



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COLOCACIÓN
DE CRÉDITOS EN LA COOPERATIVA PACÍFICO, UBICADO EN
LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO 2016”**

AUTOR:

ANDRÉS ISRAEL LEMA ESPINOZA

RIOBAMBA, FEBRERO

2017

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, por Andrés Israel Lema Espinoza, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

DIRECTOR TRIBUNAL



Ing. Pedro Enrique Díaz Cordova

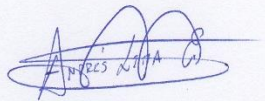
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Andrés Israel Lema Espinoza, 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, 22 Febrero 2017



Andrés Israel Lema Espinoza

CI. 060410103-0

Dedicatoria

Dedico de manera especial a mis Padres, Tías

quienes estuvieron a mi lado apoyándome

moralmente para alcanzar la meta propuesta, a todos

que con sacrificio, comprensión me han proporcionado

fuerzas para seguir luchando a fin de cumplir con mis

ideas y asegurar una vida digna en el futuro.

Agradecimiento

Dejo constancia de mis agradecimientos de gratitud a las Autoridades de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y el Área Administrativa, Carrera de Ingeniería Comercial, a sus Directivos y Docentes por los conocimientos facilitados en la trayectoria de nuestra Carrera, y de manera especial al Ing. Gerardo Lara, y al Ing. Pedro Diaz, por su acertada dirección, quienes me brindaron desinteresadamente sus valiosos conocimientos en función a su destacada capacidad profesional.

De igual manera hago extensivo mi agradecimiento al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, quien contribuyo con la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo investigativo

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificado del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de imágenes.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Summary	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	2
1.1.2. Delimitación del Problema	2
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1. Planificación Estratégica.....	5
2.1.1.1 Plan Estratégico	5
2.1.1.2. Para qué sirve el plan estratégico.....	6
2.1.1.3. Definición de Planificación Estratégica.....	6
2.1.1.4. Características del plan estratégico.....	7
2.1.1.5. El Proceso de Planificación Estratégica.....	7
2.1.1.6. La Estrategia	8

2.1.1.7. Uso y Finalidades.....	9
2.1.1.7.1. Finalidades del Plan Estratégico	9
2.1.1.8. Objetivos del Plan Estratégico	10
2.1.1.9. Estrategias del Plan Estratégico	12
2.1.1.10. Diferencias y similitudes entre Plan y Plan Estratégico	14
2.1.1.11. El Análisis FODA.....	17
2.1.1.11.1. Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)	19
2.1.1.11.2. Análisis interno (fortalezas y debilidades).....	20
2.1.1.12. Filosofía Institucional	21
2.1.1.13. Árbol de Problemas	25
2.1.1.14. Árbol de Objetivos.....	25
2.1.1.15. Plan Operativo Anual.....	26
2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	28
2.2.1. Reseña Histórica	28
2.2.2. Identificación de la Empresa.....	29
2.2.3. Identificación Empresarial	29
2.2.4. Identificación Geográfica	30
2.2.5. Visión.....	30
2.2.5. Misión	30
2.2.6. Valores Empresariales	31
2.2.7. Organigrama Estructural.....	32
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	33
2.3.1. La Comercialización.	33
2.3.2. Canales de Distribución.	33
2.3.3. Mercado.	34
2.3.4. El origen del cooperativismo de crédito	34
2.3.4.1. El arribo de las ideas cooperativas.....	34
2.3.4.2. La Ley de Cooperativas, el ahorro y crédito y el apoyo estatal.....	35
2.3.4.3. La crisis financiera de 1999 y las cooperativas de ahorro y crédito	36
2.3.4.4. El sector cooperativo en el marco de la dolarización, 2000-2006	37
2.3.4.5. La Revolución Ciudadana como proceso de ruptura histórica	37
2.3.4.6. La economía popular y solidaria y el sector financiero popular.....	38
2.4. MARCO CONCEPTUAL.....	39

2.4.1. Diseño.-	39
2.4.2. Plan	39
2.4.3. Estratégico.-	39
2.4.4. Créditos	39
2.4.5. Mercados:	39
2.4.6. Posicionamiento:	40
2.4.7. Eficiencia:	40
2.4.8. Eficacia:	40
2.5. IDEA A DEFENDER	40
2.5.1. Idea a defender	40
2.6. VARIABLES	40
2.6.1. Variable independiente	40
2.6.2. Variable dependiente	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	41
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	41
3.2.1. La investigación descriptiva.	41
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.3.1. Población.-	41
3.3.2. Muestra	41
3.4. MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	43
3.4.1. Técnicas	43
3.4.2. La observación	43
3.4.3. La Encuesta	43
3.4.4. Entrevista	43
3.4.5. Cuestionario	44
3.4.6. Instrumentos	44
3.4.7. Diseño del Cuestionario	44
3.4.8. Guía de observación	47
3.5. RESULTADOS	47
3.5.1. Antecedentes	47
3.5.2. Base legal	47
3.5.3. Análisis de la situación Actual	48

3.5.4. Evaluación de las oportunidades y amenazas	49
3.5.5. Evaluación de puntos fuertes y débiles.....	50
3.6. VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	65
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	66
4.1. INTRODUCCIÓN	66
4.2. OBJETIVO GENERAL.....	67
4.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	67
4.3. JUSTIFICACIÓN	67
4.4. ANÁLISIS GENERAL	68
4.5. ÁRBOL DE PROBLEMAS	68
4.5.1. Árbol de Problemas.	69
4.6. ÁRBOL DE OBJETIVOS	70
4.7. OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 1	72
4.8. OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 2	73
4.9. OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 3	74
4.10. OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 4	75
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES.....	90
5. BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia y Similitudes	16
Tabla 2: Datos para la Muestra	42
Tabla 3: Oportunidades.....	49
Tabla 4: Amenazas.....	49
Tabla 5: Fortalezas.....	50
Tabla 6: Debilidades	51
Tabla 7: Matriz FODA.....	52
Tabla 8: Opinión del sistema financiero nacional?.....	53
Tabla 9: Cooperativas con servicios similares?.....	54

Tabla 10: Personal capacitado para atender necesidades?	55
Tabla 11: Conoce que tasa de interés ofrece la cooperativa?	56
Tabla 12: Clases de interés?.....	57
Tabla 13: Manera de atención al solicitar el crédito?	58
Tabla 14: Entrega del crédito a tiempo?	59
Tabla 15: Motivo de la demora del crédito?	60
Tabla 16: Factores que influyen al solicitar el crédito?	61
Tabla 17: Cobranzas en su domicilio?	62
Tabla 18: Motivo de no pagar su crédito?	63
Tabla 19: Necesidad de Financiamiento?	64
Tabla 20: Módulos a dictarse en Objetivo Estratégico Número 1 Capacitar al personal	73
Tabla 21: Módulos a dictarse en Objetivo Estratégico Número 2 Servicio al cliente	74
Tabla 22: Objetivo Estratégico Número 3 Diseñar y ejecutar plan de incorporación de socios.	75
Tabla 23: Objetivo Estratégico Número 4 Optimizar la entrega de créditos.....	76
Tabla 24: Matriz de marco lógico.....	77
Tabla 25: Programa: Capacitación.....	81
Tabla 26: Cronograma de Actividades	82
Tabla 27: Programa: Plan de incorporación de socios.....	83
Tabla 28: Plan de incorporación de socios	84
Tabla 29: Programa: Optimización de entrega de créditos.....	85
Tabla 30: Optimización de Entrega de Créditos	86
Tabla 31: Cuadro resumen de presupuesto para la ejecución de las estrategias.....	88

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Ubicación Empresarial.....	29
Imagen 2: Ubicación Geográfica	30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Elementos del FODA	17
Gráfico 2: Pregunta 1: Que opina del sistema financiero (Bancos, Cooperativas Financieras) a nivel nacional?.....	53
Gráfico 3: Pregunta 2: ¿Identifique 3 cooperativas que ofrezcan servicios similares? ..	54
Gráfico 4: Pregunta 3: ¿Considera usted que el personal de la cooperativa está capacitado para atender sus necesidades?.....	55
Gráfico 5: Pregunta 4: ¿Sabe usted que tasa de interés ofrece la cooperativa para el crédito que necesita? Si su respuesta fue afirmativa responda la pregunta 5 caso contrario para a la pregunta 6.....	56
Gráfico 6: Pregunta 5: ¿Estima usted que las tasas de interés son?.....	57
Gráfico 7: Pregunta 6: Evalué la manera de atención que le brindaron al solicitar un crédito?.....	58
Gráfico 8: Pregunta 7: .- ¿Su crédito fue entregado a tiempo? Si su respuesta fue Afirmativa responda la pregunta 8 caso contrario pase a la 9.	59
Gráfico 9: Pregunta 8: .- ¿Cuál cree que fue el motivo de la demora del crédito?.....	60
Gráfico 10: Pregunta 9: ¿Cuáles son los siguientes factores que le permite tomar una decisión al momento de solicitar un crédito?.....	61
Gráfico 11: Pregunta 10: ¿Estaría de acuerdo que sus cobros se realice en su domicilio?	62
Gráfico 12: Pregunta 11: Cual fue la razón por la que no pago el crédito?.....	63
Gráfico 13: Pregunta 12: .-¿En la actualidad usted necesita financiamiento? ¿Para qué necesidad?.....	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Balance General 2015	98
Anexo 2: Balance General 2014	105
Anexo 3: Fotos de Encuestas	111
Anexo 4: Foto de Encuestas.....	111

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un diseño de un plan estratégico para la colocación de créditos en la cooperativa pacífico, ubicado en la ciudad de Riobamba en el periodo 2016 tiene el objetivo de aumentar el número de socios mediante un crecimiento constante y mejorando las prestaciones a los que puedan acceder los clientes para esto hemos desarrollado un análisis FODA que analizó la situación actual de la entidad al mismo tiempo se plantea mejorar la colocación de créditos a los socios de la cooperativa evaluando los puntos fuertes y débiles existentes agilizando los pasos y tiempos en la colocación de créditos utilizando una herramienta indispensable que es el manual de créditos en el que se plasman las políticas y procesos a seguir por parte del personal de la institución. El plan estratégico propone aumentar el número de socios, mediante capacitación al personal, cursos de atención al cliente y diseñar y ejecutar plan de incorporación de socios, así como la optimización de la entrega de créditos. Cuyo resultado final necesita un presupuesto de \$5400, para mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de los procesos que esta directamente involucrada la cooperativa.

Palabras clave: PLAN ESTRATÉGICO, FODA, CRÉDITO.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

DIRECTOR TRIBUNAL

SUMMARY

This research is a design of strategic plan to increase credits at Cooperativa Pacífico, located in Riobamba City, 2016. This research aims to increase the quantity of members through constant growth and improving benefits for members. With this aim we used FODA method which analyzed the existing situation of the company, and it puts forward to improve the increase of credits by evaluating strong and weak points already existing, we want to simplify steps and evaluation periods of credits by using Credits Manual where we can find politic and process to follow by the institutio's staff. This strategic plan proposes increase the quantity of members by employees' training, customer support's courses, partner onboarding, and optimization of customers, and lending loans. Our general budget is \$5,400.00 to improve the efficiency and efficacy of process related to the Cooperativa Pacífico.

Key words: Strategic planning, FODA, credit.

INTRODUCCIÓN

Actualmente no se puede entender ningún tipo de negocio, ya sea para una pyme, autónomo, empresa, que no necesite o pueda necesitar un crédito. El crédito es importante porque facilita, el tener liquidez para poder realizar las operaciones propias del negocio, hacer pagos, algún tipo de inversión, etc. Actualmente, el crédito es un tema prioritario para la Cooperativa de ahorro y Crédito Pacífico, ya que no solo se trata de colocar un crédito, sino más bien se trata de colocarlo bien, es decir, asegurarse de que los clientes sean lo más confiables y que en el futuro no tengan problemas de cartera vencida.

El crédito no sólo ayuda en muchos aspectos empresariales, sino que, además, aporta confianza en el sistema financiero, que en las últimas décadas se ha visto muy vulnerable, evita que el tejido industrial del mismo se rompa y, sobre todo, puede ser un medio de generar producción, y por ende la creación de nuevos puestos de trabajo, dinamizando así la economía.

Si bien es cierto que actualmente el principal problema que existe en la mayoría de los países, debido a la crisis, es que las entidades financieras no dan créditos a sus clientes, parece que esta tendencia está cambiando ya que las propias entidades se dan cuenta de que, si no facilita el crédito, esto al final repercute negativamente en sus propios balances, es por esta razón que la cooperativa de ahorro y Crédito Pacífico, busca mejorar la entrega de créditos a sus socios, trabajando como un socio estratégico de los emprendedores.

Para la cooperativa Pacífico, el crédito no sólo significa el dar dinero, implica también que van a recibir el dinero que han prestado con unos intereses que benefician a la propia entidad. La morosidad es un elemento que va implícito en el crédito, ya que hay un porcentaje de morosidad que la entidad tiene en cuenta. Sin embargo, es mucho más el beneficio lo que obtiene el propio banco por los créditos que concede, que el dinero que pierde por la morosidad, por lo que el plan estratégico es un medio útil en las estrategias de la entidad

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico el no contar con una adecuada estrategia y la inexistencia de un diseño de un plan estratégico, ha dado como resultado una incorrecta gestión administrativa, y una toma de decisiones empírica por parte del personal de créditos, genera insatisfacción en los socios y como consecuencia es evidente un servicio deficiente.

Es importante mencionar también que los requisitos para solicitar créditos son muy extensos, la empresa debe mostrar una imagen fuerte pero a su vez oportuna y gentil con el socio.

Todos y cada uno de los factores de riesgo, como la carencia de requisitos para solicitar créditos, datos incompletos, volumen de crédito, deben ser tomados en cuenta de forma oportuna frente a un entorno cada vez más exigente, la ausencia de un diseño genera una mala imagen, un crecimiento lento y poco atractivo para que los socios participen activamente y exista interés por parte de otras personas en afiliarse a la cooperativa.

Por esta razón se propone diseñar un plan estratégico que permita mejorar sustancialmente los procesos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico en la ciudad de Riobamba logrando elevar la participación de los socios, a la vez armonizar una atención personalizada, dinámica y oportuna hacia sus clientes reales y potenciales.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño de un plan estratégico para la colocación de créditos en la Cooperativa Pacífico, ubicado en la ciudad de Riobamba en el período 2016, permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de los diferentes servicios que presta la entidad financiera?

1.1.2. Delimitación del Problema

Diseño de un plan estratégico para la colocación de créditos en la Cooperativa Pacífico, ubicada en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, calles: Unidad Nacional y Lavalle esquina para el año 2016.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La evolución de las micro finanzas en el Ecuador ha aumentado, lo que ha permitido el crecimiento de las Pymes (medianos, pequeños y micro productores) y una mayor profundización financiera, así mismo promueve el acceso al crédito a un mayor número de clientes y favorece contratos de crédito en mejores condiciones con tasas de interés de mercado.

Actualmente en el medio en el que vivimos cada vez es más difícil para el mundo empresarial adaptarse a los cambios y constantemente enfrentarse a una competencia agresiva, los fuertes retos que deben tomar las cooperativas muchas veces hacen que las empresas decaigan o simplemente se quedan estancadas.

Toda empresa u organización funciona mejor cuando previamente hace una planificación estratégica para una adecuada administración, esta le permite tomar decisiones más acertadas y así enfrentar a la competencia, sobresalir entre muchas otras promoviendo el trabajo en equipo, incrementando sus utilidades y preparándose para eventos futuros.

Por lo expuesto anteriormente es necesario la implementación de un diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico en la ciudad de Riobamba, de igual manera ayudará a mejorar la colocación de créditos, beneficiando de manera efectiva a todos sus socios, satisfaciendo las necesidades existentes en todas las empresas afiliadas y dándose a conocer de la mejor manera a nivel nacional.

Esta herramienta de diseño estratégico se basa en una propuesta que permitirá mejorar a todos los asesores de crédito, mejorar los procesos estratégicos, incluso sintiéndose orgullosos del trabajo que brindan a la población riobambeña.

El tema propuesto nos permite aportar significativamente para el progreso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico de la ciudad de Riobamba. Así como la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje universitaria en temas como, estrategias de liderazgo, diferenciación, segmentación, crecimiento, segmentación de mercados, mercadeo y los servicios, servicio al cliente, entre otros.

Esta investigación será factible y viable, ya que se cuenta con el apoyo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, un tutor quién encaminará las acciones para poner en práctica los conocimientos adquiridos, de igual manera se contará con el apoyo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico que facilitará la información y el acceso a las instalaciones necesarias.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para la colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico.

1.3.2. Objetivos Específicos

Desarrollar un análisis situacional actual de colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico.

Evaluar los puntos fuertes y débiles existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico.

Establecer estrategias que sirvan para mejorar los servicios, mantener e incrementar el número de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Planificación Estratégica

2.1.1.1 Plan Estratégico

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

Hacer un plan estratégico, es como usar unos lentes especiales para agudizar nuestra vista. Al usarlos, se consigue enfocar cosas muchos más lejanos de lo que se está acostumbrando a ver. Así, se percibe toda una dimensión visual que antes era completamente desconocida y ajena a nosotros.

Al plan estratégico también se le podría llamar “plan de mercado a largo plazo”, ya que es resultado de un proceso de planeación continuo, integral, responsivo ante modificaciones ambientales. Su principal esfuerzo se enfoca en tres aspectos que son: el producto (que hace la empresa), el mercado (para quien lo hace) y los propósitos de la organización (por qué lo hace). (E. Lerma & Barcena Juarez, 2008)

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Ecuador se comienza algo más tarde.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El porvenir de las decisiones actuales: Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros en el futuro. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso: La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Filosofía: La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura: Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Serna, 2007)

2.1.1.2. Para qué sirve el plan estratégico

Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente.

El plan estratégico, al igual que los demás tipos de planes comprendidos en esta obra, será presentado siguiendo una metodología que comprende tres pasos:

1. Enunciado y análisis de los elementos que lo conforman.
2. Descripción del proceso empleado para desarrollo.
3. Estructura o capitulado del documento correspondiente a cada tipo de plan.

2.1.1.3. Definición de Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y

puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. (Serna, 2007)

La Planificación Estratégica, es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él. (E. Lerma & Barcena Juarez, 2008)

En síntesis, la planificación estratégica articula el "puede ser" con el plano operacional "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia donde nos queremos dirigir".

2.1.1.4. Características del plan estratégico

Las características que deberá tener el plan estratégico para que sea operable y constituya una herramienta realmente útil para lograr con eficiencia lo que se pretende:

Es cuantitativo. Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.

Es temporal y actualizable. Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.

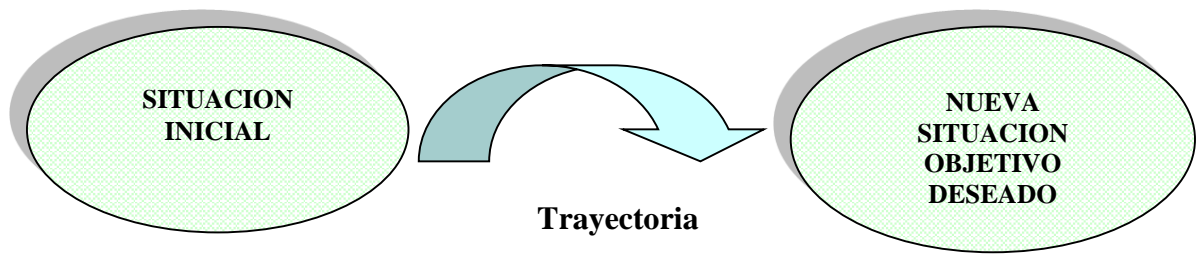
Es flexible. Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.

Está orientado a futuro. Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las responsabilidades del porvenir.

Es creíble. Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables. (E. Lerma & Barcena Juarez, 2008)

2.1.1.5. El Proceso de Planificación Estratégica

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado. (Rodríguez Pottella, 2009)



Cuando hablamos de planeación estratégica hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone responder a los siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual?

¿Cuál es la razón de ser de la empresa?

¿Qué objetivos se desea alcanzar?

¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?

¿Qué planes de acción se debe desarrollar?

¿Qué planes financieros se debe aplicar?

¿Cómo medir y evaluar los resultados?

La planificación estratégica se puede resumir del siguiente modo:

1. El punto de partida es la situación problema, expresada en un diagnóstico.
2. El punto de llegada es la situación objetivo. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el ideal que se quiere alcanzar.
3. Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores sociales y de la política vigente.

2.1.1.6. La Estrategia

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el

resultado de " el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. (Kotler, 2002)

2.1.1.7. Uso y Finalidades

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opondrán a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

Las "estrategias" son los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

2.1.1.7.1. Finalidades del Plan Estratégico

El Plan Estratégico persigue las siguientes finalidades:

Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer la razón de ser de la empresa, es decir por qué y para que fue creada la misma (la misión), así como también para establecer su futuro, es decir cómo se verá la empresa dentro de un periodo de tiempo.

Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados.

Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan Estratégico en la mayoría de las ocasiones. Es decir, la obtención de fondos ya sea de la propia empresa o del mercado financiero.

Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan Estratégico y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. Es decir lograr que cada uno sepa que ha de hacer dentro del plan y cuando.

Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo. (E. Lerma & Barcena Juarez, 2008)

2.1.1.8. Objetivos del Plan Estratégico

El objetivo primordial del Plan Estratégico indica algo que debe lograrse. Para ello hay que tener en cuenta que un objetivo debe:

Ser específico

Ser medible

Referirse a un periodo de tiempo limitado

Afectar el comportamiento del mercado objetivo

Los objetivos del Plan Estratégico deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento; pudiendo dividirse por tanto en dos categorías: usuarios actuales y nuevos.

Clientes actuales.- Los objetivos básicos son:

Retener los clientes actuales, tanto desde el punto de vista del número de clientes como de compras realizadas; fidelizando la permanencia de estos en la empresa en un 100% por un largo tiempo a través de la confianza. (Rodríguez Pottella, 2009)

Clientes Nuevos.- Sus objetivos básicos son:

Incrementar el número de nuevos clientes, en un 50% en relación con los del año anterior.

Conseguir la fidelización de los clientes actuales en un 100%, a través de valor agregado al producto ofrecido.

A través del análisis planteado, se puede establecer líneas maestras para construir objetivos de marketing realistas, tales como:

Revisar los objetivos de ventas: Los objetivos del plan estratégico determinan los parámetros necesarios para definir los objetivos estratégicos. Hay que revisar las razones por las que se estimaron los objetivos de ventas a la baja o se han mantenido. Los motivos para establecer objetivos a la baja quizás se encuentren en una alta competencia, en pérdida de clientes o por razones coyunturales. Todos los motivos encontrados deben tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos del plan estratégico.

Revisar el mercado objetivo: El mercado es la fuente de información precisa para fijar objetivos de ventas, tanto para los usuarios existentes como para los nuevos. Todo objetivo de marketing hará referencia al comportamiento del mercado, por lo que es fundamental su estudio

Revisar los problemas y oportunidades: El análisis de los problemas y oportunidades son fundamentales para establecer los objetivos del plan. Resolviendo los problemas o explotando las oportunidades obtendremos las ideas básicas para plantear los objetivos del plan.

Formular objetivos racionalmente: Teniendo en cuenta todos los factores descritos se llega al punto de definir los objetivos estratégicos de la organización. Hay que ser lógico

y racional; por ejemplo, no se puede pretender fijar unos objetivos que sean compatibles con el mercado objetivo

Típicamente se establecen objetivos a corto y largo plazo: Los objetivos de del plan estratégico reflejan las diferencias entre los diversos tipos de empresas. Una empresa que se dedica a la venta por menor, una empresa con productos masivos, una empresa que comercializa a otras empresas, tendrán necesariamente objetivos estratégicos muy diferentes. (Steiner A, 2010)

2.1.1.9. Estrategias del Plan Estratégico

Una estrategia detalla cómo se logrará un objetivo del Plan Estratégico mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan Estratégico. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar objetivos específicos.

Las estrategias generales más comunes son:

Estrategias nacionales, regionales y locales: Es posible desarrollar planes estratégicos diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.

Estrategias estacionales: Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

Estrategias competitivas: Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

Estrategias del mercado: Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

Estrategias del producto: Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

Estrategias del precio: Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

Estrategias de penetración, distribución y cobertura: Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en qué zona deben redoblarse los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.

Estrategias del personal de ventas: Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan. En este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.

Estrategias de promoción: Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan Estratégico porque fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

Estrategias de gastos: Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan Estratégico. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

Estrategias de anuncios: Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.

Estrategias de publicidad: Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.

Estrategias de investigación y desarrollo: Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

El proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades; hay que mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema. (Serna, 2007)

2.1.1.10. Diferencias y similitudes entre Plan y Plan Estratégico

Si tomamos en cuenta, que el Plan Estratégico es: “Un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos, y se utiliza principalmente para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos”.

Hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia.

Sumario ejecutivo.- Es el resumen de los aspectos fundamentales del plan Estratégico. Comprende los principales objetivos, estrategias, recursos que serán necesarios y los resultados esperados. Se realiza al final de la elaboración del plan.

Diagnóstico.- Comprende los siguientes ítems:

Análisis de situación: Aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. Se compone de las partes siguientes:

Escenario: Son las grandes tendencias de tipo político-económico, tecnológico, legal o sociocultural, que afectan a todo el medio en el que la empresa desarrolla sus actividades.

Competencia: Se analizan los competidores directos e indirectos de la empresa.

La empresa: Aquí se examinan los aspectos vinculados con la empresa como por ejemplo: los productos o servicios, los proveedores, experiencia y conocimientos del negocio, etc.

Análisis de mercado: Comprende el análisis específico del sector en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.

Análisis Estratégico.- Comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

F.O.D.A.: Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que consiste en evaluar al micro y macro ambiente de la empresa.

U.E.N. (Unidades estratégicas de negocios): La principal herramienta en la planificación estratégica de marketing es el análisis de la actividad operativa del negocio, mediante el cual la dirección evalúa e identifica las áreas claves que forman la empresa.

Los Objetivos: La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr.

Las Estrategias: Aquí se definen los caminos a través de los cuales la empresa alcanzará los objetivos propuestos.

Presupuesto: Es la expresión cuantitativa del plan estratégico y de los programas de acción.

Control: Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados

Se puede deducir las siguientes diferencias y similitudes:

Tabla 1: Diferencia y Similitudes

Elementos	Plan Estratégico	Planificación Estratégica
Propósito	Definir escenarios y objetivos en donde se va a desarrollar el negocio.	Proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar los propósitos u objetivos.
Alcance	Identifica oportunidades Define cursos de acción Determina los programas operativos	Proporciona una dirección general a una empresa en estrategias financieras, de recursos humanos, de tecnología, de marketing, etc.
Aplicación	En los negocios	Principalmente en asuntos militares y en los negocios
Normas aplicables	Estrategias de marketing	Estrategias empresariales
Tiempo	Elabora estrategias para posicionar un producto y es aplicada inmediatamente.	Trabaja con la visión y elabora estrategias para ponerla en práctica dentro de un lapso de 3 a 5 años.
En que se basa	Estrategias de posicionamiento Estrategias de Ventas Estrategias de promoción y publicidad	Misión Visión Valores Objetivos estratégicos
Estructura	Sumario Ejecutivo Diagnostico Análisis estratégico Marketing operativo Presupuesto Control	Momento explicativo Momento normativo Momento estratégico Momento táctico

Fuente: SERNA GOMEZ, Planificación Estratégica, 2007

Elaborado por: El autor

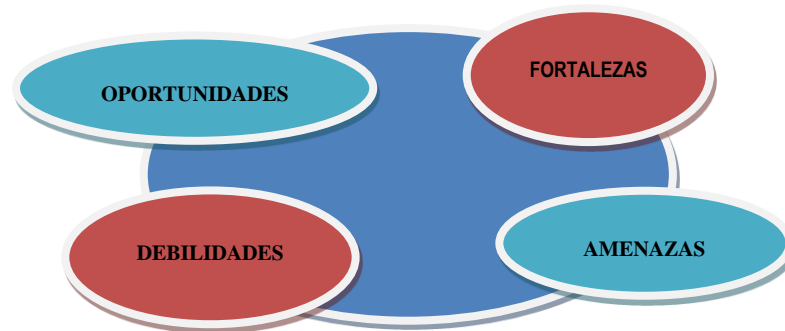
2.1.1.11. El Análisis FODA

FODA (en inglés TOWS), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Gráfico 1: Elementos del FODA



Fuente: SERNA GOMEZ, 2007

Elaborado por: El autor

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas

amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo. (Cedeño, 2010)

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a La organización o empresa de otras de igual clase. Las Fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, también se los identifica como los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Steiner A, 2010)

Debilidades

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. También se las conocen como aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia y recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Steiner A, 2010)

Las Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (Cedeño, 2010)

Las Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la organización o empresa, que pueden atentar contra éstas, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa. (Cedeño, 2010)

2.1.1.11.1. Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)

Pasos:

1. **Escoger variables del entorno:** económicas, socia, culturales, ecológicas, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas.
2. **Selección fuentes claves de información:** Investigación de Mercados, encuesta reales de usuarios, reuniones de trabajo, comentarios de expertos, entrevistas, informes, libros, directorios, manuales, etc.
3. **Pronóstico de variables:** Modelos econométricos, regresión simple y/o múltiple, proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, etc.
4. **Diagnostico estratégico:** Análisis matricial, aplicación informáticas computarizadas, juegos de decisión, etc.

Factores de Análisis del Entorno (Externos)

ECONÓMICOS

Inflación y devaluación, Producto interno bruto, Inversión pública, apertura económica, modernización el estado, mercado de valores, deuda externa, integración andina, preferencias arancelarias, estatuto cambiario, política monetaria, reforma laboral, diversificación de exportaciones, creación de nuevos impuestos, política fiscal, productividad urbana, productividad rural, cambio de peso, bloques económicos, otros.

POLÍTICOS

Políticas del país, responsabilidad política, renovación clase dirigente, cultura política, corrupción administrativa, debilitamiento de dogmas políticos, participación comunitaria, legitimidad institucional, sistema electoral, otros.

SOCIALES

Discriminación racial, paz social, sistema de seguridad social, presencia de la clase media, impacto social de los proyectos, nivel de empleo, estructura socioeconómica, balance social, crisis de valores, sesgo medios comunicación, debilidad sistema educativo,

política salarial, incremento de la inmigración, conformismo social, progreso social, espacio público, oportunidades de empleo, otros.

TECNOLÓGICOS

Telecomunicaciones, automatización de procesos, uso óptimo del tiempo, facilidad acceso tecnológico, globalización de la información, comunicaciones deficientes, resistencia al cambio, medio ambiente, otros.

COMPETITIVOS

Alianza estratégica, desregulación del sistema financiero, formación de conglomerados, desarrollo de la banca de inversiones, internacionalización de los negocios, capacitación del talento humano, nuevos competidores, producción urbana y rural, otros. (Prieto, 2014)

2.1.1.11.2. Análisis interno (fortalezas y debilidades)

1. Identificación áreas funcionales de la empresa: Gerencia humana, ventas, servicio, función social, financiera, administración, producción, mercadeo, investigación y desarrollo, tecnológica, etc.

2. Seleccionar fuentes claves de información: investigación de mercadeo, encuesta de empleos, reuniones de trabajo, informes de gestión, evaluación de desempeño, manuales de funciones y procedimientos, programas de producción y servicio, estados financieros, clima laboral, etc.

3. Pronóstico de variables: modelos econométricos, regresión simple y/o múltiple proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvias de ideas, sinectica, etc.

4. Diagnostico estratégico: Análisis matricial, aplicaciones informáticas computarizadas, juegos de decisión, etc.

Capacidades del Análisis Interno:

DIRECTIVA

Legitimidad institucional, uso de planes estratégicos, respuesta al cambio, orientación empresarial, evaluación de la gestión, ejecución física de planes, alianza estratégica,

responsabilidad social, análisis de problemas, estructura directiva flexible, habilidad para retener a la gente, sistema de toma de decisiones, otros.

TECNOLOGÍA

Capacidad de innovación, nivel de tecnología usado, valor agregado del producto, economías de escala, sistemas de información empresarial, eficacia de los programas, habilidad técnica del personal, etc.

HUMANA

Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad laboral, ausentismo, sentido de pertenencia, motivación, índice de accidentalidad, retiros, sistema de remuneración, evaluación de desempeño, programas de capacitación, bienes y desarrollo, oportunidades de proceso, otros.

COMPETITIVA

Calidad del producto o servicio, lealtad del cliente, participación en el mercado, costos de distribución, fortaleza de los proveedores, concentración de consumidores, administración del servicio, portafolio de productos y servicios, programas de posventa, inversión en investigación y desarrollo, otros.

FINANCIERA

Acceso fácil a capitales de trabajo, rentabilidad, liquidez, capacidad de endeudamiento, control gerencial, estabilidad en los costos, ejecución financiera, otros. (Prieto, 2014)

2.1.1.12. Filosofía Institucional

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

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

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes.

Justo en este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses entre empresa y profesionales o de intereses laborales o profesionales.

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

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

2.1.1.12.1. Misión

La misión empresarial se refiere a lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica o establece) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo: La actividad empresarial fundamental; El concepto de producto genérico que ofrece; El concepto de tipos de cliente a los que pretende atender, etc.

2.1.1.12.2. Visión

Visión: es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones. Una declaración de visión es una breve representación filosófica de cómo quiere ser la empresa y cómo desea ser percibida en un futuro por sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes.

De igual forma, la Misión se puede confundir con la Visión, pero para aclarar, la Misión es qué hace la empresa y la Visión es a dónde quiere llegar dicha empresa.

2.1.1.12.3. Principios

Los principios corporativos se refieren a las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta. Se consideran como las creencias básicas desde las cuales se erige el sistema de valores al que la organización se adscribe. Las creencias se presentan como los postulados que la empresa asume como normas rectoras que orientan las actuaciones y que no son susceptibles de trasgresión o negociación.

2.1.1.12.4. Valores

Los valores son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Cuando se habla de valores, se está hablando específicamente de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

Cuando una empresa define su posicionamiento estratégico competitivo, intrínsecamente ésta determinando sus elementos que se convertirán en su mezcla única de valor, lo cual le hará diferente en el mercado, es decir, ésta en el fondo definiendo sus valores corporativos.

2.1.1.12.5. Slogan

El eslogan (del inglés slogan y este del gaético escocés sluagh - ghairm: grito de guerra), o lema publicitario, se entiende como frase identificativa en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda), y como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en un dicho.

Los lemas publicitarios son decisivos en la competencia comercial, y por lo tanto debería:

Declarar los beneficios principales del producto o marca para el comprador o cliente potencial.

Destacar las diferencias con el de otras firmas, por supuesto, dentro de los requisitos legales.

Ser declaración simple, concisa, tajante, directa y apropiada.

Ser ingenioso, si bien no todos los eslóganes publicitarios tienen por qué.

Adoptar una personalidad "distintiva" respecto al resto.

Hacer que el consumidor se sienta "bien".

Hacer que el consumidor sienta un deseo o una necesidad.

Es difícil de olvidar, se adhiere a la memoria (quíerose que no), especialmente, si se acompaña con instrumentos nemotécnicos como estribillos, ritmos, imágenes o secuencias de anuncios televisivos.

El buen eslogan debe ser corto, original e impactante.

2.1.1.12.6. Logotipo

Un logotipo (coloquialmente conocido en forma de acortamiento, logo) es un elemento gráfico que identifica a una persona, empresa, institución o producto. Los logotipos suelen incluir símbolos, normalmente lingüísticos, claramente asociados a quienes representan.

Históricamente, los artesanos del barro, del cristal, los canteros, los fabricantes de espadas y artilugios de hierro fino, los impresores utilizaban marcas para señalar su autoría. Los reyes, además de firmar, cruzaban los documentos legales con un logotipo de su creación, a mano o con un sello.

El logo es una promesa. El logo no es en sí mismo una marca, es una forma de expresión de la misma o de su imagen más condensada. La marca ha de ofrecer lo que el logo promete.

Para que un logotipo resulte congruente y exitoso, conforme al principio fundamental del diseño donde «menos es más», la simplicidad permite que sea:

Legible (hasta el tamaño más pequeño)

Escalable (a cualquier tamaño requerido)

Reproducible (sin restricciones materiales)

Distinguible (tanto en positivo como en negativo)

Memorable (que impacte y no se olvide)

2.1.1.13. Árbol de Problemas

La herramienta del Árbol de Problemas tiene como propósito principal el análisis de la realidad y constituye un procedimiento flexible que incorpora la percepción de todos los agentes involucrados en el problema, permitiendo generar consenso de opiniones. Esta herramienta puede ser tan eficiente como los integrantes que conforman el equipo. El árbol de problemas es una herramienta que ayuda a facilitar la comprensión del equipo acerca de su realidad, el problema principal, sus causas y efectos, sus relaciones y los medios de que se disponen para cambiar la realidad. Se recomienda utilizar esta herramienta para el análisis de la realidad en los Planes Estratégicos, así como para la formulación del problema principal de los proyectos. (Rojas, 2006)

El procedimiento para armar el árbol de problemas es:

El problema central se ubica en el medio.

Las causas se desprenden del tronco hacia abajo, es decir, corresponden a las raíces del árbol. Este responde a la pregunta ¿Por qué está sucediendo este problema?

Los efectos se ubican hacia arriba, respetando a las ramas del árbol. Respondiendo a la pregunta ¿Qué resultados o consecuencia produce el problema?

2.1.1.14. Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos es la versión del árbol de problemas. Permite detectar áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y efectos en fines. (Martínez & Fernández, 2010)

Los pasos a seguir son:

Traducir el Problema Central del Árbol de Problemas en el Objetivo Central del Proyecto. La conversión de problema en objeto debe tomar en cuenta su viabilidad. Se plantea e

términos cualitativos para generar una estructura equivalente (cualitativa). Ello no implica desconsiderar que el grado de modificación de la realidad es cuantitativo.

Cambiar todas las condiciones negativas (causa y efecto) del Árbol de Problemas en estado positivo (medios y fines). Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de los medios es posible alcanzar este fin?, la respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas. El resultado debe presentar la misma estructura que el Árbol de Problemas. Cambia el contenido de los bloques pero no su cantidad ni la forma en que se relacionan. Si en este proceso surgen dudas sobre las relaciones existentes, primero se debe revisar el árbol de problemas para luego proseguir con el de objetivos.

Identificar los parámetros, que son aquellas del problema que no son modificaciones por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto. Estos parámetros se señalan en el Árbol de Objetivos sin modificar el texto del problema. Al ubicar un parámetro, es posible sacar de ambos arboles todas las causas ya que aun cuando alguna sea modificable, no se producirá ningún efecto sobre el problema central.

Convertir los efectos del Árbol de Problemas en fines. Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar solo un fin.

Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarios en ambos árboles.

2.1.1.15. Plan Operativo Anual

Instrumento de monitoreo y evaluación; el POA es un instrumento fácil y muy práctico de gestión, coordinación y dirección: cada uno sabe exactamente QUIÉN debe hacer QUÉ, CUÁNDO y con QUÉ.

Mientras que los planes estratégicos mantienen a la organización orientada hacia metas a largo plazo, son muy generales para utilizarlos como planes en el futuro inmediato. Por lo tanto, al final de cada año, las organizaciones crean un estado detallado para el próximo año; un plan anual operativo. (Burgwal, 2009)

La organización hace un Plan Operativo Anual porque el Plan Estratégico es muy general para ser una buena guía en las metas a largo plazo. Sin embargo antes de crearlo los gerentes deben manejar información preliminar.

Elaboración de un Plan Operativo Anual

La elaboración de un Plan Operativo Anual consiste básicamente en la programación del que hacer de la institución, basado en los seis pasos siguientes:

La determinación de los objetivos operacionales.- La determinación de los objetivos operacionales es el primer paso en la programación de los proyectos, tiene dos funciones básicas: Generará la imagen que se utiliza para contrastar con los resultados al concluir la intervención, posibilitando así evaluar el avance hacia la imagen objetivo. Es el marco cualitativo para la precisión de las metas y la construcción de los indicadores de impacto y para la concepción del sistema de monitoreo de las acciones y del sistema de evaluación.

La formulación de las metas y la elección de los indicadores correspondientes.- La formulación de indicadores debe hacerse en función de cada objetivo operacional. Debe diferenciarse los indicadores operativos de los indicadores de impacto. Los primeros se refieren a los cambios logrados en la institución, los segundos a aquellos previstos para la población objetivo; en este caso de lo que se trata es de determinar cuáles son los indicadores de impacto que evidenciaran el logro de cada objetivo operacional. Para formular las metas hay que tener un conocimiento del estado y de las tendencias de los indicadores de impacto, pues las metas determinan tomando en cuenta como las acciones de la organización modifican dichos indicadores. Si no se ha hecho el levantamiento de esos indicadores en el espacio de intervención, será imposible formular metas con algún sentido de relevancia y realismo. Las metas no especifican claramente que se debe hacer solo expresan los resultados esperados.

La precisión de las actividades.- Consiste en precisar qué actividad deben realizarse para lograr cada objetivo operacional. Obliga a preguntarse cómo puede alcanzarse la meta determinada. La respuesta obvia es: desarrollando un conjunto de actividades por cada objetivo operacional (para cada meta debe considerarse un conjunto variable de actividades). Las actividades, a su vez, deberán considerarse en relación directa con los recursos disponibles, en particular con respecto a los recursos humanos. Algunas actividades deben realizarse en periodos fijos; otras, cuando sea conveniente.

La programación y la Presupuestación.- Con el cuadro de actividades se proceden a la programación propiamente dicha, la que consiste en ubicar cada actividad en relación a la fecha de su realización y de su ejecutor responsable.

La determinación del sistema de monitoreo.- Monitorear es orientar (y reorientar) permanentemente el accionar de una entidad, o de parte de ella, hacia el logro de sus objetivos. Implica la organización del trabajo, el seguimiento del mismo y la guía permanente sobre él, principalmente de parte de quienes tiene la responsabilidad de dirección de grupos de trabajo. La organización del trabajo en una entidad de desarrollo comprende el establecimiento de canales permanente de comunicación a fin de que cada trabajador sepa exactamente lo que se debe hacer y los responsables estén enterados constantemente de lo que ocurre en su área de trabajo. Así mismo, supone realizar los esfuerzos necesarios para mantener el compromiso de los miembros de la entidad en el mejor nivel posible a través de una adecuada motivación del personal y, principalmente, de un permanente trabajo de apoyo y soporte a las labores que realizan los miembros del equipo. Los siguientes instrumentos contribuyen de forma eficiente en el monitoreo del trabajo: Los planes y programas. Los convenios o contratos. Los archivos técnicos. Las formas y formatos. Las pautas y normas metodológicas.

2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

2.2.1. Reseña Histórica

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que dirige todos sus esfuerzos y acciones para incentivar el ahorro en nuestros socios y con esta actividad encontrar el punto de partida a la solución de sus necesidades inmediatas. En Cooperativa Pacífico nuestros socios encontrarán el apoyo necesario para grandes y pequeños proyectos de vida incentivando el espíritu emprendedor con solidaridad y responsabilidad. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico Ltda. , es una entidad financiera que nació en la ciudad de Ambato del Cantón Chibuleo, Provincia del Tungurahua.

Se creó con el respaldo de un grupo de personas visionarias lideradas por el Sr. Ángel Mungabusi, con el único afán y objetivo de crear una cooperativa que apoye el desarrollo financiero de la colectividad y la provincia, bajo el eslogan “Fomentamos tus Sueños”.

2.2.2. Identificación de la Empresa

La Cooperativa Pacífico es una empresa que se dedica a prestar un servicio a toda la población ubicada en el Centro del País en el Sector de la Unidad Nacional y Lavalle de la ciudad de Riobamba, así como en sus sucursales ubicadas en Alausi, Cañar, Loja y cuenta con 21 trabajadores, los cuales se hallan identificados como Personal Administrativos, Personal de Crédito y Personal de Cobranzas.

2.2.3. Identificación Empresarial

Imagen 1: Ubicación Empresarial

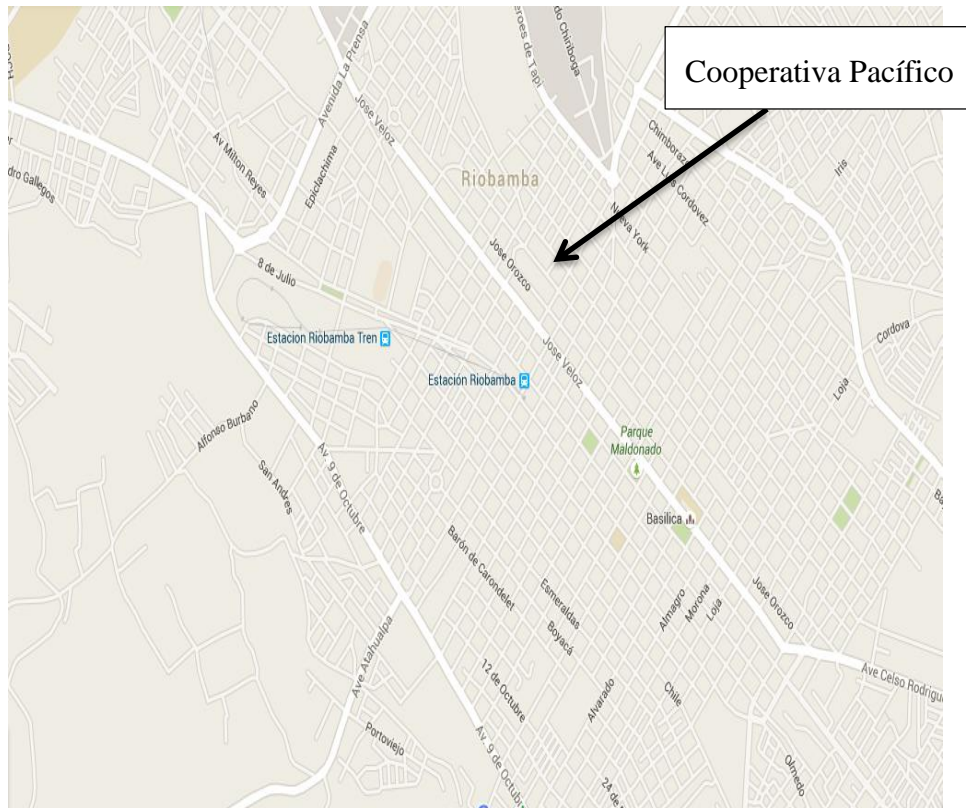


Fuente: Cooperativa Pacífico

Elaborado por: El autor

2.2.4. Identificación Geográfica

Imagen 2: Ubicación Geográfica



Fuente: Cooperativa Pacífico

Elaborado por: El autor

2.2.5. Visión

Ser una Cooperativa altamente competitiva dentro y fuera de la ciudad, brindando servicios eficientes, eficaces y oportunos que garantice la calidad en la prestación de servicios financieros, a cada uno de nuestros socios mediante una gestión profesional con responsabilidad social.

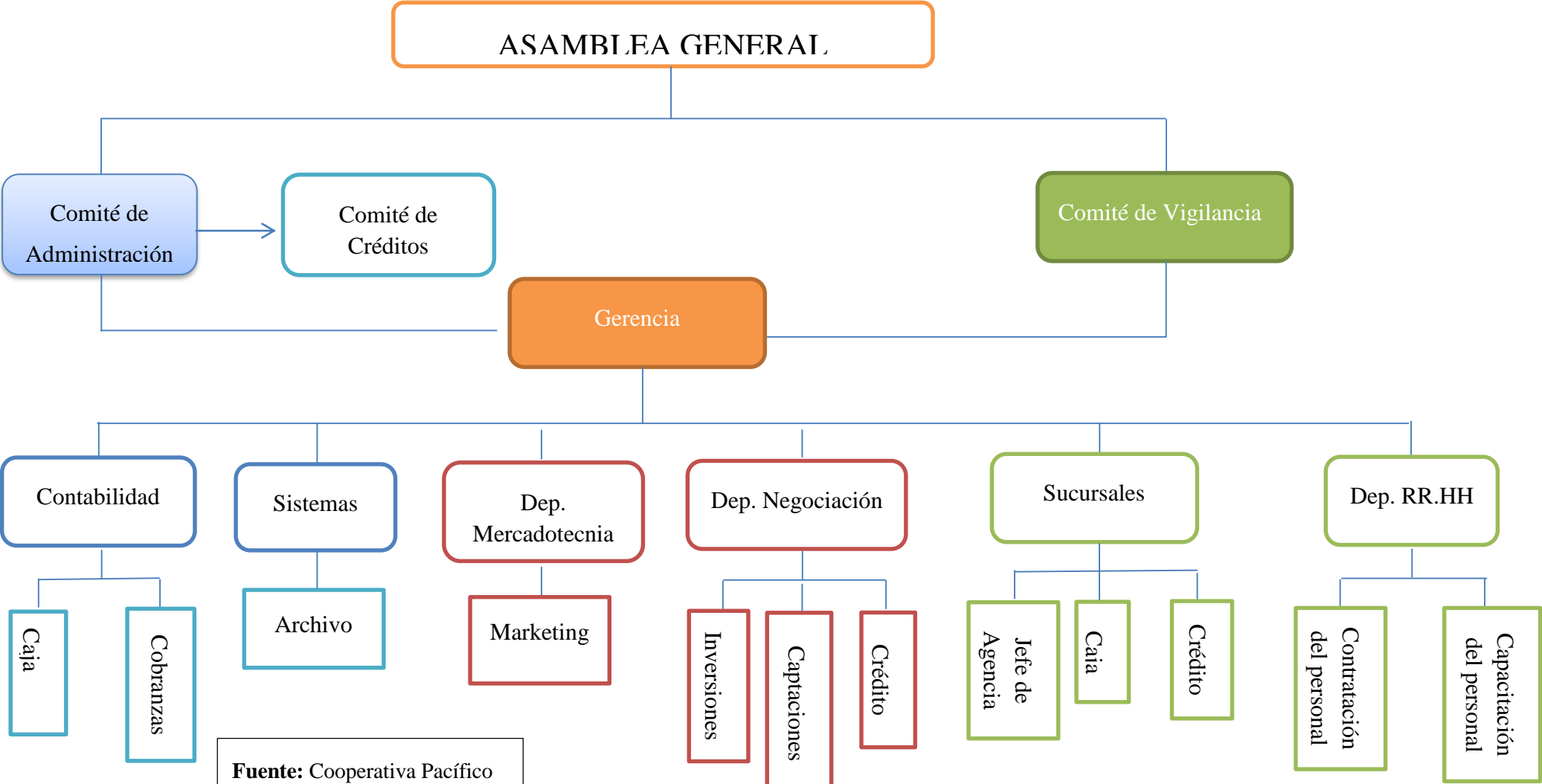
2.2.5. Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, encaminada a satisfacer las necesidades de los socios ofertando servicios financieros de manera transparente, acorde a la ley y en base al desarrollo sostenible, dirigiendo todos nuestros esfuerzos a colaborar con el cumplimiento de los sueños en cada uno de nuestros clientes e incentivando así su capacidad productiva

2.2.6. Valores Empresariales

- Honestidad
- Ética
- Respeto
- Cortesía
- Compañerismo
- Equidad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Solidaridad
- Compromiso con la Comunidad

2.2.7. Organigrama Estructural



Fuente: Cooperativa Pacífico
Elaborado por: El Autor

2.3. Fundamentación Teórica

2.3.1. La Comercialización.

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución (Ugarte et al., 2003). Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman. (García, Mignelys Bello, 2009,p.48)

2.3.2. Canales de Distribución.

Se denomina canal de distribución al camino seguido en el proceso de comercialización de un producto desde el fabricante hasta el usuario industrial o consumidor final. En otras palabras, el canal de distribución es el mecanismo por el cual la distribución, como función económica, toma forma y se adapta a las necesidades y características de cada sector económico.

Un canal de mercadotecnia (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física.

Los canales de distribución proveen los medios a las operaciones para llevar un buen término el cierre de las transacciones comerciales entre las partes: funciones contractuales o transaccionales; y las referidas al movimiento físico de la mercadería, que constituyen las funciones logísticas.

Estas funciones generan un valor agregado de tiempo, lugar y forma, así como participan en la producción de un valor agregado económico. Este valor agregado favorece la posibilidad de concretar el intercambio, puede concretarse el intercambio aunque las condiciones no sean las mejores. (Paz, Hugo Rodolfo, 2013,p.21)

2.3.3. Mercado.

El mercado es el conjunto de consumidores individuales que pueden, quieren y están dispuestos a comprar un producto dado. En este sentido el fabricante o el distribuidor utilizan la palabra mercado posesivamente y con un significado de presente o futuro. (Cespedez Saenz, 2012)

En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarle con otras variables, como el producto o una zona determinada.

En el mercado existen diversos agentes que se influyen entre sí, dando lugar a un proceso dinámico de relaciones entre ellos. Al mismo tiempo, el mercado está rodeado de varios factores ambientales que ejercen en mayor o menor grado una determinada influencia sobre las relaciones y estructuras del mismo. (González, 2012)

2.3.4. El origen del cooperativismo de crédito

El nacimiento de las organizaciones de ahorro y crédito reflejó un gran crecimiento después de la experiencia de los pioneros de Rochdale y se conformaron dos grandes sistemas en Alemania. El primero, organizado por Herman Schultze – Delitzch (1806-1883), economista liberal alemán que confiaba en el lema de ayúdate a ti mismo. Como lo narra Tobar Donoso, él constituyó los bancos populares destinados al financiamiento de pequeños comerciantes, industriales y artesanos: “su beneficio principal es estimular al pequeño ahorro, ya favoreciendo la adquisición de acciones de manera paulatina y fácil, ya remunerando las adquiridas con un interés elevado.” Su esquema de funcionamiento bancario cooperativo estaba más en el contexto de impulsar un capitalismo financiero popular. (Miño Grijalva, 2013,P.23)

2.3.4.1. El arribo de las ideas cooperativas

El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a “la noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un “comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”. En el período aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. La organización comunitaria indígena

utilizó de forma secular formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración. En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda.

Durante las tres primeras décadas del siglo XX la sociedad ecuatoriana conoció el mensaje cooperativo, a nivel de los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales. Sin embargo, se debe destacar la forma en que éste es asumido y adaptado a la realidad nacional para ser transformado en el actor cooperativista que trascenderá a lo largo de un siglo. Se registran fuertes problemas de difusión doctrinaria, educación y capacitación. Asimismo, a pesar de ello, no es menos cierto que desde el punto de vista cultural, la sociedad ecuatoriana se apropió del modelo cooperativo desde la complejidad regional organizada desde la cercanía o lejanía del centro europeo que generaba la doctrina cooperativa, entre una Guayaquil, abierta al mundo y Quito encerrada en la cordillera andina. Lo que determinó lógicas distintas de uso del mensaje cooperativo entre la Costa y la Sierra y un insuficiente conocimiento de los principios cooperativistas. (Miño Grijalva, 2013,P.24)

2.3.4.2. La Ley de Cooperativas, el ahorro y crédito y el apoyo estatal

El tema de la cooperación en el ahorro y crédito recibe un tratamiento muy destacado en el marco jurídico de la Ley y se despliega con amplitud en el Reglamento General. Lo que significa que el apoyo financiero del Estado para el sector cooperativo en la visión gubernamental de Enríquez Gallo era central. Legalmente las cooperativas de crédito debían realizar las operaciones de crédito necesarias para fomentar la agricultura y las industrias y desarrollar el ahorro.

La organización del Sistema de Crédito Cooperativo proviene directamente de la iniciativa del Jefe de Estado, conjuntamente con el Secretario de Previsión Social, los que sin sujetarse a leyes especiales están facultados a obtener empréstitos, utilizar partidas del Presupuesto General del Estado, intervenir para que las Cajas de Previsión, Institutos de Crédito y cualquier otra persona o entidad concedan empréstitos, efectúen descuentos y realicen operaciones bancarias de otra índole. Así como, proceder a constituir garantías necesarias, sin sujetarse a trámite de ley establecido por leyes especiales, a favor de préstamos, anticipos, empréstitos, que se obtuvieren a favor del Sistema de Crédito Cooperativo.

El Sistema de Crédito Cooperativo disponía jurídicamente de una organización similar a una cooperativa: estaba dirigido por un Consejo de Administración compuesto de cinco personas: tres nombradas por el Ministerio de Cooperativas y dos por las cooperativas de crédito; por un Consejo de Vigilancia, el que estaba formado por un representante del Ejecutivo, uno por el Contralor General de la República y otro por la Asamblea General de socios; el gerente será nombrado por el Ministro de Previsión Social. Hay que destacar que este ordenamiento jurídico no se llegó a concretar, como por ejemplo, el Ministerio de Cooperativas.

La Ley y Reglamento de cooperativas disponían de otras orientaciones para las cooperativas de ahorro y crédito que las destacaba de las otras. Por ejemplo, era obligatorio que se constituya la Federación de Cooperativas de Crédito en el territorio de la República. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito estaban habilitadas para admitir depósitos de sus socios, hacer anticipos, conceder préstamos, realizar cobros y pagos, y realizar todas aquellas funciones “bancarias” necesarias para el desarrollo de la cooperación crediticia. En el uso de este concepto de bancario la Ley utilizaba un término similar al usado por el sistema bancario. Las tasas de interés, descuentos y primas de las operaciones cooperativas eran jadas por el Ministerio de Previsión Social y Cooperativas.

En síntesis, el apoyo financiero contemplado por el Estado para el sector cooperativo era considerable y extenso, prácticamente ilimitado. No obstante, no consiguió plasmarse en la realidad debido a la brevedad del gobierno de los promotores del sistema, a la inestabilidad política de los años 30 y al cambio de orientación política de los siguientes gobiernos, como el liberal de Aurelio Mosquera Narváez (1938). La Ley de 1937 no logró su institucionalización y por tanto sus alcances fueron limitados. (Miño Grijalva, 2013,P.44-90)

2.3.4.3. La crisis financiera de 1999 y las cooperativas de ahorro y crédito

En el Ecuador se manifestó el neoliberalismo y la globalización por intermedio de la dispersión y fragmentación de los procesos cooperativos en el territorio nacional. Se registró un gran protagonismo de los organismos internacionales, que financiaron y lideraron proyectos denominados como “focalizados” en el campo de la educación básica, la salud y el desarrollo social. El papel de los gobiernos locales fue de mayor relevancia, gracias al impulso de la política de descentralización estatal, que fue la de más éxito del modelo de libre mercado. Asimismo, las fundaciones locales y extranjeras y la

cooperación internacional promovieron una multiplicación de experiencias de microcrédito en el sector popular. Este proceso se realizó disponiendo del Estado nacional como garante incondicional del financiamiento de los proyectos de desarrollo.

Este marco institucional de ausencia estatal facilitó el surgimiento de numerosas y pequeñas cooperativas de ahorro y crédito durante el período 1989-2006. Y así como muchas abren las puertas asimismo otras cierran sus puertas. Es el imperio del capital sobre el trabajo, en América Latina el cooperativismo entró en crisis. En el Ecuador no hubo una quiebra sistémica pero sí fueron cerradas algunas cooperativas. Ese fue el caso de la Cooperativa 8 de Septiembre y de la Cooperativa Amaguaña, ambas intervenidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Además, entre 10 y 12 cooperativas pequeñas fueron cerradas en los años 90. El nuevo modelo de libre mercado favorecía la desestabilización del desarrollo cooperativo y promovía el crecimiento bancario. Una polémica intervención oficial ocasionó grandes pérdidas de los activos cooperativos existentes en ese período. (Miño Grijalva, 2013,p.90)

2.3.4.4. El sector cooperativo en el marco de la dolarización, 2000-2006

Las cooperativas de ahorro y crédito salieron fortalecidas de la crisis económica y sus activos registraron un ritmo de crecimiento acelerado de más de 26 veces en una década, 1999-2009. Lo que significa que resultaron ser un actor “ganador” de la crisis, en términos cuantitativos. Esta visión se desprende del análisis de las cuentas de los depósitos a la vista, depósitos a plazo, activo y capital y reservas. La crisis provocaría un desplazamiento de los ahorristas del sistema bancario hacia las cooperativas, ya que estas se constituyen en una alternativa institucional frente a la crisis. Porque las variaciones significativas de los valores, por ejemplo, de cuentas como los depósitos a plazo, como se ilustran en el siguiente cuadro, se realizan a partir del año 2000 hasta el 2004, para después estabilizarse en valores menos importantes. En tanto que a nivel del sistema bancario existe una fuerte contracción desde 1999 hasta el 2002, para luego recuperarse y estabilizarse, como se aprecia en el siguiente cuadro. (Miño Grijalva, 2013,p.97)

2.3.4.5. La Revolución Ciudadana como proceso de ruptura histórica

Desde el año 2007 el Ecuador ingresa en una nueva época, de ruptura histórica y de profundos cambios económicos, sociales y políticos, que marcaron el fin de la etapa neoliberal y el inicio de la Revolución Ciudadana. Este nuevo proceso político implicó

un vasto reordenamiento institucional del país que tuvo como eje la reunión de la Asamblea Constituyente del 2008 y la expedición de una nueva

Constitución Política, después de una aguda resistencia política del establecimiento institucional vigente, apuntalado por pequeños pero poderosos poderes fácticos.

En el campo cooperativo las nuevas autoridades gubernamentales enfrentan una herencia que evidencia una profunda debilidad del sector cooperativo, el cual consistía en una pérdida de la naturaleza y esencia de sus objetivos asociativos, aunque a nivel cuantitativo los indicadores financieros lo ubicaban como un sector recuperado. Sin embargo, el descontrol estatal y una fuerte y larga influencia del modelo neoliberal determinaron que el modelo cooperativo sea desvirtuado en la consecución de sus objetivos asociativos y primen estrictamente los económicos. Esta situación, junto a la visión de gran importancia estratégica social que le otorgaba el nuevo gobierno, determinó que la acción del Estado debía ser profunda en términos de lograr “una correcta armonía entre lo económico y lo social, entre la práctica empresarial y la ideología cooperativa”. A fin de que el cooperativismo se constituya en una verdadera alternativa socioeconómica de desarrollo humano. Este fue el escenario en el que tenía que actuar una nueva fuerza política que arribaba al campo político nacional con objetivos explícitamente revolucionarios. (Miño Grijalva, 2013,p.108)

2.3.4.6. La economía popular y solidaria y el sector financiero popular

El establecimiento de un nuevo marco constitucional logrado por el Movimiento Alianza País responde a una visión social de la sociedad que progresivamente determinará un profundo reordenamiento institucional que incluirá al movimiento cooperativo. Una nueva visión se inaugura a partir de los cambios políticos surgidos desde el triunfo electoral del año 2006 y el inicio del gobierno de Rafael Correa Delgado. La misma que consistirá en impulsar de forma sistémica el predominio del ser humano en la economía y la sociedad

Al mismo tiempo, se crearon las bases administrativas, tecnológicas, de recursos humanos y presupuestarios, del -amante aparato estatal del sector de la economía popular y solidaria. Por primera vez en la historia institucional del Ecuador se emprendió en un cambio de dimensiones tan profundas en la promoción del desarrollo social. Luego de

más tres años de construcción de una nueva “arquitectura” técnica-administrativa, se encuentra en desarrollo la economía popular y solidaria. (Miño Grijalva, 2013,p.109)

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1. Diseño.- El diseño es una actividad creativa cuyo propósito es establecer las cualidades multifacéticas de objetos, procesos, servicios en su ciclo completo de vida. Por lo tanto, el Diseño es el factor principal de la humanización innovadora de las tecnologías y el factor crítico del intercambio cultural y económico. (Bringhurst & Garone, 2012)

2.4.2. Plan.- En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Así mismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. Y también se señala como la Organización y coordinación de las actividades económicas. (Ordaz & Soldaña, 2013)

2.4.3. Estratégico.- Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Las estrategias de marketing son los medios por los cuales se alcanzarán los objetivos de marketing. Es importante entender qué es la estrategia y cómo difiere de las tácticas. Las estrategias son los métodos generales escogidos para lograr objetivos específicos. Describen la manera de conseguir los objetivos en la escala de tiempo necesaria. (Rodríguez, 2014)

2.4.4. Créditos.- El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado. (Gustavo, Cornejo, 2010)

2.4.5. Mercados: Es "donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos

que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio”. (Kotler, P. 2002)

2.4.6. Posicionamiento: Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. (Rodríguez, 2014)

2.4.7. Eficiencia: Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia. (Robbins & Coulte, 2015)

2.4.8. Eficacia: Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas. (Robbins & Coulte, 2015)

2.5. IDEA A DEFENDER

2.5.1. Idea a defender

El diseño de un Plan Estratégico para la colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, dotará de las directrices que le permita mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios.

2.6. VARIABLES

2.6.1. Variable independiente

Diseño de un plan estratégico

2.6.2. Variable dependiente

Eficiencia y eficacia

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Modalidad de la investigación

La modalidad que se empleará para la realización de la presente investigación será un Enfoque Mixto de Investigación; el cual es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento de un problema. Se usan métodos de los enfoques cualitativo y cuantitativo y pueden involucrar la conversión de los datos entre sí, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento de un problema. (Gómez, 2013)

3.2. Tipos de Investigación

3.2.1. La investigación descriptiva.

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente. (Tamayo, Mario, 2013,p.35)

El tipo de investigación que se empleará es la descriptiva, ya que permite explicar detalladamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a través de diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población.- Totalidad de elementos que o individuos que poseen la característica que estamos estudiando. Esta población inicial que se desea investigar es lo que se denomina población objetivo. Población es una colección de elementos acerca de los cuales deseamos hacer alguna inferencia. La población no siempre es posible estudiarla por lo tanto es necesario determinar la muestra a estudiar. (Borrego del Pino, 2008)

3.3.2. Muestra.- Es cualquier subconjunto de la población que se realiza para estudiar las características en la totalidad de la población, partiendo de una fracción de la población. De la muestra es de la que se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre cual se efectuara la medición y la observación de las variables de la investigación a

realizarse. Una muestra es una colección de unidades seleccionadas de un marco o de varios marcos. (Borrego del Pino, 2008)

El Universo de estudio para la presente investigación se tomara a la población económicamente activa (PEA) de la ciudad de Riobamba:

La población con la que trabajaremos para la Cooperativa Pacífico, es de 75027 socios con crédito en la ciudad de Riobamba.

Tabla 2: Datos para la muestra

DATOS
n= Tamaño de la muestra
N= Tamaño de la población
P= Probabilidad de éxito.
Q= Probabilidad de fracaso.
E= Error dispuesto a cometer
Z= Valor estandarizado que resulta dependiendo de (E) error dispuesto (1,96)

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2(0,90)(0,10)(75027)}{(75027)(0,05)^2 + 1,96^2(0,90)(0,10)}$$

$$n = \frac{3,8416(6752,43)}{187,5675 + (0,345744)}$$

$$n = \frac{25940,13509}{187,913244}$$

$$n = 138$$

3.4. Métodos Técnicas e Instrumentos

3.4.1. Técnicas

De acuerdo al tipo de investigación se tiene previsto realizar técnicas más idóneas para la recolección de la información necesaria para poder desarrollarla. Con esto pretenderemos justificar el presente estudio utilizando las siguientes técnicas:

3.4.2. La observación

Se aplicará durante la vista preliminar al lugar donde se va a ejecutar la investigación, y permitirá observar algunos aspectos relacionados con los objetivos del trabajo investigativo.

3.4.3. La Encuesta

La encuesta es una técnica de información en la cual se utilizan formularios destinados a un conjunto de personas, los formularios son idénticos para todos y contienen una serie de preguntas que se responden por escrito en el mismo formulario. Con la encuesta conseguimos especialmente datos cuantitativos acerca de un tema o problema, pero que pueden ser cotejados en un estudio cualitativo. (Trespalacios Gutiérrez , Vázquez Casielles , & Bello Acebrón , 2005,p.96)

Para el desarrollo de mi investigación se realizarán encuestas a los socios de la cooperativa; también se aplicaran mismas a la ciudadanía riobambeña en un total de 318 encuestas en el sector urbano y rural según la (PEA), puesto que ellos pueden acceder a préstamos, las aplicaremos de manera física y por medio de correos electrónicos y la utilización de redes sociales.

3.4.4. Entrevista

La entrevista según, Rodríguez Gómez (2013), afirma que es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s); la cual se la realizará a las personas que están en constante contacto con la Cooperativa Pacífico.

3.4.5. Cuestionario

El Cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.

Es el documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que todas sus repuestas nos puedan ofrecer toda la información que se necesita. (Osorio, 2005)

3.4.6. Instrumentos

Documentos bibliográficos, cuestionario, electrónicos y guías de entrevista.

3.4.7. Diseño del Cuestionario

En la encuesta, las preguntas deberán ser claras y de fácil entendimiento.

Diseño de encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE MARKETING



OBJETIVO: Determinar el grado de posicionamiento que tiene la Cooperativa Pacifico, en los clientes al momento de solicitar un crédito.

CUESTIONARIO

1.- ¿Qué opinan del sistema financiero (Bancos, Cooperativas, Financieras) a nivel Nacional?

Excelente		Regular	
Buena		Malo	

2.- ¿Identifique 3 cooperativas que ofrezcan servicios similares?

.....

3.- ¿Considera usted que el personal de la cooperativa está capacitado para atender sus necesidades?

Si	
No	

4.- ¿Sabe usted que tasa de interés ofrece la cooperativa para el crédito que necesita? Si su respuesta fue afirmativa responda la pregunta 5 caso contrario para a la pregunta 6.

Si	
No	

5.-¿Estima usted que las tasas de interés son:

Alta	
Media	
Baja	

6.- ¿Su crédito fue entregado a tiempo?

Si	
No	

7.- ¿Cuál cree que fue el motivo de la demora del crédito?

Demora en la inspección	
Falta de requisitos	
Falta de agilidad en la cooperativa	
Otros	

8.- Evalúe la manera de atención que le brindaron al solicitar un crédito?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

9.- ¿Cuáles son los siguientes factores que le permite tomar una decisión al momento de solicitar un crédito?

Cercanía al lugar	
Facilidad de pago	
Amistades	
Interés bajo	
Necesidad	

10.- ¿Estaría de acuerdo que sus cobros se realice en su domicilio?

Si	
No	

11.- Porque razón no paga el crédito?

Falta de Recursos	
Falta de Acceso	
Olvido	
Otros	

12.-¿En la actualidad usted necesita financiamiento? ¿Para qué necesidad?

Las necesidades principales son:

Para la Escuela y colegio.	
Para la Universidad	
Para comprar una casa.	
Para un negocio.	
Para enfermedad.	

13.-¿Qué tan satisfecho está con los actuales servicios de su entidad financiera?

Muy satisfecho	
Poco satisfecho	
Nada satisfecho	

3.4.8. Guía de observación

Como instrumento que los orientará para centrar su atención en lo que interesa que observen y es un referente para las diversas visitas

3.5. Resultados

3.5.1. Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito que dirige todos sus esfuerzos y acciones para incentivar el ahorro en nuestros socios y con esta actividad encontrar el punto de partida a la solución de sus necesidades inmediatas. En Cooperativa Pacífico nuestros socios encontraran el apoyo necesario para grandes y pequeños proyectos de vida incentivando el espíritu emprendedor con solidaridad y responsabilidad. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico Ltda. , es una entidad financiera que nació en la ciudad de Ambato del Cantón Chibuleo, Provincia del Tungurahua.

Se creó con el respaldo de un grupo de personas visionarias lideradas por el Sr. Ángel Mungabusí, con el único afán y objetivo de crear una cooperativa que apoye el desarrollo financiero de la colectividad y la provincia, bajo el eslogan “Fomentamos tus Sueños”.

3.5.2. Base legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico de la provincia de Chimborazo fue creado mediante acuerdo ministerial Nro. 6665 de fecha del 22 de julio de 2010, inscrita en el registro general de cooperativas.

Las actividades administrativas y financieras se regulan únicamente por las siguientes leyes y reglamento.

Constitución de la República del Ecuador

- Ley de compañías
- Estatuto y Reglamento Interno.
- Código de Trabajo
- La Ley y Reglamento General de la Cooperativa.
- El Estatuto y reglamento interno de la Cooperativa.
- Los Archivos en general.

3.5.3. Análisis de la situación Actual

Análisis Externo

Las cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que ha sabido desarrollarse por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la situación actual del país no es nada buena ya que en los últimos años aumentado el desempleo y habido mucho crecimiento del endeudamiento en el cooperativismo nacional y la morosidad está aumentando mensualmente.

Análisis Interno

El presente estudio se ha realizado con el propósito de ayudar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, brindándole un marco útil para la toma de decisiones y así lograr una gestión financiera eficiente y eficaz, que permita una mejor calidad de vida de sus socios. Para ello fue necesario desarrollar un análisis situacional del sector cooperativo, realizar un análisis económico financiero en la empresa y medir el nivel de Gestión de acuerdo a sus metas trazadas, donde se demostró que la Gestión de la cooperativa en el periodo 2014–2015, no fue eficaz. De acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que el sector cooperativo está en un constante crecimiento, por lo que necesita tomar decisiones que le permitan mejorar la gestión y llevarla a un estado de competitividad en el mercado. Sus principales indicadores financieros reflejan la preocupación que existe en los directivos, de los analizados podemos observar que el índice de morosidad continúa en un 22%, y continua creciendo en 6% anual muy por encima de lo recomendado; además de acuerdo a sus objetivos planteados al inicio del periodo, la cooperativa sólo pudo lograr cumplir con tres de ellos, mientras que en los otros siete fracasaron mostrando una gestión ineficaz.

3.5.4. Evaluación de las oportunidades y amenazas

Este procedimiento permitirá conocer si la asociación está empleando bien sus fuerzas y aprovechando las oportunidades eficientemente, y al mismo tiempo contrarrestando las posibles amenazas.

Tabla 3: Oportunidades

OPORTUNIDADES	COMPORTAMIENTO		
	Alta	Medio	Bajo
O1: Política Monetaria	X		
O2: Alianzas estratégicas con otras cooperativas		X	
O3: Oportunidades de empleo		X	
O4. Facilidad para otorgar créditos			X
O5: Remesas de migrantes (inversión en cooperativas)	X		
O6: Innovación Tecnológica		X	
O7: Ubicación geográfica	X		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El autor

Tabla 4: Amenazas

AMENAZAS	COMPORTAMIENTO		
	Alta	Medio	Bajo
A1: Corrupción administrativa		X	
A2: Política Salarial	X		

A3: Desempleo	X		
A4: Capacidad de endeudamiento	X		
A5: Incremento de la competencia	X		
A6: Incremento de la delincuencia (asaltos y robos a entidades financieras)	X		
A7: Resistencia al cambio	X		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El autor

3.5.5. Evaluación de puntos fuertes y débiles.

El procedimiento para desarrollar esta matriz consiste en asignar una calificación de cada uno de los factores expuestos tanto de fortalezas como debilidades, las mismas que al ser analizadas se le da una calificación; de alta, mediana y baja, indicará si la cooperativa de transporte es débil o fuerte internamente.

Las fortalezas que se han determinado que posee la cooperativa son:

Tabla 5: Fortalezas

FORTALEZAS	COMPORTAMIENTO		
	Alta	Medio	Bajo
F1: Responsabilidad social	X		
F2: Servicios de calidad	X		
F3: Eficiencia de los programas		X	
F4: Habilidad técnica del personal	X		
F5: Tasas de crédito competitivas		X	
F6: Buena comunicación interna		X	
F7: Lealtad de los colaboradores	X		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El autor

Tabla 6: Debilidades

DEBILIDADES	COMPORTAMIENTO		
	Alta	Medio	Bajo
D1: Falta de personal para inspección.	X		
D2: Falta de recursos económicos (capital de trabajo)	X		
D3: Falta de Capacitación al personal	X		
D4: Habilidad para retener a la gente	X		
D5: Falta de motivación e incentivos	X		
D6: Falta de promoción y publicidad	X		
D7: Requiere de mano de obra especializada	X		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El autor

Tabla 7: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Responsabilidad social</p> <p>F2: Servicios de calidad</p> <p>F3: Eficiencia de los programas</p> <p>F4: Habilidad técnica del personal</p> <p>F5: Tasas de crédito competitivas</p> <p>F6: Buena comunicación interna</p> <p>F7: Lealtad de los colaboradores</p>	<p>D1: Falta de personal para inspección.</p> <p>D2: Falta de recursos económicos (capital de trabajo)</p> <p>D3: Falta de Capacitación al personal</p> <p>D4: Habilidad para retener a la gente</p> <p>D5: Falta de motivación e incentivos</p> <p>D6: Falta de promoción y publicidad</p> <p>D7: Requiere de mano de obra especializada</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Política Monetaria</p> <p>O2: Alianzas estratégicas con otras cooperativas</p> <p>O3: Oportunidades de empleo</p> <p>O4. Facilidad para otorgar créditos</p> <p>O5: Remesas de migrantes (inversión en cooperativas)</p> <p>O6: Innovación Tecnológica</p> <p>O7: Ubicación geográfica</p>	<p>A1: Corrupción administrativa</p> <p>A2: Política Salarial</p> <p>A3: Desempleo</p> <p>A4: Capacidad de endeudamiento</p> <p>A5: Incremento de la competencia</p> <p>A6: Incremento de la delincuencia (asaltos y robos a entidades financieras)</p> <p>A7: Resistencia al cambio</p>

Elaborado por: El autor

1.- Que opina del sistema financiero (Bancos, Cooperativas Financieras) a nivel nacional?

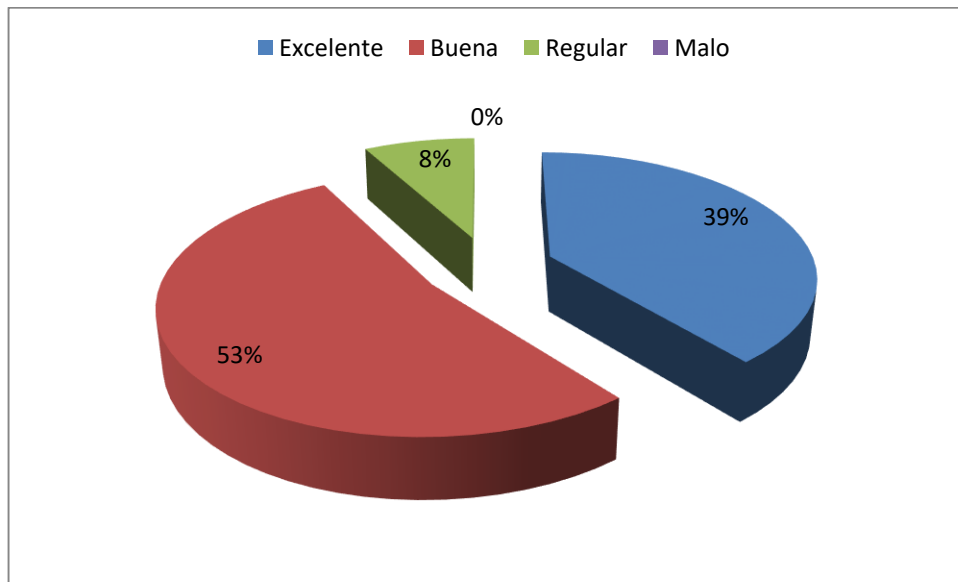
Tabla 8: Opinión del sistema financiero nacional?

Excelente	54
Buena	73
Regular	11
Malo	0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Gráfico 2: Pregunta 1: Que opina del sistema financiero (Bancos, Cooperativas Financieras) a nivel nacional?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: Podemos observar que el sistema financiero a nivel nacional es bueno con un 53% de aceptación y excelente con un 39% por parte de las personas encuestadas.

2.- ¿Identifique 3 cooperativas que ofrezcan servicios similares?

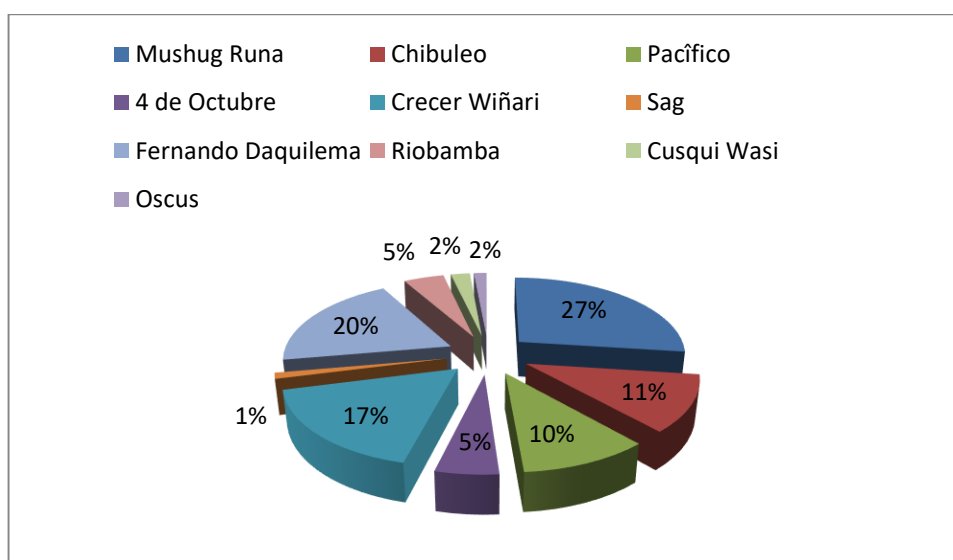
Tabla 9: Cooperativas con servicios similares?

Mushug Runa	112	11,2	Fernando Daquilema	81	8,1
Chibuleo	47	4,7	Riobamba	19	1,9
Pacífico	43	4,3	Cusqui Wasi	9	0,9
4 de Octubre	21	2,1	Oscus	6	0,6
Crecer Wiñari	71	7,1	TOTAL	414	
Sag	5	0,5			

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Gráfico 3: Pregunta 2: ¿Identifique 3 cooperativas que ofrezcan servicios similares?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: Podemos observar mediante la gráfica que las cooperativas con similares servicios y con mayor aceptación son la cooperativa Mushug Rura, Fernando Daquilema, Crecer Wiñari y Cooperativa Chibuleo, por delante de la Cooperativa Pacífico.

3.- ¿Considera usted que el personal de la cooperativa está capacitado para atender sus necesidades?

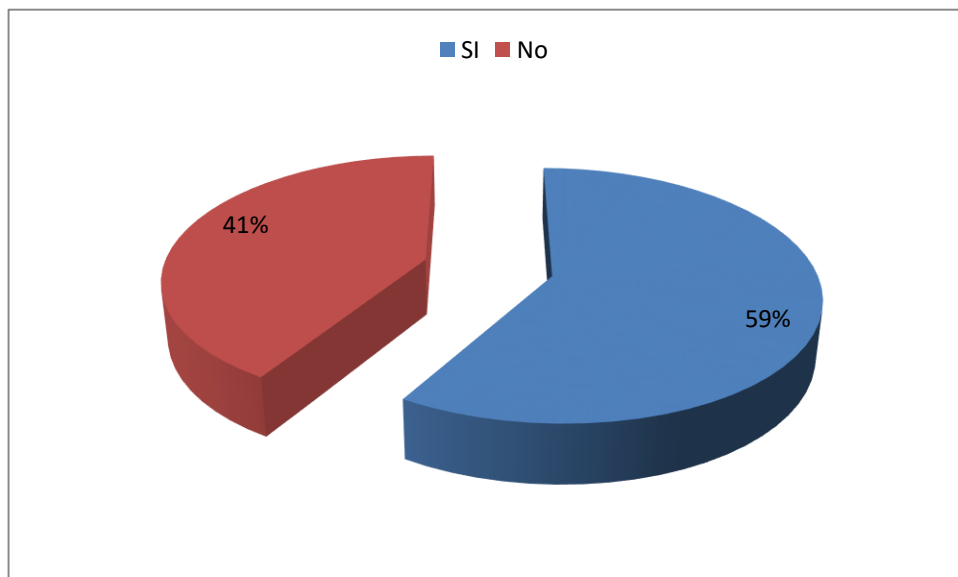
Tabla 10: Personal capacitado para atender necesidades?

SI	81
No	57

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Gráfico 4: Pregunta 3: ¿Considera usted que el personal de la cooperativa está capacitado para atender sus necesidades?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: Mediante los resultados obtenidos con la mayoría de aceptación podemos decir que el personal de la cooperativa está capacitado para atender las necesidades de los clientes.

**4.- ¿Sabe usted que tasa de interés ofrece la cooperativa para el crédito que necesita?
Si su respuesta fue afirmativa responda la pregunta 5 caso contrario para a la
pregunta 6.**

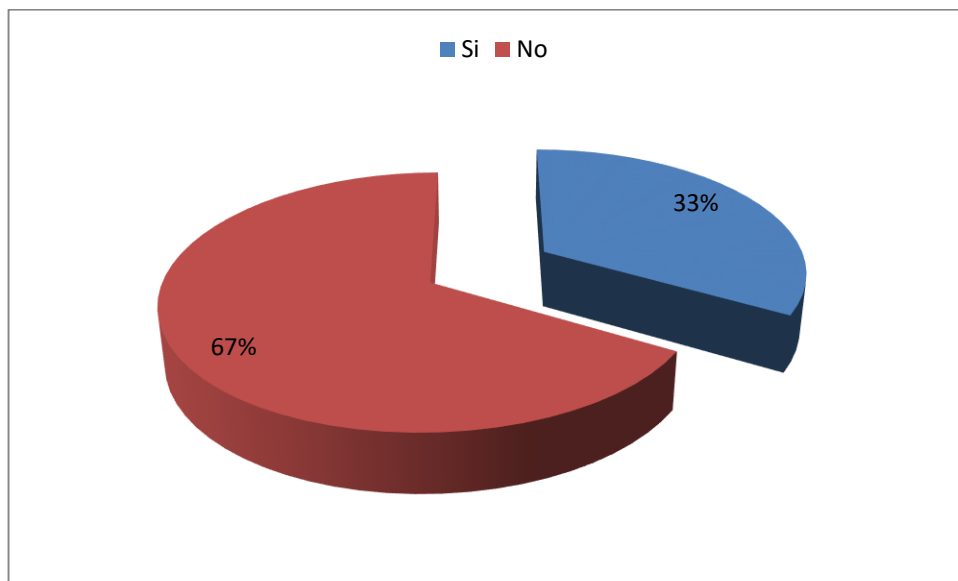
Tabla 11: Conoce que tasa de interés ofrece la cooperativa?

Si	46
No	92

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

**Gráfico 5: Pregunta 4: ¿Sabe usted que tasa de interés ofrece la cooperativa para
el crédito que necesita? Si su respuesta fue afirmativa responda la pregunta 5 caso
contrario para a la pregunta 6**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: Según los resultados obtenidos la mayoría de las personas no conocen la tasa de interés que ofrece la cooperativa al solicitar un crédito, mientras que un bajo número de personas conocen el interés que ofrece la misma.

5.-¿Estima usted que las tasas de interés son:

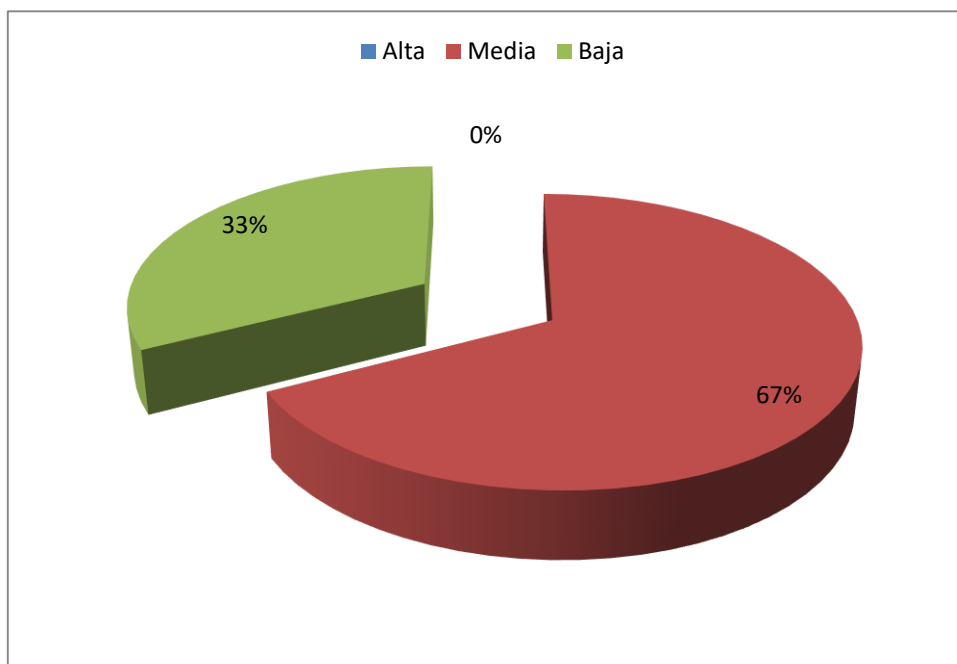
Tabla 12: Clases de interés?

Alta	0
Media	31
Baja	15

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Gráfico 6: Pregunta 5: ¿Estima usted que las tasas de interés son?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: El 33% de personas que conocen el interés que ofrece la cooperativa estiman que la tasa de interés es media con un 67%, y baja con un 33% a diferencia de la competencia.

6.- Evalué la manera de atención que le brindaron al solicitar un crédito?

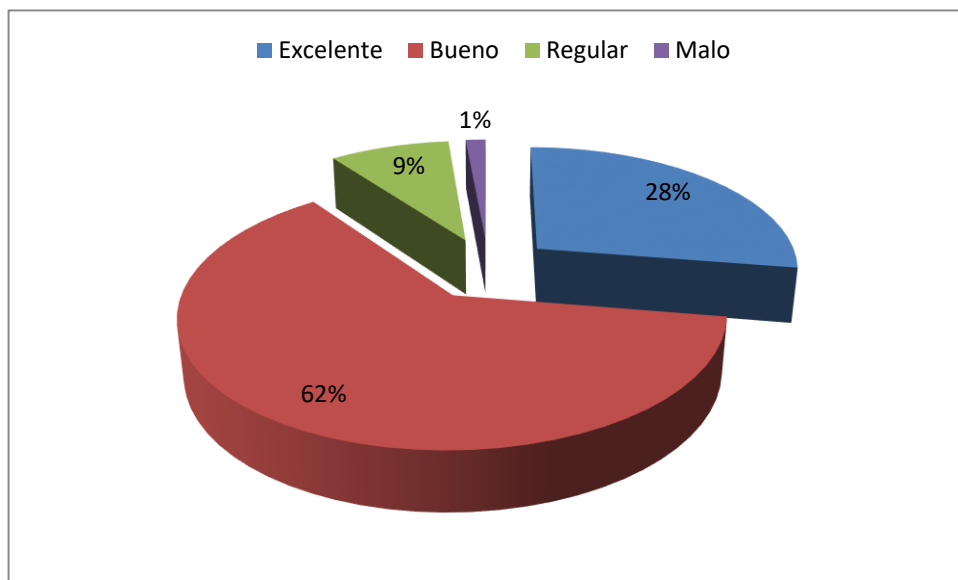
Tabla 13: Manera de atención al solicitar el crédito?

Excelente	38
Bueno	86
Regular	12
Malo	2

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Gráfico 7: Pregunta 6: Evalué la manera de atención que le brindaron al solicitar un crédito?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: De los resultados obtenidos puedo decir que la atención que le brindaron al solicitar el crédito fue bueno, y excelente.

7.- ¿Su crédito fue entregado a tiempo? Si su respuesta fue Afirmativa responda la pregunta 8 caso contrario pase a la 9.

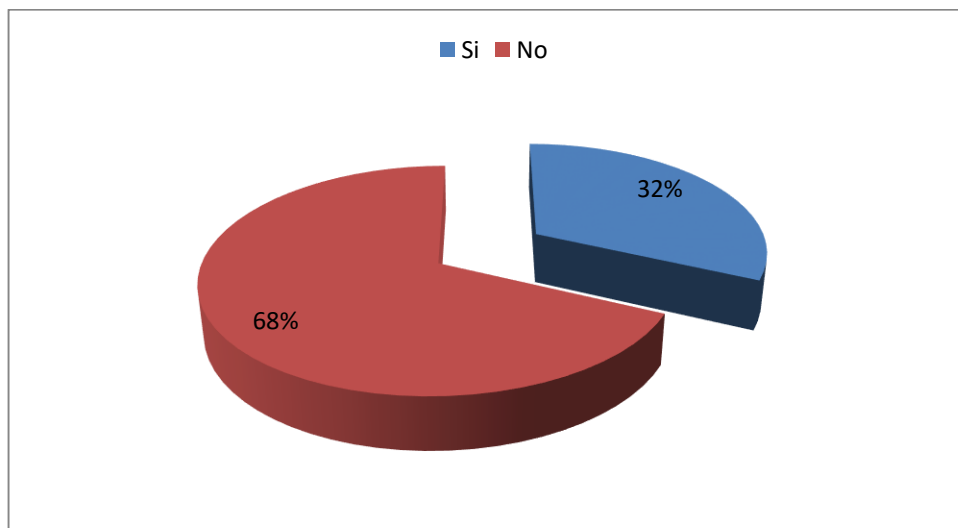
Tabla 14: Entrega del crédito a tiempo?

Si	44
No	94

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Gráfico 8: Pregunta 7: .- ¿Su crédito fue entregado a tiempo? Si su respuesta fue Afirmativa responda la pregunta 8 caso contrario pase a la 9.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: Puedo mencionar que la mayoría de personas no recibieron a tiempo su crédito, mientras con un bajo grupo de personas dicen que si recibieron a tiempo su crédito.

8.- ¿Cuál cree que fue el motivo de la demora del crédito?

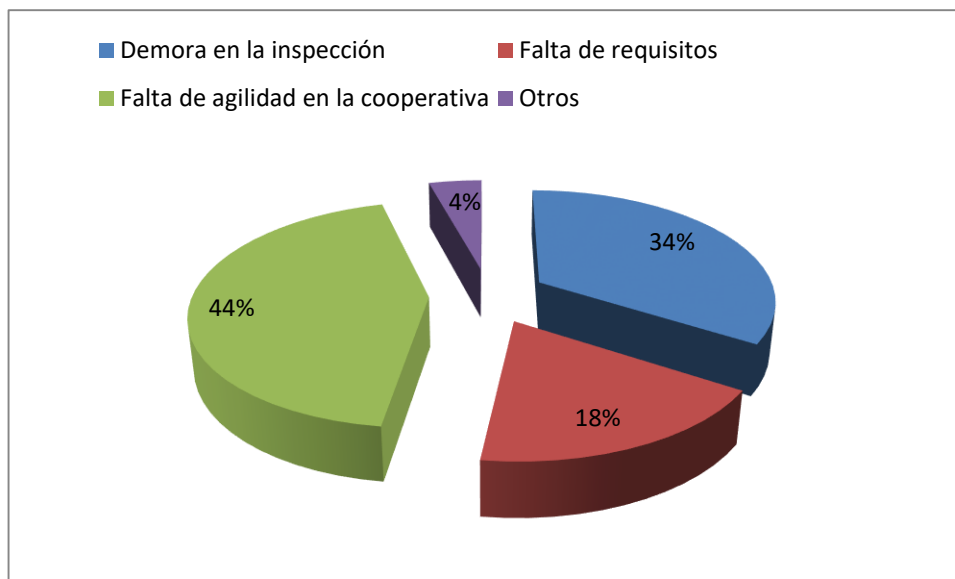
Tabla 15: Motivo de la demora del crédito?

Demora en la inspección	32
Falta de requisitos	17
Falta de agilidad en la cooperativa	41
Otros	4

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Gráfico 9: Pregunta 8: .- ¿Cuál cree que fue el motivo de la demora del crédito?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: De los resultados de personas que recibieron tarde su crédito con un 68%, puedo decir que la falta de agilidad en la cooperativa es la mayor causa acompañado con la demora en la inspección, son las principales causas que presenta la cooperativa.

9.- ¿Cuáles son los siguientes factores que le permite tomar una decisión al momento de solicitar un crédito?

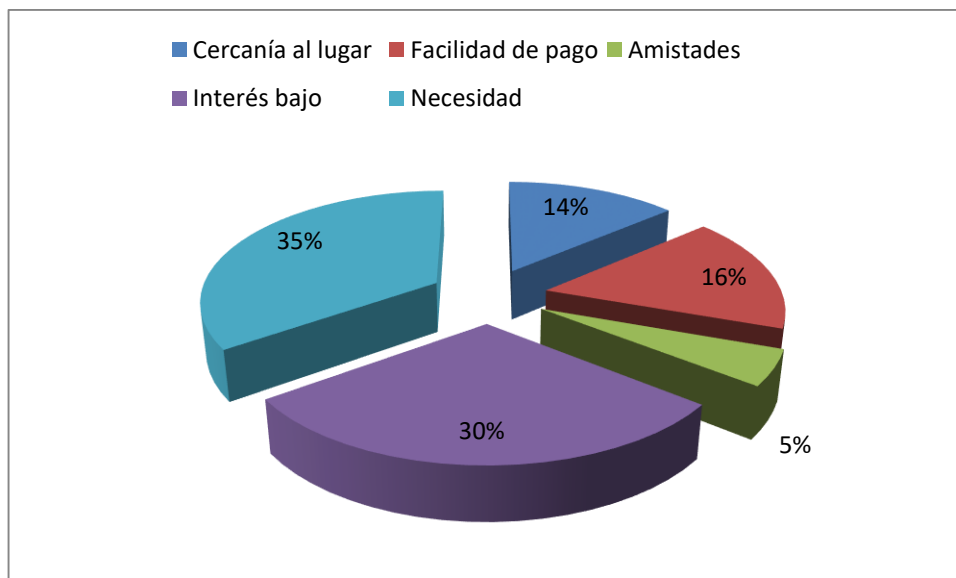
Tabla 16: Factores que influyen al solicitar el crédito?

Cercanía al lugar	19
Facilidad de pago	23
Amistades	7
Interés bajo	41
Necesidad	48

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Gráfico 10: Pregunta 9: ¿Cuáles son los siguientes factores que le permite tomar una decisión al momento de solicitar un crédito?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: Puedo decir que los factores primordiales al momento de solicitar un crédito es la necesidad y el interés bajo, son las causas principales al momento de tomar una decisión.

10.- ¿Estaría de acuerdo que sus cobros se realice en su domicilio?

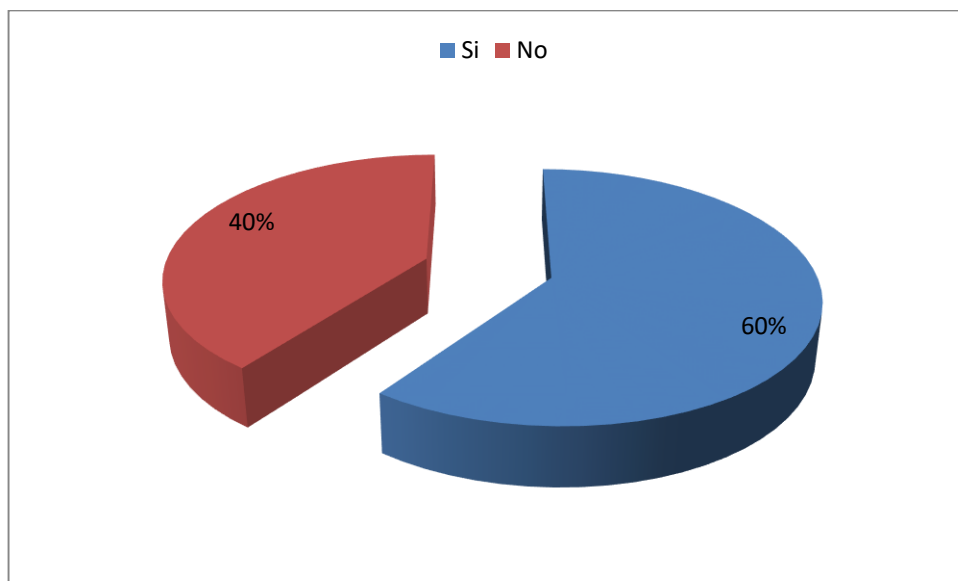
Tabla 17: Cobranzas en su domicilio?

Si	83
No	55

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Gráfico 11: Pregunta 10: ¿Estaría de acuerdo que sus cobros se realice en su domicilio?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: Mediante los resultados obtenidos puedo decir que las mayorías de personas están de acuerdo que los cobros se realicen en su domicilio y un bajo número de personas no están de acuerdo.

11.- Cual fue la razón por la que no pago el crédito?

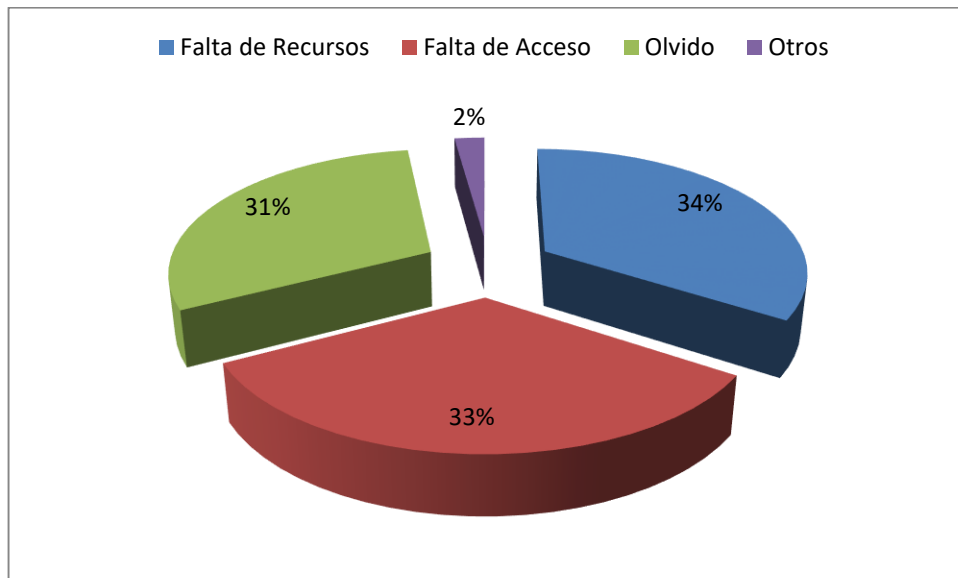
Tabla 18: Motivo de no pagar su crédito?

Falta de Recursos	47
Falta de Acceso	46
Olvido	42
Otros	3

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Gráfico 12: Pregunta 11: Cual fue la razón por la que no pago el crédito?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: De los resultados obtenidos puedo decir que la razón más importante para no pagar el crédito es la falta de recursos, mientras que la falta de acceso y el olvido son las causas principales.

12.-¿En la actualidad usted necesita financiamiento? ¿Para qué necesidad?

Las necesidades principales son:

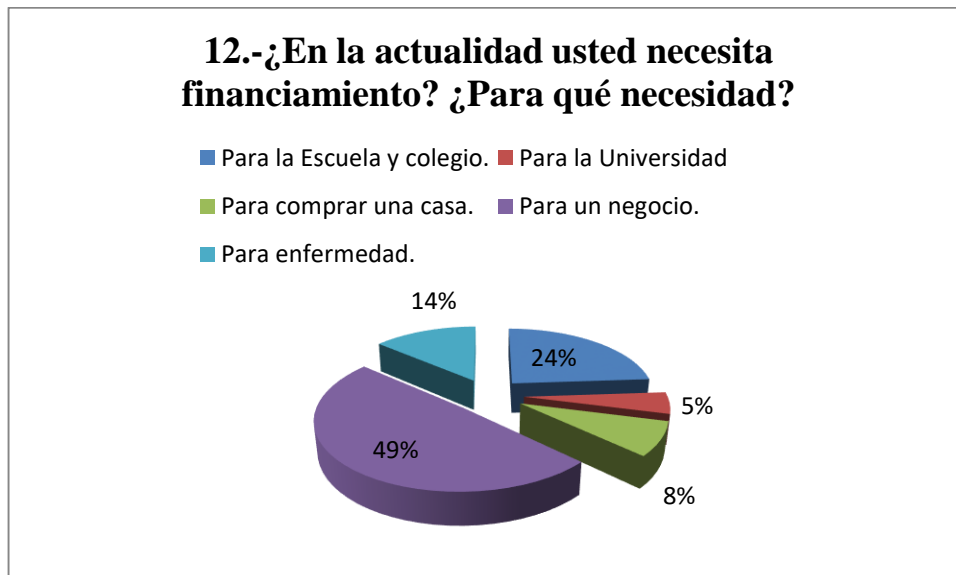
Tabla 19: Necesidad de Financiamiento?

Para la Escuela y colegio.	33
Para la Universidad	7
Para comprar una casa.	11
Para un negocio.	68
Para enfermedad.	19

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Gráfico 13: Pregunta 12: .-¿En la actualidad usted necesita financiamiento? ¿Para qué necesidad?



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Autor

Análisis: Los resultados indican que las principales necesidades son: para un negocio, para la escuela y colegio, es el motivo que la gente acude a solicitar un crédito.

3.6. Verificación de Idea a defender

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que el estudio de mercado, el plan Estratégico para la colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, actualmente se percibió que existe algunos factores que pueden afectar el buen funcionamiento de la entidad financiera y el diseño del plan estratégico ayudara a perfeccionar de mejor manera el funcionamiento de la entidad financiera y los puntos débiles ahora mejorarlos y poner más énfasis en cada uno de ellos, como capacitar al personal con el sistema informático, servicio al cliente, diseñar y ejecutar un plan de incorporación de socios y optimizar la entrega de créditos, ya que de esta manera dotará de las directrices que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

Diseño de un Plan Estratégico para la colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico

4.1. Introducción

De acuerdo al estudio realizado en los literales anteriores, se puede notar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en la colocación de créditos además de los diferentes servicios que brinda a sus socios, busca implementar un plan estratégico para la colocación de créditos en la Cooperativa Pacífico, que tendrá como principal objetivo, el contar con un documento guía para la institución, además de la optimización de recursos de la entidad.

Actualmente no se puede entender ningún tipo de negocio, ya sea para una pyme, autónomo, empresa, que no necesite o pueda necesitar un crédito. El crédito es importante porque facilita, el tener liquidez para poder realizar las operaciones propias del negocio, hacer pagos, algún tipo de inversión, etc. Actualmente, el crédito es un tema prioritario para la Cooperativa de ahorro y Crédito Pacífico, ya que no solo se trata de colocar un crédito, sino más bien se trata de colocarlo bien, es decir, asegurarse de que los clientes sean lo más confiables y que en el futuro no tengan problemas de cartera vencida.

El crédito no sólo ayuda en muchos aspectos empresariales, sino que, además, aporta confianza en el sistema financiero, que en las últimas décadas se ha visto muy vulnerable, evita que el tejido industrial del mismo se rompa y, sobre todo, puede ser un medio de generar producción, y por ende la creación de nuevos puestos de trabajo, dinamizando así la economía.

Si bien es cierto que actualmente el principal problema que existe en la mayoría de los países, debido a la crisis, es que las entidades financieras no dan créditos a sus clientes, parece que esta tendencia está cambiando ya que las propias entidades se dan cuenta de que, si no facilita el crédito, esto al final repercute negativamente en sus propios balances, es por esta razón que la cooperativa de ahorro y Crédito Pacífico, busca mejorar la entrega de créditos a sus socios, trabajando como un socio estratégico de los emprendedores.

Para la cooperativa Pacífico, el crédito no sólo significa el dar dinero, implica también que van a recibir el dinero que han prestado con unos intereses que benefician a la propia entidad. La morosidad es un elemento que va implícito en el crédito, ya que hay un porcentaje de morosidad que la entidad tiene en cuenta. Sin embargo, es mucho más el beneficio lo que obtiene el propio banco por los créditos que concede, que el dinero que pierde por la morosidad, por lo que el plan estratégico es un medio útil en las estrategias de la entidad.

4.2. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, ubicado en la ciudad de Riobamba.

4.2.1. Objetivos Específicos

Evaluar los puntos fuertes y débiles existentes en la cooperativa

Mejorar la colocación de créditos a los socios de la Cooperativa Pacífico.

Agilizar los pasos y tiempos en la colocación de créditos a los socios de la Cooperativa Pacífico.

4.3. Justificación

Es importante ya que es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, cuente con una guía que ayude a mejorar su administración, por lo que el plan estratégico, ayudará a los empleados a conocer cuál es el camino que deben seguir para llegar a las metas trazadas en corto y largo tiempo.

Se justifica ya que es una herramienta indispensable para el adecuado manejo de los recursos financieros es el Manual de Crédito en el que se plasma las políticas, procesos a seguir por parte del personal operativo de la institución, de su aplicación dependerá el éxito en la colocación y recuperación del crédito y esto redundará en la seguridad financiera, el contará con un patrimonio técnico acorde a las disposiciones legales. De igual manera se tuvo como punto de partida la misión, visión institucional, y las Prioridades de los Objetivos Estratégicos

Para lograr el adecuado proceso de otorgamiento de créditos se diseñaron estrategias que favorezcan la recuperación de cartera, estableciendo condiciones y términos para la forma

de pago, identificación de factores que influyen en el riesgo crediticio para mejorar la recuperación y disminuir la morosidad, diseño de procesos para la concesión de créditos, todos estos factores fueron considerados en el manual para la concesión de créditos que se elaboró.

4.4. Análisis general

Para la realización de análisis general, se tomó en cuenta la matriz FODA, y el análisis de los factores internos y externos de la Cooperativa de ahorro y Crédito Pacífico en la ciudad de Riobamba, además de las encuestas realizadas, en las que se puede encontrar algunos factores que afectan el buen funcionamiento de la entidad financiera, y que en el tiempo se pueden mejorar.

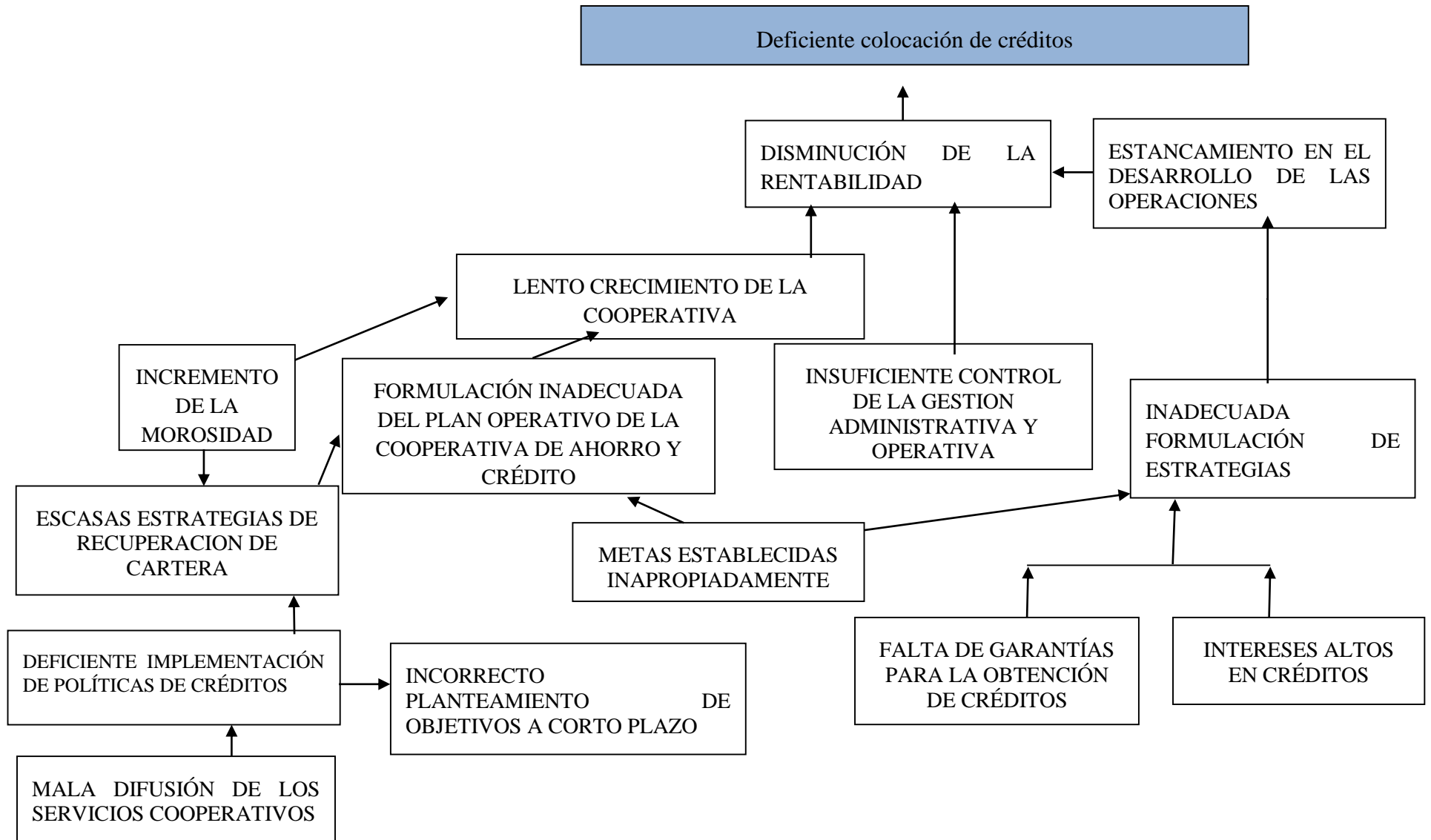
En este mismo análisis también se utilizó, el árbol de problemas, que es una ayuda para identificar cuáles son los problemas que presenta la Cooperativa de Ahorro y crédito Pacífico, y de acuerdo a ello utilizar las posibles soluciones que se plantearan en el trabajo de investigación.

4.5. Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática que tiene la Cooperativa Pacífico y que necesita ser resuelto. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los “supuestos” durante su ejecución.

4.5.1. Árbol de Problemas.



Análisis.

La Cooperativa de ahorro y crédito Pacifico en la ciudad de Riobamba, de acuerdo al estudio realizado, resalta la problemática desencadenada por efectos de la otorgación de créditos, que en unos casos no han sido bien estudiados a los beneficiarios, y por otra parte es la demora que se tiene en la otorgación de, los créditos, que afecta la productividad, y los costos de los mismos, por lo que es necesario adoptar medidas para mejorar estas operaciones.

También se puede notar que las estrategias planteadas por la cooperativa, no se han cumplido y en parte es por la falta de seguimiento de las mismas, y porque algunas de las estrategias fueron mal planteadas y es necesario mejorarlas.

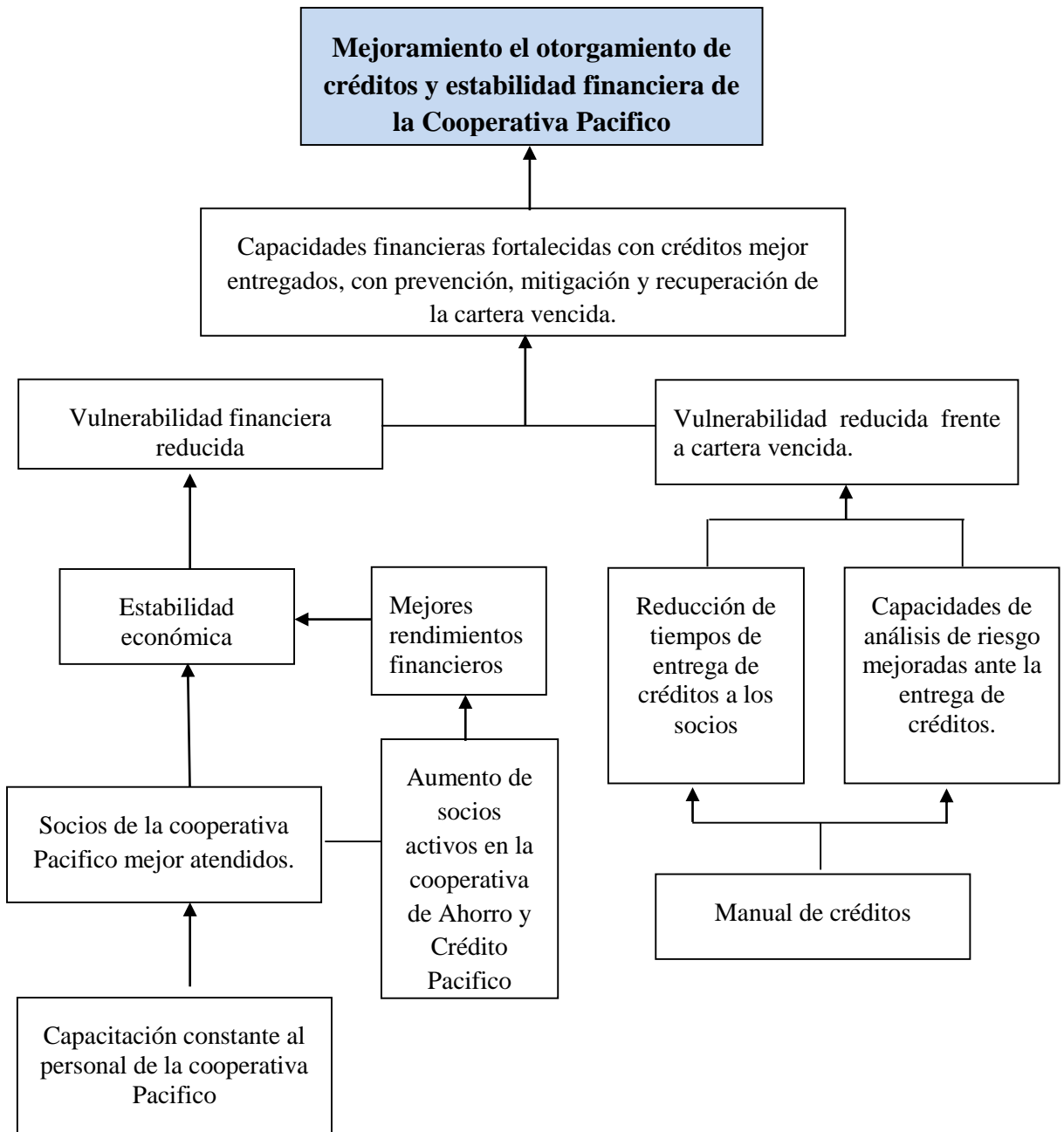
4.6. Árbol De Objetivos

El árbol de objetivos del análisis de la cooperativa Pacifico, es la versión positiva del árbol de problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto, para elaborarlo se tomó en cuenta cada uno de los problemas que se presentó en el grafico anterior.

Además se tomó en cuenta la viabilidad. Se plantea en términos cualitativos para generar una estructura equivalente (cualitativa). Ello no implica desconsiderar que el grado de modificación de la realidad es, por definición, cuantitativa.

El resultado obtenido se presenta en la misma estructura que el árbol de problemas, porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto, refleja una situación opuesta al de problemas, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen.

Gráfico 1. ÁRBOL DE OBJETIVOS



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADA POR: El Autor

Análisis: La cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico se constituye en una institución importante para los habitantes de la ciudad de Riobamba, ya que busca principalmente mejorar su condiciones socioeconómicas, que no solo se preocupa por la entrega de créditos en condiciones favorables, sino también de brindar un apoyo integral, que se preocupa de la salud, de capacitación, y educación de los socios, sin olvidar a las personas

con capacidades especiales que son unas de sus prioridades en el trabajo cotidiano, por lo que es necesario que cuente con un plan estratégico que ayude a mejorar la administración de la Cooperativa. Para lo cual se plantea los siguientes objetivos estratégicos.

4.7. Objetivo Estratégico Número 1

Capacitar al personal.

En el año 2016 todo el personal que utiliza el sistema informático recibirá capacitación completa de los módulos que requiere.

En el año 2016 se dictará un curso de procesos a todo el personal que atiende al público.

En el año 2016 se realizará el manual de procesos.

En el tercer bimestre del año 2016 se determinará el número de nuevos socios que puede incorporarse al año.

En el cuarto bimestre del año 2016 se determinará el número nuevos créditos que puede entregar el año 2017

Acciones:

Realización de un cronograma de capacitación: fecha, hora y lugar

Contratar servicio de capacitación para sistema informático

Ejecutar la capacitación

Revisar informe de capacitación

Recursos: Costo del evento de capacitación

Responsable: Gerente

Módulos a dictarse en objetivo estratégico número 1: corresponde a la capacitación al personal en el manejo del sistema informático, para lo cual se trabajara en cuatro temas a dictarse, que tendrán una duración de 20 horas y tendrá un cronograma tentativo del Sábados del 6 al 27 de agosto del 2016, lo que permitirá realizar el trabajo más rápido, y con mejores resultados evitando problemas en el futuro en el procesamiento de datos, logrando reducir tiempos de respuesta para la cooperativa.

Tabla 20: Módulos a dictarse en Objetivo Estratégico Número 1 Capacitar al personal

Objetivo Estratégico Número 1	Módulos a dictarse	Cronograma Número de horas
Capacitar al personal con el sistema informático	Importancia de sistema informático	20 horas
	Correcto procesamiento de datos de los socios y operaciones crediticias. Archivos y almacenamiento de datos	Sábados del 6 al 27 de agosto del 2016
	Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

4.8. Objetivo Estratégico Número 2

Curso de atención al cliente

En el año 2016 se dictará un curso de "Atención al cliente" a todo el personal que atiende al público.

Acciones:

Realizar un cronograma para la realización del curso de atención al cliente: fecha, hora y lugar.

Contratar servicio de capacitación de "Atención al cliente"

Ejecutar la capacitación

Revisar informe de capacitación

Recursos: Costo del evento de capacitación

Tabla 21: Módulos a dictarse en Objetivo Estratégico Número 2 Servicio al cliente

Objetivo Estratégico Número 2	Módulos a dictarse	Cronograma Número de horas
Servicio al cliente	Reconocer las exigencias del mercado actual y porqué la calidad en la atención y en el servicio al cliente.	20 horas Sábados del 16 al 2 de julio del 2016
	Definir el concepto actual de servicio con base en el esquema cliente-proveedor y así dirigir su trabajo a la total satisfacción de las necesidades del cliente o usuario. Identificar los ajustes de actitud y los valores humanos que deben desarrollar para ofrecer una cálida atención y fascinar a sus clientes.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

4.9. Objetivo Estratégico Número 3

Diseñar y ejecutar plan de incorporación de socios.

En el segundo bimestre del año 2016 se diseñará el plan de incorporación de nuevos socios.

En el tercer bimestre del año 2016 se ejecutará el plan de incorporación de nuevos socios.

En el cuarto trimestre del año 2016 se diseñará el plan de colocación de nuevos créditos.

Acciones:

Determinar el segmento de socios potenciales

Contratar servicios profesionales especializados

Recibir y revisar el diseño del plan

Recursos: Personal especializado

Responsable: Comisión créditos

Recursos: Costo de pasantes y propaganda

Tabla 22: Objetivo Estratégico Número 3 Diseñar y ejecutar plan de incorporación de socios.

Objetivo Estratégico Número 3	Actividad	Cronograma Número de horas
Diseñar y ejecutar plan de incorporación de socios	Realizar campañas de promoción en lugares de gran aglomeración popular	20 horas Sábados del 6 al 27 de agosto del 2016
	Ofrecer incentivos a los nuevos socios que abran cuentas en la cooperativa	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

4.10. Objetivo Estratégico Número 4**Optimizar la entrega de créditos.**

Desde el primer trimestre del año 2016 la razón entre colocación y captación será de alrededor del 85%.

A finales del año 2016 todos los procesos para la colocación de créditos estarán mejorados y estandarizados.

Automatización de procesos, para finales del año 2017, los procesos institucionales estarán automatizados.

Ejecutar la fase de propaganda del plan

Asignar personal para atención a interesados

Recursos: Costo de pasantes y propaganda.

Tabla 23: Objetivo Estratégico Número 4 Optimizar la entrega de créditos.

Objetivo Estratégico Número 4	Actividad	Cronograma Número de horas
Optimizar la entrega de créditos.	Capacitar al personal de asesores de créditos, para estudiar mejor al socio antes de otorgar el crédito	20 horas Sábados del 3 al 17 de septiembre del 2016
	Reducir el tiempo de otorgación de créditos	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

Tabla 24: Matriz de marco lógico

Resumen Narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación	Supuestos
Fin	Indicadores del fin		
Mejorar la colocación de créditos a los socios de la Cooperativa Pacífico	A mediados del 2017, reducir la entrega de créditos a los socios a dos días después de la entrega de los documentos habilitantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes quincenales de la entrega de créditos 	Existe confianza en el sistema financiero.
Mejorar el manejo de recursos financieros	A finales del 2018 la Cooperativa de ahorro y crédito Pacifico alcanzará un mejo del 100% manejo financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Estados y análisis financiero • Indicadores financieros 	Estabilidad financiera y económica en el Ecuador Las leyes y normas no cambian en el ecuador
Resumen Narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación	Supuestos
Componentes	Indicadores de los componentes	Fuentes de verificación	Supuestos de componentes

Enunciación adecuada del plan operativo de la Cooperativa Pacífico	Se espera alcanzar el 88% del cumplimiento de metas a partir de inicios del 2017	Indicadores de cumplimiento	La institución se encuentra estable.
Adecuada formulación del plan estratégico	A finales del 2016 se implementara el plan estratégico que permitirá en un 82% mejorar la administración y entrega de créditos	Plan estratégico	El entorno interno y externo de la cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico son adecuados.
Adecuado mecanismo de entrega de créditos a los socios de la cooperativa Pacifico.	A finales del 2016 se aplicará con un manual de créditos.	Manual de créditos	Departamento de créditos, trabaja de acuerdo al manual.
Componentes actividades y sub actividades	Presupuesto	Medios de actividades	Supuestos de actividades
1. Enunciación adecuada del plan operativo de la Cooperativa Pacífico 1.1.Diseñar actividades, y	700.00	Documento del plan operativo	Funcionarios de la Cooperativa de ahorro y crédito Pacifico en la

<p>financiamiento de acuerdo a los objetivos anuales</p> <p>1.2.Estructurar un plan Operativo de acuerdo a los objetivos estratégicos</p> <p>1.3.Socializar el plan operativo.</p> <p>2. Adecuada formulación del plan estratégico</p> <p>2.1.Estudio FODA de la Cooperativa Pacifico</p> <p>2.2.Análisis de la matriz de evaluación de factores internos</p> <p>2.3.Matriz de evaluación de los factores externos</p> <p>3. Adecuado mecanismo de entrega de créditos a los socios de la</p>		<p>Análisis FODA</p> <p>Matriz de factores internos</p> <p>Matriz de factores externos</p> <p>Formulación de la visión y misión</p>	<p>ciudad de Riobamba.</p> <p>Predisposición del departamento de créditos en la aplicación del manual</p> <p>Aplicación de encuestas</p> <p>Predisposición para la realización de la capacitación.</p>
---	--	---	--

<p>cooperativa pacífico</p> <p>3.1. Conocer los principales factores que contribuyen al riesgo crediticio</p> <p>3.2. Estructurar políticas de crédito acordes a las necesidades de la Cooperativa Pacífico</p> <p>3.3. Establecer las mejores condiciones y términos de forma de pago de los créditos para los socios.</p>			
--	--	--	--

Elaborado por: El Autor

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS Y SUBPROYECTOS

FUNCIÓN: Personal de la Cooperativa de ahorro y Crédito Pacífico.

Tabla 25: Programa: Capacitación

PROYECTO 4: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL						
N	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES DE EVALUACIÓN
1	Lograr que el 100% de personal de la Coop, se capacite en el sistema informático recibirá capacitación completa de los módulos que requiere.	Lograr la participación, integración e interés de todos los empleados de la cooperativa Pacífico.	1. Reunión - taller para conocer los intereses de capacitación.	Lic. El gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito Pacífico.	1500.00	Informe quincenal del cumplimiento
2	Participar en eventos charlas relevantes a nivel nacional que sean de interés para la atención al cliente.	Socializar la importancia de la capacitación.	2. Realizar un plan de capacitación de acuerdo a las expectativas y requerimientos de la cooperativa.			
3	Incrementar la organización de cursos y capacitación al personal de créditos, en lo referente a su labor		3. Organizar eventos de capacitación y atención al cliente. 4. Evaluar el conocimiento adquirido por los participantes posteriormente a los cursos de capacitación.			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Tabla 26: Cronograma de Actividades

CAPACITACIÓN

N°	Tiempo en meses y semanas	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reunión - taller para conocer los intereses de capacitación																
2	Realizar un plan de capacitación de acuerdo a las expectativas de la cooperativa.																
3	Organizar eventos de capacitación de atención al cliente para el personal de la cooperativa Pacifico.																
4	Evaluar el conocimiento adquirido posteriormente a los cursos de capacitación.																
5	Socializar la importancia de un de la capacitación y evaluación eficiente.																
6	Realizar talleres con los involucrados en la evaluación y observar cuales son las falencias del sistema de evaluación actual y determinar las posibles soluciones																
7	Capacitar y poner en ejecución																

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS Y SUBPROYECTOS

FUNCIÓN: Personal de la Cooperativa de ahorro y Crédito Pacífico.

Tabla 27: Programa: Plan de incorporación de socios

PROYECTO 4: Plan de incorporación de socios						
N	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES DE EVALUACIÓN
1	Conseguir que en el segundo bimestre del año 2016 se incorporen un 12% de nuevos socios.	Lograr la participación, integración e interés de todos los empleados de la cooperativa Pacifico.	Determinar el segmento de socios potenciales Conocer las expectativas de los potenciales socios. Realizar un estudio de mercado.	Gerente	1300.00	Informe quincenal del cumplimiento
2	Lograr que en el tercer bimestre del año 2016 se ejecutará el plan de incorporación de nuevos socios.		Contratar servicios profesionales especializados Seguimiento de nuevos socios.			Crecimiento de número de socios
3	En el cuarto trimestre del año 2016 se diseñará el plan de fortalecimiento cooperativo.	Socializar la importancia del crecimiento de la cooperativa.	Recibir y revisar el diseño del plan Recursos: Personal especializado			Resultados de la evaluación

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Cronograma de Actividades

Tabla 28: Plan de incorporación de socios

N°	Tiempo en meses y semanas	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Determinar el segmento de socios potenciales																
2	Conocer las expectativas de los potenciales socios																
3	Realizar un estudio de mercado																
4	Contratar servicios profesionales especializados																
5	Seguimiento de nuevos socios.																
6	Recibir y revisar el diseño del plan Recursos: Personal especializado																

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS Y SUBPROYECTOS

FUNCIÓN: Personal de la Cooperativa de ahorro y Crédito Pacífico.

Tabla 29: Programa: Optimización de entrega de créditos

PROYECTO 4: OPTIMIZACIÓN DE ENTREGA DE CRÉDITOS						
N	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES DE EVALUACIÓN
1	En el primer trimestre del año 2017 lograr la optimación de créditos en un 85%.	Lograr la participación, de los empleados del departamento de créditos de la cooperativa Pacifico.	5. Plan de capacitación al departamento de créditos.	Lic. Jefe de créditos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Pacifico.	1700.00	Informe quincenal del cumplimiento
2	A finales del año 2016 todos los procesos para la colocación de créditos estarán mejorados y estandarizados.	Socializar la importancia del manual de créditos.	6. Elaboración del manual de créditos			Cronograma de capacitación
3	Lograr que el 100% de personal del departamento de créditos la Coop, se capacite con respecto al manual de créditos.		7. Reunión taller para conocer el manual de créditos.			Resultados de la evaluación
			8. Evaluar el conocimiento adquirido por los participantes posteriormente a los cursos de capacitación.			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Cronograma de Actividades

Tabla 30: Optimización de Entrega de Créditos

N°	Tiempo en meses y semanas	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Plan de capacitación al departamento de créditos.																
2	Elaboración del manual de créditos																
3	Reunión taller para conocer el manual de créditos.																
4	Evaluar el conocimiento adquirido por los participantes posteriormente a los cursos de capacitación																
5	Poner en ejecución																

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis: La Cooperativa de ahorro y crédito Pacífico en la ciudad de Riobamba para el cumplimiento de lo dispuesto en la ley de Economía Popular y Solidaria, ya visto mejoras, y pretende cumplir con todas las actividades previstas, Planes Operativos Anuales y otros documentos que mejoren la gestión y administración en procura de un manejo adecuado de los recursos financieros y mejoramiento en el otorgamiento de créditos a los socios de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, con el presente plan pretende aumentar el número de socios, con un crecimiento constante, y mejorando las prestaciones a los que puedan acceder sus socios en el tiempo.

Para la formulación del plan estratégico, se contó con la participación constante de sus empleados y directivos en los que se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; con dicha información se realizó las matrices de priorización de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que nos permitió la formulación de los objetivos estratégicos y posteriormente con ellos se formuló el plan de acción.

El plan estratégico fue diseñado para el periodo 2016-2018. Otra herramienta indispensable para el adecuado manejo de los recursos financieros es el Manual de Crédito en el que se plasma las políticas, procesos a seguir por parte del personal operativo de la institución, de su aplicación dependerá el éxito en la colocación y recuperación del crédito y esto redundará en la seguridad financiera, el contará con un patrimonio técnico acorde a las disposiciones legales.

Los Objetivos Estratégicos Parciales y Específicos que regirán para el periodo 2016 - 2018, pues de acuerdo a las acciones relacionadas la junta de directiva de la cooperativa de ahorro y Crédito Pacífico, la institución cuyo Resultado Final del mismo es la mejora de la productividad y competitividad, mejoras en la que está directamente involucrada institución

Tabla 31: Cuadro resumen de presupuesto para la ejecución de las estrategias

Estrategias	Presupuesto
ESTRATEGIA 1 Capacitar al personal con el sistema informático	1300.00
ESTRATEGIA 2 Servicio al cliente	900.00
ESTRATEGIA 3 Diseñar y ejecutar plan de incorporación de socios	1100.00
ESTRATEGIA 4 Optimizar la entrega de créditos	1300.00
Total	4600.00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

CONCLUSIONES

Culminado el trabajo de investigación se formulan las siguientes conclusiones:

- La falta de Planificación Estratégica dentro de la cooperativa, provoca pérdidas de los recursos financieros, materiales y humanos.
- El personal que labora en la entidad no es un personal capacitado y preparado para desempeñarse en las áreas de trabajo pues no posee conocimientos y técnicas actualizadas para brindar atención al cliente.
- A través del Análisis FODA, se pudo establecer que en el ámbito interno como externo, la cooperativa no está bien informada sobre la situación actual del país y de la crisis económica que ocurre y el desinterés que se ha brindado al cliente por parte de la entidad.
- La entidad no cuenta con personal capacitado adecuada para dar a conocer los servicios y beneficios que se ofrece al momento de otorgar un crédito, lo que le impide captar un mayor número de clientes.

RECOMENDACIONES

- Disponga a su Gerente General, la ejecución del Plan Estratégico diseñado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico para el periodo 2016-2018, para el cumplimiento de los Objetivos.
- Las personas que contratan tengan estudios o bases sólidas para trabajar en las áreas designadas y el personal que labora en la entidad tenga una capacitación permanente en aspectos tales como: recursos humanos, servicio al cliente en la entrega de créditos.
- Tener conocimiento de los cambios que produzcan en el ámbito de la competencia considerando las oportunidades y amenazas, factores determinantes para el éxito de la empresa.
- Se recomienda a la cooperativa implementar la publicidad por medio de radio, prensa y televisión, para dar a conocer los servicios que ofrece, así captar un mayor número de clientes.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Burgwal, G. (2009). *Planificación estratégica y operativa*. México: Abya Yala
- Cedeño, A. (2010). *Planificación estratégica*. México: Uthea.
- Lerma, A., & Barcena Juarez, S. (2008). *Planeación Estratégica*. México: Alfaomega.
- Gómez, M. (2013). *El enfoque mixto de investigación*. México: Tlatemoani.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: McGraw Hill
- Martínez, R., & Fernandez, A. (2010). *Árbol de problemas y áreas de intervención*. México: Capal.
- Grijalva, M. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogran.
- Paz, Hugo Rodolfo. (2013). *Canales de distribución*. Buenos Aires: Ugerman.
- Prieto, J. (2014). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. P., & Coulte, M. (2015). *Administración de recurso humanos*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Pottella, M. (2009). *Manual de planificación estratégica empresarial*. México: Fedupel.
- Rojas, E. (2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*. Lima: Macro.
- Serna, G. (2007). *Planeación estratégica*. Bogotá: Legis.
- Steiner A. (2010). *Planificación estratégica*. Bogotá: Cecsca.
- Tamayo, Mario. (2013). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Trespalcios Gutiérrez. (2005). *Investigacion de mercados*. Madrid: Paraninfo.

- Borrego del Pino, S. (2008). *Concepto de población y muestra*. Recuperado el 22 de marzo de 2016, de http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_12/SILVIA_BORREGO_1.pdf
- Bringhurst, R., & Garone, M. (2012). *Concepto de diseño*. Recuperado el 8 de marzo de 2016, de maytesantana.wordpress.com: <https://maytesantana.wordpress.com/2012/08/21/concepto-de-diseno-a-partir-de-tres-autores/>
- Cespedez Saenz, A. (2012). *Investigación de mercado*. Recuperado el 27 de enero de 2016, de <http://www.casadellibro.com/ebook-investigacion-de-mercados-ebook/9789587620634/2195468>
- Cornejo, G. (2010). *Concepto de créditos*. Recuperado el 14 de marzo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/el-credito-desde-el-punto-de-vista-juridico/>
- Garcia, Mignelys Bello;. (2009). *Las técnicas de comercialización*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/comercializacion-de-productos-y-servicios-universitarios/>
- González, M. (2012). *Concepto de mercados*. Recuperado el 5 de febrero de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/concepto-mercado-tipos/>
- Osorio, R. (2005). *Concepto de cuestionario*. Recuperado el 22 de marzo de 2016, de <https://scholar.google.com.ec/scholar?q=el+cuestionario+Ricardo+Arturo>
- Rodríguez, A. (2014). *Concepto de entrevista*. Recuperado el 14 de marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/estrategia.html>

ANEXOS

LEY DE COOPERATIVAS

LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN

En ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República.

Resuelve: EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DE LA LEY DE COOPERATIVAS.

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE COOPERATIVAS

Naturaleza y Fines

Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Art. 2.- Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se registrarán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

Art. 4.- Las cooperativas en formación podrán denominarse pre cooperativas, y en esta condición no desarrollarán más actividades que las de organización. Pero, una vez que se estructuren de conformidad con la presente Ley y su Reglamento General, adquirirán personería jurídica.

Constitución y Responsabilidad

Art. 5.- Para constituir una cooperativa se requiere de once personas, por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo con personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

Art. 10.- Se entenderá también que una cooperativa se constituye por tiempo indefinido, a menos que en el estatuto se limite su duración.

De los Socios

Art. 11.- Siempre que llenen los requisitos establecidos en el Reglamento General y en el Estatuto, pueden ser socios en una cooperativa:

Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse;

Los menores de 18 años y cuantos se hallen bajo tutela o curaduría, que lo hagan por medio de su representante legal;

Los menores comprendidos entre los 14 y los 18 años de edad, por sí solos, en las cooperativas estudiantiles y juveniles; y,

Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro

Art. 12.- Ninguna persona podrá ser miembro de una cooperativa de la misma clase o línea de aquella a la que esa persona o su cónyuge ya pertenecen; salvo las excepciones contempladas en el Reglamento General.

Liquidación de socios de la Cooperativa

Art. 24.- En la liquidación a que se refiere el artículo anterior no se tomará en cuenta: la cuota de ingreso, el fondo irrepatriable de reserva, el de educación; los bienes sociales de propiedad común que no hayan sido convertidos en certificados de aportación y los que tengan, por su naturaleza, el carácter de irrembolsables; así como tampoco las herencias, donaciones y legados hechos a la cooperativa.

Art. 32.- Las asambleas generales pueden ser ordinarias o extraordinarias, y serán convocadas por el Presidente de la Cooperativa. Las primeras se reunirán por lo menos dos veces al año, en el mes posterior a la realización del balance semestral. Y las segundas se llevarán a efecto a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.

Art. 35.- El Consejo de la Administración es el organismo directivo de la cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General.

Clasificación de las Cooperativas

Art. 63.- Las cooperativas, según la actividad que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, ahorro y crédito o servicios.

Art. 64.- Cooperativas de producción son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

Art. 65.- Cooperativas de consumo son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

Art. 66.- Cooperativas de ahorro y crédito son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

Art. 67.- Cooperativas de servicios son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad

Disolución y Liquidación

Art. 98.- Cualquier cooperativa podrá ser disuelta por acuerdo del Ministerio de Bienestar Social, previo informe de la Dirección Nacional de Cooperativas, si estuviere comprendida en una o más de las siguientes causales:

Estar cumplido el tiempo para el cual fue constituido;

Haber resuelto su disolución por votación tomada en tal sentido por las dos terceras partes de la totalidad de socios, cuando menos, en una Asamblea General convocada para el efecto;

Haber disminuido el número de socios del mínimo legal, y haber permanecido así por más de tres meses

No haber realizado, en el lapso de dos años, la actividad necesaria para lograr las finalidades para las que fue establecida;

Por fusión con otra cooperativa;

Por violación de la Ley, del Reglamento General o del estatuto;

Por contravenir reiteradamente a las disposiciones emanadas del Ministerio de Bienestar Social o de los organismos de fomento y supervisión; Por quiebra; y,

Por cualquier otra causal que conste en el Estatuto.

Beneficios y Sanciones

Art. 102.- El Estado, en consideración a que el sistema cooperativo es uno de los medios positivos para el desarrollo económico, social y moral del país, declara de necesidad nacional y beneficio público a las organizaciones cooperativas, y garantiza su libre desarrollo y autonomía.

Con miras a tales fines, fijará en el Presupuesto Nacional partidas adecuadas para ayudar a la difusión y promoción de este sistema.

Art. 103.- Además, concede a las cooperativas los siguientes beneficios:

Exención del impuesto a las primas en las cooperativas de seguros, cuando operen con cooperativas o con sus socios, con excepción de 0.50% que pagarán para el mantenimiento de la Superintendencia de Bancos;

Exención de los impuestos fiscales, municipales, especiales y de cualquier otra índole en los contratos de compraventa de inmuebles que adquieran las cooperativas.

Este beneficio se extiende a los particulares que vendan a ellas tales inmuebles. El uso de este derecho está sujeto a lo dispuesto en el Reglamento General;

Preferencia en las licitaciones convocadas por el Estado, municipios y otros organismos públicos, cuando las cooperativas concurren en igualdad de condiciones con otros participantes;

Liberación de impuestos a las importaciones de herramientas y maquinaria agrícola e industrial y de semillas, plantas y sementales, que hagan las cooperativas y organizaciones del sistema, para uso común de los socios, para el mejoramiento de la producción o para el establecimiento de industrias cooperativas;

Exención de impuestos a la exportación que de sus productos realicen las cooperativas artesanales o artísticas; y,

Preferencia en la expropiación de tierras a favor de las cooperativas formadas por campesinos. Estas expropiaciones se tramitarán por el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario, de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

Art. 106.- Los municipios y los consejos provinciales ayudarán al desarrollo del cooperativismo mediante partidas apropiadas fijadas en sus presupuestos, dotación de locales, asistencia técnica y otros medios análogos.

Art. 107.- Además, los municipios dictarán ordenanzas que faciliten la realización de programas de vivienda popular a base del sistema cooperativo.

Art. 108.- El Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación establecerá en sus programas la obligatoriedad de la enseñanza de la doctrina cooperativa en las escuelas y colegios de la República, y fomentará y auspiciará la formación de cooperativas estudiantiles y juveniles.

Igualmente, el Ministerio de Bienestar Social organizará cooperativas juveniles en los establecimientos de protección y rehabilitación de menores que estén a su cargo.

Art. 109.- El Banco Nacional de Fomento fijará en sus presupuestos cupos de crédito suficientes, con intereses reducidos y a plazos adecuados, para hacer préstamos a las organizaciones cooperativas.

Art. 110.- El Estado podrá garantizar los créditos que las cooperativas o las organizaciones de integración del movimiento obtengan de las agencias internacionales o de los bancos y organizaciones crediticias extranjeras, con sujeción a las disposiciones legales vigentes, siempre que dichos créditos sean para financiar programas o trabajos propios de las instituciones prestatarias y esté asegurado su éxito.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PACIFICO

Anexo 1: Balance General 2015

CUENTA	NOMBRE	SALDO FINAL	
		DEUDOR	ACREEDOR
1	ACTIVO	4.675.835,84	0,00
11	FONDOS DISPONIBLES	41.769,21	0,00
1101	Caja	0,00	0,00
110105	Efectivo	0,00	0,00
11010501	Efectivo	0,00	0,00
11010502	Fondo en efectivo cajas	0,00	0,00
110110	Caja Chica	0,00	0,00
11011002	Caja Chica	0,00	0,00
1103	Bancos y Otras Instituciones Financieras	41.769,21	0,00
110310	Bancos e Instituciones Financieras Locales	41.769,21	0,00
11031016	Banco Pichincha Riobamba 2100014599	41.769,21	0,00
11040101	Cheques Recibidos	0,00	0,00
13	INVERSIONES	0,00	0,00
1399	(Provision para Inversiones)	0,00	0,00
139910	(Provision valuacion para inversiones)	0,00	0,00
13991001	Provision general para inversiones	0,00	0,00
14	CARTERA DE CREDITOS	4.502.105,47	0,00
1404	Cartera de credito Microempresa por Vencer	4.506.609,20	0,00
140405	Microcredito por vencer de 1 a 30 dias	433.474,62	0,00
14040501	Microcredito por vencer de 1 a 30 dias	433.474,62	0,00
140410	Microcredito por vencer de 31 a 90 dias	938.330,65	0,00
14041001	Microcredito por vencer de 31 a 90 dias	938.330,65	0,00
140415	Microcredito por vencer de 91 a 180 dias	1.174.944,22	0,00
14041501	Microcredito por vencer de 91 a 180 dias	1.174.944,22	0,00
140420	Microcredito por vencer de 181 a 360 dia	1.443.015,38	0,00
14042001	Microcredito por vencer de 181 a 360 dia	1.443.015,38	0,00
140425	Microcredito por vencer mas de 360 dias	516.844,33	0,00
14042501	Microcredito por vencer mas de 360 dias	516.844,33	0,00
142405	Microcredito Vencido de 1 a 30 dias	0,00	0,00
14240501	Microcredito Vencido de 1 a 30 dias	0,00	0,00
142410	Microcredito Vencido de 31 a 90 dias	0,00	0,00
14241001	Microcredito Vencido de 31 a 90 dias	0,00	0,00
142415	Microcredito vencido de 91 a 180 dias	0,00	0,00
14241501	Microcredito Vencido de 91 a 180 dias	0,00	0,00
142420	Microcredito Vencido de 181 a 360 dias	0,00	0,00
14242001	Microcredito Vencido de 181 a 360 dias	0,00	0,00
142425	Microcredito Vencido mas de 360 dias	0,00	0,00
14242501	Microcredito Vencido mas de 360 dias	0,00	0,00

1428	Cart Cred Microemp que no devenga intereses	38.770,53	0,00
142805	Microcredito N/Dev Int de 1 a 30 dias	9.722,46	0,00
14280501	Microcredito N/Dev Int de 1 a 30 dias	9.722,46	0,00
142810	Microcredito N/Dev Int de 31 a 90 dias	14.935,85	0,00
14281001	Microcredito N/Dev Int de 31 a 90 dias	14.935,85	0,00
142815	Microcredito N/Dev Int de 91 a 180 dias	8.912,59	0,00
14281501	Microcredito N/Dev Int de 91 a 180 dias	8.912,59	0,00
142820	Microcredito N/Dev Int de 181 a 360 dias	4.308,27	0,00
14282001	Microcredito N/Dev Int de 181 a 360 dias	4.308,27	0,00
142825	Microcredito N/Dev Int mas de 360 dias	891,36	0,00
14282501	Microcredito N/Dev Int mas de 360 dias	891,36	0,00
1452	Cartera de credito Microempresa Vencido	16.016,24	0,00
145205	Microcredito Vencido de 1 a 30 dias	8.286,39	0,00
14520501	Microcredito Vencido de 1 a 30 dias	8.286,39	0,00
145210	Microcredito Vencido de 31 a 90 dias	5.756,94	0,00
14521001	Microcredito Vencido de 31 a 90 dias	5.756,94	0,00
145215	Microcredito vencido de 91 a 180 dias	1.968,91	0,00
14521501	Microcredito Vencido de 91 a 180 dias	1.968,91	0,00
145220	Microcredito Vencido de 181 a 360 dias	0,00	0,00
14522001	Microcredito Vencido de 181 a 360 dias	0,00	0,00
145225	Microcredito Vencido mas de 360 dias	4,00	0,00
14522501	Microcredito Vencido mas de 360 dias	4,00	0,00
1499	(Provision para creditos incobrables)	0,00	59.290,50
149920	(Cartera de creditos para Microcredito)	0,00	59.290,50
14992001	Provision para cartera incobrable	0,00	59.290,50
16	CUENTAS POR COBRAR	69.342,26	0,00
1602	Intereses por cobrar inversiones	0,00	0,00
160205	Para negociar	0,00	0,00
16020501	Intereses inversiones para negociar	0,00	0,00
160215	Mantenidas hasta el vencimiento	0,00	0,00
16021501	Mantenidas hasta el vencimiento	0,00	0,00
1603	Intereses por cobrar cartera de credito	69.342,26	0,00
160320	Intereses por cobrar para microcredito	69.342,26	0,00
16032001	Intereses por cobrar para microcredito	69.342,26	0,00
1799	(Provision Bs Realiz adjud por pago)	0,00	0,00
179910	(Provision para bienes adjudicados)	0,00	0,00
17991001	(Provision para bienes adjudicados)	0,00	0,00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	41.524,09	0,00
1805	Muebles, Enseres y Eq Oficina	21.958,08	0,00
180501	Muebles, Enseres y Eq Oficina	21.958,08	0,00
18050101	Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	21.958,08	0,00
1806	Equipos de Computacion	19.864,05	0,00
180601	Equipos de Computacion	19.864,05	0,00
18060101	Equipos de Computacion	19.864,05	0,00

1807	Unidades de Transporte	20.830,17	0,00
180701	Unidades de Transporte	20.830,17	0,00
18070101	Unidades de Transporte	20.830,17	0,00
1899	(Depreciacion acumulada)	0,00	21.128,21
189915	(Deprec acum Muebles, Enseres y Eq Ofic)	0,00	4.126,97
18991501	(Deprec acum Muebles, Enseres y Eq ofic)	0,00	4.126,97
189920	(Deprec acum Equipos de Computacion)	0,00	8.908,04
18992001	(Deprec acum Equipos de Computacion)	0,00	8.908,04
189925	(Deprec acum Unidades de Transporte)	0,00	8.093,20
18992501	(Deprec acum Unidades de Transporte)	0,00	8.093,20
189940	(Depreciacion Otros)	0,00	0,00
18994001	(Depreciacion Otros)	0,00	0,00
19	OTROS ACTIVOS	21.094,81	0,00
1908	Transferencias Internas	21.094,81	0,00
190805	Transferencias Internas	21.094,81	0,00
19080501	Matriz	21.094,81	0,00
1990	Otros	1.962,00	0,00
199005	Impuesto al valor agregado IVA	0,00	0,00
19900501	Impuesto al valor agregado IVA	0,00	0,00
199010	Otros Impuestos	0,00	0,00
19901001	Retencion en la fuente Imp a la Renta	0,00	0,00
199015	Depositos en Garantia	1.962,00	0,00
19901501	Arriendos	1.962,00	0,00
199025	Faltante de caja	0,00	0,00
19902501	Faltante de caja	0,00	0,00
199090	Varias	0,00	0,00
19909001	Diferencias por regularizar	0,00	0,00
19909002	Activos por identificar	0,00	0,00
19909003	Cuentas por cobrar SRI	0,00	0,00
19909004	Revocatoria de Cheques	0,00	0,00
19909005	Transitoria de caja	0,00	0,00
19909006	Transitoria de cartera	0,00	0,00
19909007	Transitoria de bóveda	0,00	0,00
19909008	Transitoria para renovacion de creditos	0,00	0,00
1999	(Provision para otros activos irrecup)	0,00	1.962,00
199990	(Provision para otros activos)	0,00	1.962,00
19999001	(Provision para otros activos)	0,00	1.962,00
2	PASIVOS	0,00	4.675.835,84
25	CUENTAS POR PAGAR	0,00	0,00
26901514	Otros de 91 a 180 dias Tasa Concesional	0,00	0,00
269020	De 181 a 360 dias	0,00	0,00
26902001	Vision Mundial Ecuador 181 a 360 dias	0,00	0,00
26902002	Vision Fund 181 a 360 dias	0,00	0,00
26902003	Proyecto Poder P 181 a 360 dias	0,00	0,00

26902004	Acnur 181 a 360 dias	0,00	0,00
26902005	Oikocredit de 181 a 360 dias	0,00	0,00
26902007	Global Partnerships de 181 a 360 dias	0,00	0,00
26902013	Otros de 181 a 360 dias Tasa Comercial	0,00	0,00
26902014	Otros de 181 a 360 dias Tasa Concesional	0,00	0,00
269025	De mas de 360 dias	0,00	0,00
26902501	Vision Mundial Ecuador mas de 360 dias	0,00	0,00
26902502	Vision Fund mas de 360 dias	0,00	0,00
26902503	Proyecto Poder P mas de 360 dias	0,00	0,00
26902504	Acnur mas de 360 dias	0,00	0,00
26902505	Oikocredit mas de 360 dias	0,00	0,00
26902506	Vision Mundial Hong Kong mas de 360 dias	0,00	0,00
26902507	Global Partnerships mas de 360 dias	0,00	0,00
26902508	Otros mas de 360 dias Tasa Comercial	0,00	0,00
26902509	Otros mas de 360 dias Tasa Concesional	0,00	0,00
29	OTROS PASIVOS	0,00	4.675.835,84
2903	Fondos en Administracion	0,00	0,00
290305	Fondos en Administracion	0,00	0,00
29030501	Fondos en Administracion	0,00	0,00
29030502	Kiva Microfunds	0,00	0,00
2908	Transferencias Internas	0,00	4.675.835,84
290805	Transferencias Internas	0,00	4.675.835,84
29080501	Matriz	0,00	4.675.835,84
42	COMISIONES CAUSADAS	0,00	0,00
45013501	Fondos de Reserva IESS	0,00	0,00
450190	Otros	0,00	0,00
45019001	Bono de Asesores	0,00	0,00
45019002	Bono Navideño	0,00	0,00
45019003	Comisariato	0,00	0,00
45019004	Uniformes	0,00	0,00
45019005	Bono de Eficiencia	0,00	0,00
45019006	Capacitacion	0,00	0,00
45019007	Bonificacion Vacacional	0,00	0,00
45019008	Hospedaje	0,00	0,00
45019009	Alimentacion	0,00	0,00
45019010	Movilizacion Empleados	0,00	0,00
45019011	Indemnizaciones	0,00	0,00
4502	Honorarios	0,00	0,00
450205	Directores	0,00	0,00
45020501	Junta Directiva	0,00	0,00
450210	Honorarios Profesionales	0,00	0,00
45021001	Honorarios Nacionales	0,00	0,00
45021002	Honorarios Extranjeros	0,00	0,00
4503	Servicios Varios	0,00	0,00

450305	Movilizacion fletes y embalajes	0,00	0,00
45030501	Movilizacion Equipos	0,00	0,00
45030503	Fletes y embalajes	0,00	0,00
45030504	Envio correspondencia clientes	0,00	0,00
450310	Servicios de guardianía	0,00	0,00
45031001	Servicios de guardiania	0,00	0,00
45031002	Monitoreo de alarma	0,00	0,00
450315	Publicidad y propaganda	0,00	0,00
45031501	Publicidad y propaganda	0,00	0,00
450320	Servicios básicos	0,00	0,00
45032001	Telefono	0,00	0,00
45032002	Energia Electrica	0,00	0,00
45032003	Agua	0,00	0,00
45032004	Servicios varios	0,00	0,00
45032005	Internet	0,00	0,00
450325	Seguros	0,00	0,00
45032501	Seguros de vehículos	0,00	0,00
59	PERDIDAS Y GANANCIAS	0,00	0,00
5901	Perdidas y Ganancias	0,00	0,00
590105	Perdidas y Ganancias	0,00	0,00
59010501	Perdidas y Ganancias	0,00	0,00
6	CONTINGENTES	0,00	0,00
61	DEUDORAS	0,00	0,00
6190	Otras cuentas contingentes deudoras	0,00	0,00
619005	Contingente Laboral	0,00	0,00
61900501	Contingente Laboral Deudora	0,00	0,00
62	DEUDORAS POR CONTRA	0,00	0,00
6290	Otras cuentas contingentes deudoras	0,00	0,00
629005	Contingente Laboral	0,00	0,00
62900501	Contingente Laboral Deudora por contra	0,00	0,00
7	CUENTAS DE ORDEN	0,00	0,00
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	3.363,34	0,00
7101	Valor y Bien Propios en Poder de Terceros	0,00	0,00
710190	Otros	0,00	0,00
71019001	Otros entregados en garantia	0,00	0,00
7102	Act Prop en Poder Tercer Entreg Garantía	0,00	0,00
710240	Cartera de Credito para la Microempresa	0,00	0,00
71024001	Cartera de Credito Entregados en Garantía	0,00	0,00
7103	Activos Castigados	1.121,29	0,00
710310	Cartera de Creditos Castigados	1.121,29	0,00
71031001	Cartera de Creditos Castigados	1.121,29	0,00
710320	Cuentas por Cobrar	0,00	0,00
71032001	Cuentas por Cobrar Castigadas	0,00	0,00
7107	Cartera de Credito y Otros Act en demanda judicial	0,00	0,00

710720	Para la Microempresa	0,00	0,00
71072001	Cartera en demanda judicial	0,00	0,00
710735	Cuentas por cobrar	0,00	0,00
71073501	Cuentas por cobrar en demanda judicial	0,00	0,00
7109	Intereses, Comisiones e Ingresos en Suspenso	2.242,05	0,00
710920	Intereses de Credito para la Microempresa	2.242,05	0,00
71092001	Intereses de Credito para la Microempresa	1.587,17	0,00
71092002	Intereses Mora Cart Credito Microempresa	520,35	0,00
71092003	Intereses Mora Castigados	134,53	0,00
7190	Otras cuentas de orden deudoras	0,00	0,00
719005	Cobertura de seguros	0,00	0,00
71900501	Cobertura de Seguros	0,00	0,00
72	DEUDORAS POR CONTRA	0,00	3.363,34
7201	Valor y Bien Propios en Poder de Terceros	0,00	0,00
720190	Otros	0,00	0,00
72019001	Otros entregados en garantía	0,00	0,00
7202	Act Prop Poder de Tercer Entreg Garantia	0,00	0,00
720240	Cartera de Credito para la Microempresa	0,00	0,00
72024001	Cart Cred Entregados en Garant por contra	0,00	0,00
7203	Activos Castigados	0,00	1.121,29
720310	Cartera de Creditos Castigados	0,00	1.121,29
72031001	Cartera de Creditos Castigados	0,00	1.121,29
720320	Cuentas por cobrar	0,00	0,00
72032001	Cuentas por cobrar castigadas por contra	0,00	0,00
7207	Cart de Cred y Otros Act demanda judicial	0,00	0,00
720720	Para la Microempresa	0,00	0,00
72072001	Cartera en demanda judicial por contra	0,00	0,00
720735	Cuentas por cobrar	0,00	0,00
72073501	Cuentas por cob en demanda jud por contra	0,00	0,00
7209	Intereses, Comisiones e Ingresos en Suspenso	0,00	2.242,05
720920	Intereses de Credito para la Microempresa	0,00	2.242,05
72092001	Intereses de Credito para la Microempresa	0,00	1.587,17
72092002	Interes Mora Cart Credito Microempresa	0,00	520,35
72092003	Intereses Mora Castigados por Contra	0,00	134,53
7290	Otras cuentas de orden deudoras	0,00	0,00
729005	Cobertura de seguros	0,00	0,00
72900501	Cobertura de seguros	0,00	0,00
73	ACREEDORAS POR CONTRA	7.525.715,00	0,00
7301	Valores y bienes recib de terceros	7.525.715,00	0,00
730110	Documentos en Garantia	7.525.715,00	0,00
73011001	Documentos en Garantia	7.525.715,00	0,00
730120	Bienes inmuebles en garantia	0,00	0,00
73012001	Bienes inmuebles en garantia	0,00	0,00
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	0,00	7.525.715,00

7401	Valores y bienes recib de terceros	0,00	7.525.715,00
740110	Documentos en Garantia	0,00	7.525.715,00
74011001	Documentos en Garantia por contra	0,00	7.525.715,00
740120	Bienes inmuebles en garantia	0,00	0,00
74012001	Bienes inmuebles en garantia por contra	0,00	0,00

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PACIFICO

Anexo 2: Balance General 2014

CUENTA	NOMBRE	SALDO FINAL	
		DEUDOR	ACREEDOR
1	ACTIVO	3.427.155,88	0,00
11	FONDOS DISPONIBLES	6.870,91	0,00
1101	Caja	300,00	0,00
110105	Efectivo	0,00	0,00
11010501	Efectivo	0,00	0,00
11010502	Fondo en efectivo cajas	0,00	0,00
110110	Caja Chica	300,00	0,00
11011002	Caja Chica	300,00	0,00
1103	Bancos y Otras Instituciones Financieras	6.570,91	0,00
110310	Bancos e Instituciones Financieras Locales	6.570,91	0,00
11031016	Banco Pichincha Riobamba 2100014599	6.570,91	0,00
1104	Efectos de cobro inmediato	0,00	0,00
13051001	Otras instituciones de 31 a 90 dias	0,00	0,00
130515	De 91 a 180 dias	0,00	0,00
13051501	Otras instituciones de 91 a 180 dias	0,00	0,00
130520	De 181 dias a 1 año	0,00	0,00
13052001	Otras instituciones de 181 dias a 1 año	0,00	0,00
1399	(Provision para Inversiones)	0,00	0,00
139910	(Provision valuacion para inversiones)	0,00	0,00
13991001	Provision general para inversiones	0,00	0,00
14	CARTERA DE CREDITOS	3.341.025,52	0,00
1404	Cartera de credito Microempresa por Vencer	3.379.932,00	0,00
140405	Microcredito por vencer de 1 a 30 dias	308.228,00	0,00
14040501	Microcredito por vencer de 1 a 30 dias	308.228,00	0,00
140410	Microcredito por vencer de 31 a 90 dias	656.189,23	0,00
14041001	Microcredito por vencer de 31 a 90 dias	656.189,23	0,00
140415	Microcredito por vencer de 91 a 180 dias	857.680,58	0,00
14041501	Microcredito por vencer de 91 a 180 dias	857.680,58	0,00
140420	Microcredito por vencer de 181 a 360 dia	1.129.170,15	0,00
14042001	Microcredito por vencer de 181 a 360 dia	1.129.170,15	0,00
140425	Microcredito por vencer mas de 360 dias	428.664,04	0,00
14042501	Microcredito por vencer mas de 360 dias	428.664,04	0,00
1414	Cart Cred Microemp que no devenga intereses	2.985,11	0,00
141405	Microcredito N/Dev Int de 1 a 30 dias	820,69	0,00
14140501	Microcredito N/Dev Int de 1 a 30 dias	820,69	0,00
141410	Microcredito N/Dev Int de 31 a 90 dias	402,29	0,00
14141001	Microcredito N/Dev Int de 31 a 90 dias	402,29	0,00
141415	Microcredito N/Dev Int de 91 a 180 dias	630,37	0,00

14141501	Microcredito N/Dev Int de 91 a 180 dias	630,37	0,00
141420	Microcredito N/Dev Int de 181 a 360 dias	820,02	0,00
14142001	Microcredito N/Dev Int de 181 a 360 dias	820,02	0,00
141425	Microcredito N/Dev Int mas de 360 dias	311,74	0,00
14142501	Microcredito N/Dev Int mas de 360 dias	311,74	0,00
1424	Cartera de credito Microempresa Vencido	583,43	0,00
142405	Microcredito Vencido de 1 a 30 dias	503,81	0,00
14240501	Microcredito Vencido de 1 a 30 dias	503,81	0,00
142410	Microcredito Vencido de 31 a 90 dias	79,62	0,00
14241001	Microcredito Vencido de 31 a 90 dias	79,62	0,00
1499	(Provision para creditos incobrables)	0,00	42.475,02
149920	(Cartera de creditos para Microcredito)	0,00	42.475,02
14992001	Provision para cartera incobrable	0,00	42.475,02
16	CUENTAS POR COBRAR	51.875,56	0,00
1602	Intereses por cobrar inversiones	0,00	0,00
160205	Para negociar	0,00	0,00
16020501	Intereses inversiones para negociar	0,00	0,00
160215	Mantenidas hasta el vencimiento	0,00	0,00
16021501	Mantenidas hasta el vencimiento	0,00	0,00
1603	Intereses por cobrar cartera de credito	51.875,56	0,00
160320	Intereses por cobrar para microcredito	51.875,56	0,00
16032001	Intereses por cobrar para microcredito	51.875,56	0,00
17023501	Mercaderias adjudicados	0,00	0,00
170290	Otros	0,00	0,00
17029001	Otros	0,00	0,00
1799	(Provision Bs Realiz adjud por pago)	0,00	0,00
179910	(Provision para bienes adjudicados)	0,00	0,00
17991001	(Provision para bienes adjudicados)	0,00	0,00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	26.659,99	0,00
1805	Muebles, Enseres y Eq Oficina	16.342,35	0,00
180501	Muebles, Enseres y Eq Oficina	16.342,35	0,00
18050101	Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	16.342,35	0,00
1806	Equipos de Computacion	9.837,00	0,00
180601	Equipos de Computacion	9.837,00	0,00
18060101	Equipos de Computacion	9.837,00	0,00
1807	Unidades de Transporte	10.427,61	0,00
180701	Unidades de Transporte	10.427,61	0,00
18070101	Unidades de Transporte	10.427,61	0,00
1899	(Depreciacion acumulada)	0,00	9.946,97
189915	(Deprec acum Muebles, Enseres y Eq Ofic)	0,00	2.326,87
18991501	(Deprec acum Muebles, Enseres y Eq ofic)	0,00	2.326,87
189920	(Deprec acum Equipos de Computacion)	0,00	3.490,46
18992001	(Deprec acum Equipos de Computacion)	0,00	3.490,46
189925	(Deprec acum Unidades de Transporte)	0,00	4.129,64

18992501	(Deprec acum Unidades de Transporte)	0,00	4.129,64
189940	(Deprecacion Otros)	0,00	0,00
18994001	(Deprecacion Otros)	0,00	0,00
19	OTROS ACTIVOS	723,90	0,00
1904	Pagos Anticipados	0,00	0,00
190410	Anticipo a terceros	0,00	0,00
19041001	Anticipo a terceros	0,00	0,00
190490	Otros	0,00	0,00
19049001	Seguros de Vida y Salud	0,00	0,00
19080551	Administrador Fodemi	0,00	0,00
1990	Otros	1.962,00	0,00
199005	Impuesto al valor agregado IVA	0,00	0,00
19900501	Impuesto al valor agregado IVA	0,00	0,00
199010	Otros Impuestos	0,00	0,00
19901001	Retencion en la fuente Imp a la Renta	0,00	0,00
199015	Depositos en Garantia	1.962,00	0,00
19901501	Arriendos	1.962,00	0,00
199025	Faltante de caja	0,00	0,00
19902501	Faltante de caja	0,00	0,00
199090	Varias	0,00	0,00
19909001	Diferencias por regularizar	0,00	0,00
19909002	Activos por identificar	0,00	0,00
19909003	Cuentas por cobrar SRI	0,00	0,00
19909004	Revocatoria de Cheques	0,00	0,00
19909005	Transitoria de caja	0,00	0,00
19909006	Transitoria de cartera	0,00	0,00
19909007	Transitoria de bóveda	0,00	0,00
19909008	Transitoria para renovacion de creditos	0,00	0,00
1999	(Provision para otros activos irrecup)	0,00	1.238,10
199990	(Provision para otros activos)	0,00	1.238,10
19999001	(Provision para otros activos)	0,00	1.238,10
2	PASIVOS	0,00	3.427.155,88
25	CUENTAS POR PAGAR	0,00	0,00
29	OTROS PASIVOS	0,00	3.427.155,88
2903	Fondos en Administracion	0,00	0,00
290305	Fondos en Administracion	0,00	0,00
29030501	Fondos en Administracion	0,00	0,00
29030502	Kiva Microfunds	0,00	0,00
2908	Transferencias Internas	0,00	3.426.809,54
290805	Transferencias Internas	0,00	3.426.809,54
29080501	Matriz	0,00	3.426.809,54
29080502	Agencia Alausi	0,00	0,00
29080503	Agencia Cañar	0,00	0,00
29080504	Agencia Loja	0,00	0,00

29080550	Proyecto Banca Mujer	0,00	0,00
29080551	Administrador Pacifico	0,00	0,00
2990	Otros	0,00	346,34
299005	Sobrantes de caja	0,00	1,01
29900501	Sobrantes de caja	0,00	1,01
299090	Varios	0,00	345,33
29909001	Varios	0,00	0,00
29909002	Consignacion para pago de obligaciones	0,00	0,00
29909003	Sobrantes de clientes	0,00	345,33
29909004	Otros sobrantes de clientes	0,00	0,00
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	0,00	0,00
4703	Interes y Comisiones Deveng Ejerc Anter	0,00	0,00
470305	Interes y Comisiones Deveng Ejerc Anter	0,00	0,00
47030501	Interes y Comisiones Deveng Ejerc Anter	0,00	0,00
4790	Otros	0,00	0,00
479005	Otros Gastos de Ejercicios Anteriores	0,00	0,00
47900501	Otros Gastos de Ejercicios Anteriores	0,00	0,00
47900502	Perdida en Activos Fijos	0,00	0,00
48	IMPUESTO Y PARTICIPACION EMPLEADOS	0,00	0,00
4815	Impuesto a la Renta	0,00	0,00
481501	Impuesto a la Renta	0,00	0,00
48150101	Impuesto a la Renta	0,00	0,00
5	INGRESOS	0,00	0,00
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	0,00	0,00
560405	De activos castigados	0,00	0,00
56040501	Capital Castigado	0,00	0,00
56040502	Intereses de creditos castigados	0,00	0,00
56040503	Intereses mora de castigados	0,00	0,00
56040504	Recuperaciones de cuentas por cobrar	0,00	0,00
560410	Reversion de Provisiones	0,00	0,00
56041001	Reversion de provisiones	0,00	0,00
56041002	Reversion provision de Cartera	0,00	0,00
560415	Devolucion de Impuestos y Multas	0,00	0,00
56041501	Devolucion de impuestos y multas	0,00	0,00
560420	Intereses y Comisiones a?os anteriores	0,00	0,00
56042001	Intereses y Comisiones a?os anteriores	0,00	0,00
5690	Otros	0,00	0,00
569005	Overhead Gastos Administrativos	0,00	0,00
56900501	Overhead Gastos Administrativos	0,00	0,00
56900502	Ingresos por Ajustes	0,00	0,00
56900503	Otros Ingresos	0,00	0,00
59	PERDIDAS Y GANANCIAS	0,00	0,00
5901	Perdidas y Ganancias	0,00	0,00
590105	Perdidas y Ganancias	0,00	0,00

59010501	Perdidas y Ganancias	0,00	0,00
6	CONTINGENTES	0,00	0,00
61	DEUDORAS	0,00	0,00
6190	Otras cuentas contingentes deudoras	0,00	0,00
619005	Contingente Laboral	0,00	0,00
61900501	Contingente Laboral Deudora	0,00	0,00
62	DEUDORAS POR EL CONTRARIO	0,00	0,00
6290	Otras cuentas contingentes deudoras	0,00	0,00
629005	Contingente Laboral	0,00	0,00
62900501	Contingente Laboral Deudora por contra	0,00	0,00
7	CUENTAS DE ORDEN	0,00	0,00
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	101,11	0,00
7101	Valor y Bien Propios en Poder de Terceros	0,00	0,00
710190	Otros	0,00	0,00
71019001	Otros entregados en garantía	0,00	0,00
7102	Act Prop en Poder Tercer Entreg Garantía	0,00	0,00
710240	Cartera de Credito para la Microempresa	0,00	0,00
71024001	Cartera de Credito Entregados en Garantía	0,00	0,00
7103	Activos Castigados	0,00	0,00
710310	Cartera de Creditos Castigados	0,00	0,00
71031001	Cartera de Creditos Castigados	0,00	0,00
710320	Cuentas por Cobrar	0,00	0,00
71032001	Cuentas por Cobrar Castigadas	0,00	0,00
7107	Cartera de Credito y Otros Act en demanda judicial	0,00	0,00
710720	Para la Microempresa	0,00	0,00
71072001	Cartera en demanda judicial	0,00	0,00
710735	Cuentas por cobrar	0,00	0,00
71073501	Cuentas por cobrar en demanda judicial	0,00	0,00
7109	Intereses, Comisiones e Ingresos en Suspenso	101,11	0,00
710920	Intereses de Credito para la Microempresa	101,11	0,00
71092001	Intereses de Credito para la Microempresa	94,58	0,00
71092002	Intereses Mora Cart Credito Microempresa	6,53	0,00
71092003	Intereses Mora Castigados	0,00	0,00
7190	Otras cuentas de orden deudoras	0,00	0,00
719005	Cobertura de seguros	0,00	0,00
71900501	Cobertura de Seguros	0,00	0,00
72	DEUDORAS POR EL CONTRARIO	0,00	101,11
7201	Valor y Bien Propios en Poder de Terceros	0,00	0,00
720190	Otros	0,00	0,00
72019001	Otros entregados en garantía	0,00	0,00
7202	Act Prop Poder de Tercer Entreg Garantía	0,00	0,00
720240	Cartera de Credito para la Microempresa	0,00	0,00
72024001	Cart Cred Entregados en Garant por contra	0,00	0,00
7203	Activos Castigados	0,00	0,00

720310	Cartera de Creditos Castigados	0,00	0,00
72031001	Cartera de Creditos Castigados	0,00	0,00
720320	Cuentas por cobrar	0,00	0,00
72032001	Cuentas por cobrar castigadas por contra	0,00	0,00
7207	Cart de Cred y Otros Act demanda judicial	0,00	0,00
720720	Para la Microempresa	0,00	0,00
72072001	Cartera en demanda judicial por contra	0,00	0,00
720735	Cuentas por cobrar	0,00	0,00
72073501	Cuentas por cob en demanda jud por contra	0,00	0,00
7209	Intereses, Comisiones e Ingresos en Suspenso	0,00	101,11
720920	Intereses de Credito para la Microempresa	0,00	101,11
72092001	Intereses de Credito para la Microempresa	0,00	94,58
72092002	Interes Mora Cart Credito Microempresa	0,00	6,53
72092003	Intereses Mora Castigados por Contra	0,00	0,00
7290	Otras cuentas de orden deudoras	0,00	0,00
729005	Cobertura de seguros	0,00	0,00
72900501	Cobertura de seguros	0,00	0,00
73	ACREEDORAS POR CONTRA	4.838.850,00	0,00
7301	Valores y bienes recib de terceros	4.838.850,00	0,00
730110	Documentos en Garantía	4.838.850,00	0,00
73011001	Documentos en Garantía	4.838.850,00	0,00
730120	Bienes inmuebles en garantía	0,00	0,00
73012001	Bienes inmuebles en garantía	0,00	0,00
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	0,00	4.838.850,00
7401	Valores y bienes recib de terceros	0,00	4.838.850,00
740110	Documentos en Garantía	0,00	4.838.850,00
74011001	Documentos en Garantía por contra	0,00	4.838.850,00
740120	Bienes inmuebles en garantía	0,00	0,00
74012001	Bienes inmuebles en garantía por contra	0,00	0,00

Anexo 3: Fotos de Encuestas



Anexo 4: Foto de Encuestas





PACÍFICO

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Fomentamos tus sueños...

Riobamba: Colombia 30-17 y Lavalle / Telf.: (03) 2969524 / SUCURSALES: Alausi - Cañar - Loja



PACÍFICO
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Fomentamos tus sueños...

Riobamba: Colombia 30-17 y Lavalle / Telf.: (03) 2969524 / SUCURSALES: Alausi - Cañar - Loja

Plan Estratégico para la colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en la colocación de créditos además de los diferentes servicios que brinda a sus socios, busca implementar un plan estratégico para la colocación de créditos en la Cooperativa Pacífico, que tendrá como principal objetivo, el contar con un documento guía para la institución, además de la optimización de recursos de la entidad.

Objetivo

Diseñar un plan estratégico para la colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, ubicado en la ciudad de Riobamba.

Objetivos específicos

Mejorar la colocación de créditos a los socios de la Cooperativa Pacífico.

Agilizar los pasos y tiempos en la colocación de créditos a los socios de la Cooperativa Pacífico.



PACÍFICO
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Fomentamos tus sueños...

Riobamba: Colombia 30-17 y Lavalle / Telf.: (03) 2969524 / SUCURSALES: Alausi - Cañar - Loja

Objetivo Estratégico Número 1 con el sistema informático

Módulos a dictarse

- *Importancia de sistema informático*

Correcto procesamiento de datos de los socios y operaciones crediticias.

Archivos y almacenamiento de datos

Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Cronograma

Número de horas

20 horas

Sábados del 6 al 27 de agosto del 2016

Objetivo Estratégico Número 2

Servicio al cliente

Módulos a dictarse

Reconocer las exigencias del mercado actual y por qué la calidad en la atención y en el servicio al cliente.

Definir el concepto actual de servicio con base en el esquema cliente-proveedor y así dirigir su trabajo a la total satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.



PACÍFICO

Cooperativa de Ahorro y Crédito
Fomentamos tus sueños...

Riobamba: Colombia 30-17 y Lavalle / Telf.: (03) 2969524 / SUCURSALES: Alausí - Cañar - Loja

Identificar los ajustes de actitud y los valores humanos que deben desarrollar para ofrecer una cálida atención y fascinar a sus clientes.

Cronograma

Número de horas

20 horas

Sábados del 16 al 2 de julio del 2016

Objetivo Estratégico Número 3

Diseñar y ejecutar plan de incorporación de socios

Realizar campañas de promoción en lugares de gran aglomeración popular

Ofrecer incentivos a los nuevos socios que abran cuentas en la cooperativa

Cronograma

Número de horas

20 horas

Sábados del 6 al 27 de agosto del 2016



PACÍFICO

Cooperativa de Ahorro y Crédito
Fomentamos tus sueños...

Riobamba: Colombia 30-17 y Lavalle / Telf.: (03) 2969524 / SUCURSALES: Alausí - Cañar - Loja

Objetivo Estratégico Número 4

Optimizar la entrega de créditos.

Capacitar al personal de asesores de créditos, para estudiar mejor al socio antes de otorgar el crédito

Reducir el tiempo de otorgación de créditos.

Capacitar al personal de asesores de créditos, para estudiar mejor al socio antes de otorgar el crédito

Reducir el tiempo de otorgación de créditos

Cronograma

Número de horas

20 horas

Sábados del 3 al 17 de septiembre del 2016



ALCANCIA FAMILIAR

CON SÓLO \$3

Tú dinero crece seguro...



PACÍFICO

Cooperativa de Ahorro y Crédito