

TESIS: 657

5179 di

Fº = 426

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

*Carrera de Ciencias Administrativas,  
Humanísticas y del Hombre*

## **Título a Obtener**

*Licenciada en Contabilidad y Auditoría*

## **TESIS:**

*Diseño de un Plan Estratégico  
para la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
"San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.*

**Integrante:** *Maira Jácome Martínez*

**Director de Tesis:**

*Msc. Carlos Peralvo*



“Del contenido de la presente Tesis me responsabilizo”

Maira Alejandra Jácome Martínez

---

C. I: 050227674-4

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

LATACUNGA – ECUADOR

Cumpliendo con lo estipulado en el capítulo V Art. 12, literal f) del Reglamento del Curso Preprofesional de la Universidad Técnica de Cotopaxi, informo que la señorita: Maira Alejandra Jácome Martínez, ha desarrollado su trabajo de investigación científica acogiéndose a los planteamientos formulados en su proyecto de tesis.

En la virtud por lo expuesto considero que la señorita se encuentra habilitada para presentarse al acto de defensa de la Tesis sobre:

***“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO”***

Latacunga, 18 de noviembre del 2003

***“POR LA VINCULACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON EL PUEBLO”***

Lic. Carlos Peralvo L. MSC.  
**DIRECTOR DE TESIS**

## DEDICATORIA

Con profundo afecto y cariño a mi Universidad, cuna del saber que con verdadera democracia y honestidad sembraron en nuestros corazones la inquietud constante de la ciencia y de la investigación.

A mi padre René Jácome, a mi madre Martha Martínez y a mis hermanos Jenny Marilú e Iván Alexander, que fueron la energía vital de impulsarme a alcanzar mi meta profesional en educación, fruto del esfuerzo y la superación constante.

Maira Alejandra

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar esta investigación quiero expresar mi imperecedero agradecimiento a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, a la Carrera de Ciencias Administrativas, Humanísticas y del Hombre, por el cúmulo de valores y conocimientos que me brindaron para culminar mi Carrera Profesional.

Maira Alejandra

# ÍNDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
Dedicatoria	
Agradecimiento	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>SÍNTESIS HISTÓRICA DEL COOPERATIVISMO</b>	
-Origen de la palabra cooperativismo	1
-Definición	1
-Sentido humano de cooperación	3
-Origen y desarrollo del movimiento cooperativo en el mundo	4
-Los siete principios de Rochdale	6
-Cooperativismo en el Ecuador	17
-Breve reseña histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."	18
-Ubicación y característica de la Cooperativa "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.	20
-Principios que rigen a la Cooperativa	21
-Estructura Interna, Administrativa y de Gobierno	22
-Productos Financieros y Servicios Sociales que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."	25

-Organigrama Estructural	32
-Objetivos	33
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
-Definición	33
-Importancia de la Planificación Estratégica	38
-Dirección Estratégica y Operacional	41
-Proceso de la Planeación Estratégica	42
-Diagnóstico de la Situación Actual de la Cooperativa	42
-Estructuración del Plan Estratégico	48

<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>APLICACIÓN, TABULACIÓN Y ANÁLISIS E</b>	54
<b>INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS.</b>	

<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA." DEL CANTÓN SALCEDO.</b>	
-Presentación	79
-Justificación	80
-Fundamentación	81
-Objetivos	82
-Estructuración del Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.	83
-Diagnóstico de la situación actual	85

-Identificación de los clientes externos y determinación de sus demandas.	85
-Identificación de los clientes internos y determinación de sus demandas.	87
-Análisis del entorno (amenazas y oportunidades)	89
-Análisis organizacional (fortalezas y debilidades)	90
-Estructuración del Plan Estratégico	93
-Misión	93
-Visión	93
-Definición de valores corporativos	94
-Objetivos globales, estrategias y políticas	96
-Plan de trabajo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."	101

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

*Carrera de Ciencias Administrativas,  
Humanísticas y del Hombre*

**Especialidad:** *Contabilidad y Auditoría*

*Proyecto de Tesis*

**Tema:** *Diseño de un Plan Estratégico  
para la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
"San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.*

**Integrante:** *Maira Jácome Martínez*

**Director de Tesis:**  
*Msc. Carlos Peralvo*



## RESUMEN

Para realizar esta investigación un solo propósito me ha animado, el cual fue Diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo, por ser un instrumento necesario en todas las Instituciones, el mismo que constituye un elemento esencial de los procesos administrativos y una política institucional en la que estén involucrados todos los empleados y socios, a través de sus respectivos representantes y autoridades de la Cooperativa, para ser beneficiarios de mejores servicios y beneficios que brinda la misma.

He creído conveniente presentar este trabajo investigativo en tres capítulos, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera: el primer capítulo comprende la Síntesis Histórica del Cooperativismo y todo lo referente a la Planificación Estratégica, el segundo capítulo esta compuesto por el Análisis e Interpretación de las encuestas aplicadas a socios y empleados de la Cooperativa y el tercer capítulo consta de la estructuración del Plan Estratégico para la Cooperativa.

Finalmente se aspira que la propuesta que esta fundamentada en la necesidad real de la Institución, constituya un verdadero aporte para todas aquellas personas involucradas en el quehacer administrativo.

## SUMMARY

To carry out this investigation a single purpose he/she has cheered up, which was to Design a Strategic Plan for the Cooperative of Saving and Credit "San Francisco Ltda." of the Canton Salcedo, to be a necessary instrument in all the Institutions, the same one that constitutes an essential element of the administrative processes and an institutional politics in which all the employees and partners are involved, through their respective representatives and authorities of the Cooperative, to be beneficiaries of better services and benefits that it offers the same one.

I have believed convenient to present this investigative work in three chapters, the same ones that are distributed in the following way: the first chapter understands the Historical Synthesis of the Cooperativismo and all him with respect to the Strategic Planning, the second chapter this compound for the Analysis and Interpretation of the surveys applied partners and employees of the Cooperative and the third chapter consists of the structuring of the Strategic Plan for the Cooperative.

Finally it is aspired that the proposal that this based in the real necessity of the Institution, constitute a true contribution for all those people involved in the administrative chore.

## **ESQUEMA DEL PROYECTO DE TESIS**

**TEMA:** DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA." DEL CANTÓN SALCEDO.

### **1.-SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La Propuesta de un Plan Estratégico responde a una decisión política de sus directivos, empleados y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Este proyecto asumido con una importancia estratégica; debe permitir paulatinamente a través de diferentes acciones, consolidar los logros alcanzados y vulnerar aquellos puntos críticos existentes actualmente en la cooperativa de ahorro y crédito.

La rutina y la conformidad han sido y continúan siendo las principales debilidades de la eficacia de la administración empresarial. La Planificación Estratégica no es solo necesidad, sino un imperativo que se impone a la conciencia de todos los que conforman esta institución.

La Planificación Estratégica debe mejorar la relación de la cooperativa con la comunidad del Cantón Salcedo, porque esto



ayudaría a fortalecer la administración mencionada y a la vez ganarse la simpatía empresarial con los sectores de la producción y por ende se logre el desarrollo y progreso de nuestro Cantón.

## **DELIMITACIÓN:**

### **LÍMITES TEMPORALES.-**

La presente investigación se efectuará en el período 2003-2004 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.

## **2.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa "San Francisco Ltda." por ser una entidad financiera que presta servicios a los clientes en ahorro y crédito engranados en los Principios y Valores Corporativos de las instituciones, realizan un enfoque para el análisis de los procesos administrativos y de la cultura de calidad pensando siempre en el bienestar de los socios.

Por lo que es indispensable la propuesta de mejorar el Plan Estratégico para corregir las debilidades existentes como es la falta de sistemas de trabajo en equipo, a la cual se busca dar una

solución adecuada para así transformarla en fortaleza, pero esto se lograría realizando una replanificación que ayude a dar un buen servicio al público mediante un trabajo organizado y profesional de sus integrantes, socios, empleados y personas afines a la institución, cumpliendo así a cabalidad los objetivos, metas, estrategias y políticas evaluando al final los resultados obtenidos y así verificar si se alcanzado con lo establecido.

Consiguiendo de tal forma la confianza de los socios ante la institución y la obtención de una imagen sobresaliente de la misma, para que a través de ella se incorpore al desarrollo económico los sectores de la producción del Cantón Salcedo.

### **ANÁLISIS:**

En la organización gerencial y administrativa de todas las instituciones financieras es vital que se ponga en práctica el trabajo en equipo en forma sistematizado mediante la aplicación de un buen liderazgo, ya que es una alternativa adecuada para la buena marcha de la administración y por ende de la empresa.

Por lo que es necesario preguntarse si se debe o no tomar en cuenta el trabajo grupal en el fortalecimiento del Plan Estratégico de la Cooperativa San Francisco Ltda. ?



La administración de la esta Cooperativa del Cantón Salcedo, ha funcionado de manera regular orientado con el Plan Estratégico ya existente, por lo que se debe afianzar un trabajo en equipo en todos sus estamentos, mediante la aplicación de proyectos y políticas consensuados que lleven a la actualización y fortalecimiento de un Plan Estratégico acorde a la labor en grupo.

### **3.-ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Diseño de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.

### **4.-JUSTIFICACIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. por ser una institución financiera que presta servicios a los clientes necesita de un enfoque que privilegien al recurso humano, análisis de procesos y a la cultura de calidad engranados en una rueda que son los principios corporativos como un triángulo que es el marco conceptual y filosófico de la Planificación Estratégica.

Por lo que es necesario el mejoramiento del Plan Estratégico ya existente que ayude a la cooperativa a plantear sus diferentes proyectos y sus políticas a aplicar, para lograr el contacto entre institución - comunidad a través de su visión y misión para crear los

escenarios de desarrollo, transformación y superación de su contexto interno y externo. Con la finalidad de que se de mejores servicios sin complicaciones a los socios y se logre la confianza a la institución a la que forman parte.

Este trabajo de investigación de gran importancia para la cooperativa y el resurgimiento y desarrollo de la misma, prestando servicios a todos los socios en forma directa y oportuna, de manera que el sondeo se realizará en la Institución Financiera de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." para verificar su procedimiento y poder realizar la propuesta del Plan Estratégico acorde a las necesidades y a los objetivos planteados.

Los resultados que arroje la presente indagación nos permitirá conocer el o los caminos que como futuras profesionales podemos recorrer para la toma de decisiones en el mejoramiento de la gerencia empresarial de nuestro cantón, provincia y país.

## **5.-ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

### **ANTECEDENTES:**

La idea es trazar lineamientos que debidamente socializados posibiliten desarrollar una cultura de planificación, la misma que a

través del análisis crítico y la reflexión nos proyecte hacia nuevas realizaciones con el planteamiento de proyectos y políticas ha seguir.

Yo como investigadora a través de sondeos de opinión he podido darme cuenta que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. si administran mediante diagnósticos que les permitan elaborar un árbol de problemas y de objetivos que les lleve a plantear una visión y misión para la buena marcha y prestigio de la empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo inicia sus operaciones el 29 de enero de 1962 bajo las normas jurídicas que regulan el funcionamiento y organización de la misma, mediante el control de la Superintendencia de Bancos a través de la Ley general de Instituciones del Sistema Financiero y Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos para fortalecer el desarrollo social, económico, cultural de los socios. Permitiéndoles de esta manera trascender en el tiempo y el espacio, mirando siempre el desarrollo sostenido y la transformación de quienes han confiado en su capacidad de servicio, que no ha caído en tierra infértil, el trabajo pujante a demostrado a lo largo de varios años por sus empleados, socios y directivos que han logrado fortalecer la confianza de la ciudadanía.



En los últimos años las Cooperativas han alcanzado la solvencia económica y el conocimiento administrativo mediante la aplicación de un Plan Estratégico que les permite enfrentar el reto de plantearse ambiciosas metas de expansión geográfica y mejoramiento de sus servicios financieros y servicios sociales.

## **MARCO TEÓRICO**

Cabe resaltar que el movimiento cooperativo ecuatoriano nace en el año de 1919 en la ciudad de Guayaquil el mismo que se ha ido expandiendo con el transcurrir del tiempo en todo el país por el beneficio que a producido a la sociedad, ya que el cooperativismo esta basada en la solidaridad y ayuda mutua.

Por lo que es importante señalar el concepto de Cooperativa de ROY, Ewel Paúl que con su obra Cooperativas: Hoy y Mañana, manifiesta que Cooperativa es una asociación comercial organizada, financiada y dirigida por y para sus socios - clientes que proveen y/o comercializan, a precio de costo, bienes y/o servicios para sus miembros" Año 1 969.

A lo largo del tiempo las Cooperativas han implantado mejores alternativas de servicio, mediante la utilización adecuada de la planificación en sus diversas clases a corto, mediano y largo plazo

que han sido estudiadas a través de la historia como un pilar fundamental de las organizaciones.

La Planificación conocida actualmente en algunas empresas comerciales como Planificación Estratégica se ha ido perfeccionando como el principal motor que mueve a todas las organizaciones.

GOMEZ, Guillermo con su obra Planeación y organización de empresas manifiesta, que "Planeación Estratégica se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orienten la adquisición y administración de tales recursos considerando a la empresa como una entidad total". Año 1992.

STEINER, George con su obra Planificación Estratégica dice al respecto " La Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las Estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipos de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados" Año 1981.



WELCH, Jack en su obra Administración General indica que: "la Planificación Estratégica es el proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la misión, visión y políticas de la organización concentrando y desplazando los recursos vitales de la empresa para resolver problemas críticos con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas de la empresa".S /A.

PAREDES, Santos Alfredo, en su obra Manual de Planificación Estratégica expresa que "Planificación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados." Año 1999.

En base a los criterios emitidos por los diversos autores elaboramos nuestra propia definición y análisis acerca de la Planificación Estratégica:

La Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones visualizan su futuro, la institución o empresa debe actuar y canalizar las energías humanas y materiales hacia un mismo fin, en base a los procesos administrativo que deben ser ejecutados para la toma de decisiones.

La Planeación Estratégica trata de construir los escenarios posibles que los miembros de la organización imaginan que se darán con más probabilidad y establecer en que medida estos escenarios representan desafíos y oportunidades para la organización.

La importancia de planificar estratégicamente en las cooperativas de ahorro y crédito, está en que permite trabajar con mayor seguridad, ya que de una manera u otra ayuda a resolver los problemas críticos con el objeto fundamental de satisfacer las necesidades y expectativas de las empresas. Mediante un Plan Estratégico clasifican sus metas, estrategias, objetivos, políticas que orientan a la organización para tener una idea concreta y fundamentalmente para alcanzar resultados exitosos en las empresas.

El futuro ya no es más una proyección y avance lineal sobre lo hecho en el pasado. En realidad, el futuro es cada vez más sorprendente y si no hacemos algo por adaptarnos a esos cambios, nuestras acciones pueden resultar dispersas o tener efectos contradictorios, que puedan ocasionar daños en el futuro o en el instante en que se está aplicando.

## **TÉRMINOS BÁSICOS:**

**EMPRESA.**- Unidad económica de producción, típica de la economía del mercado, llevando a efecto en especial cuando en él intervienen varias personas. En ella mediante la combinación de capital y trabajo se llevan acabo actividades de distribución o realización de servicios, organización de la producción, con la finalidad de obtener con riesgo un determinado beneficio o renta.

**ADMINISTRACIÓN.**- Es el proceso de la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y uso los recursos disponibles de la misma, para alcanzar las metas establecidas (es el ejercicio de dar forma de manera consistente y constante a las organizaciones formales y el arte de tomar decisiones).

**ESTRATEGIA.**-Es la acción en marcha que se sigue para poseer niveles de recursos ajenos a quien la emprende. Es un plan generalizado a largo plazo que es el resultado de una decisión ejecutiva tomado por los más altos niveles cuyo objetivo consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollar un crecimiento total o parcial.



**PLANIFICACIÓN:** Es una toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para su organización, la planificación no es un solo hecho con un principio y un final, es un proceso continuo que refleja los cambios entorno a cada organización y se adapta a ellos.

**ORGANIZACIÓN.-** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas propuestas. Es el proceso encaminado a obtener un fin que fue previamente definido por medio de la planeación.

**DIRECCIÓN.-** Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la Dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las direcciones de los gerentes con cada una de las que trabajan con ellos.

**CONTROL.-** Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, de hecho el control está mucho más generalizado que la planificación, organización y dirección; es una parte esencial del proceso de control que consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

**JERARQUÍA.-** Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima esta el gerente o los gerentes de mayor rango responsables de las operaciones de toda la organización, los gerentes de rango más bajo se ubican en los niveles descendentes de la organización.

**COORDINACIÓN.-** Es el proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficiencia, sin coordinación el gerente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento a expensas de la meta de la organización.

**PRESUPUESTO.-** Cubre virtualmente todas las áreas y actividades que realiza una empresa siempre que sean por supuesto susceptibles de ser valoradas en términos de dinero. El presupuesto es una importante herramienta para la gestión. Los consejos de administración y de vigilancia se hallarán especialmente interesados ya que deben participar activamente en su elaboración y para fines de control.

**PROPUESTA.-** Es el acto de proponer consulta a uno o más sujetos hecha al superior para empleo o beneficio de la institución o empresa.

## **6.- FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

Un adecuado Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.", permitirá una correcta toma de decisiones en su función administrativa y financiera.

## **7.-VARIABLES E INDICADORES**

### **VARIABLES PRINCIPALES**

Independiente:

Un adecuado Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

Dependiente:

Permitirá una correcta toma de decisiones en su función administrativa y financiera.

### **INDICADORES**

- Actualización de datos
- Información
- Consensos
- Coordinación



- Formulación de misión
- Formulación de la visión
- Formulación de objetivos
- Aplicación de políticas
- Cumplimiento de estrategias
- Creación de nuevos escenarios
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

## **8.-OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.", que permita mejorar el trabajo en equipo y la adecuada toma de decisiones.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Detectar el funcionamiento administrativo y financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda., mediante la identificación de sus debilidades para transformarles en fortalezas.

- Identificar las demandas de los socios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda., para satisfacer de manera adecuada las necesidades prioritarias de la empresa.
- Proponer un Plan Estratégico que permita el cumplimiento inmediato de la misión y visión que es la razón de ser de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.

## **9.-ESQUEMA DE CONTENIDOS**

### **CAPÍTULO I**

#### **GENERALIDADES**

##### **SÍNTESIS HISTÓRICA DEL COOPERATIVISMO**

###### **1.1. ORIGEN DE LA PALABRA COOPERATIVISMO**

###### **1.2. DEFINICIÓN**

###### **1.3. SENTIDO HUMANO DE COOPERACIÓN**

###### **1.4. ORIGEN Y DESARROLLO DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EL MUNDO**

###### **1.5. LOS SIETE PRINCIPIOS DE ROCHDALE**

###### **1.5.1. REFORMAS DE LOS 7 PRINCIPIOS DE ROCHDALE**

###### **1.6. COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR**

## **1.7. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA."**

**1.7.1. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICA DE LA COOPERATIVA "SAN FRANCISCO LTDA." DEL CANTÓN SALCEDO**

**1.7.2. PRINCIPIOS QUE RIGEN A LA COOPERATIVA**

**1.7.3. ESTRUCTURA INTERNA, ADMINISTRATIVA Y GOBIERNO**

**1.7.4. PRODUCTOS FINANCIEROS Y SERVICIOS SOCIALES QUE PRESTA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA"**

**1.7.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

**1.7.6. OBJETIVOS**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**1.8. DEFINICIÓN**

**1.9. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**1.10. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y OPERACIONAL**

**1.11. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**1.11.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA**

**1.11.2. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

## **CAPÍTULO II**

**2. APLICACIÓN, TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS**

## **CAPÍTULO III**

# **ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN SALCEDO**

### **3.1. PRESENTACIÓN**

### **3.2. JUSTIFICACIÓN**

### **3.3. FUNDAMENTACIÓN**

### **3.4. OBJETIVOS**

### **3.5. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA." DEL CANTÓN SALCEDO.**

#### **3.5.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

##### **3.5.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS.**

##### **3.5.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS.**

##### **3.5.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)**

##### **3.5.1.4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

#### **3.5.2. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

##### **3.5.2.1. MISIÓN**

##### **3.5.2.2. VISIÓN**

### 3.5.2.3. DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

### 3.5.2.4. OBJETIVOS GLOBALES, ESTRATEGIAS Y PÓLITICAS

## 3.6. PLAN DE TRABAJO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA."

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## 10.-POBLACIÓN Y MUESTRA

La encuesta será aplicada a la totalidad de empleados de las instituciones, también a los socios que por ser un número elevado se procederán al cálculo de la muestra en la que se aplicará la siguiente fórmula.

### DATOS:

n =	muestra	
PQ =	nivel de confianza	0.25
N =	población	12457
E =	margen de error admisible	0.05
K =	totalidad del error	2

# FÓRMULA

$$n = \frac{PQ * N}{k}$$

$$(N - 1) \frac{E}{k} + PQ$$

k

$$n = \frac{0.25 * 12457}{2}$$

$$12457 * \frac{(0.05)}{2} + 0.25$$

2

$$n = \frac{3114.25}{4}$$

$$12457 * \frac{0.0025}{4} + 0.25$$

4

$$n = \frac{3114.25}{7.7856}$$

$$7.7856 + 0.25$$

$$n = \frac{3114.25}{8.035625}$$

$$8.035625$$

$$n = 387.55$$

$$n = 388 \text{ socios}$$

## MÉTODOS GENERALES

En consideración de lo que requiere la investigación y haciendo relación a los métodos generales, se aplicará el método **INDUCTIVO - DEDUCTIVO**, ya que el proyecto parte de diferentes hipótesis, las mismas que deben ser comprobadas mediante el proceso investigativo hasta llegar a las conclusiones y generalizaciones.

En forma paralela al método anterior se hará uso del método **ANALÍTICO-SINTÉTICO** ya que se analizarán todos los aspectos referentes al perfil ideal del plan Estratégico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que es parte principal de nuestra investigación; para finalizar haciendo una síntesis que se resume en las conclusiones y recomendaciones.

También se utilizará el **DESCRIPTIVO**. Pues este nos permite caracterizar científica y técnicamente la propuesta planteada. Además en forma conjunta al método descriptivo utilizaremos el método **HISTÓRICO** comparado, pues nuestra investigación se ubica en el pasado recogiendo datos veraces, criticándolos y sistematizándolos hasta establecer la verdad.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

En el proyecto se utilizará la encuesta que será aplicada a los empleados y socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Salcedo y en virtud del número elevados de socios se tomará una muestra.

También se utilizará la técnica de la recolección bibliográfica para desarrollar el proyecto en si y principalmente para el desarrollo del MARCO TEÓRICO.

Concomitante a esta se aplicará la técnica de la LECTURA CIENTÍFICA que es muy importante para recoger datos relevantes concernientes al marco teórico.

## **12.-DISEÑO ESTADÍSTICO**

En la investigación se recurrirá a la ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA, la misma que permitirá realizar la recolección, análisis, interpretación y representación de los datos que servirán de base para la comprobación de las hipótesis.

Estará ubicada en la investigación de campo, ya que responde al problema administrativo de la Cooperativa y a la vez permite

predicciones estructuradas mediante la hipótesis para medir el grado de relación entre variables.

### **13.-RECURSOS**

#### **INSTITUCIONALES**

Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Del Cantón Salcedo.

#### **HUMANOS**

Director de Tesis Lic. Carlos Peralvo Msc.

Empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Socios de la Cooperativa.

Tesista.

#### **MATERIALES**

Cooperativas de Ahorro y Créditos del Cantón.

Bibliotecas

Centro de Cómputo

Libros, folletos

Copiadora

Grabadora

Casetes

Suministros de oficina.

## ECONÓMICOS

<b>EGRESOS CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
- 5 Cuadernos	\$ 2.00
- 6 Esferos	\$ 2.00
- 10 Lápices	\$ 4.00
- Hojas Boon	\$ 22.00
- Copias	\$ 60.00
- Transporte	\$ 40.00
- Refrigerio	\$ 35.00
- Anillado	\$ 10.00
- Empastado	\$ 25.00
- Casetes	\$ 5.00
- Impresión	\$ 150.00
- Internet	\$ 25.00
-Uso Computador	\$ 160.00
- Imprevistos	\$ 60.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$600.00</b>





## 15.-BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía Básica

HANDSCOMBE, Richard, Liderazgo Estratégico, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 1992.

GOMEZ, Guillermo, Planeación y organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 1992 .

STEINER, George, Planificación Estratégica, Editorial Continental, Primera Edición

OMINTZBERG, Henry, El Proceso Estratégico, Editorial Prentice may, Hispanoamericana, Segunda Edición, México 1991.

WELCH, Jack, Administración General.

REINOSO, Víctor, El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas, Primera Edición, Riobamba-Ecuador 1983.

## **Bibliografía de Consulta**

GUTIERREZ, Abraham, Curso de Elaboración de Tesis y Actividades Académicas, Ediciones Serie Didáctica A.G., Quito-Ecuador 1992.

ULLOA, Francisco, Guía para Investigación, Latacunga 1998.

IZQUIERDO, Enrique, Investigación Científica, Quinta Edición, Loja-Ecuador 2000

Diccionario Enciclopédico Universal Aula, Segunda Edición.

## **Bibliografía Citada**

CASTRO, Alfonso, Manual de Administración Financiera para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.



# ESQUEMA DEL PROYECTO DE TESIS

**TEMA:** DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA." DEL CANTÓN SALCEDO.

## 1.-SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La Propuesta de un Plan Estratégico responde a una decisión política de sus directivos, empleados y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Este proyecto asumido con una importancia estratégica; debe permitir paulatinamente a través de diferentes acciones, consolidar los logros alcanzados y vulnerar aquellos puntos críticos existentes actualmente en la cooperativa de ahorro y crédito.

La rutina y la conformidad han sido y continúan siendo las principales debilidades de la eficacia de la administración empresarial. La Planificación Estratégica no es solo necesidad, sino un imperativo que se impone a la conciencia de todos los que conforman esta institución.

La Planificación Estratégica debe mejorar la relación de la cooperativa con la comunidad del Cantón Salcedo, porque esto

ayudaría a fortalecer la administración mencionada y a la vez ganarse la simpatía empresarial con los sectores de la producción y por ende se logre el desarrollo y progreso de nuestro Cantón.

## **DELIMITACIÓN:**

### **LÍMITES TEMPORALES.-**

La presente investigación se efectuará en el período 2003-2004 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.

## **2.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa "San Francisco Ltda." por ser una entidad financiera que presta servicios a los clientes en ahorro y crédito engranados en los Principios y Valores Corporativos de las instituciones, realizan un enfoque para el análisis de los procesos administrativos y de la cultura de calidad pensando siempre en el bienestar de los socios.

Por lo que es indispensable la propuesta de mejorar el Plan Estratégico para corregir las debilidades existentes como es la falta de sistemas de trabajo en equipo, a la cual se busca dar una



solución adecuada para así transformarla en fortaleza, pero esto se lograría realizando una replanificación que ayude a dar un buen servicio al público mediante un trabajo organizado y profesional de sus integrantes, socios, empleados y personas afines a la institución, cumpliendo así a cabalidad los objetivos, metas, estrategias y políticas evaluando al final los resultados obtenidos y así verificar si se alcanzado con lo establecido.

Consiguiendo de tal forma la confianza de los socios ante la institución y la obtención de una imagen sobresaliente de la misma, para que a través de ella se incorpore al desarrollo económico los sectores de la producción del Cantón Salcedo.

### **ANÁLISIS:**

En la organización gerencial y administrativa de todas las instituciones financieras es vital que se ponga en práctica el trabajo en equipo en forma sistematizado mediante la aplicación de un buen liderazgo, ya que es una alternativa adecuada para la buena marcha de la administración y por ende de la empresa.

Por lo que es necesario preguntarse si se debe o no tomar en cuenta el trabajo grupal en el fortalecimiento del Plan Estratégico de la Cooperativa San Francisco Ltda.?

La administración de la esta Cooperativa del Cantón Salcedo, ha funcionado de manera regular orientado con el Plan Estratégico ya existente, por lo que se debe afianzar un trabajo en equipo en todos sus estamentos, mediante la aplicación de proyectos y políticas consensuados que lleven a la actualización y fortalecimiento de un Plan Estratégico acorde a la labor en grupo.

### **3.-ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Diseño de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.

### **4.-JUSTIFICACIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. por ser una institución financiera que presta servicios a los clientes necesita de un enfoque que privilegien al recurso humano, análisis de procesos y a la cultura de calidad engranados en una rueda que son los principios corporativos como un triángulo que es el marco conceptual y filosófico de la Planificación Estratégica.

Por lo que es necesario el mejoramiento del Plan Estratégico ya existente que ayude a la cooperativa a plantear sus diferentes proyectos y sus políticas a aplicar, para lograr el contacto entre institución - comunidad a través de su visión y misión para crear los

escenarios de desarrollo, transformación y superación de su contexto interno y externo. Con la finalidad de que se de mejores servicios sin complicaciones a los socios y se logre la confianza a la institución a la que forman parte.

Este trabajo de investigación de gran importancia para la cooperativa y el resurgimiento y desarrollo de la misma, prestando servicios a todos los socios en forma directa y oportuna, de manera que el sondeo se realizará en la Institución Financiera de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." para verificar su procedimiento y poder realizar la propuesta del Plan Estratégico acorde a las necesidades y a los objetivos planteados.

Los resultados que arroje la presente indagación nos permitirá conocer el o los caminos que como futuras profesionales podemos recorrer para la toma de decisiones en el mejoramiento de la gerencia empresarial de nuestro cantón, provincia y país.

## **5.-ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

### **ANTECEDENTES:**

La idea es trazar lineamientos que debidamente socializados posibiliten desarrollar una cultura de planificación, la misma que a



través del análisis crítico y la reflexión nos proyecte hacia nuevas realizaciones con el planteamiento de proyectos y políticas ha seguir.

Yo como investigadora a través de sondeos de opinión he podido darme cuenta que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. si administran mediante diagnósticos que les permitan elaborar un árbol de problemas y de objetivos que les lleve a plantear una visión y misión para la buena marcha y prestigio de la empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo inicia sus operaciones el 29 de enero de 1962 bajo las normas jurídicas que regulan el funcionamiento y organización de la misma, mediante el control de la Superintendencia de Bancos a través de la Ley general de Instituciones del Sistema Financiero y Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos para fortalecer el desarrollo social, económico, cultural de los socios. Permitiéndoles de esta manera trascender en el tiempo y el espacio, mirando siempre el desarrollo sostenido y la transformación de quienes han confiado en su capacidad de servicio, que no ha caído en tierra infértil, el trabajo pujante a demostrado a lo largo de varios años por sus empleados, socios y directivos que han logrado fortalecer la confianza de la ciudadanía.

En los últimos años las Cooperativas han alcanzado la solvencia económica y el conocimiento administrativo mediante la aplicación de un Plan Estratégico que les permite enfrentar el reto de plantearse ambiciosas metas de expansión geográfica y mejoramiento de sus servicios financieros y servicios sociales.

## **MARCO TEÓRICO**

Cabe resaltar que el movimiento cooperativo ecuatoriano nace en el año de 1919 en la ciudad de Guayaquil el mismo que se ha ido expandiendo con el transcurrir del tiempo en todo el país por el beneficio que a producido a la sociedad, ya que el cooperativismo esta basada en la solidaridad y ayuda mutua.

Por lo que es importante señalar el concepto de Cooperativa de ROY, Ewel Paúl que con su obra Cooperativas: Hoy y Mañana, manifiesta que Cooperativa es una asociación comercial organizada, financiada y dirigida por y para sus socios - clientes que proveen y/o comercializan, a precio de costo, bienes y/o servicios para sus miembros" Año 1 969.

A lo largo del tiempo las Cooperativas han implantado mejores alternativas de servicio, mediante la utilización adecuada de la planificación en sus diversas clases a corto, mediano y largo plazo

que han sido estudiadas a través de la historia como un pilar fundamental de las organizaciones.

La Planificación conocida actualmente en algunas empresas comerciales como Planificación Estratégica se ha ido perfeccionando como el principal motor que mueve a todas las organizaciones.

GOMEZ, Guillermo con su obra Planeación y organización de empresas manifiesta, que "Planeación Estratégica se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orienten la adquisición y administración de tales recursos considerando a la empresa como una entidad total". Año 1992.

STEINER, George con su obra Planificación Estratégica dice al respecto " La Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las Estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipos de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados" Año 1981.

WELCH, Jack en su obra Administración General indica que: "la Planificación Estratégica es el proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la misión, visión y políticas de la organización concentrando y desplazando los recursos vitales de la empresa para resolver problemas críticos con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas de la empresa". S / A.

PAREDES, Santos Alfredo, en su obra Manual de Planificación Estratégica expresa que "Planificación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados." Año 1999.

En base a los criterios emitidos por los diversos autores elaboramos nuestra propia definición y análisis acerca de la Planificación Estratégica:

La Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones visualizan su futuro, la institución o empresa debe actuar y canalizar las energías humanas y materiales hacia un mismo fin, en base a los procesos administrativo que deben ser ejecutados para la toma de decisiones.

La Planeación Estratégica trata de construir los escenarios posibles que los miembros de la organización imaginan que se darán con más probabilidad y establecer en que medida estos escenarios representan desafíos y oportunidades para la organización.

La importancia de planificar estratégicamente en las cooperativas de ahorro y crédito, está en que permite trabajar con mayor seguridad, ya que de una manera u otra ayuda a resolver los problemas críticos con el objeto fundamental de satisfacer las necesidades y expectativas de las empresas. Mediante un Plan Estratégico clasifican sus metas, estrategias, objetivos, políticas que orientan a la organización para tener una idea concreta y fundamentalmente para alcanzar resultados exitosos en las empresas.

El futuro ya no es más una proyección y avance lineal sobre lo hecho en el pasado. En realidad, el futuro es cada vez más sorprendente y si no hacemos algo por adaptarnos a esos cambios, nuestras acciones pueden resultar dispersas o tener efectos contradictorios, que puedan ocasionar daños en el futuro o en el instante en que se está aplicando.

## **TÉRMINOS BÁSICOS:**

**EMPRESA.**- Unidad económica de producción, típica de la economía del mercado, llevando a efecto en especial cuando en él intervienen varias personas. En ella mediante la combinación de capital y trabajo se llevan acabo actividades de distribución o realización de servicios, organización de la producción, con la finalidad de obtener con riesgo un determinado beneficio o renta.

**ADMINISTRACIÓN.**- Es el proceso de la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y uso los recursos disponibles de la misma, para alcanzar las metas establecidas (es el ejercicio de dar forma de manera consistente y constante a las organizaciones formales y el arte de tomar decisiones).

**ESTRATEGIA.**-Es la acción en marcha que se sigue para poseer niveles de recursos ajenos a quien la emprende. Es un plan generalizado a largo plazo que es el resultado de una decisión ejecutiva tomado por los más altos niveles cuyo objetivo consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollar un crecimiento total o parcial.

**PLANIFICACIÓN:** Es una toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para su organización, la planificación no es un solo hecho con un principio y un final, es un proceso continuo que refleja los cambios entorno a cada organización y se adapta a ellos.

**ORGANIZACIÓN.-** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas propuestas. Es el proceso encaminado a obtener un fin que fue previamente definido por medio de la planeación.

**DIRECCIÓN.-** Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la Dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las direcciones de los gerentes con cada una de las que trabajan con ellos.

**CONTROL.-** Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, de hecho el control está mucho más generalizado que la planificación, organización y dirección; es una parte esencial del proceso de control que consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

**JERARQUÍA.-** Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima esta el gerente o los gerentes de mayor rango responsables de las operaciones de toda la organización, los gerentes de rango más bajo se ubican en los niveles descendentes de la organización.

**COORDINACIÓN.-** Es el proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficiencia, sin coordinación el gerente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento a expensas de la meta de la organización.

**PRESUPUESTO.-** Cubre virtualmente todas las áreas y actividades que realiza una empresa siempre que sean por supuesto susceptibles de ser valoradas en términos de dinero. El presupuesto es una importante herramienta para la gestión. Los consejos de administración y de vigilancia se hallarán especialmente interesados ya que deben participar activamente en su elaboración y para fines de control.

**PROPUESTA.-** Es el acto de proponer consulta a uno o más sujetos hecha al superior para empleo o beneficio de la institución o empresa.

## **6.- FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

Un adecuado Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.", permitirá una correcta toma de decisiones en su función administrativa y financiera.

## **7.-VARIABLES E INDICADORES**

### **VARIABLES PRINCIPALES**

Independiente:

Un adecuado Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

Dependiente:

Permitirá una correcta toma de decisiones en su función administrativa y financiera.

### **INDICADORES**

- Actualización de datos
- Información
- Consensos
- Coordinación

- Formulación de misión
- Formulación de la visión
- Formulación de objetivos
- Aplicación de políticas
- Cumplimiento de estrategias
- Creación de nuevos escenarios
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

## **8.-OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.", que permita mejorar el trabajo en equipo y la adecuada toma de decisiones.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Detectar el funcionamiento administrativo y financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda., mediante la identificación de sus debilidades para transformarles en fortalezas.

- Identificar las demandas de los socios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda., para satisfacer de manera adecuada las necesidades prioritarias de la empresa.
- Proponer un Plan Estratégico que permita el cumplimiento inmediato de la misión y visión que es la razón de ser de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.

## **9.-ESQUEMA DE CONTENIDOS**

### **CAPÍTULO I**

#### **GENERALIDADES**

##### **SÍNTESIS HISTÓRICA DEL COOPERATIVISMO**

###### **1.1. ORIGEN DE LA PALABRA COOPERATIVISMO**

###### **1.2. DEFINICIÓN**

###### **1.3. SENTIDO HUMANO DE COOPERACIÓN**

###### **1.4. ORIGEN Y DESARROLLO DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EL MUNDO**

###### **1.5. LOS SIETE PRINCIPIOS DE ROCHDALE**

###### **1.5.1. REFORMAS DE LOS 7 PRINCIPIOS DE ROCHDALE**

###### **1.6. COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR**

## **1.7. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA."**

**1.7.1. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICA DE LA COOPERATIVA "SAN FRANCISCO LTDA." DEL CANTÓN SALCEDO**

**1.7.2. PRINCIPIOS QUE RIGEN A LA COOPERATIVA**

**1.7.3. ESTRUCTURA INTERNA, ADMINISTRATIVA Y GOBIERNO**

**1.7.4. PRODUCTOS FINANCIEROS Y SERVICIOS SOCIALES QUE PRESTA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA"**

**1.7.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

**1.7.6. OBJETIVOS**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**1.8. DEFINICIÓN**

**1.9. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**1.10. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y OPERACIONAL**

**1.11. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**1.11.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA**

**1.11.2. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

## **CAPÍTULO II**

**2. APLICACIÓN, TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS**

## **CAPÍTULO III**

# **ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN SALCEDO**

### **3.1. PRESENTACIÓN**

### **3.2. JUSTIFICACIÓN**

### **3.3. FUNDAMENTACIÓN**

### **3.4. OBJETIVOS**

### **3.5. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA." DEL CANTÓN SALCEDO.**

#### **3.5.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

**3.5.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS.**

**3.5.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS.**

**3.5.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)**

**3.5.1.4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

#### **3.5.2. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

**3.5.2.1. MISIÓN**

**3.5.2.2. VISIÓN**

### 3.5.2.3. DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

### 3.5.2.4. OBJETIVOS GLOBALES, ESTRATEGIAS Y

### PÓLÍTICAS

## 3.6. PLAN DE TRABAJO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA."

### CONCLUSIONES

### RECOMENDACIONES

### BIBLIOGRAFÍA

### ANEXOS

## 10.-POBLACIÓN Y MUESTRA

La encuesta será aplicada a la totalidad de empleados de las instituciones, también a los socios que por ser un número elevado se procederán al cálculo de la muestra en la que se aplicará la siguiente fórmula.

### DATOS:

n	=	muestra	
PQ	=	nivel de confianza	0.25
N	=	población	12457
E	=	margen de error admisible	0.05
K	=	totalidad del error	2

# FÓRMULA

$$n = \frac{PQ * N}{k}$$

$$(N - 1) \underline{E} + PQ$$

k

$$n = \frac{0.25 * 12457}{2}$$

$$12457 * \underline{0.05} + 0.25$$

2

$$n = \frac{3114.25}{4}$$

$$12457 * \underline{0.0025} + 0.25$$

4

$$n = \frac{3114.25}{7.7856 + 0.25}$$

$$7.7856 + 0.25$$

$$n = \frac{3114.25}{8.035625}$$

$$8.035625$$

$$n = 387.55$$

$$n = 388 \text{ socios}$$



# 11.-METODOLOGÍA

## MÉTODOS GENERALES

En consideración de lo que requiere la investigación y haciendo relación a los métodos generales, se aplicará el método **INDUCTIVO - DEDUCTIVO**, ya que el proyecto parte de diferentes hipótesis, las mismas que deben ser comprobadas mediante el proceso investigativo hasta llegar a las conclusiones y generalizaciones.

En forma paralela al método anterior se hará uso del método **ANALÍTICO-SINTÉTICO** ya que se analizarán todos los aspectos referentes al perfil ideal del plan Estratégico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que es parte principal de nuestra investigación; para finalizar haciendo una síntesis que se resume en las conclusiones y recomendaciones.

También se utilizará el **DESCRIPTIVO**. Pues este nos permite caracterizar científica y técnicamente la propuesta planteada. Además en forma conjunta al método descriptivo utilizaremos el método **HISTÓRICO** comparado, pues nuestra investigación se ubica en el pasado recogiendo datos veraces, criticándolos y sistematizándolos hasta establecer la verdad.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

En el proyecto se utilizará la encuesta que será aplicada a los empleados y socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Salcedo y en virtud del número elevados de socios se tomará una muestra.

También se utilizará la técnica de la recolección bibliográfica para desarrollar el proyecto en si y principalmente para el desarrollo del MARCO TEÓRICO.

Concomitante a esta se aplicará la técnica de la LECTURA CIENTÍFICA que es muy importante para recoger datos relevantes concernientes al marco teórico.

## **12.-DISEÑO ESTADÍSTICO**

En la investigación se recurrirá a la ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA, la misma que permitirá realizar la recolección, análisis, interpretación y representación de los datos que servirán de base para la comprobación de las hipótesis.

Estará ubicada en la investigación de campo, ya que responde al problema administrativo de la Cooperativa y a la vez permite

predicciones estructuradas mediante la hipótesis para medir el grado de relación entre variables.

## **13.-RECURSOS**

### **INSTITUCIONALES**

Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Del Cantón Salcedo.

### **HUMANOS**

Director de Tesis Lic. Carlos Peralvo Msc.

Empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Socios de la Cooperativa.

Tesista.

### **MATERIALES**

Cooperativas de Ahorro y Créditos del Cantón.

Bibliotecas

Centro de Cómputo

Libros, folletos

Copiadora

Grabadora

Casetes

Suministros de oficina.

## ECONÓMICOS

<b>EGRESOS CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
- 5 Cuadernos	\$ 2.00
- 6 Esferos	\$ 2.00
- 10 Lápices	\$ 4.00
- Hojas Boon	\$ 22.00
- Copias	\$ 60.00
- Transporte	\$ 40.00
- Refrigerio	\$ 35.00
- Anillado	\$ 10.00
- Empastado	\$ 25.00
- Casetes	\$ 5.00
- Impresión	\$ 150.00
- Internet	\$ 25.00
-Uso Computador	\$ 160.00
- Imprevistos	\$ 60.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$600.00</b>



## 15.-BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía Básica

HANDSCOMBE, Richard, Liderazgo Estratégico, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 1992.

GOMEZ, Guillermo, Planeación y organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 1992 .

STEINER, George, Planificación Estratégica, Editorial Continental, Primera Edición

OMINTZBERG, Henry, El Proceso Estratégico, Editorial Prentice may, Hispanoamericana, Segunda Edición, México 1991.

WELCH, Jack, Administración General.

REINOSO, Víctor, El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas, Primera Edición, Riobamba-Ecuador 1983.

## **Bibliografía de Consulta**

GUTIERREZ, Abraham, Curso de Elaboración de Tesis y Actividades Académicas, Ediciones Serie Didáctica A.G., Quito-Ecuador 1992.

ULLOA, Francisco, Guía para Investigación, Latacunga 1998.

IZQUIERDO, Enrique, Investigación Científica, Quinta Edición, Loja-Ecuador 2000

Diccionario Enciclopédico Universal Aula, Segunda Edición.

## **Bibliografía Citada**

CASTRO, Alfonso, Manual de Administración Financiera para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

# INTRODUCCIÓN

Desde principios de siglo el Ecuador y el Mundo ha desarrollado la actividad de obrar juntamente con otra u otras personas, para el logro de metas comunes y en beneficio de si mismo y por ende de la sociedad, mediante este principio se promueve una dinámica interna y externa con clara orientación al éxito para la Cooperativa simultáneamente a la creación de un Plan Estratégico Fortalecido, por lo que es necesario el trabajo en equipo de todos sus empleados, mediante la puesta en práctica de las políticas y estrategias para así lograr los objetivos básicos de la Institución.

El objetivo de la presente trabajo de investigación es aportar con un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo que permita mejorar el trabajo en equipo y la adecuada toma de decisiones, con el intención de superar las diferentes deficiencias existentes de la Cooperativa, las mismas que fueron identificadas a través de algunos instrumentos como aplicación de encuestas a socios y empleados, recolección bibliográfica, lectura científica y entrevistas personales.

Por otro lado para dar tratamiento ha esta propuesta se a seguido un proceso metodológico como es el Inductivo - Deductivo, Analítico -



Sintético, Descriptivo e Histórico, dentro del cual se les ha fundamentado teóricamente, permitiendo de esta manera comprobar la hipótesis, la misma que esta planteada así (Si en la Cooperativa existiera una adecuada Planificación Estratégica, entonces permitirá una correcta toma de decisiones en su función administrativa y financiera) por último se ha llegado a determinar conclusiones, emitiendo ciertas sugerencias que tiene básicamente el propósito de rectificar procedimientos a fin de elevar el nivel de rendimiento administrativo y financiero en los diferentes departamentos de la Cooperativa.

Por estas consideraciones resulta indispensable el Diseño de un Plan Estratégico Fortalecido para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.

El Plan Estratégico permitirá a mediano y largo plazo dotar a la Institución de mejores políticas y estrategias para alcanzar los objetivos planteados y así captar nuevos sectores de demanda cuantitativa y cualitativa más elevada, tratando de lograr un mayor grado de utilidad.

Siendo esta la razón, para que las actividades administrativas que se desarrollan tanto dentro como fuera de la Institución, merece ser planificada y replanificada para lograr mantener el prestigio ganado

en algunas décadas y fortalecerlo en el trabajo tesonero de cada día y así cumplir con el anhelo de directivos, personal administrativos, socios ,clientes y comunidad en general.

De una población total de 12.457 ( doce mil cuatrocientos cincuenta y siete) socios, se utilizo una muestra de 388 (trescientos ochenta y ocho) socios y el total de 11 (once) empleados, presentándose dificultades en el acceso a información de la Cooperativa y en la aplicación de encuestas tanto a socios y empleados, a socios por el excesivo numero de los mismos, y a empleados por su ocupación.

El presente trabajo de investigación constituye una guía práctica y funcional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.", el mismo que esta estructurado de tres capítulos, el primero contiene fundamentos teóricos, el segundo corresponde a la tabulación y análisis de los resultados de encuestas y en el tercero consta la propuesta.

Creo en consecuencia que, es una obligación como estudiante del de esta noble Institución Educativa presentar este Proyecto de Investigación, el cual debe ser manejado concientemente por los responsables para el buen éxito de la misma.

# CAPITULO I

# GENERALIDADES

# SÍNTESIS HISTÓRICA DEL COOPERATIVISMO

## 1.1. ORIGEN DE LA PALABRA COOPERATIVISMO

Para MENDOZA, Aníbal S/A. "La palabra COOPERATIVISMO proviene de la raíz latina cooperativo, que a su vez se deriva de cooperaría, que significa ayuda o auxilio", Se identifica que se origina con el propósito de ayudarse mutuamente entre las personas para el logro de una meta de trabajo en común.

## 1.2. DEFINICIÓN

Según el MENDOZA, Aníbal S/A. "La cooperativa es un grupo de personas que se asocian en forma libre y voluntaria con el propósito de concederse un servicio así mismo y a la comunidad".

La cooperativa es la idea que dio origen al movimiento cooperativista, por lo que se podría decir en el más amplio sentido que cooperación es el acto de obrar juntamente con otro u otros, persiguiendo una misma finalidad, ya que es un sistema favorable a la contribución en el orden económico y social, que se manifiesta principalmente en la organización de sociedades de ayuda mutua que tienden a limitar la renta del capital, devolviendo en cambio los

excedentes a los consumidores en proporción a las operaciones realizadas. Sus objetivos pueden variar de acuerdo con las necesidades del grupo conforme se organicen, mediante la ayuda mutua y la seguridad de trabajo de sus componentes en bien de la comunidad, de esta manera asegura su desarrollo.

### **1.3. SENTIDO HUMANO DE COOPERACIÓN**

El sentido humano de cooperación se inicia en la familia por ser una célula de colaboración única, ya que es tendencia innata de la naturaleza humana y la explicación de la sociedad, que se establece precisamente basada en la solidaridad y ayuda mutua.

Sin embargo junto al instinto de cooperación el hombre tiene también instinto de destrucción, se funda justamente en la lucha despiadada que se observa en la naturaleza, la guerra de todos contra el más dotado, en la cual triunfa el más apto y se eliminan a los más débiles.

La cooperación debe superar esta inclinación hacia el egoísmo y destrucción, es por eso que el movimiento para poder avanzar requiere una motivación muy profunda en el individuo, el mismo que debe aprender a dominar sus propios instintos.



## **1.4. ORIGEN Y DESARROLLO DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EL MUNDO**

Con la creación de la primera cooperativa llamada Sociedad de Pioneros Imparciales de Rochdale formada por trabajadores de esa ciudad de Rochdale en Escocia y registrada justamente el 24 de octubre de 1844 se dio origen al nacimiento del Movimiento Cooperativo Moderno, la misma que se inicio con 12 trabajadores y luego se aumentaron a 28, entre quienes constaba una mujer, en su mayoría tejedores de una fábrica de Rochdale, se reunieron en Toad Lane (Callejón del Sapo) para buscar una solución a la difícil situación económica en la que se encontraban, por no tener un movimiento sindical que vele por sus intereses.

Los pioneros se organizaron y formaron una sociedad juntando sus pequeños ahorros y además comprometiéndose a entregar dos peniques por semana cada uno para el fondo común, con esta aportación mínima que luego creció a una libra esterlina, formaron un almacén para abastecer a los socios de artículos de primera necesidad, pese a las burlas de los demás y a los esfuerzos de los tenderos por evitar que la idea se convirtiera en realidad.

Con su propio almacén los trabajadores adquirirían directamente las provisiones y prendas de vestir, evitando la explotación de los

intermediarios, la primera cooperativa creció hasta contar con 12.000 socios y con una operación anual, de 535.000 libras esterlinas habiéndose organizado varias sucursales con ventas al por mayor, también instaló servicios de salud, creó socorros para el caso de muerte, inició programas contra el alcoholismo, puso en marcha proyectos de vivienda con créditos hipotecarios, abrió un molino cooperativo y puso a funcionar dos importantes hilanderías; en una palabra, se buscaba la organización de una célula social auto sostenida, basada en intereses comunes.

Desde el punto de vista científico, los Pioneros de Rochdale habían logrado llevar a la práctica aquello que en la teoría habían planteado anteriormente los llamados, "socialistas utópicos", sobre todo Roberto Owen y Carlos Fourier. Roberto Owen, (1771 - 1858) economista británico, acuñó el término cooperativismo antes que los Pioneros de Rochdale, quien planteaba la teoría de las aldeas cooperativas, en donde todos los habitantes debían vivir en un gran edificio y compartir la misma cocina y el comedor y la propiedad de las tierras sería comunitaria y los socios debían dedicarse a faenas primordialmente agrícolas. Las ideas de Owen se aplico en 1825 mediante un experimento en Indiana, Estados Unidos, con la colonia llamada "Nueva Armonía" que fracasó.

Carlos Fourier (1772 - 1837) ideó lo que él llamaba "falansterio", una colonia colectiva en donde los socios de esta comunidad imaginaria debían entregar la Propiedad de sus bienes, sobre todo tierras, para organizar la vida en común y trabajar colectivamente, con una adecuada distribución de las tareas, de acuerdo a las inclinaciones de cada uno, estos falansterios fueron ensayados sin éxito en Francia, Holanda y Estados Unidos.

Justamente el calificativo de "idealistas" que se aplica a Owen y Fourier se debe a que sus modelos de organización política y económica son teóricamente magníficos, pero prácticamente irrealizables. En cambio el sistema cooperativo que nació en Rochdale y que tomó varias ideas de los utopistas, logró un modelo tan factible que después de 160 años el movimiento cooperativista es gigantesco.

### **1.5. LOS SIETE PRINCIPIOS DE ROCHDALE**

La primera cooperativa formada por la Sociedad de Pioneros Imparciales de Rochdale cuya redacción atribuye al pionero Charles Howarth y las actas de las asambleas, creyeron conveniente establecer siete principios fundamentales de la doctrina cooperativista para el mejor desenvolvimiento de la misma.



### a) Libre acceso y retiro voluntario

A nadie se le puede obligar a cooperarse, pero en caso de que una persona decida voluntariamente ingresar debe ser admitido como socio, sin restricciones ni limitaciones artificiales, siempre y cuando tenga interés en la actividad que desarrolla una cooperativa y reúna los requisitos para formar parte de ella, debe dársele las facilidades del caso, con una política de puertas abiertas; esto no significa sin embargo que la cooperativa está, obligada a aceptar toda solicitud de ingreso que se presente, hay excepciones muy lógicas al principio de libre acceso, indicaremos algunas:

- Una cooperativa de vivienda que tiene un determinado número de casas, no puede admitir nuevos socios si no existen viviendas vacantes. Los nuevos socios no tendrían la posibilidad de adquirir vivienda, que es la finalidad más importante de este tipo de cooperativas.
- Una cooperativa de profesores creada para operar una escuela, no puede admitir más socios si todas las plazas están ocupadas. ¿Qué sentido tendría el ingreso de más profesores que los necesarios?

- También se justificaría la negativa de ingreso para un solicitante que sea indeseable por su actitud disociadora, una buena parte del éxito de la cooperativa depende de la armonía que debe reinar entre socios. El ingreso de conocidos disociadores atenta contra el éxito de la organización.

El principio de libre acceso implica también el principio del libre retiro, es decir el socio puede separarse de la cooperativa en cualquier momento y no puede ser obligado a permanecer en ella, además la cooperativa tiene el derecho de proceder a la expulsión de los socios indeseables.

Los estatutos tienen que reglamentar las causas que dan lugar a la expulsión y se debe respetar siempre el derecho de defensa y el derecho de apelación, pues se considera que la expulsión de un socio es la sanción más drástica y aplicable solamente en casos extremos.

## **b) Control Democrático**

Todos los socios de una cooperativa tienen capacidad de elegir a los administradores y dirigentes de la organización, sucesivamente tienen también la capacidad de ser elegidos, cada socio tiene

derecho a un voto sin tomar en cuenta la cantidad de dinero que haya aportado a la cooperativa. El derecho al voto que tienen todos los socios permite la consulta permanente con todos los componentes del grupo y la participación activa de los socios en la marcha de la organización.

Aunque parece obvio, es preciso destacar también la idea de que solamente los socios tienen derecho a voto; en una cooperativa puede haber usuarios, asesores, empleados y puede ser visitada por funcionarios de gobierno. Sin embargo, al momento de la votación sólo intervienen aquellos que tienen la calidad de socios, esto consagra el principio de independencia de la sociedad cooperativa, sin el cual no se creería el control democrático.

Cuando las cooperativas crecen en grandes proporciones hasta acumular miles de socios, y cubrir diversas localidades, es posible que el derecho de voto no se ejerza siempre en forma directa, sino a través de representantes los cuales participan en elecciones de segundo grado; esta característica no se opone al principio de control democrático con tal que se garantice siempre la participación activa y efectiva de los socios en las asambleas de primer grado en que se designan los representantes.

La "cooperativa de cooperativas" es la federación o unión formada de varias organizaciones y en este caso también se puede presentar la votación indirecta ante la imposibilidad de contar con la presencia de todos los socios de todas las cooperativas que integran la federación.

### **c) Interés limitado para el capital**

No es obligatorio que la cooperativa, pague intereses sobre los aportes de los socios y una cooperativa puede considerarse auténtica aunque no cubra estos intereses. Sin embargo, en caso de fijarse un interés, éste debe ser limitado, entendiéndose por tal que debe ser más bajo que la tasa de interés vigente en los mercados de capital.

Hay que considerar que el cooperado ha entregado sus ahorros a la cooperativa en vez de entregarlos a otra organización financiera que le reconocería intereses. Para estimular la capitalización en las cooperativas se permite pagar intereses, aunque siempre limitados, por otra parte, el socio conoce que los intereses que percibe son sólo una parte de los beneficios que puede obtener en la cooperativa, pues las mayores ventajas están en los servicios que va a recibir.

#### **d) Retorno de excedentes**

Si luego de pagar intereses y gastos de administración, de efectuar las reservas del caso y de proporcionar los servicios para los cuales la cooperativa ha sido creada, quedara un excedente, éste debe ser entregado a los socios como "retorno" o "devolución", pues siendo la organización sin finalidad de lucro no se puede hablar de utilidades.

Más bien se considera que se ha recaudado en exceso por los servicios prestados y este exceso hay que retornarlo, por esta razón el retorno de excedentes se hace en proporción a las operaciones que haya realizado el socio y no en proporción al capital aportado.

En una cooperativa de crédito, percibirán más excedentes quienes hayan recibido más préstamos, pues al pagar los intereses sobre tales préstamos han producido los excedentes. En una Cooperativa de consumo, el que más ha comprado tiene derecho a más excedentes porque éstos se han producido por el recargo aplicado en el precio de los artículos.

La eficiencia de una cooperativa no se puede medir por el porcentaje que entregue como retorno de excedentes. Una cooperativa puede pagar muy bajos retornos a causa de que los precios de los artículos que vende en el caso de cooperativas de consumo sean reducidos,

el beneficio para el socio en este caso será continuo en el año al recibir productos a bajo precio gracias a la acción de la cooperativa, pero no podrá esperar mayor porcentaje de retorno de excedentes.

Otras cooperativas, en cambio, pueden vender los productos al alto precio del mercado y los socios saben que el beneficio lo recibirán cuando les sea devuelto el excedente que pagan. En este caso el porcentaje de retorno será mayor, pero no habrá el beneficio continuo de adquirir los artículos a precios más bajos que los del mercado. Puede darse el caso de no existir excedente alguno y sin embargo la cooperativa que ha dado buen servicio debe considerarse eficiente y auténtica.

#### **e) Neutralidad política y religiosa**

La cooperativa como tal no puede tomar partido en asuntos políticos o religiosos, esta neutralidad que se exige también a los gremios y sindicatos es con el objetivo de evitar que se produzcan distanciamientos entre los socios, ya que por lo general esto estimula para enardecidas discusiones.

Se quebrantaría el principio de neutralidad si se exige a los socios que para ingresar a la cooperativa primero se adhieran a determinado partido político o adopten una creencia religiosa

determinada, también infringiría este principio el hecho de adoptar medidas discriminatorias contra algún socio a causa de sus creencias religiosas o situaciones sociales y condición racial.

Sin embargo el cooperativismo que se ha convertido en una fuerza a nivel de país y a nivel internacional agrupando a millones de personas que buscan una adecuada solución a sus problemas económicos y sociales, no debe permanecer neutral ante las dificultades de la humanidad que siempre tienen un tinte político, que involucra la guerra, el hambre, la ignorancia, la violación de los derechos del hombre.

Por tanto, es aceptable que en algunos asuntos políticos las cooperativas y el movimiento cooperativo tomen las actitudes que sean las necesarias y más apropiadas a las circunstancias, pero salvando siempre la unidad interna y la armonía entre los socios.

#### **f) Ventas al contado**

Los Pioneros de Rochdale pusieron mucho énfasis en que las ventas de la tienda que establecieron debían ser al contado justamente porque el capital era reducido y porque al comprar al contado el consumidor sólo gasta el dinero que dispone y no se endeuda para

el futuro. Los usureros hacen presa suya de los que compran al crédito artículos de primera necesidad.

Aunque se acepta la conveniencia de la venta al contado, no es posible aplicar ahora este principio tan rígidamente y más bien se tiende a suprimirlo. Hoy en el día se aceptan ventas a crédito porque las circunstancias de financiamiento no son las mismas que en 1844. Por otra parte se han establecido cooperativas de crédito cuya función tiene que ver con préstamos justamente.

Se diría, pues, que las ventas deben ser al contado cuando el capital de la cooperativa es reducido, pero cuando los recursos permiten ventas al crédito se debe dar pasó a ellas, siempre cuidando que los plazos sean fijos.

En las cooperativas de consumo de artículos de primera necesidad es frecuente que los socios se abastezcan de víveres en la semana o en la quincena, para efectuar el pago cuando el empleado u obrero recibe su salario.

En las cooperativas de vivienda, es obvio que los socios compran su casa a crédito y se acepta inclusive que la cooperativa obtenga recursos financieros externos. Así pues, prácticamente todos los tipos de cooperativas en la actualidad operan con crédito.

### **g) Desarrollo de la educación**

Las cooperativas se preocupan no solamente de los aspectos económicos, sino que atienden además los aspectos sociales y sobre todo los referentes a la educación de las personas. Desde los Pioneros, todas las cooperativas han puesto gran énfasis en la educación. El esfuerzo de reformar el sistema económico sobre la base de principios cooperativos requiere una disciplina diferente de las otras empresas.

La cooperación, como forma de ayuda mutua, recurre a motivaciones distintas al impulso natural del egoísmo, del interés personal. Pero la nueva actitud no es un producto espontáneo sino el resultado de una ingente tarea de educación, pues significa nuevas reglas de conducta, nuevos hábitos de pensamiento basados en valores superiores.

La educación dentro del cooperativismo es un proceso que dura toda la vida e incluye no solamente la disciplina cooperativa, sino la enseñanza académica variada. Dentro de este radio tan amplio, se considera tres formas:

- La primera es la que se da a los socios, quienes por la estructura democrática del sistema, ejercen colectivamente la autoridad suprema; los sistemas de educación de adultos, los grupos de discusión, el trabajo en grupo, son excelentes sistemas para la educación de los socios.
- La segunda es la educación que se da a los dirigentes sean de elección popular o empleados administrativos; los dirigentes tiene que dominar los pormenores de la actividad económica en que desenvuelve la cooperativa pues les corresponde orientar la marcha de la organización.
- La tercera es la educación sobre cooperativismo que se da a los no cooperados, justamente para inclinarles a adherirse al movimiento, esta educación es por lo general pública, y se la imparte desde la escuela como materia; para la educación cooperativa se utiliza cursos, talleres, conferencias, medios de comunicación y se imprimen libros, folletos y gráficos.

### **1.5.1. REFORMAS DE LOS 7 PRINCIPIOS DE ROCHDALE**

El Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, reunido en Viena en 1966, sugirió actualizar los siete principios de Rochdale. Propuso eliminar los principios **5º** y **6º** que tienen que ver con la

neutralidad política y religiosa y con las ventas al contado, respectivamente y recomendó adoptar como principio el de **Integración cooperativa.**

Nuestro reglamento de la ley de cooperativas-recoge los principios de Rochdale en esta forma: 1.- Igualdad de derechos de los socios; 2.- Libre acceso y retiro voluntario; 3.- Derecho del socio a elegir y ser elegido; 4.- Interés sobre aportaciones no mayor al 6%; 5.- Distribución de excedentes según operaciones; 6.- Indiscriminación y neutralidad política, religiosa y racial; 7.- Variabilidad del capital social (Art. 3º del Reglamento).

## **1.6. COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR**

El sentido de cooperación ha sido muy notable en el Ecuador desde la prehistoria con el sistema de "mingas" para construir obras comunales como caminos, acequias, etc.; en la colonia, los indios se unieron formando "comunidades campesinas" con "terrenos comunales" para defenderse de la voracidad de los conquistadores, estableciendo así varios gremios artesanos, y en la era republicana se han creado numerosas sociedades con fines de protección social.

Se considera que la Cía. de Prestamos y Construcciones fundada en Guayaquil en 1910 es la primera organización ecuatoriana con espíritu cooperativo, la Asistencia Social Protectora del Obrero es la primera cooperativa inscrita en el Registro General de Cooperativas que abrió el Ministerio de Gobierno el 16 de septiembre, de 1919. En 1938 aparece registrada la Cooperativa de Tejedores de Sombreros de Paja Toquilla de Tabacundo, que puede ser la primera cooperativa artesanal.

Isidro Ayora aprobó los primeros estatutos de cooperativa registrada el 12 de enero de 1928 con el nombre de cooperativa de Consumo de la Hermandad Ferroviaria Guayaquil-Quito, La misma que llegó a abrir almacenes en la capital. La primera Ley de Cooperativas se dicta, se dicta en 1937, un año antes que se expida el código de trabajo.

Con la creación de la Dirección General de Cooperativas en 1961, el Ecuador ingreso en el movimiento cooperativista mundial tal como modernamente se lo concibe. En este mismo año 1961 se codificó la Ley, el 7 de septiembre de 1966 de dictó una nueva ley de cooperativas que es la que se encuentra en vigencia.

## **1.7. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA."**

El 29 de enero de 1962 en el Templo de San Francisco se realizó la primera reunión con la presencia de las madres pobres de barrio que acordaron aportar una mensualidad de cinco sucres (S/.5) estableciendo un fondo común de ayuda mutua. El 20 de mayo de 1963, se realizan los estatutos de la naciente cooperativa con el nombre de "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO DE LAS MADRES LTDA." con 286 socios y un capital de 38.490 sucres.

Hasta 1967 tanto la presencia como la gerencia fueron ejercidas por mujeres, en este año reduce el número de socios a 56 debido a la suspensión de entrega de alimentos por "preferencias". A partir de 1968 estas dos altas funciones pasan a ser desempeñadas por varones con la excepción de 1972, año en que vuelve a ser elegida una mujer como presidente.

En 1976 el pueblo ambateño tomó conciencia de la importancia del cooperativismo y el número de socios asciende a 4 000, en este año se abandona el convento y se arrienda un local central cerca de lo que hoy es la casa matriz de la cooperativa.

En 1979 se reforma el estatuto y se cambia la razón social a la actual "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA." Con 7 000 socios y un capital de 100.000.000 de sucres, se decide entonces construir el edificio matriz.

Es así como "La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.", inicia sus operaciones para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural de sus socios y por ende del Cantón Salcedo, permitiendo de esta manera trascender en el tiempo y el espacio, mirando siempre el desarrollo sostenido y la transformación de quienes han confiado en su capacidad de servicio, que no ha caído en tierra infértil, el trabajo pujante demostrado a lo largo de sus 36 años por sus empleados, socios y directivos, han logrado fortalecer la confianza de la ciudadanía, los organismos de control nos ubican como una de las cooperan más sólidas del país.

En 1 982, con el deseo de beneficiar a la población de Salcedo, se inaugura la sucursal, pensando siempre en el servicio que podemos brindar para el desarrollo de este rincón de la Patria. En 1 985, la visión futurista de sus directivos se hace realidad, al extender una sucursal más a esta cercana población del Puyo con una sola mira, gestar e impulsar la confianza cooperativista, en un pueblo pujante y trabajador que ha depositado su confianza en una institución que mira el progreso de sus socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." crecía con pasos firmes y es así que en 1997 se abre la nueva sucursal en la ciudad de Píllaro. En los últimos años la cooperativa alcanza la solvencia económica y la madurez administrativa que le enfrentan al reto de plantearse ambiciosas metas de expansión geográfica y mejoramiento de sus servicios financieros y servicios sociales.

### **1.7.1. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICA DE LA COOPERATIVA "SAN FRANCISCO LTDA." DEL CANTÓN SALCEDO**

La apertura de la primera sucursal en la Ciudad de Salcedo Cantón de la Provincia de Cotopaxi, colindante al norte con la ciudad de Latacunga, sur con Ambato y Píllaro, al este con el Puyo y al oeste con Pujilí, se inauguró el 10 de enero de 1982, en la calle 24 de Mayo y Padre Salcedo, contando con 2.500 socios en el año de 1983, actualmente esta ubicada en su propio edificio en la calle Sucre entre Bolívar y 9 de Octubre en donde su desarrollo ha sido verdaderamente progresista extendiéndose de esta manera sus servicios y beneficios, así como prosiguiendo con el noble ideal del Cooperativismo.

En los últimos años se inicia el proceso acelerado de crecimiento, tanto en número de socios como en volumen de capitales y calidad de los servicios, a tal punto que en la actualidad cuenta con un número 14000 socios hasta el momento entre activos e inactivos.

El artículo 1 del Estatuto de esta cooperativa dice que, "la cooperativa San Francisco esta abierta al público e ilimitado numero de socios se regirá por la Ley General, su Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos, la Ley de Cooperativas, su Reglamento general y por otras leyes que le fueren aplicables y por el Estatuto".

### **1.7.2. PRINCIPIOS QUE RIGEN A LA COOPERATIVA**

El artículo 4 del estatuto de La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco", señala que regulará sus actividades, de conformidad y de acuerdo con los siguientes principios:

- a) Igualdad de derechos de los socios.
- b) Adhesión y retiro voluntario
- c) Control democrático, un socio un voto.

- d) Distribución de los excedentes económicos entre los socios en proporción a sus certificados de aportación, salvo el caso de capitalización.
- e) Interés sobre los certificados de aportación de acuerdo a las disposiciones dictadas por el Consejo de Administración.
- f) Neutralidad política y religiosa.
- g) Fomento de la educación cooperativista.
- h) Integración cooperativista.
- i) Interés por la comunidad.

### 1.7.3. ESTRUCTURA INTERNA, ADMINISTRATIVA Y GOBIERNO

Según el Artículo 19 del estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. "La Dirección, Gobierno, Administración y Control Interno de la Cooperativa, se ejercerá por medio de los organismos siguientes:"

- a) **Asamblea General de Representantes.**- El artículo 20 señala que, "la Asamblea General de Representantes es la máxima autoridad interna de la Cooperativa, estará constituida por todos los representantes elegidos de conformidad al Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación Financiera con el

público, sujetas al control de la superintendencia de Bancos, y del Reglamento de Elecciones de la Cooperativa, que estuviere en goce de sus derechos; sus resoluciones legalmente tomadas serán obligatorias para todos los socios. Las decisiones se tomarán por mayoría de votos y en caso de empate el Presidente tendrá voto dirimente”.

**b) Consejo de Administración.-** Según el artículo 30, “el consejo de Administración es el organismo directivo de la cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes, elegidos por la Asamblea General, duran hasta dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos. El Gerente General asistirá a sus reuniones con voz pero sin voto y fungirá como secretario del consejo. El Consejo de Administración anterior actuara con funciones prorrogadas hasta que la Superintendencia de Bancos haga la calificación respectiva.

Por lo menos dos vocales del Consejo de Administración deberán tener título universitario otorgado en el país o en el extranjero en administración, economía, finanzas o ciencias a fines y acreditar experiencia mínima de dos años en la administración o dirección de la empresa que realicen actividades financieras”.

**c) Consejo de Vigilancia.-** El Artículo 38 dice que, “es un organismo fiscalizador del Consejo de Administración, de la Gerencia y demás funcionarios de la cooperativa y estará integrado por tres vocales principales y tres vocales suplentes. Durarán hasta dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos. El Consejo de Vigilancia anterior actuara con funciones prorrogadas o retrasadas hasta que la Superintendencia de Bancos haga la calificación respectiva.

Por lo menos dos vocales del Consejo de Vigilancia deberán tener título universitario otorgado en el país o en el extranjero en Administración, Economía, Auditoria y acreditar experiencia mínima de dos años en la fiscalización de empresas que realicen actividades financieras”.

**d) Gerencia General.-** El Artículo 35 expresa, “el Gerente General, sea o no socio de la cooperativa será nombrado por el Consejo de Administración y será el representante legal de la entidad. Durara en sus funciones un año, pudiendo ser indefinidamente ratificado. En caso de ausencia temporal o definitiva le reemplazara el Subgerente General de la entidad o el funcionario operativo que haga sus veces, si la ausencia es definitiva, la subrogación durará hasta que sea legalmente reemplazado.

El Gerente está obligado a rendir garantía en forma previa al ejercicio de su cargo por el monto que fije el Consejo de Administración, monto que estará en función de su responsabilidad en la cooperativa; dicha caución se constituirá en póliza de fidelidad o garantía de una institución financiera”.

#### **1.7.4. PRODUCTOS FINANCIEROS Y SERVICIOS SOCIALES QUE PRESTA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA"**

A lo largo del tiempo la Cooperativa ha establecido mejores opciones de servicio común, es una institución que vela por todos sus asociados por lo que ofrece y presta diversos Servicios Financieros y Beneficios Sociales tales como:

##### **a) SERVICIOS FINANCIEROS**

- **LIBRETA DE AHORROS.**- Se abre esta libreta con 15 dólares de certificados de aportación, los cuales no ganan intereses, se da un interés del 3% anual por ahorros.
- **PÓLIZAS DE INVERSIÓN.**- Consiste en el interés que se paga sobre un monto que se deposita a plazo fijo por un tiempo determinado.



- **TARJETAS DE DÉBITO.**- Este servicio se da las 24 horas en los cajeros Van red del país, el costo por cada débito que se realice en el cajero de esta cooperativa es de 0.25 centavos, si se lo realiza en cajeros van red de otras Instituciones Financieras costará el doble o más dependiendo de la institución.
- **EFFECTIAHORROS.**- Es una especie de chequera que tiene la cooperativa, el socio la podrá utilizar en farmacias, almacenes, gasolineras, etc., que tengan convenio con esta institución financiera.
- **PRÉSTAMOS.**- Los prestamos en la cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." se dan a los socios que lo solicitan si se han cumplido con todos los requisitos establecidos, luego del análisis de la capacidad de pago y endeudamiento que tiene el socio, y por último se califica al mismo por clases: **Socio clase A** es la persona que siempre esta puntual en sus pagos, **Socio Clase B** cuando tiene de 5 a 30 días de morosidad, por lo que se hace llamados de atención por vía telefónica, **Socio Clase C** cuando tiene una morosidad de 60 a 120 días, aquí se envía citaciones, **Socio Clase D** cuando la morosidad excede a 120 días se procede al embargo y por último **Socio Clase E** cuando se le

considera **INSOLVENTE**, en este caso la cooperativa esta preparada con reservas que se separa de las utilidades para reponer el 100% del crédito incobrable.

Los tipos de prestamos que da la cooperativa son:

**ORDINARIOS:** Los prestamos ordinarios que se otorgan son: agrícolas, Comerciales, vivienda, Compra de terreno, Consumo, Microempresa, Emergentes y Educación. Se da con un monto desde 200 hasta 5000 dólares, con un plazo de hasta 36 meses; en 1500 dólares tiene que haber como base un garante, hasta 4000 dólares dos garantes (no puede ser garante una persona mayor de 65 años), préstamos superiores a los 4000 dólares pasa ha ser hipotecario( las escrituras deben tener historia de diez años atrás como mínimo). La relación puede ser del 4x1, 5x1 o 6x1 dependiendo de las veces que el socio ha realizado el préstamo; existe un seguro por prestamos que se da en caso de muerte del socio.

**ESPECIALES:** estos tipos de préstamo se dan para almacén al 10x1 y líneas de crédito con un monto de hasta 400 dólares, los préstamos especiales requieren un garante y no tiene seguro.

- **SEGUROS DE PRÉSTAMOS.**- El socio paga por este servicio 0.0024% anual por cada préstamo en cada 100 dólares, este beneficio se da en caso de fallecimiento del socio, se refiere a que luego de muerto, los familiares no tendrán que terminar de pagar la deuda.
- **LÍNEAS DE CRÉDITO.**- Es un convenio de sobregiro que el socio realiza con la Cooperativa, el cual dura un año, este crédito otorga desde 100 hasta 400 dólares, con un garante y la firma de un pagaré, la tasa de intereses establecido por el Banco Central es del 18.26% anual el cual no es fijo.
- **CARTAS DE GARANTÍA.**- Es un convenio que realiza la Cooperativa con profesionales de la construcción como: arquitectos, ingenieros o personas particulares; los cuales tiene que realizar tramites como para obtener un préstamo, con la diferencia que no se les entrega dinero sino papeles con valor monetario, este se efectiviza únicamente en caso de pasar un accidente en la obra que se este constrúyete.
- **RECIBO Y ENVÍO DE DINERO.**- Western Unión, tiene un convenio con la Cooperativa para prestar servicio de recibo y entrega de dinero procedente de cualquier parte del mundo, para lo cual se debe llenar un formulario de pago, presentar la



cédula de identidad y conocer los siguientes datos: Saber que persona le envía el dinero, cuanto y de donde.

- CHEQUERA.- es un nuevo servicio financiero que la cooperativa pone a disposición de los socios, para facilitar sus transacciones.

## **b) BENEFICIOS SOCIALES**

El socio que abre su Libreta de Ahorro forma parte de la institución, asiéndose merecedor a los siguientes servicios:

- MÉDICO.- Para poder ser atendido, el socio debe aportar con 0.50 centavos por año, este servicio esta bajo la responsabilidad del Dr. Luis Cobo.
- ODONTOLÓGICO.- El aporte para obtener este beneficio es de 0.50 centavos por año a la Cooperativa y un adicional de \$1.50 por calza que se entrega a la Dra. Sandra Moya.
- MORTUORIA.- al socio le descuentan 0.50 centavos por año, la ayuda que da la Cooperativa por mortuoria es de hasta 200 dólares, es decir si es socio durante 6 meses le dan el 25%,

hasta 12 meses el 50% y de 12 meses un día en adelante 100% de ayuda.

- **BECAS ESTUDIANTILES.**- Por este concepto descuentan 2 dólares anuales, el estudiante que desea beneficiarse de este servicio debe tener 19 /20 (diecinueve sobre veinte) en conducta y aprovechamiento, recibirá 4 dólares mensuales, no podrá hacerse beneficiario de este servicio si el socio tuviere una propiedad de 400 dólares en adelante.
- **PAGO DE PLANILLAS DE LUZ.**- Este beneficio consiste en que la cooperativa le debitará mensualmente al socio de su cuenta de ahorros el valor correspondiente a la planilla de luz, más 10 centavos por servicios.
- **EDUCACIÓN COOPERATIVA.**- Consiste en Cursos de Cooperativismo dictados por esta institución financiera a sus socios y personas ajenas a la misma, todos los días sábados a partir de las 08H00 en la Aula de Capacitación de la Cooperativa.
- **ENLACE CON NUESTRAS OFICINAS.**- Permite al socio realizar diversos movimientos financieros en las otras sucursales de la Cooperativa "San Francisco Ltda."

**CONVENIOS.-** Esto realiza la Cooperativa con el propósito de ayudar al socio mediante los descuentos que hacen al momento de adquirir sus servicios los siguientes locales:

- Farmacia ORIENTAL
- Laboratorio clínico – bacteriológico SANTA ANITA
- RADMED Radiología medica - Rayos X



### 1.7.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



### 1.7.6. OBJETIVOS

El artículo 3 del estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco" Ltda. tiene por objetivos los siguientes:

- a) Promover la cooperación económica y social entre sus asociados.
- b) Proporcionar a sus asociados capacitación en lo económico y social, mediante una adecuada educación cooperativista.
- c) Establecer nexos dentro y fuera del país, con entidades similares para beneficio de la Cooperativa.
- d) Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la institución.
- e) Fortalecer el principio de Solidaridad a base de la coparticipación de sus socios; captando ahorros y otorgando créditos en condiciones favorables.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.8. DEFINICIÓN

George Steiner plantea a la Planificación Estratégica bajo cuatro definiciones diferentes:

## **El porvenir de las Decisiones Actuales**

Esto significa que la Planificación Estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director.

La esencia de la Planificación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

## **Proceso**

La Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.



La Planificación Estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Igualmente debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias ya que los cambios en el ambiente son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiar a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas siempre y cuando sea necesario.

## **Filosofía**

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

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible."

## Estructura

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: la Planificación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Según CALDAS, Marco Antonio 2001. Planificación Estratégica es también “establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

Para ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES; Verónica 2001. “La Planeación es un proceso que se desarrolla en forma previa a la realización de una acción, hace referencia al establecimiento de objetivos y búsqueda de medios más apropiados para su logro”

La planeación estratégica debe incidir en las acciones cotidianas y para que estas acciones tengan efecto es necesario establecer

criterios útiles para tomar decisiones organizacionales diarias y los criterios con los que se evaluarán tales decisiones. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y fortalezas, enfocar la misión de la empresa, orientando con visión de futuro el rumbo de una organización y facilitando innovaciones administrativas en la dirección y liderazgo.

La planificación estratégica se refiere a las herramientas para trabajar y para poner en marcha una organización; es el **con qué se a de hacer** pero, también, implica la planeación operativa, es decir ***cómo hacer el trabajo***.

Según ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES; Verónica para planear estratégicamente es necesario tomar en cuenta tres preguntas, que constituyen una guía para la acción:

### **¿Hacia dónde va la organización?**

Es indispensable tener clara la dirección, la misión de la organización, saber para que existe y que fines persigue.

## ¿Cuál es el entorno?

La organización debe conocer cuáles son sus limitaciones internas y externas, con qué cuenta para lograr sus fines, cuál es la brecha o distancia que le aleja de la meta final.

## ¿Cómo lograrlo?

¿Qué modelos de gestión permitirán que la organización cumpla sus metas?, ¿de qué manera será más útil distribuir los recursos?, ¿qué políticas serán las más pertinentes?

La planificación estratégica es un proceso continuo, no termina cuando se enuncia el plan, porque es necesario implementar y seguir su ejecución, para decidir de inmediato cuando iniciar el siguiente ciclo. La estrategia se refiere a los objetivos, y estos se consiguen con la obtención de resultados.

Aquellas organizaciones que se proponen ser **eficaces** trabajan en función de resultados, por tanto sus planes son verdaderamente estratégicos. Las organizaciones **eficientes** logran cumplir sus metas, es decir sus planificaciones son tácticas-operativas y no estratégicas.

## 1.9. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad ninguna organización opera sin planificar previamente sus actividades, lo que le permite modelar el futuro deseado. La planificación estratégica proporciona la oportunidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones de su entorno, adelantarse a los competidores, proponer planes adicionales e incentivar a los colaboradores; es importante el éxito organizacional a nivel externo, pero no se debe olvidar que el triunfo depende, en buena parte, de las fortalezas internas y el trabajo cooperativo.

Toda organización, independientemente de su naturaleza requiere, plantear su misión, objetivos, políticas y estrategias para cumplir con efectividad sus funciones, mejorar la calidad de sus procesos y productos, racionalizar y optimizar el uso de sus recursos, anticipar problemas y proponer soluciones inmediatas.

Prever el futuro es un proceso mediante el cual los individuos o grupos desarrollan una visión o sueño de su condición futura, las consecuencias positivas de tener una visión es que brinda a los miembros de una organización un sentido claro de la dirección que deben seguir.

Sin embargo tener la visión no es suficiente, es necesario compartirla, involucrar a los demás miembros de la organización y darles poder. "Prever el futuro significa cambio de paradigmas para desarrollar nuevas ideas y aceptar retos"

**¿Por qué es importante planear el futuro?** ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES Verónica, mencionan siete razones importantes:

- La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo
- El deseo de controlar el destino de la empresa
- El afán de obtener más recursos para la operación
- La percepción de que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro
- La necesidad de salir de los problemas
- La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza
- La necesidad de "pasarse la antorcha" y cargarla cuando hay relevos en la dirección.

Al analizar los puntos mencionados se puede concluir que existen las siguientes necesidades en una organización:

- Cuyos empleados no trabajan hacia una meta común que no controlan su destino.
- Que necesitan tener una meta coherente e integrada del futuro.
- Que siendo exitosas en la actualidad, a futuro pueden colapsar.
- Que deben desarrollar su sueño de manera diferente para reconcentrar sus fuerzas y reorientar las acciones.
- Que necesitan metas visionarias que identifiquen nuevas oportunidades.
- Que necesitan cambiar de liderazgo para llevarla al futuro.

## **1.10. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y OPERACIONAL**

Existen dos tipos de dirección: a) es el que se lleva cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, el cual se denomina dirección estratégica", y b) todos los demás que pueden ser llamados "dirección operacional"

La Planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica, por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección sólo es un factor principal en la realización de la misma.

Se reconoce que la dirección estratégica y operacional está fuertemente ligada; esta a su vez proporciona una guía, dirección y límites para la Cooperativa. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en las estrategias que en las operaciones.

### **1.11. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES Verónica, señalan que son dos etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica. Es importante anotar que del buen desarrollo de las dos etapas en mención depende el éxito del Plan Estratégico.

#### **1.11.1. Diagnóstico de la Situación Actual de la Cooperativa**

##### **- CLIENTES EXTERNOS**

Son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores, cuyos intereses se relacionan con la actuación de la Cooperativa, así como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores.

Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la institución, con sus parámetros y restricciones. Las demandas de los clientes externos son de gran importancia para poder diseñar y entregar servicios y/o beneficios que satisfagan sus necesidades.

### **- CLIENTES INTERNOS**

Los Clientes Internos son todas aquellas personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la Cooperativa.

Las demandas de los Clientes Internos también son importantes para la planeación, sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias, esto no quiere decir que todas las expectativas deben ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los Clientes Internos se incrementará su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a dudas redundará en la eficiencia y eficacia de la Cooperativa.

## **- BASE DE DATOS**

La Base de Datos tiene que ver con al pasado y el presente respecto de diferentes variables de la gestión de la empresa, éstas variables ayudaran a identificar las principales tendencias para realizar los pronósticos. Los datos pasados servirán como base para evaluar la situación presente y los posibles desarrollos futuros.

Toda aquella información cuantitativa y cualitativa que puede recopilarse y ser útil para evaluar las situaciones pasadas y presentes, debería ser considerada en la base de datos.

## **- ANÁLISIS DEL ENTORNO O MEDIO EXTERNO**

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la Organización. La Cooperativa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. El análisis externo está concentrado en identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que afronta una empresa.

También las fuerzas externas pueden ejercer impacto en las metas de la organización. En el análisis contextual se debe tomar en cuenta a los competidores, su comportamiento y posicionamiento en el mercado, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral, regulaciones gubernamentales; la estabilidad de estas últimas y confianza en las políticas del Estado son vitales para el desarrollo de una organización.

Es fundamental comprender que ninguna organización funciona en el vacío, requiere clientes y su actividad provoca algún tipo de impacto en su entorno; si se cierran a esta realidad el resultado es que en períodos no muy largos deberán tomar decisiones drásticas para su sobrevivencia. Muchas veces las instituciones estatales han caído en este problema y se han encontrado en la realidad de que el gobierno ya no las puede subsidiar, por lo que su transformación en empresas privadas no tarda en llegar.

Ha sido muy propio este pensamiento en hospitales públicos, centros educativos del gobierno, empresas de servicios estatales; pero la realidad les ha golpeado duramente al punto de que muchas de ellas se encuentran en quiebra y requieren un auxilio inmediato para responder a los mínimos niveles de competitividad del mercado.

Un cambio en el entorno externo puede representar una oportunidad o una amenaza, esto depende de las fortalezas o debilidades que tenga la organización, al considerar los cambios en el entorno no se debe clasificar únicamente en oportunidades y amenazas, puesto que las transformaciones se pueden dar en ambos sentidos.

#### **- Amenazas**

Son aquellas acciones del medio externo que pueden entorpecer el desarrollo de la organización e inclusive provocar su desaparición.

#### **- Oportunidades**

Se comprende como las situaciones del sector externo que pueden contribuir al desarrollo de la organización y que deben incluirse en las estrategias de mejora o ventaja competitiva.

#### **- ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN O MEDIO INTERNO**

Al análisis del medio interno se le conoce como diagnóstico institucional, y sirve esencialmente para detectar los problemas de la organización, tomar decisiones acerca de dónde se debe intervenir para obtener mejores resultados, disminuir el riesgo de las inversiones y optimizar el uso de los recursos.

El resultado del medio interno nos permite identificar las fortalezas (factores internos positivos) de la organización y sus debilidades (factores internos negativos) para elegir la mejor estrategia de desarrollo. El propósito del análisis interno consiste en identificar las debilidades que se deben superar cuando se formule un plan, y las fortalezas que se pueden aprovechar para lograr el futuro deseado.

Es importante ser totalmente honestos al realizar este ejercicio, ya que muchas veces se tiende a exagerar en las fortalezas y ocultar las debilidades; este hecho solo perjudica a la organización porque el equipo de planificación no puede ver con claridad los nudos críticos y por tanto ciertos problemas quedan latentes.

Son muy pocas las personas que no tienen problemas para analizar las debilidades de la organización, porque de hecho se asemejan con el fracaso o deficiencia, y este es un factor por el que se prefiere olvidar. También es importante que la revisión de las fortalezas se realice en forma competente, a fin de proponer estrategias reales y que respondan a los verdaderos problemas que se deben resolver.

### **- Fortalezas**

Son características de una organización que la fortalecen y protegen de las amenazas provenientes del entorno.

Las fortalezas representan una guía para la organización que permiten implementar estrategias de robustecimiento. Las fortalezas contribuyen al cumplimiento de la misión.

### **-Debilidades**

Representan problemas, dificultades o insatisfacción de necesidades de los clientes. Las debilidades también se pueden definir como las desventajas que provocan la vulnerabilidad de la organización.

### **1.11.2. Estructuración del Plan Estratégico**

#### **- MISIÓN**

La misión esta constituida por los propósitos y funciones que desea efectivizar una organización, conjuntamente con la base de consumidores y los métodos que le permitirán ponerla en práctica. Una misión bien definida no sustituye a una buena gestión ni a una inteligente toma de decisiones, solamente las orienta.

La misión sirve de referencia sintética para que sistemáticamente la organización oriente sus actividades de modo armónico e integrado, inspirando a toda persona que lo conforma, considerando así los

valores en equipo, también permitirá detectar, los planes y proyectos que no se ajusten a su objetivo superior.

## **- VISIÓN**

La visión es el ideal que toda institución requiere conseguir, es la expresión explícita del futuro deseado, es una aspiración factible de realizar; para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta.

La visión representa un sueño compartido que debe construirse a través de un proceso de consulta y pensada por los directivos pero nutrida por todos los integrantes de la organización, debe ser difundida a todo nivel reflexionada y pensada diariamente. La visión debe ser motivadora, estimular y promover la pertenencia de todos los miembros de la organización. Es la visualización que dará coherencia y sentido a la acción.

## **- VALORES CORPORATIVOS**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional.

Toda empresa implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

## **- OBJETIVOS GLOBALES**

Los objetivos es el enunciado general de una situación determinada que la organización desea alcanzar en un período determinado de tiempo. Por ser globales, los objetivos deben abarcar e involucrar a toda la organización. Los objetivos deben ser cualitativos y se cuantifican a través del cumplimiento de las metas correspondientes.

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las instituciones, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinar y son esenciales para las actividades de control, motivación, coordinación y planificación efectivas.

En un Plan Estratégico los objetivos marcan la intencionalidad del mismo, por lo que se deben proponerse primero, luego se determina las políticas que dan al plan la direccionalidad.

Los objetivos presentan las prioridades de la organización, dan una base para la selección de estrategias, estimulan el esfuerzo y las realizaciones, sirven como normas mediante las cuales los individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones son sometidos a evaluación, Sin objetivos una organización quedaría a la deriva.

## **- ESTRATEGIAS**

Las estrategias son los medios por los cuales se conseguirá la ejecución de los objetivos y viabilización de sus políticas, constituye la manera, técnica o habilidad de alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Las estrategias responden al cómo se lograrán los objetivos y políticas, deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades, y evitando sus amenazas.

## - POLÍTICAS

Son los elementos del plan que le dan dirección u orientación, se formulan a partir de la misión, los objetivos generales o institucionales son flexibles de corto y mediano plazo, se constituyen en las guías del cambio organizacional.

Las políticas se pueden entender como las grandes líneas de acción que debe seguir una institución, para conseguir los objetivos y metas propuestas a fin de cumplir con su misión. Las políticas poseen dos características fundamentales; a) son guías para la toma de decisiones y b) se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una institución.

Las políticas son importantes en el proceso de ejecución de estrategias, ya que dan las líneas generales sobre las expectativas de la organización y permiten coherencia y coordinación dentro de sus departamentos.

# CAPITULO II

# ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para el presente trabajo de investigación de campo he realizado entrevistas, visitas de observación, aplicación de encuestas a los socios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Las mismas que están procesadas mediante el análisis cuantitativo, cualitativo y cuando lo amerita comparativo.

Al principio existió resistencia de parte de los encuestados, pero perseverando se logro aplicar en un alto porcentaje, cuyos resultados me sirvieron para realizar un análisis y una síntesis de los contenidos de las preguntas formuladas con su diferente variación y frecuencia, los mismos que fueron calculados estadísticamente mediante los porcentajes, para luego realizar la graficación estadística y a continuación extraer las conclusiones mediante la interpretación de los resultados.

## RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS A SOCIOS.

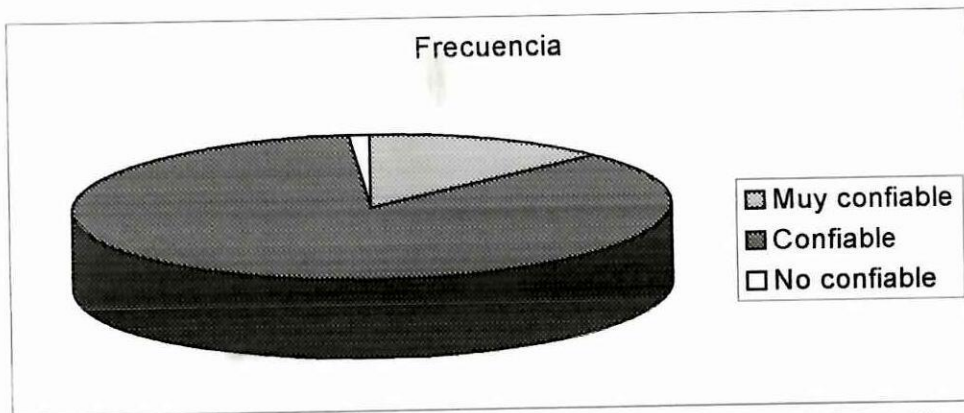
### CUADRO N: 1

¿Cómo identifica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."?

Alternativas	F	%
Muy confiable	52	13.40%
Confiable	332	85.57%
No confiable	4	1.03%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 388

### GRÁFICO: 1



**FUENTE:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 388 socios encuestados que representan el 100%, 332 (85.57%) manifiestan que la Cooperativa es confiable, 52 (13.40%) que es muy confiable y 4 (1.03%) que no es confiable.

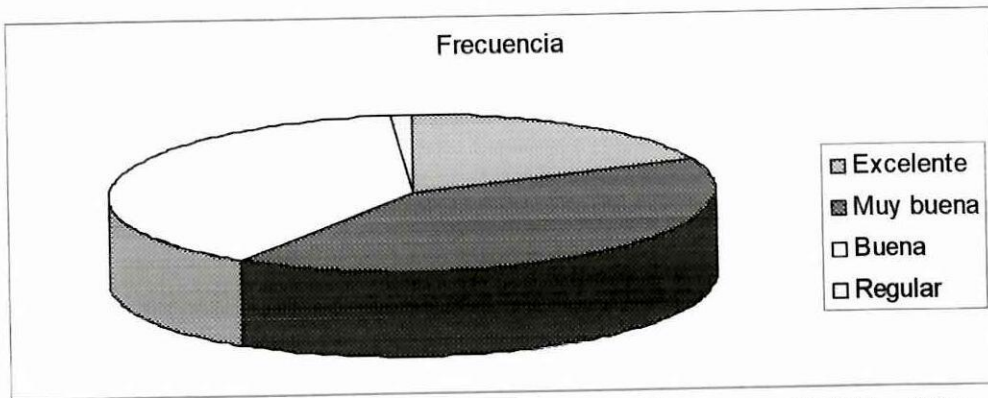
De lo que se deduce que la Cooperativa de Ahorro y crédito crea confiabilidad en todos sus socios porque les brinda mayores beneficios sociales, esto se evidencia por la gran aceptación que tiene en el Cantón Salcedo y la Provincia de Cotopaxi.

**CUADRO N: 2**

A su criterio la atención que le brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." es:

Alternativas	F	%
Excelente	72	18.56
Muy buena	160	41.24
Buena	152	39.18
Regular	4	1.03
Mala	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 388

**GRÁFICO: 2**

**FUENTE:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 388 socios encuestados que representan el 100%, 160 (41.24%) afirman que la atención que ofrece en general la Cooperativa es muy buena; en cambio 152 (39.18%) buena, 72 (18.56%) excelente y 4 (1.03%) regular.

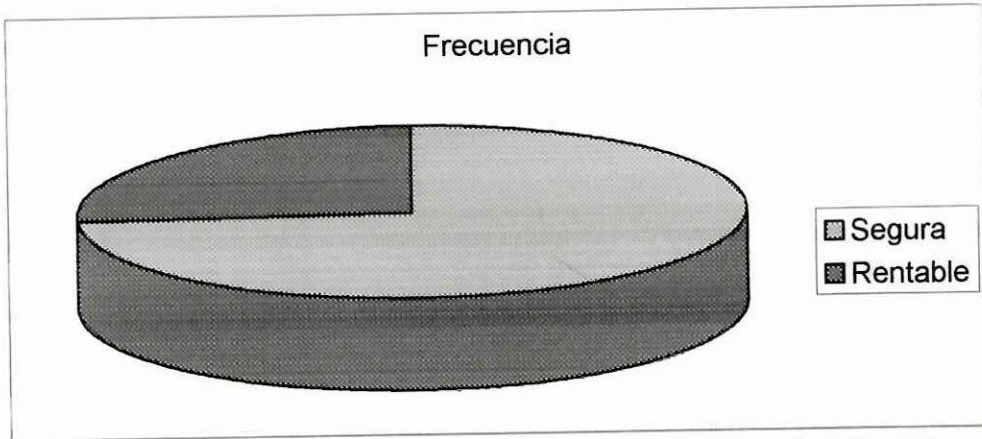
De lo que se concluye que la atención que presta la Cooperativa a sus clientes es buena, por la facilidad que brinda en todos los trámites a los usuarios de los diferentes servicios.

**CUADRO N: 3**

Usted piensa que invertir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." es:

Alternativas	F	%
Segura	288	74.23
Rentable	100	25.77
No rentable	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 388

**GRÁFICO: 3**

**FUENTE:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 388 socios encuestados que representan el 100%, 288 (74.23%) manifiestan que invertir en la Cooperativa es seguro y 100 (25.77%) afirma que es rentable.

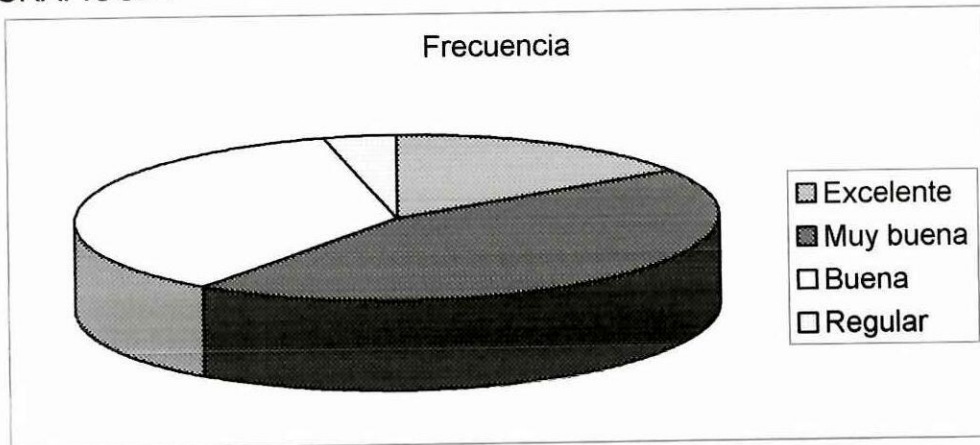
Por lo que se puede decir que la mayoría de personas como es obvio invierten su dinero en esta institución financiera o en cualquier otra por seguridad, ya que de esta manera están cuidando el capital que disponen para el bienestar de su familia.

**CUADRO N: 4**

Califique la atención que recibe en los diferentes departamentos o áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

Alternativas	f	%
Excelente	62	15.98
Muy buena	172	44.33
Buena	140	36.08
Regular	14	3.61
Mala	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 388

**GRÁFICO: 4**

**FUENTE:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 388 socios encuestados que representan el 100%, 172 (44.33%) afirman que la atención que ofrece la Cooperativa en sus diferentes áreas es muy bueno; 140 (36.08%) que es bueno, 62 (15.98%) excelente y 14 (3.61%) regular.

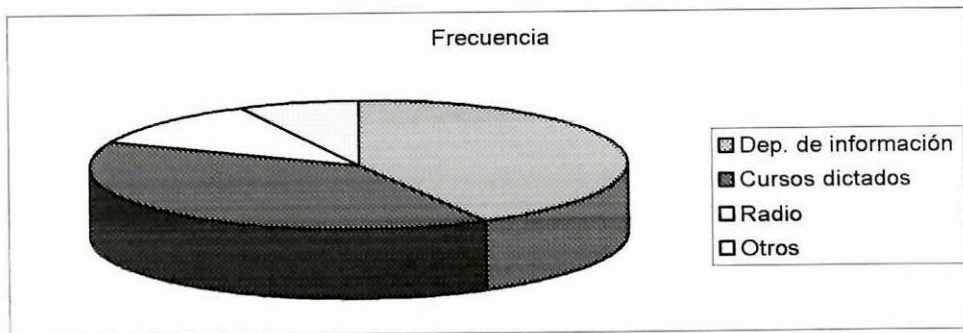
La atención que brinda Cooperativa en los diferentes departamentos es muy buena, porque cada uno de ellos realiza actividades específicas para facilitar todo trámite en el menor tiempo posible.

**CUADRO N: 5**

¿En dónde ha recibido información acerca de los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."?

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Dep. de información	164	42.27
Cursos dictados	152	39.18
Radio	44	11.34
Otros	28	7.22
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 388

**GRÁFICO: 5**

**FUENTE:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 388 socios encuestados que representan el 100%, 164 (42.27%) exteriorizan que reciben atención del departamento de información, 152 (39.18%) en cursos dictados por la cooperativa, 44 (11.34%) en radio y 28 (7.22%) en otras fuentes.

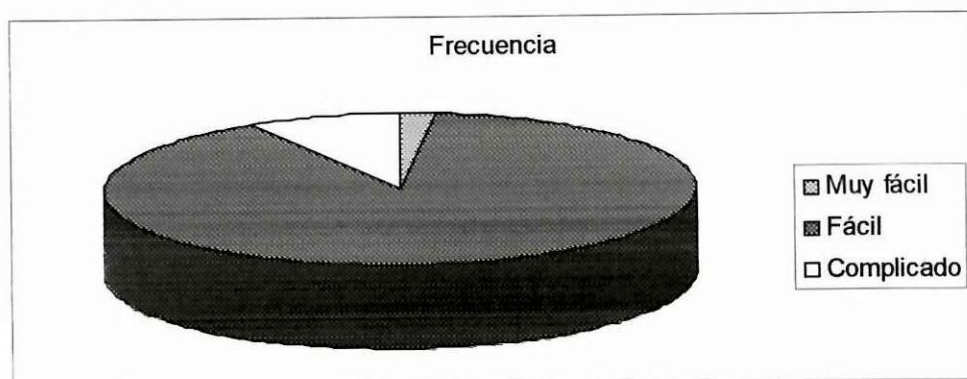
La mayoría de socios conocen de los servicios financieros y beneficios sociales que presta la Cooperativa a través del Departamento de Información y de los cursos de capacitación que dicta esta institución para crear bienestar en todos sus asociados.

**CUADRO N: 6**

Usted cree que tener acceso a un servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." es:

Alternativas	f	%
Muy fácil	8	2.06
Fácil	348	89.69
Complicado	32	8.25
Muy complicado	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 388

**GRÁFICO: 6**

**FUENTE:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 388 socios encuestados que representan el 100%, 348 (89.69%) expresan que el acceso a un servicio de la cooperativa es fácil, 32 (8.25%) complicado y 8 (2.06%) muy fácil.

Un porcentaje más amplio de encuestados piensan que tener acceso a cualquier servicio financiero que ofrece esta institución es fácil, por cuanto existe asesoramiento eficaz para cada uno de los prestaciones que ofrece.

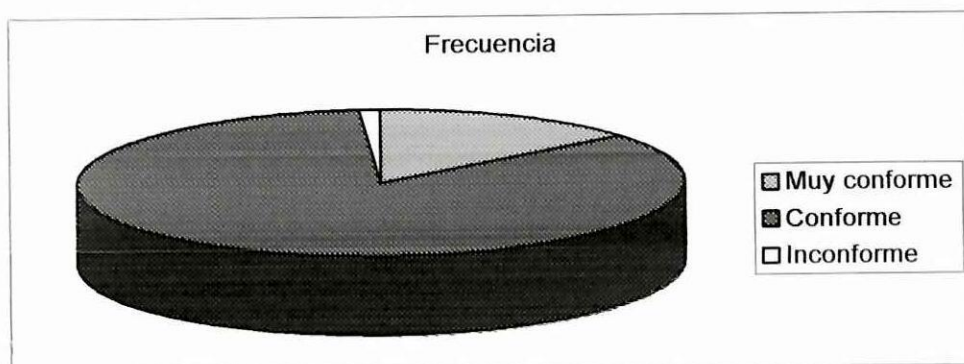
**CUADRO N: 7**

En el horario de atención de 08h00 a 18h00 que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Usted se siente:

Alternativas	f	%
Muy conforme	56	14.43
Conforme	328	84.54
Inconforme	4	1.03
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 388

GRÁFICO: 7



**FUENTE:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 388 socios encuestados que representan el 100%, 328 (84.54%) manifiestan que están conformes con el horario de atención, 56 (14.43%) muy conformes y 4 (1.03%) inconformes.

El horario de 08h00 a 18h00 es aceptable porque los socios están conformes, ya que por motivos de tiempo este itinerario facilita al socio a escoger la hora y el día más adecuado para realizar sus trámites.



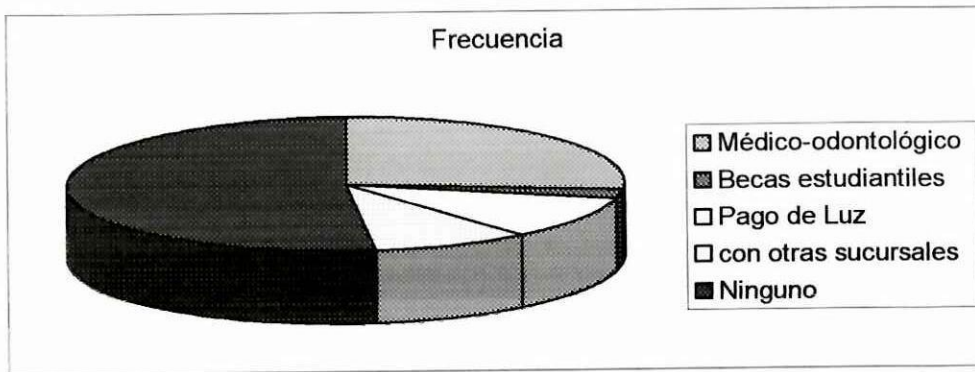
**CUADRO N: 8**

De los beneficios que brinda la cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." ¿ Señale cuál más usa usted?

Alternativas	f	%
Médico-odontológico	104	26.80
Becas estudiantiles	8	2.06
Pago de Luz	40	10.31
con otras sucursales	36	9.28
Ninguno	200	51.55
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 388

GRÁFICO: 8



**FUENTE:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 388 socios encuestados que representan el 100%, 200 (51.55%) no se inclinan por ninguno, 104 (26.80%) a los beneficios médico - odontológico, 40 (10.31%) pago de luz, 36 (9.28%) enlace con otras sucursales y 8 (2.06%) becas estudiantiles.

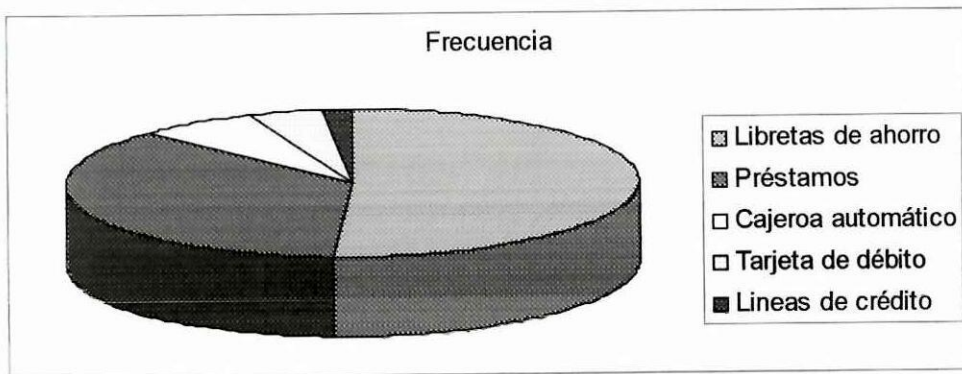
De lo que se deduce que la atención en cuanto a estos beneficios no es utilizado por los socios, ya que el trato y servicio que dan los médicos no es buena, por lo que prefieren pagar más a particulares.

**CUADRO N: 9**

De los servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." ¿Indique cuál conoce?

Alternativas	f	%
Libretas de ahorro	198	51.03
Préstamos	142	36.60
Cajero automático	25	6.44
Tarjeta de débito	16	4.12
Líneas de crédito	7	1.80
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100,00%</b>

Muestra 388

**GRÁFICO: 9**

**FUENTE:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 388 socios encuestados que representan el 100%, 198 (51.03%) manifiestan que conocen las libretas de ahorro, 142 (36.60%) préstamos, 25 (6.44%) cajero automático, 16 (4.12%) tarjeta de débito y 7 (1.80%) líneas de crédito.

En un alto porcentaje los socios tienen conocimiento de libretas de ahorro, ya que esta actividad financiera se lo realiza en la cooperativa a manera de requisito para abrir su cuenta como socio.

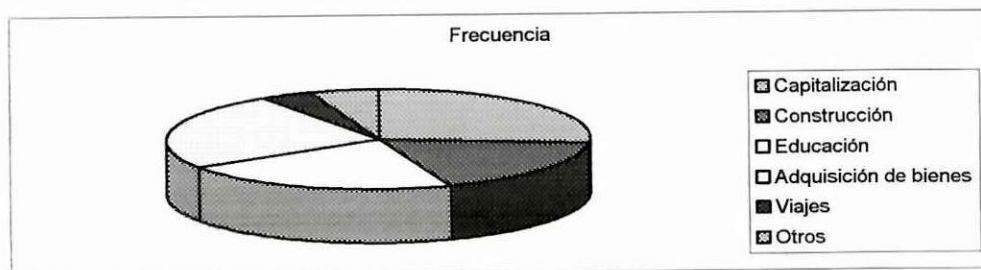


**CUADRO N: 10**

¿De qué manera aprovecha los servicios financieros que le oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."?

Alternativas	f	%
Capitalización	104	26.80
Construcción	68	17.53
Educación	84	21.65
Adquisición de bienes	96	24.74
Viajes	16	4.12
Otros	20	5.16
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 388

**GRÁFICO: 10**

**FUENTE:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 388 socios encuestados que representan el 100%, 104 (26.80%) aprovechan los servicios financieros que ofrece la cooperativa para capitalización, 96 (24.74%) adquisición de bienes, 84 (21.65%) educación, 68 (17.53%) construcción, 20 (5.16%) otros asuntos y 16 (4.12%) viajes.

Los socios aprovechan los servicios financieros para capitalización y construcción, porque invierten en negocios a través de la pequeña y gran industria y a más es utilizados en el comercio tanto en la venta o inversión de sus capitales en la construcción.

## RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS A EMPLEADOS.

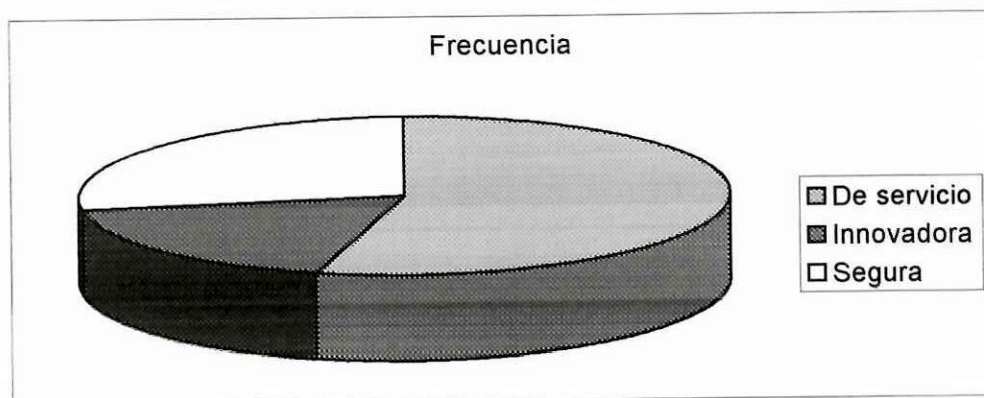
### CUADRO N: 1

¿Cómo considera a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."?

Muestra: 11

Alternativas	F	%
De servicio	6	54.55
Oportuna	-	-
Innovadora	2	18.18
Segura	3	27.27
Otra	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

GRÁFICO: 1



**FUENTE:** Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 11 empleados encuestados que representan el 100%, 6 (54.55%) consideran a la cooperativa que es de servicio, 3 (27.27%) segura y 2 (18.18%) innovadora.

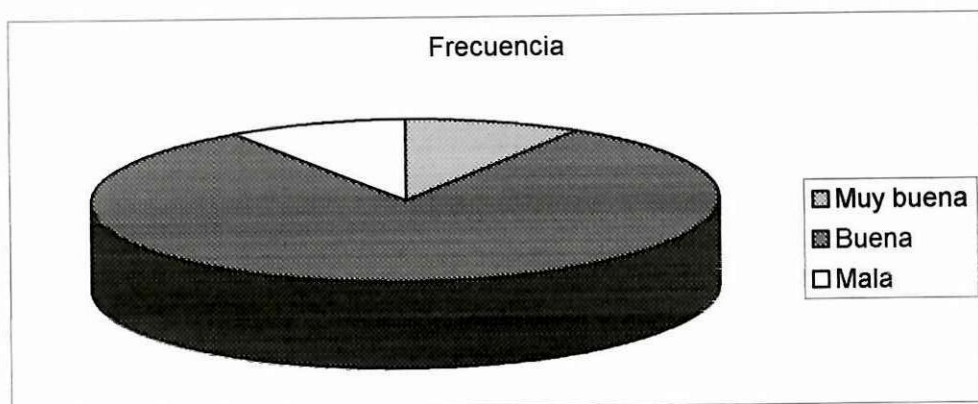
La atención que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito es más de servicio ya que esta dirigida para el beneficio de los socios y es innovadora y segura para los que trabajan en esta institución de prestigio.

**CUADRO N: 2**

La relación Laboral del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." sucursal Salcedo con los diferentes departamentos es:

Alternativas	f	%
Muy buena	1	9.09
Buena	9	81.82
Regular	-	-
Mala	1	9.09
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 11

**GRÁFICO: 2**

**FUENTE:** Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 11 empleados encuestados que representan el 100%, 9 (81.82%) contestan que la relación laboral es buena, 1 (9.09%) muy buena y 1 (9.09%) es mala.

La relación laboral con todos los empleados que trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." es buena, ya que existe predisposición del gerente con todo el personal.



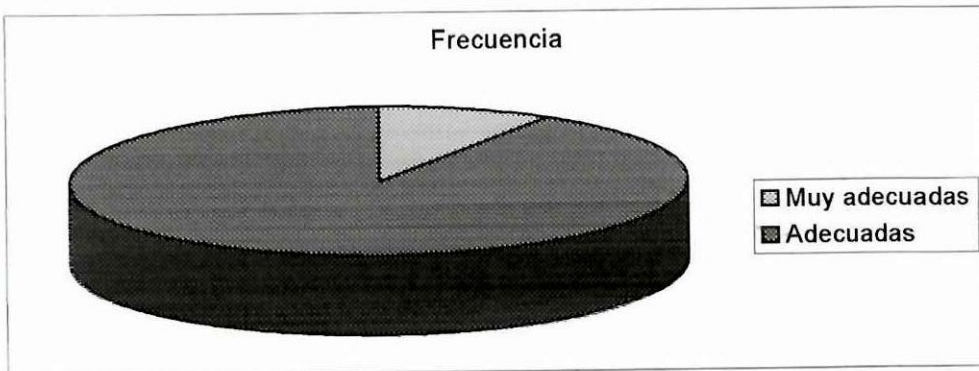
**CUADRO N: 3**

Las decisiones que toma el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Sucursal Salcedo es:

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy adecuadas	1	9.09
Ligeramente adecua	-	-
Adecuadas	10	90.91
Inadecuadas	-	-
Otras	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 11

GRÁFICO: 3



**FUENTE:** Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 11 empleados encuestados que representan el 100%, 10 (90.91%) afirman que las decisiones que toma el gerente son adecuadas y 1 (9.09%) son muy adecuadas.

Los empleados en su mayoría están de acuerdo con las decisiones que toma el gerente dentro de la Cooperativa, son adecuadas por cuanto repercute en beneficio de todos los que conforman esta institución.

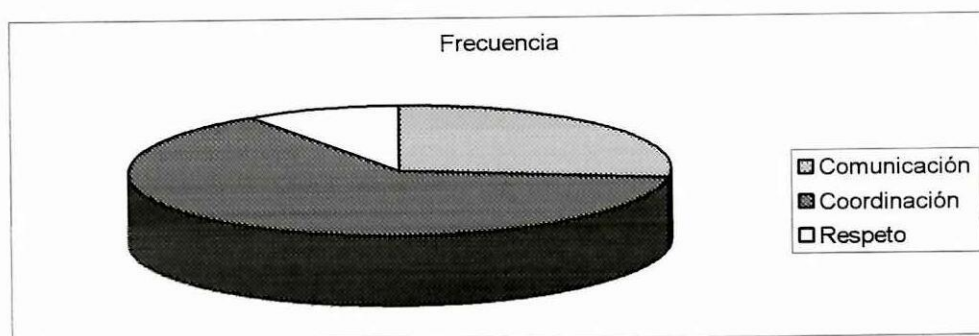
**CUADRO N: 4**

Para mantener o mejorar el trabajo en equipo entre los empleados de la Cooperativa "San Francisco Ltda." debería haber.

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Comunicación	3	27.27
Compañerismo	-	-
Coordinación	7	63.64
Respeto	1	9.09
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 11

GRÁFICO: 4



**FUENTE:** Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 11 empleados encuestados que representan el 100%, 7 (63.64%) expresan que para mejorar el trabajo en equipo debe haber coordinación, 3 (27.27%) comunicación y 1 (9.09%) respeto.

Una coordinación adecuada permite mantener y mejorar el trabajo en equipo entre todos los que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito, porque de esto depende el éxito o fracaso de la misma en los trámites que realizan y servicios que prestan.

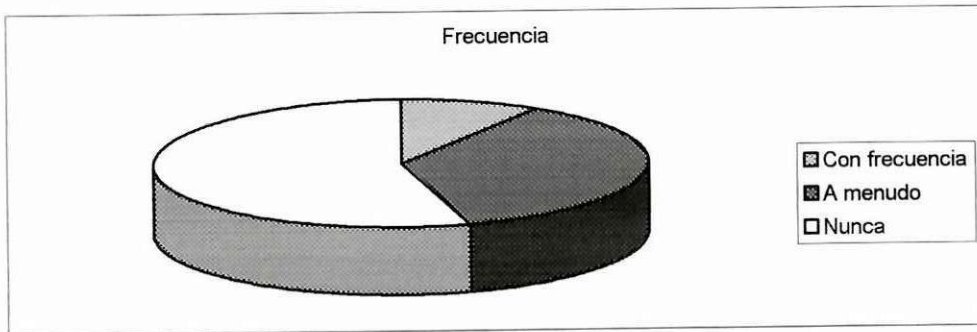
**CUADRO N: 5**

¿En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." se presentan reclamos de los socios por falta de información?

Alternativas	f	%
Siempre	-	-
Con frecuencia	1	9.09
A menudo	4	36.36
Nunca	6	54.55
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 11

GRÁFICO: 5



**FUENTE:** Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 11 empleados encuestados que representan el 100%, 6 (54.55%) dicen que no se presenta reclamos nunca, 4 (36.36%) a menudo y 1 (9.09%) con frecuencia.

Los reclamos de los socios por falta de información se dan a menudo o nunca manifiestan los empleados, por cuanto el servicio que se brinda esta dado con una adecuada explicación del mismo, ya que cuentan con un departamento especial para atender las dudas del cliente.



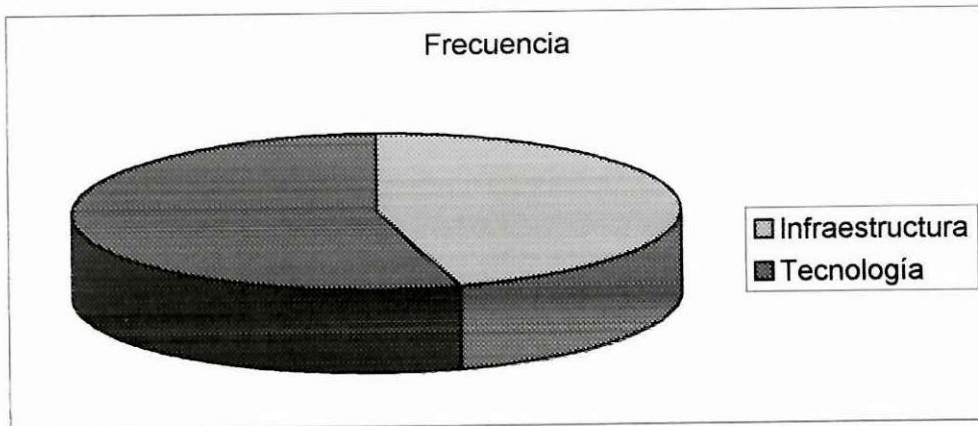
**CUADRO N: 6**

Identifique los recursos de más importancia con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

Alternativas	f	%
Infraestructura	5	45.45
Tecnología	6	54.54
Espacio físico	-	-
Otros	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 11

GRÁFICO: 6



**FUENTE:** Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 11 empleados encuestados que representan el 100%, 65 (54.54%) contestan que los recursos más importantes de la cooperativa es tecnología, 5 (45.45%) infraestructura.

Los empleados identifican a los recursos tecnológicos y a la infraestructura como los más importantes con los que cuenta la institución porque esto ayuda a dar una mejor atención a los socios.

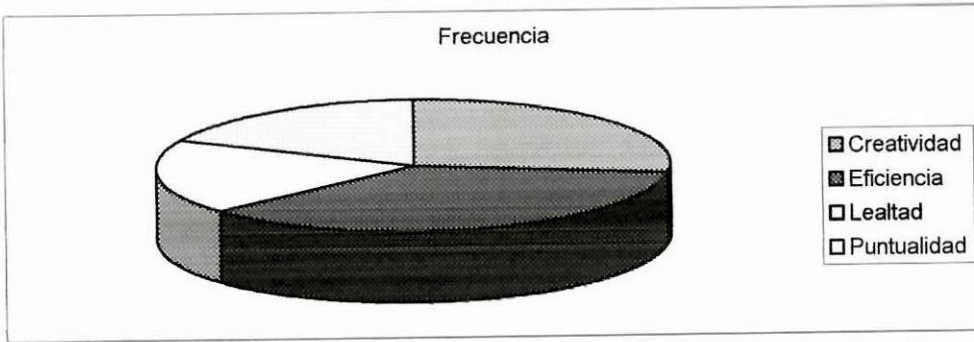
**CUADRO N: 7**

¿Un buen empleado qué valores corporativos debe entregar a la institución para la que trabaja?

Alternativas	f	%
Creatividad	3	27.27
Eficiencia	4	36.36
Liderazgo	-	-
Lealtad	2	18.18
Puntualidad	2	18.18
Otros	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 11

GRÁFICO: 7



**FUENTE:** Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 11 empleados encuestados que representan el 100%, 4 (36.36%) manifiestan el valor de eficiencia, 3 (27.27%) creatividad, 2 (18.18%) puntualidad y 2 (18.18%) lealtad.

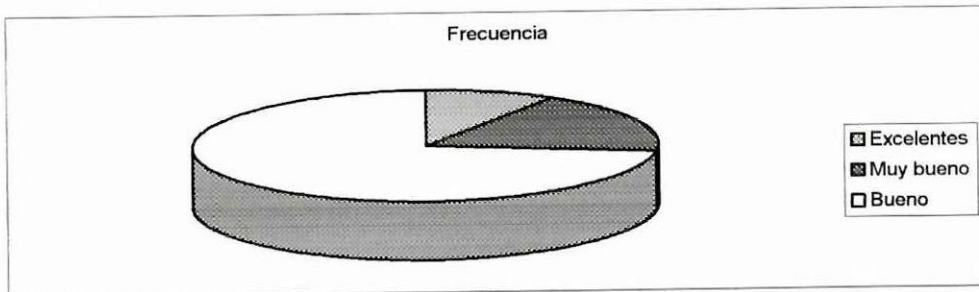
En su mayoría los empleados piensan que la creatividad y eficiencia son valores esenciales, que todo buen empleado debe poner en práctica para el buen desarrollo en sus labores de trabajo tanto en equipo como personal.

**CUADRO N: 8**

Los cursos de capacitación que dicta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." a sus socios tiene resultados:

Alternativas	f	%
Excelentes	1	9.09
Muy bueno	2	18.18
Bueno	8	72.73
Regular	-	-
Mala	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 11

**GRÁFICO: 8**

**FUENTE:** Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 11 empleados encuestados que representan el 100%, 8 (72.73%) opinan que los cursos de capacitación que dicta la Cooperativa es bueno, 2 (18.18%) muy bueno y 1 (9.09%) excelente.

La mayoría del personal manifiestan que los cursos que dicta la Cooperativa de Ahorro y Crédito a sus socios son buenos, ya que asesoran los días sábados de 8h00 a 12h00 AM sobre todos los servicios financieros y beneficios sociales que brinda la institución para el bienestar de las personas que requieren de estas prestaciones.

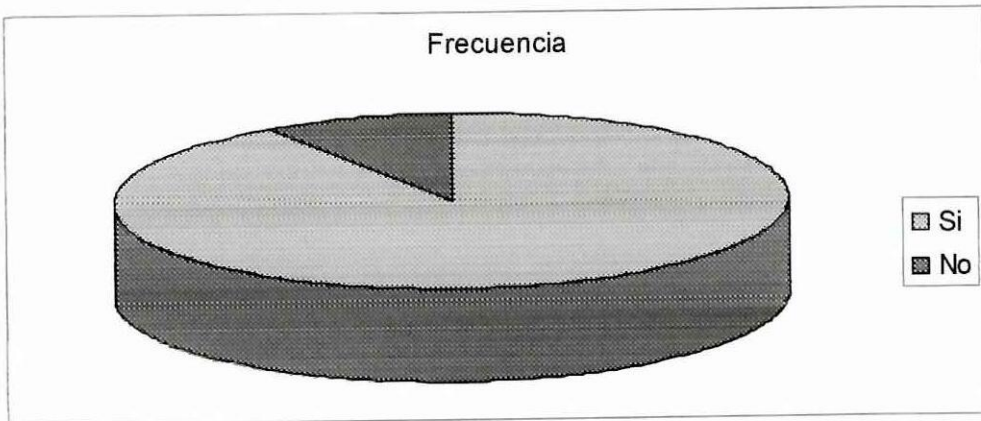
**CUADRO N: 9**

¿Conoce qué es un Plan Estratégico?

Alternativas	f	%
Si	10	90.91
No	1	9.09
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 11

GRÁFICO: 9



**FUENTE:** Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 11 empleados encuestados que representan el 100%, 10 (90.91%) manifiestan que si conocen que es Plan Estratégico, 1 (9.09%) que no conocen.

Se deduce que todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." conocen acerca de lo que es un Plan Estratégico por medio de estudios universitarios, ya que esto permite lograr una administración acertada.

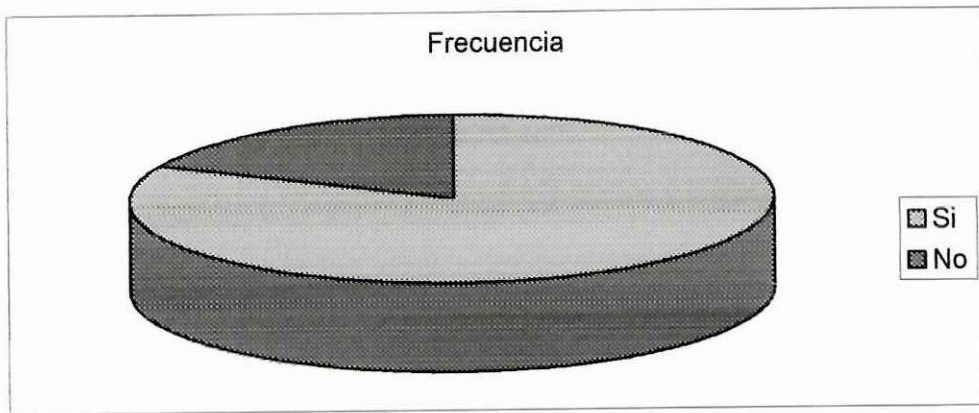
**CUADRO N: 10**

¿Se aplica un Plan Estratégico en esta sucursal?

Alternativas	f	%
Si	9	81.82
No	2	18.18
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 11

GRÁFICO: 10



**FUENTE:** Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 11 empleados encuestados que representan el 100%, 9 (81.82%) responden que si se aplica un Plan Estratégico y 2 (18.18%) que no se aplica.

La mayoría de empleados tienen conocimiento que se trabaja a través de la aplicación de un Plan Estratégico en esta sucursal, para darle una dirección adecuada a la Cooperativa, mediante el estudio y determinación de objetivos a corto y largo plazo, tomando en cuenta ventajas y riesgos.

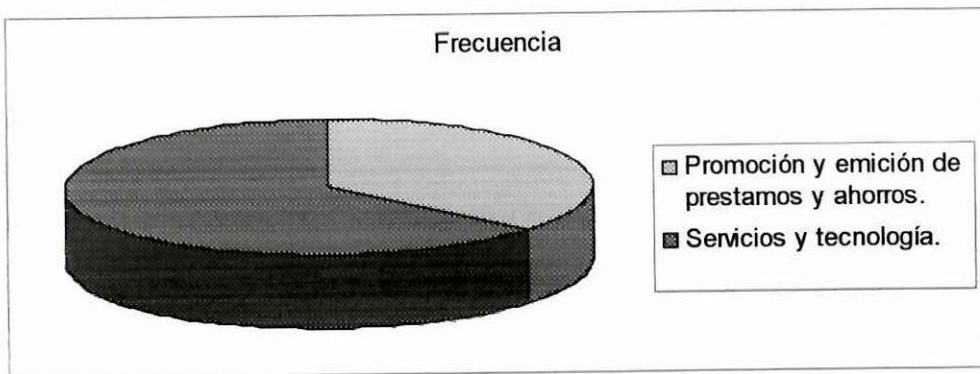
**CUADRO N: 11**

De contestar que si se aplica, ¿en qué parte ha obtenido mejores resultados la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."?

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
- Promoción y emisión de préstamos - ahorros.	4	36.36
- Servicios y tecnología.	7	63.64
- Otros	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

MUESTRA: 11

GRÁFICO: 11



**FUENTE:** Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

**ANÁLISIS.-** De los 11 empleados encuestados que representan el 100%, 7 (63.64%) contestan que se a obtenido mejores resultados en servicios y tecnología y 4 (36.36%) promoción y emisión de préstamos y ahorros.

La aplicación de un Plan Estratégico ha permitido la promoción y emisión de préstamos y ahorros, mejorar los servicios y la tecnología de la cooperativa, ya que cada área está conectada entre sí.

## COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Luego de haber realizado el trabajo de investigación de campo me he permitido determinar la comprobación de la hipótesis que consiste en: un adecuado Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.", permitirá una correcta toma de decisiones en su función administrativa y financiera.

Verificada la misma podemos determinar las siguientes valoraciones:

- ❖ El 85.57% de los encuestados manifiestan que trabajar con la Cooperativa resulta confiable, presentándose la necesidad imperiosa de que esta institución se oriente a través de Plan Estratégico actualizado.
- ❖ El 74.23% de los investigados afirman que invertir en la cooperativa les da seguridad, por lo que se necesita de un Plan Estratégico para vigorizar las fortalezas que le dan prestigio a la misma.
- ❖ El 42.27% de encuestados manifiestan que la información se realiza de una manera técnica en el departamento de información, para lo cual hace falta un diagnóstico constante de las actividades que realizan los diferentes departamentos y

esto se logra trabajando bajo la dirección de Plan Estratégico fortalecido.

- ❖ El 90.91% de los empleados encuestados expresan que sí conocen acerca de un Plan Estratégico que ha sido el fruto del éxito razón por la cual, este debe ser mejorado.

Considerando que se lograron los objetivos previstos y planteados en el proyecto, los mismos que se dan conforme se fue desarrollando el proceso de investigación, podría decir que la hipótesis planteada para el trabajo de investigación es aceptada porque existe la necesidad imperiosa de trabajar con una Planificación Estratégica para una mejor administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

## **CAPITULO III**

# **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### 3.1. PRESENTACIÓN

Un Plan Estratégico en una empresa es indispensable para la marcha y administración eficaz, ya que esta orienta y guía a todas las fortalezas, transformando las debilidades y tomando en cuenta los problemas externos como amenazas y oportunidades que permiten un diagnóstico de todos los problemas que se presentan en la Institución, así por ejemplo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo se proyecta con una misión y visión al desarrollo y progreso de la Cooperativa. Este trabajo contiene conceptos y definiciones de lo que es la planificación estratégica a más de que se elabora y se fortifica la misma con la cuenta la Institución.

En esta planificación estratégica se hace costar un sin número de actividades que junto a políticas y estrategias se tratará de que los objetivos propuestos lleguen a una meta establecida para que esta cooperativa brinde un mejor servicio a todos los asociados y a la vez ayude al desarrollo socio - económico del cantón y de la provincia.

Final mente mi deseo es que esta planificación sirva de guía a estudiantes y profesionales a favor de la educación de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

### 3.2. JUSTIFICACIÓN

Una vez realizada la investigación he llegado a las siguientes consideraciones:

- a) Un Plan Estratégico fortalecido le da una mejor dirección administrativa a la Cooperativa.
- b) Es importante el diagnóstico constante de la administración de la Cooperativa.
- c) Hace falta que se brinde una atención adecuada en las diferentes actividades, para que los capitales de los socios y de los que cuenta la cooperativa sean bien utilizados para lograr la capitalización de sus inversiones.
- d) Los beneficiarios serían los clientes, socios y público en general del Cantón Salcedo, al contar con una Cooperativa de Ahorro y Crédito que se orienta hacia la solución de los problemas socio económico.

### 3.3. FUNDAMENTACIÓN

La Planificación Estratégica viene a constituirse un componente fundamental para el desarrollo de la cooperativa, ya que es el acto de construir un puente entre el futuro deseado y la situación presente. Para que el Plan Estratégico sea exitoso es necesario

adaptarse al cambio sin abandonar las fortalezas, no es una revolución es una ordenación, es una herramienta de gerencia que permite ver la realidad de la asociación y su capacidad de respuesta a sus clientes, socios, proveedores y competencia.

Mediante el análisis de la matriz FODA se puede determinar la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad, es decir tomando en cuenta ¿cómo esta la corporación y cómo está el entorno de la misma?

También es necesario en un Plan Estratégico el planteamiento de la visión, ya que es un sueño motivante a largo plazo, adonde queremos llegar en un tiempo determinado, esto se logra mediante la motivación del equipo, dejando volar la imaginación y fijando metas. También es preciso establecer la misión de la institución, por ser una filosofía que se vuelve realidad, para que exista la cooperativa y el camino hacia la visión.

Los valores corporativos es un pilar fundamental que todos los empleados de la institución deben cumplir para su mejor desempeño en las diferentes actividades en las que se desenvuelven, para brindar una mejor atención a sus socios y clientes, ya que con esto garantizan el bienestar de si mismo y de la entidad.

Por último se debe establecer los objetivos de la corporación, es decir que queremos alcanzar y las estrategias que determinan cómo realizaremos estos objetivos mediante planes operativos que permiten hacer realidad las estrategias ya implantadas.

### **3.4. OBJETIVOS**

**GENERAL:** Implementar un Plan Estratégico que oriente la consecución de la misión y visión para la que fue creada la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.

#### **ESPECÍFICOS:**

- Mejorar el servicio que brinda esta Institución a través de políticas y estrategias que crearán nuevos escenarios para el bienestar socio-económico.
- Reactivar la economía de sus asociados a través de una buena comunicación, en donde se logre entender la misión y visión que es la filosofía de la cooperativa.

### **3.5. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA." DEL CANTÓN SALCEDO.**

La estructuración del Plan Estratégico se realiza mediante dos etapas, la primera etapa de este proceso es el Diagnóstico de la Situación Actual de la institución en la que se procede a establecer la identificación de clientes externos e internos, el análisis entorno y organizacional de la cooperativa y la segunda consiste en la Estructuración del Plan Estratégico, en donde se realiza la formulación de la misión, diseño de la visión, definición de valores corporativos, formulación de objetivos globales, estrategias y políticas.

Es importante mencionar que no se puede omitir ningún paso mencionado, ya que de su correcto desarrollo depende el en gran parte del éxito de la investigación, puesto que los resultados obtenidos en las encuestas serán utilizados como un punto de partida para la elaboración y fortalecimiento del Plan Estratégico.

**PRIMERA ETAPA:  
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN  
ACTUAL**



1

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES  
EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE  
SUS DEMANDAS



2

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES  
INTERNOS Y DETERMINACIÓN DE  
SUS DEMANDAS



3

ANÁLISIS DEL ENTORNO  
(IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS Y  
OPORTUNIDADES)



4

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL  
(IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS  
Y DEBILIDADES)

### 3.5.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 3.5.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS.

Se identifica como clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." a las siguientes personas, grupos de personas y organismos:

- Organismos de control
- Gobierno
- Comunidad
- Medios de comunicación
- Bancos
- Proveedores
- Clientes
- Socios

**Demandas de los Clientes Externos.-** Las encuestas se realizaron únicamente a los socios los cuales demandan:

- ❖ Seguridad y confianza. - Los clientes depositarán sus ahorros, sus capitales para obtener beneficios sin ninguna inseguridad.

- ❖ Incentivos al ahorrista.- La cooperativa a través de sus servicios, rifas, becas estudiantiles, logrará motivar a los ahorristas.
  
- ❖ Atención amable y cordial para todos.- Existe una buena práctica de las relaciones humanas y públicas, lo que producirán prestigio y buenos comentarios de los asociados.
  
- ❖ Horario cómodo.- La atención a sus clientes serán interrumpido para que puedan realizar sus tramites en la mañana y tarde, inclusive en horas de almuerzo.
  
- ❖ Información permanente de los productos financieros y beneficios sociales.- La oficina de información ganará prestigio por la atención en cuanto a la información de los servicios y beneficios que brindará a sus socios.
  
- ❖ Acceso fácil a los productos y servicios.- Existirá facilidad de acceso a los productos y servicios ya que los tramites se realizarán a la brevedad posible.
  
- ❖ Innovación en productos y servicios.- Esto se logrará incrementar a futuro.

- ❖ Intereses razonables.- La visión de la cooperativa logrará que los clientes se interesen por ella.
  
- ❖ Rapidez en la atención.- No se interrumpirán los trámites ya que descartarán la acción burocrática.

### **3.5.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS.**

Se identifica como clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." a todos los empleados de la institución tales como:

- Personal administrativo
- Personal de limpieza
- Personal de Guardianía
- Personal médico, etc.

**Demandas de los Clientes Internos.-** Las encuestas se realizaron únicamente a los empleados administrativos de la cooperativa los cuales demandan:

- ❖ Capacitación permanente.- Se promocionará la actualización profesional de conocimientos técnicos.

- ❖ Remuneración adecuada.- Serán justas acordes a su desempeño profesional.
- ❖ Estabilidad laboral.- Garantizará la estabilidad laboral por el desarrollo y capitalización que logrará por la gran demanda de sus asociados.
- ❖ Comunicación y participación efectiva.- Existirá una buena intercomunicación en el futuro entre sus asociados.
- ❖ Buenas condiciones de trabajo.- El ambiente de trabajo se dará en un ritmo de confianza y alegría para sentirse más a gusto en el mismo.
- ❖ Oportunidad de ascensos.- La capacitación será un factor importante para lograr sus ascensos.
- ❖ Directivos competentes y honestos.- El cultivo de valores se formará orientados a la honestidad.
- ❖ Incentivos por su trabajo.- Se descartará los castigos por que se trabajará con personal más responsable, que tendrán incentivos de toda naturaleza.

- ❖ Un grupo de trabajo agradable y confiable.- El trabajo en equipo será dentro del marco de cordialidad, respeto y apoyo.

### **3.5.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)**

#### **OPORTUNIDADES**

- Reconocimiento de la comunidad
- Confianza en las cooperativas.
- Competencia leal.
- Poca credibilidad en sistema bancario.
- Crecimiento estable de la demanda.
- Mercado nacional por explotar.
- Incremento de fuentes de trabajo.

#### **AMENAZAS**

- Entorno del país incierto.
- Huelgas, paros.
- Incremento de competencia desleal.
- Desempleo Progresivo.
- Empresas financieras fantasmas.



### **3.5.1.4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

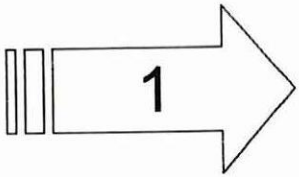
#### **FORTALEZAS**

- Horario de atención interrumpido.
- Confianza de clientes y socios.
- Buena tecnología.
- Buena cobertura: Ambato, Puyo, Salcedo, Píllaro, Baños.
- Convenios con: laboratorios clínicos, Farmacias, Clínicas, etc.
- Alternativas de nuevos productos como cajeros automáticos.
- Infraestructura propia.
- Capacidad gerencial de los directivos.
- Experiencia de muchos años.

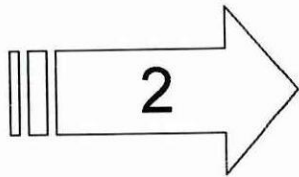
#### **DEBILIDADES**

- Falta de capacitación a los empleados.
- Falta de sistema de trabajo en equipo.
- Falta de motivación e incentivos a empleados.
- Inversión publicitaria baja.
- Desconocimiento por parte del socio sobre beneficios sociales
- Falta de incentivo al ahorrista

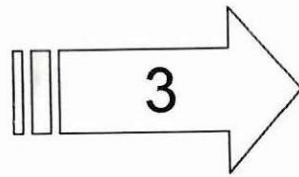
**SEGUNDA ETAPA:  
ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN  
ESTRATÉGICO**



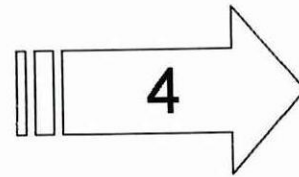
FORMULACIÓN DE LA MISIÓN



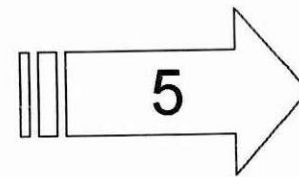
DISEÑO DE LA VISIÓN DE FUTURO



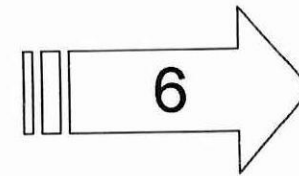
DEFINICIÓN DE VALORES  
CORPORATIVOS



FORMULACIÓN DE OBJETIVOS  
GLOBALES



FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS



FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

## **3.5.2. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **3.5.2.1. MISIÓN**

La misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." es participar activamente en el movimiento cooperativo dentro del sector copartícipe de la economía, ofreciendo productos financieros autorizados de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios y clientes, dentro de los valores que rigen a la cooperativa; procurando una rentabilidad razonable para revertirla en beneficio social y cultural de la comunidad, generando empleo, confianza y organización integral en un marco de solvencia.

### **3.5.2.2. VISIÓN**

La cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." será siempre la pionera en entregar productos financieros diversificados, beneficios sociales y culturales de calidad, contará con la mejor tecnología, integrando a todas sus oficinas para dar un servicio rápido, oportuno y seguro; flexible para adaptarse a los cambios del entorno y demandas de sus socios y clientes, contará permanentemente con un equipo humano profesional formando, calificado, competente y productivo, comprometido con los intereses



institucionales, motivado y reconocido por su eficiencia; será una organización con sólido prestigio, solvencia, confianza y credibilidad.

### 3.5.2.3. DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

- **AMISTAD.-** La amistad que fomenta la cooperativa se convierte en la base de la sociedad, porque tiene un fundamento sólido para relacionarse y esta basada en el conocimiento mutuo.
- **CONFIANZA.-** Establecerá relaciones basadas en la credibilidad a nivel interno y externo de la cooperativa, a través de reuniones, conferencias, programas sociales, deportivos de convivencia.
- **PUNTUALIDAD.-** Se determinará horarios en la realización de actividades para que se respeten, mantendrá la comunicación sobre el conocimiento de la entidad, como un cultivo de valor que se transforma en una verdadera cultura de la puntualidad.
- **HONESTIDAD.-** La transparencia en las relaciones se reflejan en los actos de las personas, por cuanto la concientización de sus asociados permitirá su perfeccionamiento ético y moral.

- **RESPECTO.**- Actuar con base en límites que preserven las relaciones entre las personas y mantengan otros valores latentes, serán la carta de presentación de la cooperativa.
- **CALIDAD.**- Es fundamental mantener y elevar el grado de satisfacción que tiene el socio y cliente respecto al producto y servicio, que tiende a llegar a la excelencia.
- **COMUNICACIÓN.**- Es importante establecer medios adecuados para que la información deseada llegue a los clientes internos y externos sin interferencias y los mensajes no sean distorsionados.
- **SERIEDAD.**- El mantener la imagen de la cooperativa tiene mucho que ver con el manejo formal de los planes y programas establecidos, que le dará prestigio y buen nombre dentro del campo empresarial financiero.
- **MEJORA CONTINUA.**- La importancia de aprender de los errores para poder sobresalir y triunfar dentro de un mercado competitivo se logrará con la capacitación constante.

- **PRESTIGIO.-** La imagen corporativa de la institución es una consecuencia directa del cumplimiento de los valores expuestos anteriormente para ampliar su cobertura a otros sectores del país.

### **3.5.2.4. OBJETIVOS GLOBALES, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS**

**OBJETIVO 1:** Mantener el número de socios existentes y tratar de aumentarlos.

#### **POLÍTICAS**

1. Fortalecer la imagen de la cooperativa.
2. Mejorar la atención en todos los servicios que ofrece la cooperativa.
3. Brindar servicios ágiles y oportunos a sus socios.

#### **ESTRATEGIAS**

1. Para fortalecer la imagen de la cooperativa se realizará convenios publicitarios: radio, diarios, televisión, Internet, etc.
2. El personal deberá asistir a cursos de relaciones humanas y atención al cliente.

3. Se dará incentivos a los empleados para que de esta manera entreguen un servicio de excelencia a los socios y clientes.

**OBJETIVO 2:** Captar más depósitos comunes y a plazo fijo

## **POLÍTICAS**

1. Incentivar al ahorrista y niño ahorrista a seguir invirtiendo en la cooperativa.
2. Buscar mercados potenciales en empresas y asociaciones.
3. Lograr que el socio y/o cliente renové su inversión en la Cooperativa.

## **ESTRATEGIAS**

1. Entregar a todos los ahorristas y en especial a los niños premios por su inversión (dependiendo de los montos de depósitos y saldos).
2. Realizar una lista selectiva de posibles socios y clientes.
3. La cooperativa instaurará un fondo de inversión para jubilados.



**OBJETIVO 3:** Mejorar anualmente la satisfacción de los socios y clientes.

## **POLÍTICAS**

1. Ofrecer al socio y/o cliente un ambiente agradable y positivo.
2. Promover la utilización de los diferentes servicios sociales que presta la cooperativa a sus socios.
3. Satisfacer con gentileza y consideración las dudas e inquietudes de los socios y/o clientes.

## **ESTRATEGIAS**

1. Recordar permanentemente al personal que atiende al público que "el cliente es primero y es la razón de ser de la institución".
2. Se ofrecerá al personal trimestralmente, charlas de actualización de los servicios que brinda la cooperativa, de manera que esté capacitado y dispuesto a promover la utilización de los mismos.
3. Realizar reuniones mensuales con todo el personal para informar las tasas de interés, los servicios que presta la cooperativa, el horario de atención, etc.; de manera que el socio y/o cliente pueda satisfacer sus inquietudes.

**OBJETIVO 4:** Obtener una mayor rentabilidad anual

## **POLÍTICAS**

1. Lograr que el trabajo de todo el personal sea más productivo.
2. Ampliación de mercados para las líneas de crédito de la cooperativa.
3. Reducir el gasto operacional de la cooperativa.

## **ESTRATEGIAS**

1. Se emprenderá una campaña interna (folletos, hojas volantes, reuniones, capacitación, etc.) para promocionar todos los productos y/o servicios que presta la cooperativa.
2. Se conseguirá alianzas importantes de negocios a largo plazo con los proveedores.
3. Cada mes se realizará un control estricto del flujo de gastos por departamento o área; es decir se llevará a cabo una evaluación de los materiales que usa cada uno.

**OBJETIVO 5:** Incrementar los créditos en la cooperativa.

## **POLÍTICAS**

1. Capacitar al personal de crédito y difundir por los medios de comunicación los diferentes créditos que se otorgan en la cooperativa.
2. Aumentar la productividad del personal de crédito.
3. Aumentar el control para cada oficial de crédito

## **ESTRATEGIAS**

1. Se informará a todo el personal acerca de los requisitos para solicitar un crédito, de esta manera se logrará el personal realice publicidad fuera de la cooperativa con sus amigos y familiares Se establecerá estándares mínimos de entrevistas, ingresos de solicitudes y desembolsos de créditos.
2. Se ofrecerá al personal trimestralmente, charlas de motivación, de manera que esté entrenado y dispuesto a entregar un servicio de excelencia.
3. Con el afán de disminuir los rechazos; el oficial de crédito asesorará al socio y/o cliente acerca de todos los requisitos para solicitar un crédito.

### **3.6. PLAN DE TRABAJO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

En los siguientes planes se detallan los objetivos para los departamentos importantes de la entidad, la prioridad estratégica que está en línea con los objetivos y con las actividades que deben desarrollarse para el cumplimiento de los mismos, indica también el responsable y por último el resultado esperado.

El objetivo de la cooperativa es implantar en forma global la conceptualización de cada departamento, detallando cuales son sus funciones y el compromiso que deben tener con la institución para que con el Plan Estratégico pueda visualizar en forma más clara las tácticas a seguir, los medios para hacerlo y así llegar en el futuro a las condiciones ideales que necesariamente estarán en concordancia con la misión y visión de la cooperativa.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PRIORIDAD ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
<p><b>Objetivo 1</b> Crecimiento del número de socios actuales.</p>	<p>Crecimiento y participación en el mercado de captaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer incentivos por la apertura de la libreta en cuentas de ahorro a cada socio (llaveros, esferos, camisetas, etc.)</li> <li>• Ofrecer incentivos a los niños por abrir su libreta Panchitos (juguetes, alcancía, etc.)</li> <li>• Promocionar la cuenta infanto juvenil en escuelas y colegios del cantón por medio de visitas personales.</li> <li>• Mercadear cuentas normales a clientes por medio de visitas a dirigentes de comunidades, empresas, etc.</li> </ul>	<p>- Gerente - Departamento de información. - Secretaria.</p>	<p>Captación de más socios en el mercado, incremento de socios satisfechos por el servicio brindado.</p>

<p><b>Objetivo 2</b> Incremento de socios satisfechos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener charlas periódicas con todo el personal para que tengan conocimiento de los productos y tasas que tiene la cooperativa.</li> <li>• Realizar rifas periódicas.</li> <li>• Celebrar convenios con locales comerciales, productos de primera necesidad, consiguiendo descuentos para los socios.</li> <li>• Brindar a los socios caramelos o alguna bebida hasta ser atendidos.</li> </ul>	<p>- Gerente - Departamento de información. - Secretaria.</p>	<p>Atender de mejor manera a los socios que adquieran algún servicio.</p>
<p><b>Objetivo 3</b> Mejorar la imagen de la planta física del departamento de servicios cooperativos.</p>	<p>Potenciar la buena imagen de la cooperativa tanto en los clientes internos como en los externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el departamento de limpieza para que la cooperativa luzca siempre aseada.</li> <li>• Cuidar que los informativos publicados tanto en el interior de la cooperativa como en la prensa estén siempre actualizados.</li> </ul>	<p>- Departamento de limpieza. - Gerencia</p>	<p>Mantener el reconocimiento por parte de los clientes internos y externos.</p>

**DEPARTAMENTO: CRÉDITO****GERENTE:** Lic. Enrique Velasteguí

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PRIORIDAD ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
<b>Objetivo 1</b> Incrementar las líneas de crédito.	Crecimiento y participación en el mercado de líneas de crédito.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrecer Información directa de líneas de crédito a los socios en forma clara y completa.</li></ul>	Jefe del Departamento de Crédito.	Mayor posicionamiento del mercado.
<b>Objetivo 2</b> Disminuir el costo operacional.	Minimizar el costo operacional del departamento.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso necesario del teléfono.</li><li>• Mejor aprovechamiento del recurso material.</li></ul>	Jefe del Departamento de Crédito.	Mantener una utilidad razonable en cuanto a recursos materiales.
<b>Objetivo 3</b> Agilizar eficientemente las concesiones de crédito.	Optimizar el proceso.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agilizar informes.</li><li>• Disminuir procesos manuales.</li></ul>	Jefe del Departamento de Crédito.	Conseguir que el socio se sienta muy conforme agilizando los tramites de crédito.

<p><b>Objetivo 4</b> Disminuir el nivel de la cartera vencida.</p>	<p>Minimizar el riesgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y analizar reportes de saldos.</li> <li>• Sectorizar por montos y ubicación geográfica.</li> <li>• Coordinación de evaluación telefónica y verificación domiciliaria para la correcta calificación de los socios y clientes aspirantes a créditos.</li> </ul>	<p>Jefe del Departamento de Crédito.</p>	<p>Disminuir el nivel de provisiones mensuales, minimizar el cargo a resultados.</p>
--	-----------------------------	--	--	--

**DEPARTAMENTO:** Computo

**GERENTE:** Lic. Enrique Velasteguí

OBJETIVOS	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
<p><b>Objetivo 1</b> Implantar un sistema para el Dep. de crédito.</p>	<p>Implementación con nuevas tecnologías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del sistema.</li> </ul>	<p>Jefe del Departamento de Computo.</p>	<p>Mayor grado de automatización del proceso.</p>

<p><b>Objetivo 2</b> Implementación de un página de Internet y correo electrónico.</p>	<p>Crear una página informativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer los servicios que presta la cooperativa.</li> <li>• Informar consultas o inquietudes (saldos, ingreso de solicitudes Crédito).</li> </ul>	<p>Jefe del Departamento de Computo.</p>	<p>Dar mayores facilidades al socio y cliente con una cobertura a nivel nacional...</p>
<p><b>Objetivo 3</b> Mejorar red interna de datos.</p>	<p>Adquisición e instalación de equipos de mayor velocidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de equipos.</li> </ul>	<p>Jefe del Departamento de cómputo.</p>	<p>Conseguir que el socio se sienta muy conforme agilitando sus tramites y mayor grado de automatización en el proceso.</p>

GERENTE: Lic. Enrique Velasteguí

OBJETIVOS	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
<p><b>Objetivo 1</b> utilizar un sistema actual de contabilidad computarizada.</p>	<p>Implementación con nuevas tecnologías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el Dep. de cómputo.</li> <li>• Ejecución del sistema.</li> </ul>	<p>Jefe del Departamento de Contabilidad.</p>	<p>Mayor grado de automatización del proceso y agilidad del mismo.</p>
<p><b>Objetivo 2</b> Viabilizar oportunamente la información tributaria y financiera.</p>	<p>Agilidad en los procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar a tiempo los formularios tributarios.</li> <li>• Implantar mecanismos para recibir y enviar información.</li> <li>• Mejorar la coordinación entre contabilidad y otro dep. de la institución.</li> </ul>	<p>Jefe del Departamento de Contabilidad.</p>	<p>Poder tomar correctivos en forma oportuna.</p>
<p><b>Objetivo 3</b> Elaboración de balances diarios y oportunos.</p>	<p>Disminuir proceso manuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar información.</li> <li>• Automatizar las transacciones contables.</li> <li>• Coordinar con el Dep. de Crédito</li> </ul>	<p>Jefe del Departamento de contabilidad..</p>	<p>Mayor confiabilidad y rapidez en la entrega de resultados, prescindiendo de acciones que se realizan manualmente.</p>

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PRIORIDAD ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
<b>Objetivo 1</b> Crecimiento de captaciones .	Crecimiento y participación en el mercado de captaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la imagen de ventanillas, agilizando la atención en estas áreas.</li> <li>• Atender a los socios y clientes con amabilidad y buen trato.</li> <li>• Acoger inquietudes de los socios y clientes con paciencia manteniendo una conversación amable con los mismos.</li> </ul>	Integrantes del Departamento de ventanillas.	Potenciar el área de inversiones, crear una nueva imagen de credibilidad en la colectividad.
<b>Objetivo 2</b> Disminuir el costo operacional	Minimizar el costo operacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de recursos básicos.</li> <li>• Optimizar el uso de los servicios básicos(luz, agua, etc)</li> </ul>	Integrantes del Departamento de ventanillas.	Mantener una utilidad razonable.
<b>Objetivo 3</b> Fortalecer el buen	Mejorar la atención y eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar permanentemente al personal, en especial a quienes atienden al público.</li> </ul>	Integrantes del Departamento de Ventanillas.	Mejorar la imagen de la cooperativa.

<p>funcionamiento administrativo y operativo de todo el departamento.</p>			
<p><b>Objetivo 4</b> Mantener en un porcentaje bajo la cartera vencida.</p>	<p>Minimizar el riesgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las actividades de gestión de cobro.</li> <li>• Atender las inquietudes de los clientes que se acercan a cancelar sus créditos, tanto vigentes como vencidos.</li> </ul>	<p>Integrantes del departamento de ventanillas.</p>
			<p>Fortalecer la solvencia de la cooperativa.</p>



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación he llegado a las siguientes conclusiones:

- El Plan Estratégico planteado es una herramienta valiosa, principalmente del Consejo Administrativo y la Gerencia General de la Cooperativa para adoptar cambios significativos que permitan dar una mejor dirección a toda la institución y crecer con paso firme, mediante políticas y estrategias de desarrollo.
- El Diagnóstico de Situación Actual interna, muestra que el entorno de la Cooperativa es regular, pues no goza de confiabilidad entre sus empleados, socios y clientes al brindar un servicio que no está acorde a sus necesidades económicas.
- La atención a los socios mediante los diferentes departamentos es muy buena, porque cada uno de ellos se dedica a labores o actividades específicas, que facilitan los trámites en el menor tiempo posible y con gran eficiencia.

La información de los beneficios sociales y algunos servicios financieros que presta la Cooperativa es deficiente, por la falta de difusión de sus empleados a través de los diferentes medios de comunicación.

La situación externa muestra una perspectiva optima, pues el reconocimiento de la colectividad hacia la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." es de confianza y credibilidad a pesar de la situación actual por la que atraviesa el Sistema Financiero, reflejando así la buena imagen que tiene la Institución.

## **RECOMENDACIONES:**

Que los recursos humanos con los que cuenta la Institución debe estar constantemente motivado, capacitado para que sean entes comprometidos con la misión, visión, valores corporativos, ya que constituyen la filosofía de la Cooperativa.

Que la Cooperativa debe estar en constante monitoreo y diagnóstico para seguir fortaleciendo su Plan Estratégico que es el puntal fundamental para una administración correcta.

- Que a través de sus diferentes departamentos de información y medios de comunicación se brinde un mejor asesoramiento y orientación en cuanto a algunos servicios financieros y beneficios sociales se refiere, para la mejor utilización de los mismos.
  
- Que cada uno de los colaboradores de la Cooperativa debe hacerse el compromiso sincero de trabajar como un solo equipo, ya que así se logrará el crecimiento personal, de la Cooperativa y de la comunidad en general.
  
- Que la cooperativa en forma inmediata ponga en práctica el Plan Estratégico propuesto, ya que permitirá cambios significativos en la gestión administrativa y financiera.
  
- Dar a conocer que este Plan Estratégico permitirá cambios significativos no solo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Del Cantón Salcedo, sino para todas las empresas en general sin distinción de ninguna clase.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ACCIONES:** Son las participaciones que otorgan el derecho de propiedad sobre una empresa. Representan, por lo tanto, cada una de las partes en que se divide el capital de una sociedad mercantil.

**ADMINISTRACIÓN:** Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

**CRÉDITO:** Es la transferencia de ahorro de unos agentes económicos a otros que no tienen suficiente dinero para realizar las actividades económicas que desean.

**CONTABILIDAD:** Es el proceso mediante el cual se identifica, mide, registra y comunica la información económica de una organización o empresa, con el fin de que los gestores puedan evaluar la situación de la entidad.



**COOPERATIVAS DE CRÉDITO:** Son las que reciben ahorros y depósitos, a la vez que hacen préstamos, descuentos y verifican cobros y pagos por cuenta de los socios.

**ESTATUTO:** Es el conjunto de reglas que norman su funcionamiento interno, cada cooperativa prepara su propio estatuto, sin embargo hay algunas disposiciones que necesariamente se deben incluir en todos por mandato de la ley y el reglamento.

**FILOSOFÍA:** Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar todo comportamiento y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma.

**FINANZAS:** Término aplicado en economía al conjunto de operaciones de compra-venta de instrumentos legales, cuyos propietarios tienen ciertos derechos para percibir, en el futuro, una determinada cantidad monetaria.

**FODA:** Es una importante herramienta de estrategias que conducen al desarrollo del diagnóstico de la situación actual de la empresa.

**GARANTE:** Se constituye solidariamente responsable con el deudor.

**GERENCIA:** La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

**GERENTE:** Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

**LIDERAZGO:** La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

**PERCEPCIÓN:** Es el proceso mediante el cual la conciencia integra los estímulos sensoriales sobre objetos, hechos o situaciones y los transforma en experiencia útil.

**PROCESOS:** Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras, son series cronológicas de acciones requeridas, son pautas de acciones más que de pensamiento, que

detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

**RECURSOS HUMANOS:** Son el mayor activo de las empresas y se han de gestionar como tales; por ello, el liderazgo y la capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales son elementos críticos.

**SOCIEDAD:** Es la unión de dos o más individuos que realizan actividades con una misma finalidad, pudiendo estar o no formalmente legalizada dicha unión o asociación.

**TECNOLOGÍA:** Bien gestionada puede y debe ser una ventaja de la empresa sobre sus competidores. Tecnologías emergentes como Internet, los sistemas de información, el comercio electrónico, dispositivos móviles, etc., aportan grandes posibilidades para el desarrollo de la empresa, siempre que se tengan en cuenta cuáles son los recursos y necesidades de cada organización.

# BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFÍA:

### Bibliografía Básica

HANDSCOMBE, Richard, Liderazgo Estratégico, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 1992.

GOMEZ, Guillermo, Planeación y organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 1992 .

STEINER, George, Planificación Estratégica, Editorial Continental, Primera Edición, México 1981.

OMINTZBERG, Henry, El Proceso Estratégico, Editorial Prentice may, Hispanoamericana, Segunda Edición, México 1991.

WELCH, Jack, Administración General.

REINOSO, Víctor, El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas, Primera Edición, Riobamba-Ecuador 1983.

CALDAS M, Marco Antonio, Planificación Financiera, Primera Edición, Quito-Ecuador 200.

ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, Planificación Estratégica, Primera Edición, Quito-Ecuador 200.

### **Bibliografía de Consulta**

GUTIERREZ, Abraham, Curso de Elaboración de Tesis y Actividades Académicas, Ediciones Serie Didáctica A.G., Quito-Ecuador 1992.

ULLOA, Francisco, Guía para Investigación, Latacunga 1998.

IZQUIERDO, Enrique, Investigación Científica, Quinta Edición, Loja-Ecuador 2000

Diccionario Enciclopédico Universal Aula, Segunda Edición.

Microsoft Corporación, Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002.

### **Bibliografía Citada**

CASTRO, Alfonso, Manual de Administración Financiera para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

ANDRADE, Wilson, Manual de Principios Básicos de Administración en la Empresa, Latacunga – Ecuador 2001.

MENDOZA, Luis Aníbal, Legislación Laboral, Ediciones Nueva Luz, Guayaquil – Ecuador.

VAZQUEZ, Germán, Cooperativismo, Ediciones Artes Gráficas, Novena Edición, Ecuador.

VAZQUEZ, Germán, Curso de Legislación Laboral, Ediciones Artes Gráficas, Vigésima Edición, Ecuador.

WWW. MONOGRAFÍAS.Com

ANEXOS

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

Encuestas dirigidas a Empleados para solicitar información acerca del desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.

**OBJETIVO.-** Conocer el nivel de Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." y su grado de impacto en los socios.

**INSTRUCTIVO.-** Infórmese cuidadosamente de las preguntas y luego marque con una X en el paréntesis de la respuesta que creyere conveniente, ya que de ello dependerá el éxito de este trabajo investigativo.

1.- ¿Cómo considera a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."?

- de servicio ( )
- oportuna ( )
- innovadora ( )
- segura ( )
- otra ( )



**2.-** La relación laboral del Gerente de la Cooperativa "San Francisco Ltda." sucursal Salcedo con los empleados de los diferentes departamentos es:

- muy buena ( )
- buena ( )
- regular ( )
- mala ( )

Por qué? .....

**3.-** Las decisiones que toma el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Sucursal Salcedo son:

- muy adecuadas ( )
- ligeramente adecuadas ( )
- adecuadas ( )
- inadecuadas ( )
- otras ( )

Por qué? .....

**4.-** Para mantener o mejorar el trabajo en equipo entre los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." debería haber:

- comunicación ( )
- compañerismo ( )
- coordinación ( )
- respeto ( )

Por qué? .....

**5.-** ¿En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." se presentan reclamos de los socios por falta de información?

- siempre ( )
- con frecuencia ( )
- a menudo ( )
- nunca ( )

Por qué? .....

**6.-** Identifique los siguientes recursos de más importancia con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

- infraestructura ( )
- tecnología ( )
- espacio físico ( )
- otros ( )

**7.-** ¿Un buen empleado qué valores corporativos debe entregar a la Institución para la que trabaja?

- creatividad ( )
- eficiencia ( )
- liderazgo ( )
- lealtad ( )
- puntualidad ( )
- otros ( )

Por qué? .....

**8.-** Los cursos de capacitación que dicta la Cooperativa de Ahorro y

Crédito "San Francisco Ltda." a sus socios tiene resultados:

- excelentes ( )
- muy bueno ( )
- bueno ( )
- regular ( )
- mala ( )

Por qué? .....

**9.-** ¿Conoce qué es un Plan Estratégico?

- si
- no

Por qué?.....

**10.-** ¿Se aplica un Plan Estratégico en esta sucursal?

- si
- no

Por qué?.....

**11.-** ¿De contestar que si se aplica, en qué parte ha obtenido mejores resultados la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."?

.....  
.....



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

Encuestas dirigidas a Socios para solicitar información acerca del desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." del Cantón Salcedo.

**OBJETIVO.-** Conocer el nivel de Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y crédito "San Francisco Ltda." Y se grado de impacto en los socios.

**INSTRUCTIVO.-** Infórmese cuidadosamente de las preguntas y luego marque con una X, la casilla de la respuesta que creyere conveniente, ya que de ellos dependerá el éxito de este trabajo investigativo.

**1.-** ¿Cómo identifica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."?

- muy confiable ( )

- confiable ( )

- no confiable ( )

Por qué? .....

**2.- A su criterio la atención que le brinda la Cooperativa de Ahorro y**

**Crédito "San Francisco Ltda." es:**

- excelente ( )
- muy Buena ( )
- buena ( )
- regular ( )
- mala ( )

Por Qué? .....

**3.- Usted piensa que invertir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito**

**"San Francisco Ltda." es:**

- segura ( )
- rentable ( )
- no rentable ( )

Por qué? .....

**4.- Califique la atención que recibe en los diferentes departamentos**

**o áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."**

- excelente ( )
- muy buena ( )
- buena ( )
- regular ( )
- mala ( )

Por Qué? .....

5.- En dónde ha recibido información acerca de los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."?

- Dep. de información ( )
- cursos dictados por la Coop. ( )
- radio ( )
- no a recibido información ( )
- otros ( )

6.- Usted cree qué tener acceso a un servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." es:

- muy fácil ( )
- fácil ( )
- complicado ( )
- muy complicado ( )

Por qué? .....

7.- Con el horario de atención de 08H00 a 18H00 que le brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." usted se siente:

- muy conforme ( )
- conforme ( )
- inconforme ( )

Por qué? .....

8.- ¿De los beneficios sociales que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." señale cuál utiliza usted?

- Médico – odontológico ( ) - almacén y comisariato ( )

- Becas estudiantiles ( ) - educación cooperativa ( )
- Mortuoria ( ) - enlace con otras sucursales ( )
- Pago de planillas de luz ( ) - asistencia social ( )

Por qué? .....

**9.-** De los servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." indique 3 que usted conoce?

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

**10.-** ¿De qué manera aprovecha los servicios financieros que oferta la cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." ?

- capitalizando ( )
- construcción ( )
- educación ( )
- adquisición de bienes ( )
- viajes ( )
- otros ( )

Por qué? .....

Ry: