

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

#### TESIS DE GRADO

#### TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SINCHI RUNA LTDA. DEL CANTÓN SAQUISILÍ,  
PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2014 - 2017**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de: Ingeniera Comercial

#### **Autoras:**

Iza Toapanta Trancito Liliana  
Ramirez Jacho Wilma Clemencia

#### **Director:**

Ing. Arias Figueroa Roberto Carlos

Latacunga – Ecuador  
Noviembre – 2015

## **AUTORIA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LTDA. DEL CANTÓN SAQUISILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2014 - 2017**”, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....  
Iza Toapanta Trancito Liliana

C.I. 050345412-6

.....  
Ramirez Jacho Wilma Clemencia

C.I. 050343820-2

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LTDA. DEL CANTÓN SAQUISILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2014 - 2017”**, de Iza Toapanta Trancito Liliana y Ramirez Jacho Wilma Clemencia, postulantes de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Noviembre, 2015

El Director

.....

Firma

Ing. Arias Figueroa Roberto Carlos



## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes: Iza Toapanta Trancito Liliana y Ramirez Jacho Wilma Clemencia con el título de tesis: “**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LTDA. DEL CANTÓN SAQUISILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2014 - 2017**”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo ante expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 26 de Noviembre del 2015

Para constancia firman:

.....  
Ing. Eliana Palma  
**PRESIDENTE**

.....  
Ing. Walter Navas  
**MIEMBRO**

.....  
Ing. Wilson Trávez  
**OPOSITOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente queremos agradecer a DIOS por habernos dado la vida y estar presente en los momentos más difíciles él fue la luz para guiar nuestro camino y lograr nuestro objetivo. De la misma manera a nuestros padres quienes nos brindaron su apoyo durante nuestra trayectoria estudiantil para ser unas personas de éxito.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi institución en la cual nos formamos, con docentes de excelencia quienes nos impartieron conocimientos, valores éticos y morales para llegar a ser profesionales que contribuyamos al desarrollo de la sociedad.

Al Sr. Jorge Salazar Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” y sus funcionarios por su colaboración y motivación que nos brindaron para realizar el trabajo investigación.

A nuestro tutor de tesis al Ing. Roberto Arias por habernos guiado el desarrollo del trabajo de investigación, la cual nos brindó paciencia, comprensión ante todo, como también a quienes contribuyeron para que esto se haga posible.

**Autoras**

## **DEDICATORIA**

A DIOS por haberme dado salud y vida en todo momento y permitir llegar a cumplir mi objetivo que con mayor anhelo espere.

A mis padres Leonidas Iza y Flor Toapanta por tenerlos junto a mí valorarlos y respetarlos ya que fueron quienes me guiaron y apoyaron en los momentos que más los necesite.

A mi hijo Jonathan Alexis quien es la razón de mi vida y me dio las fuerzas necesarias para salir adelante, fue quien sacrifico momentos de no poder compartir el tiempo necesario que una madre debe brindar a su hijo.

**Liliana Iza**

## **DEDICATORIA**

Con inmensa gratitud dedico este trabajo a Dios quien ha sabido guiar mi camino y darme las fuerzas suficientes para seguir en adelante como también poder tomar las correctas decisiones y poder alcanzar mi anhelada meta.

A mi familia quienes estuvieron a mi lado apoyándome moralmente para poder culminar mi carrera.

A mis amigas y amigos quienes me supieron brindar su apoyo incondicional en los momentos más difíciles de mi vida.

**Wilma Ramirez**

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág. N°</b>
PORTADA.....	i
AUTORIA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xviii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xx
RESUMEN .....	xxi
ABSTRACT.....	xxii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	xxiii
INTRODUCCIÓN .....	xxiv

## CAPÍTULO I

	<b>Pág. N°</b>
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1 Antecedentes Investigativos.....	1
1.2 Categorías Fundamentales .....	3
1.3 Marco Teórico.....	4
1.3.1 Administración .....	4
1.3.2 Importancia.....	4
1.3.3 Proceso Administrativo .....	5
1.3.3.1 Planeación.....	5
1.3.3.1.1 Fases de la planeación .....	6

1.3.3.2 Organización .....	7
1.3.3.2.1 Requisitos del diseño organizacional .....	7
1.3.3.3 Dirección.....	8
1.3.3.4 Control .....	8
1.3.3.4.1 Fases del control .....	9
1.3.4 Planeación Estratégica.....	10
1.3.4.1 Características de la planeación estratégica. ....	10
1.3.4.2 Etapas de la planeación estratégica. ....	11
1.3.4.2.1 Determinación de los objetivos empresariales. ....	11
1.3.4.2.2 Análisis del ambiente externo general.....	11
1.3.4.2.3 Análisis del ambiente interno. ....	12
1.3.4.2.4 Formulación de alternativas estratégicas .....	14
1.3.4.2.5 Elaboración de planeación estratégica.....	14
1.3.4.2.6 Implementación de la planeación estrategia.....	15
1.3.5 Plan Estratégico.....	15
1.3.5.1 Elementos del plan estratégico.....	16
1.3.5.1.1 Misión.....	16
1.3.5.1.2 Visión .....	17
1.3.5.1.3 Análisis externo de la empresa .....	18
1.3.5.1.4 Análisis interno de la empresa.....	18
1.3.5.1.5 Establecimientos de los objetivos generales.....	18
1.3.5.1.6 Diseño evaluación y selección de estrategias .....	19
1.3.5.1.7 Diseño de planes estratégicos .....	19
1.3.5.2 Cuadro de Mando Integral .....	19
1.3.5.2.1 Beneficios .....	20

	<b>Pág. N°</b>
1.3.5.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral .....	20
1.3.5.3.1 Perspectiva financiera.....	20
1.3.5.3.2 Perspectiva de clientes.....	21
1.3.5.3.3 Perspectiva de procesos .....	21
1.3.5.3.4 Perspectiva de innovación y mejora .....	21
1.3.6 Empresa.....	22
1.3.6.1 Características de las empresas .....	22
1.3.6.2 Clasificación de las Empresa .....	23
1.3.6.2.1 Por su actividad .....	23
1.3.6.2.2 Por su tamaño .....	23
1.3.6.2.3 Por el aporte de capital .....	24
1.3.7 Departamento .....	24
1.3.7.1 Área de Mercadotecnia y Ventas.....	25
1.3.7.2 Área de finanzas.....	25
1.3.7.3 Área de contabilidad.....	26
1.3.7.4 Área de Recursos Humanos .....	26
1.3.7.5 Área legal y jurídica.....	27
1.3.8 Gestión Administrativa .....	27
1.3.8.1 Importancia .....	28

## **CAPÍTULO II**

	<b>Pág. N°</b>
DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	29
2.1 Breve Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”.....	29

2.1.1	Reseña Institucional .....	29
2.1.2	Datos de Creación .....	30
2.1.3	Misión.....	30
2.1.4	Visión .....	31
2.1.5	Valores Corporativos.....	31
2.1.6	Estructura Organizacional .....	32
2.1.6.1	Descripción de Funciones .....	33
2.1.6.1.1	Asamblea General.....	33
2.1.6.1.2	Consejo de Vigilancia.....	33
2.1.6.1.3	Comisión de Créditos .....	34
2.1.6.1.4	Comisión de Educación .....	35
2.1.6.1.5	Comisión de Asuntos Sociales .....	36
2.1.6.1.6	Consejo de Administración .....	36
2.1.6.1.7	Gerente.....	38
2.1.6.1.8	Secretario .....	38
2.1.6.1.9	Tesorero .....	39
2.1.6.1.10	Contador .....	39
2.1.7	Descripción de los Servicios .....	40
2.1.7.1	Microcréditos .....	40
2.1.7.2	Microcrédito Minorista .....	40
2.1.7.3	Microcréditos de acumulación simple .....	41
2.1.7.4	Microcréditos de acumulación ampliada .....	41
2.1.7.5	Inversión a plazo fijo .....	41
2.1.7.6	Ahorros .....	41
2.1.7.7	Transacciones Interbancarias .....	41

	<b>Pág. N°</b>
2.1.7.8 Servicios adicionales.....	41
2.1.8 Portafolio de Clientes .....	42
2.1.8.1 Clientes interno .....	42
2.1.8.2 Clientes externos.....	42
2.1.9 Proveedores .....	42
2.1.10 Tecnología disponible .....	43
2.2 Análisis Interno .....	43
2.2.1 Categorización análisis interno .....	43
2.3 Análisis Externo.....	48
2.3.1 Categorización del análisis externo.....	49
2.3.2 Factor Demográfico.....	49
2.3.3 Factor Económico .....	50
2.3.3.1 Inflación .....	50
2.3.3.2 Tasa de interés activa .....	50
2.3.3.3 Tasa de interés pasiva .....	51
2.3.3.4 Tasa de desempleo .....	52
2.3.4 Factor Socio Cultural .....	53
2.3.5 Factor Político Legal .....	53
2.3.6 Análisis Externo Factor Clientes.....	54
2.3.7 Análisis Externo Factor Competencia.....	55
2.3.8 Análisis Externo Factor Proveedores .....	55
2.4 Matriz de Estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”.....	58
2.5 Investigación de Mercado .....	60
2.5.1 Objetivos .....	60

	<b>Pág. N°</b>
2.5.1.1 Objetivo General.....	60
2.5.1.2 Objetivos específicos .....	60
2.5.2 Fuentes de información .....	60
2.5.2.1 Fuente primaria .....	60
2.5.2.2 Fuente secundaria.....	61
2.5.3 Tipos de investigación.....	61
2.5.3.1 Investigación De Campo.....	61
2.5.3.2 Investigación Documental - Bibliográfica .....	61
2.5.3.3 Investigación no Experimental .....	61
2.5.4 Metodología .....	62
2.5.4.1 Método Deductivo - Inductivo.....	62
2.5.4.2 Método Analítico – Sintético .....	62
2.5.4.3 Método Descriptivo .....	62
2.5.5 Técnicas de Investigación .....	62
2.5.5.1 Observación .....	62
2.5.5.2 Entrevista .....	63
2.5.5.3 Encuesta .....	63
2.5.6 Unidad de Estudio .....	63
2.5.6.1 Población.....	63
2.5.6.2 Muestra .....	64
2.5.6.3 Plan Muestral .....	65
2.6 Análisis e Interpretación de resultados .....	67
2.6.1 Análisis de encuestas aplicadas a los empleados de la COAC “SINCHI RUNA LTDA.” .....	67

	<b>Pág. N°</b>
2.6.2 Análisis de encuestas aplicadas a los clientes externos de la COAC. “SINCHI RUNA LTDA.” .....	81
2.6.3 Análisis de la entrevista.....	96
2.7 Conclusiones .....	98
2.8 Recomendaciones .....	99

### **CAPÍTULO III**

	<b>Pág. N°</b>
PROPUESTA.....	100
3.1 Tema .....	100
3.2 Objetivos.....	100
3.2.1 Objetivo general .....	100
3.2.2 Objetivos específicos.....	101
3.3 Justificación .....	101
3.4 Descripción de la Propuesta.....	102
3.5 Análisis de la Propuesta de la Misión y Visión .....	103
3.5.1 Misión.....	103
3.5.2 Visión .....	103
3.6 Implantación de Políticas .....	103
3.6.1 Políticas de Administración .....	104
3.6.2 Políticas de Talento Humano .....	104
3.6.3 Políticas de Crédito .....	104
3.6.4 Políticas de Marketing.....	105
3.7 Valores Organizacionales .....	105

3.8 Reestructuración de Organigramas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” .....	107
3.8.1 Organigrama estructural de la COAC “Sinchi Runa Ltda.” .....	108
3.8.2 Organigrama funcional COAC “Sinchi Runa Ltda.” .....	109
3.9 Objetivos Estratégicos y Operacionales.....	110
3.9.1 Objetivos Estratégicos .....	110
3.9.2 Objetivos Operacionales .....	110
3.10Estrategias .....	111
3.11Matrices Estratégicos .....	112
3.11.1 Estrategia Perspectiva Financiera.....	113
3.11.2 Estrategia Perspectiva de Clientes.....	114
3.11.3 Estrategia Perspectiva Proceso Interno .....	115
3.11.4 Estrategia Perspectiva Innovación y Mejora .....	116
3.11.5 Presupuesto Referencial .....	118
CONCLUSIONES .....	120
RECOMENDACIONES .....	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXOS.....	

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág. N°</b>
Cuadro N° 1 Planeación en los tres niveles de la Empresa .....	5
Cuadro N° 2 Proceso de Elaboración de la Planeación Estratégica .....	15
Cuadro N° 3 Preguntas para la Elaboración de la Misión .....	17
Cuadro N° 4 Preguntas para la Elaboración de la Visión.....	17
Cuadro N° 5 Momenclatura .....	43
Cuadro N° 6 Categorización.....	43
Cuadro N° 7 Análisis Interno Factor Empresa (AIFE) .....	44
Cuadro N° 8 Análisis Interno Talento Humano (AITH).....	45
Cuadro N° 9 Análisis Interno Factor Marketing (AIFM).....	46
Cuadro N° 10 Matriz del Microambiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sinchi Runa Ltda." .....	47
Cuadro N° 11 Momenclatura .....	48
Cuadro N° 12 Categorización del Análisis Externo .....	49
Cuadro N° 13 Análisis Externo Factor Demográfico (AEFD).....	49
Cuadro N° 14 Análisis Externo Factor Económico (AEFE).....	52
Cuadro N° 15 Análisis Externo Factor Socio Cultural (AEFSC) .....	53
Cuadro N° 16 Análisis Externo Factor Político Legal (AEFPL) .....	54
Cuadro N° 17 Análisis Externo Factor Clientes (AEFCL) .....	54
Cuadro N° 18 Análisis Externo Factor Competencia (AEFC).....	55
Cuadro N° 19 Análisis Externo Factor Proveedores (AEFP).....	56
Cuadro N° 20 Matriz del Perfil Externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sinchi Runa Ltda." .....	57
Cuadro N° 21 Matriz de Estrategias para la Cooperativa "Sinchi Runa Ltda." ...	59
Cuadro N° 22 Conocimiento de la Filosofía de la Cooperativa .....	67
Cuadro N° 23 Tiempo que labora el personal en la Cooperativa .....	69
Cuadro N° 24 Información del puesto de trabajo que va a desempeñar .....	71
Cuadro N° 25 Satisfacción del personal en las labores que desempeña.....	72
Cuadro N° 26 Capacitación para la realización de actividades.....	73
Cuadro N° 27 Relación en el equipo de trabajo .....	74
Cuadro N° 28 Tipos de reclamos que realizan los clientes .....	75

Cuadro N° 29 Mediante los factores internos y externos permiten identificar las debilidades de la Cooperativa .....	76
Cuadro N° 30 El Plan Estratégico ayuda al desarrollo de la Cooperativa.....	78
Cuadro N° 31 La elaboración de nuevas estrategias ayudara a que la Cooperativa lidere y capte nuevos clientes.....	79
Cuadro N° 32 Personas que realizan créditos en Cooperativas.....	81
Cuadro N° 33 Listado de Cooperativas en las que se puede realizar créditos .....	83
Cuadro N° 34 Identificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sinchi Runa Ltda." .....	85
Cuadro N° 35 Medios de información por los que se informan de los servicios que brindan la Cooperativa .....	87
Cuadro N° 36 Servicio que brinda el personal de la Cooperativa De Ahorro y Crédito "Sinchi Runa Ltda." a los clientes.....	89
Cuadro N° 37 Medios de comunicación en los que les gustaria informarse de los servicios que brinda la Cooperativa .....	91
Cuadro N° 38 Factor que influyó al cliente a que prefiera la Cooperativa .....	93
Cuadro N° 39 Lugar Estratégico .....	95
Cuadro N° 40 Matriz Axiológica .....	105
Cuadro N° 41 Estrategia Perspectiva Financiera.....	113
Cuadro N° 42 Estrategia Perspectiva de Clientes.....	114
Cuadro N° 43 Estrategia Perspectiva Proceso Interno .....	115
Cuadro N° 44 Estrategia Perspectiva Innovación y Mejora.....	116
Cuadro N° 45 Presupuesto Referencial .....	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág. N°</b>
Gráfico N° 1 Categorías Fundamentales .....	3
Gráfico N° 2 Requisitos del Diseño Organizacional .....	7
Gráfico N° 3 Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sinchi Runa Ltda." .....	32
Gráfico N° 4 Inflación .....	50
Gráfico N° 5 Tasa Activa .....	51
Gráfico N° 6 Tasa Pasiva .....	51
Gráfico N° 7 Tasa De Desempleo .....	52
Gráfico N° 8 Conocimiento de la Filosofía de la Cooperativa.....	67
Gráfico N° 9 Tiempo que labora el personal en la Cooperativa .....	69
Gráfico N° 10 Información del puesto de trabajo que va a desempeñar .....	71
Gráfico N° 11 Satisfacción del personal en las labores que desempeña .....	72
Gráfico N° 12 Capacitación para la realización de actividades .....	73
Gráfico N° 13 Relación en el equipo de trabajo.....	74
Gráfico N° 14 Tipos de reclamos que realizan los clientes.....	75
Gráfico N° 15 Mediante los factores internos y externos permiten identificar las debilidades de la Cooperativa .....	76
Gráfico N° 16 El Plan Estratégico ayuda al desarrollo de la Cooperativa .....	78
Gráfico N° 17 La Elaboración de nuevas estrategias ayudara a que la Cooperativa lidere y capte nuevos clientes.....	79
Gráfico N° 18 Personas que realizan créditos en Cooperativas .....	81
Gráfico N° 19 Listado de Cooperativas en las que se puede realizar créditos .....	83
Gráfico N° 20 Identificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sinchi Runa Ltda." .....	85
Gráfico N° 21 Medios de información por los que se informan de los servicios que brindan la Cooperativa .....	87
Gráfico N° 22 Servicio que brinda el personal de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito "Sinchi Runa Ltda." a los clientes.....	89

Gráfico N° 23 Medios de comunicación en los que les gustaria informarse de los servicios que brinda la Cooperativa .....	91
Gráfico N° 24 Factor que influyó al cliente a que prefiera la Cooperativa.....	93
Gráfico N° 25 Lugar Estratégico .....	95
Gráfico N° 26 Organigrama Estructural.....	108
Gráfico N° 27 Organigrama Funcional .....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág. N°</b>
Tabla N° 1 Población del Cantón Saquisilí .....	64
Tabla N° 2 Población Segmentada por Parroquias .....	64
Tabla N° 3 Plan Muestral .....	66



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LTDA. DEL CANTÓN SAQUISILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2014 - 2017”**

**Autoras:** Iza Toapanta Trancito Liliana  
Ramirez Jacho Wilma Clemencia

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar el plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” mediante la formulación de la filosofía empresarial, establecimientos de objetivos estratégicos y desarrollo de estrategias competitivas. El método que se utilizó en la investigación fue de carácter descriptivo y las técnicas que se aplicaron para la recopilación de la información son: la observación, la entrevista y la encuesta a través de ello se obtuvo un análisis tanto interno como externo.

Al implementar el plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” se contara con un instrumento importante en donde permitirá mejorar la gestión administrativa, siendo los beneficiarios directos el gerente y su grupo de colaboradores e indirectamente los clientes y proveedores para minimizar riesgos y maximizar el éxito, de la misma manera manteniendo un equipo de trabajo unido para transmitir los conocimientos del direccionamiento estratégico la cual comprende la filosofía corporativa, políticas, objetivos y estrategias. Las estrategias fueron desarrolladas en base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral o también denominado Balance Scorecard, la misma que ayudara a obtener una nueva imagen corporativa y posicionamiento en el mercado financiero, entregando productos y servicios financieros y no financieros de calidad de esa manera satisfaciendo las expectativas de los clientes.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

## **ABSTRACT**

This research had as an objective to elaborate the strategy plan in order to improve the administration management in “Sinchi Runa Ltda.” Credit and Saving Cooperative, through the formulation of corporate philosophy, we established the strategy objectives and development of competitive strategies, the method that was used in the research was of descriptive character and the skills that were applied for the information recollection were, observation, interview and the survey through this we an internal and external analysis.

With the strategic plan implement at "Sinchi Runa Ltda." Credit and Saving Cooperative there will be an important instrument in which we will improve the administrative management, being the direct beneficiaries, the Manager and his group of collaborators, indirectly the customers and suppliers to minimize risks and maximize success. In the same way while maintaining a work team share the knowledge of the strategic directions which includes the corporate philosophy, policies, objectives and strategies. The strategies were developed based on the balanced scorecard perspectives chart or also called as Balance Scorecard, which will help to obtain a new corporate image and positioning in the financial market, by delivering financial products and services and not financial quality, thus satisfying the customers expectatives.

## **AVAL DE TRADUCCIÓN**

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **IZA TOAPANTA TRANCITO LILIANA** y **RAMIREZ JACHO WILMA CLEMENCIA** cuyo título versa “**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LTDA. DEL CANTÓN SAQUISILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 2014 - 2017**” lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Noviembre del 2015

Atentamente,

.....  
Mgs. Lorena Gonzales  
**DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**  
C.C. 100237727-1

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el cooperativismo surgió como un sistema de esfuerzos por pequeños y medianos productores y proveedores de servicios en las comunidades primitivas de esa manera en el siglo XIX creando en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales. Transcurrido el tiempo las Cooperativas de Ahorro y Crédito brindan sus mejores servicios, ganándose la confianza de la gente la misma que permite un crecimiento significativo.

En la provincia de Cotopaxi el cooperativismo nace como una necesidad de la población la cual impulsa a la creación de entidades financieras que brinden servicios tales como créditos y micro créditos para el crecimiento de pequeños negocios tanto del sector urbano y rural de la Provincia, los mismos que contribuirán al desarrollo económico.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” del Cantón Saquisilí Provincia de Cotopaxi, se encuentra enfocada en el ámbito financiero asociativo y privado, en la actualidad la ausencia de objetivos, metas, planes, programas y proyectos implica directamente a que pierda la competitividad y posicionamiento en el mercado financiero, ocasionado por la falta de un buen direccionamiento organizacional y administrativo.

A la COAC “Sinchi Runa Ltda.” permitirá mejorar su gestión administrativa mediante la elaboración del plan estratégico para el largo plazo de acuerdo al análisis interno y externo a través de la investigación a los involucrados directos como son directivos, empleados y clientes.

En el desarrollo de la presente investigación se utilizó el método descriptivo y para la recopilación de la información a través de las técnicas de la observación, entrevista y encuesta, finalmente para el procesamiento de los resultados se aplicó la estadística descriptiva.

La investigación está dividida en tres capítulos fundamentales:

El **CAPÍTULO I** contiene la fundamentación teórica iniciando con antecedentes investigativos en donde nos permite tener un conocimiento del trabajo a desarrollarse, seguido por el marco teórico donde consta dos variables; Variable Independiente conformada por tres categorías como son Administración, planeación estratégica y plan estratégico seguida por la Variable Dependiente la misma que consta de tres categorías como son: empresa, departamentos y gestión administrativa.

El **CAPÍTULO II** está conformado por el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” es decir mediante el desarrollo del análisis interno y externo donde nos permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, investigación de mercado, el diseño metodológico, análisis e interpretación de resultados y sus respectivas conclusiones y recomendaciones que son enfocadas de acuerdo a los instrumentos de recolección de información y datos.

El **CAPÍTULO III** comprende el desarrollo de la propuesta que se realiza a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” para tener una recuperación e innovación y poder posicionarse en el mercado nacional. A través de objetivo general y específico, justificación y descripción de la propuesta la cual comprende el plan estratégico en donde se encuentra involucrada la filosofía institucional, desarrollo de estrategias y elaboración de conclusiones y recomendación finales.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 Antecedentes Investigativos

**MALIZA, Ángel (2012)** en su tesis “Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPINDIGENA LTDA” El trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo de la cooperativa, con el fin de implementar un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa, en donde los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los directivos y empleados de la empresa consideran que existen errores en la gestión administrativa y que es necesario un Plan Estratégico que defina los planes a corto y largo plazo.

**YÁNEZ, Carmen (2012)** quien desarrollo la tesis de “Plan Estratégico de Gestión Empresarial para mejorar la competitividad de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social COFIPACS del Cantón Salcedo periodo 2010-2011” Es importante que la organización plantee una buena Gestión Administrativa, proponiendo un equipo solidario de trabajo, sistematizando un buen liderazgo, generando estratégicamente modelos en todos los ejes estratégicos que debe plantear la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”

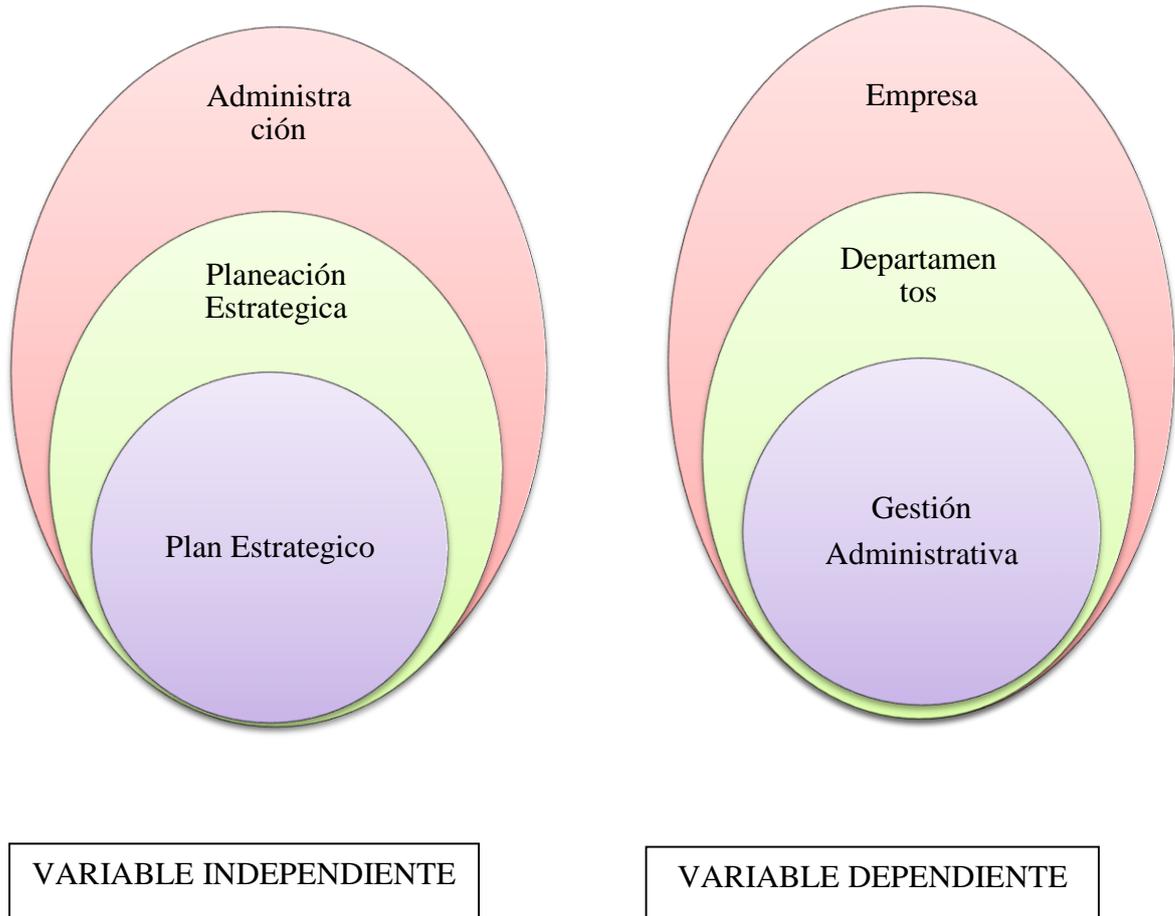
**MURILLO, Doris; TAPIA, Jessy (2012)** en su tesis “Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda. Ubicada en la Parroquia Toacaso,

Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi para el periodo 2011-2015” El Plan Estratégico esta direccionada en la creación de estrategias de acuerdo a las necesidades y expectativas de la institución y sus asociados este permitirá a los directivos tomar decisiones. Las estrategias se efectúan en base a los requerimientos de la institución a más de este contribuirá al mejoramiento del proceso administrativo.

**CHACÓN, Maricela (2013)** Quien desarrollo la tesis con el tema “Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso” La presente investigación tiene relevancia en el campo financiero, asociativo y privado, por cuanto es un estudio que posibilita establecer la realidad en que viene operando la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso, del Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. A la misma que se realiza un análisis interno y externo que hace posible determinar sus fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades a las que puede allanarse para poder corregir procesos y mejorar la gestión administrativa y operativa.

## 1.2 Categorías Fundamentales

GRÁFICO N° 1 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Elaborado por: Grupo de Investigadoras

## **1.3 Marco Teórico**

### ***1.3.1 Administración***

**STONER, James, (1999)** Define a la administracion como “el proceso de planificacion, organización, direccion y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas establecidas.” (Pag. 7)

**ROBBINS, Stephen y otros, (2002)** Definen que la administracion “Se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y juntas con ellas.” (Pág. 5)

De acuerdo a los autores la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos tanto humano como tecnológicos con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.

### ***1.3.2 Importancia***

En la actualidad la administración es de suma importancia para todo tipo de empresas sean estas para grandes, medianas y pequeñas, dentro de ello se realizan las actividades de forma eficiente y eficaz con el propósito de obtener una mejor coordinación de sus elementos como son: maquinaria, talento humano especializado y mercado los mismos que conllevaran al éxito empresarial.

A través de una buena administración se puede tener la elevación de la productividad que directamente se involucra la calidad del talento humano con el que cuenta la empresa u organización de ellos depende que las actividades planificadas a corto y largo plazo sean llevado a cabo correctamente con la ayuda del administrador.

### 1.3.3 Proceso Administrativo

**CHIAVENATO, Idalberto, (2001)** “El proceso administrativo no solo es una simple secuencia sino un ciclo repetitivo de funciones – planeación, organización, dirección y control que conforman un sistema en el que todo es mayor que la suma de las partes”. (Pág. 132)

#### 1.3.3.1 Planeación

Es esencial para todo tipo de organizaciones con la finalidad de obtener óptimos rendimientos teniendo en cuenta que la empresa debe adaptarse a los cambios efectuados donde se encuentra incluido la misión, visión y los respectivos objetivos organizacionales, dentro de ello cabe mencionar que para el gerente es de suma importancia para que sus ideas sean claras.

**CUADRO N° 1 PLANEACIÓN EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA**

<b>Niveles de la empresa</b>	<b>Planeación</b>	<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Amplitud</b>
<b>Institucional</b>	Estratégica	Genérico y Sintético	Largo plazo	Macro orientado. Enfoca a la empresa como totalidad.
<b>Intermedio</b>	Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado.
<b>Operacional</b>	Operacional	Detallado y analítico	A corto plazo	Micro orientado. Enfoca cada tarea u operación por separado.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto 2001 Proceso Administrativo  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

#### ***1.3.3.1.1 Fases de la planeación***

**KOONTZ, Harold y otros, (2004)** Determina los siguientes pasos o fases para llevar a cabo el proceso de planificación.

**Detección de las oportunidades.-** Dentro de ella nos permite analizar las posibles oportunidades futuras la misma que permite verlas con claridad y de manera compleja, es donde se encuentran los puntos débiles y fuertes es decir que se requiere de un diagnóstico realista para la determinación de oportunidades.

**Establecimientos de objetivos .-** Consiste en establecer objetivos para toda la empresa y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas y finalmente para cada proceso y actividad la misma que se debe realizarse para el largo plazo, mediano y corto plazo la cual especifican los resultados esperados.

**Determinación de cursos alternativos de acción.-** Consiste en buscar estrategias, caminos alternativos de acción en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes la cual permite seleccionar acciones razonables para posteriormente seleccionar los puntos débiles y fuertes.

**Selección de un curso de acción.-** Este es el punto en el cual se toma la decisión más idónea para la organización el responsable de la decisión es el administrador de él depende el éxito o el fracaso de la empresa.

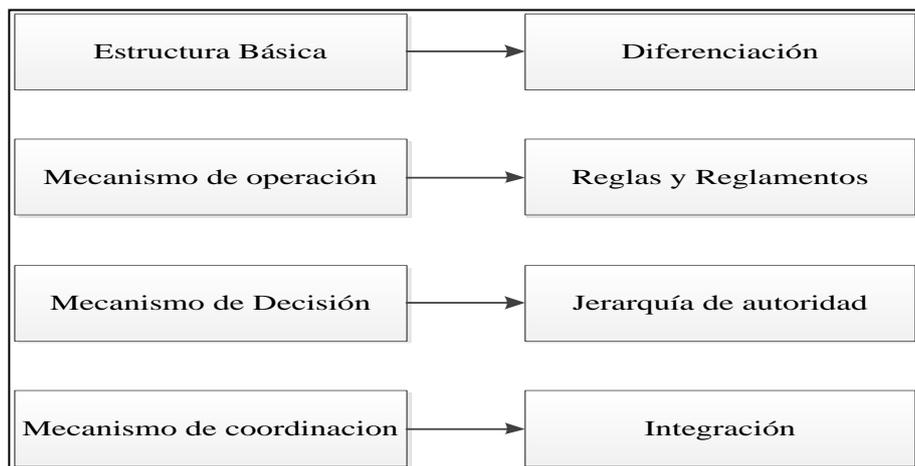
**Formulación de planes derivados.-** Dentro de ello se debe tomar en consideración todo tipo de programas e instrumentos que sirvan para direccionar la ejecución de la planificación ya que para esta fase lo indispensable también es la decisión que lo toma el administrador.

**Elaboración del presupuesto.-** Consiste la expresión en términos numéricos la cual si se encuentran bien desarrollados estos se convierten en un medio muy importante que permite medir el avance de la planificación.

### 1.3.3.2 Organización

Dentro de esta fase nos permite organizar todos los recursos que obtiene una empresa conforme a lo planificado a su vez el trabajo debe ser asignado de una forma adecuada a las personas para la ejecución de las actividades asignadas con la finalidad de los objetivos propuestos.

#### GRÁFICO N° 2 REQUISITOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto 2001 Proceso Administrativo  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

#### 1.3.3.2.1 Requisitos del diseño organizacional

**CHIAVENATO, Idalberto, (2001)** Manifiesta “que los requisitos del diseño organizacional deben ser cumplidos a cabalidad en forma ordenada su inicio es la estructura básica la finalización del requisito es la integración.”

**Estructura básica:** Define como se dividirá la tarea de la empresa (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía y de la especialización

horizontal llamada departamentalización) así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa.

**Mecanismo de operación:** Se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos de la organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos.

**Mecanismo de decisión:** Establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen.

**Mecanismo de coordinación entre las partes:** Define como debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de división del trabajo organizacional, esto permite que cada persona o cargo sea focalizado como un sistema que importa insumos de un proveedor y exporta resultados hacia un cliente.

### **1.3.3.3 Dirección**

Es uno de los procesos que se encarga de comunicar las tareas a todo el personal interno que conforma una empresa y de lograr motivar a las personas a alcanzar sus objetivos organizacionales. Toda empresa está enfocada a una dirección y poner en marcha lo que fue planteado en un principio con la finalidad de que cada una de las actividades sea desarrollada de la mejor manera posible.

### **1.3.3.4 Control**

Es uno de los procesos la cual nos permite identificar o evaluar cada uno de los pasos establecidos en dicho plan si se están cumpliendo o no las actividades planteado en un principio, caso contrario se realizaran los respectivos correctivos y mejorar cada una de las falencias y ajustes encontradas en el momento de realizar la evaluación.

#### ***1.3.3.4.1 Fases del control***

**CHIAVENATO, Idalberto, (1998)** Manifiesta que ya sea en el nivel institucional, en el intermedio o en el operacional, el control es el proceso cíclico o interactivo, conformado por cuatro fases:

**Establecimiento de estándares de desempeño.-** El estudio de tiempos y movimientos constituye una técnica desarrollada para determinar el tiempo patrón es decir el tiempo medio que un empleado toma para ejecutar una determinada tarea, el costo estándar es otro ejemplo de técnicas que establece patrones para analizar y controlar los costos de la empresa.

**Evaluación del desempeño.-** El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado.

**Comparación entre el desempeño y el patrón.-** Busca localizar los errores o desviaciones, principalmente para permitir la predicción de otros resultados futuros, un buen sistema de control debe proporcionar rápidas comparaciones, localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas del futuro.

**Acción correctiva.-** La acción correctiva se toma a partir de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control, las decisiones sobre las correcciones que se van a hacer representan la culminación del proceso de control.

### ***1.3.4 Planeación Estratégica***

**CHIAVENATO, Idalberto, (2001)** Manifiesta que la planeación estratégica es donde “los dirigentes en el nivel institucional de la empresa cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general”. (Pág. 147)

**AMARU, Antonio, (2009)** Define a “La planeación estratégica como el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica se aplica a la empresa en su totalidad y cada una de sus partes”. (Pág.183)

En cuanto a la planeación se entiende como un conjunto de pasos, procesos que busca la manera de cómo ponerlas en funcionamiento para llegar a cumplirse los objetivos planteados en un determinado tiempo la cual dependerá las buenas decisiones que tome la persona responsable y la manera de como seleccione sus alternativas para poder llegar al fin propuesto de acuerdo a lo establecido anteriormente se observara cada una de las actividades al momento de ponerlas en funcionamiento dentro de la empresa, institución o negocio.

#### **1.3.4.1 Características de la planeación estratégica.**

**CHIAVENATO, Idalberto (2001)** Las características de la planeación estratégica son identificables dentro de las empresas, la cual es un proceso continuo para la toma de decisiones futuras que se lo realiza anticipadamente la misma que se describe a continuación:

- ✓ Está proyectada a largo plazo por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- ✓ Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y en consecuencia está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos

ambientales. Para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.

- ✓ Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.

#### **1.3.4.2 Etapas de la planeación estratégica.**

**CHIAVENATO, Idalberto, (2001)** La planeacion estrategica cumple con seis etapas primordiales la cual permite observar de qué manera se cumplen las funciones encomendadas en las diferentes empresas u organizaciones y a su vez ayudara al buen funcionamiento de la misma. (Pág. 149)

##### ***1.3.4.2.1 Determinación de los objetivos empresariales.***

Dentro de ello se establecen en función de la misión y visión organizacional ya que los objetivos son propósitos de la empresa que tomados en conjunto define sus propias razones de ser o de existir.

##### ***1.3.4.2.2 Análisis del ambiente externo general.***

**CHIAVENATO, Idalberto, (2001)** Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar que ocurre en él para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia. (Pág. 154)

**Factores tecnológicos.-** Dentro de ello incluye costos y disponibles de todos los factores productivos utilizados en las empresas y los cambios tecnológicos que implican y afectan esos factores de producción así como nuevos productos o servicios.

**Factores políticos.-** Incluyen decisiones gubernamentales capaces de afectar las actividades y operaciones de la empresa u a su vez beneficiando el bienestar de las organizaciones respetando a las decisiones.

**Factores económicos.-** Estado de la economía (depresión, recesión, recuperación o prosperidad) tendencias de los precios de los bienes o servicios (inflación o deflación) tendencias, política monetaria, política fiscal, balanza de pagos.

**Factores legales.-** Dentro de este factor se debe respetar la legislación sobre salarios, control de precios, higiene y seguridad en el trabajo a su vez tomando en consideración a la autorización de crédito directo al consumidor.

**Factores sociales.-** Los valores sociales y las actitudes de las personas como clientes empleados pueden afectar la estrategia empresarial la calidad de vida, los patrones de comodidad, las preferencias de recreación y las costumbres de cada uno de los sectores.

**Factores demográficos.-** Dentro de este factor está comprendido la densidad de población y distribución geográfica la misma que puede ser por edad, sexo y etnia como se distribuyen en el mercado.

#### ***1.3.4.2.3 Análisis del ambiente interno.***

**CHIAVENATO, Idalberto, (2001)** El análisis ambiental interno debe focalizar especialmente en los aspectos del ambiente de tarea de la empresa que se determinan a continuación. (Pág. 155-156)

**Consumidores o usuarios de los productos o servicios de la empresa.-** Se los determina a aquellos clientes que se encuentran dentro de la misma empresa la cual puede absorber todos los resultados o salidas de la actividad empresarial.

**Proveedores de recursos.-** Son aquellas empresas que suministran las entradas de los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y las actividades de la empresa. En otras palabras también tenemos proveedores

que mantienen relaciones de dependencia en cuanto al dinero, inversionistas y entidades financieras.

**Competidores.**- La competencia provoca modificaciones en el mecanismo de oferta y demanda dentro de ello se encuentran involucrados las empresas que generan los mismos productos o servicios y a su vez los clientes, consumidores o servicios.

**Agencias Reguladoras.**- Son aquellas agencias gubernamentales asociadas a la opinión pública la misma que regulan las actividades y operaciones de la empresa para el buen funcionamiento de la misma tomando en consideración los aspectos legales.

El análisis organizacional de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades. A continuación se detallara los aspectos internos de la empresa.

- ✓ La misión y la visión organizacionales los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
- ✓ Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos, o materiales humanos y administrativos)
- ✓ Las estructuras organizacionales u características que incluyen los sistemas internos.
- ✓ La tecnología y las tecnologías empleadas por la empresa bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- ✓ Las personas son habilidades, talentos capacidades y aptitudes.
- ✓ El estilo de administración que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

#### ***1.3.4.2.4 Formulación de alternativas estratégicas***

**CHIAVENATO, Idalberto, (2001)** La formulación de las alternativas estratégicas pueden llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios o bastantes creativos dependiendo de la situación externa y la interna puede darse preferencia a estrategias activas y pasivas. (Pág. 158-159)

**Estrategia defensiva:** características de las empresas que conquistan un dominio de producto o mercado y tratan de mantenerlo y defenderlo de los competidores sin preocuparse de los cambios de dominio.

**Estrategia ofensiva o proyectiva:** característica de empresas que buscan constantemente nuevos segmentos de productos o mercados cambian sus dominios para aprovechar mejor las oportunidades ambientales.

**Estrategias analíticas:** se sitúan entre los dos extremos presentan características defensivas en ciertas ocasiones y ofensivas en otras.

**Estrategia reactiva o retardada:** es una alternativa aislada o imprecisa en ambientes variables algunas empresas no efectúan los realineamientos necesarios en sus estrategias para adecuarlas a las nuevas condiciones ambientales.

#### ***1.3.4.2.5 Elaboración de planeación estratégica***

**CHIAVENATO, Idalberto, (2001)** La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial mientras que la estrategia empresarial se preocupa por ¿Qué hacer? para conseguir los objetivos empresariales propuestos la planeación estratégica se orienta a ¿Cómo hacer? y tiene en cuenta el diagnóstico sobre lo que hay en el ambiente y lo que tenemos en la empresa.

## CUADRO N° 2 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El horizonte temporal debe orientarse a largo plazo es decir de 3 a 5 años
El diagnóstico de la situación actual de la empresa frente al ambiente externo y la identificación de las amenazas y oportunidades es el punto de partida.
El proceso de elaboración de la planeación estratégica debe caracterizarse por canales de comunicación abiertos en todos los niveles de la empresa.
La planeación debe tener en cuenta todos los factores que de manera integrada deben constituir el comportamiento de la empresa.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2001) Proceso Administrativo

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### *1.3.4.2.6 Implementación de la planeación estratégica*

**CHIAVENATO, Idalberto, (2001)** Implementar significa poner los planes en acción es la fase de hacer que ocurra en la administración, se refiere a los pasos que un administrador sigue para lograr que los subordinados y otras personas realicen los planes establecidos. Representa al puente entre las decisiones administrativas y la ejecución real que lleva a cabo las personas o los niveles de la empresa. (Pág. 162)

La implementación de la planeación estratégica se lleva a cabo después del análisis de las cinco etapas en donde esta última etapa se refiere a decisiones globales es decir que se debe tomar en cuenta todos los niveles de la empresa para lo cual deben ser tomadas en cuenta las tareas y operaciones para cada nivel.

### *1.3.5 Plan Estratégico*

**PÉREZ, José (1997)** Define “El plan estratégico es la formulación integrada y coherente de las políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo. Constituye el proyecto de adaptación de las

variables empresariales a las necesidades cambiantes del entorno y del mercado.”  
(Pág.41)

**SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José, (2015)** Manifiesta que es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estrategias 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 hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Pág. 28)

Generalmente es un documento elaborado por la gerencia junto a su equipo de trabajo donde se plasma estrategias debidamente respaldadas con acciones que la empresa busca organizar en la actualidad con visión a que se cumplan en un lapso de 1 a 3 años por consiguiente ayuda al cumplimiento y alcance de las metas establecidas de hecho se conviertan en razón de ser de la empresa u organización.

### **1.3.5.1 Elementos del plan estratégico**

**SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José, (2012)** Para la elaboración de un plan estratégico se debe tomar en consideración todos los elementos sin dejar apartado ninguno de ellos los mismos que se encuentran detallados.

#### ***1.3.5.1.1 Misión***

Es la razón de ser y de la existencia de la organización, está relacionado con el presente también es expresada como la labor, el encargo o servicio que una empresa propone lograr es decir es la carta de presentación ante el público en general.

### CUADRO N° 3 PREGUNTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes Somos?	Dentro de ello determinamos el nombre de la empresa u organización.
¿Qué Buscamos?	Se debe detallar los servicios que se va a brindar a la colectividad
¿Qué hacemos?	Mencionar las expectativas y los requerimientos de la colectividad
¿Dónde lo hacemos?	En lugares específicos de acuerdo a la investigación de mercado
¿Por qué lo hacemos?	Identificamos el posicionamiento de la empresa
¿Para quién trabajamos?	Determinados quienes van a ser los beneficiarios

Fuente: Investigación

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

#### 1.3.5.1.2 Visión

Es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro en un determinado periodo o lapso de tiempo esto puede ser de cinco o más años, es decir en lo que desea convertirse la empresa.

### CUADRO N° 4 PREGUNTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Es el alcance de lo que se pretende conseguir en el futuro
¿Cómo seremos en el futuro?	Se debe describir la perspectiva hacia un largo plazo
¿Qué haremos en el futuro?	Lo que lograra obtener en el lapso de un largo tiempo
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Mencionar cual es la actividad a la que se debe regir para el alcance del desarrollo de la empresa.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

#### ***1.3.5.1.3 Análisis externo de la empresa***

Dentro de este aspecto se estudia indicadores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales ajenos a la empresa, la misma que representan oportunidades que se pretende aprovechar y amenazas que se desea contrarrestar y así lograr un crecimiento y alto índice de participación en el mercado competitivo.

#### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

**FRED, David, (2008)** La evaluación externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas claves que tiene una organización de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas.

#### ***1.3.5.1.4 Análisis interno de la empresa***

Aquí se estudiara los factores internos aspectos como financieros, humanos, materiales y tecnológicos de la organización, donde se pretende identificar fortalezas y debilidades con las que actualmente cuenta la misma.

#### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

**FRED, David, (2008)** Es un instrumento o herramienta para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

#### ***1.3.5.1.5 Establecimientos de los objetivos generales***

Se debe plasmar objetivos claros y alcanzables que le permita a la empresa lograr con el cumplimiento de metas. La primera característica con la que

cuenta un objetivo es que debe ser medible y cuantificable, es decir poder medir resultados de manera eficiente.

#### ***1.3.5.1.6 Diseño evaluación y selección de estrategias***

Aquí se elaborara las estrategias y sus respectivas acciones de acuerdo al cumplimiento de los objetivos que persigue la organización, aquí se especificara detalladamente los recursos.

#### ***1.3.5.1.7 Diseño de planes estratégicos***

Una vez diseñadas las estrategias que se mencionaba en la etapa anterior se procede a agruparlas de acuerdo al fin que persiguen, formando así los respectivos programas que se deberán ejecutar según lo planificado por la organización.

### **1.3.5.2 Cuadro de Mando Integral**

**KAPLAN, Robert y otros, (2001)** “El CMI tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.”

**AMO, Francisco, (2011)** Define al cuadro de mando integral que “Es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos, medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”. (Pág. 10)

El cuadro de mando integral o conocido también como Balanced Scorecard ayuda a las empresas a superar dos situaciones importantes como son la medición del trabajo que realizan las empresas y a su vez la implementación y puesta en marcha las estrategias planteadas para cada una de las áreas o departamentos que lo

requieran, dentro de ello también se encuentra involucrados las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y perspectiva de innovación y mejora.

#### ***1.3.5.2.1 Beneficios***

**KAPLAN, Robert y otros, (2001)** Los beneficios que tiene el cuadro de mando integral dentro de las empresas y organizaciones se puede manifestar a continuación:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
- ✓ Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- ✓ Orientación hacia la creación de valor.
- ✓ Integración de la información de las diversas áreas de la empresa.
- ✓ Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones

#### **1.3.5.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral**

**KAPLAN, Robert y otros (2009)** “Determinan que los elementos del Cuadro de mando Integral se derivan de la visión y estrategias de una organización y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos e innovación y mejora”.

##### ***1.3.5.3.1 Perspectiva financiera***

Al analizar la perspectiva financiera dentro de una organización nos referimos a que están inmersas en la elaboración de objetivos y estrategias a corto plazo que contienen indicadores para poder medir o examinar los resultados financieros, generalmente las empresas desarrollan estrategias que conlleven al éxito de manera que puedan ser medidas su margen de

actuación si dicha estrategia está contribuyendo o no a la mejora continua y poder observar en cuanto a aumento las ventas o ingresos de capital de los accionistas ya que el objetivo es asegurar la rentabilidad para la empresa.

#### ***1.3.5.3.2 Perspectiva de clientes***

En esta perspectiva se estudia y analiza la manera de como los clientes perciben el valor ofertado por parte de la empresa, de allí nace la necesidad de elaborar estrategias enfocadas a captar nuevos clientes, fidelizar y conservar con las que ya se cuenta. Generalmente se relacionan con los activos intangibles es decir el sistema y los procesos con los que son atendidos para entregar un servicio rápido y oportuno, sin embargo cabe mencionar que los clientes son la razón de ser de cada empresa las cuales hay que saber cuidarlos y complacerlos.

#### ***1.3.5.3.3 Perspectiva de procesos***

Dentro de esta perspectiva se identifican los indicadores claves en los que la empresa debe destacar es decir que se encuentran directamente relacionados con cada uno de los procesos que realiza la empresa, de esa manera afectando de forma directa a la satisfacción de las necesidades de los clientes y accionistas. En cada una de las empresas tienen un conjunto único de procesos en la cual se encuentran involucrados los procesos de innovación, procesos operativos y servicios de postventa.

#### ***1.3.5.3.4 Perspectiva de innovación y mejora***

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo es decir que asegura una actividad sostenible para el futuro con la finalidad de llenar esos vacíos encontrados en las perspectivas de cliente y procesos internos, dentro de ello también se encuentran involucrados tres fuentes principales que son: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

### **1.3.6 Empresa**

**LÓPEZ, Francisco, (2009)** Define a la empresa como una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes). (Pág. 29)

**IBORRA, Maria y otros** Manifiestan que “La empresa es una unidad de decisión creadora de bienes y/o servicios a través de la transformación de recursos tangibles, intangibles y humanos, generando es ese proceso valor añadido, con el fin de luchar a sus propietarios”. (Pág. 6)

De acuerdo con los autores a la empresa, lo definimos como una de las organizaciones que se encuentra conformadas por bienes tangibles e intangibles la misma que a través de su transformación obtenemos producto o servicio terminados de la misma manera satisfaciendo las necesidades de los clientes y cumpliendo las expectativas del propietario.

#### **1.3.6.1 Características de las empresas**

**LÓPEZ, Francisco, (2009)** Dentro de las empresas existen varias características la cual mediante ellas se puede identificar fácilmente que es lo que quieren conseguir las empresas e identificar a qué tipo de empresa desean involucrarse ya sean estos a la prestación de servicios o a la elaboración de productos las características más comunes se los describe a continuación:

- ✓ Están orientadas a obtener ganancias
- ✓ Asumen riesgos
- ✓ Son dirigidas por una filosofía de negocio
- ✓ Se evalúan generalmente desde un punto de vista contable
- ✓ Constituyen propiedad privada

### 1.3.6.2 Clasificación de las Empresa

**FUNDACIÓN ARBOLEDA**, Las empresas pueden clasificarse de la siguiente manera:

#### *1.3.6.2.1 Por su actividad*

**Extractivas:** Son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todos los elementos de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

**Industriales:** este tipo de empresa es aquella que se dedica a la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas dentro de ello se encuentran las manufactureras y las agropecuarias.

**Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor su actividad primordial es la compra y venta de productos terminados dentro de ellos están los mayoristas y minoristas.

**Servicios:** Son aquellos que brindan servicios a la comunidad este tipo de empresas pueden tener o no fines lucrativos.

#### *1.3.6.2.2 Por su tamaño*

**Grandes:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, números de trabajadores integrados por plantillas superiores a 200 trabajadores orientadas a tener un margen de utilidad.

**Medianas:** Su capital, el número de trabajadores integradas por plantillas que oscilan entre 50 y 200 trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares.

**Pequeñas:** Su capital, el número de trabajadores integrados por menos de 50 trabajadores y sus ingresos son muy reducidos pero con un margen de utilidad aceptable para la empresa.

#### ***1.3.6.2.3 Por el aporte de capital***

**Privadas:** Son creadas por una persona natural o por varias personas que generalmente son sociedades formales que el capital proviene de aporte de quienes lo conforman.

**Publica:** Son creadas exclusivamente con capitales de la hacienda pública o por capitales extranjeros que son entregados al Estado estas pueden ser con o sin fines de lucro.

**Mixta:** Este tipo de empresas están compuestas por el capital del Estado y por particulares en la cual sus representantes son elegidos ante un directorio que conduce los destinos de la empresa.

### ***1.3.7 Departamento***

**CARRETO, Julio, (2007)** Manifiesta “que las áreas de una empresa sea de servicio, comercial o industrial siempre van a poseer departamentos que tengan cada uno funciones repartidas a nivel interno de la empresa la cual conlleve al éxito con una buena administración de la persona responsable.”

**NOGALES, Belly, (2013)** Define que “el departamento es un área, división o sucursal específica de la empresa donde se agrupan distintas funciones y trabajos que desarrollan las personas asignadas al mismo y en el que una persona desempeña tareas directivas y ejerce su autoridad.”

Los departamentos son de suma importancia dentro de una empresa, mediante ella se puede determinar adecuadamente los puestos de trabajo de esa manera

asignando el lugar adecuado para el desarrollo de las actividades encomendadas a cada uno de los empleados.

#### **1.3.7.1 Área de Mercadotecnia y Ventas.**

Reúne los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo de tal forma que esté a su disposición en el momento oportuno, en la forma y cantidad correctas, en el lugar preciso y al precio adecuado.

##### **Funciones:**

- ✓ Gestión de la mercadotecnia
- ✓ Investigación de mercado
- ✓ Planeación y desarrollo de producto
- ✓ Diseño de la plaza
- ✓ Precio
- ✓ Promoción de ventas
- ✓ Distribución
- ✓ Comunicación

#### **1.3.7.2 Área de finanzas.**

La empresa en todas sus áreas utiliza recursos que tienen todos ellos un contenido económico y financiero. El mantenimiento de una liquidez media de pago que haga operativa a la empresa en todas sus áreas es decir conseguir los fondos necesarios de las fuentes oportunas y en definitiva conseguir una seguridad financiera para la empresa mediante la adecuada planificación y control de resultados.

##### **Funciones:**

- ✓ Financiamiento

- ✓ Planificación financiera
- ✓ Relaciones financieras
- ✓ Tesorería
- ✓ Obtención de recursos
- ✓ Inversiones
- ✓ Gestión de las relaciones con inversionista

### **1.3.7.3 Área de contabilidad.**

Las funciones contables controlan la parte que tiene que ver con los inventarios, costos, registros, balances, estados financieros y las estadísticas empresariales.

#### **Funciones:**

- ✓ Inventarios
- ✓ Costos
- ✓ Registros
- ✓ Balances
- ✓ Elaboración de los estados financieros
- ✓ Estadísticas empresariales.

### **1.3.7.4 Área de Recursos Humanos**

Conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa.

#### **Funciones:**

- ✓ Contratación y empleo (Reclutamiento y selección)
- ✓ Capacitación y desarrollo del personal
- ✓ Sueldos y salarios acordados
- ✓ Motivación del personal
- ✓ Relaciones laborales

- ✓ Servicios y Prestaciones
- ✓ Higiene y seguridad
- ✓ Planeación de Capital Humano
- ✓ Instalaciones acorde a los objetivos de dicha empresa

### **1.3.7.5 Área legal y jurídica**

Esta función básica tiene como propósito principal proveer soporte legal jurídico para las empresas con el fin de que sus operaciones sean controladas eficazmente.

#### **Funciones:**

- ✓ Producir la normatividad interna de la empresa.
- ✓ Representar legalmente a la empresa en juzgados y tribunales
- ✓ Controlar las normativas generales, junto con la dirección administrativa, para el buen funcionamiento de la empresa
- ✓ Resolver los problemas internos y aplicar sanciones administrativas correspondientes por faltas al interior de la empresa.
- ✓ Proveer soporte a las áreas de la empresa que realicen contratos con proveedores, clientes y empleados.
- ✓ Proveer soporte a las áreas de la empresa que realicen trámites gubernamentales de naturaleza fiscal, de medio ambiente y de comercio internacional.

### ***1.3.8 Gestión Administrativa***

**BOLAND, Lucrecia y otros (2007)** Manifiestan que la gestión hace referencia a la dimensión organizativa de la empresa, es decir a los aspectos relacionados con las organizaciones de los recursos (humanos, tecnológicos y materiales) para ejecutar la estrategia establecida, garantizar el logro de los objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Pág. 26

**JIMENEZ, Carlos (2003)** Define a la Administración que es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva. Es el ordenamiento sistemático de hechos y el uso calculado de recursos aplicados a la realización

de un propósito previniendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la supervisión del trabajo material que se emplea para realizar el fin propuesto de modo que se lleva a cabo al más bajo costo de energía, tiempo y dinero. (Pág. 69)

De acuerdo con los autores la gestión de la administración es el conjunto de acciones que tiene como finalidad conseguir un propósito a través del trabajo del ser humano ya que dentro de ello implica la habilidad y el conocimiento de poder enfrentar los problemas que surgen dentro de las empresas u organizaciones y su capacidad de resolver los problemas suscitados la cual se puede lograr a través de la gestión.

#### **1.3.8.1 Importancia**

La gestión administrativa es una acción humana en donde las personas tienen la responsabilidad de construir una sociedad económicamente mejor y unas organizaciones más efectivas y competitivas, donde se requiere una gran habilidad para gestionar con los recursos que se tienen sean estos materiales, financieros, tecnológicos y humanos para alcanzar el logro de los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1 Breve Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”**

##### ***2.1.1 Reseña Institucional***

Nuestra Institución nació gracias a la visión de un grupo de indígenas perteneciente al Cantón Saquisilí, Provincia de Cotopaxi. Pensando en mejorar las condiciones de vida de las comunidades y el pueblo en general, por iniciativa del Sr. Jorge Alberto Salazar Vargas, Segundo Manuel Llumitasig Espinil, Juan Manuel Jacho Caillagua, Luis Logro Pallo, Gonzalo Anguisaca, Espíritu Cocha Guanoquiza, Mirian Chicaiza Salazar, Francisco Ayala se inició un proceso organizativo social, económico y político con el objetivo de remediar las necesidades familiares, mediante un aporte económico mensual y préstamos a miembros y la sociedad en general.

En el año 2007, por pedidos de los compañeros dirigentes de las comunidades del sector rural se empezó organizando, conformando reuniones comunitarias encuentros, se constituyó una organización en ese entonces la Jatarishun, quien trabajaba en unión de las familias, con valores de Reciprocidad, equidad, amistad etc. con sede en la organización Jatarishun, para las reuniones de la

asociación, que actualmente ha mediado del año 2007 surgieron muchas ideas orientadas a cómo ayudar al desarrollo de la comunidad en general, fue entonces cuando nació la propuesta de establecer una Cooperativa de Ahorro y Crédito con oficinas ubicadas en la ciudad de Saquisilí.

Esta idea se cristalizó y ejecutó a inicios 31 días de Enero del año 2007, y es lo que hoy conocemos como COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SINCHI RUNA LTDA”.

### ***2.1.2 Datos de Creación***

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SINCHI RUNA” LTDA aprobado por el MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL-DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVA.- Quito 31 de Mayo del 2007, con esta fecha queda inscrita en el Registro General de Cooperativa con el número de orden N°7010, LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SINCHI RUNA LTDA , aprobado mediante el acuerdo ministerial N°00051 de 31 Mayo del 2007.

### ***2.1.3 Misión***

“La COAC “SINCHI RUNA LTDA”. Es una organización indígena de intermediación financiera con enfoque social, orientadas mejorar las condiciones de vida y satisfacer las necesidades y exceptivas de la población indígena, campesina y urbana margen de Cotopaxi y del país; mediante presentación de servicios.”

### ***2.1.4 Visión***

“La COAC “SINCHI RUNA LTDA” Es una institución sólida, sostenible, socialmente al servicio de la colectividad mediante prestación de servicios financieras innovadores y con altos estándares de calidad para los socios.

Rentable confiable y con solvencia financiero, cuenta con local en su matriz y cobertura en las principales capitales provinciales; ofrece servicios financieros innovadores y con altos estándares de calidad para los socios.”

### ***2.1.5 Valores Corporativos***

En la Cooperativa, hemos definido los valores fundamentales que deben ser observados y cultivados a lo largo del tiempo, convirtiéndose en las normas morales que guiarán las acciones de todos los miembros de la Cooperativa (directivos, socios, empleados) en función de generar propuesta financieras que permita una adecuada inserción de la Cooperativa en la vida de la comunidad, en condiciones favorables para la potenciación del desarrollo local, siendo estos siguientes:

**Solidaridad:** entendida como la búsqueda del bienestar social para todos(as) el cooperado, mediante la aplicación de los principios universales del cooperativismo que promueve la ayuda mutua, oportuna, y de calidad es el pilar fundamental de nuestra institución por su carácter cooperativo.

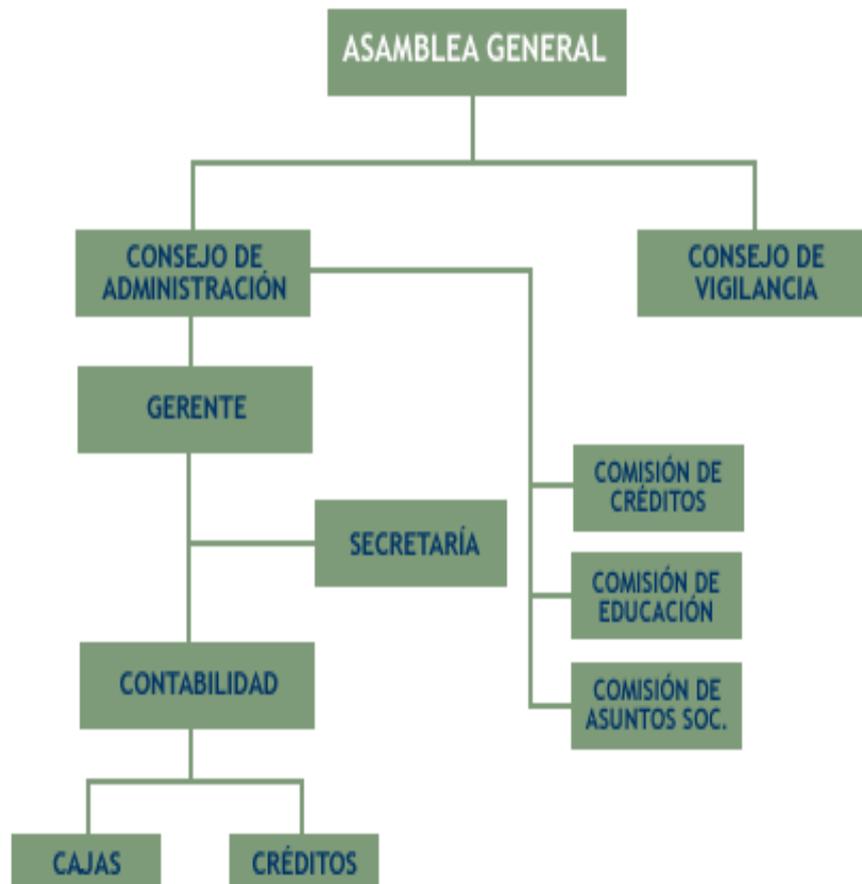
**Honestidad:** Entendida como sinónimo de transparencia, honradez, manejo pulcro de todo los recursos de la institución y de sus socios, buscando maximizar la satisfacción de nuestros socios.

**Lealtad:** Entendida como una actitud de fidelidad y compromiso con los socios y miembros de la sociedad, es decir, como aquel principio que privilegia una relación basada en el respeto mutuo tanto al interior de la cooperativa como fuera de ella.

**Equidad:** entendida como la actitud de servicio sin privilegio, en igualdad para todos los socios, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos, en el marco de respeto por la normatividad interna vigente.

### 2.1.6 Estructura Organizacional

**GRÁFICO N° 3 ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SINCHI RUNA LTDA."**



**Fuente:** COAC SINCHI RUNA

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

### **2.1.6.1 Descripción de Funciones**

#### ***2.1.6.1.1 Asamblea General***

Es la máxima autoridad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sinchi Runa Ltda.", de ella dependen los demás organismos. Los socios forman Asamblea General cuando han sido citados para ejercer las funciones que los Estatutos señalan.

#### **Funciones:**

- ✓ Examinar, aprobar o desaprobar las cuentas.
- ✓ Examinar, modificar, aprobar o desaprobar el Balance.
- ✓ Examinar, modificar aprobar o desaprobar el proyecto de distribución de excedentes cooperativos.
- ✓ Examinar, modificar los Estatutos.

Estos informes deberán ser presentados por el Consejo de Administración con el visto bueno de la Junta de Vigilancia y del Fiscal

- ✓ Atender las quejas que se presenten contra los administradores o empleados a fin de exigirles el cumplimiento de la responsabilidad adquirida.
- ✓ Recibir y examinar los informes presentados por los organismos y cargos de la Cooperativa referentes al desarrollo de sus funciones.
- ✓ Elegir entre los socios: El Consejo de Administración, La Junta de Vigilancia, El Comité de Educación, El Comité de Trabajo y El Fiscal y su respectivo suplente.

#### ***2.1.6.1.2 Consejo de Vigilancia***

Es una instancia de mucha importancia para garantizar la democracia y la transparencia en las cooperativas, por ello la elección de sus integrantes

requiere de socios idóneos para trabajar en beneficio de su cooperativa y de la comunidad.

**Funciones:**

- ✓ Fiscalizar la gestión del directorio. Puede examinar la contabilidad social, los bienes sociales, realizar arqueos de caja, sea directamente o por peritos que designe; recabar informes sobre contratos celebrados o en trámite de celebración, aun cuando no excedan de las atribuciones del directorio.
- ✓ Convocará a la asamblea cuando estime conveniente o lo requieran los accionistas
- ✓ La elección de los integrantes del directorio cuando lo establezca el estatuto, sin perjuicio de su revocabilidad por la asamblea. En este caso la remuneración será fija y la duración en el cargo podrá extenderse a cinco (5) años
- ✓ Presentar a la asamblea sus observaciones sobre la memoria del directorio y los estados contables, sometidos a consideración de la misma
- ✓ Designar una o más comisiones para investigar o examinar cuestiones o denuncias de accionistas o para vigilar la ejecución de sus decisiones.
- ✓ Las demás funciones y facultades atribuidas en esta ley a los síndicos.

**2.1.6.1.3 Comisión de Créditos**

Es la encargada de adjudicar los créditos a través de una reglamentación interna elaborada por el Consejo de Administración para el efecto, estará conformado por tres miembros el Gerente, quien lo preside, el Jefe de Crédito, y un vocal del Consejo de Administración, además de los inspectores de crédito, así también el Jefe de agencia cuando lo amerite.

**Funciones:**

- ✓ Realizar una sesión ordinaria una vez por semana y las extraordinarias que fueren necesarias.
- ✓ Sujetarse al Reglamento de Crédito vigente.
- ✓ Sugerir reformas al reglamento y a la política crediticia de la Cooperativa.
- ✓ Realizar todas las demás funciones y atribuciones que los órganos superiores determinen; En caso de detectar negligencia en las funciones de la Comisión de Crédito, el gerente deberá informar inmediatamente al Consejo de Administración.

**2.1.6.1.4 Comisión de Educación**

La comisión de educación y cultura, estará constituida por tres miembros principales y tres suplentes, nombrados por el Consejo de Administración, durarán dos años.

**Funciones:**

- ✓ Elaborar el plan de trabajo y presupuesto referencial para las actividades de capacitación y someterlo a consideración del Consejo de Administración, para que sea incluida en la planeación estratégica de la Cooperativa.
- ✓ Organizar los eventos de capacitación de acuerdo con la planificación y presupuesto aprobado por el Consejo de Administración tanto para los socios, representantes, directivos y empleados de la Cooperativa.
- ✓ Realizar actividades de promoción de la Cooperativa como son: mesas redondas, paneles, foros, charlas educativas, talleres.
- ✓ Realizar encuestas destinadas a mejorar los servicios específicos y generales de la Cooperativa.
- ✓ Estudiar y analizar las reformas posibles al Estatuto y Reglamento de la Cooperativa.

- ✓ Disponer la elaboración de certificados o diplomas para ser entregados a socios y personal administrativo, que participen en los cursos, seminarios o conferencias.

#### **2.1.6.1.5 Comisión de Asuntos Sociales**

La comisión de Asuntos Sociales, estará constituida por tres miembros principales y tres suplentes, nombrados por el Consejo de Administración, durarán dos años en sus funciones.

#### **Funciones:**

- ✓ Proponer el bienestar social de los socios con el fin de alcanzar la solidaridad de ellos.
- ✓ Realizar estudios socioeconómicos del medio.
- ✓ Organizar actividades sociales y deportivas.
- ✓ Fomentar el afianzamiento de las buenas relaciones de los socios con la Cooperativa.
- ✓ Realizar actividades de recreación para dirigentes, empleados y socios de la Cooperativa.
- ✓ Organizar los programas especiales por aniversario de fundación, navidad cambio de directiva y otros, en coordinación con el señor gerente.
- ✓ Sugerir la creación de incentivos para socios, empleados y directivos.
- ✓ Velar por el fiel cumplimiento de los beneficios existentes en la Cooperativa.

#### **2.1.6.1.6 Consejo de Administración**

Es aquel que elabora planes y proyectos para el desarrollo de las actividades económicas y sociales de la Cooperativa.

## **Funciones:**

- ✓ Elaborar el presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio económico para el cual ha sido elegido.
- ✓ Reglamentar de acuerdo con los Estatutos:
- ✓ Las sesiones del Consejo, Los servicios de la Cooperativa, Las ventas a crédito, La inversión de fondos, Las medidas de seguridad para los trabajadores socios o no socios, La inversión de fondos, La transferencia de certificados de aportación sino lo establecen los Estatutos.
- ✓ La fiscalización económica por parte de los socios.
- ✓ Nombrar a: Gerente, Secretario, Tesorero, Contador, Empleados de la Cooperativa.
- ✓ Determina el sueldo del Gerente y demás empleados.
- ✓ Convoca Asamblea General, ordinaria o extraordinaria.
- ✓ Dicta las resoluciones y acuerdos de la Cooperativa.
- ✓ Decide sobre el retiro y admisión de socios.
- ✓ Determina la cuantía de la fianza que deben presentar el Gerente y el Tesorero.
- ✓ Supervisa el desempeño del personal y equipo de la Cooperativa.
- ✓ Designa cuando lo establezcan los Estatutos, el Comité de Educación y otros Comités Especiales.
- ✓ El Consejo de Administración debe elaborar y presentar ante la Asamblea General un informe anual sobre el desarrollo de sus funciones y de las actividades cumplidas en la Cooperativa.
- ✓ El Consejo toma decisiones al igual que todos los organismos de la Cooperativa, en forma democrática.
- ✓ La presencia de la totalidad o mayoría de los miembros del Consejo, constituye quórum para deliberar y tomar decisiones válidas.
- ✓ Las decisiones se toman con el voto favorable de la mayoría de los miembros del Consejo asistentes.

#### **2.1.6.1.7 Gerente**

Es la persona o representante legal de la Cooperativa generalmente es nombrado por el Consejo de Administración como también ejecuta las disposiciones y acuerdos del Consejo Puede ser destituido o reelegido libremente en cualquier tiempo por el Consejo de Administración la cual puede ser o no socio de la Cooperativa.

#### **Funciones:**

- ✓ Nombrar empleados en común acuerdo con el Consejo de Administración.
- ✓ Organizar la Cooperativa.
- ✓ Ordenar el pago de gastos ordinarios.
- ✓ Girar cheques y firmar comprobantes.
- ✓ Dirigir y ubicar a los empleados.
- ✓ Exigir cumplimiento y responsabilidad.
- ✓ Destituir empleados por faltas comprobadas.
- ✓ Asistir a reuniones del consejo cuando éste lo solicite.
- ✓ Trabajar armónicamente con el Consejo.
- ✓ Supervisar el estado de las Cuentas Caja y Bancos.
- ✓ Cuidar los valores de la Cooperativa.

#### **2.1.6.1.8 Secretario**

Es la persona idónea dentro de la cooperativa la cual es nombrada por el Consejo de Administración, preferiblemente entre los socios de la Cooperativa.

#### **Funciones:**

- ✓ Llevar las actas de: Asamblea General, El Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia.
- ✓ Organizar el archivo.

- ✓ Atender la correspondencia.
- ✓ Suscribir los contratos que se produzcan en los organismos de la Cooperativa. Colaborar con el gerente en la elaboración de Balances y demás documentos.

#### **2.1.6.1.9 Tesorero**

Es nombrado por el Consejo, puede ser o no socio de la Cooperativa.

##### **Funciones:**

- ✓ Recibir los ingresos.
- ✓ Hacer los pagos ordinarios ordenados por la gerencia.
- ✓ Hacer las consignaciones.
- ✓ Elaborar y conservar los comprobantes de Caja.
- ✓ Pasar relación diaria de los libros auxiliares de Caja y Bancos.

#### **2.1.6.1.10 Contador**

El Contador es nombrado por el Consejo de Administración. Puede ser o no socio de la Cooperativa.

##### **Funciones:**

- ✓ Debe elaborar y dirigir la contabilidad.
- ✓ Elaborar los balances respectivos junto al Gerente General.

## ***2.1.7 Descripción de los Servicios***

### **2.1.7.1 Microcréditos**

Es todo crédito no superior a \$20.000 concedido a un prestatario sea una empresa constituida como persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a \$100.000 anuales, un trabajador por cuenta propia o a un grupo de prestatarios con o sin garantías solidarias destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización y servicios.

**Consumo.-** Este es destinado para la compra de un bien que será utilizado dentro de la casa o también para adquirir productos de consumo con la familia.

**Vivienda.-** Es entregado para que el socio haga la terminación, remodelación o acabados de su vivienda.

**Comercial.-** Se debe invertir en un negocio como puede ser para incremento o para creación de un nuevo con fines de lucro.

### **2.1.7.2 Microcrédito Minorista**

Operación de crédito cuyo monto por operación y saldo adecuado a la institución financiera no supere los \$3000 la cual son otorgados a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a \$100.000.

**Emergentes.-** Este tipo de crédito se le otorga en caso que el socio tenga alguna necesidad urgente la misma que se le entrega el crédito de manera inmediata tomando en consideración que el monto no sobre pase los \$500,00 dólares.

### **2.1.7.3 Microcréditos de acumulación simple**

Operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adecuado a la institución financiera sea superior a \$3001 hasta \$ 10.000 que son otorgados a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a \$100.00.

**Hipotecario.-** Este crédito es otorgado para las personas que solicitan montos que sobrepasen los 5000 – 10.000 dólares para dicho crédito se deberá dejar el original de la escritura de un bien propio.

### **2.1.7.4 Microcréditos de acumulación ampliada**

Operaciones de crédito superiores a \$10.001 otorgadas a microempresarios y no mayores a \$20.000 que registren un nivel de ventas anuales inferior a \$100.000.

### **2.1.7.5 Inversión a plazo fijo**

Es una operación financiera por la cual una entidad financiera a cambio del mantenimiento de ciertos recursos monetarios inmovilizados en un periodo determinado.

### **2.1.7.6 Ahorros**

Es la acción de separar una parte del ingreso mensual que obtiene una persona o empresa con el fin de guardarlo para un futuro.

### **2.1.7.7 Transacciones Interbancarias**

Es aquella que permite a un cliente transferir dinero de una cuenta a otra propia o de terceros en otro banco a nivel nacional.

### **2.1.7.8 Servicios adicionales**

- a. Pago del Bono de Desarrollo Humano

- b. Cobro del SOAT
- c. Cobro de ELEPCO S.A.
- d. Cobro del RISE
- e. Cobro de facturas de CNT
- f. Cobro de Matriculación Vehicular
- g. Recargas movistar y claro
- h. DIRECTV

### ***2.1.8 Portafolio de Clientes***

#### **2.1.8.1 Clientes interno**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sinchi Runa Ltda." Cuenta con 8 socios fundadores y 7 empleados quienes prestan sus servicios en la matriz y en la agencia La Mana cuenta con 7 empleados.

#### **2.1.8.2 Clientes externos**

La Cooperativa cuenta con un portafolio de clientes la misma que se encuentran situadas en las diferentes parroquias del Cantón Saquisilí como: La Matriz, Cochapamba, Canchagua y Chantilin siendo 7500 socios en el año 2014.

### ***2.1.9 Proveedores***

En cuanto a los proveedores con el que cuenta la Cooperativa se puede manifestar que no son fijos, dentro de ellos se encuentran los siguientes:

- ✓ Suministros de oficina y útiles de aseo.
- ✓ Mantenimientos de equipos.
- ✓ Muebles de oficina.
- ✓ Papeletas de retiro y depósito.

### ***2.1.10 Tecnología disponible***

En cuanto a la tecnología que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sinchi Runa Ltda." Para la realización de las diferentes transacciones diarias que se generan son los siguientes:

- ✓ Banco Central del Ecuador
- ✓ Sistema facilito
- ✓ Sis Ges Fin (Sistema de Gestión Financiera)

## **2.2 Análisis Interno**

**CUADRO N° 5 MOMENCLATURA**

<b>CÓDIGO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
AIFE	Análisis Interno Factor Empresa
AITH	Análisis Interno Talento Humano
AIM	Análisis Interno Marketing

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### ***2.2.1 Categorización análisis interno***

**CUADRO N° 6 CATEGORIZACIÓN**

<b>CATEGORIZACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>VALORACIÓN</b>
GF	Gran fortaleza	1
F	Fortaleza	2
D	Debilidad	3
GD	Gran debilidad	4

Elaborado por: Grupo De Investigadoras

**CUADRO N° 7 ANÁLISIS INTERNO FACTOR EMPRESA (AIFE)**

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
<b>AIFE 1</b>	Organigrama funcional	Inexistencia de funciones asignadas	Desarrollo de actividades que no están a su perfil			D	
<b>AIFE 2</b>	Ubicación Estratégica	Lugar mínimo de tránsito de personas	Posibilidad mínima en la obtención de clientes			D	
<b>AIFE 3</b>	Políticas	Inexistencia de políticas dentro de la institución	Imprecisa orientación de la empresa			D	
<b>AIFE4</b>	Infraestructura	Pago de arriendo del local	Gasto para la cooperativa			D	
<b>AIFE5</b>	Almacén de electrodomésticos	Venta de electrodomésticos	Satisfacción de necesidades de clientes		F		
<b>AIFE6</b>	Servicio al cliente	Inmediata atención	Clientes satisfechos		F		

Fuente: COAC "Sinchi Runa Ltda."

Elaborado Por: Grupo de Investigadoras

La COAC "SINCHI RUNA" LTDA es una entidad financiera que en la actualidad presenta como debilidad fundamental la ubicación estratégica no es un lugar transitable de personas y por otro lado entre sus fortalezas cuenta con un personal comprometido y desarrolla una buena atención a sus clientes.

Cabe mencionar que con la debilidad encontrada es uno de los problemas importantes para la Cooperativa la cual trae como consecuencia la captación mínima de clientes para cual esto se ve reflejado de un año a otro que como institución financiera no generan utilidades mayores para los socios por ende es necesario buscar un lugar estratégico de funcionamiento para la mejorar sus actividades financieras.

**CUADRO N° 8 ANÁLISIS INTERNO TALENTO HUMANO (AITH)**

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
<b>AITH 1</b>	Recursos humanos	Inexistencia de un departamento de Talento Humano	Escaso control de los empleados				GD
<b>AITH 2</b>	Reclutamiento	Selección y Contratación	Personal idóneo				
<b>AITH 3</b>	Capacitación	Falta de capacitación al personal	Los empleados no amplían sus conocimientos permanentemente				GD
<b>AITH 4</b>	Incentivos	Falta de incentivos	No existen competencia entre empleados de la cooperativa			D	

Fuente: COAC “Sinchi Runa” Ltda.

Elaborado Por: Grupo de Investigadoras

La COAC “**SINCHI RUNA**” LTDA una de las grandes debilidades encontradas es que no cuenta con un departamento de talento humano pero sin embargo cuenta con empleados que cumple con sus funciones pero cabe mencionar que cada uno de los empleados realizan sus funciones en áreas que están en su perfil y otras que no están de acuerdo a su perfil de trabajo lo correcto es contratar personal especializado en cada área para que exista un buen ambiente organizacional.

Otras de las debilidades que posee la cooperativa es que no existe ningún tipo de capacitación para sus empleados es decir que no amplían sus conocimientos en cada una de sus actividades a realizar por ende se debe tomar en cuenta que el factor humano es la clave principal para que una organización funcione no al cien por ciento pero si razonablemente.

**CUADRO N° 9 ANÁLISIS INTERNO FACTOR MARKETING (AIFM)**

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
<b>AIFM 1</b>	Captación de clientes	Falta de motivación al cliente	Fidelización de clientes				GD
<b>AIFM 2</b>	Colocación de créditos	Asignación de créditos para todo tipo de actividad	Créditos oportunos	GF			
<b>AIFE 3</b>	Cartera vencida	Elevado nivel de morosidad por falta de pago de crédito	Perdida financiera				GD

Fuente: COAC "Sinchi Runa" Ltda.

Elaborado Por: Grupo de Investigadoras

La COAC "SINCHI RUNA" LTDA. La gerencia es la clave fundamental de tomar decisiones tanto internas dentro de la Cooperativa la inexistencia de una persona que realice las actividades de motivación hacia los clientes porque es una de las claves fundamentales dentro de la Cooperativa.

En la actualidad una de las debilidades encontradas es que no existe un control de la cartera su alto índice de morosidad puede afectar pérdidas financieras a la Cooperativa es por esa razón que debe existir un abogado legal que brinde asesoría de cobro y establecer una política que cada uno de los socios se vean comprometidos a pagar su deuda en el tiempo determinado por la institución financiera

**CUADRO N° 10 MATRIZ DEL MICROAMBIENTE DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SINCHI RUNA LTDA."**

Código	Factores	CATEGORIZACION				Total
		Gran Fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran Debilidad	
AIFE 1	Inexistencia de funciones asignadas			●		1
AIFE 2	Lugar mínimo de tránsito de personas			●		1
AIFE 3	Inexistencia de políticas dentro de la institución			●		1
AIFE 4	Pago de arriendo			●		1
AIFE 5	Cuenta con un almacen de electrodomesticos		●			1
AIFE 36	Inmediata atención al cliente		●			1
AITH 1	Inexistencia de un departamento de T.H.				●	1
AITH 2	No existen competencia laboral			●		1
AITH 3	Escasa oferta de vacantes			●		1
AITH 3	Falta de capacitación al personal				●	1
AITH 4	Falta de incentivos			●		1
AIFM 1	Falta de motivación al cliente				●	1
AIFM 2	Otorgamiento de créditos para todo tipo de actividad	●				1
AIFE 3	Elevado nivel de morosidad por falta de pago de crédito				●	1
		1	2	7	4	14
PORCENTAJE TOTAL		7,14	14,29	50,00	28,57	100

**Fuente:** COAC "Sinchi Runa" Ltda.

**Elaborado Por:** Grupo de Investigadoras

## ANÁLISIS

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” El 50 % está identificado como debilidades versus un 8,33% representa fortalezas por ende se puede observar que en la actualidad las debilidades encontradas es uno de los factores más afectados la cual se necesitan buscar estrategias que mejore la gestión administrativa de la Cooperativa en función de buscar alternativas que permitan la productividad.

De acuerdo al análisis del micro ambiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” Se ve afectada por no tener una correcta administración desde la gerencia ya que los empleados no tienen un perfil profesional adecuado para el desenvolvimiento del desarrollo de las actividades.

### 2.3 Análisis Externo

El análisis del macro ambiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” se ve afectada por la situación económica y deterioro de las condiciones de vida de la población dichos factores que se consideran importantes en el desarrollo de las actividades de dicha Institución.

**CUADRO N° 11 MOMENCLATURA**

<b>CÓDIGO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>AEFD</b>	Análisis Externo Factor Demográfico
<b>AEFE</b>	Análisis Externo Factor Económico
<b>AEFSC</b>	Análisis Externo Factor Socio Cultural
<b>AEFPL</b>	Análisis Externo Factor Político Legal
<b>AEFCL</b>	Análisis Externo Factor Clientes
<b>AEFC</b>	Análisis Externo Factor Competencia
<b>AEFP</b>	Análisis Externo Factor Proveedores

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Grupo De Investigadoras

### 2.3.1 Categorización del análisis externo

**CUADRO N° 12 CATEGORIZACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO**

CATEGORIZACIÓN	SIGNIFICADO	VALORACIÓN
GO	Gran Oportunidad	1
O	Oportunidad	2
A	Amenaza	3
GA	Gran Amenaza	4

Fuente: Investigación

Elaborado por: Grupo De Investigadoras

### 2.3.2 Factor Demográfico

El crecimiento poblacional permite contar con una gran oportunidad para la COAC “Sinchi Runa Ltda.” Ya que a través de ello se puede elevar la cantidad de socios y clientes de la misma forma se debe tomar en consideración que la migración es constante por esa situación no se puede obtener suficiente liquidez para la otorgación de créditos la cual refleja una baja inversión y rentabilidad mediante esta observación se debe recurrir a la aplicación de nuevas estrategias.

**CUADRO N° 13 ANÁLISIS EXTERNO FACTOR DEMOGRÁFICO  
(AEFD)**

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AIFD 1	Población	Aumento de la población	Incremento de liquidez	GO			
AIFD 2	Migración	Escasa demanda de fuentes de trabajo	Mínima participación en inversiones y ahorro			A	

Fuente: Investigación de campo

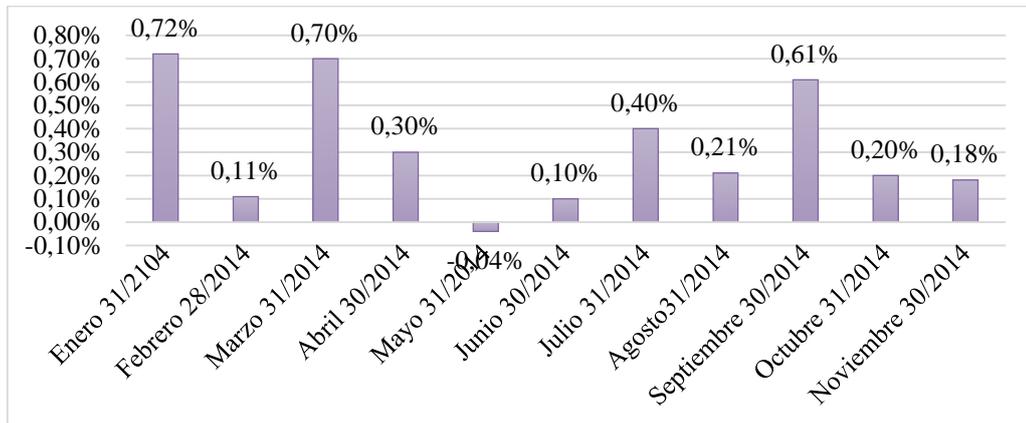
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### 2.3.3 Factor Económico

#### 2.3.3.1 Inflación

La inflación es aquel índice donde se puede observar el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo que generalmente es de un año, que para la COAC “Sinchi Runa Ltda.” representa una amenaza porque siempre está en constante cambio los precios y como se puede observar en el grafico la inflación es de 0.18% al mes de Noviembre.

**GRÁFICO N° 4 INFLACIÓN**



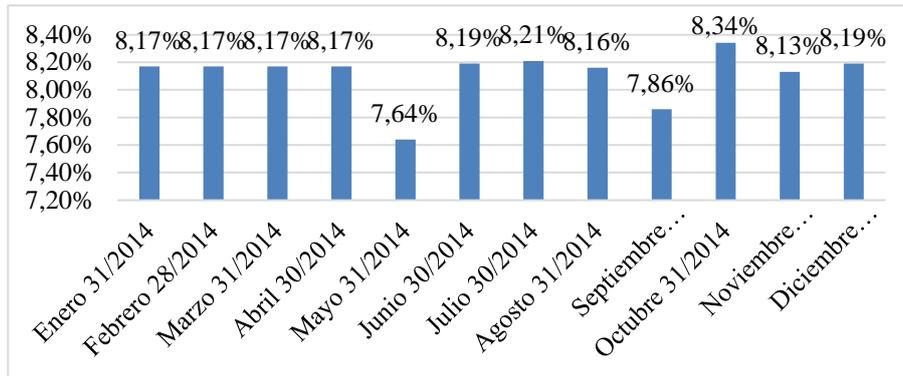
Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: Grupo de investigadoras

#### 2.3.3.2 Tasa de interés activa

Es aquel interés que se aplica en la otorgación de créditos de cada uno de los socios y el monto de interés resultante representarán su ganancia en las operaciones crediticias la cual para la COAC “Sinchi Runa Ltda.” es una oportunidad mientras más créditos se los otorgue, la capacidad de rentabilidad es mayor como también se debe tomar en consideración que muchas de las personas optarían por un préstamo.

### GRÁFICO N° 5 TASA ACTIVA

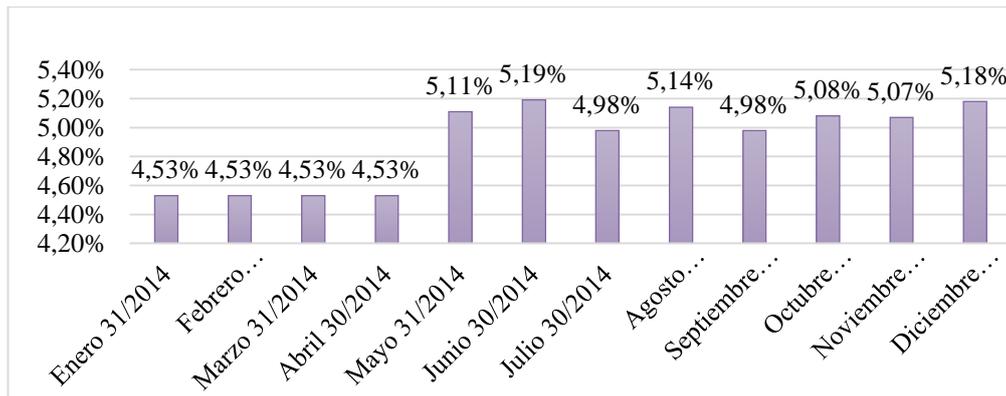


Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por: Grupo de investigadoras

### 2.3.3.3 Tasa de interés pasiva

Es un porcentaje que la Cooperativa debe pagar a quienes ahorran o realizan inversiones y el monto de intereses resultante que pague representa una disminución de capital por ello que en este contexto representa una amenaza para la COAC “Sinchi Runa Ltda.” porque el pago es mínimo y así no existe la motivación para que el cliente ahorre.

### GRÁFICO N° 6 TASA PASIVA

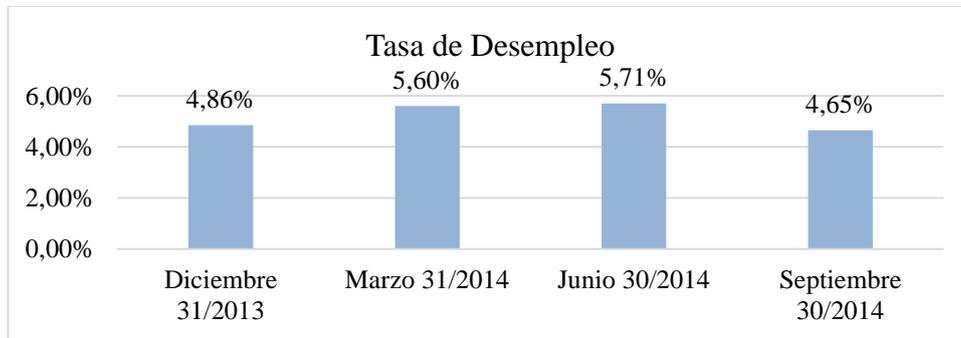


Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por: Grupo de investigadoras

### 2.3.3.4 Tasa de desempleo

Es uno de los índices que se debe analizar profundamente ya que si el índice es muy alto las personas no obtendrían la capacidad de realizar un ahorro de acuerdo al grafico para el mes de Septiembre es de 4,65% la cual que la COAC “Sinchi Runa Ltda.” es una oportunidad porque mientras menor sea el porcentaje de desempleo tendrán la posibilidad de ahorrar.

**GRÁFICO N° 7 TASA DE DESEMPLEO**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**CUADRO N° 14 ANÁLISIS EXTERNO FACTOR ECONÓMICO (AEFE)**

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AEFE 1	Inflación	Constante variación de los precios en el mercado	Inestabilidad en los precios de insumos y servicios.				GA
AEFE 2	Tasa de interés Activa	Variación en la tasa de intereses	Acceso a créditos sin complicación		O		
AEFE 3	Tasa de interés Pasiva	Tasa mínima de pago hacia el ahorrador	Desmotiva al ahorro			A	
AEFE 4	Tasa de Desempleo	Nuevos sitios de empleo	Incremento en participación en el ahorro	GO			

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

### 2.3.4 Factor Socio Cultural

Este factor está representado por el comportamiento de cada uno de los consumidores donde se encuentra involucrados lo que son las costumbres, tradiciones y creencias de esa forma conlleva a que tengan la necesidad de adquirir los servicios de la misma forma siendo conscientes de que los gustos y las preferencias de las personas cambian continuamente, la COAC “Sinchi Runa Ltda.” debe tomar en cuenta estos aspectos.

**CUADRO N° 15 ANÁLISIS EXTERNO FACTOR SOCIO CULTURAL (AEFSC)**

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AEFSC 1	Costumbres y tradiciones	Falta de compromiso con la colectividad	Baja participación en la cartera de créditos			A	
AEFSC 2	Necesidades por satisfacer	Demanda de dinero a bajo costo	Alto nivel de endeudamiento		O		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

### 2.3.5 Factor Político Legal

Es uno de los factores que se debe cumplir a cabalidad la misma que la COAC “Sinchi Runa Ltda.” se encuentra bajo el amparo del MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL-DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVA en donde cumple correctamente con las leyes y reglamentos.

**CUADRO N° 16 ANÁLISIS EXTERNO FACTOR POLÍTICO LEGAL  
(AEFPL)**

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AEFPL 1	Ley de inclusión económica social	Cumplimiento con la ley	Aprobación y Autorización para operar	GO			
AEFPL 2	Leyes del sistema financiero	Control financiero	Adecuado Manejo de las operaciones financieras		O		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**2.3.6 Análisis Externo Factor Clientes**

En la COAC “Sinchi Runa Ltda.” los socios/as se encuentran en una forma permanente realizando gestiones para el incremento de capital y exista liquidez dentro de la Cooperativa para que de esa manera los clientes puedan realizar créditos pero siempre y cuando cumplan con los requisitos que la institución lo requiera la misma que son otorgados para el sector agropecuario y comercial.

**CUADRO N° 17 ANÁLISIS EXTERNO FACTOR CLIENTES (AEFCL)**

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AEFCL 1	Socios	Aportación de dinero en montos altos a la Cooperativa	Capital para la Cooperativa	GO			
AEFCL 2	Clientes Frecuentes	Mantienen sus cuentas de ahorros	Confianza en la Cooperativa		O		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

### 2.3.7 Análisis Externo Factor Competencia

En cuanto a la competencia la COAC “Sinchi Runa Ltda.” tiene fortalezas y debilidades dentro de ello carece de presentación institucional por esta razón debería ofertar sus servicios mediante publicidades la cual necesita de la misma ya que eso conlleva que no tenga posicionamiento ni cobertura dentro del mercado por esas razones la Cooperativa por el momento tiene una sola Sucursal la cual se encuentra ubicada en el Cantón La Mana, sus principales competencias de la Matriz se puede mencionan a continuación:

- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpeco
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Vis Andes
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Saquisilí

**CUADRO N° 18 ANÁLISIS EXTERNO FACTOR COMPETENCIA (AEFC)**

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AEFC 1	Servicios y Productos	Mejores ofertas dentro del mercado	Agilidad en la entrega de servicios			A	
AEFC 2	Posicionamiento	Atractivas Publicidades	Aceptación por los ahorristas				GA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### 2.3.8 Análisis Externo Factor Proveedores

Los proveedores de la COAC “Sinchi Runa Ltda.” Son responsables al momento de realizar las entregas de los materiales o servicios que lo requiere para el

funcionamiento de la misma lo cual permite que la Institución pueda satisfacer de una manera eficiente los requerimientos de los clientes sin ningún inconveniente.

**CUADRO N° 19 ANÁLISIS EXTERNO FACTOR PROVEEDORES  
(AEFP)**

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AEFP 1	Proveedores responsable	Cumplimiento con sus entregas	Demanda satisfecha	GO			
AEFP 2	Variedad de proveedores	Alternativas para la adquisición de los materiales y servicios	Productos y servicios de calidad		O		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**CUADRO N° 20 MATRIZ DEL PERFIL EXTERNO DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SINCHI RUNA LTDA."**

Código	Factores	CATEGORIZACIÓN				Total
		Gran Oportunidad	Oportunidad	Amenaza	Gran Amenaza	
AIFD 1	Incremento de la población	●				1
AIFD 2	Migración escasas fuente de trabajo			●		1
AEFE 1	Constante variación en los precios				●	1
AEFE 2	Variación en la tasa de intereses		●			1
AEFE 3	Tasa mínima de pago			●		1
AEFE 4	Nuevos sitios de empleo	●				1
AEFSC 1	Falta de compromiso con la colectividad			●		1
AEFSC 2	Demanda de dinero a bajo costo		●			1
AEFPL 1	Cumplimiento con la Ley	●				1
AEFPL 2	Control Financiero		●			1
AEFCL 1	Aportación de polizas de inversión	●				1
AEFCL 2	Clientes frecuentes que mantienen sus cuentas de ahorros		●			1
AEFC 1	Mejores ofertas dentro del mercado			●		1
AEFC 2	Atractivas publicidades				●	1
AEFP 1	Cumplimiento con las entregas de productos y servicios	●				1
AEFP 2	Alternativas para la adquisición de los materiales y servicios		●			1
<b>TOTAL</b>		5	5	4	2	<b>16</b>
<b>TOTAL %</b>		31,25	31,25	25	12,5	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

## ANÁLISIS

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” El 31,25% se determina que tiene oportunidades versus el 25% que representa amenaza y un 12,5% de gran amenaza ya que en estos factores se ven afectados para la disminución de aquello se debe aplicar estrategias para de esa manera mejorar la situación actual de la Cooperativa en donde permita tener competitividad con otras Cooperativas.

Cabe mencionar que este tipo de factores no pueden ser controlados por la Cooperativa por ende se debe ajustarse de una mejor manera pero tomando en consideración que para ser competitiva se debe obtener una ventaja diferencial para disminuir amenazas e incrementar oportunidades.

### **2.4 Matriz de Estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”**

Esta matriz es una de las herramientas básicas que permite determinar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda. En la cual se establecerán las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la misma.

**CUADRO N° 21 MATRIZ DE ESTRATEGIAS PARA LA COOPERATIVA "SINCHI RUNA LTDA."**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		01	Incremento de la población	A1	Migración por falta de empleo
		02	Existencia de nuevos sitios de empleo	A2	Frecuente variación en los precios
		03	Cumplimiento con la ley		
		04	Aportación de pólizas de inversión	A3	Atractivas publicidades por la competencia
		05	Captaciones de nuevos clientes		
FORTALEZAS		ESTRATEGÍA FO		ESTRATEGÍA FA	
F1	Atención inmediata al cliente	F1;05	Realizar programas de capacitación para el talento humano de la cooperativa	F1;A3	Realizar publicidad por la televisión con el fin de dar a conocer los servicios financieros y no financieros con los cuenta la cooperativa.
F2	Asignación de créditos para todo tipo de actividad	F2;04	Fidelizar a los socios mediante el pago adecuado de intereses de las pólizas para la capitalización de la cooperativa.		
F3	Cuenta con un almacén de electrodomésticos	F3;05	Incentivar a los clientes a que accedan a la compra de los bienes muebles con la que cuenta la cooperativa.		
DEBILIDADES		ESTRATEGÍA DO		ESTRATEGÍA DA	
D1	Lugar inadecuado de la cooperativa.	D1;01	Implantar un plan estratégico para el mejoramiento continuo de la cooperativa	D1;A3	Analizar el lugar estratégico para el funcionamiento de la cooperativa
D2	Inexistencia de un departamento de talento humano	D2;01	Implementar un departamento de talento humano para el reclutamiento y selección de personal		
D3	Inexistencia de un departamento de marketing			D3;A3	Implementar un departamento de marketing
D4	Demora en los trámites para la otorgación de créditos	D4;04	Elaborar un manual de funciones y responsabilidades.	D4;A3	Elaborar flujograma de procesos para el correcto procedimiento en las diferentes actividades.
D5	Elevado nivel de morosidad	D5;03	Implementar el servicio de asesoría legal para los socios		

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

## **2.5 Investigación de Mercado**

### ***2.5.1 Objetivos***

#### **2.5.1.1 Objetivo General**

Identificar la aplicación de la gestión administrativa actual e investigar el grado de identificación y el nivel de satisfacción de los servicios financieros que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” la misma que nos permitirá el desarrollo de un adecuado plan estratégico.

#### **2.5.1.2 Objetivos específicos**

- ✓ Conocer el nivel de satisfacción de los socios y clientes con respecto al servicio financiero que brinda la Cooperativa dentro del mercado financiero.
- ✓ Investigar el grado de identificación de la Cooperativa por parte de las personas del sector urbano y rural del Cantón Saquisilí.
- ✓ Indagar las ventajas y desventajas competitivas que existe dentro del mercado financiero.

### ***2.5.2 Fuentes de información***

#### **2.5.2.1 Fuente primaria**

Son aquellos documentos que se encuentran reposados dentro de la Cooperativa como: estatutos de creación, balances, nóminas de socios y clientes la misma que de una manera inmediata y directa podemos tener información.

### **2.5.2.2 Fuente secundaria**

Es todo aquello que no se puede tener una información directa la misma que se debe recurrir a terceras personas entre ellas están considerados para la Cooperativa, la autorización para el funcionamiento, la aprobación por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Certificación de la Central de riesgos.

## ***2.5.3 Tipos de investigación***

### **2.5.3.1 Investigación De Campo**

Se encuentra empleada básicamente la información obtenida a través de las técnicas ya sea esta de observación, entrevista y cuestionario a través de esta investigación se puede determinar las falencias que tiene la Cooperativa y a su vez determinar las posibles soluciones para la misma.

### **2.5.3.2 Investigación Documental - Bibliográfica**

Es aquel que constituye el punto de partida para la realización de todo proceso de investigación, ya que permite analizar y evaluar aquello que se ha investigado y lo que falta por indagar del objeto o fenómeno de estudio dentro de la cual se encuentra inmerso los estatutos y reglamentos internos y externos de la Cooperativa.

### **2.5.3.3 Investigación no Experimental**

Se basa en el estudio de la realidad económica, financiera y cultural en la cual nos permite determinar la problemática y aportar con una propuesta de solución a través de la observación de hechos y acontecimientos de lo suscitado dentro de la Cooperativa.

## ***2.5.4 Metodología***

### **2.5.4.1 Método Deductivo - Inductivo**

Es aquella que parte de situaciones generales explicativas del marco teórico que fundamentaran la elaboración y aplicación del plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa de esa forma extrayendo conclusiones para la presente investigación.

### **2.5.4.2 Método Analítico – Sintético**

Es aquel que permite examinar en profundidad las características internas y externas de la Cooperativa, para lograr este propósito es necesario definir y describir adecuadamente los problemas encontrados dentro de la misma, que posteriormente serán analizados.

### **2.5.4.3 Método Descriptivo**

Consiste en la observación actual de hechos, fenómeno y casos la cual no se limita en la recolección, tabulación y graficación de la información sino además involucra la interpretación y análisis. A través de ello permite detallar el problema que existe dentro de la Cooperativa para la solución de la problemática se lo realizara mediante la aplicación de técnicas de análisis y síntesis las cuales serán aplicadas tanto a nivel interno y externo, de esa manera nos permite obtener un resultado de la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa.

## ***2.5.5 Técnicas de Investigación***

### **2.5.5.1 Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el hecho o caso la cual permite tomar información y registrarla para su posterior análisis es decir que este tipo de información es recolectada de una forma instantánea y su redacción debe

ser compleja y entendible para el investigador para ello se lo realizo mediante una ficha de observación que se puede observar en el (Anexo N° 4).

#### **2.5.5.2 Entrevista**

Es una técnica que permite obtener datos que consiste en un dialogo entre dos personas de forma verbal en el cual se encuentran involucrados el entrevistador y el entrevistado en este caso el Gerente de la Cooperativa Sinchi Runa Ltda. y las tesisistas con el fin de obtener información la misma que se lo realizo bajo un listado de preguntas. (Anexo N° 3)

#### **2.5.5.3 Encuesta**

Esta técnica es destinada a obtener datos internos y externos, para la obtención de datos internos se aplicaron al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y externos se aplicaron a las personas de las diferentes parroquias del Cantón Saquisilí cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, la cual es aplicada mediante un cuestionario. (Anexos N° 1 y 2)

### ***2.5.6 Unidad de Estudio***

#### **2.5.6.1 Población**

Para la recopilación de la información tomamos en cuenta el total de habitantes del Cantón Saquisilí es donde la Cooperativa oferta sus servicios, el total de población es de 25.320 habitantes de acuerdo al censo del año 2010 de las cuales 11.957 son mujeres y 13.363 hombres. Del total de la población mencionada será tomada en cuenta únicamente a la Población Económicamente Activa (PEA) la misma que se puede observar en la Tabla N° 2 en donde se encuentra segmentado la población por parroquias la cual es de 11.453 habitantes.

**TABLA N° 1 POBLACIÓN DEL CANTÓN SAQUISILÍ**

<b>HABITANTES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mujeres	11.957	47%
Hombres	13.363	53%
<b>Total</b>	<b>25.320</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEC

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**TABLA N° 2 POBLACIÓN SEGMENTADA POR PARROQUIAS**

<b>Parroquias</b>	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Porcentaje</b>
Canchagua		2.520	2.520	22%
Chantilin		458	458	4%
Cochapamba		2.405	2.405	21%
La Matriz	3.207	2.863	6.070	53%
<b>TOTAL</b>			<b>11.453</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEC

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### 2.5.6.2 Muestra

Constituye el número de habitantes que deben ser seleccionadas de la totalidad de la población en la cual la Cooperativa posee dos mercados la misma que son el Cantón Saquisilí y en el Cantón La Mana el estudio de mercado que se realizara es Saquisilí para determinar la muestra se lo realiza de acuerdo a la siguiente formula:

#### FÓRMULA:

$$n = \frac{N}{(E)^2(N-1)+1}$$

### **Descripción de la Formula:**

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Población

**E**= Error de muestreo

$$n = \frac{11.453}{(0,05)^2(11.453-1)+1}$$

$$n = \frac{11.453}{29,63}$$

$$n = 386$$

Para llevar a cabo la investigación serán aplicadas 386 encuestas la misma que están dirigidas a las personas del Cantón Saquisilí y sus parroquias quienes la conforman ya que a través de ello conoceremos las satisfacciones y necesidades de los clientes. Dentro de ello también estarán involucrados los empleados de la Cooperativa que son 7 solo de la Matriz.

#### **2.5.6.3 Plan Muestral**

Es un proceso en la que se realiza una inspección de la muestra es decir en donde indica el número de encuestas que serán aplicadas para los clientes externos de la Cooperativa de acuerdo a las cuatro parroquias que tiene el Cantón Saquisilí de esa manera nos permitirá recolectar información de una forma adecuada y ordenada.

**TABLA N° 3 PLAN MUESTRAL**

<b>PARROQUIAS</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Canchagua	85	22%
Chantilin	15	4%
Cochapamba	81	21%
La Matriz	205	53%
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que la mayor parte de encuestas se debe aplicar a las personas que habitan en La Matriz del Cantón Saquisilí de la misma forma se encuentran divididas en tres restantes parroquias en una mínima cantidad de acorde al número de habitantes.

## 2.6 Análisis e Interpretación de resultados

### 2.6.1 Análisis de encuestas aplicadas a los empleados de la COAC "SINCHI RUNA LTDA."

1.- ¿Usted conoce e interpreta la filosofía de la Cooperativa como su misión, visión, objetivos y políticas?

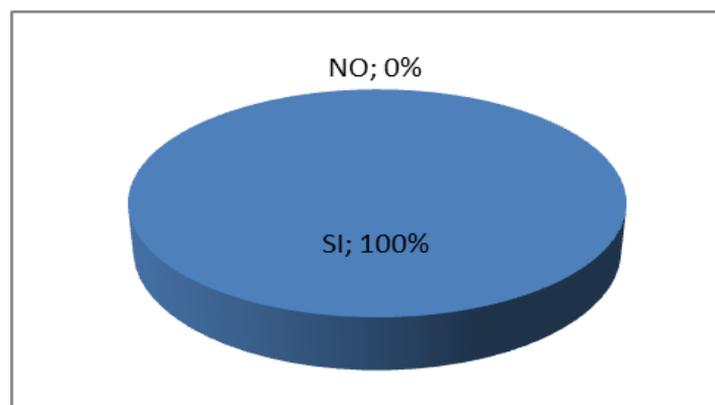
**CUADRO N° 22 CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA DE LA  
COOPERATIVA**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 8 CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA DE LA  
COOPERATIVA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados el 100% manifiestan que conocen la filosofía de la Institución es decir como su misión, visión, políticas y objetivos.

Siendo uno de los factores importante que debe ser interpretada por parte de todos los miembros quienes conforman la Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” de esa manera permitiendo como empleados alcanzar y cumplir de manera correcta la filosofía establecida.

2.- ¿Qué tiempo desempeña sus labores dentro de la Cooperativa?

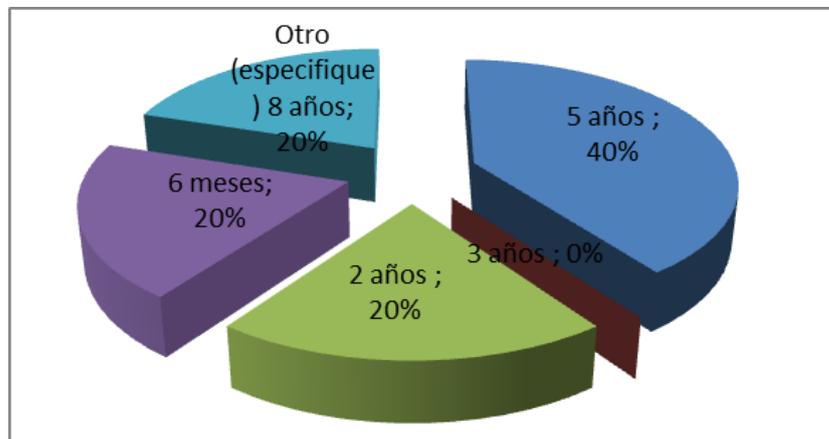
**CUADRO N° 23 TIEMPO QUE LABORA EL PERSONAL EN LA COOPERATIVA**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
5 años	2	40%
3 años	0	0%
2 años	1	20%
6 meses	1	20%
Otro (especifique) 8 años	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 9 TIEMPO QUE LABORA EL PERSONAL EN LA COOPERATIVA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados la que mayor tiempo presta sus servicios dentro de la Cooperativa de Ahorro Crédito Sinchi Runa Ltda. es de 8 años la que representa el 20% mientras que 2 empleados que representa el 40% prestan sus servicios 5 años posteriormente un empleado que representa el 20% presta sus servicios 2 años, la que menor tiempo presta sus servicios es la de 6 meses la cual representa un 20%.

De acuerdo a los datos obtenidos sobre el tiempo de servicio laboral se pudo observar que es de 8 años quien es una de las empleados con cargo de cajera que presta su servicios desde la creación de la cooperativa siendo una de las grandes fortalezas contar con un personal que gana experiencia año tras año y saber identificar los momentos buenos, malos que atravesó sin embargo saber dar solución a cada uno de los problemas que se suscitaran durante todo un periodo.

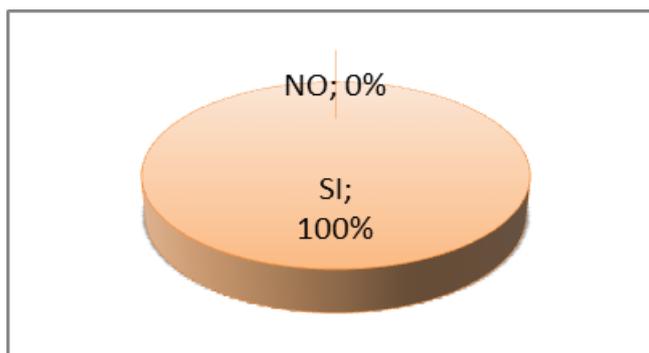
3.- ¿Al momento de realizar el contrato le informaron sobre el puesto de trabajo que va a desempeñar?

**CUADRO N° 24 INFORMACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO QUE VA A DESEMPEÑAR**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 10 INFORMACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO QUE VA A DESEMPEÑAR**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados el 100% manifestaron que al momento de la contratación si les informaron del cargo que iban ocupar dentro de la Cooperativa de acuerdo a su perfil profesional.

El contrato de trabajo es un documento entre empresario y trabajador donde el empresario manifiesta y le informa que cargo va a desempeñar de acuerdo a su perfil profesional dentro de la institución financiera, siendo así una de las fortalezas la misma que le permita organizarse en cada una de sus actividades y procesos que se realizaran a nivel interno.

**4.- ¿Está satisfecho con las labores que desempeña en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?**

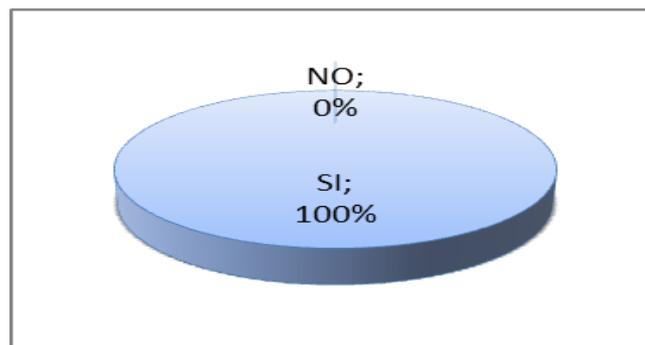
**CUADRO N° 25 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL EN LAS LABORES QUE DESEMPEÑA**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 11 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL EN LAS LABORES QUE DESEMPEÑA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados de la Cooperativa de Ahorro Crédito Sinchi Runa Ltda. Que representa el 100% manifestaron que se encuentran satisfechos con las labores que realizan cada uno de ellos.

Las actividades y funciones que cada empleado desarrolla dentro de La Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” están siendo cumplidas es decir se centran en su área específica que al principio de su contrato le informaron de esa manera convirtiéndose en una fortaleza para el Talento Humano.

**5.- ¿Ha recibido capacitación para realizar su actividad dentro de la Cooperativa?**

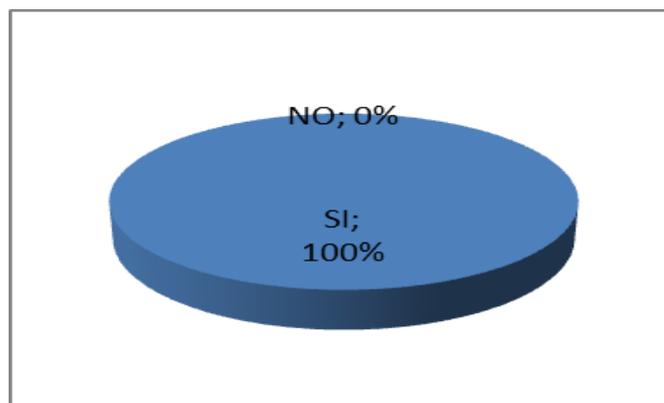
**CUADRO N° 26 CAPACITACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 12 CAPACITACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados quienes conforman La Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” se puede observar que si reciben capacitación para el desarrollo de sus actividades en el momento que se requiere sin embargo cabe mencionar que en la entrevista realizada a la gerencia manifiesta que no son capacitados frecuentemente solo cuando se genera falencias graves dentro de los puestos de trabajo generando así una debilidad que si se puede controlar a tiempo.

## 6.- La relación con su equipo de trabajo es:

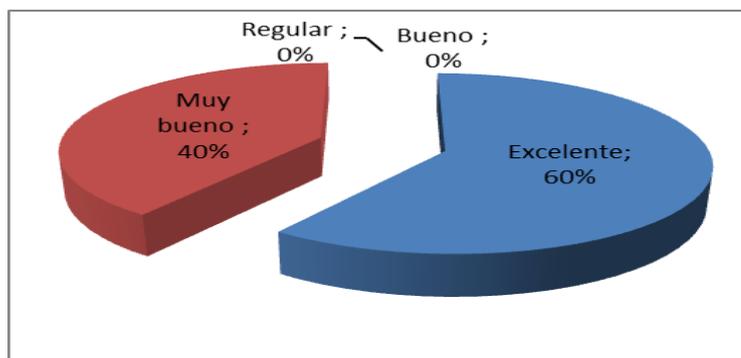
**CUADRO N° 27 RELACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	60%
Muy bueno	2	40%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 13 RELACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados el 60% manifiestan que tienen una excelente relación dentro del equipo de trabajo y mientras que un 40% contestan que es muy bueno respectivamente.

De los datos obtenidos se puede decir que 2 empleados no tienen una excelente relación de trabajo dentro de la Cooperativa. En la que se puede evidenciar que hay que idear un poco más en la motivación y equipos de trabajo ya que son el pilar fundamental que cada empresa u organización les conlleva al éxito y lograr convertir en un 100% en las actividades conjuntas dentro de la institución.

## 7.- ¿Qué tipo de reclamos realizan frecuentemente los clientes por?

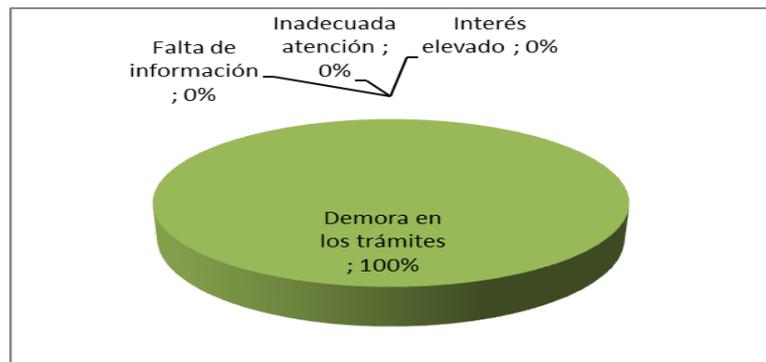
**CUADRO N° 28 TIPOS DE RECLAMOS QUE REALIZAN LOS CLIENTES**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Interés elevado	0	0%
Inadecuada atención	0	0%
Demora en los trámites	5	100%
Falta de información	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 14 TIPOS DE RECLAMOS QUE REALIZAN LOS CLIENTES**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados el 100% manifiestan que los reclamos efectuados por parte de los clientes son por demora en los trámites.

Los socios son la razón de ser de cada negocio, cooperativa o empresa una de las debilidades presentada de acuerdo a la encuesta es en la demora de los tramites la cual se puede realizar un flujograma de procesos la cual permita disminuir la demora de los tramites y de esa manera lograr ganar socios satisfechos.

8.- ¿Considera usted que la identificación de los factores internos y externos permitirá conocer cuáles son las debilidades que tiene la Cooperativa?

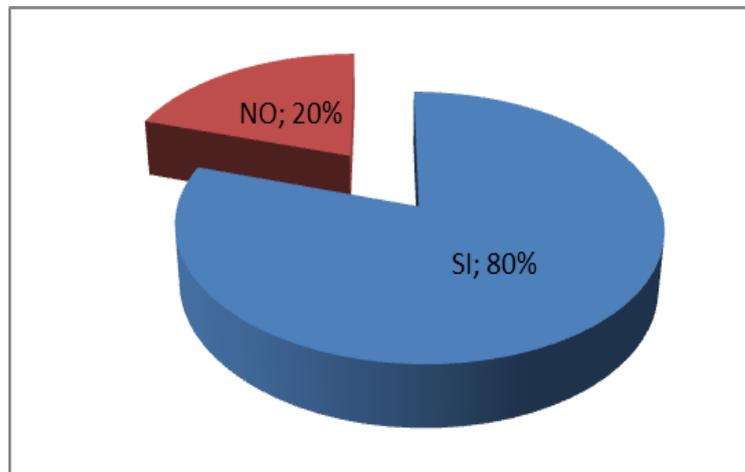
**CUADRO N° 29 MEDIANTE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PERMITEN IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES DE LA COOPERATIVA**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 15 MEDIANTE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PERMITEN IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES DE LA COOPERATIVA**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados el 80% manifiestan que los factores internos y externos si permiten identificar las debilidades que posee la Cooperativa mientras que el 20% manifiestan que los factores mencionados no son factibles para la identificación de las debilidades. De acuerdo a los datos obtenidos se puede decir que un empleado que representa el 20% se encuentra en desacuerdo a que los factores mencionados no son adecuados para la identificación de las debilidades que presente dentro de la Cooperativa.

Los empleados de La Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” manifiestan que están de acuerdo en realizar un análisis tanto a nivel interno como externo las misma que ayudaran a identificar las debilidades para de esa manera solucionar y elaborar estrategias que ayuden a crecer en el corto tiempo.

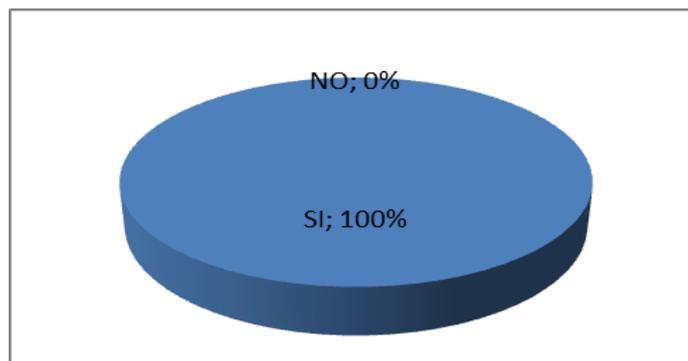
**9.- ¿Piensa usted que el diseño de un plan estratégico sería de gran apoyo al desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?**

**CUADRO N° 30 EL PLAN ESTRATÉGICO AYUDA AL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 16 EL PLAN ESTRATÉGICO AYUDA AL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados el 100% respondieron que la elaboración de un plan estratégico ayudara al desarrollo de la Cooperativa.

De acuerdo a los datos obtenidos indica que el desarrollo de un plan estratégico en el corto tiempo ayudara a en clarecer cada una de las debilidades que posee la cooperativa. De la misma forma permitiendo que la institución logre competitividad en el mercado financiero.

10.- ¿Considera usted que la elaboración de nuevas estrategias competitivas ayudara a que la Cooperativa lidere dentro del mercado financiero y pueda captar nuevos clientes?

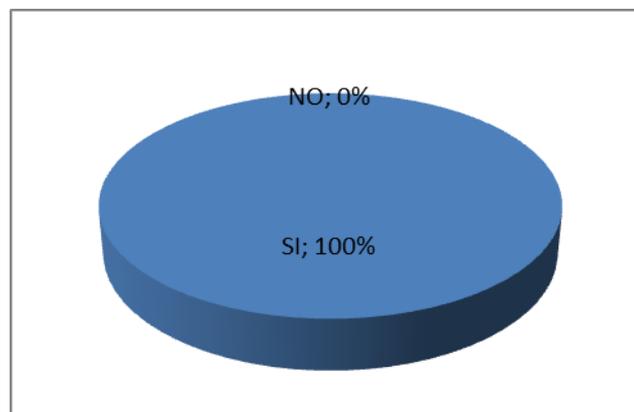
**CUADRO N° 31 LA ELABORACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS AYUDARA A QUE LA COOPERATIVA LIDERE Y CAPTE NUEVOS CLIENTES**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 17 LA ELABORACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS AYUDARA A QUE LA COOPERATIVA LIDERE Y CAPTE NUEVOS CLIENTES**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados el 100% manifiestan que la elaboración de nuevas estrategias si ayudara a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa Ltda.

La estrategia es uno de los elementos fundamentales que toda empresa o institución elabora con el fin de mejorar su actividad económica para ello La Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” deberá adoptar varias estrategias que le permitan captar nuevos socios porque ellos son la razón de ser de cada cooperativa y estar al nivel de la competencia.

**2.6.2 Análisis de encuestas aplicadas a los clientes externos de la  
COAC. “SINCHI RUNA LTDA.”**

**1.- ¿Usted realiza créditos en Cooperativas de Ahorro y Crédito?**

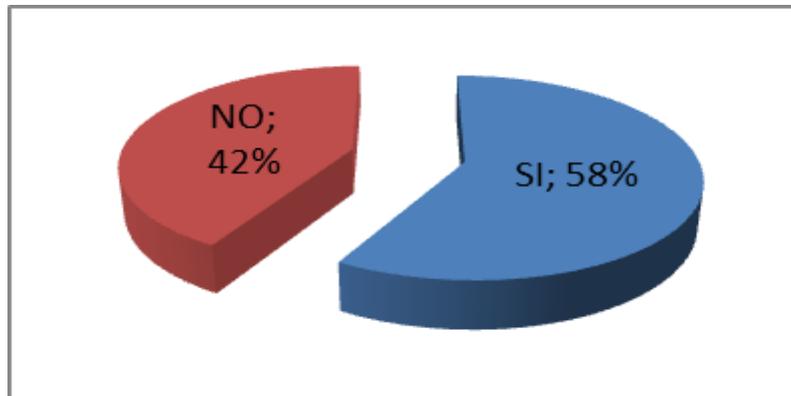
**CUADRO N° 32 PERSONAS QUE REALIZAN CRÉDITOS EN  
COOPERATIVAS**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	225	58%
NO	161	42%
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 18 PERSONAS QUE REALIZAN CRÉDITOS EN  
COOPERATIVAS**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

De las 386 personas encuestadas, 225 personas que representa el 58% manifiestan que si realizan créditos en Cooperativas mientras que 161 personas que representa el 42% manifiestan que no realizan créditos en Cooperativas.

De estos datos obtenidos se puede decir que un 42% del total de las personas encuestadas no realizan créditos en Cooperativas en la que aún se tiene un mercado que falta por cubrir. A través de estrategias por clientes La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” podrá incentivar y motivar a que el socio forme parte de la cooperativa la misma que se convertirá en una fortaleza de la misma forma permitiendo su nivel elevado de rentabilidad en un corto tiempo.

2.- Del siguiente listado usted en cuál de las Cooperativas realiza sus créditos

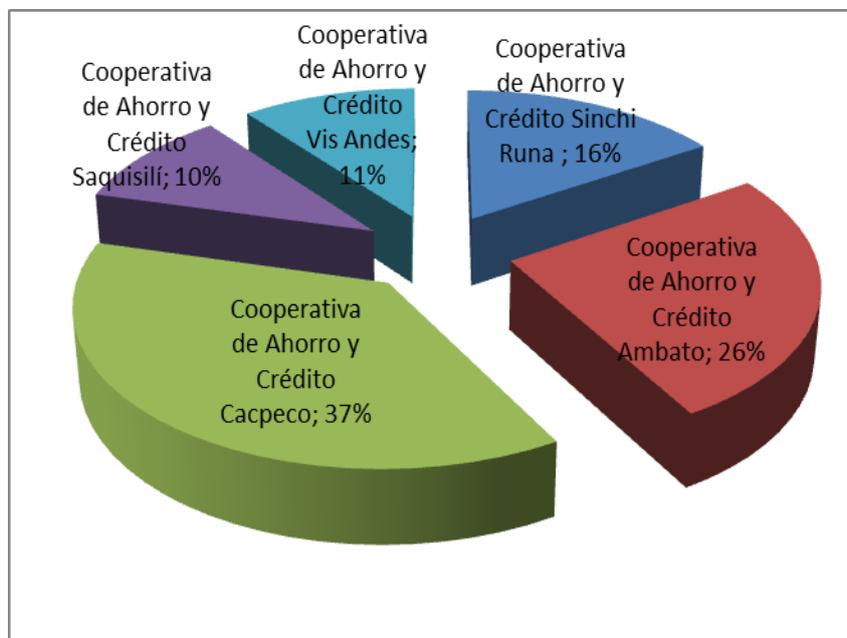
**CUADRO N° 33 LISTADO DE COOPERATIVAS EN LAS QUE SE PUEDE REALIZAR CRÉDITOS**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa	36	16%
Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato	58	26%
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpeco	84	37%
Cooperativa de Ahorro y Crédito Saquisilí	23	10%
Cooperativa de Ahorro y Crédito Vis Andes	24	11%
<b>TOTAL</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 19 LISTADO DE COOPERATIVAS EN LAS QUE SE PUEDE REALIZAR CRÉDITOS**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

De las personas encuestadas el 37% respondieron que sus créditos lo realizan en la Cooperativa Cacpeco seguido con el 26% en la Cooperativa Ambato luego con el 16% en la Cooperativa Sinchi Runa, con el 11% en la Cooperativa Vis Andes y con el 10% en la Cooperativa Saquisilí.

De acuerdo a los datos arrojados se puede observar que la mayoría de las personas realizan sus crédito en “La cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpeco” ubicada en el mismo lugar siendo una de las grandes amenazas para La Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” para ello debe estar en constante capacitación y elaboración de nuevas actividades que impacte a los socios.

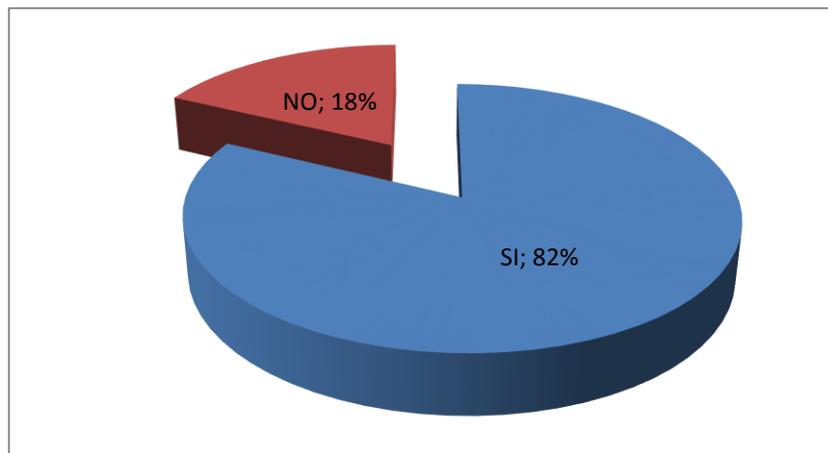
3.- ¿Usted conoce la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” y los servicios que ofrece?

**CUADRO N° 34 IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SINCHI RUNA LTDA."**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	185	82%
NO	40	18%
<b>TOTAL</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 20 IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SINCHI RUNA LTDA."**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de las personas encuestadas el 82% manifiestan que si identifican a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” mientras que el 18% manifiestan que no identifican la ubicación de la Cooperativa.

De acuerdo a los datos se puede manifestar que del total de las personas encuestadas 40 desconocen la ubicación de la cooperativa de esa manera arroja una de las grandes debilidades al no poder acceder a nuevos socios que permitan informarse de nuestros servicios y puedan hacer uso de ellos con la facilidad posible.

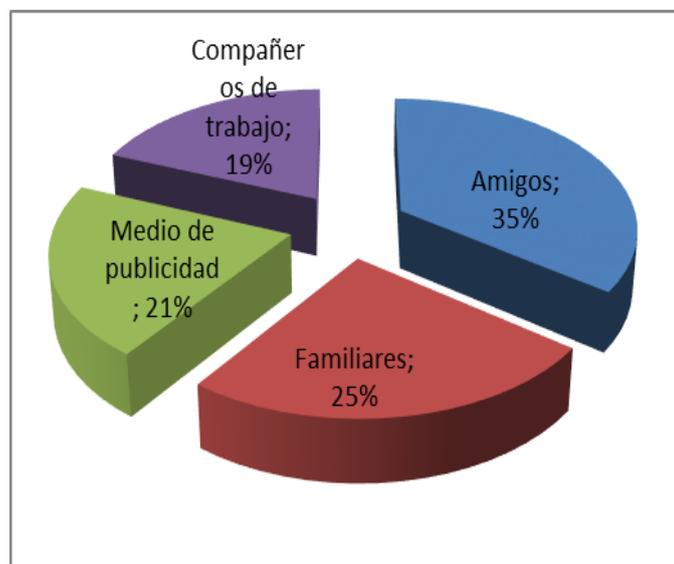
4.- De qué manera usted se informó de los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” por:

**CUADRO N° 35 MEDIOS DE INFORMACIÓN POR LOS QUE SE INFORMAN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDAN LA COOPERATIVA**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Amigos	65	35%
Familiares	46	25%
Medio de publicidad	39	21%
Compañeros de trabajo	35	19%
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 21 MEDIOS DE INFORMACIÓN POR LOS QUE SE INFORMAN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDAN LA COOPERATIVA**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

De las 185 personas encuestadas el 35% que representa 65 personas manifiestan que se informaron la prestación de los diferentes servicios de la Cooperativa mediante amigos mientras que el 25% por los familiares seguidamente el 21% por medios de publicidad y un 19% por compañeros de trabajo.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede manifestar que 185 personas se informaron mediante la comunicación directa es decir a través del dialogo y conversación convirtiéndose en una fortaleza para la cooperativa pueda llegar más allá y hacer saber que existe para los socios una institución más que pueda satisfacer sus necesidades a nivel local.

5.- El servicio que le brinda el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sinchi Runa Ltda." es:

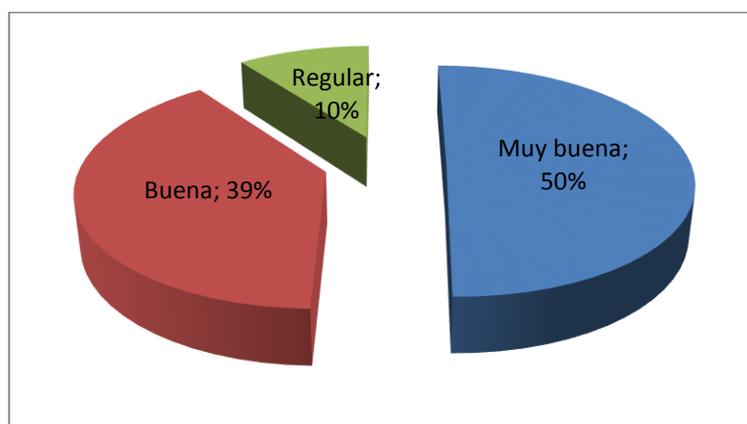
**CUADRO N° 36 SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SINCHI RUNA LTDA." A LOS CLIENTES**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	93	50%
Buena	73	39%
Regular	19	10%
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 22 SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SINCHI RUNA LTDA." A LOS CLIENTES**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de las personas encuestas el 50% manifiestan que el personal quienes laboran en la Cooperativa dan muy buena atención al cliente mientras que el 39% manifiestan que es buena la atención y el 10% que la atención al cliente es regular.

De los datos obtenidos se puede manifestar que de las 185 personas encuestadas quienes identifican a La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” y sus servicios que ofertan 93 personas expresan que la atención es muy buena la misma que representa una fortaleza que hay que mejorar más para lograr alcanzar el nivel de satisfacción de los socios.

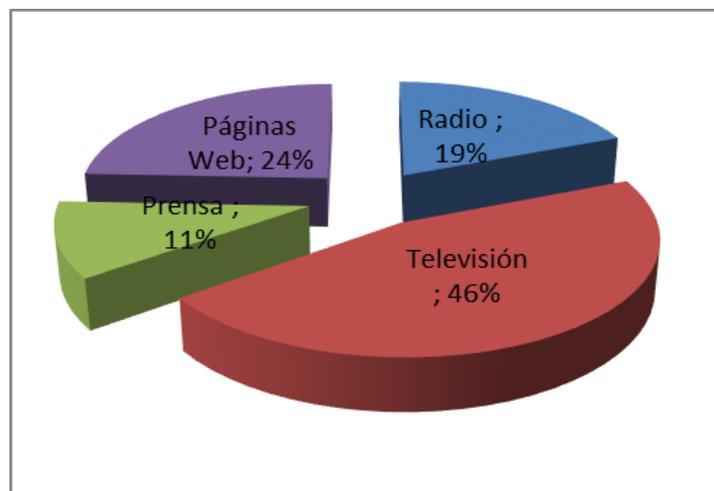
6.- Mediante qué medio de comunicación le gustaría informarse los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”.

**CUADRO N° 37 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LOS QUE LES GUSTARIA INFORMARSE DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Radio	35	19%
Televisión	85	46%
Prensa	20	11%
Páginas Web	45	24%
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 23 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LOS QUE LES GUSTARIA INFORMARSE DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de las personas encuestadas el 46% manifiestan que el medio de comunicación en el que les gustaría informarse de los servicios que brindan las Cooperativas sería por la televisión, mientras que el 24% manifiestan que les gustaría informarse por las páginas web, por otro lado el 19% les gustaría informarse por la radio y mientras que el 11% es mediante la prensa.

De acuerdo a los datos obtenidos el medio de comunicación en el que les gustaría informarse de los servicios que brindan Las Cooperativas de Ahorro y Crédito es mediante la televisión y la radio siendo uno de los medios más observados por la ciudadanía en general para lo cual ayudaría a La Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” a dar a conocer sus servicios financieros y no financieros de manera rápida y oportuna.

**7.- Que factor le influyo a que usted prefiera a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”**

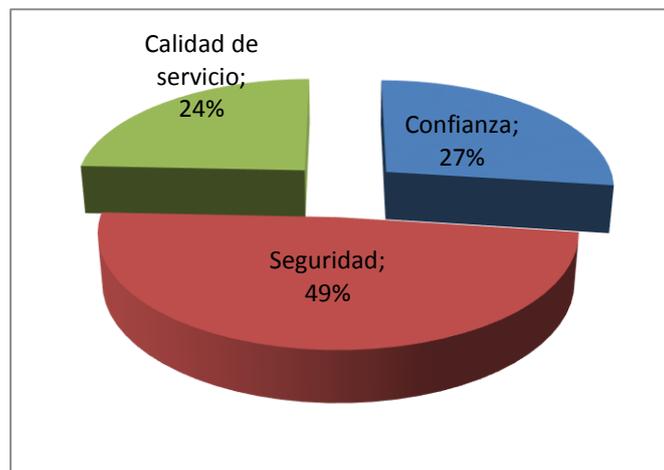
**CUADRO N° 38 FACTOR QUE INFLUYÓ AL CLIENTE A QUE PREFIERA LA COOPERATIVA**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Confianza	50	27%
Seguridad	90	49%
Calidad de servicio	45	24%
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 24 FACTOR QUE INFLUYÓ AL CLIENTE A QUE PREFIERA LA COOPERATIVA**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del total de las personas encuestadas el 49% manifiestan que el factor que les influyo a que prefieran a la Cooperativa es por seguridad mientras que el 27% manifiestan por la confianza y el 24% manifiestan por la calidad de servicio que brinda la Cooperativa.

De los datos obtenidos se puede decir que de las 185 personas encuestadas y quienes identifican a La Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” 90 personas prefirieron a la cooperativa por la seguridad que brinda ya que es una de las principales actividades que al socio o asociado le interesa.

**8.- Cree usted que el lugar donde se encuentra ubicado la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” es estratégico**

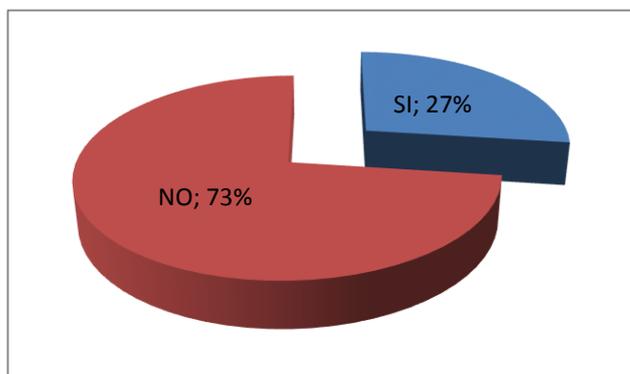
**CUADRO N° 39 LUGAR ESTRATÉGICO**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	27%
NO	135	73%
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 25 LUGAR ESTRATÉGICO**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**Análisis e Interpretación:**

Del total de las persona encuestadas el 73% manifestaron que el lugar donde se encuentra ubicada la Cooperativa no es estratégico y mientras que el 27% respondieron que si es estratégico.

De acuerdo a la encuesta se puede observar que el lugar donde se encuentra ubicada La Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” no es estratégica la cual provoca una debilidad la misma que se debería implementar un estudio de mercado para tomar una decisión favorable y a la vez permita el aumento de nuevos socios y su rentabilidad económica.

### ***2.6.3 Análisis de la entrevista***

#### **1.- ¿Qué tiempo lleva la Cooperativa en el mercado financiero y cuál es su finalidad?**

Dentro del mercado financiero se encuentra la Cooperativa desde el año 2007 es decir que está prestando el servicio financiero 8 años y la finalidad es servir a los sectores más vulnerables de la Provincia.

#### **2.- ¿La Cooperativa tiene un organigrama Institucional bien estructurado?**

En cuanto a la estructuración del organigrama aún tiene falencias en la cual por el momento lo estamos analizando para la correcta estructuración de la misma y a su vez poder identificar los niveles jerárquicos que posee la Cooperativa.

#### **3.- ¿Cada que tiempo plantea los objetivos para la Cooperativa y en qué medida cumplen los mismos?**

Los objetivos para la Cooperativa se los plantea anualmente con la finalidad de cumplir con lo planificado y a su vez establecer estrategias.

#### **4.- ¿La Cooperativa cuenta con políticas Institucionales?**

La Cooperativa si tiene políticas mediante la cual está sujeta a reglamentos que lo ampara para que la Cooperativa pueda tener su correcto funcionamiento.

#### **5.- ¿Cada que tiempo realiza una planificación para la Cooperativa?**

Las planificaciones se lo realizan permanentemente porque a través de ella podemos desarrollar las actividades correctamente para no tener dificultades y si ocasiona algún problema poder resolverlos inmediatamente.

#### **6.- ¿Aplica el proceso administrativo en las diferentes tareas que lo realiza?**

El proceso administrativo si lo aplicamos en todas las tareas que lo desarrollamos porque si no lo utilizaríamos las tareas serian ineficaces a su vez nos dificultaría y tendríamos retrasos en el desarrollo de los mismos. Por otra parte cabe recalcar

que en ocasiones la aplicación de los procesos administrativos los empleados no lo aplican correctamente.

**7.- ¿Cuenta la Cooperativa con estrategias para captar clientes potenciales en el mercado financiero?**

En cuanto para la captación de los potenciales clientes si aplicamos estrategias mediante ello es que se puede incrementar el nivel clientes y a su vez tener una referencia Institucional identificada.

**8.- ¿Qué acciones ejecuta para promocionar los servicios que oferta la Cooperativa?**

Para promocionar los servicios la Cooperativa toma en consideración lo que es la aplicación de publicidades, entrevista y reuniones internas con la finalidad de incrementar clientes.

**9.- ¿La Cooperativa ha obtenido algún problema al momento de entregar sus servicios financieros tanto a los socios o clientes?**

Los problemas ocasionales que ha obtenido la Cooperativa es el inadecuado funcionamiento del Sistema Financiero con el que trabajamos.

**10.- ¿Cada que tiempo efectúan capacitaciones para el personal?**

Las capacitaciones al personal se lo realiza en el momento que se lo requiera caso contrario no porque se incurre a gastos.

## 2.7 Conclusiones

- ✓ En cuanto a la entrevista aplicada se puede manifestar que dentro del ámbito de la gestión administrativa los procesos administrativos no están siendo aplicados correctamente al momento del desarrollo de las tareas la cual lleva a que la Institución tenga falencias para el crecimiento dentro del mercado financiero, como también en cuanto a la aplicación de estrategias de crecimiento no existen para la captación de clientes o socios que permitan incrementar el capital Institucional.
- ✓ En cuanto a la entrevista realizada al gerente general de la cooperativa manifiesta que su organigrama estructural no está bien establecido ya que es el ente más importante a la cual están regidos cada uno de los empleados. En cuanto a la filosofía todos los empleados conocen y saben a donde está dirigida su actividad financiera que inspira la Cooperativa.
- ✓ De acuerdo a la investigación se puede decir que la identificación de la Cooperativa por parte de sus clientes tanto del sector urbano y rural están en un nivel aceptable, pero sin embargo no se establecen estrategias que estén inmersas en la captación de nuevos clientes así como también en la información de los servicios que brinda la Cooperativa para la ciudadanía en general.
- ✓ En cuanto a la información obtenida de la encuesta se puede manifestar que la Cooperativa debe implementar estrategias y acciones que estén inmersas en el ámbito competitivo y de crecimiento la cual permita reorganizar y organizar la gestión administrativas y financiera de la Cooperativa

## 2.8 Recomendaciones

- ✓ Elaborar un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa interna y externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa Ltda. la cual permita desarrollar las estrategias de acuerdo al cuadro de mando integral enfocadas a las perspectivas financiera, clientes, procesos internos e innovación y mejora en base a ello ayudara al crecimiento continuo de la Cooperativa.
- ✓ La COAC debería estructurar un organigrama posicional, funcional y reestructurar su organigrama estructural con el que cuenta actualmente, para que de esa manera la Cooperativa tenga bien definidos sus actividades y planificaciones a realizarse en cada uno de los departamentos y en el tiempo establecido por la gerencia.
- ✓ En cuanto a los medios de comunicación de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada es viable promocionar sus productos y servicios en la televisión uno de los medios que más son visualizados por la comunidad, para de esa manera darse a conocer como institución financiera y llegar a captar clientes que aún no han sido atendidos a su alrededor.
- ✓ Presentar informes sobre los estados financieros a quienes conforman la Cooperativa, con el fin de dar a conocer la rentabilidad y liquidez que se genera periódicamente la misma que permita tomar decisiones a futuro.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 Tema**

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LTDA DEL CANTÓN SAQUISILI PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2014 – 2017

#### **3.2 Objetivos**

##### ***3.2.1 Objetivo general***

Elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” del Cantón Saquisilí para el periodo 2014 – 2017.

### **3.2.2 *Objetivos específicos***

- ✓ Formular la filosofía empresarial que guíe estratégica y operativamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” durante los 3 años consecutivos.
- ✓ Establecer objetivos estratégicos que permitan la obtención del posicionamiento de la Cooperativa dentro del mercado financiero tanto local y nacional.
- ✓ Desarrollar estrategias competitivas que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la Cooperativa para el mejoramiento de la gestión administrativa.

### **3.3 Justificación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” en la actualidad se enfrenta a factores socioculturales, financieros y sobre todo a un mundo muy competitivo la cual exige una correcta administración por parte de la gerencia y una gestión de calidad moderada, por ende mediante el desarrollo de un plan estratégico le permitirá realizar un correcto proceso administrativo estableciendo estrategias metodológicas que estén direccionadas al crecimiento y competencia de la misma.

En la actualidad toda organización debe tener como visión alcanzar la eficiencia y ser más competitivos con el fin de estar inmersa en la excelencia organizacional, calidad del servicio y una excelente atención a sus socios y clientes ya que ellos son uno de los factores importantes que le mantiene viva a la Cooperativa.

Al ejecutar este capítulo lo que buscamos es reformular la misión, visión, valores, e incrementar las políticas generales en las que se basaran la COAC “Sinchi Runa

Ltda.” tomando en cuenta los diferentes aspectos importantes. Además reestructuraremos el organigrama estructural e incluiremos el funcional la cual permita a la Cooperativa identificar claramente como está estructurada y cuáles son sus funciones y responsabilidades que tiene cada uno de los empleados y asociados.

En si las estrategias a aplicarse se tomaran en cuenta de los análisis de los factores internos y externos de la COAC eso indica que hay que aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades que se han identificado dentro de la Cooperativa.

### **3.4 Descripción de la Propuesta**

El plan estratégico es el mapa que guía desde la situación actual que se encuentra la empresa hasta donde desea llegar en el futuro es decir es una herramienta de planificación la que permite direccionar de una forma eficiente ya sea técnica y objetiva en las operaciones que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” de esa manera conduciendo las acciones que realizan para el fortalecimiento de la misma y a su vez hacerla competitiva dentro del mercado financiero tomando en consideración los sectores vulnerables de la Provincia.

Este plan estratégico orienta a la organización hacia el futuro, dentro de ello se establece los propósitos y los medios con los que se desea lograr en el cumplimiento de la misión y visión de la Cooperativa a través del tiempo, esto se puede lograr mediante el mejoramiento en la gestión institucional para lo cual se debe realizar una correcta administración tanto financiero como también del talento humano ya que son quienes llevan el manejo de todas las operaciones que se ejecutan dentro de la Institución a través de estos direccionamientos se debe garantizar la adaptación de los continuos cambios que se efectúan dentro del sector financiero.

### **3.5 Análisis de la Propuesta de la Misión y Visión**

De acuerdo a la observación y el análisis realizado dentro de la Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” Se propone la reestructuración de la misión y visión para la ejecución de la misma, se toma en consideración diferentes claves que nos permitirá desarrollar de una forma clara la misión y visión a su vez nos ayudara alcanzar las metas propuestas como también el crecimiento de la institución.

#### ***3.5.1 Misión***

Somos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” que brindamos servicios financieros y no financieros mejorando las condiciones de vida de la población urbana y rural del Cantón Saquisilí, Provincia de Cotopaxi satisfaciendo las necesidades de los clientes para generar una rentabilidad económica. (Anexo N°-5)

#### ***3.5.2 Visión***

En el año 2017 seremos una institución financiera líder a nivel nacional brindando nuevos servicios financieros, con Talento Humano capacitado y una infraestructura adecuada incorporando a zonas que no cuentan con estos servicios, fundamentados en la confianza e innovación. (Anexo N°- 6)

### **3.6 Implantación de Políticas**

La Cooperativa de Ahorro Crédito Sinchi Runa Ltda. Al no contar con políticas generales que puedan acatar cada uno de los empleados que laboran dentro de la misma es necesario implantar políticas las cuales representan guías y lineamientos que están establecidas a largo plazo la cual permitirá a la toma de decisiones sobre situaciones y problemas que se repiten dentro de la organización.

### ***3.6.1 Políticas de Administración***

- ✓ Anunciar constantemente a los empleados la filosofía de la Cooperativa.
- ✓ Elaborar y presentar un presupuesto anualmente ante la Asamblea General.
- ✓ Analizar los lugares estratégicos para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

### ***3.6.2 Políticas de Talento Humano***

- ✓ Los empleados que ingresen a laborar en la Cooperativa deberán tener su debida capacitación y evaluación.
- ✓ El horario de ingreso y salida de los empleados será de 08:00am a 17:00pm de lunes a viernes disponiendo de una hora de almuerzo y los sábados de 08:00am a 12:pm, la misma que será registrado mediante el biométrico.
- ✓ En caso de enfermedad los empleados deberán presentar el certificado médico del IESS caso contrario la justificación no será válida.
- ✓ Los empleados deben brindar un servicio de calidad hacia los socios.

### ***3.6.3 Políticas de Crédito***

- ✓ Los créditos se los otorgara a las personas de mayores de edad es decir desde los 18 años hasta los 64 años de edad.
- ✓ Las personas quienes se encuentren en riesgos crediticios no podrán acceder a créditos.
- ✓ Los créditos se otorgaran desde los \$200,00 a \$3.000 con un plazo de 12 a 24 meses con encaje del 10 x1 y garantes.
- ✓ Los créditos a partir de \$3.001 a \$10.000 con un plazo de 24 a 60 meses con encaje del 10 x1 y garantes.
- ✓ Los créditos a partir de los \$10.001 a \$20.000 con un plazo de 48 meses a 72 meses con encaje del 10 x1 e hipotecario.
- ✓ Disminuir el cuadro de morosidad mensualmente en un 70%.

- ✓ Las ventas a crédito de los electrodomésticos y muebles se les otorgara a socios quienes obtengan su libreta de ahorro vigente.

### 3.6.4 Políticas de Marketing

- ✓ Mantener una imagen corporativa adecuada hacia sus clientes.
- ✓ Promover el desarrollo de la Cooperativa mediante la innovación y captación de nuevos clientes.
- ✓ Realizar publicidad en los diferentes medios de comunicación tomando en consideración los medios más observados y escuchados por la ciudadanía.
- ✓ Ampliar la cartera de clientes mediante el ingreso a nuevos mercados.

### 3.7 Valores Organizacionales

Quienes conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” El trabajo y el servicio que brindan deben estar en función de valores las cuales se detallan a continuación:

**CUADRO N° 40 MATRIZ AXIOLÓGICA**

<b>Grupos de Interés</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Estado</b>	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Colaboradores/ empresa</b>
<b>Valores</b>					
Respeto	X	x	X	X	X
Responsabilidad		x	X	X	X
Confianza			X	X	X
Innovación			X	X	X
Calidad	X		X		X
Rentabilidad				X	X

Fuente: Investigación

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**Respeto.-** La COAC “Sinchi Runa Ltda.” considera a sus clientes internos y externos la cual comprende y tolera cada una de sus diferencias ya que son la razón de la Institución.

**Responsabilidad.-** Cumplir en forma eficiente con los deberes y obligaciones que tiene la COAC “Sinchi Runa Ltda.” a su vez contar con un grupo de empleados responsables en cada una de sus actividades encomendadas.

**Confianza.-** La COAC “Sinchi Runa Ltda.” deposita la confianza en sus clientes al estar constituida legalmente y velar por las acciones e inversiones con la que cuenta.

**Innovación.-** Tener la capacidad de creación y modificación a los cambios que se debe realizar dentro de la COAC “Sinchi Runa Ltda.” de esa manera poder acceder a nuevos mercados financieros competitivos.

**Calidad.-** Realizar el trabajo de una forma eficiente para conseguir la maximización de la satisfacción de los clientes de la COAC “Sinchi Runa Ltda.” cumpliendo con las expectativas y recomendaciones de la misma.

**Rentabilidad.-** Generar altos beneficios tanto para los trabajadores como para los accionistas de la COAC “Sinchi Runa Ltda.” para ello se debe tener una reducción de costos y gastos como también de una buena administración a partir de ello se puede tener utilidades.

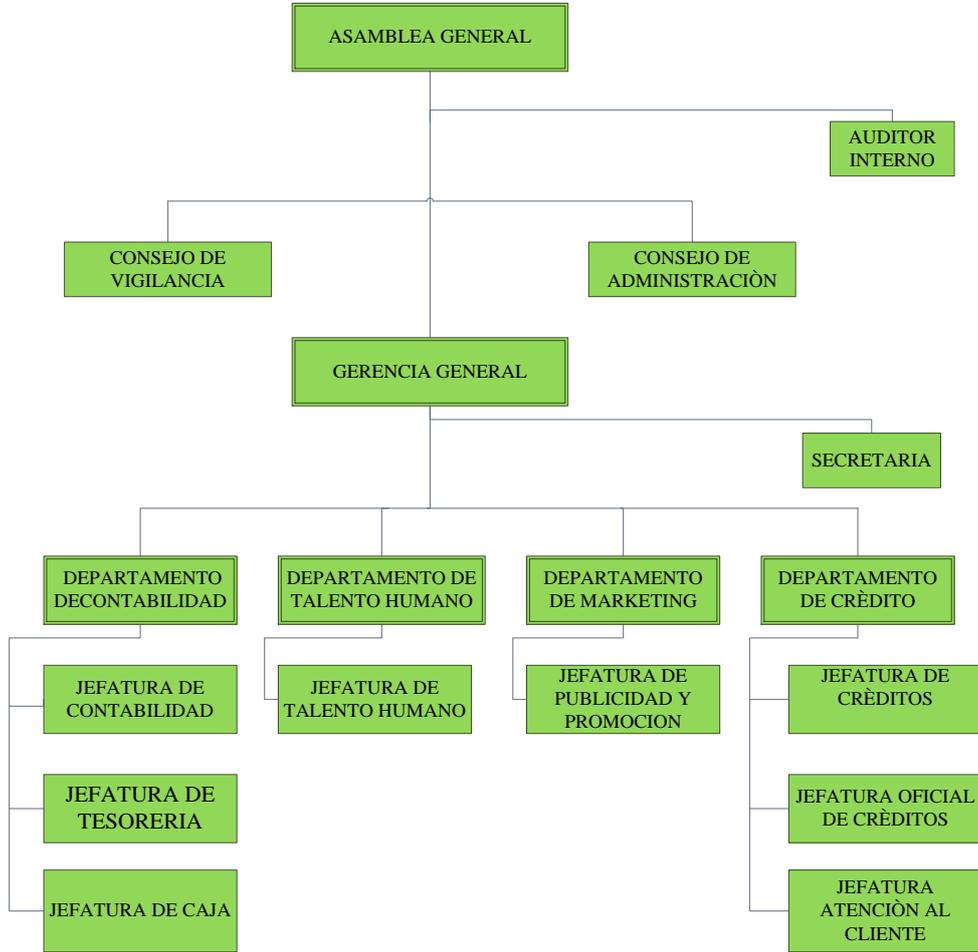
### **3.8 Reestructuración de Organigramas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”**

**Organigrama Estructural:** Para mejorar el desempeño y a su vez el funcionamiento de la Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” se ha propuesto la reestructuración del organigrama, para el desarrollo de la misma se tomara en cuenta los niveles jerárquicos que debe tener la Institución, en donde muestre la posición de autoridad. (Gráfico N°- 26)

**Organigrama Funcional:** Dentro de este aspecto hemos visto la necesidad de crear un organigrama funcional ya que la Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” no cuenta con la misma y por ello no definen las funciones que deben desempeñar en cada uno de los departamentos, al implantar este organigrama los miembros de la Cooperativa tendrán un conocimiento de que actividades deben realizar y de esa manera se evitara confusiones. (Gráfico N°- 27)

### 3.8.1 Organigrama estructural de la COAC “Sinchi Runa Ltda.”

GRÁFICO N° 26 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

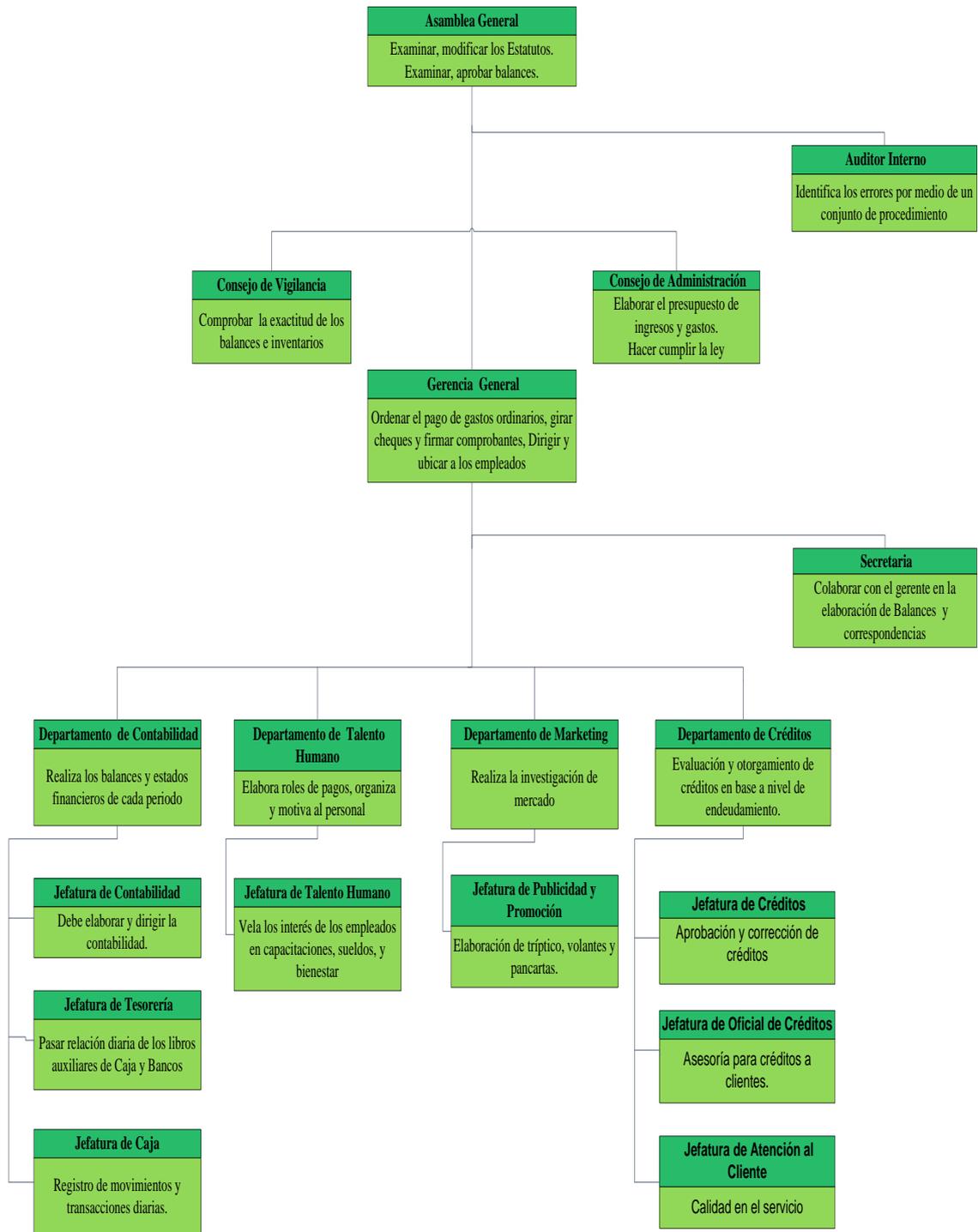


USO DE LÈYENDA	
	Unidad Administrativa
	Unidad De Mando
	Subordinación
	Auxiliar
	Unidad Temporal

Fuente: Investigación De Campo  
 Elaborado Por: Grupo de Investigadoras

### 3.8.2 Organigrama funcional COAC “Sinchi Runa Ltda.”

GRÁFICO N° 27 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



**Fuente:** Investigación De Campo  
**Elaborado Por:** Grupo de Investigador

### **3.9 Objetivos Estratégicos y Operacionales**

Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” tenga una mejor gestión administrativa como también mejore la maximización de su rendimiento económico se ha establecido los objetivos estratégicos y operacionales en donde se determinan estrategias de solución para cada uno de los problemas encontradas en el análisis efectuado tanto a nivel interno como externo de la Institución.

#### ***3.9.1 Objetivos Estratégicos***

- ✓ Incrementar la rentabilidad financiera para lograr el crecimiento económico de la Cooperativa.
- ✓ Captar y fidelizar nuevos clientes para el crecimiento de la Cooperativa.
- ✓ Mejorar la gestión administrativa para lograr un buen funcionamiento Institucional.
- ✓ Disponer de un departamento de Talento Humano la misma que vele por los intereses de los empleados.
- ✓ Disponer con un departamento de Marketing para el desarrollo de programas y posicionamiento de la misma.

#### ***3.9.2 Objetivos Operacionales***

- ✓ Disminuir la cartera vencida.
- ✓ Incrementar el capital de la cooperativa en un 20% anual.
- ✓ Incrementar el número de socios de la Cooperativa en un 20%
- ✓ Reestructurar la filosofía de la Cooperativa para la obtención de una buena toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- ✓ Desarrollar políticas empresariales para mejorar las acciones de los departamentos.
- ✓ Proporcionar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- ✓ Seleccionar personal idóneo de acuerdo a su perfil profesional.

- ✓ Incentivar y comprometer al personal con la Cooperativa.
- ✓ Organizar adecuadamente el marketing de la Cooperativa.
- ✓ Establecer un lugar estratégico para la Cooperativa.

### **3.10 Estrategias**

Las estrategias a implantarse para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” estarán enfocados a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral como también estarán guiadas a través del estado situacional en la que se encuentra la Cooperativa para el desarrollo de la misma.

#### **Perspectiva financiera**

- ✓ Prevenir pérdidas financieras a través del seguimiento a clientes con días de retraso.
- ✓ Implementar los servicios de un Abogado para el trámite legal.

#### **Perspectiva de cliente**

- ✓ Fidelizar a los socios mediante el pago adecuado de intereses de las pólizas y entrega de obsequios.
- ✓ Realizar publicidad mediante la televisión y la radio ya que son uno de los medios más observados y escuchados por las personas.

#### **Perspectiva Proceso Interno**

- ✓ Elaborar la estructura funcional de la cooperativa.
- ✓ Mejorar el nivel de liderazgo y mando.
- ✓ Mejorar el nivel de comunicación de quienes conforman la organización
- ✓ Implantar políticas a cada uno de los departamentos de la Cooperativa.

## **Perspectiva de Innovación y Mejora**

- ✓ Implementar el departamento de Talento Humano
- ✓ Elaborar un flujograma de selección de personal
- ✓ Realizar programas de capacitación para el personal.
- ✓ Evaluar el desempeño de forma periódica
- ✓ Implementar el departamento de Marketing
- ✓ Realizar un estudio de mercado para la selección del lugar estratégico para la Cooperativa.

### **3.11 Matrices Estratégicas**

Las matrices estratégicas se desarrollaran de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral en la cual se encuentra establecidos los objetivos estratégicos, objetivos operativos, estrategias, responsable, cronograma y presupuesto.

### 3.11.1 Estrategia Perspectiva Financiera

CUADRO N° 41 ESTRATEGIA PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Estrategias	Indicadores	Responsables	Cronograma/Mes					Presupuesto
					Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	
Incrementar la rentabilidad financiera para lograr el crecimiento económico de la Cooperativa	Disminuir la cartera vencida	Prevenir pérdidas financieras a través del seguimiento a clientes con días de retraso	% de incremento de utilidad y % créditos de morosidad	Gerente	X	x	x	X	x	\$ 200,00
		Implementar los servicios de un Abogado para el trámite legal	% con créditos de morosidad	Abogado	X	x	x	X	x	\$ 400,00
<b>Total</b>									<b>\$ 600,00</b>	

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### 3.11.2 Estrategia Perspectiva de Clientes

**CUADRO N° 42 ESTRATEGIA PERSPECTIVA DE CLIENTES**

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Estrategias	Indicadores	Responsables	Cronograma/Mes					Presupuesto
					Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	
Captar y fidelizar nuevos clientes para el crecimiento de la Cooperativa.	Incrementar el capital de la cooperativa en un 20% anual	Fidelizar a los socios mediante el pago adecuado de intereses de las pólizas y entrega de obsequios	% de socios satisfechos	Jefe de Talento Humano y Gerente				x	x	\$ 500,00
	Incrementar el número de socios de la Cooperativa en un 20%	Realizar publicidad mediante la televisión y la radio ya que son uno de los medios más observados y escuchados por las personas.	% de conocimiento de la empresa en el mercado	Jefe de Marketing			x	x		\$ 800,00
									<b>Total</b>	<b>\$ 1.300,00</b>

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### 3.11.3 Estrategia Perspectiva Proceso Interno

**CUADRO N° 43 ESTRATEGIA PERSPECTIVA PROCESO INTERNO**

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Estrategias	Indicadores	Responsables	Cronograma/Mes					Presupuesto
					Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	
Mejorar la gestión administrativa para lograr un buen funcionamiento Institucional	Reestructurar la filosofía de la Cooperativa para la obtención de una buena toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.	Elaborar la estructura funcional de la cooperativa.	% de conocimiento administrativo	Gerente	x	x	X			\$ 200,00
		Mejorar el nivel de liderazgo y mando.		Gerente	x	x	X	x	x	\$ 80,00
	Mejorar el nivel de comunicación de quienes conforman la organización	% de participación en la toma de decisiones	Gerente, Empleados	x	x	X	x	x	\$ 150,00	
	Desarrollar políticas empresariales para mejorar las acciones de los departamentos.	Implantar políticas a cada uno de los departamentos de la Cooperativa.	% de incumplimiento de acciones	Gerente, Secretaria			X	x	x	\$ 100,00
<b>Total</b>									<b>\$ 530,00</b>	

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### 3.11.4 Estrategia Perspectiva Innovación y Mejora

CUADRO N° 44 ESTRATEGIA PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y MEJORA

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Estrategias	Indicadores	Responsables	Cronograma/Mes					Presupuesto
					Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	
Disponer de un departamento de Talento Humano la misma que vele por los intereses de los empleados.	Proporcionar a la organización empleados bien entrenados y motivados	Implementar el departamento de Talento Humano	% de inversión	Jefe de Talento Humano y Gerente	x	x	x	x	x	\$ 450,00
	Seleccionar personal idóneo de acuerdo a su perfil profesional	Elaborar un flujograma de selección de personal	% de conocimiento de selección de personal	Jefe de Talento Humano y Secretaria				x	x	\$ 100,00
	Incentivar y comprometer al personal con la Cooperativa	Realizar programas de capacitación para el personal.	% de empleados capacitados	Jefe de Talento Humano				x	x	\$ 200,00
		Evaluar el desempeño de forma periódica	% de clientes internos satisfechos		x	x	x	x	x	\$ 50,00

Disponer con un departamento de Marketing para el desarrollo de programas y posicionamiento de la misma.	Organizar adecuadamente el marketing de la Cooperativa	Implementar el departamento de Marketing	% de inversión	Jefe de Marketing y Gerente	x	x	x	x	x	\$ 500,00
	Establecer un lugar estratégico para la Cooperativa	Realizar un estudio de mercado para la selección del lugar estratégico para la Cooperativa.	% de participación en el mercado	Jefe de Marketing y Gerente	x	x	x	x	x	\$ 800,00
<b>Total</b>										<b>\$ 2.100,00</b>

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### 3.11.5 Presupuesto Referencial

CUADRO N° 45 PRESUPUESTO REFERENCIAL

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Valor Parcial</b>	<b>Valor total</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
Prevenir pérdidas financieras a través del seguimiento a clientes con días de retraso	\$ 200,00	
Implementar los servicios de un Abogado para el trámite legal	\$ 400,00	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 600,00</b>
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTE</b>		
Fidelizar a los socios mediante el pago adecuado de intereses de las pólizas y entrega de obsequios	\$ 500,00	
Realizar publicidad mediante la televisión y la radio ya que son uno de los medios más observados y escuchados por las personas.	\$ 800,00	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 1.300,00</b>
<b>PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO</b>		
Elaborar la estructura funcional de la cooperativa.	\$ 200,00	
Mejorar el nivel de liderazgo y mando.	\$ 80,00	
Mejorar el nivel de comunicación de quienes conforman la organización	\$ 150,00	
Implantar políticas a cada uno de los departamentos de la Cooperativa.	\$ 100,00	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 530,00</b>
<b>PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y MEJORA</b>		
Implementar el departamento de Talento Humano	\$ 450,00	
Elaborar un flujograma de selección de personal	\$ 100,00	
Realizar programas de capacitación para el personal.	\$ 200,00	
Evaluar el desempeño de forma periódica	\$ 50,00	
Implementar el departamento de Marketing	\$ 500,00	
Realizar un estudio de mercado para la selección del lugar estratégico para la Cooperativa.	\$ 800,00	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 2.100,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.530,00</b>

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

## **Análisis**

De acuerdo al Cuadro N° 45 del presupuesto referencial nos indica que al aplicar las estrategias en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral o también denominado Balance Scorecard se realizara un gasto de \$4.530,00 la misma que para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” no solo generaría un gasto sino que le servirá para la aplicación de dichas estrategias que ayudaría a obtener mejoras en los diferentes departamentos y en si a mejorar la gestión administrativa.

## CONCLUSIONES

- ✓ Al concluir con la investigación el I capítulo está fundamentado en el marco teórico es decir teoría y conceptos básicos que ayudara a la comprensión a quienes se vean involucrados, para el desarrollo del plan estratégico dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”
- ✓ En el II capítulo de la investigación se realizó un diagnostico situacional con la finalidad de identificar las necesidades internas y externas de la cooperativa las misma que ayudaron a la formulación de estrategias que aún no se han elaborado para un corto tiempo.
- ✓ En el III capítulo se desarrolla el plan estratégico con su respectiva estructura y elementos, toda empresa u organización realiza con la finalidad de mejorar su gestión administrativa interna y proporcionar una correcta planificación y toma de decisiones en el corto tiempo.
- ✓ Las estrategias establecidas para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa Ltda.” se realizaron en base a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) como son: Financiera, Clientes, Procesos e Innovación y Mejora.
- ✓ El plan estratégico es un instrumento fundamental que cualquier empresa financiera, comercial, industrial o servicios puede tener para mejorar sus funciones y procesos plasmada en una estrategia ante la competencia.
- ✓ Se ha llegado a determinar que al tener una buena planificación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”, ayuda a que obtengan un buen conocimiento empresarial de quienes conforman la Institución ya que son quienes conocen la intension y el propósito que desea alcanzar a través del cumplimiento de la filosofía empresarial dentro de ello se encuentra involucrados lo que son la misión, visión, políticas, valores y estrategias.

- ✓ Se evidencia que existe una falta de participación dentro del mercado financieros como también existe un nivel mínimo de publicidad la misma que conduce a una debilidad para la Cooperativa de allí nace la necesidad de desarrollar estrategias competitivas con la finalidad de cumplir con los planes y proyectos establecidos para el éxito de la Institución.
  
- ✓ Al elaborar la planificación estratégica se determinaron objetivos y dentro de ello se establecieron estrategias las misma que se encuentran basadas en el cuadro de mando integral en cuanto a la perspectiva proceso interno; se encuentra dirigida para el mejoramiento de la gestión administrativa, perspectiva de cliente; se encuentra basado en el mejoramiento de la publicidad, captación y fidelización de los clientes; perspectiva de innovación y mejora se refiere al mejoramiento del todo el ámbito de la empresa y la perspectiva financiera busca la obtención de la rentabilidad de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Buscar bibliografías actualizadas la cual nos permita desarrollar actividades innovadoras sobre todo diferenciarse ante la competencia en los ámbitos de crecimiento y mejora continua en cada una de los procesos y funciones internas y externas de la cooperativa.
- ✓ La Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.” Deberá efectuar un estudio de mercado con la finalidad de identificar cuáles son los posibles servicios que debería implementar la institución y su nivel de posicionamiento en el mercado financiero.
- ✓ Reformular la filosofía empresarial, el establecimiento de objetivos estratégicos y operacionales nos ayudaran a controlar las falencias que se ocasionan dentro de la Cooperativa “Sinchi Runa Ltda.”
- ✓ La institución deberá asignar un presupuesto significativo para efectuar las estrategias establecidas en las diferentes áreas las mismas que permitirán el mejoramiento de las falencias que tuvo anteriormente a un futuro mejor.
- ✓ La “Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa Ltda.” deberá aplicar el plan estratégico elaborado en el corto tiempo para mejorar su gestión administrativa interna y lograr una actividad estable ante la competencia en general.
- ✓ Establecer y transmitir la filosofía empresarial permitiendo a todos quienes conforman la Cooperativa conozcan hacia donde se está encaminando la Institución y que a través del correcto desempeño de sus funciones se pueda obtener un grado de colaboración aceptable y a su vez sean valorados por la Cooperativa.
- ✓ Aplicar estrategias de publicidad en los diferentes medios de comunicación, tomando en consideración que el mas observado es la televisión y el más

escuchado es la radio mediante las cuales se pueda ofertar los servicios financieros y no financieros con los que cuenta la Cooperativa de esa manera se puede captar nuevos clientes como también tener un nivel de posicionamiento aceptable dentro del mercado.

- ✓ Implantar entre los miembros de la Cooperativa el modelo del Plan estratégico desarrollado en el trabajo investigativo, mediante ello permita el aseguramiento de poder enfrentar a los cambios continuos que existe tanto al nivel interno como externo la cual permite estar a la expectativa y poder enfrentar dentro del mercado financiero.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía Citada

**AMARU, Antonio César.**Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo. Primera Edición. México : s.n., 2009. ISBN 9702615119.

**AMAYA, Amaya Jairo.** Gerencia Planeación Estrategia Fundamentos, Modelo y Software de Planeación. Colombia : s.n. pág. 14.

**AMO, Baraybar Francisco.**El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". Madrid : ESIC, 2011. ISBN:9788473567886.

**BOLAND, Lucrecia, y otros.**Funciones de la Administración.Teoría y práctica. 1 s.l. : Universidad Nacional Del Sur, 2007.

**CHIAVENATO, Idalberto.**Administración Proceso Administrativo. s.l. : Mcg Raw Hill, 2001.

**CHIAVENATO, Idalberto.**Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición Colombia : McGraw-Hill, 1998.

**FRED, David.**Conceptos de Administración Estratégica. 11ª Edición. México : Pearson Educación, 2008.

**IBORRA, María, y otros.** Fundamentos de Dirección de Empresas Conceptos y habilidades directivas. pág. 6.

**JIMENEZ, Carlos.**La Administración y Planificación como procesos. Costa Rica : Universidad Estatal a Distancia San José, 2003. pág. 69. ISBN:9977-64-299-0.

**KAPLAN, Robert y NORTON, David.**Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. 2001.

**KAPLAN, Robert y NORTON, David.**Cuadro de Mando Integral. Barcelona : Grupo Planeta, 2009. ISBN 978-84-98-75-048-5.

**KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz.**Administración una Perspectiva Global. Décima segunda Edición. México : Mc Graw - Hill, 2004.

**LÓPEZ, Francisco.** La empresa explicada de forma sencilla. Primera edición. España : Talleres gráficos Vigor,S.A., 2009. pág. 29. ISBN 978-84-936740-0-7.

**MARTÍNEZ, Pedrós Daniel y MILLA, Gutiérrez Artemio.** La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid : Díaz de Santos S.A., 2012. ISBN: 9788499694177.

**PÉREZ, Moya José.**Estrategia Gestión y Habilidades Directivas. Madrid : Ediciones Díaz de Santos S.A., 1997. pág. 41. ISBN:84-7978-280-3.

**ROBBINS, Stephen y DECENZO, David.**Fundamentos de Administración Conceptos Esenciales y Aplicaciones. Tercera Edición. México : s.n., 2002. pág. 5.

**SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María.**El Plan Estratégico en la Práctica. Cuarta Edición. Madrid : s.n., 2015.

**SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María.**El Plan Estratégico en la Práctica. Tercera Edición. Madrid : s.n., 2012.

**STONER, James.**Administración. Sexta Edición. México : s.n., 1999. pág. 7.

## **Bibliografía Virtual**

**CARRETO, Julio.** Administración Area Funcional. [En línea] 2007. [Citado el: 12 de Diciembre de 2014.] <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/offine/Administración/areafuncional.html>.

**FUNDACIÓN ARBOLEDA, Andrés.** Monografías. [En línea] [Citado el: 14 de Enero de 2015.] [www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml](http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml).

**NOGALES, Belly. 2013.** Departamentalización. [En línea] 2013. [Citado el: 22 de Enero de 2015.] <http://www.bellynogales.blogspot.com/2013/07/departamentalizacion.html>.

# ANEXOS

**ANEXO N°- 1**  
**DISEÑO DE LA ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE LA**  
**COOPERATIVA**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**Y HUMANÍSTICAS**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**Objetivo:** Identificar la aplicación de la gestión administrativa actual e investigar el grado de posicionamiento y el nivel de satisfacción de los servicios financieros que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” la misma que nos permitirá el desarrollo de un adecuado plan estratégico.

**Instrucción:** Por favor conteste a las preguntas planteadas la misma que la información que nos facilite será utilizada solo para los fines de esta investigación.

**Marque con una X la respuesta que elija**

Puesto que ocupa en la Cooperativa.....

**1.- ¿Usted conoce e interpreta la filosofía de la Cooperativa como su misión, visión, objetivos y políticas?**

SI

NO

**2.- ¿Qué tiempo desempeña sus labores dentro de la Cooperativa?**

5 años	
3 años	
2 años	
6 meses	
Otro especifique	

**3.- ¿Al momento de realizar el contrato le informaron sobre el puesto de trabajo que va a desempeñar?**

SI

NO

**4.- ¿Está satisfecho con las labores que desempeña en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?**

SI

NO

**5.- ¿Ha recibido capacitación para realizar su actividad dentro de la Cooperativa?**

SI

NO

**6.- La relación con su equipo de trabajo es:**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

**7.- ¿Qué tipo de reclamos realizan frecuentemente los clientes por?**

Interés elevado	<input type="checkbox"/>
Inadecuada atención	<input type="checkbox"/>
Demora en los trámites	<input type="checkbox"/>
Falta de información	<input type="checkbox"/>

**8.- ¿Considera usted que la identificación de los factores internos y externos permitirá conocer cuáles son las debilidades que tiene la Cooperativa?**

SI

NO

**9.- ¿Piensa usted que el diseño de un plan estratégico sería de gran apoyo al desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?**

SI

NO

**10.- ¿Considera usted que la elaboración de nuevas estrategias competitivas ayudara a que la Cooperativa lidere dentro del mercado financiero y pueda captar nuevos clientes?**

SI

NO

**GRAGIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N°- 2

### DISEÑO DE LA ENCUESTA PARA LOS CLIENTES EXTERNOS



#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

#### CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**Objetivo:** Identificar la aplicación de la gestión administrativa actual e investigar el grado de posicionamiento y el nivel de satisfacción de los servicios financieros que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” la misma que nos permitirá el desarrollo de un adecuado plan estratégico.

**Instrucción:** Por favor conteste a las preguntas planteadas la misma que la información que nos facilite será utilizada solo para los fines de esta investigación.

**Marque con una X la respuesta que elija**

**1.- ¿Usted realiza créditos en Cooperativas de Ahorro y Crédito?**

SI

NO

**Si su respuesta es positiva continúe por favor caso contrario gracias por su colaboración.**

**2.- Del siguiente listado usted en cuál de las Cooperativas realiza sus créditos**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpeco

Cooperativa de Ahorro y Crédito Saquisilí

Cooperativa de Ahorro y Crédito Vis Andes

**3.- ¿Usted conoce la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” y los servicios que ofrece?**

SI  NO

**Si su respuesta es positiva continúe por favor caso contrario gracias por su colaboración.**

**4.- De qué manera usted se informó de los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” por:**

Amigos   
Familiares   
Medio de publicidad   
Compañeros de trabajo   
Otros (especifique)  .....

**5.- El servicio que le brinda el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” es:**

Muy buena   
Buena   
Regular

**6.- Mediante qué medio de comunicación le gustaría informarse los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”**

Radio   
Televisión   
Prensa   
Páginas Web

**7.- Que factor le influyo a que usted prefiera a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”**

Confianza

Seguridad

Calidad de servicio

**8.- Cree usted que el lugar donde se encuentra ubicado la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” es estratégico**

SI

NO

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO N°- 3**  
**DISEÑO DE LA ENTREVISTA**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**Y HUMANÍSTICAS**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**Objetivo:** Identificar la aplicación de la gestión administrativa actual e investigar el grado de posicionamiento y el nivel de satisfacción de los servicios financieros que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” la misma que nos permitirá el desarrollo de un adecuado plan estratégico.

**Instrucción:** Por favor responda las preguntas planteadas de una forma clara y precisa ya que la información que usted nos brinde será únicamente utilizada para el desarrollo de la investigación.

**¿Qué tiempo lleva la Cooperativa en el mercado financiero y cuál es su finalidad?**

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

**¿La Cooperativa tiene un organigrama Institucional bien estructurado?**

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

**¿Cada que tiempo plantea los objetivos para la Cooperativa y en qué medida cumplen los mismos?**

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

**¿La Cooperativa cuenta con políticas Institucionales?**

.....  
.....

**¿Cada que tiempo realiza una planificación para la Cooperativa?**

.....  
.....

**¿Aplica el proceso administrativo en las diferentes tareas que lo realiza?**

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

**¿Cuenta la Cooperativa con estrategias para captar clientes potenciales en el mercado financiero?**

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

**¿Qué acciones ejecuta para promocionar los servicios que oferta la Cooperativa?**

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

**¿La Cooperativa ha obtenido algún problema al momento de entregar sus servicios financieros tanto a los socios o clientes?**

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

**¿Cada que tiempo efectúan capacitaciones para el personal?**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO N°- 4**  
**FICHA DE OBSERVACIÓN**

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>	<b>N°1</b>
<p><b>Título:</b> Plan Estratégico para Mejorar La Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”</p> <p><b>Lugar o sitio:</b> Provincia de Cotopaxi, Cantón Saquisilí, Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.”</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Determinar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa” la misma que permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa, a través de la aplicación de estrategias.</p>	
<p><b>ASPECTOS A OBSERVAR:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Posee una infraestructura apropiada.</li><li>2 Ubicación estratégica no apropiada.</li><li>3 Existe interés en el desarrollo de proyectos.</li><li>4 Posee con empleados comprometidos</li></ol>	
<p><b>INFORME:</b></p> <p>El gerente general que se encuentra al frente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa” Ltda. Tiene el interés de desarrollar proyectos la cual beneficie en la mejora de la gestión administrativa de la cooperativa, de la misma manera brindar servicios a la ciudadanía en general.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b></p> <p>Quienes conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa” Ltda. Socios y clientes están dispuestos a apoyar el presente proyecto con el fin de mejorar la gestión administrativa la cual permitirá posicionarse dentro del mercado financiero.</p>	
<p><b>FECHA:</b> 11/11/2014</p>	

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**ANEXO N°- 5**  
**PROPUESTA DE LA MISIÓN**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>INDICADORES</b>
¿Quiénes somos?	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa Ltda.	
¿Qué hacemos?	Brindar servicios financieros y no financieros de calidad	Número de clientes satisfechos
¿Dónde lo hacemos?	Provincia de Cotopaxi, Cantón Saquisilí	
¿Por qué lo hacemos?	Por mejorar las condiciones de vida	Número de créditos otorgados.
¿Para quién trabajamos?	Para la población urbano y rural	Tasa de crecimiento poblacional
¿Para qué lo hacemos?	Para tener rentabilidad económica y satisfacer las necesidades de los clientes.	Porcentaje de utilidad
<p>Somos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” que brindamos servicios financieros y no financieros mejorando las condiciones de vida de la población urbana y rural del Cantón Saquisilí, Provincia de Cotopaxi satisfaciendo las necesidades de los clientes para generar una rentabilidad económica.</p>		

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**ANEXO N°- 6**  
**PROPUESTA DE LA VISIÓN**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>INDICADORES</b>
¿Cómo seremos en el futuro?	En el 2017 seremos una Institución Financiera líder a nivel nacional	Porcentaje de posicionamiento
Bases filosóficas	Con Talento Humano capacitado y una infraestructura física adecuada	Eficacia del personal Horas de capacitación
¿Qué haremos en el futuro?	Incorporar a zonas que no cuentan con estos servicios	Números de zonas rurales marginales
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Ofertar nuevos servicios financieros	Tasa de oferta de nuevos servicios
Valores	Fundamentado en la confianza e innovación	
Ámbito de acción	En el Cantón, Provincia y País	
<p>En el año 2017 seremos una institución financiera líder a nivel nacional brindando nuevos servicios financieros, con Talento Humano capacitado y una infraestructura adecuada incorporando a zonas que no cuentan con estos servicios, fundamentados en la confianza e innovación.</p>		

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras