

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

“Plan estratégico institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Servidores Municipales de Loja” Cía. Ltda. Año 2014 – 2017”.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Autor: González Pineda, Angel Humberto.
Director: Mgs. Ojeda Vivanco, Ana Gabriela.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Mgs.
Ana Gabriela Ojeda Vivanco
DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Plan estratégico institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores Municipales de Loja” Cía. Ltda. Año 2014 – 2017., realizado por González Pineda, Ángel Humberto ha sido orientado y revisado durante su ejecución por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio del 2014.

.....
Mgs. Ana Gabriela, Ojeda Vivanco

DECLARACION Y CESION DE DERECHOS

“Yo González Pineda, Ángel Humberto, declaro ser autor del presente trabajo fin de titulación: Plan estratégico institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores Municipales de Loja” Cía. Ltda. Año 2014 – 2017, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo la Mgs. Ana Gabriela, Ojeda Vivanco directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

F:
González Pineda Ángel Humberto
C.I: 1103760623

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a nuestro Dios creador, por brindarme la vida, sabiduría y la fuerza necesaria que hoy me permiten que culmine con éxito este primer gran objetivo que me he planteado.

Dedico este trabajo y de manera muy especial a mis queridos padres Fausto y Enith, quienes a través de su apoyo no solo económico sino también por su apoyo moral, por los consejos y la preocupación diaria para conmigo y mi familia influyeron positivamente en mi brindándome la fortaleza necesaria, para salir adelante con mis estudios y hoy juntos podemos ver el fruto de todo este tiempo de preparación profesional.

A mi esposa Priscila y a mis amados hijos Juan Andrés y José Daniel, quienes desde el día en la cual conformamos nuestra familia, se convirtieron en mi motivación principal, y hoy son el motor para seguir preparándome en la consecución de nuevos objetivos; Gracias querida familia por todo su apoyo.

A mis hermanos Juan Carlos, Patricio y Paola gracias por todo su apoyo incondicional, y por estar conmigo en los momentos que más difíciles.

De manera muy especial dedico este trabajo a la persona más sabia de mi familia, a mi querido y recordado abuelito Segundo Humberto, quien ahora nos cuida desde el cielo, Gracias abuelito por todos tus consejos y por compartir conmigo tus conocimientos, que hoy me convierten en mejor persona y en mejor profesional.

AGRADECIMIENTO

Quiero dar mi agradecimiento especial A la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Titulación de Administración de Empresas, por brindarnos la oportunidad de prepararnos profesionalmente, por brindarnos las herramientas necesarias para hacer que cada vez nuestra preparación sea más eficiente, para que en lo posterior estemos en la capacidad de servir a la sociedad en general.

Mi agradecimiento muy especial a la Mgs. Ana Gabriela Ojeda Vivanco, por todo su apoyo en la ejecución del proyecto de tesis, por las acertadas sugerencias y observaciones realizadas al trabajo, y por su paciencia que permitieron que culmine con éxito este proyecto.

Finalmente, Agradecer a la Srta. Eco. María Enith Sánchez Torres Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores Municipales de Loja” Cía. Ltda., y a todo su personal administrativo y operativo por toda su colaboración proporcionando la información necesaria para la elaboración del proyecto.

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÒN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÒN	ii
DECLARACIÒN DE AUTORÌA Y CESIÒN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÒN.....	3
CAPITULO I.....	5
1. Marco Teórico.....	6
1.1. Plan Estratégico	6
1.1.1 Ventajas de la Planeaciòn estratègica.....	7
1.1.2 Importancia de la Planeaciòn estratègica	7
1.1.3 Beneficios de la Planificaciòn estratègica.....	7
1.1.4 La Calidad en la Planificaciòn estratègica	8
1.1.5 Tipos de Estrategias.....	8
1.1.6 Modelo de las cinco fuerzas de “Porter”	11
1.1.7 Anàlisis FODA.....	13
1.2. Que es el cooperativismo	16
1.3. Valores Cooperativos	17
1.4. Símbolos del Cooperativismo	20
1.4.1 Emblema.....	20
1.4.2 La bandera del Cooperativismo.....	21
1.5. Principios del Cooperativismo	22
1.6. Tipos de Cooperativismo	24
1.7. El Cooperativismo en el Ecuador.....	26

CAPITULO II.....	28
2. Diagnóstico Actual.....	29
2.1 Antecedentes históricos de la COAC Servidores Municipales de Loja	29
2.2 Análisis Interno	35
2.2.1 Capacidad Administrativa.....	35
2.2.2 Capacidad Directiva	35
2.2.3 Capacidad Tecnológica.....	36
2.2.4 Capacidad Financiera	36
2.3 Análisis externo.....	36
2.3.1 Macro ambiente	36
2.3.1.1 Factor Económico	36
2.3.1.2 Factor Político	37
2.3.1.3 Factor Legal	37
2.3.1.4 Factor Tecnológico.....	37
2.3.2 Microambiente.....	37
2.3.2.1 Clientes	37
2.3.2.2 Proveedores.....	38
2.3.2.3 Competencia	39
2.3.2.4 Organismos de Control	39
2.4. Análisis FODA.....	39
2.5. Matrices de Impacto.....	40
2.5.1. Matrices de Impacto Externa.....	40
2.5.2. Matrices de Impacto Interna	41
2.5.3. Matriz de Vulnerabilidad	43
2.5.4. Matriz de Aprovechabilidad	44
2.5.5. Matriz de Estrategias.....	45
2.5.6. Hoja de Trabajo.....	47
CAPITULO III.....	48
3.1. Matriz Axiológica.....	49
3.1.1 Principios Propuestos.....	49
3.1.2 Valores Propuestos.....	49

3.2 Misión Propuesta	50
3.3 Visión Propuesta.....	50
3.4 Objetivos estratégicos propuestos	50
3.4.1 Objetivo General	50
3.5.2 Objetivos Específicos	50
3.5 Estrategias.....	51
3.6 Políticas	51
3.6.1 Políticas de Atención al Cliente	51
3.6.2 Políticas de Personal.....	52
3.7 Mapa Estratégico	56
CAPITULO IV	57
4. Plan Estratégico.....	58
4.1 Preparación del Plan Táctico	59
4.2 Plan Operativo	60
4.2.1 Preparación del plan operativo	60
4.3 Indicadores de gestión.....	68
4.8.1 Indicadores de Gestión Corporativos.....	68
4.8.2 Indicadores de Gestión por unidad operativa	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
Conclusiones	74
Recomendaciones	75
ANEXOS.....	76
Anexos.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	84
Bibliografía.....	85

INDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 2.1	38
Tabla Nro. 2.2	38
Tabla Nro. 2.3	40
Tabla Nro. 2.4	42
Tabla Nro. 2.5	43
Tabla Nro. 2.6	44
Tabla Nro. 2.7	45
Tabla Nro. 3.1	49
Tabla Nro. 3.2	49
Tabla Nro. 4.1	59
Tabla Nro. 4.2	60
Tabla Nro. 4.3	61
Tabla Nro. 4.4.....	62
Tabla Nro. 4.5	63
Tabla Nro. 4.6	64
Tabla Nro. 4.7	65
Tabla Nro. 4.8.....	66
Tabla Nro. 4.9	67

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico Nro. 1.1	11
Gráfico Nro. 2.1	34
Gráfico Nro. 2.2	47
Gráfico Nro. 3.1	56
Gráfico Nro. 4.1	58
Gráfico Nro. 4.2	68

RESUMEN

En el presente trabajo se plantea un Plan estratégico Institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores Municipales de Loja” Cía. Ltda. Año 2014 - 2017, con la finalidad de buscar estrategias competitivas que permitan crear un futuro a partir de las decisiones tomadas en el presente.

A través de un análisis FODA se pretende medir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la cooperativa, del tal forma que a través de estrategias se logre corregir las debilidades disminuir las amenazas, consolidar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Con el objetivo de identificar la forma en que se cumplirán los objetivos planteados, se desarrolla un plan táctico operativo que nos indica las tácticas o las formas que empleará la Cooperativa ante la competencia, mientras que el plan operativo permitirá definir que se va hacer, cuando y como.

Para finalizar, el proyecto presenta indicadores de gestión los cuales permitirán, medir el cumplimiento o no de los objetivos planteados, de tal forma que la parte directiva y de la alta gerencia les permitan tomar decisiones.

Palabras claves: Plan estratégico, Análisis FODA, Plan Táctico operativo, Indicadores de Gestión.

ABSTRACT

In this paper an Institutional Strategic Plan for Cooperative Savings and Credit "Municipal Servers Loja" Company Limited. Year 2014 - 2017, in order to seek competitive strategies that enable to create a future based on decisions made in the present. Through a SWOT analysis is to measure the strengths, weaknesses, opportunities and threats presented by the cooperative, so that the strategies to be achieved through correct weaknesses reduce threats, consolidate the strengths and opportunities. In order to identify how the objectives will be met an operational tactical plan that indicates the tactics or the forms to be used by the Cooperative competition, while the operating plan will define to be done is developed when and how. Finally, the project presents performance indicators which allow, or not measuring compliance of the stated objectives, so that the board and senior management part allow them to make decisions.

Keywords: Strategic Plan, SWOT Analysis, Tactical Operational Plan, Management Indicators

INTRODUCCION

La iniciativa para la elaboración del Plan Estratégico Institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores Municipales de Loja” Cía. Ltda. Año 2014 – 2017., nace a raíz de la necesidad de progreso que tienen los directivos y los socios de la cooperativa en contar con una alternativa financiera con solidez y que este a la vanguardia de las cooperativas mayormente posicionadas de la ciudad de Loja.

Si bien la Cooperativa presta servicios financieros desde hace 27 años a sus asociados, la misma no cuenta con un plan estratégico que le permita obtener un rumbo positivo en el mediano y largo plazo, puesto que en la actualidad la cooperativa no cuenta con una misión, ni visión que guie a la consecución de sus objetivos.

Luego de la creación de la Superintendencia de Economía popular y solidaria el 5 de junio del 2012, se constituyó en una obligación para las instituciones del sector cooperativista la elaboración y ejecución de un Plan Estratégico.

Con los antecedentes expuestos se procede a realizar el Plan estratégico institucional, el mismo que consta de cinco capítulos distribuidos de la siguiente forma:

1. Capítulo I: Se realiza una revisión de los antecedentes históricos de la cooperativa, y se mencionan algunos datos acerca del Cooperativismo.
2. Capítulo II: Se realiza un diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores Municipales de Loja” Cía. Ltda.
3. Capítulo III: Se realiza el plan estratégico Institucional con la inserción de una Misión y visión propuestas, así como la formulación de objetivos.
4. Capítulo IV: Se realiza un Plan táctico operativo en base a los objetivos planteados en el capítulo III, y se incluyen indicadores de gestión que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos.
5. Capítulo V: Están expuestas las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron del trabajo realizado.

Para la realización de la presente investigación se utilizó el método inductivo, ya que a través de la observación, clasificación y estudio de los hechos, se brindó una solución al problema planteado.

Después de realizar el análisis FODA, se ha identificado a plenitud las partes que requieren de atención urgente, con la finalidad de que se tomen los correctivos necesarios a fin de minimizar las debilidades y las amenazas.

El plan táctico operativo permitirá a la Alta gerencia y a los empleados de la cooperativa ejecutar el mismo tomando en consideración las pautas establecidas para cada caso, así como también tomando de forma referencial el presupuesto planteado.

CAPITULO I

1. Marco teórico.

1. 1 Plan Estratégico.

El plan estratégico es, no cabe duda uno de esos términos mágicos de los que los directivos y la prensa económica echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente. En efecto, suele ser muy habitual confundir planificación con previsión, de la misma forma que es muy frecuente llamar a cualquier tipo de Plan “Plan estratégico de... (Recursos humanos; marketing; etc.)”

Sin embargo, aunque podríamos encontrar tantas definiciones de planificación como autores, en todas ellas apreciaremos un común denominador: hablar de planificación es hablar de “decidir hoy lo que se hará en el futuro”

Pues bien, al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta gerencia recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que se hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico) para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer la expectativas de sus diferentes grupos de interés.¹

Para entender mejor lo que es una planificación estratégica hay que partir de lo que es una estrategia. Una estrategia es la decisión de realizar acciones que se han planificado durante un tiempo determinado para alcanzar un objetivo o una misión. La estrategia es el arte de identificar las opciones más favorables que tiene una organización social para llegar a una meta planteada.

La planificación estratégica es un proceso de análisis, definiciones y llamado a la acción, realizado al interior de la organización de manera consensuada con la participación de la dirección y todo su equipo de coordinación, en el que se construye lo que se conoce como plan estratégico y que se refiere a un documento en el que se plasman las metas y objetivos de la organización junto con las directrices del camino a seguir para alcanzarlas. Un plan estratégico debe definirse para un periodo de entre tres y cinco años, pues se trata más de una visión a futuro y no algo puntual a corto plazo.²

¹ Sainz de Vicuña, José, El Plan Estratégico en la práctica, Tercera Edición, ESIC editorial, Madrid, 2012.

² Fundación Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional Ecuador (PEYDI). 2013. ¿Qué es un Plan estratégico y como se define uno para una organización social? Disponible en Internet: <http://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/> [Consulta 15-12-2013].

1.1 .1 Ventajas de la planeación estratégica³

Entre las ventajas que la planificación estratégica brinda a una organización de la sociedad civil están:

- Descubrir lo mejor de la organización, en cuanto a capacidades, fortalezas y acciones;
- Identificar los cambios que se deben realizar o que quieren alcanzarse;
- Mejorar la coordinación y la comunicación en la organización, al trabajar de manera colaborativa en su diseño;
- Anticiparse a lo que vendrá, planteando temas y acciones de manera proactiva;
- Reducir los conflictos, al alinear a toda la organización en torno a metas y objetivos comunes.

1.1.2 Importancia de planeación estratégica⁴

La planeación estratégica es un proceso proactivo de la empresa y que busca concentrarse sólo en los objetivos factibles de una empresa. El área más involucrada en dicho plan es mercadotecnia. ¿Por qué? Simplemente porque es donde se analiza el mercado al cual se intenta llegar y persuadir para lograr una mayor participación.

Supongamos que una empresa desea lanzar un nuevo producto y su meta es lograr posicionarlo con el precio más accesible del mercado. Para lograrlo, es necesario construir una planeación estratégica, ya que sin ésta no sería posible alcanzar los objetivos; o quizá se consigan, pero con un derroche de presupuesto que al final resultará un gasto en lugar de una inversión.

1.1.3 Beneficios de la planificación estratégica.⁵

- ✦ Contribuye a mejorar la competitividad de la institución.
- ✦ Ayuda a mejorar los niveles de productividad, efectividad y eficiencia.
- ✦ Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- ✦ Mantiene la racionabilidad en alto grado.
- ✦ Suministra dirección y coordinación.

³ Fundación Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional Ecuador (PEYDI). 2013. ¿Qué es un Plan estratégico y como se define uno para una organización social? Disponible en Internet: <http://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/> [Consulta 15-12-2013].

⁴ García, T. 2011. La Importancia de la Planeación Estratégica. Disponible en Internet: <http://www.altonivel.com.mx/11369-la-importancia-de-la-planeacion-estrategica.html>

⁵ Abeel y Hammond, Planeación Estratégica de Mercado, Editorial Continental, México, 2000.

- ✍ Favorece la unidad.
- ✍ Permite enfrentar el cambio ambiental y develar las oportunidades y amenazas.
- ✍ Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- ✍ Reduce la posibilidad de extravío.
- ✍ Permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.
- ✍ Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo”.

Está compuesta de dos partes importantes:

1.1.4 La Calidad en la Planificación Estratégica

Es la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los usuarios, clientes y consumidores externos e internos de una empresa o institución.

La Calidad estratégica es una filosofía empresarial que parte del concepto de “calidad del producto, entendiendo como tal el cumplimiento de especificaciones. Este concepto ha ido evolucionando hacia el concepto de Calidad Total estratégica que es mucho más amplio y no está enfocado solamente en el producto, sino en la calidad de toda la organización, es así que algunos autores la consideran de la siguiente manera:

Calidad estratégica Total es una filosofía que se busca la excelencia en los resultados de las organizaciones o instituciones.

Calidad Total son estrategias decisivas en la gestión moderna gerencial para hacer frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno, y cada vez más madura competencia.

1.1.5 Tipos de Estrategias⁶

Estrategia como plan

Para muchos la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consiente, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos preestablecidos. Como plan, la estrategia aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significan en realidad las mismas. Las estrategias tiene dos aspectos esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

⁶ Goodsten, Leonard. y otros, Planeación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill Education, Bogotá, 2000.

Estrategia como pauta de acción

En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas para desanimar al competidor de una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza, no la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

Estrategias como patrón:

No es suficiente una estrategia como plan, es necesario definir el comportamiento que deseamos que se produzca. Según esta definición durante un tiempo Picasso pintó azul, esto era una estrategia, como lo fue cuando Henry Ford ofreció su modelo "T" solo en color negro. Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más estrategia. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, es decir, que se haya asumido como patrón tal como se planteó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrán que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. Como patrón la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en recursos de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

Estrategia como posición:

En particular es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar entorno o medio ambiente. De acuerdo con esta definición viene a ser la fuerza mediadora, o acoplamiento entre el contexto interno y el medio ambiente, es decir entre el contexto interno y el externo. Nótese que esta definición puede ser compatible con cualquiera de las anteriores o con todas, se puede aspirar, incluso a una posición, mediante un plan o patrón de comportamiento. La estrategia nos incita, como posición, a considerar las organizaciones en su entorno competitivo; como se encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

Estrategia como perspectiva

Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de participar en la percepción del mundo. En este caso la estrategia es para la organización como la personalidad es para el individuo. Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamiento en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

La estrategia de la organización será el resultado de este análisis y reflexión, enfatizando los puntos fuertes de la organización y mermando sus puntos débiles, permitirá salir al paso de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este ofrece.

Estrategia de actuación frente a la competencia

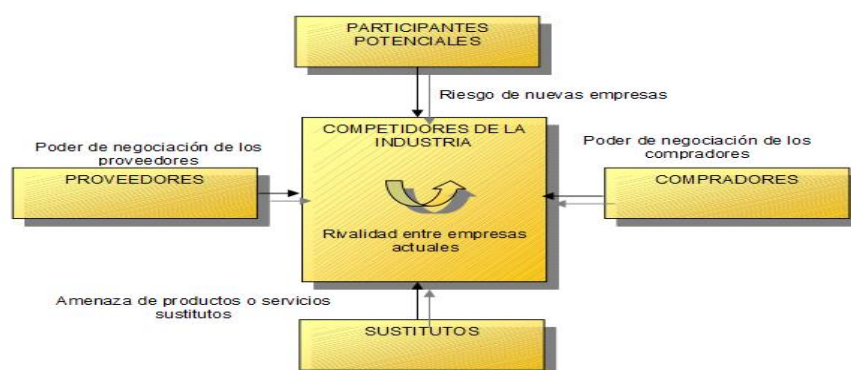
Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- **Estrategia de líder.** El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.
- **Estrategia de retador.** Consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir:
 - Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
 - Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.
- **Estrategia de seguidor.** El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.

- **Estrategia de especialista.** El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

1.1.6 EL MODELO DE LAS "CINCO FUERZAS" DE PORTER⁷

Grafico Nro. 1.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en 1980 por Michael Porter, en su libro **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

⁷ GOMEZ, Guillermo, Planeación y organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 2005.

2.Rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

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

La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

En la mayoría de familias, la madre es la que tiene la decisión de compra para preparar el desayuno de sus hijos, es por ello que nosotros como producto innovador lanzamos las galletas a base de quinua y maca que pondrán combinarlo con la leche o el yogurt. Por otra parte las hojuelas también son utilizadas muy frecuentemente.

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

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

1.1.7 Análisis FODA⁸

El análisis FODA o DAFO es una metodología para documentar la situación del entorno o alcance y sus factores internos de una organización, campaña de marketing o proyecto a realizarse.

Como su nombre lo indica FODA viene de las palabras:

F - Fortalezas INTERNAS

O - Oportunidades EXTERNAS

D - Debilidades INTERNAS

A - Amenazas EXTERNAS

Lo que se trata de investigar con este análisis son las Fortalezas y Debilidades que tiene una empresa u organización y cuales son su Oportunidades y Amenazas que tiene la misma en el entorno donde se desenvuelve.

El análisis Interno⁹

Dentro del análisis Interno consideramos los siguientes parámetros:

Fortalezas: Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).

Debilidades: Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

El análisis externo

Dentro del análisis Interno consideramos los siguientes parámetros:

⁸ Reyes, M. 2014. FODA. Disponible en Internet: <https://es.scribd.com/doc/216193605/Foda>. [consulta 05-04-2014].

⁹ Fleitman, Jack, Evaluación integral para implantar modelos de calidad, Editorial Pax, Primera Edición, México 2007.

Oportunidades: Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

Amenazas: Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico.

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

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

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

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

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

Problema

Aquel conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin un problema es una cuestión que requiere o un punto discutible que requiere de una solución.

Meta¹⁰

Las metas empresariales son bastante similares a las metas personales, especialmente porque sin importar el tamaño de un proyecto todo recae en la visión que una persona pueda tener y la fuerza interna que le permita sobreponerse a los diversos obstáculos y llegar tan alto como se lo haya propuesto, quizás existe una tendencia en pensar que las metas empresariales resultan más difíciles de conseguir porque hay que cohesionar el pensamiento de muchas personas, pero realmente esto es una ventaja si sabemos utilizar nuestros recursos, de esa forma los equipos de trabajo deben ser complementarios y cada uno debe aportar su máximo potencial.

Táctica¹¹

Es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema. La táctica ayuda a poner en orden los recursos en pos de un fin. De esta forma se reduce el margen de error ya que se minimizan las acciones espontáneas o impensadas y se puede poner en práctica aquello que ya se practicó y entrenó.

La táctica plantea cómo se llevan a cabo los planes. Al método que se utilice para alcanzar los objetivos se le conoce como táctica.

Política¹²

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Supone un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

Presupuesto¹³

A continuación se presentan algunas clases de presupuestos que se emplean en las empresas:

Presupuesto de ventas: Es un pronóstico de las utilidades esperadas, por lo general estipulado por línea de productos de forma mensual, el cual se revisa al menos una vez al año.

¹⁰ Comunidad de Emprendedores. 2012. Las metas empresariales. Disponible en internet: <http://www.emprendices.co/las-metas-empresariales/> [consulta 06-04-2014].

¹¹ Miño Andrade, X. Planificación Estratégica TEAM BUILDERS, Editorial Mc Graw-Hill, 3era Edición, 2005.

¹² Encinas, L. Encinas, V. 2009. Gestión de Empresas: Política Empresarial. Disponible en internet: <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/> [consulta 06-04-2014]

¹³ Hellriegel, D. Jackson, S. Slocum, J. Administración un enfoque basado en competencias, CENGAGE Learning, 11ª. Edición. 2009.

Presupuesto de materiales: incluye las compras esperadas, por lo general estipuladas por categorías específicas, las cuales pueden variar de un mes a otro en razón de variaciones estacionales y de niveles de inventarios.

Presupuesto de mano de obra; incluye los niveles esperados de personal y prestaciones, por lo general estipulado por cantidad de personas y de dinero para cada categoría de empleados.

Presupuesto de capital; es el gasto considerado para los principales activo tangibles (por ejemplo, edificio nuevo o renovado para la oficina matriz, nueva fábrica o equipamiento mayor) y con frecuencia requiere un horizonte de tiempo superior a un año.

1.2. Que es el cooperativismo.¹⁴

El cooperativismo es una forma de concepción, de visión sobre el hombre, la economía y la sociedad. Es un fenómeno socio-económico que acerca y une dinámicamente a los hombres con fines de colaboración, para el progreso económico y el bienestar individual y colectivo, mediante la práctica del esfuerzo común, la solidaridad y la promoción humana.

El cooperativismo no es solamente una forma de asociación para obtener determinados fines, sino que también es una forma de ordenamiento de la sociedad; es decir, es un sistema con su teoría, su lógica, sus métodos y dinámica propios.

Según su grado de desarrollo y su incidencia en la vida económica de una sociedad, de un país en concreto, el Cooperativismo puede ser un simple movimiento, un sector de la economía nacional, o un sistema socio-económico bajo cuyos principios y métodos se organiza la sociedad. Hasta ahora, todavía no hay ningún país o sociedad que haya sido ordenado y regido de manera predominante bajo el sistema cooperativo. Esto no significa que las naciones no puedan organizarse bajo el sistema cooperativo, en todo caso, este es un reto a la capacidad, a la imaginación a la solidaridad de los hombres.

Hoy el cooperativismo por su amplitud y crecimiento logrado en la esfera internacional, puede considerarse uno de los movimientos socioeconómicos más grandes del mundo, pueden encontrarse cooperativas u otras formas asociativas, cuya base es la cooperación en todos los países y en las más diversas culturas y economías.

El cooperativismo surge como respuesta a la convulsión económica y social imperante, como expresión de un comportamiento, de un enfrentamiento a la realidad, apoyado en la cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua.

Una vez que surge, se convierte en un importante factor de desarrollo de las fuerzas productivas, porque amparado por su filosofía humanista exalta la primacía del ser humano común, asumiendo un rol protagónico en los procesos socio económicos, el cual desde su

¹⁴ Doctrina y Gestión Cooperativa 2008, Ministerio de Inclusión Económica y social.

surgimiento y hasta la actualidad aprendió y necesitó la cooperación con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

El sistema cooperativo satisface una gran necesidad en los países de economía libre y especialmente de aquellos en desarrollo, pues permite que los pequeños capitales y los esfuerzos aislados de los individuos sean canalizados y se proyecte mejor su alcance, que propicie un ritmo acelerado de crecimiento y a la vez un mejoramiento de los ingresos de los participantes de este sistema. De allí que el sistema cooperativo haya alcanzado proporciones e importancia tan grandes.

No hay duda alguna, como lo demuestran las estadísticas, que de año en año registran las cooperativas sus resultados en el mundo entero, de la importancia y trascendencia del sistema cooperativo, la bondad del sistema cuando este está bien aplicado según las circunstancias del medio, está fuera de discusión. Lo importante es en buscar la mejor forma de aplicar el sistema cooperativo a una determinada circunstancia y en el medio adecuado.

1.3. Valores Cooperativos

Los valores son ideas, abstracciones mentales, esto es, productos creados por el cerebro humano. En el fondo, los valores son atributos, ideales, virtudes que le asignamos a la conducta humana o a las cosas; por ejemplo: cuando decimos que tal persona es “honesta” o aquella pintura es bella.

Los valores son siempre calificaciones de sentido positivo como “lealtad” o “eficiencia”. Lo contrario sería lo negativo como deslealtad e ineficiencia. Como se observa cada valor tiene su antivalor. La sociedad promueve los valores y condena los antivalores.

Primero son los valores, luego los principios; son los valores los que fundamentan los principios; los principios son guías, directrices por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

Los valores también se deben considerar desde una perspectiva empresarial; son una ventaja competitiva. “El éxito está reservado solo para aquellas empresas que logran diferenciarse en la mente de los usuarios, clientes e inversionistas. ¿Y cuál es el principio para la diferenciación? “La propia identidad”, la que se logra pregonando, llevando al mercado el mensaje, de que en la empresa solidaria se practican valores tan apreciados por el cliente como son la calidad, honestidad, equidad, transparencia.

Las cooperativas están basadas en los valores de mutua ayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Mutua Ayuda:

- Las comunidades pueden y deben auto determinarse.
- El desarrollo integral de la persona solo se puede lograr en asocio con otros.
- La vida activa del asociado en su cooperativa ayuda a su formación integral por las destrezas que adquiere, la comprensión de sus compañeros, las ideas que se forma del entorno social de la que hace parte.

Igualdad:

- La unidad básica de las cooperativas es la persona, así sea natural o jurídica.
- La preocupación central de la cooperativa es la persona y no el capital.
- Los asociados tienen derecho a: participar, ser informados, ser escuchados, ser involucrados en la toma de decisiones.
- Los miembros deben ser asociados en la forma más igualitaria posible.

Equidad:

- Es la forma como las cooperativas tratan de distribuir las ganancias o riquezas, basados en la participación del asociado y en su formación, no en la especulación.
- La distribución del excedente debe ser equitativa entre los asociados que lo generaron.

Solidaridad:

Más que una asociación de miembros, la cooperativa es una colectividad que maneja el sacrificio ahorro de una comunidad, lo cual es afirmación de fuerza colectiva y de responsabilidad mutua.

Igualdad

Consiste en otorgar el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado sin discriminación de sexo, clase social y capacidad intelectual o física.

Equidad

La equidad se refiere a la idea de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su participación o aporte y considerar sus condiciones y características especiales. Es decir, teniendo en cuenta la diferencia.

Solidaridad

Es la aceptación libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación de mutuo apoyo donde la felicidad depende de la acción colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

Honestidad

Es la honradez, la seriedad y la pureza en la conducta de los asociados. La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

Transparencia

En una cooperativa hay transparencia cuando la información es controlada entre asociados y dirigentes de manera clara, y oportuna. En la transparencia la base está en la confianza, la comunicación y la sinceridad. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

Responsabilidad Social

En el cooperativismo la responsabilidad social se vincula el compromiso con el desarrollo de la comunidad. Debido a esto las cooperativas son fundamentales en la generación de empleo y en la equitativa distribución de la riqueza.

Preocupación por los Demás

Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista estará en una situación de inquietud, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es preocupación por los demás.

TABLA Nº 1.3.- El cooperativismo y los valores humanos

EL COOPERATIVISMO Y LOS VALORES HUMANOS	
SOCIALES	INDIVIDUALES
1. La libertad	1.Honestidad
1. La solidaridad	2.Integridad / Transparencia

2. La Igualdad	3. Compromiso / Responsabilidad
3. La Democracia	4. Vocación Social / Interés por la comunidad
4. La Autoayuda	5. Pacifismo
5. Responsabilidad Social	6. Trabajo creativo
6. Justicia Social	7. Respeto a la Naturaleza
	8. Ejercicio de deberes y derechos

Fuente: Doctrina y Gestión Cooperativa 2008, Ministerio de Inclusión Económica y social.
Elaborado Por: Ángel González P.

1.4. Símbolos del Cooperativismo¹⁵

1.4.1. El emblema



Se encuentra representado por dos pinos unidos por la base de su follaje, circunscrito en un círculo de fondo amarillo. Este emblema surgió de un concurso organizado por la Liga Americana de Cooperativas de Estado Unidos, abierto internacionalmente. El trabajo presentado por el médico James Peter Warbasse, cofundador de la mencionada Liga, fue quien más se destacó y se adecuó a los requerimientos del cooperativismo.

- ❖ **LOS DOS PINOS.**- Significa la necesidad que las personas se unan para resolver rápida eficientemente los problemas que les concierne a todos.
- ❖ **EL CIRCULO.**- Representa al mundo que todo lo abarca y todo lo contiene. Así es el cooperativismo; esfuerzo humano entrelazado para servir a todos por igual.
- ❖ **COLOR VERDE.**- El color de los pinos y del círculo es el VERDE OSCURO, color que genera la clorofila, como principio de vida en la naturaleza.

¹⁵ Doctrina y Gestión Cooperativa 2008, Ministerio de Inclusión Económica y social.

- ❖ COLOR AMARILLO.- El fondo amarillo oro representa el sol que es fuente de vida para el hombre, las plantas y los animales.

1.4.2. La bandera del cooperativismo



La concepción original de la bandera con los colores del arco iris, había emanado del precursor de la cooperación en Francia, Charles Fourier, quien le había adoptado para su comunidad ideal, el Falansterio, como símbolo de la unidad en la diversidad. Después de la muerte de Fourier, se mantuvo año tras año la tradición del emblema del arco iris, cada vez que sus discípulos se reunían.

Dicha bandera consta de los siguientes colores rojo, anaranjado, amarillo, verde, azul, índigo y violeta en bandas horizontales. Los colores del arco iris en la bandera de la cooperación simbolizan los ideales y objetivos de paz universal, la unidad que supera las diferencias políticas, económicas, sociales, raciales o religiosas; la esperanza de la humanidad en un mundo mejor, donde reine la libertad, la dignidad personal, la justicia social y la solidaridad.

Los colores tienen el siguiente significado:

- ❖ El color rojo expresa la universalidad.
- ❖ El color anaranjado expresa la democracia.
- ❖ El color amarillo expresa la justicia.
- ❖ El color verde expresa la economía.
- ❖ El color índigo expresa la unidad.
- ❖ El color azul expresa la difusión.

La nueva bandera del cooperativismo.



El Consejo de Administración de la ACI en su reunión efectuada en la ciudad de Roma en abril de 2001 acordó cambiar la bandera del cooperativismo.

El motivo de dicha decisión fue promover y consolidar claramente la imagen cooperativa, ya que esta misma bandera era utilizada por algunos grupos no cooperativos, lo cual causaba confusión en varios países.

La vadera que sustituye a la tradicional del arco iris es de color blanco y lleva impreso el logotipo de ACI en el centro, del cual emergen palomas de la paz lo que rescata el consejo inicial del señor Charles Guide y representa, a su vez; la unidad de los diversos miembros de la ACI. Dicho diseño surge como motivo del centenario de la ACI en el año 1995. El arco iris consta de seis colores y la sigla ACI está impresa en el séptimo color, el violeta.

1.5. Principios del Cooperativismo¹⁶

Los principios son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

- **Primer Principio: Adhesión voluntaria y abierta.**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

- **Segundo Principio: Gestión democrática por parte de los socios.**

Las Cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

¹⁶ Doctrina y Gestión Cooperativa 2008, Ministerio de Inclusión Económica y social.

Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

- **Tercer Principio: Participación Económica de los Socios.**

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y la gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de este capital es normalmente propiedad común de la cooperativa. Por su capital los socios reciben una compensación si se producen excedentes, además de estos excedentes se apropian las reservas correspondientes.

- **Cuarto Principio: Autonomía e independencia.**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios, si firman acuerdos con otras organizaciones incluidos los gobiernos o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

- **Quinto Principio: Educación, formación e información.**

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas, informan al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y los beneficiarios de la cooperativa.

- **Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas.**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficientemente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- **Séptimo Principio: Compromiso con la Comunidad**

La cooperativa trabaja para el desarrollo de su comunidad por medio de políticas aprobadas por sus miembros.

1.6. Tipos de Cooperativismo¹⁷

¿Qué tipo de cooperativa existen?

En nuestro país pueden organizarse cooperativas para todas las actividades económicas, culturales o gremiales de acuerdo a las siguientes finalidades:

- Las que tienen por objeto la producción de bienes y servicios.
- Las que tienen por objeto la obtención de bienes y servicios.
- Las mixtas, que combinan actividades de producción y obtención.

¿Qué es una cooperativa de producción de bienes y servicios?

Es la cooperativa que tiene por objeto principal la producción de bienes o prestación de servicios, tales como la producción industrial o artesanal, la producción agrícola o producción pecuaria, transporte colectivo o de carga, producción de diversos públicos (mantenimiento, educación, salud, servicios profesionales, etc.).

¿Qué es una cooperativa de obtención de bienes y servicios?

Es la cooperativa que tiene por objeto la adquisición u organización de bienes o servicios para proporcionar a sus asociados, tales como consumo de alimentos y otros bienes, ahorro y crédito, obtención de viviendas, servicios múltiples, etc.

¿Qué es una Cooperativa Mixta?

La cooperativa mixta es la que persigue, a la vez, dos objetivos; producción de bienes y servicios, para terceros, y obtención de bienes y servicios para sus asociados.

¿Qué tipos de cooperativas de producción pueden existir?

Pueden existir cooperativas para la producción de cualquier bien o de cualquier servicio. Podemos organizar cooperativas de producción agrícola, pecuaria, industrial, artesanal, pesquera, carpintería, textil, etc., y de producción sus asociados deben tener la calidad de productores primarios, es decir, participar directamente en la actividad de la cooperativa.

¿Qué es una Cooperativa de Vivienda?

Es cuando un grupo de personas que no tienen casa propia se unen y entre todos

¹⁷ GRUPO CODEON. 2007 Tipos de Cooperativas. Disponible en Internet: <http://www.cooperar.galeon.com/tipos.htm> [Consulta 06-04-2014].

construyen el grupo habitacional para todos. Sorteando luego la vivienda que le tocará a cada uno.

¿Qué es una cooperativa de Producción Industrial?

Es una cooperativa de trabajadores y tiene como objeto transformar materia prima en bienes que tengan las características de satisfacer una necesidad de los consumidores mediante procesos industriales.

¿Qué es una cooperativa de Producción Agrícola?

Los integrantes de esta cooperativa tienen como objeto trabajar en común las tierras, comercializar sus productos, realizar compras en conjunto de consumidor agrícolas y en general efectuar sus labores en forma conjunta.

¿Qué es una Cooperativa Artesanal?

Sus integrantes elaboran alguna actividad artesanal y se unen entre todos para comprar los materiales con los que la elaboran y para comercializar el producto final.

¿Qué es una Cooperativa de Producción Pesquera?

Este tipo de cooperativas es organizado por un grupo de personas unidas por un vínculo de trabajo en común; la pesca. Buscan realizar una labor conjunta en beneficio propio y de la comunidad.

¿Qué es una Cooperativa de Producción de Servicios?

Estas cooperativas son las que prestan un determinado servicio a la comunidad. Por ejemplo: las cooperativas de transporte (pasajeros, carga, aérea, etc.), institutos educativos, fumigación aérea y otros.

¿Qué es una Cooperativa de Transporte?

Es un grupo de conductores o choferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad: el transporte de personas o cargas.

¿Qué es una Cooperativa de Consumo?

Es una asociación de consumidores que tiene como objeto mejorar los servicios de compra y venta de artículos de primera necesidad: electrodomésticos, útiles escolares, ropa, juguetes, repuestos, alimentos o víveres, artículos de limpieza y tocador, ofreciéndolos a asociaciones y comunidad a precios justos.

¿Qué es una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Es un grupo de personas que, organizando una cooperativa, desean ahorrar dinero periódicamente y que tienen como vínculo común: la comunidad, la empresa, la profesión, etc. Aparte de ahorrar, los asociados tienen la posibilidad de solicitar préstamos sobre sus ahorros o en cantidades mayores debidamente garantizadas.

1.7. El cooperativismo en el Ecuador¹⁸

El Ecuador como muchos otros países de América, Asia y África, afronta una serie de problemas, nacidos unos de su viciosa estructura política social, y otros de falta de recursos o de su defectuosa utilización.

Esta realidad da como resultado un bajo nivel cultural y económico de las grandes mayorías, que se refleja en algunos ámbitos de la vida, como bajo nivel de

instrucción, exagerado crecimiento de la población, mala alimentación, elevada tasa de mortalidad infantil, falta de vivienda, falta de empleo, falta de servicios básicos y comunitarios, falta de crédito, deficiente producción y productividad, etc.

Ante este panorama cabe preguntarse si nuestro país tiene suficientes recursos naturales, económicos y técnicos para resolver sus problemas y cuáles serán las estrategias más aconsejadas para ello.

Si analizamos la disponibilidad de recursos podremos observar que Ecuador dispone de recursos en el siguiente orden.

- Recursos Naturales: tierras productivas, hídricos, minería, flora y fauna terrestre, mares y lagos con su riqueza ictiológica, cuatro regiones naturales, paisajes, biodiversidad, clima benigno, etc.
- Recursos Económicos: Dinero proveniente de la venta de petróleo, minería, camarón, banano, cacao, artesanías, etc., es decir por la capacidad amortizativa del pueblo, en conclusión por todo lo que genera riqueza y trabajo.
- Recursos Técnicos: Constituyen las personas especializadas, la tecnología, los organismos de formación profesional, etc.

El problema está en que la disponibilidad de estos recursos está mal distribuida, está concentrada en pocas manos, la clase política hasta ahora solo responde a los intereses de los poderosos de siempre; si queremos que nuestro país progrese de verdad es imprescindible

¹⁸ Doctrina y Gestión Cooperativa 2008, Ministerio de Inclusión Económica y social.

que todos realicemos un extraordinario esfuerzo en todos los órdenes del vivir nacional, nos unamos y establezcamos un solo acuerdo, para nuestro propio desarrollo.

Como una de las alternativas reales de desarrollo, está el sistema cooperativo, que es vehículo más apropiado para conseguir la solución de muchas de las necesidades de los pueblos. El Estado tiene la obligación de ayudar en toda forma al desenvolvimiento de este sistema.

Necesitamos más cooperativistas que cooperativas, más personas convencidas y preparadas en el ramo, que simples grupos con un estatuto jurídico llamado cooperativa, el espíritu y la técnica deben prevalecer sobre la etiqueta y el formulismo.

CAPITULO II
DIAGNOSTICO DE LA COAC. SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA.

2. Diagnostico actual.

2.1. Antecedentes históricos de la COAC Servidores Municipales de Loja.

Ante la necesidad que presentaban los empleados y trabajadores del Ilustre Municipio de Loja, al momento de invertir su dinero y contar con propuestas de financiamiento para satisfacer sus múltiples necesidades, nace por su propia iniciativa la constitución de una institución de carácter financiero y social con el nombre de cooperativa de ahorro y crédito “Servidores Municipales de Loja” Cía. Ltda. Que a través de políticas encaminadas a fomentar el ahorro y la accesibilidad a créditos inmediatos, permita el desarrollo socioeconómico de todos sus asociados.

Con este antecedente se procede a enviar la documentación de constitución al Ministerio de Bienestar Social y el mismo a través de su dependencia adscrita, la Dirección Nacional de Cooperativas procede a emitir informe favorable para su aprobación con fecha 15 de marzo de 1983, con ello se acuerda conceder personería Jurídica e Inscribir y publicar en el Registro Oficial con fecha 20 de marzo de 1984 con el Nro. 706.

La cooperativa inicia sus operaciones con 10 socios fundadores y la parte operativa y administrativa se la realiza en una oficina que se adecuó temporalmente para el efecto, ubicada los predios del Ilustre Municipio del cantón Loja.

Situación actual de la COAC Servidores Municipales de Loja.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores Municipales de Loja Cía. Ltda., actualmente se encuentra funcionando en legal y debida forma, las misma adecuó su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Para los fines del presente Estatuto, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector

Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Loja, Provincia de Loja y, sin embargo, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La cooperativa es de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad; así mismo es de duración limitada sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

En la actualidad la cooperativa cuenta con un total de 4 trabajadores, que son los encargados de ofrecer atención al cliente, y realizar los diferentes procesos concernientes a la parte crediticia, contable y financiera.

La cooperativa es de carácter cerrado, es decir que únicamente pueden ser socios los trabajadores y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal y de sus dependencias e instituciones adscritas, además mantiene directa competencia con las instituciones financieras con las cuales el municipio de Loja ha realizado convenios de pago y cobro, como por ejemplo:

- ✚ Banco de Loja
- ✚ Cooperativa de ahorro y crédito COOPMEGO.
- ✚ Asociación de Empleados del Ilustre Municipio de Loja (Pese a no ser una institución netamente financiera, en la actualidad ofrece a sus miembros créditos por bajos montos, por lo cual se lo puede considerar como parte de la competencia que tiene la Cooperativa).

Cultura Organizacional

✚ Misión actual

Es una Institución cooperativista que fomenta el ahorro a sus asociados y ofrece servicios sociales y crediticios mediante políticas de solidaridad y esfuerzo común.

✍ **Visión actual**

"La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Servidores Municipales de Loja" Ltda., enmarcada en los principios de cooperativismo consolida una propuesta social y financiera al servicio de los empleados y trabajadores del Ilustre Municipio de Loja"

Horarios de Atención

En la actualidad la cooperativa mantiene horarios de atención de lunes a viernes en el siguiente horario:

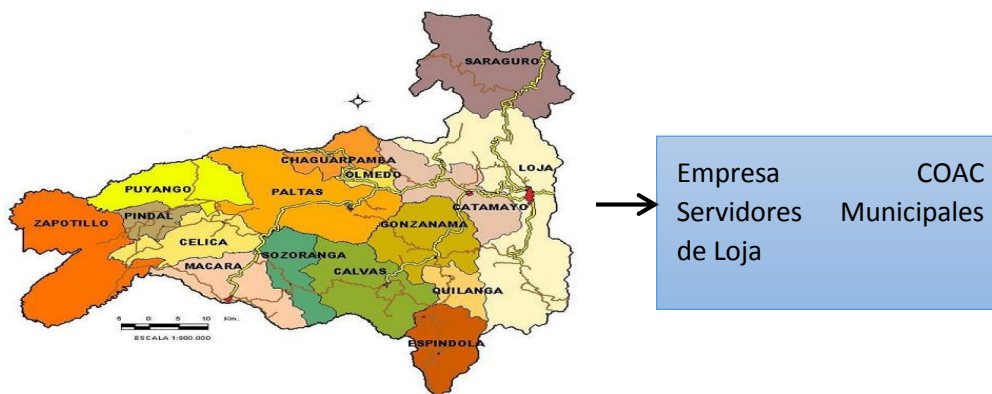
Mañana: 08H00 – 13H00.

Tarde: 15H00 – 19H00.

Macro-localización de la “COAC” Servidores Municipales de Loja.

La Cooperativa se encuentra ubicada en la Región sur del país, en la provincia y cantón Loja y sus límites son: al Norte con Azuay, al Sur con Perú, al Este con Zamora Chinchipe y al Oeste con El Oro y Perú.

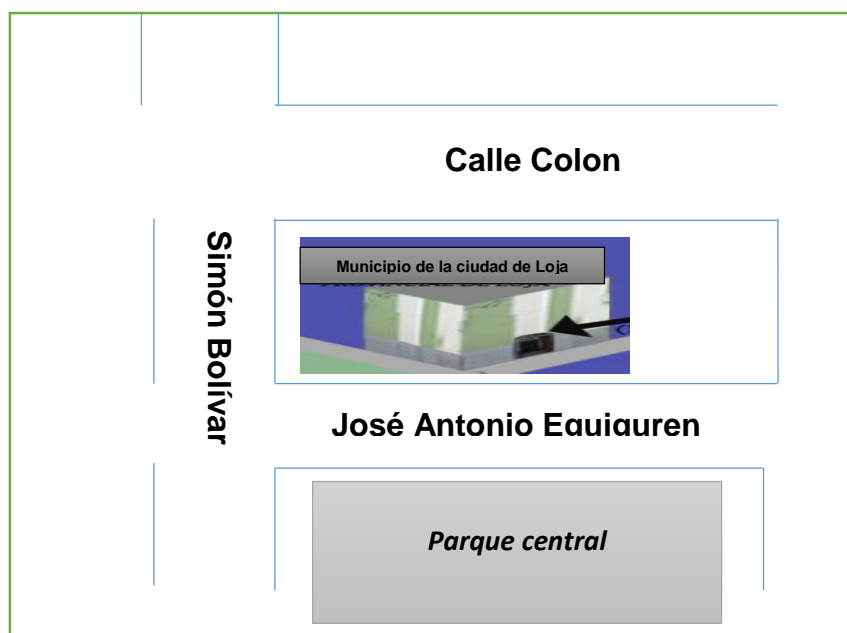
MACRO LOCALIZACIÓN



Micro-localización de la “COAC” Servidores Municipales de Loja.

La cooperativa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Loja en las calles Simón Bolívar 16-57 entre José Antonio Eguiguren y colón.

La infra estructura con la que cuenta la Cooperativa no es propia, pero mantienen un convenio en comodato con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja para realizar sus funciones en una de sus oficinas que están ubicadas en la planta baja.



CORREO ELECTRÓNICO:

❖ coop_servidoresmunicipalesdeloja@hotmail.com

TELÉFONO Y FAX

❖ 2585080 - 072585080

SERVICIOS QUE OFRECE:

Captaciones:

- Ahorros a la vista.

- Certificados de aportación.
- Ahorro Navideño.

Colocaciones:

- **Créditos Ordinarios:** El monto a financiar es en base al aporte del socio en la cooperativa, no existe monto mínimo ni monto máximo.
- **Créditos Extraordinarios:** En la actualidad el monto máximo a otorgar en esta clase de crédito es de \$500.00 dólares.
- **Créditos Vacacionales:** En la actualidad el monto máximo a otorgar de esta clase de crédito es de \$300.00 dólares.
- **Créditos Educativos:** En la actualidad el monto máximo a otorgar de esta clase de crédito es de 250.00 dólares y se lo oferta únicamente en los periodos desde el 01 de agosto al 31 de octubre de cada año.

Otros servicios:

- Fondo Mortuario.
- Ayuda económica por enfermedad.
- Anticipos de sueldo.
- Convenios con casas comerciales.

REQUISITOS PARA ACCEDER A UN CREDITO

DEUDOR

- Solicitud del préstamo
- Rol de pagos
- Copia de cedula
- Copia de certificado de votación

GARANTE

- Ser socio

- Rol de pagos
- Copia de cedula

La Cooperativa cuenta con un organigrama estructural sin embargo en la actualidad este se encuentra desactualizado; así mismo no cuenta con el manual de funciones en el cual se pueda dar a conocer las funciones y responsabilidades que debe tener cada empleado y trabajador.

Organigrama estructural de la COAC Servidores Municipales

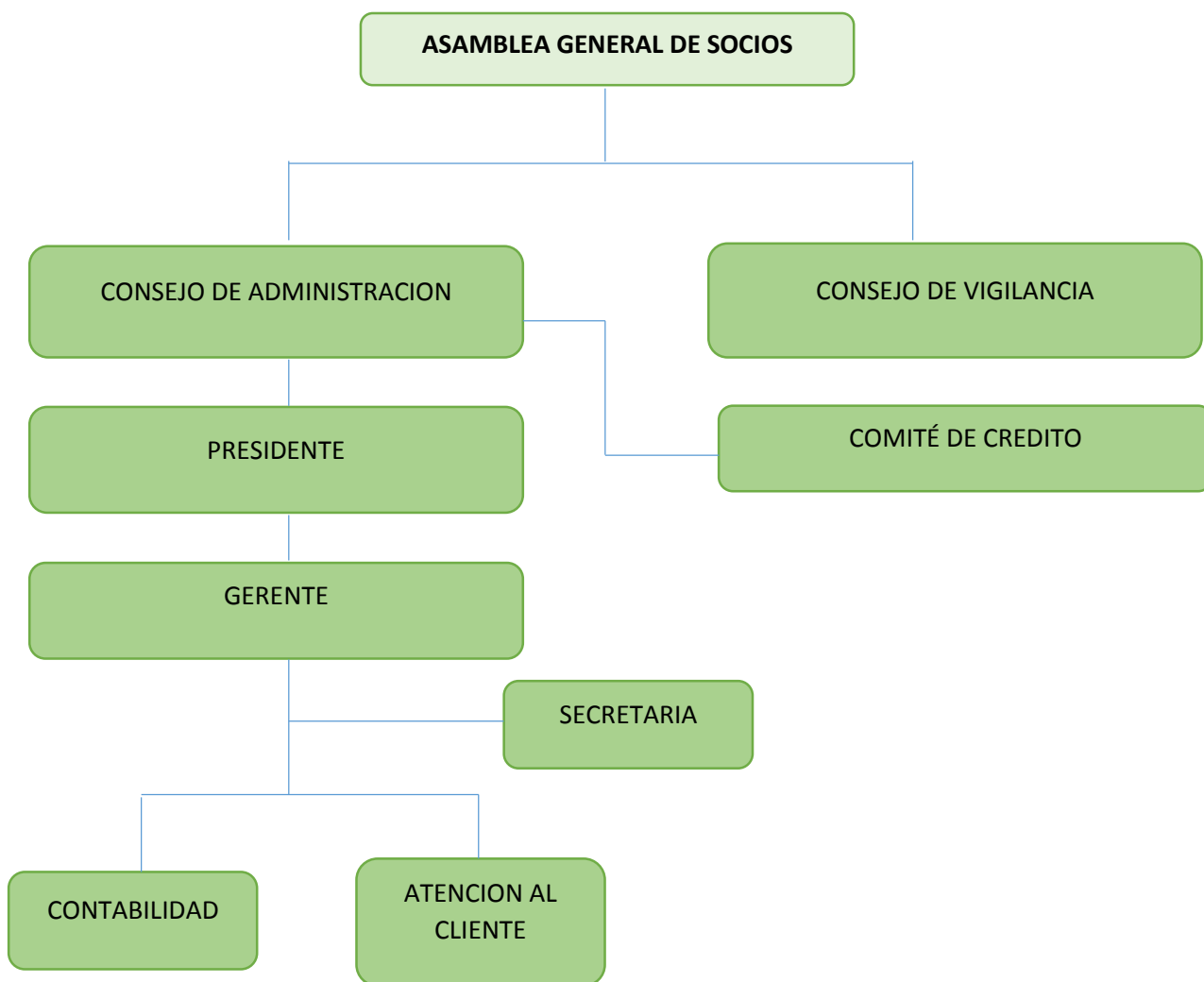


Grafico 2.1 Organigrama Estructural

Fuente: Cooperativa COAC

Elaborado Por: Ángel González

Miembros Directivos

- ✓ La Asamblea general de socios
- ✓ Consejo de vigilancia
- ✓ Consejo de administración
- ✓ Comité de crédito

Personal de la COAC Servidores Municipales de Loja

Área Administrativa

- Gerente.

Área de Contabilidad

- Secretaria – Contadora.
- Auxiliar Contable.

Área de servicios

- Atención al Cliente.

2.2 Análisis interno.

Mediante el análisis interno vamos a identificar las fortalezas y debilidades que tiene la cooperativa para desarrollar sus actividades.

2.2.1 Capacidad Administrativa.

En cuanto al personal administrativo con el que cuenta la cooperativa se ha detectado que no han recibido ningún tipo de capacitación, motivación e incentivos a pesar de conocer la importancia que implicar contar con empleados motivados y comprometidos con la institución para cumplir de forma eficiente y eficaz las funciones en cada departamento.

2.2.2 Capacidad Directiva.

La parte Directiva de la cooperativa la constituyen los consejos de administración y vigilancia, los mismos que están encargados de planificar y dirigir las actividades realizadas, así como también fiscalizar el trabajo realizado por el gerente de la institución. En la actualidad estos consejos no

tienen planificadas cronológicamente las reuniones que realizan, sino que esperan un comunicado por parte de la gerencia, para tratar temas de importante relevancia para la cooperativa.

2.2.3 Capacidad Tecnológica.

En cuanto a la capacidad tecnológica con que cuenta la cooperativa se puede indicar que la adquisición de software y la red informática con la que cuenta ha permitido, que los empleados de la misma, puedan efectuar normalmente sus actividades, sin embargo es importante indicar que se pretende adaptar un nuevo sistema que se adapte a los procesos realizados dentro de la institución, con el objetivo de minimizar los tiempos por procesos.

2.2.4 Capacidad Financiera.

En cuanto a la capacidad financiera de la cooperativa se puede mencionar que se mantiene buenos indicadores financieros, debido a una buena administración del presupuesto por parte de la gerencia, sin embargo en los últimos meses se ha presentado ciertas complicaciones con la recaudación de cartera lo que ha imposibilitado obtener muy buenos niveles de liquidez.

2.3. Análisis externo.

Mediante el presente análisis se tratará de identificar los factores externos que rodean a la cooperativa y los cuales podrían incidir directamente en la realización de actividades operativas, es por ello que se ha tomado en cuenta los siguientes factores: económico, político, legal y tecnológico.

2.3.1 Macro ambiente.

2.3.1.1 Factor Económico.

En la actualidad la Cooperativa mantiene niveles muy aceptables de captaciones de ahorro por parte de sus asociados, esto es debido al incremento en la cantidad de ingresos que perciben los socios. La homologación de partidas realizada a los empleados y trabajadores permitió una alza salarial en el Personal que labora en el GAD municipal del cantón Loja, lo que ha favorecido para estimular el ahorro y el nivel de endeudamiento por parte de los socios que tienen alternativas de inversión debido al poder adquisitivo que ha adquirido.

2.3.1.2 Factor Político.

La realidad actual de la Cooperativa respecto al factor político, se encuentra en un estado de transición debido al cambio en la administración Municipal desde el mes de mayo 2014. Por lo que se espera que las medidas tomadas por la actual administración no afecten al normal al desarrollo normal y sostenido de la institución.

2.3.1.3 Factor Legal.

Ante la publicación de la Ley de economía popular y solidaria, se establecen las normas de funcionamiento del sistema cooperativista ecuatoriano; la aplicación de esta ley ha influido directamente en la parte legal de la Cooperativa, ya que por decisión de la Superintendencia de economía popular y solidaria se exige una modificación en los estatutos actuales.

Si bien la nueva Ley de economía popular y solidaria presenta nuevos cambios a los cuales la cooperativa tiene que adaptarse, esto es bien visto ya que mediante esta Ley se establecen las reglas de juego para el sector cooperativista.

2.3.1.4 Factor tecnológico.

El factor tecnológico ha incidido en forma positiva en la Cooperativa, ya que le ha permitido prestar un mejor servicio en cuanto a la atención al socio, incremento en la productividad, reducción de costos, rapidez de la información, mayor comunicación, transmisión eficiente de datos, etc.

Es importante destacar que en los últimos años se ha invertido en tecnología, a pesar de que la adquisición representa costos muy altos, sin embargo se encuentran bien justificados por la utilidad y el aporte positivo al desarrollo de la Cooperativa.

A continuación se listan la tecnología con la que se cuenta:

- Acceso a internet
- Software de gestión empresarial
- Red de datos
- Correo electrónico.

2.3.2 Microambiente.

2.3.2.1 Clientes.

Los clientes son denominados como socios en la cooperativa, tienen la cualidad específica de ser empleados o trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Loja.

El número de socios se ha mantenido con pequeñas variaciones en los últimos años, sin embargo es importante destacar que de la totalidad de socios, existe un 15% que llevan más de quince años como socios lo cual denota la fidelidad hacia la cooperativa.

A continuación se presenta las estadísticas con la cantidad de socios de los últimos cinco años.

Tabla Nro. 2.1. Clientes

AÑO	NUMERO DE SOCIOS
2010	895 socios
2011	897 socios
2012	930 socios
2013	954 socios
2014	917 socios

Fuente: COAC Servidores Municipales de Loja.
Elaborado Por: Angel Gonzalez Pineda.

2.3.2.2 Proveedores.

La cooperativa realiza la selección de sus proveedores a través de proformas (mínimo tres), las mismas que son analizadas y aprobadas por la gerencia, para en lo posterior proceder a realizar la adquisición del bien o del servicio.

En la actualidad la Cooperativa mantiene una relación comercial con los siguientes proveedores:

Tabla Nro. 2.2. Proveedores.

PROVEEDOR	SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> • Corporación Nacional de Telecomunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedor del servicio telefónico e internet.
<ul style="list-style-type: none"> • La Reforma S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedor de materiales y suministros de oficina.
<ul style="list-style-type: none"> • Imprenta Intergraf 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedor de Comprobantes de venta y retención.
<ul style="list-style-type: none"> • Toners Cía. Ltda. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedor de equipos de computación e informática (ocasionalmente).
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidora Romar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedor de utensilios de aseo (ocasionalmente)

Fuente: COAC Servidores Municipales de Loja.
Elaborado Por: Angel Gonzalez Pineda.

2.3.2.3 Competencia.

La cooperativa debe enfocarse en capacitar todos sus recursos eficientemente con los perfiles adecuados y según su formación académica, para mejorar su gestión ya que la competencia está pendiente del desarrollo diario en sus actividades por lo tanto existirá una guerra constante de los intereses, créditos, ahorros, promociones, publicidad y un mejor servicio que perjudican a la caja quitándole valiosos segmentos de mercados por lo cual provocan una disminución de rentabilidad en la misma.

2.3.2.4 Organismos de Control.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.- Se encarga de la supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

La Superintendencia de Compañías.- Se encarga de vigilar y controlar la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.

La Unidad de Análisis Financiero-UAF.- Es el organismo que se encarga de solicitar y recibir, bajo reserva, la información sobre operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas para procesarlas, analizarlas y de ser el caso remitir un reporte a la Fiscalía General del Estado, con carácter reservado y con los debidos soportes.

2.4. Análisis FODA.

Mediante el análisis FODA realizado en la Cooperativa, la misma estará en capacidad de plantear las acciones que debería poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a prepararla contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas de la misma.

2.5. Matrices de impacto.

2.5.1. Matriz de Impacto Externa.

Oportunidades: Se presentan las condiciones favorables a la cooperativa generadas por el ambiente externo, son temporales y están orientadas a la misión y visión institucional.

Las oportunidades son las siguientes:

- Alta demanda de servicios financieros por parte de los empleados y trabajadores del GAD municipal
- Reconocimiento en el mercado local por parte de los empleados y trabajadores del GAD municipal.
- Mantener el apoyo técnico por parte de los organismos gubernamentales que regulan y controlan al sector cooperativista.
- Contar con un espacio físico gratuito otorgado por el GAD municipal.

Amenazas.- Se presentan las condiciones riesgosas generadas por el medio, establecidas para la cooperativa y son de duración variada, ya que no son controladas por la misma.

Las amenazas detectadas son las siguientes:

- Crecimiento muy fuerte de la competencia.
- El nuevo cambio de Administración del GAD Municipal.
- Competencia desleal por parte de Cooperativas que manejan presupuestos muy elevados.
- Creación de políticas promocionales por parte de la competencia.

MATRIZ DEL IMPACTO EXTERNA

Tabla Nro. 2.3

Descripción	Peso	Calificación	Total
OPORTUNIDADES			
Alta demanda de servicios financieros por parte de los empleados y trabajadores del GAD municipal	0,14	4	0,56
Reconocimiento en el mercado local por parte de los empleados y trabajadores del GAD municipal	0,14	4	0,56
Mantener el apoyo técnico por parte de los organismos gubernamentales que regulan y controlan al sector cooperativista.	0,13	3	0,39

Contar con un espacio físico gratuito otorgado por el GAD municipal	0,12	3	0,36
AMENAZAS			
Crecimiento muy fuerte de la competencia.	0,12	1	0,12
El nuevo cambio de Administración del GAD Municipal.	0,11	1	0,11
Competencia desleal por parte de Cooperativas que manejan presupuestos muy elevados.	0,12	2	0,24
Creación de políticas promocionales por parte de la competencia	0,12	1	0,12
Total	1		2,46

Fuente: Análisis Externo

Elaborado por: Ángel González P.

Análisis: Como se puede observar los resultados es de 2.46, lo que representa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, por lo que la cooperativa debe aplicar estrategias para disminuir estos problemas, a fin de mejorar sus potencialidades.

Así mismo se debe aprovechar las oportunidades con el fin de mejorar su imagen y las actividades que realizan dentro, y en las amenazas se deben eliminar para que no se presenten problemas en el futuro en la cooperativa.

2.5.2. Matriz de Impacto Interna.

Fortalezas.- Se presentan los factores o situaciones internas que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, los mismos fueron identificados en base a la discusión y el razonamiento objetivo y realista.

Entre las fortalezas se obtienen las siguientes:

- Fácil tramitación para la obtención de créditos
- Relación laboral estable
- Confianza de los socios
- Tasa de interés por debajo de la competencia
- Espíritu de cooperación y crecimiento del personal
- Atención y servicio personalizado
- Buen desempeño laboral
- Implementación de un sistema financiero y de mercadotecnia
- Posicionamiento en el mercado.
- Horario adecuado

Debilidades.- Se presentan los factores internos negativos que limitan las posibilidades en la cooperativa para el logro de sus objetivos, los mismo han sido determinados a través de la observación y la entrevistas realizadas a los empleados y al gerente de la cooperativa en las oficinas de la misma.

Las debilidades de la cooperativa son las siguientes:

- Mala distribución de la Infraestructura.
- No cuenta con la organización administrativa, ni manuales de funciones.
- Falta de capacitación al personal.
- Cartera vencida en la caja de ahorro y créditos.
- Falta de publicidad.
- Falta de un plan estratégico.
- Falta de motivación e incentivo a los empleados.
- Deficiencia en tecnologías que vayan acorde a las necesidades de la cooperativa.

Tabla Nro. 2.4. Matriz de Impacto interno

Descripción	Peso	Calificación	total
FORTALEZAS			
Fácil tramitación para la obtención de créditos	0,07	4	0,28
Relación Laboral Estable	0,06	4	0,24
Confianza de los socios	0,06	4	0,24
Tasa de interés por debajo de la competencia	0,07	4	0,28
Espíritu de Cooperación y crecimiento del personal	0,06	3	0,18
Atención y servicio personalizado	0,06	3	0,18
Buen desempeño laboral	0,06	4	0,24
Implementación de un sistema financiero y de mercadotecnia	0,06	3	0,18
Posicionamiento en el mercado	0,06	4	0,24
Horario adecuado	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			0
Mala distribución de la Infraestructura	0,04	2	0,08
No cuenta con la organización administrativa ni manuales de funciones	0,04	1	0,04
Falta de capacitación al personal	0,05	2	0,1
Cartera vencida en la caja de ahorro y créditos	0,04	1	0,04
Falta de publicidad	0,06	2	0,12
Deficiencia en tecnologías	0,05	2	0,1
Falta de un plan estratégico	0,05	1	0,05
Falta de motivación e incentivo a los empleados	0,05	2	0,1
Total	1		2,87

Fuente: Análisis Interno (Entrevista al gerente y encuesta Realizada a los Empleados)

Elaboración: Ángel González P.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene un resultado de 2.87, esto quiere decir que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, factor que puede ser aprovechado por la Institución para mejorar su accionar.

2.5.3. Matriz de Vulnerabilidad.

Tabla Nro. 2.5. Matriz de vulnerabilidad

Amenazas Debilidades	Crecimiento muy fuerte de la competencia.	El nuevo cambio de Administración del GAD Municipal.	Competencia desleal por parte de Cooperativas que manejan presupuestos muy elevados.	Creación de políticas promocionales por parte de la competencia.
Mala distribución de la infraestructura	2	2	2	1
No cuenta con la organización administrativa ni manuales de funciones	1	2	2	2
Falta de capacitación al personal	2	2	2	2
Cartera vencida en la caja de ahorro y créditos	1	1	1	2
Falta de publicidad	2	2	1	2
Deficiencia en tecnologías	2	2	2	2
Falta de un plan estratégico	1	2	1	2
Falta de motivación e incentivo a los empleados	2	1	2	1

Fuente: COAC Servidores Municipales de Loja.

Elaborado por: Ángel González P.

2.5.4. Matriz de Aprovechabilidad

Tabla Nro. 2.6 - Matriz de Aprovechabilidad

Oportunidades Fortalezas	Alta demanda de servicios financieros por parte de los empleados y trabajadores del GAD municipal	Reconocimiento en el mercado local por parte de los empleados y trabajadores del GAD municipal.	Mantener el apoyo técnico por parte de los organismos gubernamentales que regulan y controlan al sector cooperativista.	Contar con un espacio físico gratuito otorgado por el GAD municipal
Fácil tramitación para la obtención de créditos	4	4	3	3
Relación Laboral Estable	4	4	4	3
Confianza de los socios	4	3	4	3
Tasa de interés por debajo de la competencia	4	4	3	4
Espíritu de Cooperación y crecimiento del personal	3	4	4	4
Atención y servicio personalizado	3	4	3	4
Buen desempeño laboral	4	4	4	4
Implementación de un sistema financiero y de mercadotecnia	3	4	4	3
Posicionamiento en el mercado	4	4	4	4
Horario Adecuado	3	3	4	3

Fuente: COAC Servidores Municipales de Loja.

Elaborado por: Ángel González P.

2.5.5. Matriz de Estrategias

Tabla Nro. 2.7. – Matriz de estrategias

FACTORES EXTERNOS (oportunidades, amenazas) FACTORES INTERNOS (fortalezas, debilidades)	OPORTUNIDADES o.1 Alta demanda de servicios financieros por parte de los empleados y trabajadores del GAD municipal o.2 Reconocimiento en el mercado local por parte de los empleados y trabajadores del GAD municipal. o.3 Mantener el apoyo técnico por parte de los organismos gubernamentales que regulan y controlan al sector cooperativista o.4 Contar con un espacio físico gratuito otorgado por el GAD municipal	AMENAZAS a.1 Crecimiento muy fuerte de la competencia a.2 El nuevo cambio de Administración del GAD Municipal. a.3 Competencia desleal por parte de Cooperativas que manejan presupuestos muy elevados a.4 Creación de políticas promocionales por parte de la competencia
	FORTALEZAS f.1 Fácil tramitación para la obtención de créditos f.2 Relación Laboral Estable f.3 Confianza de los socios f.4 Tasa de interés por debajo de la competencia f.5 Espíritu de Cooperación y crecimiento del personal f.6 Atención y servicio personalizado f.7 Buen desempeño laboral f.8 Implementación de un sistema financiero y de mercadotecnia f.9 Posicionamiento en el mercado. f.10 Horario Adecuado	ESTRATEGIAS (FO) ➤ Mejorar la estructura administrativa de la cooperativa para hacerla más eficiente, y brindar un mejor servicio al socio.
DEBILIDADES d.1 Infraestructura Inadecuada d.2 No cuenta con la organización administrativa ni manuales de funciones d.3 Falta de capacitación al personal	ESTRATEGIAS (DO) ➤ Elaborar un plan de capacitación para mejorar el desempeño en sus	ESTRATEGIAS (DA) ➤ Realizar un plan de promociones y premios

<p>d.4 Cartera vencida en la caja de ahorro y créditos</p> <p>d.5 Falta de publicidad</p> <p>d.6 Deficiencia en tecnologías</p> <p>d.7 Falta de un plan estratégico</p> <p>d.8 Falta de motivación e incentivo a los empleados</p>	<p>funciones al personal de la cooperativa.</p>	<p>para incentivar al personal y clientes.</p>
---	---	--

Fuente: Matriz Externa e Interna

Elaboración: Ángel González P.

2.5.6. Hoja de Trabajo

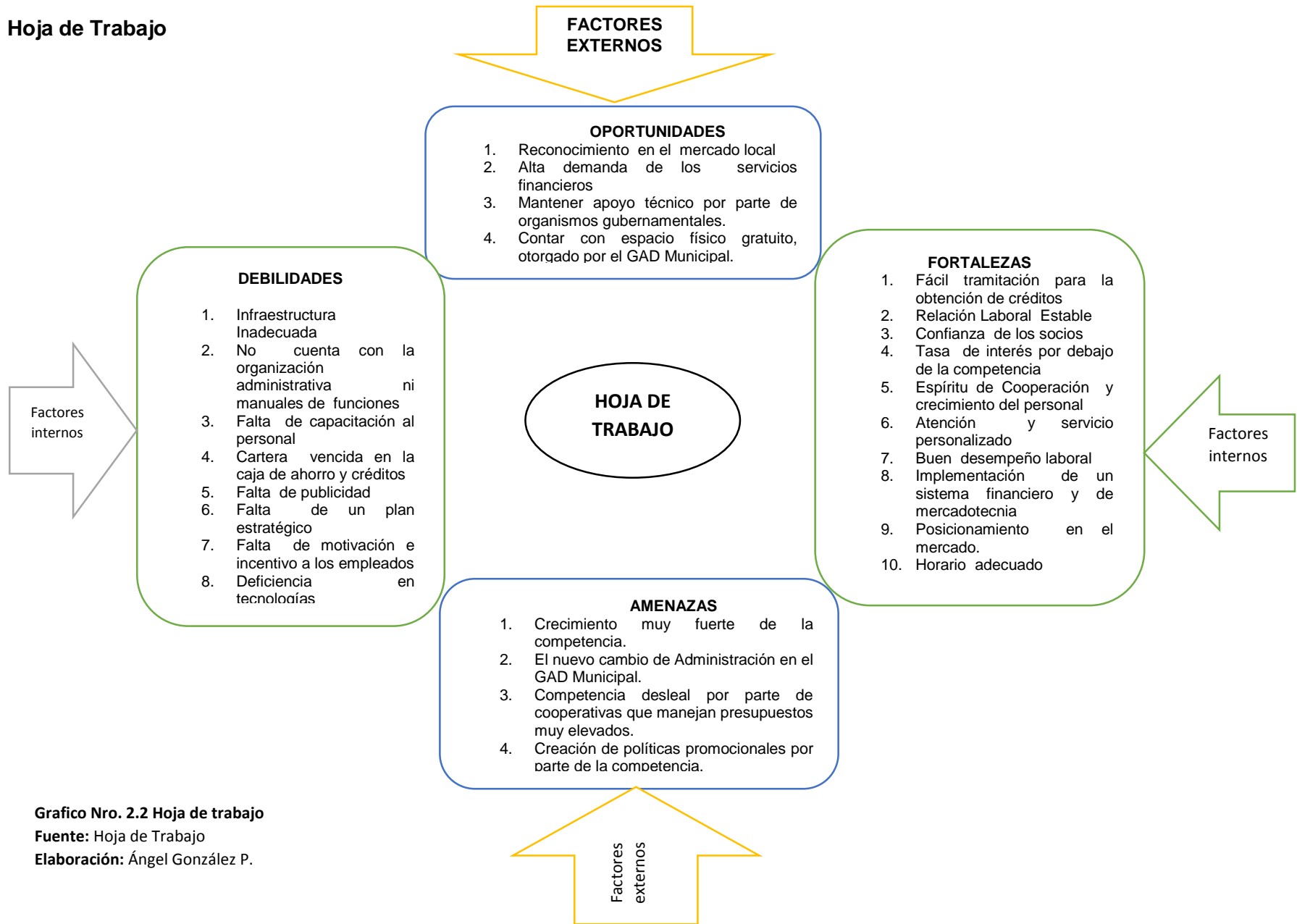


Grafico Nro. 2.2 Hoja de trabajo

Fuente: Hoja de Trabajo

Elaboración: Ángel González P.

CAPÍTULO III

**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PROPUESTO PARA LA
COAC SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA**

3.1. Matriz axiológica.

Mediante la Matriz axiológica la Cooperativa formulará los principios y valores institucionales que guiarán al desenvolvimiento de la misma, así también le permitirá tomar una guía para formular la escala de valores de una organización y constituirse en un apoyo para diagnosticar el futuro.

A través de una reunión mantenida con el Gerente y los empleados de la Cooperativa se socializaron los diferentes aspectos a tomar en cuenta para determinar, los principios y valores que servirán de base para manejar una cultura organizacional en la cooperativa.

3.1.1 Principios propuestos:

Los principios propuestos para la Cooperativa son los siguientes:

Tabla Nro. 3.1

Principios	Administración	Empleados	Proveedores	Clientes
Orientación hacia las personas	X	x	x	x
Calidad	X	x	x	
Puntualidad	X	x	x	
Trabajo en Equipo	X	x	x	

Fuente: Cooperativa de Servidores Municipales de Loja.

Elaboración: Ángel González P.

X= Muy bueno

Vacío= Malo

3.1.2 Valores propuestos:

Los valores propuestos para la cooperativa son los siguientes:

Tabla Nro. 3.2

Valores	Administración	Empleados	Proveedores	Clientes
Solidaridad	X	x	x	x
Honestidad	X	x	x	
Transparencia	X	x	x	x
Lealtad	X	x	x	

Fuente: Cooperativa de Servidores Municipales de Loja.

Elaboración: Ángel González P.

X= Muy bueno

Vacío= Malo

3.2 Misión propuesta.

Participar activamente en el sistema cooperativo popular y solidario dentro del sector financiero, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad, satisfaciendo las necesidades y mejorando la calidad de vida de nuestros asociados, a través de una gestión eficiente, honesta y solidaria.

3.3 Visión propuesta.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Servidores Municipales de Loja" Ltda., en el año 2020 será la primera alternativa financiera para los empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Loja, reconocida por entregar productos innovadores y de calidad, con un equipo humano profesional, altamente calificado y comprometido con los intereses institucionales.

3.4 Objetivos estratégicos propuestos.

3.4.1 Objetivo General.

Buscar la satisfacción y bienestar de todos sus socios y clientes mejorando la posición financiera y patrimonial brindando una gran variedad de productos y servicios.

3.4.2 Objetivos Específicos.

Para determinar los objetivos específicos del presente trabajo nos enfocamos en cuatro perspectivas que permitirán a la Cooperativa disminuir en gran medida las debilidades que presentó al realizar el análisis FODA.

Perspectiva Financiera:

- Consolidar la solvencia y solidez financiera como empresa cooperativa en su zona de influencia a través de indicadores financieros iguales o mejores al grupo de empresas cooperativas del segmento.
- Aumentar la rentabilidad de la Cooperativa, gestionando la recuperación de la cartera vencida.

Perspectiva de Cliente:

- Mantener un nivel de satisfacción no menor al 85% en la atención que se brinda a los socios.

- Mejorar el nivel de satisfacción referente a los servicios que ofrece la Cooperativa a sus asociados.

Perspectiva de Desarrollo Interno:

- Fortalecer los procesos internos operativos.
- Incrementar el número de socios.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:

- Contar con un equipo especializado y comprometido en la gestión y administración financiera.
- Actualizar los conocimientos de los empleados de forma periódica.

3.5 Estrategias.

Las estrategias propuestas son las siguientes:

- Mejorar la eficacia en la supervisión, evaluando periódicamente los indicadores financieros y ampliando nuestra red de servicios para cubrir a todos los participantes.
- Facilitar la comunicación a través de un lenguaje fácil de entender, utilizando sistemas gráficos, que permitan que los participantes puedan modificar sus paradigmas, sus modos de pensar y ampliar sus conocimientos.
- Proporcionar a los empleados instrucciones técnicas a través de un manual de funciones sobre el modo de trabajar, realizando un entrenamiento y actualización de conocimientos de forma periódica.
- Implementar procedimientos tendientes a identificar las necesidades, gustos, deseos, expectativas y opiniones de los clientes con respecto a los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa. Así también implementar una página web que permita a los socios obtener en tiempo real información referente a sus cuentas, créditos, transferencias etc.

3.6 Políticas.

3.6.1 Políticas de atención al cliente.

La oficina matriz se encuentra ubicada en los bajos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la ciudad de Loja, la misma utiliza como herramienta para su gestión un software informático contable. En el mismo se tiene acceso a todo tipo de información del cliente, los ejecutivos deben ser especialistas en ofrecer los productos de la Cooperativa así como también conocer toda la parte técnica y comercial.

Realizar un seguimiento posventa a los clientes tanto después de adquirido el producto o servicio, como después de haber dado respuesta a su solicitud o reclamación. Cuando el cliente se dirige a la Cooperativa tendrá la confianza de hablar con especialistas, que les entienden y les brindarán asesoría. Los clientes se dirigirán a la cooperativa para solucionar cualquier tipo de problemas, desde información de los productos y asesoramiento de utilización de beneficios. La COAC deberá contar con una infraestructura física que permita que el cliente se sienta como en su casa.

Descripción del Cliente (Socio)

- Un Socio es el individuo más importante en la Cooperativa, ya sea que el contacto sea en persona, por correo electrónico, o por teléfono.
- Un Socio no depende de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- El Socio no es una interrupción de nuestro trabajo, es el propósito de nuestras labores.
- No le estamos haciendo un favor al atenderlo; él nos da la oportunidad de servirle.
- El Socio es la persona que trae sus deseos y nuestra labor será manejarla con provecho para él y para nosotros mismos.

3.6.2 Políticas de Personal.

Las presentes políticas de personal de la Cooperativa de ahorro y crédito “Servidores Municipales de Loja” Cía. Ltda., tendrá el ámbito de aplicación en la ciudad de Loja lugar en la que actualmente la Cooperativa tiene sus oficinas administrativas y operativas.

Requisitos de Admisión

La incorporación de personal se dará cumpliendo el perfil profesional y personal requerido para el puesto laboral a cubrir.

1. El proceso de selección de personal estará a cargo de la Gerencia de la Cooperativa, ya que en la actualidad la misma no cuenta con el departamento de Recursos Humanos.

Se deberá cumplir los siguientes pasos:

- Convocatoria realizada a través de la prensa escrita y/o bolsas de empleo de internet.
- Análisis de las hojas de vida de los postulantes.
- Presentación a las evaluaciones técnicas.
- Presentación a las pruebas psicotécnicas.
- Presentación a la entrevista.
- Verificación de la documentación presentada en la hoja de vida.

- Determinación de resultados
2. El proceso de selección será imparcial, objetivo y justo, incorporando a los más idóneos para la función a desempeñar.
 3. El personal incorporado deberá presentar potencialidad de desarrollo, iniciativa y creatividad, vocación de servicio a la comunidad, en especial a los sectores populares.
 4. Se llevará un registro detallado y actualizado de todos los trabajadores que laboren en la Cooperativa, mediante carpetas individuales que contendrá la siguiente información y documentación mínima:
 - Apellidos y nombres completos
 - Número de cédula de identidad (copia de la cédula)
 - Número de afiliación al I.E.S.S (copia de carné del I.E.S.S, si lo tuviere)
 - Copia del certificado de votación (actualizada)
 - Dirección Domiciliaria
 - Lugar y fecha de nacimiento
 - Estado civil
 - Datos personales de sus familiares. Cónyuge, e hijos (copia de partida o acta de matrimonio y partidas de nacimiento de sus hijos);
 - Instrucción y/o grado académico que posee (copia de títulos y documentos de respaldo)
 - Nombre del cargo con la que comenzó a trabajar en la Cooperativa
 - Cambios, ascensos o promociones recibidos, con especificación de cargos, fechas y remuneración inicial.
 - Especificación del cargo y función actual;
 - Es obligatorio para los trabajadores, mantener permanentemente actualizado su archivo personal, mediante la presentación oportuna de información y documentos que establezcan cualquier cambio en relación con los datos señalados anteriormente.
 5. No podrán ser contratados como empleados de la Cooperativa las personas que mantengan parentesco, de hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad con algún miembro del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia o con algún empleado activo de la institución.

Tipos de contrato

La Cooperativa dependiendo de sus necesidades suscribirá con sus empleados o trabajadores los correspondientes contratos de trabajo: a saber:

A prueba.

Por tiempo fijo.

Por tiempo indefinido.

Ocasional.

Asistencia y Puntualidad

Todo empleado o trabajador estará presente en su puesto de trabajo conforme a los horarios oficiales establecidos por la Cooperativa.

Si un empleado se retrasare o se viera precisado en ausentarse de su trabajo, intentará por todos los medios notificar a su Jefe, sin perjuicio de aquello deberá presentar la respectiva justificación sobre el hecho acontecido.

La gerencia determinará los mecanismos y las herramientas necesarias para hacer cumplir a cabalidad esta disposición.

De los Horarios de Trabajo

Los trabajadores de la Cooperativa tendrán una jornada de ocho horas diarias y de cuarenta horas semanales, de acuerdo con el horario que establezca la Cooperativa para el efecto.

a. El ingreso y salida de los empleados de la cooperativa se realizará mediante huella digital o registro biométrico, y si no lo hubiere cada empleado deberá registrarse con su firma en un control que reposará en el departamento de recursos humanos, o en las oficinas del gerente según sea el caso, cuyo encargado llevará un control de los retrasos en cada oficina.

b.- La Cooperativa permite una tolerancia de 8 minutos de retraso a la hora de ingreso por día; no pudiendo exceder de cuarenta minutos acumulados al mes; pasado este tiempo y siempre y cuando se trate de un retraso injustificado, se descontará del rol de pagos en forma proporcional al valor por minuto de la remuneración básica de cada empleado.

De los Permisos, Licencias y Vacaciones al Personal

La Cooperativa concederá permisos únicamente en los casos contemplados en el Código de Trabajo y por calamidad doméstica, siempre y cuando exista la documentación justificada correspondiente.

Compete al Jefe cerciorarse de que los permisos se registren debidamente, se tomarán las siguientes medidas en este aspecto:

a) El empleado presenta un oficio solicitando permiso al jefe de área.

El Jefe de área aprueba el permiso y especifica las observaciones del caso.

El empleado con la aprobación del jefe de área presenta el oficio al jefe de Recursos Humanos o al gerente según sea el caso para la autorización final, aquí se registrará y archivará en la carpeta de permisos de los empleados.

b) En caso de enfermedad el empleado deberá comunicar al jefe del área para que este a su vez comunique al Jefe de Recursos Humanos o al gerente según sea el caso, dentro de los tres primeros días de enfermedad y deberá adjuntar el certificado médico que acredite su enfermedad que deberá ser extendido por el IESS o por médicos privados.

3.7. MAPA ESTRATEGICO

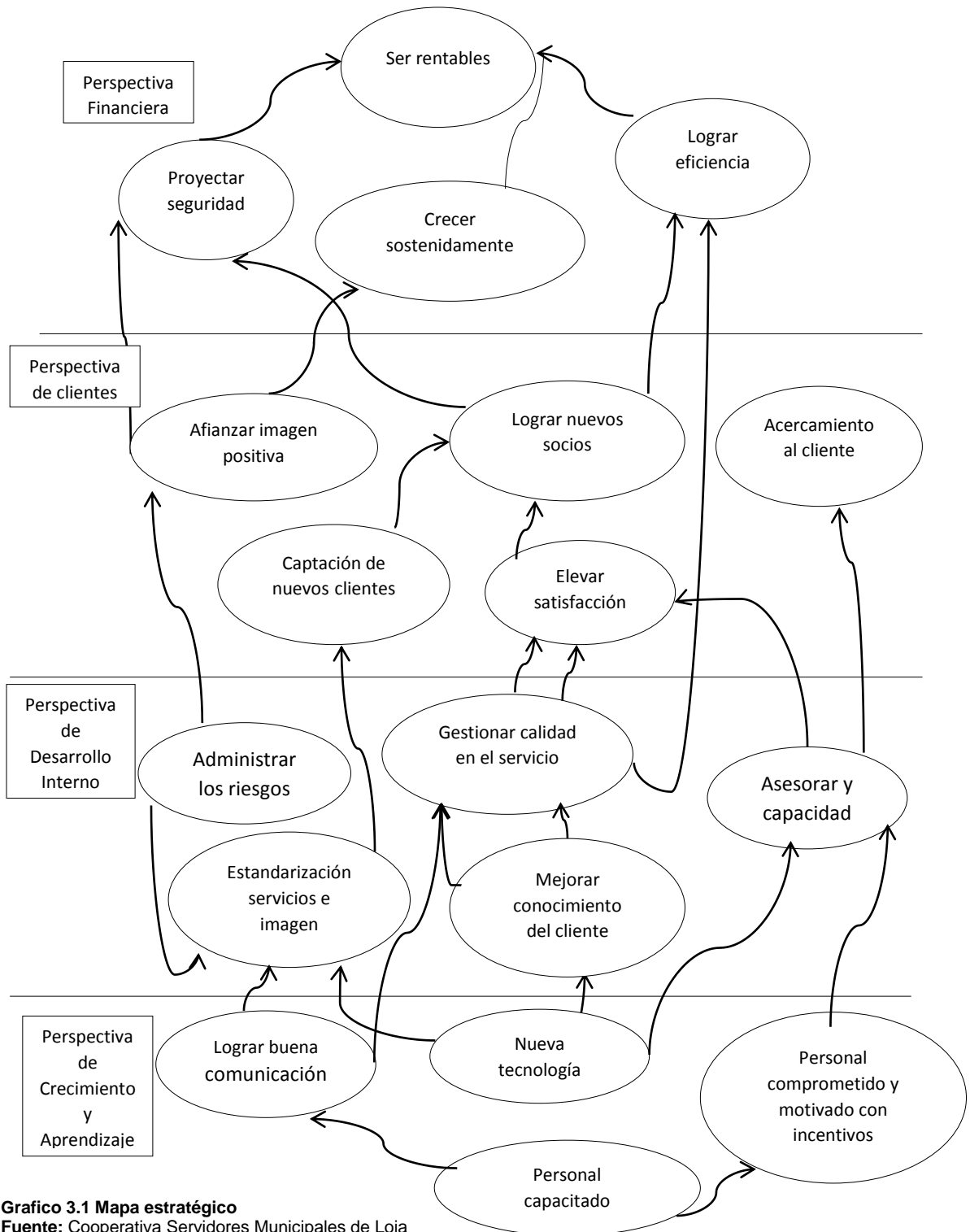


Grafico 3.1 Mapa estratégico
Fuente: Cooperativa Servidores Municipales de Loja
Elaboración: Ángel González P.

CAPITULO IV
PLAN TÁCTICO, PLAN OPERATIVO E INDICADORES DE GESTIÓN.

4. Plan estratégico.

Mediante el presente plan estratégico se intenta establecer un punto de partida del proceso de planificación en la cooperativa, por lo que se tomara la planificación enfocada en los sentidos financieros, de clientes, de desarrollo interno y de crecimiento y aprendizaje.

- **Planeamiento financiero.-** Proporciona a la cooperativa las pautas a seguir, para lograr consolidar la solvencia y solidez financiera.
- **Planeamiento de clientes.-** El planeamiento enfocado en clientes permitirá a la cooperativa dedicar sus esfuerzos a mejorar notablemente la satisfacción de sus asociados.
- **Planeamiento de Desarrollo interno.-** Permitirá a la cooperativa implantar procesos operativos eficientes que otorguen fluidez en las actividades diarias que se realizan.
- **Planeamiento de Crecimiento y Aprendizaje.-** Permitirá contar con un personal capacitado y comprometido con las metas y objetivos de la Cooperativa.

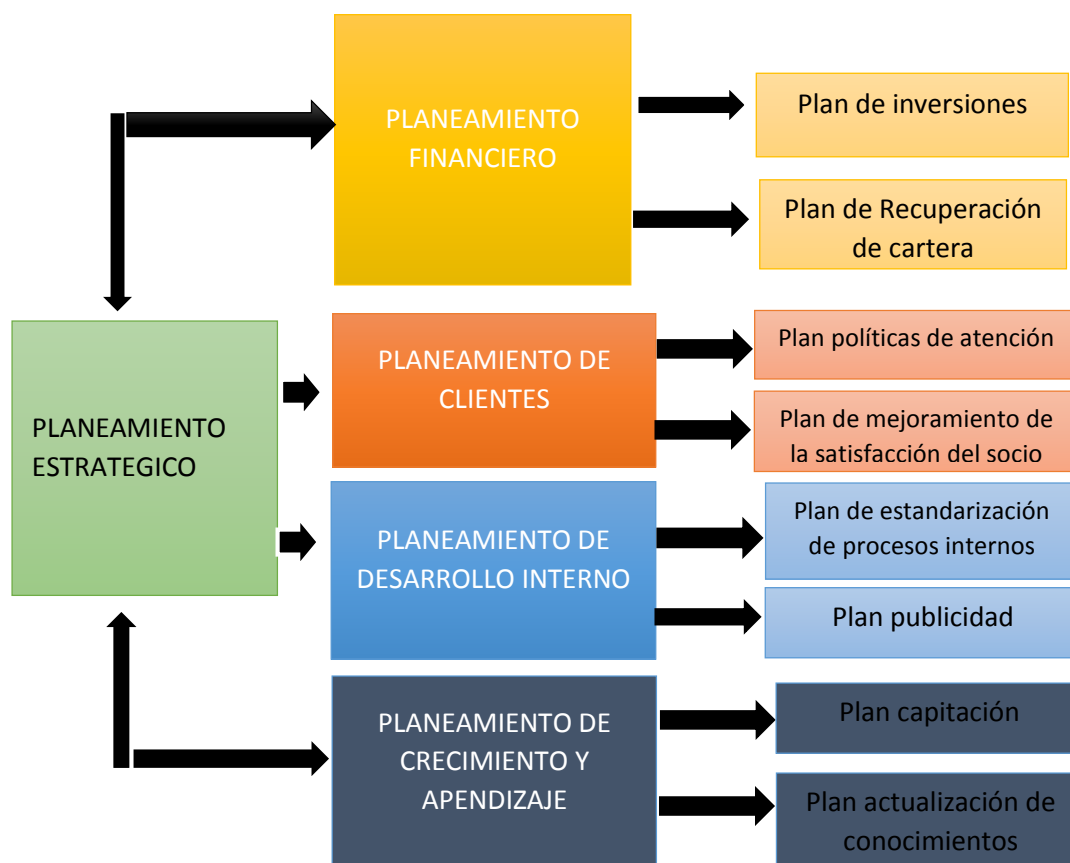


Grafico Nro. 4.1 – Plan estratégico
Elaborado Por: Ángel González Pineda

Plan táctico.

El plan táctico le corresponde a la Gerencia y a los empleados que conforman el área operativa de la cooperativa, los mismos que serán quienes realizarán las estrategias para el desarrollo de acciones concretas, en cada área.

4.1 Preparación del plan táctico.

Tabla Nro. 4.1 – Plan táctico

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA CIA. LTDA.				
PLAN TÁCTICO				
AREAS	OBJETIVOS	TÁCTICAS	PROGRAMAS TÁCTICOS	PRESUPUESTO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Consolidar la solvencia y solidez financiera	Inversiones financieras	Realizar inversiones financieras seguras, como depósitos a plazo, etc.	100,00
	Aumentar la rentabilidad	Gestionar la recuperación de cartera.	Contratar un profesional especializado, en recuperación de cartera.	3000,00
PERSPECTIVA DE DESARROLLO INTERNO	Fortalecer los procesos internos	Elaborar Instructivos para estandarizar los procesos internos.	Elaborar un instructivo de procesos que permita al empleado saber cómo actuar en los procesos que realiza.	1520,00
	Incrementar nuevos socios	Publicidad que atraiga nuevos socios.	Diseñar un plan de marketing para captación de socios.	1240,00
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Contar con equipo especializado y comprometido en la gestión y Administración financiera.	Capacitación del personal	Realizar programas de capacitación del personal de la Cooperativa.	1240,00
	Actualizar los conocimientos de los empleados de forma periódica.	Actualización de conocimientos y habilidad	Incorporar programas de actualización de constante del personal	1660,00
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Mantener un nivel de satisfacción no menor al 85% en la atención que se presta a los socios.	Establecer Políticas de Atención al socio.	Realizar un manual de funciones en atención al cliente y protocolo.	445,00
	Mejorar el nivel de satisfacción en los servicios que presta la Cooperativa.	Cumplir o exceder con las expectativas de los socios	Incorporar encuestas para medir la satisfacción de los socios, respecto de los servicios.	800,00
TOTAL PLAN TÁCTICO				10.005,00

4.2 Plan operativo.

En el Plan Operativo, intervienen directamente la parte operativa de La cooperativa quienes serán los encargados de poner en práctica las actividades y lineamientos establecidos en la planeación táctica.

4.2.2 Preparación del plan operativo.

Tabla Nro.4.2 – Plan de Inversiones

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA						
PLAN OPERATIVO						
NOMBRE DEL PROYECTO	PLAN DE INVERSIONES CON DEPOSITOS A CORTO PLAZO					
OBJETIVO DEL PROYECTO	Consolidar la solvencia y la solidez financiera.					
INDICADOR DE ÉXITO	Consecución de mínimo un 5% sobre el valor invertido					
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Gerencia					
APOYO	Contabilidad					
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
Analizar la liquidez de la Cooperativa	01/06/2014	03/06/2014	Conocer la liquidez actual	Contabilidad	Impresiones	00.00
Determinar los recursos con los que se cuenta para ser invertidos	04/06/2014	04/06/2014	Cuantificar los recursos a invertir	Gerente	Impresiones	20.00
Solicitar cotizaciones para inversiones en bancos, mutualistas, fondos de inversión	05/06/2014	10/06/2014	Conocer las diferentes propuestas de inversión	Gerente	Impresiones	20.00
Analizar las propuestas enviadas	11/06/2014	12/06/2014	Verificar la factibilidad de las propuestas presentadas.	Gerente	Impresiones	20.00
Aprobar la propuesta que mejores rendimientos presente	13/06/2014	13/06/2014	Aprobar la propuesta con mejores rendimientos para la COAC	Gerente	Impresiones	0.00
Ejecutar el proceso de inversión	17/06/2014	20/06/2014	Proceder a realizar la inversión en el banco, mutualista o fondo de inversión.	Gerente	Impresiones	40.00
Evaluar resultados	30/10/2014	31/10/2014	Determinar los resultados obtenidos	Gerente	Impresiones	0.00
TOTAL DE PLAN OPERATIVO						100.00

Tabla Nro. 4.3 – Plan de recuperación de cartera vencida

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA						
PLAN OPERATIVO						
NOMBRE DEL PROYECTO	PLAN DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA					
OBJETIVO DEL PROYECTO	Aumentar la rentabilidad.					
INDICADOR DE ÉXITO	Recuperar un 75 % de cartera vencida.					
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Dpto. Crédito.					
APOYO	Gerencia – Contabilidad					
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
Analizar la cartera vencida	15/06/2014	20/06/2014	Verificar datos	Contabilidad	Impresiones	20.00
Verificar documentación de apoyo sobre créditos.	15/06/2014	18/06/2014	Constatar documentación	Dpto. Crédito y contabilidad	Impresiones	20.00
Solicitar los servicios de un profesional con experiencia en recuperación de cartera vencida.	17/06/2014	20/06/2014	Contratar un abogado.	Dpto. crédito y gerencia	Profesional	2500.00
Notificar a los socios que mantienen obligaciones vencidas.	20/06/2014	23/06/2014	Entregar notificaciones.	Dpto. Crédito	Impresiones	360.00
Mantener un control adecuado sobre la recuperación de cartera vencida.	23/06/2014	26/06/2014	Establecer estadísticas	Dpto. Crédito	Impresiones	20.00
Realizar reportes sobre la cartera recuperada.	27/06/2014	28/06/2014	Documentar la información	Dpto. Crédito	Impresiones	40.00
Dar de baja los créditos imposibles de recuperar.	28/10/2014	29/10/2014	Cruzar cuentas	Dpto. Crédito y contabilidad	Impresiones	20.00
Evaluar los resultados.	30/06/2014	30/06/2014	Determinar resultado.	Dpto. Crédito y contabilidad	Impresiones	20.00
TOTAL DE PLAN OPERATIVO						3.000.00

Tabla Nro. 4.4 – Instructivos por procesos operativos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA						
PLAN OPERATIVO						
NOMBRE DEL PROYECTO	INSTRUCTIVOS POR PROCESOS OPERATIVOS					
OBJETIVO DEL PROYECTO	Fortalecer los procesos internos					
INDICADOR DE ÉXITO	Conseguir un 100 % de procesos operativos estandarizados.					
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Gerencia					
APOYO	Atención al cliente					
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
Análisis de los procesos operativos realizados en la COAC	01/07/2014	03/07/2014	Conocer los procesos que se ejecutan en la actualidad	Gerente y Atención al cliente	Impresiones	30.00
Determinar los procesos que requieren una estandarización	04/07/2014	04/07/2014	Verificar los procesos operativos que serán parte de este plan	Gerente y Atención al cliente	Impresiones	25.00
Contratar a un profesional con experiencia en la elaboración de instructivos por procesos.	07/07/2014	10/07/2014	Realizar instructivos con todos los requerimientos que permitan estandarizar de forma excelente los procesos.	Gerente	Publicación en Prensa	150.00
Producción de los Instructivos operativos de la COAC	14/07/2014	31/07/2014	Estandarizar los procesos operativos de la COAC.	Profesional contratado	Impresiones y anillados	1200.00
Análisis de los instructivos operativos realizados	01/08/2014	04/08/2014	Revisar en sus totalidad los instructivos realizados	Gerente y Atención al cliente	Impresiones	40.00
Aprobación de los instructivos realizados.	05/08/2014	05/08/2014	Dar el visto bueno para la posterior aplicación.	Gerente	Impresiones	5.00
Ejecución por parte de los empleados de los nuevos instructivos	11/08/2014	indefinido	Implantar los instructivos realizado en las actividades diarias de la COAC	Atención al cliente	Impresiones	50.00
Evaluación de los resultados obtenidos	30/11/2014	31/11/2014	Determinar que el proyecto obtuvo los resultados esperados.	Gerente	Impresiones	20.00
TOTAL DE PLAN OPERATIVO						1520.00

Tabla Nro. 4.5 – Plan operativo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA						
PLAN OPERATIVO						
NOMBRE DEL PROYECTO	PLAN DE MARKETING					
OBJETIVO DEL PROYECTO	Incrementar nuevos socios					
INDICADOR DE ÉXITO	Ingresar un 25% más de socios					
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Atención al cliente					
APOYO	Secretaria					
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
Analizar la cooperativa con la competencia	02/07/2014	05/07/2014	Realizar comparaciones	Administración	Impresiones	500.00
Estudiar los nichos de mercado	06/07/2014	10/07/2014	Realizar encuesta	Administración	Encuestas	250.00
Analizar los resultados	11/07/2014	17/07/2014	Tabular resultados	Administración	Impresiones	25.00
Diseñar una página web	16/07/2014	20/07/2014	Contratar un informático para que la realice.	Administración	Suministros	1500.00
Difundir más publicidad	21/07/2014	24/07/2014	Firma de contrato	Administración	Suministros	500.00
Evaluar los resultados	25/07/2014	28/07/2014	Determinar resultado	Administración	Suministros	00.00
TOTAL DE PLAN OPERATIVO						1240.00

Tabla Nro. 4.6 – Plan de capacitación a los empleados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA						
PLAN OPERATIVO						
NOMBRE DEL PROYECTO	PLAN DE CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS					
OBJETIVO DEL PROYECTO	Contar con un equipo especializado y comprometido con la gestión y administración financiera.					
INDICADOR DE ÉXITO	100% del personal de la Cooperativa capacitado					
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Gerente					
APOYO	Administrativo					
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
Realizar encuestas a los clientes	02/08/2014	06/08/2014	Conocer las necesidades de los clientes	Administración	Impresiones	150.00
Analizar resultados	07/08/2014	10/08/2014	Tabular resultados	Gerente	Impresiones	50.00
Buscar proformas sobre los cursos	11/08/2014	13/08/2014	Recibir proformas	Administración	Suministros	15.00
Aprobar plan de capacitación	14/08/2014	15/08/2014	Analizar la mejor proforma	Gerente	Suministros	0.00
Contratar las capacitaciones	20/08/2014	21/08/2014	Firma de contrato	Gerente	Suministros	850.00
Ejecutar el curso	25/08/2014	29/08/2014	Iniciar capacitaciones	Administración	Suministros	150.00
Evaluar los resultados	31/08/2014	31/08/2014	Determinar resultado	Gerente	Suministros	0.00
TOTAL DE PLAN OPERATIVO						1240.00

Tabla Nro. 4.7 – Programa de actualización constante

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA						
PLAN OPERATIVO						
NOMBRE DEL PROYECTO	PROGRAMA DE ACTUALIZACION CONSTANTE					
OBJETIVO DEL PROYECTO	Actualizar los conocimientos de forma periódica.					
INDICADOR DE ÉXITO	Personal 100% actualizado en sus conocimientos.					
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Administración					
APOYO	Gerencia					
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
Realizar una evaluación de conocimientos al personal	01/09/2014	03/09/2014	Conocer el nivel de conocimientos de los empleados	Administración	Impresiones	25.00
Analizar resultados de la evaluación	04/09/2014	05/09/2014	Tabular resultados	Gerente	Impresiones	25.00
Elaborar un programa para actualizar los conocimientos que hayan presentado mayores deficiencias.	08/09/2014	12/09/2014	Realizar un programa de actualización de conocimientos de acuerdo a los resultados obtenidos.	Administración	Impresiones y anillados	100.00
Analizar el programa de actualización de conocimientos	15/09/2014	17/09/2014	Realizar alguna corrección al programa de actualización de ser necesario.	Gerente	Impresiones	5.00
Aprobar el programa de actualización de conocimientos.	18/09/2014	19/09/2014	Aprobar el programa de actualización de conocimientos	Gerente	Impresiones	0.00
Ejecutar el programa de actualización de conocimientos	22/09/2014	indefinido	Implantar el programa de actualización de conocimientos.	Personal de la COAC	Cursos de Actualización	1500.00
Evaluar resultados	01/12/2014	03/12/2014	Determinar resultados esperados	Gerente	Impresiones	5.00
TOTAL DE PLAN OPERATIVO						1660.00

Tabla Nro. 4.8 – Plan de mejoramiento en atención al cliente

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA						
PLAN OPERATIVO						
NOMBRE DEL PROYECTO	PLAN DE MEJORAMIENTO EN ATENCION AL CLIENTE					
OBJETIVO DEL PROYECTO	Mantener un nivel de muy bueno de satisfacción en el socio.					
INDICADOR DE ÉXITO	Satisfacción de los socios superior al 85%					
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Atención al cliente					
APOYO	Gerencia					
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
Realizar encuestas a los socios	01/09/2014	05/06/2014	Conocer el nivel de satisfacción actual	Atención al cliente	Impresiones	100.00
Analizar resultados	08/09/2014	10/09/2014	Tabular resultados	Gerente	Impresiones	25.00
Elaborar manual de atención al cliente y protocolo	15/09/2014	30/09/2014	Realizar manual de atención al cliente y protocolo de acuerdo a los resultados obtenidos.	Atención al cliente	Impresiones y anillados	200.00
Analizar el manual elaborado	01/10/2014	03/10/2014	Realizar alguna corrección al Manual.	Gerente	Impresiones	20.00
Aprobar el manual Elaborado	06/10/2014	07/10/2014	Aprobar el manual para su ejecución	Gerente	Impresiones	25.00
Ejecución el manual aprobado por la gerencia	14/10/2014	30/11/2014	Implantar el Manual en el Área de Atención al cliente.	Atención al cliente	Impresiones	50.00
Evaluar resultados	01/12/2014	03/12/2014	Determinar resultado	Gerente	Impresiones	25.00
TOTAL DE PLAN OPERATIVO						445.00

Tabla Nro. 4.9 – Plan de satisfacción en servicios para socios

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA						
PLAN OPERATIVO						
NOMBRE DEL PROYECTO	PLAN DE SATISFACCIÓN EN SERVICIOS PARA SOCIOS.					
OBJETIVO DEL PROYECTO	Mejorar el nivel de satisfacción de los servicios.					
INDICADOR DE ÉXITO	Aprobación de un 90% de los socios en los servicios que ofrece la COAC					
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Atención al cliente					
APOYO	Gerencia					
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
Realizar encuestas a los socios	01/10/2014	03/10/2014	Conocer el la satisfacción de los socios respecto de los servicios	Atención al cliente	Impresiones	100.00
Analizar resultados	06/10/2014	09/10/2014	Tabular resultados	Atención al cliente	Impresiones	100.00
Presentar propuesta de cambios a realizar en los servicios que ofrece la COAC	10/10/2014	16/10/2014	Realizar una propuesta de cambio o adaptación a los actuales servicios que ofrece la COAC	Atención al cliente	Impresiones y anillados	400.00
Analizar la propuesta realizada	20/10/2014	22/10/2014	Realizar alguna corrección a la propuesta presentada.	Gerente	Impresiones	40.00
Aprobar la Propuesta de cambio presentada	23/10/2014	24/10/2014	Aprobar la propuesta presentada	Gerente	Impresiones	25.00
Ejecución la propuesta de cambio presentada	03/11/2014	Indefinido	Implantar propuesta presentada.	Atención al cliente	Impresiones	100.00
Evaluar resultados	29/01/2015	30/01/2015	Determinar resultado esperados	Gerente	Impresiones	35.00
TOTAL DE PLAN OPERATIVO						800.00

4.3 Indicadores de gestión.

Mediante los índices de gestión se permitirá al gerente analizar el comportamiento de la cooperativa durante un período concreto de tiempo, así mismo se revelarán aspectos importantes su gestión y la programación de actividades que se han cumplido.

Las evaluaciones que permiten realizar los Índices de Gestión son en relación a la actividad actual de la cooperativa con respecto a Planes Estratégicos en el futuro

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

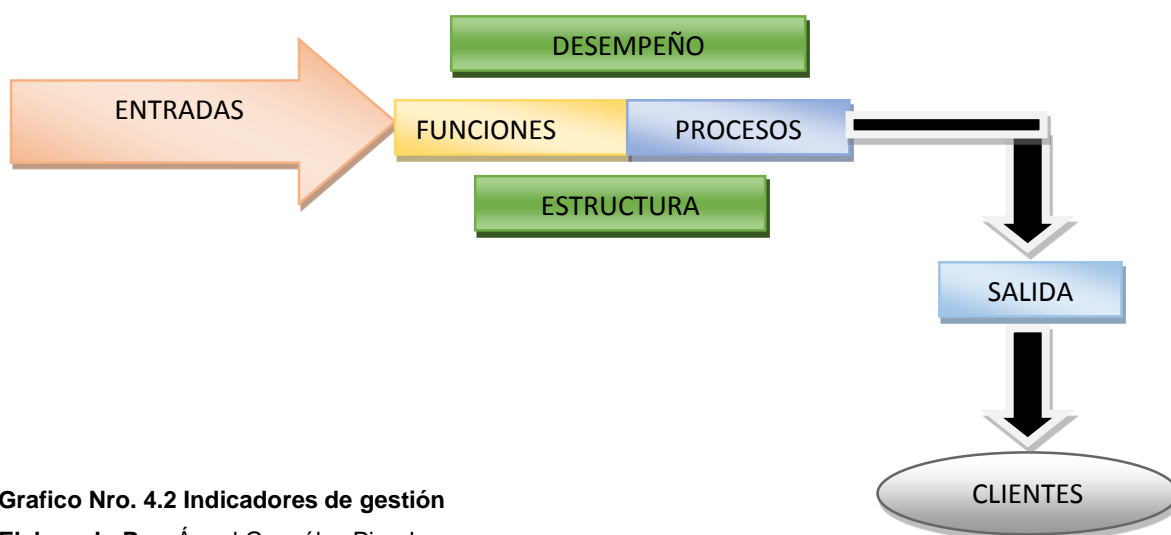


Grafico Nro. 4.2 Indicadores de gestión

Elaborado Por: Ángel González Pineda.

4.3.1 Indicadores de gestión Corporativos.

Nos permitirán conocer la rentabilidad global de la cooperativa; los índices de crecimiento; la participación en el mercado y los índices de satisfacción del cliente.

4.3.2 Indicadores de gestión por unidad operativa.

Permitirán a la cooperativa medir los resultados de la gestión que realizan las distintas áreas como servicios, cartera, contabilidad y capacitación.

Índice de satisfacción al cliente

Este índice proporciona y mide el porcentaje de clientes que están de acuerdo con los servicios y atención que les brinda la cooperativa.

$$\text{SATISFACCIÓN DEL CLIENTE} = \frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

$$\text{SATISFACCIÓN DEL CLIENTE} = \frac{122}{166} * 100$$

$$\text{SATISFACCIÓN DEL CLIENTE} = 73.49\%$$

Para determinar los datos hemos considerado la muestra poblacional de 166 socios que nos proporcionó la fórmula para el cálculo de la muestra para poblaciones finitas (Ver Anexo Nro. 3.)

Resultado

De acuerdo al índice aplicado nos podemos dar cuenta que la Cooperativa atienden satisfactoriamente a un 73.49% de los socios de la Cooperativa

Índice de clientes inconformes

Este índice nos indica el porcentaje de socios que no están de acuerdo con el servicio que da la cooperativa. De acuerdo a la encuesta realizada a los socios de la cooperativa los datos reflejan que existe cierta inconformidad en los socios respecto al servicio de créditos otorgados, ya que se ha determinado que es mucho el tiempo de espera en recibirlos.

Con lo antes mencionado podemos decir que de los 166 socios encuestados, 52 personas se quejaron o no están conformes con el procedimiento que tenían que seguir para que se les otorgue el préstamo; por lo que representare con la siguiente fórmula:

$$\text{CLIENTES INCONFORMES} = \frac{\# \text{ Clientes inconformes}}{\# \text{ Clientes atendido}} * 100$$

$$\text{CLIENTES INCONFORMES} = \frac{52}{166} * 100$$

$$\text{CLIENTES INCONFORMES} = 31.33\%$$

Con estos resultados podemos deducir que un 31.33% de los socios de la Cooperativa no se encuentran conformes con el procedimiento para entregar préstamo.

Índice de fidelidad de los clientes

Este índice nos hace referencia sobre la fidelidad que tienen los socios; es decir la renovación de préstamos que realizan a la cooperativa.

$$\text{FIDELIDAD DE LOS CLIENTES} = \frac{\text{Clientes que repiten el servicio}}{\text{Total de clientes atendido}} * 100$$

$$\text{FIDELIDAD DE LOS CLIENTES} = \frac{40}{166} * 100$$

$$\text{FIDELIDAD DE LOS CLIENTES} = 24.10\%$$

De acuerdo al porcentaje expuesto se puede decir que el 24.10 % de socios manifiestan su fidelidad hacia la Cooperativa, cabe destacar que cada socio puede realizar hasta tres créditos totales, sin embargo se verifica que la fidelidad no posee un alto porcentaje

Crecimiento de nivel de servicios

Este nivel mide la variación que existe el año pasado con este año de acuerdo a los créditos otorgados, este índice se lo puede realizar tomando en cuenta datos en cantidad de créditos entregados o la cantidad de dinero entregado por concepto de créditos a los clientes

$$\text{CRECIMIENTO DE NIVEL DE SERVICIO} = \frac{\text{Créditos periodos 2013} - \text{Créditos periodo 2012}}{\text{Crédito período 2012}} * 100$$

$$\text{CRECIMIENTO DE NIVEL DE SERVICIO} = \frac{328 - 252}{250} * 100$$

$$\text{CRECIMIENTO DE NIVEL DE SERVICIO} = 30.40\%$$

Este índice nos indica que ha existido un crecimiento del 30.40% en relación a dos años seguidos, es decir que la cantidad de créditos entregados se ha incrementado en ese porcentaje.

Índice de endeudamiento

Este Índice de Endeudamiento establece la estrategia de financiamiento y la vulnerabilidad de la cooperativa a esa estructura de financiamiento dada. Es decir indica la proporción en que los activos han sido financiados por parte de sus socios y acreedores.

$$\text{INDICE DE ENDEDUMIENTO} = \frac{\text{PASIVOS}}{\text{ACTIVOS}}$$

$$\text{INDICE DE ENDEDUMIENTO} = \frac{1617931.12}{2153552.76}$$

$$\text{INDICE DE ENDEDUMIENTO} = 0.75$$

El índice nos indica que existe un nivel elevado de endeudamiento de la cooperativa respecto de sus asociados y acreedores, ya que como se puede apreciar un 0.75 % de su patrimonio está comprometido.

Índice de liquidez

El presente indicador es uno de los más importantes en las ya que a través de este podremos conocer si la cooperativa está en la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, etc.

Es por eso se requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ} = \frac{91606.19}{-1402935.27}$$

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ} = 0.065$$

La aplicación de este indicador nos confirma que la Cooperativa no tiene liquidez.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de haber formulado el plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores Municipales de Loja” Cía. Ltda., y haber analizado la situación actual, la posición estratégica externa e interna por medio de la matriz FODA, he llegado a las siguientes conclusiones:

- A través de la matriz axiológica, se involucra a todo el personal y a la parte directiva de la cooperativa para que juntos consoliden los buenos principios y valores que reflejan el compromiso de todos en busca de una cultura organizacional para la cooperativa.
- El plan táctico operativo propuesto en el presente proyecto de investigación le permite a la gerencia y a la parte operativa de la cooperativa, la posibilidad de conseguir los objetivos propuestos por la misma, a través de tareas específicas y lineamientos establecidos que deben realizar los diferentes empleados.
- Los indicadores de Gestión propuestos en el presente proyecto, le otorgan a la gerencia de la cooperativa, la posibilidad de analizar y evaluar la gestión realizada al frente de la misma, de tal forma que le permitan tomar decisiones que vayan acorde a la realidad de la cooperativa.
- Con la misión, visión y los objetivos propuestos, se establece una comunicación en la cooperativa para que el personal operativo y la gerencia, trabajen de forma conjunta buscando el mismo horizonte planteado.

RECOMENDACIONES

Al finalizar del presente trabajo investigativo considero pertinente presentar algunas recomendaciones que conlleven a fortalecer el accionar de la institución.

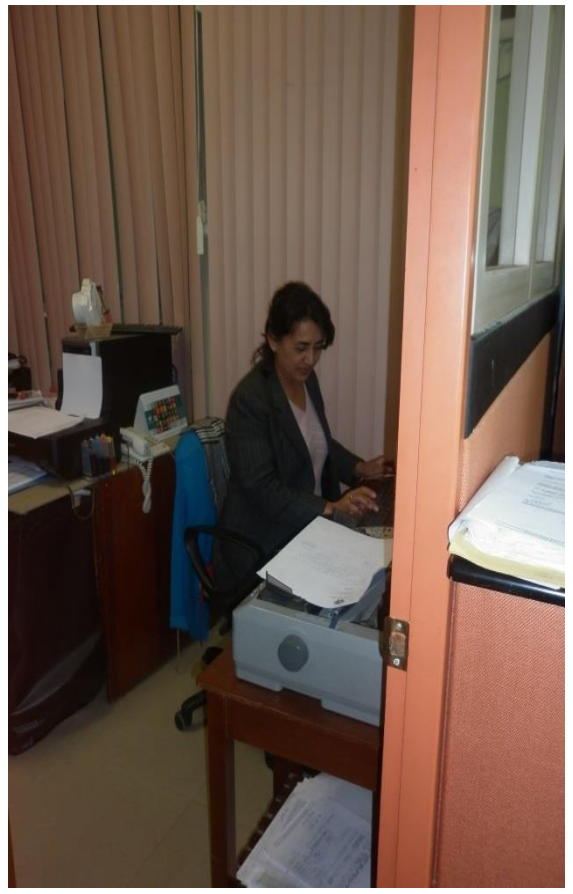
- La Gerencia deberá implementar el plan estratégico propuesto, previa una reunión con el Consejo de Administración y con todo el personal que labora en la Cooperativa para su difusión y operativización.
- Se recomienda acoger el plan táctico operativo propuesto, mismo que le permitirá definir y cumplir con sus objetivos como también facilitará la gestión administrativa.
- Realizar procesos internos operativos relacionados con crecimiento y aprendizaje, para de esta manera contar con personal especializado y comprometido con su labor.
- Efectuar un análisis adecuado de sus políticas de crédito, como también la capacidad de pago de los socios solicitantes para de esta manera evitar que la cartera de crédito se convierta en un Activo de riesgo al tener créditos en mora.
- Se recomienda un plan de Capacitación al personal de la Cooperativa, tomando en consideración las áreas y las funciones que desempeña cada empleado con la finalidad de mejorar la atención, servicio al usuario, así como también en áreas concernientes a la recaudación de cartera, con esto se garantiza la entrega de un excelente servicio con calidad y calidez y una excelente gestión en el cobro de las cuentas por cobrar.
- Se recomienda realizar una campaña sostenida de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, así como también a través de trípticos y hojas volantes informativas, con la finalidad de persuadir al mercado que falta por captar.
- Se recomienda motivar e incentivar al equipo de trabajo, esto permitirá lograr una mayor productividad, una mejora en la calidad del trabajo y una ganancia financiera en todos los departamentos.

ANEXOS

Anexos Nro.1

Fotos de las oficinas de la Cooperativa de Ahorro “Servidores Municipales de Loja”





Anexo Nro. 2

Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA" CIA. LTDA.

Objetivo.- Determinar el nivel de satisfacción en los socios por parte de los servicios que ofrece la COAC "servidores Municipales de Loja" Cía. Ltda., a sus asociados.

1. ¿Cuál de los siguientes servicios usted conoce que ofrece la COAC servidores Municipales de Loja?

Créditos Ordinarios () Créditos Extraordinarios () Créditos Vacacionales ()
Créditos Educativos () Fondos Mortuorios () Ayudas económicas ()
Anticipos de sueldos () Convenios casas comerciales ()

2. ¿Con que frecuencia utiliza los siguientes servicios?

SERVICIO	FRECUENCIA
- Créditos Ordinarios	1 ves al mes () 1 ves cada seis meses () 1 ves al año ()
- Créditos Extraordinarios	1 ves al mes () 1 ves cada seis meses () 1 ves al año ()
- Créditos Vacacionales	1 ves al mes () 1 ves cada seis meses () 1 ves al año ()
- Créditos Educativos	1 ves al mes () 1 ves cada seis meses () 1 ves al año ()
- Fondos Mortuorio	1 ves al mes () 1 ves cada seis meses () 1 ves al año ()
- Ayudas económicas	1 ves al mes () 1 ves cada seis meses () 1 ves al año ()
- Anticipos de sueldos	1 ves al mes () 1 ves cada seis meses () 1 ves al año ()
- Convenios con casas comerciales	1 ves al mes () 1 ves cada seis meses () 1 ves al año ()

3. ¿Cómo le pareció la atención recibida por los empleados de la COAC Servidores municipales al ofrecer los siguientes servicios?

SERVICIO	ATENCION
- Créditos Ordinarios	Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala ()
- Créditos Extraordinarios	Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala ()
- Créditos Vacacionales	Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala ()
- Créditos Educativos	Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala ()
- Fondos Mortuorio	Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala ()
- Ayudas económicas	Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala ()
- Anticipos de sueldos	Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala ()
- Convenios con casas comerciales	Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

4. ¿Qué tiempo normalmente espera para que resuelvan el requerimiento en los siguientes servicios?

SERVICIO	ATENCION
- Créditos Ordinarios	1 día () De 2 a tres días () 1 semana () 15 días () Mas de 15 días ()
- Créditos Extraordinarios	1 día () De 2 a tres días () 1 semana () 15 días () Mas de 15 días
- Créditos Vacacionales	1 día () De 2 a tres días () 1 semana () 15 días () Mas de 15 días
- Créditos Educativos	1 día () De 2 a tres días () 1 semana () 15 días () Mas de 15 días
- Fondos Mortuorio	1 día () De 2 a tres días () 1 semana () 15 días () Mas de 15 días
- Ayudas económicas	1 día () De 2 a tres días () 1 semana () 15 días () Mas de 15 días
- Anticipos de sueldos	1 día () De 2 a tres días () 1 semana () 15 días () Mas de 15 días
- Convenios con casas comerciales	1 día () De 2 a tres días () 1 semana () 15 días () Mas de 15 días

5. ¿Le parece adecuada la cantidad de empleados que laboran en la COAC servidores Municipales de Loja? (si la respuesta es negativa por favor ubicar el Porqué)

Si ()

No ()

Porque.....
.....

6. ¿Le parece adecuadas las oficinas de la COAC Servidores Municipales de Loja para ofrecer servicio a sus asociados?

Si ()

No ()

Porque.....
.....

7. ¿Cuál de las siguientes instituciones financieras utiliza o ha utilizado para satisfacer alguna necesidad financiera?

- Banco de Loja () Banco Pichincha ()
- Banco de Guayaquil () Cooperativa COOPMEGO ()
- Cooperativa CACPE () Otra (especifique).....

8. ¿Qué sugerencia o recomendación realizaría usted a la COAC Servidores municipales de Loja, para poder ofrecer un mejor servicio?

.....
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo Nro. 4

Aspectos importantes para la presente investigación.

Objetivo de la investigación:

La presente investigación ha sido realizada con el objetivo de brindar un horizonte al manejo administrativo y operativo de la cooperativa, a través mecanismos que faciliten el lenguaje comunicativo entre la gerencia y la parte operativa de la misma, además ha sido se han establecidas ciertas pautas que mejoren la atención a los socios en todos los servicios prestados por la cooperativa.

Tipos de investigación que se utilizaron en el presente trabajo

- **Investigación de campo:** Se utilizó este método ya que se ha creído conveniente trabajar en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las cuales se obtuvieron los datos más relevantes para ser analizados.
- **Investigación descriptiva:** Se utilizó el método descriptivo porque nos ha permitido llegar a conocer las diferentes situaciones, costumbre y actitudes que presente la cooperativa respecto de las actividades y los procesos que se realizan.

Medios utilizados en la investigación

- ❖ **Encuestas:** Se ha seleccionado a la encuesta como medio de investigación ya que nos permite recopilar datos necesarios por medio de un cuestionario de preguntas basadas en la información que necesitamos conocer, en el presente trabajo se realizó la encuesta a los socios de la cooperativa con la finalidad de obtener datos respecto a la satisfacción o insatisfacción de los mismos con relación a los servicios proporcionados por los empleados de la Cooperativa.
- ❖ **Entrevistas:** Las entrevistas fueron en las oficinas de la Cooperativa, se utilizó este medio por la cantidad importante de datos, descripciones y opiniones que realizaron los entrevistados sobre los acontecimientos pasados y presentes que han sucedido en la cooperativa.

Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

- Eco. Víctor Hugo Pucha – Presidente de La cooperativa.
- Eco. María Enith Sánchez – Gerente de la Cooperativa.
- Lic. María Elena Salazar – Secretaria Contadora de la Cooperativa.
- Egdo. Edwin Méndez – Atención al cliente de la Cooperativa

- ❖ **Población:** En la actualidad la cooperativa cuenta con un número de 917 socios activos.
- ❖ **Muestra:** Para el presente trabajo investigación se tomará una muestra del total de la población (917 socios), y se aplicará la fórmula para el cálculo de la muestra con poblaciones finitas, quien nos presentará la cantidad de socios que deberíamos encuestar para obtener los resultados esperados.
- ❖ **Calculo de la muestra:**

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

Donde:

N = Tamaño de la población

Z². = 1.96 (si la seguridad es del 95%)

p = Frecuencia esperada (para este caso 5% = 0.05)

q = 1-p (para este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (para este caso deseamos una precisión del 3%)

$$n = \frac{917 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 * (917 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

n = 166

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, (2005). Planificación Estratégica, Primera Edición, Quito-Ecuador
- Abeel y Hammond, (2000). Planeación Estratégica de Mercado, Editorial Continental, México.
- Baca Urbina, Gabriel. (2006). Evaluación de Proyectos Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A, México.
- Chiavenato, Idalberto. (2009) Administración: teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2009. pág. 50, 114- 135, 147- 164, 169- 180.
- Comunidad de Emprendedores. 2012. Las metas empresariales. Disponible en internet: <http://www.emprendices.co/las-metas-empresariales/> [consulta 06-04-2014].
- Doctrina y Gestión Cooperativa (2008), Ministerio de Inclusión Económica y social.
- Fleitman, Jack, Evaluación integral para implantar modelos de calidad, Editorial Pax, Primera Edición, México 2007.
- Fundación Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional Ecuador (PEYDI). 2013. ¿Qué es un Plan estratégico y como se define uno para una organización social? Disponible en Internet: <http://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/> [Consulta 15-12-2013].
- García, T. 2011. La Importancia de la Planeación Estratégica. Disponible en Internet: <http://www.altonivel.com.mx/11369-la-importancia-de-la-planeacion-estrategica.html>
- GOMEZ, Guillermo, (2005). Planeación y organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México.
- Goodsten, Leonard. y otros, (2000). Planeación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill Education, Bogotá.
- Goodsten, D Leonardo y otros (2008). Planificación estratégica Aplicada Pág. 17. Colombia.
- GRUPO CODEON. 2007 Tipos de Cooperativas. Disponible en Internet: <http://www.cooperar.galeon.com/tipos.htm> [Consulta 06-04-2014].
- Hellriegel, D. Jackson, S. Slocum, J. Administración un enfoque basado en competencias, CENGAGE Learning, 11ª. Edición. 2009.
- Miño Andrade, Javier (2005). Planificación Estratégica Team Builders Editorial Mc Graw-Hill 3era Edición.

- Ramírez Padilla, David Noel (2013). Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para competir (novena edición). Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Mexico.
- Reyes, M. 2014. FODA. Disponible en Internet: <https://es.scribd.com/doc/216193605/Foda>. [consulta 05-04-2014].
- Sainz de Vicuña, José, El Plan Estratégico en la práctica, Tercera Edición, ESIC editorial, Madrid, 2012.
- Thompson Jr. Arthur A. (2008). Administración Estratégica Teoría y casos, decimoquinta edición. Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. México.