contar con un buen historial de crédito.
- Contar con buena capacidad de pago.
- Estabilidad laboral comprobada.
- Contar con al menos 2 garantes.
- Estar en pleno uso de sus derechos como ciudadano.
- Depositar un encaje con el monto solicitado por el asesor según el crédito concedido.

Etapas en la concesión de créditos

1. El socio deberá solicitar la información al asesor de crédito.
2. El asesor de crédito le otorgará toda la información necesaria y se le verificará en la central de riesgos el score que el cliente tenga y verificar las posibilidades de realizarse el crédito.
3. Al momento de la verificación en la central de riesgos y con la decisión de realizarse el crédito posterior se le pedirá la documentación necesaria como es:
 - Copia de la cédula y certificado de votación a color.
 - Los 3 últimos roles de pago en caso de poseerlo.
 - Impuesto predial.
 - Carta de algún servicio básico.
 - Certificado de no adeudar en alguna otra institución (en caso de constar en la central de riesgos)
4. Al momento de contar con toda la documentación se fijará el día y la hora para realizar una inspección en su lugar de trabajo o en su domicilio para verificar la capacidad de pago con la que cuenta el socio.
5. Se le ingresará en el sistema (Financial 2.0) con todos los datos recabados en la inspección.
6. El ingreso de la información para el crédito se realizará en el lapso de 3 a 4 días aproximadamente.
7. La documentación será enviada al jefe de crédito para la verificación del mismo.
8. Con la respuesta del jefe de crédito el mismo será aprobado o negado según un análisis.
9. Al momento de que el crédito sea aprobado se le realizará una llamada al socio para que acuda con sus garantes el día pactado para su desembolso.
10. Dicho día deben acudir el socio con sus garantes sea cual fuere el caso a la misma hora, caso contrario el crédito no podrá ser despachado.
11. En el caso de que el crédito haya sido negado se verificara la documentación por la que ha sido incapaz de ser concedido.

CONDICIONES A CUMPLIR EN LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS

1. Contar con una solicitud debidamente llena y firmada por el socio.
2. Verificar que las cédulas de identidad sean originales por parte del socio como de sus garantes.
3. Comprobar que todos los documentos que ha otorgado el socio son reales.
4. Verificar si se ha realizado la respectiva inspección y que la solicitud esté debidamente llena y firmada por el socio.
5. Realizar el desembolso del crédito después de que este aprobado el mismo.

6. Si al momento del despacho del crédito consta un pago atrasado no podrá desembolsado hasta que cumpla con dicho pago.
7. El crédito deberá ser desembolsado única y exclusivamente en la cuenta del socio.
8. Para que se dé el desembolso deberán estar firmado los documentos como son la tabla de pagos y el pagaré por el socio y sus garantes.

ANALISIS Y EVALUACION DE UN CRÉDITO

Se deberán evaluar los siguientes aspectos:

- La estabilidad económica del socio.
- Estabilidad del garante según el caso.
- Referencias personales y bancarias.
- Roles de pago de los últimos 3 meses en caso de poseerlos.
- Verificación del historial crediticio.

Existirán algunas condiciones para la otorgación del crédito como son:

El monto: se otorgará el monto según la capacidad de pago del socio y sus garantías.

Los plazos: se fijarán según el tipo de crédito, su monto y el destino del crédito.

NIVELES DE APROBACION

Los niveles de aprobación se darán según el encargado:

Tabla 57-3: Niveles de aprobación

Niveles de Aprobación	Montos de Aprobación	
	Desde	Hasta
Oficial de Crédito y Jefe de Crédito	100	500
Gerente	500	3000

Elaborado por: García, P, 2019

TODOS LOS NIVELES DE APROBACIÓN

- Se deberán hacer cumplir con todos los requisitos legales para la aprobación de los créditos.
- Se deberán aprobar o negar los créditos según el proceso legal establecido en el manual.
- Se deberá mantener la información de manera confidencial.
- Mantener la honestidad en su análisis.
- Mantener siempre actualizada a información y el archivo de créditos.

Flujograma

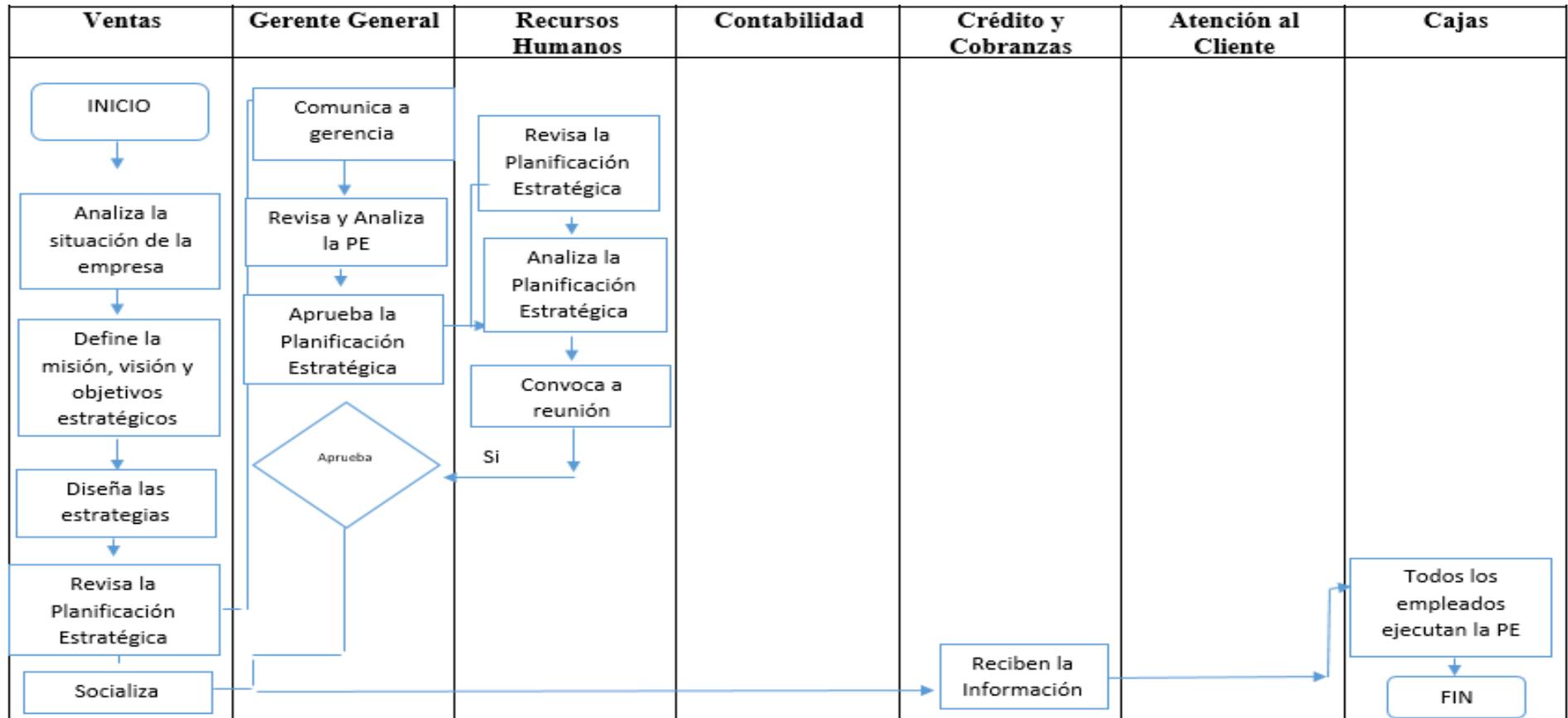


Gráfico 33-3: Flujograma de procedimientos

Elaborado por: García, P, 2019

3.11 Fase 3 control estratégico

3.11.1 Introducción

El control estratégico es un sistema que se fundamenta en la Planificación Estratégica cuyo fin u objetivo es intervenir en los resultados del plan estratégico. Es decir, es esta fase realizamos un análisis sobre el avance de las metas y la utilización de la eficiencia, eficacia y economía, para la respectiva toma de decisiones que ayudarán a la empresa.

Este se encargará de procurar que las metas que se planteó la empresa se cumplan caso contrario tendrá que tomar medidas para corregir dichas desviaciones; es decir, verificar en el plan adoptado, que las estrategias planteadas son cumplidas a rigor.

Viéndolo desde una perspectiva más extensa consideramos que el control estratégico se ejerce a través de distintos mecanismos que no solo mide el resultado final sino también influye en el comportamiento organizativo sino también en el individual en este caso los empleados para que la empresa alcance los objetivos y metas estratégicas.

3.11.2 Índices de Gestión

Índices de Eficacia

Tabla 58-3: Actividades Establecidas por Actividades Cumplidas

Actividades Establecidas	Actividades Cumplidas
Capacitar al personal	
Elaborar políticas de crédito	
Adquirir equipos de cómputo	
Desarrollar publicidad	
Implementar el sistema Financial 2.0	
Establecer políticas de recaudación de crédito	
Contratar un sistema de cobertura de internet	
Realizar talleres de motivación personal	
TOTAL	3

Elaborado por: García, P. 2019

Fórmula: Actividades establecidas / Actividades cumplidas*100

$$x = \frac{3}{8}$$

Respuesta: 0,38 = 37,5 %

Análisis: Según la tabla N. 48 de las actividades que realizó la cooperativa solo han realizado un 37,5% es decir ni la mitad las actividades que tuvieron planeadas lo cual me da a entender que la cooperativa planifica, pero no cumple y por ende si no se cumple dichas actividades en su 100% la empresa no puede surgir de manera exitosa.

Estrategias: Las estrategias que se deben implementar para un mejor manejo de la cooperativa son:

- Realizar capacitaciones periódicas a los empleados de la cooperativa.
- Desarrollar publicidad por medio de redes sociales, radio, prensa escrita etc.
- Implementar de manera inmediata el nuevo sistema Financial 2.0.
- Implementar los cajeros automáticos con sus respectivas tarjetas para una mejor comodidad de sus socios.
- Efectuar las diligencias correspondientes para una mayor cobertura de internet y de teléfono en la parroquia de Salinas.

Índices de Eficiencia

Tabla 59-3: Objetivos Establecidos por Objetivos Cumplidos

Objetivos Establecidos	Objetivos Cumplidos
Incrementar los ingresos	
Introducir el personal según el perfil	
Evaluar periódicamente el desempeño del personal	
Realizar capacitaciones a los empleados	
Mejorar la atención al cliente	
Ofertar productos y servicios competitivos	
Desarrollar políticas para recuperar cartera vencida	
Aumentar la liquidez de la cooperativa	
TOTAL	3

Elaborado por: García, P, 2019

Fórmula: Objetivos establecidos / Objetivos cumplidos*100

$$x = \frac{3}{8}$$

Respuesta: 0,38 = 37,5 %

Análisis: Según la tabla N.49 podemos observar que los objetivos establecidos por la cooperativa, de los 8 solo se han considerado 3, lo que analizamos que la empresa no ha cumplido con los mismos que han sido propuestos es decir existe una falta de coordinación para que la empresa cumpla sus metas y pueda desarrollarse en el mercado de una manera exitosa.

Estrategias:

- Efectuar un reclutamiento y posterior selección de personal que se acoja a las necesidades que requiera la cooperativa.
- Realizar capacitaciones para todos los empleados de la cooperativa en todas las áreas posibles para que así el personal trabaje de mejor manera.
- Efectuar un manual de políticas para lograr la recuperación de cartera en el menor tiempo posible.
- Incrementar el nivel de créditos, impulsando a los clientes que sean parte de la cooperativa.
- Reducir el índice de morosidad en los créditos.
- Ejecutar un plan de marketing eficiente.
- Fortalecer el grado de confiabilidad por parte de los socios a través de concursos y premios.
- Mejorar los índices financieros de la cooperativa.

Tabla 60-3: Créditos Establecidos por Créditos Colocados

Tipos de Crédito	Número de créditos	Colocados	Diferencia
Consumo	48	35	13
Comercial Prioritario	75	68	7
Microcrédito	60	52	8
TOTAL	183	155	28

Elaborado por: García, P, 2019

Fórmula: Créditos establecidos / Créditos colocados*100

$$x = \frac{183}{155}$$

Respuesta: $1,18 = 84,70$

Análisis: Según la tabla N.50 puedo analizar que en la cooperativa en la colación de créditos se está manejando de forma eficaz con un 84,70% es decir que, si se está colocando los créditos establecidos en su mayoría, por ende, no existe un problema el cual debe ser tratado de forma inmediata.

Estrategias:

- Efectuar un manual de políticas para lograr la recuperación de cartera en el menor tiempo posible.
- Ofertar diferentes tipos de créditos que llamen la atención a sus socios.
- Ofertar una baja tasa de interés que sea del agrado de los mismos.
- Realizar promociones en días festivos para que los socios acudan a efectuar un crédito en la cooperativa.
- Desarrollar los trámites de manera eficiente y rápida.

Tabla 61-3: Capacitaciones Establecidas por Capacitaciones otorgadas

Capacitaciones establecidas	Capacitaciones otorgadas
Capacitación al personal de cajas	
Motivación al personal	
Capacitación al personal de atención al cliente	
Capacitación de planificación herramienta de crecimiento y desarrollo para el personal administrativo	
Capacitación para la recuperación de cartera	
Planeación y organización de actividades laborales en equipos de trabajo	
Cumplimiento de metas y objetivos en grupo	
Actitud de servicio	
TOTAL	4

Elaborado por: García, P, 2019

Fórmula: Capacitaciones establecidas / Capacitaciones otorgadas*100

$$x = \frac{4}{8}$$

Respuesta: 0,5 = 50%

Análisis: Como se puede observar en la tabla N.50, al momento de que la empresa otorga las respectivas capacitaciones a su personal solo lo hace en el 50% es decir cumple solo con la mitad de las capacitaciones establecidas lo cual hay que tomar en cuenta para que se den en su total para que así el personal trabaje de manera eficiente.

Estrategias:

- Realizar capacitaciones de manera periódica a todos los empleados de la cooperativa.
- Motivar al personal para que se desenvuelva de mejor manera en su trabajo.
- Realizar capacitaciones de trabajo en grupo para que existan un ambiente más armónico en su lugar de trabajo.
- Realizar capacitaciones sobre el nuevo manejo del sistema con el que va a operar la cooperativa para que no existan conflictos al momento de realizar su trabajo.

3.11.3 Cronograma de capacitación

Tabla 62-3: Cronograma de Capacitación

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA.

Competencia	Mes	Tiempo	Fecha	Quién Ejecuta	Participantes
Planeamiento Estratégico	Enero del 2020	8 horas	Enero 06 del 2020	Jefe de Recursos Humanos	Personal administrativo de la cooperativa
Motivación al personal	Enero del 2020	8 horas	Enero 13 del 2020	Jefe de Recursos Humanos	Todo el personal que labora en la cooperativa
Trabajo en Equipo	Febrero del 2020	16 horas	Febrero 17 de 2020 Febrero 23 de 2020	Jefe de Recursos Humanos	Todo el personal que labora en la cooperativa
Organización y planeación	Marzo del 2020	16 horas	Marzo 23 de 2020 Marzo 30 de 2020	Jefe de Recursos Humanos	Todo el personal que labora en la cooperativa
Atención al cliente	Abril del 2020	8 horas	Abril 20 de 2020	Jefe de Recursos Humanos	Todo el personal que labora en la cooperativa
Mejoramiento del clima laboral	Mayo del 2020	16 horas	Mayo 11 de 2020 Mayo 17 de 2020	Jefe de Recursos Humanos	Todo el personal que labora en la cooperativa
Auditoría y normas de control	Junio del 2020	8 horas	Junio 08 de 2020	Jefe de Recursos Humanos	Persona del Área de Contabilidad

Elaborado por: García, P, 2019

3.11.4 Seguimiento de control

Tabla 63-3: Seguimiento de control

Objetivos	Indicador	Periodo de medición	Unidad Responsable	Metas		
				2020	2021	2022
Incrementar el nivel de créditos, impulsando a los clientes que sean parte de la cooperativa.	(Total créditos/ créditos programados)*100	Anual	Administración y Créditos	80%	90%	100%
Reducir el índice de morosidad en los créditos.	(Total morosidad de créditos/créditos otorgados)*100	Mensual	Administración y Créditos	75%	90%	100%
Establecer tasas de interés competitivas para así tener la atracción de más socios.	(Tasas de interés del mercado/ tasas de interés de la cooperativa)*100	Anual	Administración y Finanzas	70%	805	90%
Mejorar la atención al cliente	(Socios satisfechos/ socios encuestados)*100	Semestral	Crédito y Cajas	75%	80%	85%
Evaluar periódicamente el desempeño del personal	(Evaluaciones ejecutadas/evaluaciones programadas)*100	Semestral	Administración y Finanzas	100%	100%	100%

Ejecutar un plan de marketing eficiente.	(Plan de marketing desarrollado/plan de marketing ejecutado)*100	Semestral	Marketing	80%	90%	100%
Incrementar los ingresos	(Total ingresos/ingresos programados)*100	Anual	Administración y Finanzas	20%	20%	20%
Mejorar los índices financieros de la cooperativa.	(Índices financieros reales/índices financieros programados)*100	Anual	Finanzas	70%	80%	90%
Diseñar un plan de incorporación de nuevos socios.	(Plan de incorporación desarrollado/plan de incorporación programado)*100	Anual	Administración y Marketing	30%	40%	50%
Brindar a los trabajadores las capacitaciones correspondientes para así mantenerlos motivados en sus funciones diarias.	(No. De empleados capacitados/total empleados)*100	Anual	Recursos Humanos	80%	90%	100%

Elaborado por: García, P, 2019

CONCLUSIONES

- La Cooperativa no cuenta con un plan estratégico donde esté definido la misión, visión y estrategias que le ayuden a ser mejor en el ámbito empresarial, por lo que es de suma importancia proponerlo y efectuarlo de la mejor manera. La falta de metas en la empresa han sido el mayor de los obstáculos para que se maneje de forma eficiente y cumpla con los objetivos de la cooperativa.
- La herramienta aplicada como es el diagnóstico situacional ayudó a identificar las fortalezas y debilidades de la cooperativa para establecer estrategias que permitan alcanzar eficiencia, eficacia y economía; una vez que se realice el diseño de la propuesta de planificación estratégica de los recursos de la cooperativa.
- Con la presentación de la propuesta de una planificación estratégica en la Cooperativa, ayudará a establecer de manera clara los lineamientos estratégicos de cada uno de los actores de la cooperativa para así tener un mejor manejo administrativo, financiero y operativo.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., al emplear el plan estratégico desarrollado podrá analizar los diferentes escenarios a los cuales se encuentra expuesto y así tomar las mejores decisiones que le lleven a un excelente manejo y le ayuden administrar de manera eficiente los recursos.
- Se deberá convocar a una charla para socializar la misión, visión, valores, objetivos y estrategias para que el personal se sienta identificado y motivado con la empresa y con la función que realiza en la cooperativa; sin olvidarnos que se deberán dar las respectivas capacitaciones para que todo el personal labore de una manera eficaz y eficiente y puedan alcanzar los objetivos planteados en la planificación estratégica.
- La COACSAL para obtener un mejor posicionamiento en el mercado deberá evaluar la satisfacción de los socios y empleados para así elaborar nuevas estrategias según las necesidades existentes en el ámbito económico y social, tomando en cuenta siempre los recursos que tenga la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor de Exito*. 4ª ed. México: McGraw-Hill.
- Alguero, M. (2 de Agosto de 2013). *Zona Elementos de la Planificación*. Obtenido de: <https://www.zonaeconomica.com/respuestas/511/componente-elementos-planificacion-estructura-dinamica>
- Briceño, I. (12 de 11 de 2018). *Internos matriz EFI*. Obtenido de: <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>
- Campos, L. (2012). *La observación, un método para el estudio de la realidad*. México. Limusa.
- Campoy, D. (2010). *Gestión emprendedora estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. México: Ediciones de la U.
- Casco, A. (2017). “*Planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicios p.a.i.s. Ltda., Sucursal Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2015 – 2019.*”(Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6670/1/82T00752.pdf>
- CEDPA. (2012). *Planificación estratégica*. Obtenido de: <https://www.yumpu.com/es/document/read/14153196/planificacion-estrategica-un-enfoque-de-indagacion-cedpa>
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Díaz, T., & Varela, M. (2013). *La entrevista recurso flexible y dinámico*. Madrid: Edimundo.
- Diez, E. (2014). *Administración y dirección*. New York: Koper Raw.
- Eisner, D. (2011). *Administración estratégica textos y casos*. México: McGraw-Hill.
- Fano, F. (25 de Septiembre de 2015). *¿Qué es estrategia?. El pensamiento de Michael E. Porter*. Obtenido de: <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>
- Fidias, A. (2012). *El Proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- García, A. (2014). *Planificación estratégica y creatividad*. Obtenido de: https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788473568630_BiblogTecarios_27-02-13.pdf

- Gerencia y Negocios. (2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de: http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm
- Gómez, G. & Casco, G. (2012). *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*. (Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2828/1/12T00887.pdf>
- Gómez, M. (2015). *Introducción metodología de la investigación*. Argentina: Brujas.
- Gonzales, E. (2013). *Investigación Cualitativa*: Sao Paulo: Edimundo.
- González, A., & Luna, C. (2014). *Administración Estratégica*. México: Trillas.
- Hernández, F. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de: <https://recursos.ucol.mx/tesis/investigacion.php>.
- Hernández, G. (06 de Noviembre de 2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*. Obtenido de: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Herrera, M., & Naranjo, G. (2010). *Tutoria de la investigación Científica*. Ecuador: UOC.
- Koontz, W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Marcané, R. (2009). *Modelo de dirección Estratégica Integrada*. Madrid: Edimundo.
- Mero, J. (03 de julio de 2014). *Planificación preliminar*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/jimmymero/planificacin-preliminar>
- Munch, L. (2009). *Fundamentos de administración*. México. Trillas.
- Muñoz, P. (29 de Mayo de 2018). *Concepto de población y muestra en estadística*. Obtenido de: <https://prezi.com/xqbfk9xlciiq/concepto-de-poblacion-y-muestra-en-estadistica/>
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en las organizaciones no lucrativas*. Madrid: NARCEA S.A.
- Ochoa, E. (2015). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*.(Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5642/1/82T00507.pdf>
- Ochoa, L. (2014). *Formulación de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., de la ciudad de Riobamba, para el período 2014-2019*. (Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7227/1/22T0261.pdf>
- Ortiz, M. (30 de Abril de 2015). *Guía de entrevista y de observación*. Obtenido de: https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/
- Pérez, M. (15 de Abril de 2019). *Matriz de perfil competitivo*. Obtenido de: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

- Poveda, E., & Neira, C. (2017). *Importancia de las cooperativas en el ecuadoral margen de la economía popular y solidaria*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/cooperativas-ecuador.html>
- Rojas, M. & Medina, L. (2012). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rueda, M. (2007). *Investigación Cualitativa*: México: Continental.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. 5ª ed. México: ESIC.
- Scott, A. (2014). *Planificación Estratégica*. Barcelona: UOC.
- Spurrier, W. (2012). *Cooperativas de Ahorro y Crédito*. El Telégrafo.
- Thompson, I. (Septiembre de 2010). *Definición de encuesta*. Obtenido de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Torres, Z. (2014). *Administración esratégica*. Mexico: Patria S.A de C.V.
- Vela, A. (18 de Junio de 2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. Obtenido de: <https://yiminshum.com/matrizevaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

Objetivo: Diseñar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda, Parroquia Salinas, Cantón Guaranda periodo 2020-2022, mediante el análisis de las condiciones del entorno y de sus características internas que permite mejorar la eficiencia, eficacia y economía.

Instrucciones: Marcar con una X la respuesta que crea conveniente, con toda sinceridad, puesto que sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo deseado.

1. ¿Qué opina acerca de la atención al cliente que brinda la cooperativa?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

2. ¿Usted qué opina acerca de los servicios que presta la cooperativa?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

3. ¿En los últimos meses que problemas a tenido la cooperativa?

Falta de agilidad en el servicio	
Personal ineficiente	
Quejas y reclamos desatendidos	
Bajos intereses por ahorros	
Ningún problema	

4. ¿Ha realizado un crédito en otra institución?

Si	
No	

5. Al solicitar un crédito en la cooperativa la agilidad del servicio es:

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

6. ¿Usted está satisfecho/a con los servicios que brinda la cooperativa

Si	
No	

7. ¿A qué tipo de servicio accede usted en la Coacsal?

Ahorro	
Póliza	
Préstamos	
Otros	

8. ¿Cómo cree que es la infraestructura de la cual dispone la cooperativa?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

9. ¿Para su criterio la cooperativa está bien administrada?

Si	
No	

10. ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa Salinas Ltda.?

Si	
No	

Gracias por su tiempo y su colaboración

Anexo B: Formato de encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

Objetivo: Diseñar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., Parroquia Salinas, Cantón Guaranda periodo 2020-2022, mediante el análisis de las condiciones del entorno y de sus características internas que permite mejorar la eficiencia, eficacia y economía.

Instrucciones: Marcar con una X la respuesta que crea conveniente, con toda sinceridad, puesto que sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo deseado.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa?

Si	
No	

2. ¿Usted se identifica con la misión y visión de la cooperativa?

Si	
No	

3. ¿La cooperativa cuenta con políticas y procedimientos que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Si	
No	

4. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad de la misma?

Si	
No	

5. ¿Cree que el diseño de un plan estratégico ayude a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa?

Si	
No	

6. ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?

Si	
No	

7. ¿En la cooperativa fomentan el trabajo en equipo que permita el cumplimiento eficaz de los objetivos?

Si	
No	

8. ¿Ha recibido capacitación que le permita desempeñarse de mejor manera en su trabajo?

Si	
No	

9. Usted considera que la gestión administrativa de la cooperativa es:

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

10. ¿A nivel institucional se encuentra definida cada una de las funciones de los empleados?

Si	
No	

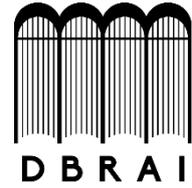
Gracias por su colaboración.

Anexo C: Fotos de evidencia de la investigación





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 03 / Diciembre / 2019

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Paola Stefanía García Secaira.
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas.
Carrera: Finanzas
Título a optar: Ingeniera en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos.