



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
**INGENIERAS DE EMPRESAS**

**TEMA**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO SANTIAGO DE QUITO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2012 - 2016**

**DEYSI ROCÍO CASCO ZUMBA**  
**GINA PATRICIA GÓMEZ MOCHA**

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL:**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

---

Ing. Carlos Augusto Delgado Rodríguez

**DIRECTOR DE TESIS**

---

Ec. Marco Antonio González Chávez

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

### **CERTIFICADO DE AUTORÍA:**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de nuestra autoría.

Deysi Rocío Casco Zumba

Gina Patricia Gómez Mocha

## **DEDICATORIA**

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy,  
cuidándome y dándome sabiduría para continuar y alcanzar  
este triunfo.

A mis padres Alberto y Rosa, quienes han velado por mi siendo  
mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en  
cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento,  
los amo.

A mis hermanas Jenny, Johanna y Jessica, por estar conmigo y  
apoyarme siempre, las quiero mucho.

A mi sobrina preciosa Naomi, quien ha sido y es una motivación,  
inspiración y felicidad.

Gina Gómez M.

## DEDICATORIA

Hijo mío, luz de mi vida, estrella de mi cielo,  
mi vida es para ti, tuyo es mi espacio, mi tiempo,  
tu, la dicha más grande que Dios me ha dado,  
sin duda, por ti mi vida ha valido la pena...

Entre todos sus ángeles, Dios escogió el mejor,  
pedacito de vida, que a mi mundo llegó,  
y al tenerte entre mis brazos, desbordante de alegría,  
fue el momento más hermoso, más eterno de mi vida...

Hoy, después de desvelos, de llantos, de regaños,  
pero también de alegrías, de risas, de juegos, de fiestas,  
de verte dormido en mi regazo, de secarte esas lagrimas...  
después de todo eso no sé cómo agradecerle a Dios,  
de haberme dado el regalo más grande de la vida...

Esta tesis te la dedico a ti, MI BEBE FABRIZIO PAUL, pues tú eres sin duda, la  
parte más importante de mi vida,  
Gracias por ser mi hijo, pero sin duda...  
gracias por permitirme ser tu Madre...

Mami, me siento la hija más orgullosa de tener a la mejor mamá del mundo, gracias por todo tu esfuerzo, tu apoyo y por la confianza que depositaste en mí.

Gracias porque siempre aunque lejos has estado a mi lado.

Papi, éste es un logro que quiero compartir contigo, gracias por ser mi papá y por todos los consejos que siempre me has dado y por creer en mí. Quiero que sepas que ocupas un lugar especial.

Anita, gracias ñaña porque siempre estuviste incondicionalmente a mi lado en todos los momentos de mi vida, eres muy especial para mí.

Raúl, sé que desde niño dedicaste tu valioso tiempo para cuidar de nosotras, gracias ñaño por tus consejos y por el poco tiempo y muy valioso que compartiste con tus seres queridos; espero que regreses muy pronto y volvamos a estar juntos y la familia completa.

A mis sobrinos Madelita y Raulito, aunque la distancia nos separe, quiero que sepan que siempre los recuerdo y los llevo en mi corazón, quiero ser un ejemplo de superación para ustedes.

A mi querido esposo Diego Paul, por su comprensión, paciencia y por cuidar cada momento de nuestro hijo, mientras culminaba la tesis.

Al más especial de todos, a ti Señor porque me guiaste siempre por el mejor camino, y esto permitió que hiciera realidad este sueño, por todo el amor con el que me rodeas y porque me tienes en tus manos.

Deysi Casco Z.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos sabiduría y fortaleza para que fuera posible la culminación de este sueño.

A nuestros Padres por el apoyo incondicional que nos brindaron, por todos los sacrificios que hicieron a largo de nuestras carreras, así como su comprensión y paciencia en momentos difíciles que tuvimos.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela Ingeniería de Empresas, por abrirnos sus puertas para cumplir con uno de nuestros sueños, ser Ingenieras.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santiago de Quito Ltda.”, por facilitarnos la información necesaria para cumplir y aprender como un pasomás de nuestra carrera.

A nuestros maestros de toda la vida estudiantil politécnica por impartir los conocimientos necesarios que serán los fundamentos para ejercer nuestra profesión.

Al Ing. Carlos Delgado director de la tesis, al Ec. Marco González miembro del tribunal de tesis, que con sus enseñanzas nos guiaron para la realización de la tesis.

Y a todas las personas que han colaborado para poder alcanzar esta meta.

Deysi Rocío Casco Zumba

Gina Patricia Gómez Mocha

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Certificación del tribunal.....	I
Certificado de autoría.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	VI
Índice de cuadros .....	X
Índice de gráficos.....	XI
Índice de tablas.....	XII
Indice de anexos.....	XIII
Introducción .....	XVI
CAPÍTULO I	
1. GENERALIDADES.....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.3 Justificación .....	3
1.4 Objetivos .....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos .....	5
1.5 Marco teórico del proyecto.....	6
1.5.1 Antecedentes de la investigación.....	6
1.5.2 Marco teórico .....	6
1.5.2.1 Cooperativa.....	7
1.5.2.1.1 Los tipos de cooperativas .....	8
1.5.2.2 Planificación.....	8
1.5.2.3 Estrategia.....	9
1.5.2.4 Planificación estratégica .....	10
1.5.2.4.1 Estructura del plan estratégico.....	12
1.5.2.4.2 Matriz efe .....	14
1.5.2.4.3 Matriz efi .....	15
1.5.2.4.4 Matriz foda .....	16
1.5.2.4.5 Matriz de perfil competitivo .....	18

## CAPÍTULO II

### 2. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTIAGO DE QUITO LTDA.” ..... .....20

2.1	Descripción de la cooperativa.....	20
2.2	Antecedentes históricos.....	20
2.3	Información general de la cooperativa.....	21
2.3.1	Ubicación geográfica.....	21
2.4	Estructura orgánica y funcional de la cooperativa.....	22
2.4.1	Organigrama estructural de la cooperativa.....	22
2.4.2	Descripción de funciones de la cooperativa.....	23
2.5	Productos financieros de la cooperativa.....	24

## CAPÍTULO III

3.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTIAGO DE QUITO LTDA.”.....	26
3.1	Análisis externo.....	26
3.1.1	Aspecto demográfico.....	26
3.1.2	Aspecto económico.....	29
3.1.2.1	Tasas de interés.....	29
3.1.2.2	Inflación.....	32
3.1.2.3	Población económicamente activa.....	33
3.1.2.4	Riesgo país.....	34
3.1.2.5	Producto interno bruto.....	35
3.1.2.6	Desempleo.....	36
3.1.2.7	Crédito.....	37
3.1.2.8	Remuneración.....	44
3.1.3	Aspecto político.....	45
3.1.3.1	Constitución de la república.....	46
3.1.4	Aspecto legal.....	48
3.1.4.1	Base legal.....	48

3.1.4.1.1 Ley de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) .....	48
3.1.5 Aspecto tecnológico.....	51
3.1.5.1 Proveedores.....	52
3.1.6 Competencia.....	53
3.2 Análisis interno.....	54
3.2.1 Los socios.....	54
3.2.2 Aspectos administrativos .....	55
3.2.3 Aspectos operativos.....	55
3.2.4 Aspectos financieros.....	58
<b>CAPÍTULO IV</b>	
4. LA PROPUESTA.....	60
4.1 Plan Estratégico.....	60
4.1.1 Presentación .....	60
4.1.2 Misión .....	61
4.1.3 Visión .....	61
4.1.4 Valores.....	62
4.1.5 Principios .....	62
4.1.6 Objetivos.....	63
4.1.7 Aplicación de instrumentos de investigación .....	64
4.1.7.1 Análisis e interpretación de resultados .....	64
4.1.7 Formulación estratégica.....	106
4.1.7.1 Fortalezas .....	106
4.1.7.2 Debilidades .....	106
4.1.7.3 Oportunidades .....	107
4.1.7.4 Amenazas.....	108
4.1.8 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	109
4.1.8.1 Priorización de fortalezas.....	111
4.1.8.2 Priorización de debilidades .....	112
4.1.8.3 Priorización de oportunidades.....	113
4.1.8.4 Priorización de amenazas.....	114

4.1.9	Matriz FODA .....	115
4.1.10	Análisis externo.....	117
4.1.10.1	Matriz de evaluación de los factores externos .....	117
4.1.11	Análisis interno.....	118
4.1.11.1	Matriz de evaluación de factores internos.....	118
4.1.12	Matriz interna y externa .....	119
4.1.13	Estrategias formuladas .....	120
4.1.14	Plan general.....	121
4.1.14.1	Identificación de proyectos y subproyectos .....	122
4.1.14.2	Plan contingencia.....	130
4.1.15	Cronograma de actividades .....	136
4.1.16	Presupuesto referencial.....	137
<b>CAPÍTULO V</b>		
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	138
5.1	Conclusiones.....	138
5.2	Recomendaciones .....	139
	Resumen.....	140
	Summary.....	141
	Bibliografía.....	142
	Anexos.....	143

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Matriz FODA.....	18
2	Funciones de la cooperativa .....	23
3	Proveedores.....	52
4	Competencia.....	53
5	Consejo de Administración .....	55
6	Consejo de Vigilancia .....	55

7 Matriz FODA .....	116
8 Plan General .....	121

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	Organigrama estructural .....	22
2	Población de Chimborazo .....	27
3	Población de Chimborazo por cantones .....	28
4	Crédito productivo .....	38
5	Crédito de consumo .....	38
6	Microcrédito .....	39
7	Crédito para vivienda .....	39
8	Crédito de la Banca Publica.....	42
9	Volumen de Crédito De La Banca Publica .....	42
10	Socios de la cooperativa .....	54
11	Tiempo de afiliación .....	64
12	Actividad productiva de los socios .....	65
13	Calidad de los servicios .....	66
14	Calidad del trato .....	67
15	Agilidad y calidad de los servicios.....	68
16	Calidad de las instalaciones.....	69
17	Disponibilidad de equipos y tecnología .....	70
18	Capacitación a los socios.....	71
19	Conocimiento de la estructura .....	72
20	Conocimiento de la administración .....	73
21	Tiempo de dirigente .....	74
22	Actividad productiva.....	75
23	Grado de preparación .....	76
24	Disponibilidad de instrumentos .....	77
25	Disponibilidad de instrumentos .....	78
26	Investigación de necesidades .....	79
27	Definición de funciones, metas y objetivos .....	80

28	Actualización de conocimientos .....	81
29	Evaluación del desempeño .....	82
30	Relaciones humanas .....	83
31	Crecimiento de la cooperativa.....	84
32	Actividades para el crecimiento de la cooperativa .....	85
33	Tiempo de trabajo .....	86
34	Título profesional.....	87
35	Aspectos Administrativos 1 .....	89
36	Aspectos Administrativos 2 .....	89
37	Aspectos Administrativos 3.....	90
38	Aspectos Administrativos 4.....	90
39	Aspectos Financieros 1 .....	92
40	Aspectos Financieros 2.....	92
41	Aspectos de Marketing .....	93
42	Atención al Cliente .....	95
43	Atención al Cliente .....	95
44	Desempeño del Talento Humano 1 .....	97
45	Desempeño del Talento Humano 2 .....	97
46	Tecnología 1 .....	99
47	Tecnología 2 .....	99
48	Matriz interna y externa .....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1	Población de Chimborazo .....	27
2	Población de Chimborazo por cantones .....	27
3	Volumen de crédito del Sistema Financiero Privado.....	40
4	Socios de la cooperativa .....	54
5	Balance general .....	58

6 Estado de pérdidas y ganancias .....	59
7 Tiempo de afiliación .....	64
8 Actividad productiva de los socios .....	65
9 Calidad de los servicios .....	66
10 Calidad del trato .....	67
11 Agilidad y calidad de los servicios.....	68
12 Calidad de las instalaciones.....	69
13 Disponibilidad de equipos y tecnología.....	70
14 Capacitación a los socios.....	71
15 Conocimiento de la estructura .....	72
16 Conocimiento de la administración .....	73
17 Tiempo de dirigente .....	74
18 Actividad productiva.....	75
19 Grado de preparación .....	76
20 Disponibilidad de instrumentos .....	77
21 Investigación de necesidades .....	79
22 Definición de funciones, metas y objetivos .....	80
23 Actualización de conocimientos.....	81
24 Evaluación del desempeño .....	82
25 Relaciones humanas .....	83
26 Crecimiento de la cooperativa.....	84
27 Actividades para el crecimiento de la cooperativa .....	85
28 Tiempo de trabajo .....	86
29 Título profesional.....	87
30 Aspectos administrativos .....	88
31 Aspectos financieros.....	91
32 Aspectos de marketing .....	93
33 Atención al cliente.....	94
34 Talento humano .....	96
35 Tecnología .....	98
36 Socios .....	100

37 Dirigentes.....	101
38 Colaboradores .....	102
39 Aspectos financieros.....	103
40 Aspectos de marketing .....	104
41 Clientes .....	104
42 Talento humano .....	105
43 Tecnología .....	105
44 MPC.....	109
45 Priorización de fortalezas.....	111
46 Priorización de debilidades .....	112
47 Priorización de oportunidades.....	113
48 Priorización de amenazas.....	114
49 Matriz EFE .....	117
50 Matriz EFL.....	118
51 Elaborar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y de Elecciones.....	122
52 Reestructurar el organigrama estructural.....	123
53 Elaborar un manual de funciones y responsabilidades.....	124
54 Elaborar el reglamento de crédito .....	125
55 Evaluación del desempeño .....	126
56 Plan de inducción del personal .....	127
57 Capacitación al personal.....	128
58 Implementar un servicio de asesoría financiera para los socios.....	129
59 Elaboración de un presupuesto anual.....	131
60 Incremento de socios.....	132
61 Creación de nuevas líneas de microcréditos .....	133
62 Local que se ajuste a las necesidades de la cooperativa .....	134
63 Plan de marketing estratégico.....	135
64 Cronograma .....	136
64 Presupuesto referencial .....	137

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Formato de la encuesta .....	144
2	Tamaño de la muestra .....	153
3	Balance General Proyectado .....	155
4	Estado de Resultados Proyectado.....	156

## INTRODUCCIÓN

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a todos los niveles directivos, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización. Si un marco estratégico no sabe a dónde ir o por qué quiere llegar allí. Por ello, tampoco importa por qué ha llegado allí.

Una estrategia es un enfoque global basado en el entendimiento de un contexto más amplio para tratar una función, la propia fuerza y debilidad y el problema al que nos encontramos enfrentando.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito, nace con una visión de apoyar a los pequeños, medianos productores de la zona, con servicios financieros, en donde la banca privada difícilmente accede a dar oportunidades de desarrollo; siendo un objetivo principal el generar oportunidades de desarrollo y crecimiento a la población económicamente activa en condiciones financieras justas y oportunas.

La Cooperativa, cumple la función de captadora y colocadora de recursos de todos los socios en general, captaciones que nos permiten colocar créditos destinados para vivienda, micro-empresas, agricultura y de consumo.

Para poder cumplir con estas actividades, la institución cuenta con recursos humanos, tecnológicos, económicos y financieros, los mismos que necesitan ser bien administrados y controlados mediante políticas y procedimientos que permitan un aprovechamiento eficaz y efectivo.

El desconocimiento de técnicas de planeación y organización por parte de los órganos de dirección, ha limitado su capacidad de competencia, desarrollo y crecimiento, estancándola en su crecimiento económico y financieros.

La falta de compromiso e involucramiento de los actores principales y secundarios en los objetivos institucionales, ha ocasionado que no se cumpla con los mismos, limitando los resultados económicos financieros, que ha redundado en la limitación de los montos de créditos y en la insatisfacción de los socios.

La ausencia de un plan estratégico, que determine la razón de ser orientándola como una empresa financiera, los objetivos estratégicos, la visión empresarial, los valores, las políticas, los principios y las metas a alcanzar, no le ha permitido crecer más allá de los intereses personales de ciertos grupos de gobierno que se han aprovechado de la institución.

La toma de decisiones por parte de la gerencia en la gestión administrativa y financiera han sido equivocadas y erradas continuamente, comprometiendo en muchas ocasiones el patrimonio institucional.

Por lo antes expuesto, podemos concluir que la propuesta de elaboración de un plan estratégico, para el periodo 2012 - 2016, permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito. Delinear sus objetivos y metas con la finalidad de cumplir con la misión institucional y la visión empresarial, a través de entregar y brindar servicios financieros y cooperativos oportunos con valor agregado.

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Las instituciones financieras se contemplan en la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 311, establece que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro, señalando las iniciativas de servicios del sector financiero popular, solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

Las cooperativas de ahorro y crédito durante los últimos años han contribuido al desarrollo de la actividad económica y productiva en nuestro país; además han sido los mayores generadores de fuentes de trabajo. Presentan un ritmo de crecimiento acelerado en la provincia, colocando montos de cartera para pequeños productores, comerciantes, artesanos, entre otros.

Para la creación y funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito en su mayoría reciben aportes de los socios, financiamiento del Banco Nacional de Fomento, organismos no gubernamentales nacionales y extranjeros.

Por lo que se afirma que las cooperativas de ahorro y crédito cubren una gran parte del sector financiero del Ecuador, siendo un pilar fundamental para el sector productivo y comercial de la provincia y del país.

Nuevas cooperativas e instituciones financieras se crearon a nivel nacional, la provincia de Chimborazo no es la excepción, a esto se agrega las de la región que han buscado mercado.

Entre las más importantes están: Riobamba Ltda. Sagrario, CACPECO, Acción Rural, Mushuc Runa, Chibuleo Ltda., que cuentan con un número importante de socios y su capital le permite ofertar créditos de montos altos. También existen cooperativas pequeñas que se organizan en el sector rural de la provincia y fuera de ella, logran cierta estabilidad y han creado sucursales en cantones de la provincia.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito Ltda., es una organización privada, formada por personas naturales, con domicilio en la ciudad de Riobamba, que sin buscar lucro, tiene por finalidad particular servir a la población campesina y del sector rural de la provincia de Chimborazo.

Institución financiera joven en el mercado, no cuenta con buenas políticas y procedimientos de gestión, administrativamente el establecimiento de responsabilidades muestra carencias, la estructura muestra falencias que provocan conflictos internos, en donde se necesita que la información financiera económica administrativa fluya adecuadamente para lograr un franco crecimiento, la entrega de créditos, la recuperación de cartera sea oportuna con índices de morosidad bajos.

Los problemas internos pueden generar desconfianza en los socios, y un irremediable descenso de las captaciones afectando directamente a la rentabilidad de la institución; hace falta trabajar estratégicamente, identificar las fortalezas y debilidades institucionales, así como las oportunidades que tiene la financiera en el mercado local, regional y nacional. Para poder enfrentar apropiadamente a las financieras que compiten con los clientes. Cumpliendo adecuadamente su responsabilidad frente a organismos de control. Internamente fortalecida con una estructura y administración direccionada que permita cumplir los objetivos y metas.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cómo el Plan Estratégico para el período 2012 – 2016 incidirá en el mejoramiento de la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El tema de diseñar modelos estratégicos para las organizaciones se ha justificado en la historia de la administración y la gerencia. Existen estudios que plantean diversos modelos que ayudan al cumplimiento del trabajo de una institución financiera.

Existe una necesidad permanente de interpretar el entorno, proyectar los cambios en él, y con un modelo estratégico que le proyecta en el tiempo, poder dar respuesta a la realidad que exige dicho entorno.

El ideal gerencial es disponer de modelos para pre-evaluar y post-evaluar la viabilidad de planes para alcanzar objetivos y metas. Para interpretar y dirigir el cambio es necesario contar con un esquema de trabajo que se define en un Plan estratégico. Ellos señalan que no sólo para cambiar es necesario el modelo, también es importante definirlo con claridad para que la organización tenga un estilo de trabajo en donde las fuerzas de todos se integren. Otro elemento importante a considerar cuando se realiza una propuesta estratégica, es la facilidad para identificar y entender a la organización, y con ello, aprovechar las fortalezas y realizar mejoras en las debilidades de una forma más eficiente.

Con una estrategia clara y bien definida se puede posicionar a la Cooperativa en el mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de su negocio.

En lo que concierne a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito Ltda. Desde su creación no ha podido mantener una eficaz y viable dirección, no mantiene una armonía entre los objetivos y las metas institucionales, la entidad se debilita por la falta de liderazgo y compromiso de sus administradores y directivos, cada día la participación en el mercado disminuye frente a los reclamos en la información y entrega de créditos.

Es necesario la identificación de las fortalezas y posibles debilidades que pudiera tener considerando que como entidad financiera se ha convertido en la impulsadora del desarrollo de un importante grupo de productores, agrícola, ganaderos, productores y comerciantes del campo y la ciudad. Es hora de analizar minuciosamente al entorno, los recursos y capacidades para plantear un plan estratégico que se implemente en la Cooperativa.

La gestión estratégica no sólo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que deben asegurarse de que las estrategias se pongan en práctica. La misma considera tres elementos principales, que le proporcionan un marco conceptual. Estos elementos son: análisis estratégico, el cual el estratega trata de comprender la posición estratégica de la institución financiera, la elección estratégica que tiene que ver con la formulación de cursos de acciones posibles, su evaluación y la elección entre ellos; y por último la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2012 – 2016 que contribuya en el mejoramiento de la gestión Institucional.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar sobre planificación estratégica, gestión, administración cooperativismo como base teórica para el desarrollo de la investigación.
- Evaluar la gestión administrativa, financiera de la cooperativa como parte del diagnóstico y determinación de problemas que aqueja a la institución para el planteamiento de una propuesta técnicamente estructurada.
- Conocer inquietudes y exigencias de los socios respecto a los servicios y la atención que reciben en la cooperativa.
- Diseñar un Plan estratégico que se adapte a la estructura y organización de la cooperativa.
- Socializar la propuesta con dirigentes, administradores y empleados de la institución.

## **1.5 MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO**

### **1.5.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se han desarrollado varias investigaciones y propuestas de Planificación Estratégica para instituciones públicas y privadas, como: Planificación Estratégica de la Empresa Rectificadora Riomotorsen la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo Período 2010-2012 de CEBALLOS URGILESMónica P.; Plan Estratégico de Desarrollo Aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. Durante el Periodo 2002 – 2005, de Ruiz Andino Pablo Efraín; Planeación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote LTDA. 2005 -2009. De TelenchanoCabay Santiago Martín. Documentos que servirán como apoyo para el desarrollo de la investigación.

### **1.5.2 MARCO TEÓRICO**

Entendiendo que cooperativa es la asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

En el camino que recorre el movimiento cooperativo- diseñado en gran parte por factores externos al mismo- se enfrenta con una situación tal de crisis en su seno, que lo obliga a reformular su razón de ser y a asumir un nuevo enfoque con el ánimo de perfilar una presencia autónoma en el ámbito económico.

Desde el punto de vista filosófico, social y psicológico, necesitamos tener una visión más completa de la gestión institucional en la parte administrativa financiera en la que administradores, empleados, trabajadores en conjunto con la dirigencia realicen un trabajo de calidad que se refleje en los resultados y análisis que se

brinda a sus asociados, logrando confianza que se traduce en liquides y crecimiento.

Por lo que la investigación se guiará bajo el Paradigma Positivista sistema filosófico basado en la experiencia y el conocimiento empírico de los fenómenos naturales, en él se explica la realidad mediante la observación y la experimentación. El hombre cada vez más acostumbrado a la técnica y a la manera de mostrar las cosas, a través de investigaciones.

En la presente investigación se va enmarcar en un paradigma positivista de interrelacionar nuevos conocimientos sociales, como socioeconómicos que se logaran a través de la investigación y los resultados obtenidos.

#### **1.5.2.1 COOPERATIVA**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.<sup>1</sup>

Una cooperativa es un medio de ayuda mutua para beneficio de todos. Es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería política; de duración indefinida; de responsabilidad limitada; donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos. El principal objetivo es el servicio y no el lucro o la ganancia fácil. Las cooperativas se rigen por estatutos y por la ley de asociaciones cooperativas. La consigna es el espíritu de hermandad e igualdad entre sus miembros, donde todos tienen los mismos deberes y derechos. Solo puede llamarse cooperativista a aquel que permanentemente piensa, razona y actúa de acuerdo a la filosofía y los principios cooperativos.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Mayo 2011

<sup>2</sup>[http:// www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/nacimiento](http://www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/nacimiento).

**Art.- 34.-** Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. En su actividad y relaciones, se sujetarán a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad

#### **1.5.2.1.1 LOS TIPOS DE COOPERATIVAS**

**Art.- 35.-** Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley. Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

#### **1.5.2.2 PLANIFICACIÓN**

Para iniciar la investigación es necesario analizar y entender el significado de "Planificación", para ello analizamos los conceptos de varios autores.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos"<sup>3</sup>.

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas"<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica. México 2 Ed. Editorial McGraw-Hill, 2011.

<sup>4</sup>MUNCH GALINDO, Lourdes. Planificación Estratégica: El rumbo hacia el éxito. México, Editorial Trillas, 2005.

“Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse”<sup>5</sup>.

Todos estos autores han interpretado, el término planificación, algunos de manera más desarrollada, otros con muy pocas palabras, pero en todos existen elementos comunes, que incluso se reiteran de un concepto a otro.

Casi todos coinciden en que en la planificación deben establecerse objetivos, cursos o líneas de acción así como los recursos necesarios para obtener dichos objetivos con el fin de conquistar un futuro deseado; por tanto, puede llegarse a la conclusión, a partir del análisis de estos conceptos, que la planificación no es más que una herramienta que busca organizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos deseados mediante la elección de los cursos de acción apropiados para lograrlos.

### **1.5.2.3 ESTRATEGIA**

El adjetivo “estratégico” viene del latín *strategicus*, y este del griego *stratós*(*Stratój*, ejército) y *ágo*(dirigir) se refiere al ciencia o arte de dirigir al ejército o las operaciones militares y se utiliza también como sinónimo de “central o importante” y como antónimo de “secundario o irrelevante.” La diferencia entre estos dos significados es que el primero incluye al segundo.

Más tarde, pasó a significar “el arte general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado.

En la época de Pericles (450 a.C.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en el término de Alejandro de Macedonia (330 a. C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

---

<sup>5</sup>BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. Administración. México 6 Ed. Editorial McGraw-Hill, 2005.

Estrategia se define como: un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado. Un esquema básico, porque es indispensable para la organización y práctico para que todo personal pueda entenderlo y aplicar las indicaciones en él señaladas<sup>6</sup>.

La utilización de las estrategias se hace necesaria desde el momento en el cual los hombres deben enfrentarse a una o más situaciones como: recursos limitados, incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones del adversario, compromiso irreversible de los recursos, necesidades de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo, Incertidumbre acerca del control de la iniciativa, la naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los adversarios y un futuro incierto.

#### **1.5.2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados.

La planificación estratégica, tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales, valores; análisis de las fortalezas y limitaciones de la institución; análisis del entorno; formulación de estrategias<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. Madrid 5 Ed. Editorial Prentice Hall, 2001.

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica. México 2 Ed. Editorial McGraw-Hill, 2011.

## **CARACTERÍSTICAS**

- Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.
- Se centra más en logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Normalmente cubre amplios períodos.

## **VENTAJAS**

- Plantea en el presente las posibilidades del futuro.
- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
- Establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo.

## **LIMITACIONES**

- Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación, con los cuales, no siempre cuentan las organizaciones.
- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

#### **1.5.2.4.1 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

##### **MISIÓN**

La misión organizacional se define como una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. “La misión resume la razón de ser de una organización, es la parte esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

La misión debe ser (orientada al usuario), realista motivadora y específica. Amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de varios objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad del personal.

Es por eso que antes de plantear la misión debemos responder varias preguntas que son fundamentales en el proceso del planteamiento de la misión, las preguntas a dar respuestas son las siguientes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿A través de que lo hacemos?

##### **VISIÓN**

“Es la definición de la razón de ser de la organización, es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que la organización este dentro de 3 o 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro”.

La visión de futuro señala el rumbo, la dirección es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Para la redacción de la visión se deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la empresa?
- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Para quién lo hace?
- ¿Con que lo hace?
- ¿A cambio de que lo hace?

## **VALORES**

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

Toda institución tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, redefinidos y luego comunicados a toda institución. El objetivo básico de toda definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización que se conviertan en hábitos de pensamientos de los trabajadores.

## **PRINCIPIOS**

Los principios tienen como propósito fundamental establecer un referente ético para guiar las actitudes prácticas y formas de actuación de los colaboradores de una institución.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS**

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la organización.

La estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones que se van a realizar. Las estrategias establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas o emergentes.

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

### **1.5.2.4.2 MATRIZ EFE**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Es una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignación dentro del rango.

La metodología para la elaboración de una matriz EFE consta de los siguientes pasos que son detallados a continuación:

- Se hace una lista entre de los factores críticos que determinan el éxito de la empresa.

- Se incluye tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa. En esta lista se enumeran las oportunidades y las amenazas.
- Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 cuando no es importante a 1.0 cuando es muy importante. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa.
- Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas aunque pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

#### **1.5.2.4.3 MATRIZ EFI**

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo los pasos que se detallan a continuación:

- Se realiza una lista de factores de éxito identificados en la matriz FODA. En los que se incluyen tanto fortalezas como debilidades.
- Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de estos factores. El peso otorgado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.
- Independientemente de que el factor clave representa una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideran que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- Se asigna una calificación entre 1 y 4 cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

#### **1.5.2.4.4MATRIZ FODA**

“Matriz FODA se define como el análisis de una organización y que factores externos afectan a la misma”.

FODA son las primeras letras de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Son los factores que se van a analizar.

La realización de la matriz FODA permite resolver dos preguntas importantes para la empresa:

- ¿Qué tenemos?
- ¿Dónde estamos?

Según el análisis de la matriz FODA en el ambiente interno tenemos fortalezas, que se trabajará por aumentar y las debilidades, que tendrán que disminuir. En el ámbito externo tenemos las oportunidades, estas se refieren a las posibilidades que tienen la industria y las amenazas, las mismas que se tendrán que neutralizar.

La matriz FODA se utiliza como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para el conocimiento tanto interno como externo.

A través de la realización de la matriz FODA se identifican cuatro tipos de estrategias que se detallan a continuación:

- **Estrategias FO**

Se usan las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas.

- **Estrategias DO**

Se tiene que mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.

– **Estrategias FA**

Se usan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

– **Estrategias DA**

Se utilizan tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

**CUADRO N° 1 MATRIZ FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS “F”</b>	<b>DEBILIDADES “D”</b>
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.
	6.	6.
<b>OPORTUNIDADES “O”</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>  Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>  Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
<b>AMENAZAS “A”</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>  Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>  Minimizar las debilidades y evitar amenazas
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

**Fuente:** ARANDA Alcides. Planificación estratégica Educativa.

**1.5.2.4.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

La metodología para realizar la Matriz de Perfil Competitivo es la siguiente:

1. La matriz de perfil competitivo sirve para hacer un análisis de los factores claves del éxito. Se debe llenar con una lista de factores que deben ser

considerados como una guía. Luego se escribe los nombres de los competidores que identifique como más cercanos.

Se debe tomar en cuenta que un competidor es el que está en el mismo segmento de mercado en el que la empresa se encuentre: ofrece los mismos productos a precios semejantes y los clientes potenciales se identifican de manera igual. Se tiene que incluir a nuestra empresa en la lista.

2. Se determina los factores críticos para el éxito de todas las empresas que se va analizar y se asigna un peso.
3. Se identifican a los competidores: muy fuertes (los que están cerca de la calificación 4) a los fuertes (los que están cerca de la calificación 3); los menos débiles (los que están cerca de la calificación 2), y los débiles (los que están cerca de la calificación 1).

Según el total ponderado se encuentra el competidor más fuerte.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTIAGO DE QUITO LTDA.”**

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito Ltda., nace de la conversación de un grupo de jóvenes emprendedores de la provincia de Chimborazo en el año 2006 con el propósito de entregar Servicio Financiero Popular a todas las personas del sector urbano, urbano marginal y rural de la provincia.

En el año 2007 dichos jóvenes emprendedores entre ellos el Ing. Javier Chuqui, venden esta idea a un grupo de microempresarios residentes en la ciudad de Caracas Venezuela, quienes acogieron y aprobaron la idea y llevan a cabo la ejecución de este proyecto.

Es así que en febrero del 2008 se legalizan los documentos y nace entonces como un ente jurídico la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTIAGO DE QUITO LTDA. Logrando así cristalizar esta iniciativa.

#### **2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito Ltda., se constituyó en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo mediante Acuerdo Ministerial N° 0457 el 15 de mayo del 2008, fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 0073-OPMIESCH – PC, el 14 de octubre del 2008.

Inicia sus operaciones financieras el 25 de febrero del 2009, las mismas que son controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito Ltda., tiene como actividad económica principal la intermediación financiera a través de productos financieros.

## 2.3 INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA

### 2.3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito Ltda., se encuentra ubicada en:

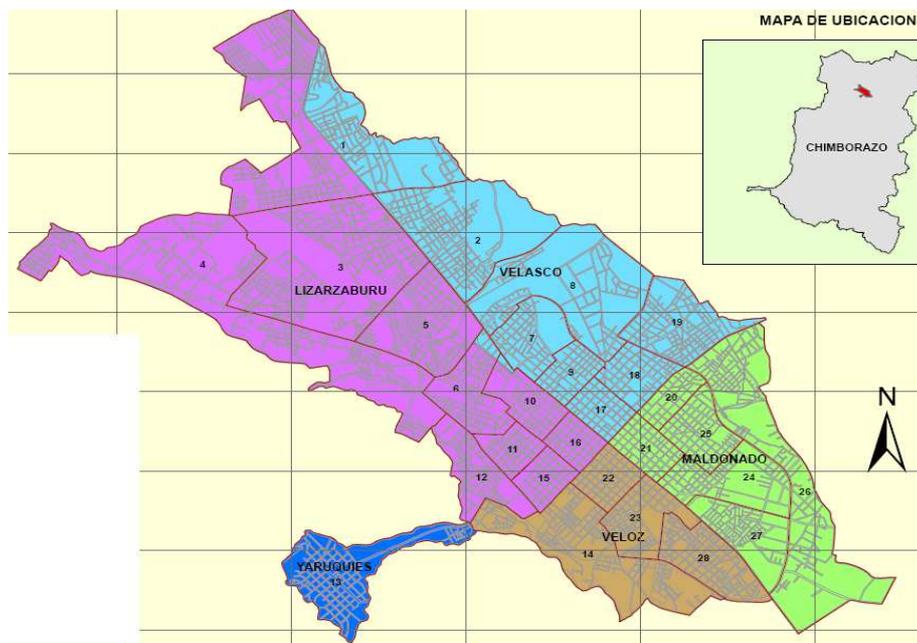
**País:** Ecuador

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Parroquia:** Lizarzaburu

**Dirección:** Chile 28-48 entre Rocafuerte y Carabobo

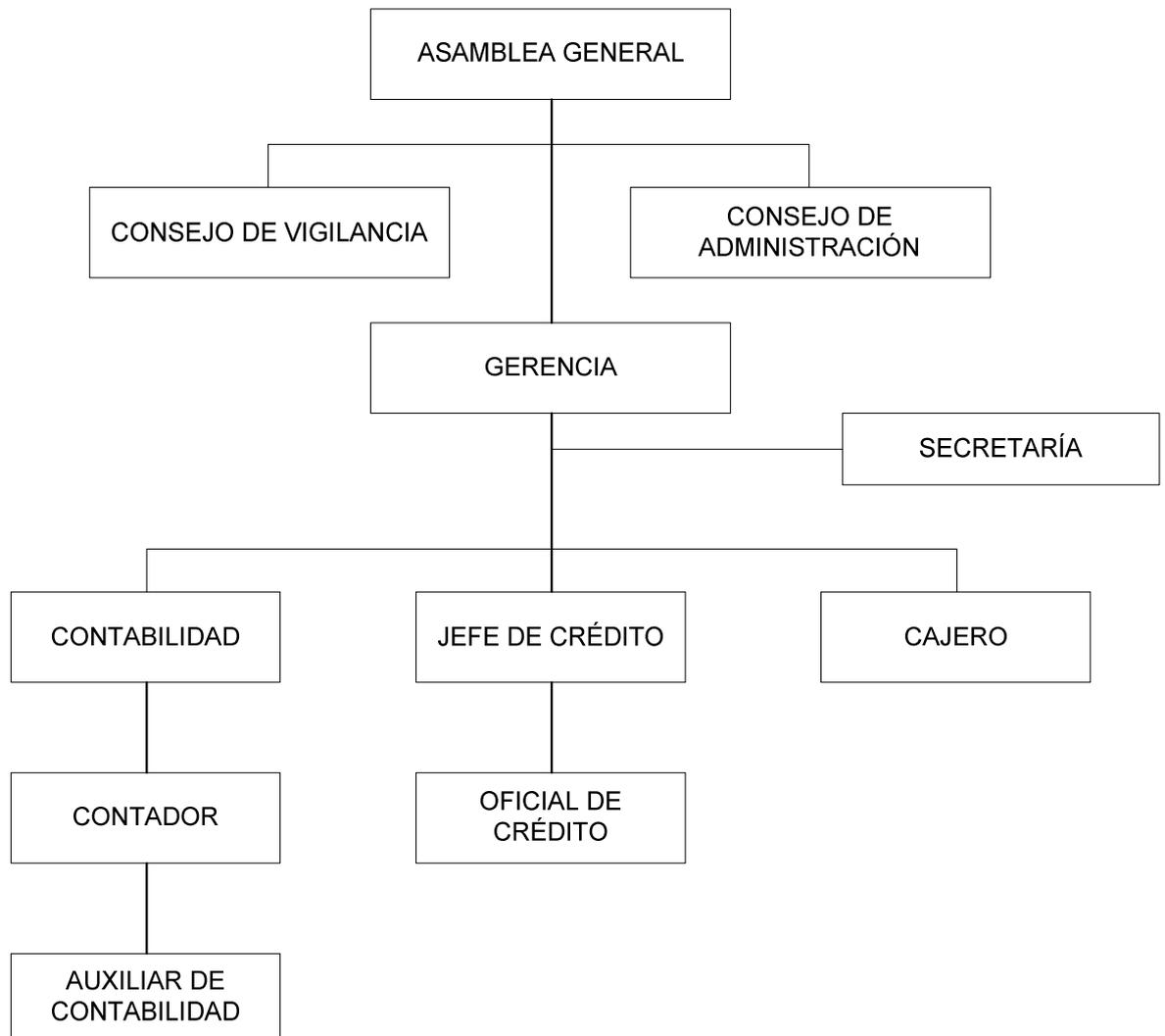


**Fuente:** INEC Geografía Estadística

## 2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA

### 2.4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA

GRÁFICO N° 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Cooperativa Santiago de Quito

## 2.4.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA

**CUADRO N° 2 FUNCIONES DE LA COOPERATIVA**

<b>CARGO</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b>	<b>REPORTE INMEDIATO</b>	<b>MISIÓN DEL CARGO</b>
<b>Gerente</b>	Gerencia	Asamblea General Consejos	Planificar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales. Tiene la responsabilidad de la buena marcha de la Cooperativa mediante el cumplimiento de las políticas y objetivos planeados por la Asamblea General.
<b>Secretario/a</b>	Administrativo	Gerente	Recibir, registrar, clasificar y distribuir la documentación interna y externa, y controlar los archivos de la cooperativa.
<b>Contador</b>	Contabilidad	Gerente	El Contador Institucional es responsable de validar los registros contables que se genere en forma automática, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el Proceso Administrativo Financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones cooperativos.
<b>Auxiliar de Contabilidad</b>	Contabilidad	Contador	Cumplir con las obligaciones tributarias de la compañía.
<b>Cajera/o</b>	Operativo	Contabilidad	Registro y control de las operaciones diarias e la empresa en cuanto a depósitos, retiros, cheques, etc.
<b>Jefe de Crédito</b>	Operativo	Contador	Apoyar el otorgamiento, administración de los créditos y velar porque la institución brinde un servicio de calidad en coordinación con la Gerencia General y Contador General.
<b>Oficial de Crédito</b>	Operativo	Jefe de Crédito	Gestionar la cartera de clientes de productos activos, promoviendo continuamente su desarrollo sano y sostenido, el uso integral de los servicios de la Cooperativa, la captación y selección de nuevos clientes y el mantenimiento de los ya existentes, brindando una óptima calidad de servicio.

Fuente: Cooperativa Santiago de Quito

## **2.5 PRODUCTOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA**

Los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santiago de Quito Ltda.", son los siguientes:

### **PRÉSTAMOS EMERGENTES**

Se concederán créditos emergentes, en casos de enfermedad o siniestro debidamente comprobados, sin el requisito de la base, con certificados de aportación, con seguro de desgrávame, por el monto máximo de \$200.00 dólares a 60 días plazo al interés bancario vigente, el pago se efectuará en cuotas mensuales.

### **PRÉSTAMOS ESPECIALES**

Se podrán otorgar préstamos especiales hasta un monto de \$ 600.00 dólares con GARANTÍA y \$ 300.00 dólares SOBRE FIRMAS, los mismos que se otorgarán de la forma siguiente:

- Con fondos provenientes de depósitos a plazo fijo o recursos externos
- Con tasa de interés vigente establecida por el banco central y el Consejo de Administración de la Cooperativa
- 2% para el seguro de Desgrávame
- 4% por comisiones
- Con base del 4 x 1
- 5% en certificados de aportación
- el 1.5 de gastos administrativos
- Sus pagos son capital e interés mensual
- Tienen un plazo máximo de 5 meses.
- Estos créditos se otorgarán solo para socios con buen antecedente crediticio

El socio para poder solicitar un crédito especial deberá haber tenido un crédito quirografario o hipotecario, el mismo que debe tener cancelado el 50% del préstamo vigente, de igual manera para los alcances.

## **PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS**

Para la concesión del crédito, a más de los requisitos establecidos, los garantes deberán vivir en el mismo sector o pertenecer a la misma jurisdicción territorial que el deudor y se seguirá el siguiente procedimiento:

- Curso de Cooperativismo;
- Solicitud, de crédito;
- Informe del inspector de Crédito, de los deudores, garantes y garantías sobre las condiciones socio-económicas;
- Declaración juramentada actualizada;
- Informe de cartera y movimiento de cuenta;
- Entrevista del solicitante con la Gerencia;
- La aprobación por el Comité de Crédito;
- Firma de pagarés tanto de deudores y garantes solidarios;
- Despacho;
- Archivo;
- Seguimiento;
- Recuperación;

## **AHORROS E INVERSIONES**

- Ahorros a la Vista
- Ahorro Infantil
- Ahorro Programado
- Inversiones Plazo Fijo

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTIAGO DE QUITO LTDA.”**

#### **3.1 ANÁLISIS EXTERNO**

El sistema financiero de esta época se encuentra atravesando fuertes y frecuentes cambios, por lo que el éxito o fracaso de este tipo de Instituciones está condicionado en alto grado por la habilidad que desarrollan para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el sistema conlleva en relación a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Con los términos de oportunidad y amenaza se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la Cooperativa, que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente, entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que a futuro pueden verificarse.

Es preciso efectuar un análisis externo, es decir investigar sobre agentes que intervienen en la Cooperativa, que no se los puede cambiar o hacerlos operativos.

El contexto general o macro ambiente, se puede ubicar territorialmente a nivel nacional y/o regional. Está integrado por el conjunto de grandes sectores de una sociedad, las relaciones que se dan entre éstos y las condiciones y efectos que dichas relaciones producen.

##### **3.1.1 ASPECTO DEMOGRÁFICO**

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) anunció las cifras preliminares del Censo de Población y Vivienda realizado en noviembre pasado: a diciembre, Ecuador estaba conformado por 14'306.876 habitantes, 14,6% más que lo reportado en el censo del 2001.

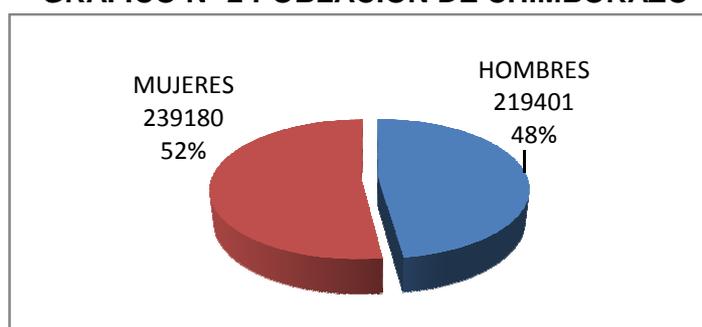
Según el INEC, el país bordea una tasa de crecimiento intercensal anual del 1,52%. A nivel provincial, Guayas registró el mayor número de habitantes, con 3'142.308; le sigue Pichincha, con 2'165.662; y en tercer lugar está Manabí, con 1'221.819. En cuanto a la densidad demográfica, hay 55,8 habitantes por kilómetro cuadrado.

**TABLA N° 1 POBLACIÓN DE CHIMBORAZO**

POBLACIÓN	N° HABITANTES
HOMBRES	219401
MUJERES	239180
TOTAL	458581

Fuente: INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>  
Realizado por: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 2 POBLACIÓN DE CHIMBORAZO**



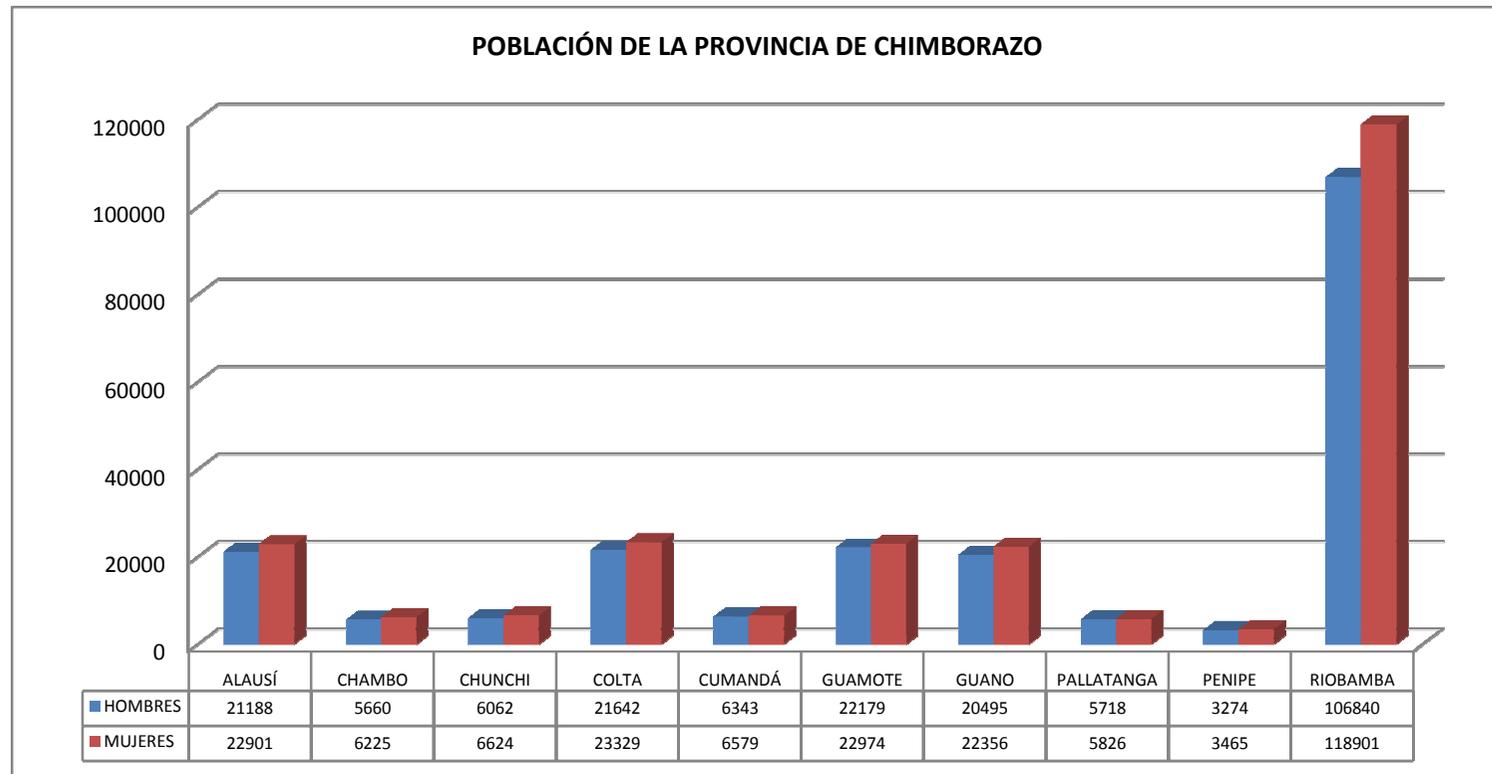
Fuente: INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>  
Realizado por: Deysi Casco - Gina Gómez

**TABLA N° 2 POBLACIÓN DE CHIMBORAZO POR CANTONES**

CANTONES	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
ALAUSÍ	21188	22901	44089
CHAMBO	5660	6225	11885
CHUNCHI	6062	6624	12686
COLTA	21642	23329	44971
CUMANDÁ	6343	6579	12922
GUAMOTE	22179	22974	45153
GUANO	20495	22356	42851
PALLATANGA	5718	5826	11544
PENIPE	3274	3465	6739
RIOBAMBA	106840	118901	225741
TOTAL	219401	239180	458581

Fuente: INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>  
Realizado por: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 3 POBLACIÓN DE CHIMBORAZO POR CANTONES**



Fuente: INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>  
 Realizado por: Deysi Casco - Gina Gómez

## **3.1.2 ASPECTO ECONÓMICO**

### **3.1.2.1 TASAS DE INTERÉS**

La tasa de interés (o tipo de interés) es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada.

Por ejemplo, si las tasas de interés fueran la mismas tanto para depósitos en bonos del Estado, cuentas bancarias a largo plazo e inversiones en un nuevo tipo de industria, nadie invertiría en acciones o depositaría en un banco. Tanto la industria como el banco pueden ir a la bancarrota, un país no. Por otra parte, el riesgo de la inversión en una empresa determinada es mayor que el riesgo de un banco. Sigue entonces que la tasa de interés será menor para bonos del Estado que para depósitos a largo plazo en un banco privado, la que a su vez será menor que los posibles intereses ganados en una inversión industrial.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_inter%C3%A9s](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s)

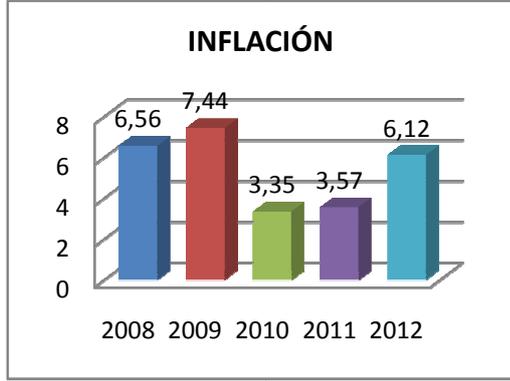
## TASA ACTIVA

<p style="text-align: center;"><b>INDICADOR No. 1 TASA ACTIVA</b></p> <div style="text-align: center;"> <p><b>TASA DE INTERÉS ACTIVA</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>TASA ACTIVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>10,43</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>9,24</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>9,21</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>8,65</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>8,17</td> </tr> </tbody> </table> </div>	AÑO	TASA ACTIVA	2008	10,43	2009	9,24	2010	9,21	2011	8,65	2012	8,17	<p><b>FACTOR: TASA ACTIVA</b></p> <p><b>DEFINICIÓN:</b> Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.</p> <p><b>CAUSA:</b> Los cambios constantes de los ingresos de un país, para ser estudiados de una manera sintética en la que la compresión sea más efectiva y los recursos empleados más eficientes.</p> <p><b>EFFECTO:</b> El alza en las tasas disminuye la demanda de créditos, lo que ocasiona que el sector productivo deje de invertir y se provoca un efecto social que puede acarrear un incremento en los precios de los productos y servicios</p> <p><b>BIBLIOGRAFÍA:</b> – <a href="http://www.definicion.org/tasa-de-interes-activa">http://www.definicion.org/tasa-de-interes-activa</a></p>
AÑO	TASA ACTIVA												
2008	10,43												
2009	9,24												
2010	9,21												
2011	8,65												
2012	8,17												
<p style="text-align: center;"><b>COMPORTAMIENTO ANUAL</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>TASA ACTIVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>10,43</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>9,24</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>9,21</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>8,65</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>8,17</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><b>Fuente:</b><a href="http://www.indexmundi.com">http://www.indexmundi.com</a></p>		AÑO	TASA ACTIVA	2008	10,43	2009	9,24	2010	9,21	2011	8,65	2012	8,17
AÑO	TASA ACTIVA												
2008	10,43												
2009	9,24												
2010	9,21												
2011	8,65												
2012	8,17												
<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:</b></p> <p>La creación del banco del IESS, ha permitido que las tasas de interés no se incrementen, al contrario ayuda para que la población acceda a créditos, esta competencia entre financieras beneficia al crecimiento económico del país, pero es importante que se mantengan para todos los créditos.</p>													

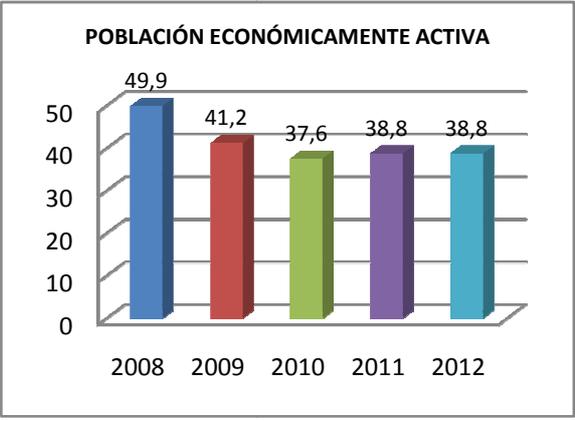
## TASA PASIVA

<p style="text-align: center;"><b>INDICADOR No. 2 TASA PASIVA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>TASA DE INTERÉS PASIVA</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>TASA PASIVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>5,96</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>5,31</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>4,87</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>4,59</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>4,53</td> </tr> </tbody> </table>	AÑO	TASA PASIVA	2008	5,96	2009	5,31	2010	4,87	2011	4,59	2012	4,53	<p><b>FACTOR: TASA PASIVA</b></p> <p><b>DEFINICIÓN:</b> Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.</p> <p><b>CAUSA:</b> Cuando la tasa de interés baja esto incide en la cantidad de depósitos como ahorro o inversiones recibe el banco o la financiera por parte del público; la inversión en diferentes proyectos se incrementa.</p> <p><b>EFFECTO:</b> El sector financiero se ve afectado por la falta de dinero para poder entregar créditos. Provocando el encarecimiento del crédito y una subida en el interés o están en posibilidad de negociar los créditos con sectores de su preferencia.</p> <p><b>BIBLIOGRAFÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="http://www.definicion.org/tasa-de-interes-activa">http://www.definicion.org/tasa-de-interes-activa</a></li> <li>- <a href="http://www.indexmundi.com">http://www.indexmundi.com</a></li> </ul>
AÑO	TASA PASIVA												
2008	5,96												
2009	5,31												
2010	4,87												
2011	4,59												
2012	4,53												
<p style="text-align: center;"><b>COMPORTAMIENTO ANUAL</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>TASA PASIVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>5,96</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>5,31</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>4,87</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>4,59</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>4,53</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><b>Fuente:</b><a href="http://www.indexmundi.com">http://www.indexmundi.com</a></p>		AÑO	TASA PASIVA	2008	5,96	2009	5,31	2010	4,87	2011	4,59	2012	4,53
AÑO	TASA PASIVA												
2008	5,96												
2009	5,31												
2010	4,87												
2011	4,59												
2012	4,53												
<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:</b></p> <p>Actualmente en el Ecuador las tasas de interés para el crédito y el ahorro tienen una gran diferencia que beneficia a la intermediación, más aun cuando se permite por parte de las autoridades el incremento de la tasa a los microcréditos, siendo esta línea la que ofertan una gran cantidad de financieras medianas y pequeñas. Los clientes se ven obligados a trabajar en estas circunstancias. Es urgente regular y exigir la entrega de créditos más baratos para lograr un crecimiento económico.</p>													

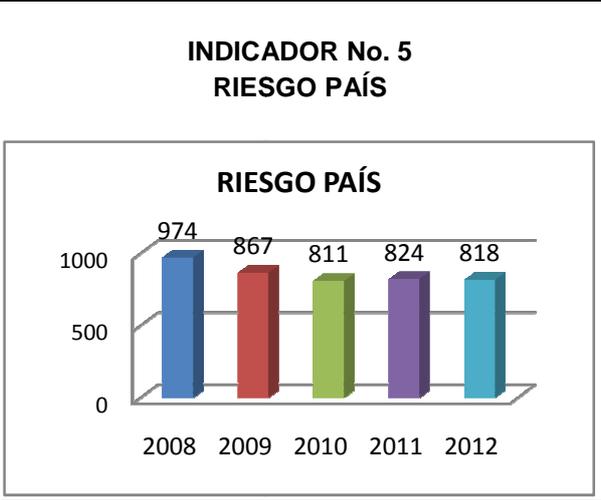
### 3.1.2.2 INFLACIÓN

<p style="text-align: center;"><b>INDICADOR No. 3 INFLACIÓN</b></p>  <table border="1" data-bbox="311 660 821 1041"> <caption>INFLACIÓN</caption> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>INFLACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>6,56</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>7,44</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>3,35</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>3,57</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>6,12</td> </tr> </tbody> </table>	AÑO	INFLACIÓN	2008	6,56	2009	7,44	2010	3,35	2011	3,57	2012	6,12	<p><b>FACTOR: INFLACIÓN</b></p> <p><b>DEFINICIÓN:</b> La inflación, en economía, es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda sostenida durante un período de tiempo determinado</p> <p><b>CAUSA:</b> La inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía. Una medida frecuente de la inflación es el índice de precios.</p> <p><b>EFECTO:</b> Los efectos negativos de la inflación incluyen la disminución del valor real de la moneda a través del tiempo, el desaliento del ahorro y de la inversión debido a la incertidumbre sobre el valor futuro del dinero, y la escasez de bienes. Los efectos positivos incluyen la posibilidad de los bancos centrales de los estados de ajustar las tasas de interés nominal con el propósito de mitigar una recesión y de fomentar la inversión en proyectos de capital no monetarios.</p> <p><b>BIBLIOGRAFÍA:</b> – <a href="http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais">http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais</a></p>
AÑO	INFLACIÓN												
2008	6,56												
2009	7,44												
2010	3,35												
2011	3,57												
2012	6,12												
<p style="text-align: center;"><b>COMPORTAMIENTO ANUAL</b></p> <table border="1" data-bbox="598 1366 1181 1668"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>INFLACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>6,56</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>7,44</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>3,35</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>3,57</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>6,12</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Fuente: <a href="http://www.indexmundi.com">http://www.indexmundi.com</a></p>		AÑO	INFLACIÓN	2008	6,56	2009	7,44	2010	3,35	2011	3,57	2012	6,12
AÑO	INFLACIÓN												
2008	6,56												
2009	7,44												
2010	3,35												
2011	3,57												
2012	6,12												
<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b></p> <p>La tasa de inflación en el país se mantiene y ayuda a que la economía mantenga una estabilidad aparente, el manejo de tasas de interés activa y pasiva ayuda a que se dinamice la economía, bancos y financieras disponen de recursos para sostener la demanda de créditos, pero para captar ahorros y depósitos tienen que hacer una serie de gestiones como promociones, premios.</p>													

### 3.1.2.3 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

<p style="text-align: center;"><b>INDICADOR No. 4 PEA</b></p> <div style="text-align: center;">  <p><b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>PEA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>49,9</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>41,2</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>37,6</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>38,8</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>38,8</td> </tr> </tbody> </table> </div>	AÑO	PEA	2008	49,9	2009	41,2	2010	37,6	2011	38,8	2012	38,8	<p><b>FACTOR: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</b></p> <p><b>DEFINICIÓN:</b> La población activa de un país es la cantidad de personas que se han incorporado al mercado de trabajo, es decir, que tienen un empleo o que lo buscan actualmente</p> <p><b>CAUSA:</b> Los cambios constantes de los ingresos de un país, para ser estudiados de una manera sintética en la que la compresión sea más efectiva y los recursos empleados más eficientes.</p> <p><b>EFEECTO:</b> Da a conocer el porcentaje de crecimiento de un país en datos pequeños en los que se debe entender los porcentajes como un referente comprimido del cambio de una fecha a otra en materia de variables económicas.</p> <p><b>BIBLIOGRAFÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais">http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais</a></li> <li>- <a href="http://www.indexmundi.com">http://www.indexmundi.com</a></li> </ul>
AÑO	PEA												
2008	49,9												
2009	41,2												
2010	37,6												
2011	38,8												
2012	38,8												
<p style="text-align: center;"><b>COMPORTAMIENTO ANUAL</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>PEA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>49,9</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>41,2</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>37,6</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>38,8</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>38,8</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><b>Fuente:</b><a href="http://www.indexmundi.com">http://www.indexmundi.com</a></p>		AÑO	PEA	2008	49,9	2009	41,2	2010	37,6	2011	38,8	2012	38,8
AÑO	PEA												
2008	49,9												
2009	41,2												
2010	37,6												
2011	38,8												
2012	38,8												
<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:</b></p> <p>Los problemas a nivel internacional repercuten en la economía ecuatoriana, migrantes retornan al país al no contar con empleo, aumentando el número de personas desocupadas a esto se agrega el aumento poblacional en el que se integran un nuevo grupo de jóvenes en edad de trabajar. Los datos emitidos por el Banco central del Ecuador establecen que en los dos últimos años se mantiene en el 38,8%.</p>													

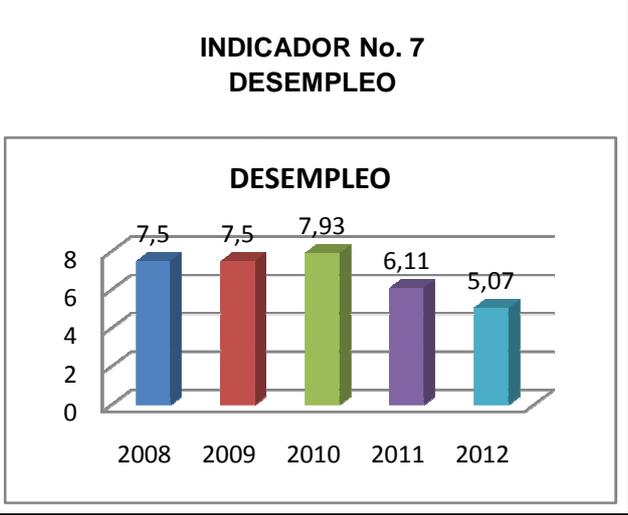
### 3.1.2.4 RIESGO PAÍS

<p style="text-align: center;"><b>INDICADOR No. 5 RIESGO PAÍS</b></p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>RIESGO PAÍS</caption> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>RIESGO PAÍS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>974</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>867</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>811</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>824</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>818</td> </tr> </tbody> </table>	AÑO	RIESGO PAÍS	2008	974	2009	867	2010	811	2011	824	2012	818	<p><b>FACTOR:</b> RIESGO PAÍS</p> <p><b>DEFINICIÓN:</b> Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país. Está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia.</p> <p><b>CAUSA:</b> Cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él. Cualquier evaluación de riesgo expresará el nivel de probabilidad de sufrir una pérdida, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de dicha pérdida.</p> <p><b>EFFECTO:</b> El riesgo país se entiende que está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia.</p> <p><b>BIBLIOGRAFÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="http://www.indexmundi.com">http://www.indexmundi.com</a></li> <li>- <a href="http://www.bce.fin.ec/">http://www.bce.fin.ec/</a></li> </ul>	
AÑO	RIESGO PAÍS													
2008	974													
2009	867													
2010	811													
2011	824													
2012	818													
	<p style="text-align: center;"><b>COMPORTAMIENTO ANUAL</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>RP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>974</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>867</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>811</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>824</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>818</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><b>Fuente:</b><a href="http://www.indexmundi.com">http://www.indexmundi.com</a></p>	AÑO	RP	2008	974	2009	867	2010	811	2011	824	2012	818	
AÑO	RP													
2008	974													
2009	867													
2010	811													
2011	824													
2012	818													
<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:</b></p> <p>El país con tanta noticia de diferente naturaleza, y que afecta al sector empresarial hace que disminuya las posibilidades de inversión extranjera en el país, lo cual es otro de los elementos que afecta al desarrollo y crecimiento empresarial en el país. Esta variable económica afecta a todo tipo de empresa, pues las posibilidades de ahorro disminuye y como consecuencia la colocación de créditos también.</p>														

### 3.1.2.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO

<p><b>INDICADOR No. 6 TASA DE CRECIMIENTO PIB</b></p> <p><b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>PIB</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>7,2</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>0,3</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>3,6</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>6,5</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>5,35</td> </tr> </tbody> </table>	AÑO	PIB	2008	7,2	2009	0,3	2010	3,6	2011	6,5	2012	5,35	<p><b>FACTOR:</b> PRODUCTO INTERNO BRUTO</p> <p><b>DEFINICIÓN:</b> Es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período (normalmente, un año)</p> <p><b>CAUSA:</b> El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad</p> <p><b>EFECTO:</b> El PIB mide sólo la producción final y no la denominada producción intermedia, para evitar así la doble contabilización. Al hacer referencia a bienes y servicios finales se quiere significar que no han de ser tenidos en cuenta aquellos bienes elaborados en el periodo para su utilización como materia prima para la fabricación de otros bienes y servicios. Incluimos aquellos producidos en el periodo que, por su propia naturaleza, no se van a integrar en ningún otro proceso de producción.</p> <p><b>BIBLIOGRAFÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="http://www.indexmundi.com">http://www.indexmundi.com</a></li> <li>- <a href="http://www.bce.fin.ec/">http://www.bce.fin.ec/</a></li> </ul>
AÑO	PIB												
2008	7,2												
2009	0,3												
2010	3,6												
2011	6,5												
2012	5,35												
<p><b>COMPORTAMIENTO ANUAL</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>PIB</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>7,2</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>0,3</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>3,6</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>6,5</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>5,35</td> </tr> </tbody> </table>		AÑO	PIB	2008	7,2	2009	0,3	2010	3,6	2011	6,5	2012	5,35
AÑO	PIB												
2008	7,2												
2009	0,3												
2010	3,6												
2011	6,5												
2012	5,35												
<p style="text-align: center;"><b>Fuente:</b> <a href="http://www.indexmundi.com">http://www.indexmundi.com</a></p> <p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:</b></p> <p>Encontramos que el crecimiento del PIB a nivel general presenta una disminución pequeña. Lo que nos deja ver que los ingresos a nivel de un país es irregular sin seguir un patrón específico, pero demostrando una mejora en los niveles de ventas generales, lo cual nos habla de una economía a nivel productivo sin embargo este indicador debe ser comparado con la inflación para tener una idea más clara del avance del país en términos de estatus vitae.</p>													

### 3.1.2.6 DESEMPLEO

<p style="text-align: center;"><b>INDICADOR No. 7 DESEMPLEO</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>DESEMPLEO</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>DESEMPLEO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>7,5</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>7,5</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>7,93</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>6,11</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>5,07</td> </tr> </tbody> </table>	AÑO	DESEMPLEO	2008	7,5	2009	7,5	2010	7,93	2011	6,11	2012	5,07	<p><b>FACTOR:</b> DESEMPLEO</p>	
	AÑO	DESEMPLEO												
2008	7,5													
2009	7,5													
2010	7,93													
2011	6,11													
2012	5,07													
<p><b>DEFINICIÓN:</b> Desempleo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- carece de un puesto de trabajo</p>														
<p><b>CAUSA:</b> Varía por situación estacional o por la disminución o aumento de divisas a nivel nacional, a esto se agrega las tasas de interés.</p>														
<p><b>EFFECTO:</b> La presencia de un elevado desempleo es un problema tanto económico como social. Como problema económico, es un despilfarro de valiosos recursos. Como problema social es una fuente de enormes sufrimientos, ya que los trabajadores desempleados tienen que luchar con una renta menor. Durante los períodos de elevado desempleo, las dificultades económicas también afectan a sus emociones y a la vida familiar.</p>														
<p><b>BIBLIOGRAFÍA:</b> – <a href="http://www.bce.fin.ec/">http://www.bce.fin.ec/</a></p>														
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>DESEMPLEO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>7,5</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>7,5</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>7,93</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>6,11</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>5,07</td> </tr> </tbody> </table>	AÑO	DESEMPLEO	2008	7,5	2009	7,5	2010	7,93	2011	6,11	2012	5,07	
AÑO	DESEMPLEO													
2008	7,5													
2009	7,5													
2010	7,93													
2011	6,11													
2012	5,07													
<p style="text-align: center;"><b>Fuente:</b><a href="http://www.indexmundi.com">http://www.indexmundi.com</a></p> <p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:</b> Con los precios del petróleo ecuatoriano en el exterior se cuenta con mayores ingresos que permite la construcción de obras lo que genera una demanda de mano de obra, así también con la entrega e créditos de parte del banco del IESS, para viviendas dinamiza la economía permitiendo que los porcentajes de desempleo descieran.</p>														

### 3.1.2.7 CRÉDITO

La situación del sector financiero en cuanto al flujo de crédito y depósitos sigue siendo buena. Las colocaciones continúan expandiéndose a mayor velocidad que las captaciones, aunque están tendiendo a converger, lo que dotará de mayor liquidez para que las instituciones financieras eleven su intermediación, fomentando la producción y el consumo.

Las colocaciones de los bancos privados a abril de 2011 presentaron un crecimiento del 25,9% (USD 2.614 millones más) en relación a abril de 2010.

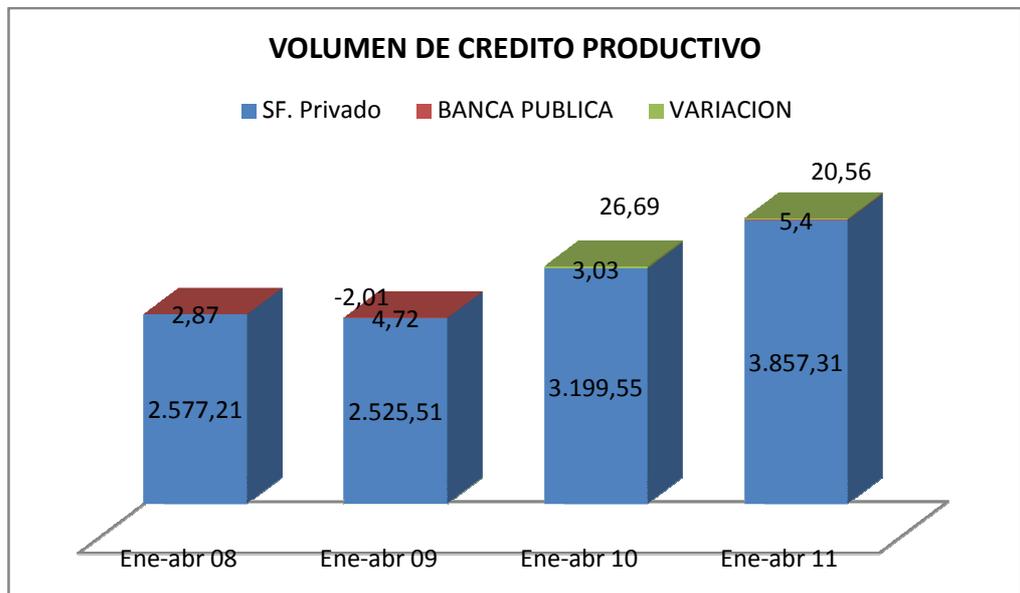
Igual situación se muestra con las colocaciones de las cooperativas, en las que se dio un incremento aún más pronunciado de 31,7% (USD 494 millones más) con respecto al mismo período en el 2010. A su vez, las captaciones de los bancos registraron una expansión de 22,4% (USD 2.789 millones más). En el caso de las cooperativas, sus captaciones crecieron de abril 2010 a abril 2011 en 31,3%, es decir, USD 470 millones.

En abril 2011, por cada dólar captado, el sistema financiero privado colocaba USD 0,90. Esta relación es más alta para el caso de las cooperativas y las sociedades financieras que colocaron USD 1,04 y USD 1,86 por cada dólar captado, mientras la banca lo hacía a una tasa de USD 0,83 por cada dólar. Esta situación se da debido a la gran capacidad de intermediación que poseen las cooperativas y las sociedades financieras, IFIs destinadas principalmente al crédito de consumo y que gozan de una estructura de depósitos y pasivos de mayor plazo, lo que les permite gozar de mayor cantidad disponible de recursos para ser colocados<sup>9</sup>.

---

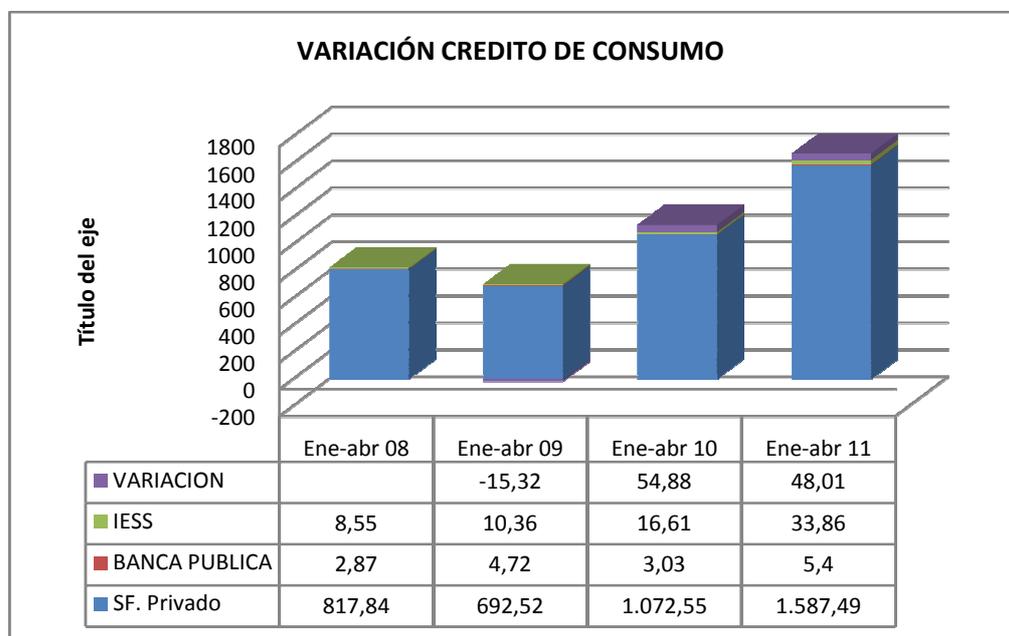
<sup>9</sup>INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>

### GRÁFICO N° 4 CRÉDITO PRODUCTIVO



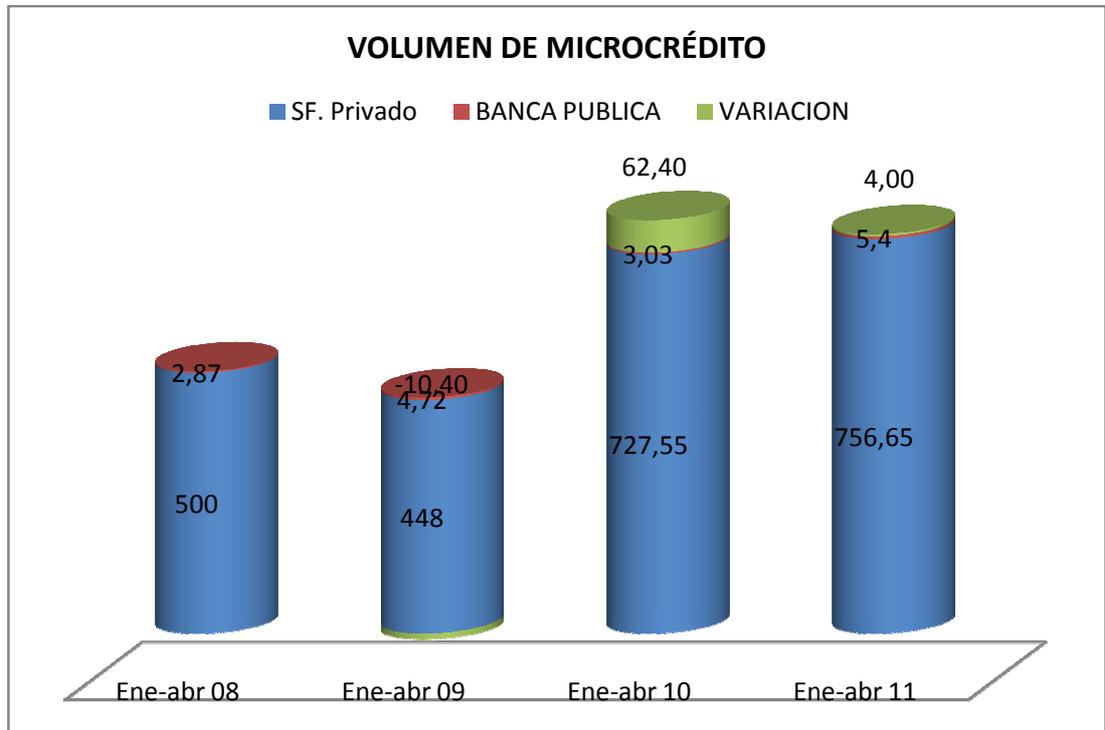
Fuente: INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>  
 Realizado por: Deysi Casco - Gina Gómez

### GRÁFICO N° 5 CRÉDITO DE CONSUMO



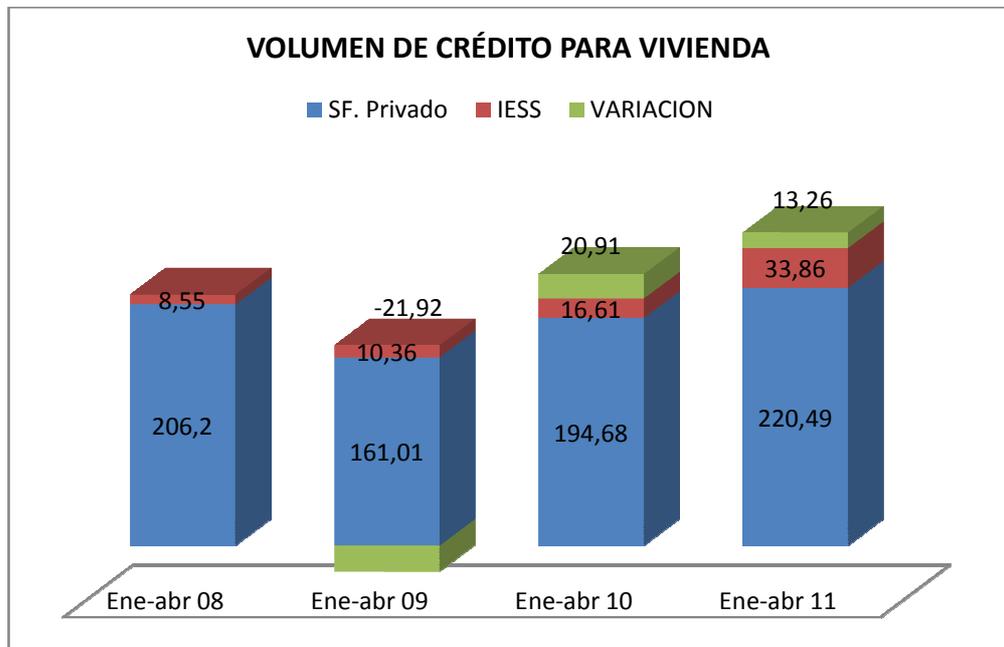
Fuente: INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>  
 Realizado por: Deysi Casco - Gina Gómez

### GRÁFICO N°6 MICROCRÉDITO



Fuente: INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>  
 Realizado por: Deysi Casco - Gina Gómez

### GRÁFICO N° 7 CRÉDITO PARA VIVIENDA



Fuente: INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>  
 Realizado por: Deysi Casco - Gina Gómez

**TABLA N° 3 VOLUMEN DE CRÉDITO DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO**

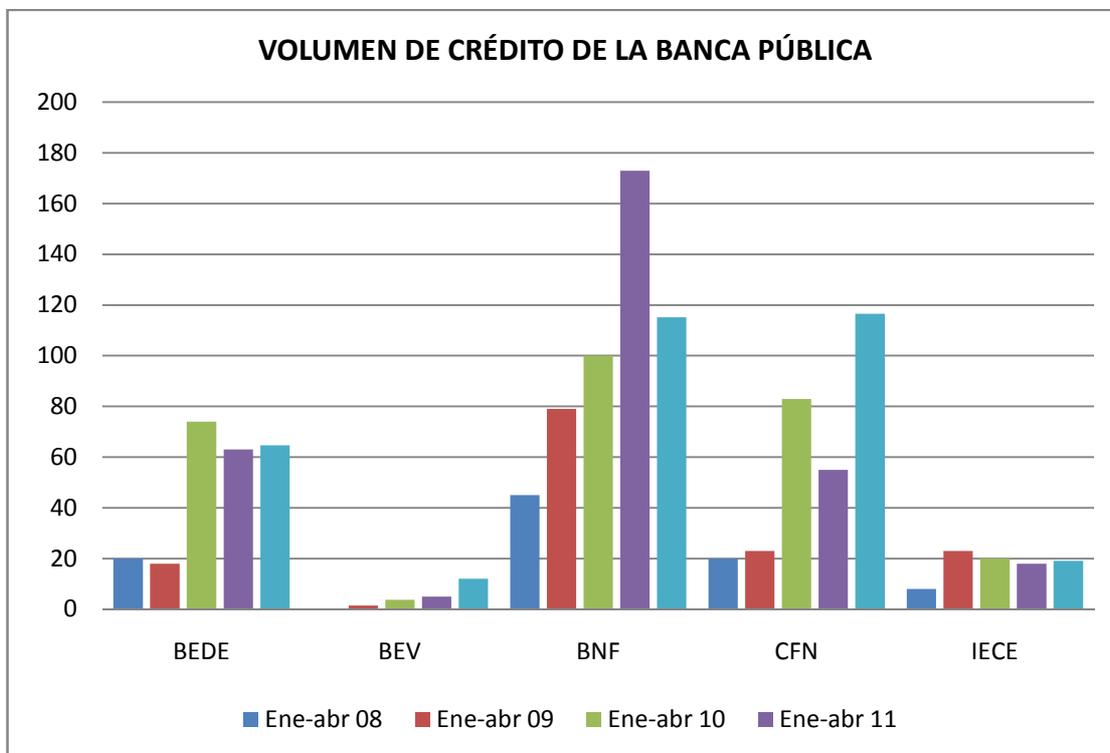
Actividad Económica	VOLUMEN DE CRÉDITO SISTEMA FINANCIERO PRIVADO MILLONES DE USD					VARIACIÓN 2011/2010
	Ene-abr 08	Ene-abr 09	Ene-abr 10	Ene-abr 11	Variación Millones	Variación %
Comercio	943,02	931,91	1.312,64	1.697,53	384,90	29,3%
Industria Manufacturera	780,91	817,19	908,34	1.050,55	142,21	15,7%
Agropecuario	184,92	183,20	252,89	335,17	82,28	32,5%
Transporte y almacenamiento	91,79	57,36	92,73	122,59	29,86	32,2%
Entretenimiento y otros servicios	62,56	60,86	53,06	74,60	21,53	40,6%
Servicios sociales y de salud	8,55	10,36	16,61	33,86	17,24	103,8%
Actividades Profesionales	40,49	50,99	56,35	71,97	15,62	27,7%
Construcción	192,25	143,03	183,24	197,51	14,27	7,8%
Electricidad y agua	17,29	10,58	24,07	34,08	10,01	41,6%
Actividades inmobiliarias	38,51	23,56	50,37	59,34	8,97	17,8%
Enseñanza	12,82	10,39	14,56	21,34	6,78	46,5%
Hogares con servicio doméstico	41,90	34,75	3,94	8,39	4,45	112,8%
Administración Pública	2,87	4,72	3,03	5,40	2,37	78,2%
Alojamiento y servicios de comida	51,82	58,87	54,16	54,53	0,37	0,7%
Minas y canteras	4,71	7,76	20,51	14,19	-6,32	-30,8%
Actividades financieras y de seguros	6,70	4,09	78,37	43,69	-34,69	-44,3%
Correo, común, e información	96,09	115,91	74,66	32,57	-42,09	-56,4%
Total por actividades económicas	2.577,21	2.525,51	3.199,55	3.857,31	657,77	20,6%
Volumen de crédito a consumo	817,84	692,52	1.072,55	1.587,49	514,94	48,01%
Volumen de crédito a vivienda	206,20	161,01	194,68	220,49	25,81	13,26%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3.601,25</b>	<b>3.379,04</b>	<b>4.466,78</b>	<b>5.665,30</b>	<b>1.198,52</b>	<b>26,8%</b>

Fuente: INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>  
 Realizado por: Deysi Casco - Gina Gómez

El volumen de crédito total de las IFIs a abril de 2011 creció 26,1%. De manera interanual, el mayor dinamismo persiste en el sector de consumo, seguido del productivo, que ha logrado expandirse aceleradamente. El patrón de crecimiento en el sector consumo seguirá marcando el dinamismo de la producción y, en paralelo, de las importaciones, que bajo tales ampliaciones de financiamiento, seguirán con incentivos a crecer. En tal sector existió un enorme incremento del crédito otorgado por parte de los bancos (57%) y cooperativas (45%). A su vez, en el segmento productivo destacan sus dos principales subsistemas, bancos privados (20%) y banca pública (25%), lo que muestra que mantiene adecuados indicadores de financiamiento y, por lo tanto, de producción y ventas. Por su parte, la desaceleración del microcrédito, que también venía gozando de expansiones muy importantes, se explica por una reducción de 66% por parte de la banca pública para tal segmento. Esto ocurrió debido a la caída en las nuevas colocaciones del Crédito de Desarrollo Humano, pues en 2011 se redujo nuevamente el monto a destinarse hasta un tope de USD 420, siempre cuando se justifique su fin productivo, dejando el adelanto de hasta USD 840 por beneficiario solo a iniciativas de asociatividad.

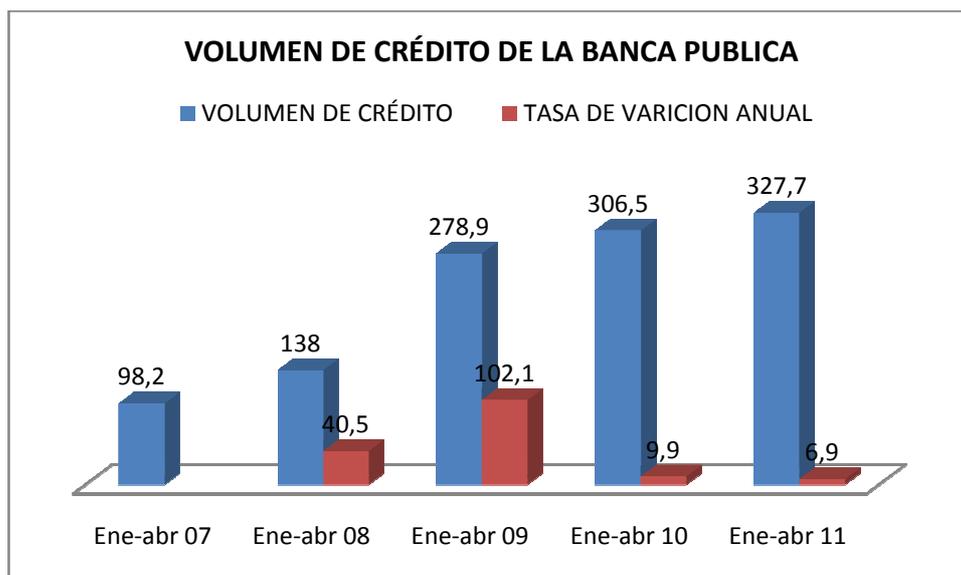
Por otro lado, las actividades económicas de mayor peso en el PIB registraron elevados crecimientos en el crédito, sobre todo el comercio, la industria manufacturera, el sector agropecuario, la construcción y el transporte, mismas que aglomeran el 56% del PIB en 2010 y el 62,6% de los ocupados urbanos a marzo de este año, lo que también pronostica un buen año para el sector real y productivo.

### GRÁFICO N° 8 CRÉDITO DE LA BANCA PÚBLICA



Fuente: INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>  
 Realizado por: Deysi Casco - Gina Gómez

### GRÁFICO N° 9 VOLUMEN DE CRÉDITO DE LA BANCA PÚBLICA



Fuente: INEC. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>  
 Realizado por: Deysi Casco - Gina Gómez

El volumen de crédito de la banca pública a abril de 2011 creció en 6,9% anual, motivada principalmente por una gran expansión de la CFN en su crédito de segundo piso (113,7%) y crédito directo (58,2%), como sus líneas de negocio más dinámicas. Por otra parte, por cuarto mes consecutivo decrece el crédito otorgado por el BNF, cuya variación anual fue de -33% debido a una ralentización en todas sus líneas de negocio, pero fundamentalmente en el otorgamiento del Crédito de Desarrollo Humano, que cayó en 93%. Esta caída en el otorgamiento de crédito del BNF, que es el principal banco público, con una participación promedio histórica del 43%, aminora el aporte de los crecimientos importantes de la CFN y BEV.

La tasa de interés activa referencial en abril se ubicó en 8,34%, permaneciendo inalterada respecto del mes anterior. Igual situación tuvo la tasa de interés pasiva, que por segundo mes se ubicó en 4,6%. Ello muestra que no hubo movimientos considerables en el margen financiero bruto.

El índice de morosidad de los bancos privados a marzo de 2011 alcanzó el 2,6% mostrando una clara tendencia a la baja, el de las cooperativas se ubicó en 3,5% y el de la banca pública presentó un valor de 7,4%, con una sustancial reducción de 0,7 puntos porcentuales con respecto a marzo de 2010 y una tendencia marcada hacia la baja año a año. El BNF contribuye con el 54% de la morosidad de la banca pública.

Las reducidas tasas de morosidad indican una posición saludable en la cartera del sistema financiero, a la par que disminuye notablemente los riesgos y permite que se expanda el crédito. Por otra parte, los bajos indicadores de morosidad en los principales tipos de IFIs del sistema confirman que no hay posibilidad latente de una burbuja financiera con eventuales complicaciones sobre la solidez del sistema financiero.

## PORCENTAJES DE CREDITOS ENTREGADOS POR LA COOPERATIVA

TIPO DE CREDITO	VALOR	PORCENTAJE
Crédito de Consumo	43640,98	16,23%
Microcréditos	225212.83	83,77%
<b>TOTAL</b>	<b>268853.81</b>	<b>100%</b>

La cartera de microcréditos es del 83,77% por lo tanto es el más rentable.

### 3.1.2.8 REMUNERACIÓN

Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies valuables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.

La remuneración podrá fijarse por unidad de tiempo, día, semana, quincena o mes o bien por pieza, medida u obra.

El monto mensual de la remuneración no podrá ser inferior al ingreso mínimo mensual. Si se convinieren jornadas parciales de trabajo, la remuneración no podrá ser inferior a la mínima vigente, proporcionalmente calculada en relación con la jornada ordinaria de trabajo.

En los contratos que tengan una duración de 30 días o menos, se entenderá incluida en la remuneración que se convenga con el trabajador todo lo que a éste debe pagarse por feriado y demás derechos que se devenguen en proporción al tiempo servido. Lo señalado anteriormente no se aplicará respecto de aquellas prórrogas que, sumadas al período inicial del contrato, excedan de 60 días.

Si es remunerado por día tendrá derecho a la remuneración en dinero por los días domingo y festivos, la que equivaldrá al promedio de lo devengado en el respectivo período de pago, el que se determinará dividiendo la suma total de las remuneraciones diarias devengadas por el número de días en que legalmente debió laborar en la semana.

Para estos efectos no se considerarán las remuneraciones que tengan carácter accesorio o extraordinario, tales como gratificaciones, aguinaldos, bonificaciones u otras.

Para los efectos del pago de las horas extraordinarias, el sueldo diario de los trabajadores remunerados día a día, incluirá lo pagado por este título en los días domingo y festivos comprendidos en el período en que se liquiden las horas extraordinarias<sup>10</sup>.

### **3.1.3 ASPECTO POLÍTICO**

Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales, y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro. La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del 50 al 60 que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional, cuando se da la creación de la mayor parte de las Organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir instituciones públicas, privadas, y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros, y algunos profesionales a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social.

---

<sup>10</sup><http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionSueldosSalarios>

Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano. La acción de las Instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito. El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente YerovíIndaburu, se promulgó la ley de Cooperativas y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo. El crecimiento cooperativo en la década del 60 al 70 fue vigoroso (449% de entidades y 402% de asociados); sin embargo, hacia fines de los años de 1970, al reducirse los recursos y la acción de fomento del estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo.

En Ecuador las entidades financieras están reguladas por la Superintendencia de Bancos, que tiene por función regular el funcionamiento de todas las entidades, velando la estabilidad de la institución con respecto los recursos que captan y administran de sus clientes. Actualmente predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que ha sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y crédito. La integración se sustenta en federaciones verticales y centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los 80, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se han visto fortalecidas en especial las de ahorro y crédito.

### **3.1.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA**

El artículo 275 de la Constitución de la República, establece que el régimen de desarrollo se orienta por el objetivo del buen vivir o SumakKawsay, por lo tanto los sistemas económicos, políticos, socioculturales y ambientales, deben integrarse en función de dicho objetivo, en el plano social se expresa en la realización de los derechos de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades, en el contexto de la interculturalidad y el respeto a sus diversidades.

El artículo 283, señala que “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en un armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”, además, señala que “el sistema económico se integrará por las formas de organización económica, pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución la determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas asociativos y comunitarios”.

El artículo 309 señala que “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargaran de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones”.

El artículo 311, señala que “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”.

El artículo 319 establece que “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

### **3.1.4 ASPECTO LEGAL**

#### **3.1.4.1 BASE LEGAL**

##### **3.1.4.1.1 LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO (LOEPS)**

**Artículo 81.- Cooperativas de Ahorro y Crédito.-** Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principales reconocidos en la presente Ley.

**Artículo 82.- Actividades financieras.-** Las cooperativas de ahorro y crédito, con autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier organismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósitos para su custodia, arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;

- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales, títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito interna y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas, nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito, hipotecaria o prendaría propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pagos creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

**Artículo 86.- Cupo de créditos.-** Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de

hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración.

No aplicaran los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

**Artículo 89.- Agencias y sucursales.-** Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previo la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias, oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.

**Artículo 90.- Capitalización.-** Las cooperativas de ahorro y crédito podrán resolver a través de la Asamblea General, capitalizaciones con nuevos aportes de socios. Sin embargo, si la asamblea general resuelve capitalización que involucre la transferencia de ahorros y depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.

**Artículo 92.- Administración y calificación de riesgos.-** Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgos y realizar la

administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

### **3.1.5 ASPECTO TECNOLÓGICO**

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información. Durante los próximos años, los Sistemas de Información cumplirán tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:

- Automatización de procesos operativos.
- Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.
- Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

La próxima generación de servicios financieros ya está avanzando desde los celulares, los smartphones y las palms. La única limitación a la banca virtual es la tecnología disponible y el costo que cada cliente esté dispuesto a pagar. En pocos años, el avance técnico fue importante. Hoy, desde un cajero automático se puede pedir un préstamo o hacer un plazo fijo, además de las tradicionales operaciones.

Por eso, el número de unidades cada vez más amigables con los usuarios, incluyendo pantallas con touch-screen instaladas en distintas Instituciones financieras creció de manera considerable, además de las terminales de autoservicio. Todo indica que, siguiendo una tendencia mundial, un cliente bancario podrá acceder a diferentes servicios desde los móviles, ya sea que éstos tengan o no internet, que puedan utilizar las aplicaciones y que estén dispuestos a pagar por la comodidad de evitar las colas.

### 3.1.5.1 PROVEEDORES

**CUADRO N° 3PROVEEDORES**

<b>NECESIDADES DE LA COOPERATIVA</b>	<b>EMPRESA PROVEEDORA</b>
Programa de Manejo financiero Contable	CONEXUS
Proveedores de Seguridad Electrónica	PENTÁGONO
Proveedores de Servicio de Internet	CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
Proveedores de Seguridad Privada	JARA SEGURIDAD
Proveedores de Suministro y Materiales	VARIOS

**Fuente:** COAC Santiago de Quito

### 3.1.6 COMPETENCIA

**CUADRO N° 4COMPETENCIA**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	SERVICIOS	TIPOS DE CRÉDITOS	REQUISITOS PARA CRÉDITOS
<b>"Riobamba Ltda."</b>	- Tarjeta de Cajero Automático	- Créditos Institucionales	<b>Crédito Quirografario</b>
	- Transferencia de Dinero desde el Exterior	- Créditos de Consumo	Libreta de Ahorros con un buen promedio en saldos.
	- Pago del Bono de Desarrollo Humano	- Créditos para Vivienda	Copia de la cédula de identidad del socio y del cónyuge
	- Beneficios Sociales creados para su necesidad	- Microcréditos	Copia de la cédula de identidad de 2 garantes y cónyuge
<b>"Mushuc Runa"</b>	- Mushuc Tarjeta	- Crédito Quirografario	Certificado de Ingresos Económicos
	- Capacitación a los Socios	- Crédito Hipotecario	Foto tamaño carné
	- Remesas Internacionales		Comprobante de pago de impuesto predial del socio y garante
<b>"29 de Octubre"</b>	- 29 Card	- Consumo	Copia de la matrícula de vehículo
	- 29 Seguro	- Vivienda	<b>Crédito Prendario</b>
	- Seguro Auto 29	- Microcréditos	Título de prenda de maquinaria o matrícula actual del vehículo
	- SOAT 29	- Comerciales	Certificado de gravámenes del Registro de la Propiedad
	- Habla 29-Recargas		Avalúo de la maquinaria industrial y/o vehículo
	- Pagos Institucionales		
	- Pagos Anticipos Sueldos		

**Fuente:** Investigación de Campo

## 3.2 ANÁLISIS INTERNO

### 3.2.1 LOS SOCIOS

La Cooperativa al constituirse como una entidad de servicio a la comunidad dentro del sistema financiero con enfoque al desarrollo integral de sus miembros, los socios que constituyen la capitalización de la cooperativa son todos aquellos que pasan a ser socios voluntarios a través de invertir su capital dentro de certificados de aportación lo que permite de esta manera que cada una de las personas sean inversionistas de la cooperativa.

#### APERTURA DE CUENTAS DE LA COAC. "SANTIAGO DE QUITO"

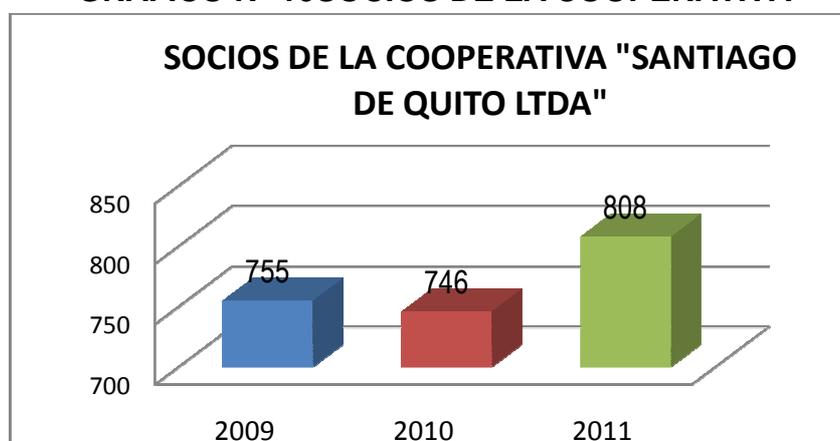
**TABLA N° 4 SOCIOS DE LA COOPERATIVA**

AÑO	NUEVOS SOCIOS	TOTAL SOCIOS
2009	755	755
2010	746	1501
2011	808	2309

**Fuente:** Estadística de la cooperativa

**Elaborado por:** Deysi Casco y Gina Gómez

**GRÁFICO N° 10 SOCIOS DE LA COOPERATIVA**



**FUENTE:** Estadística de la cooperativa

**ELABORADO POR:** Deysi Casco y Gina Gómez

### 3.2.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN COAC. “SANTIAGO DE QUITO LTDA.”

##### CUADRO N° 5 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

DIGNIDAD	NOMBRES
Presidente	Ing. Josefa Parco
Secretario	Lic. José Atupaña
Vocal	Sr. Jorge Lata
Vocal	Ing. Ángel Fuentes

**Fuente:** Documentos de la Cooperativa

**Realizado por:** Deysi Casco y Gina Gómez

#### CONSEJO DE VIGILANCIA COAC. “SANTIAGO DE QUITO LTDA.”

##### CUADRO N° 6 CONSEJO DE VIGILANCIA

DIGNIDAD	NOMBRES
Presidente	María Guacho
Secretario	Williams Lata
Vocal	Pedro Criollo

**Fuente:** Documentos de la Cooperativa

**Realizado por:** Deysi Casco y Gina Gómez

### 3.2.3 ASPECTOS OPERATIVOS

#### MISIÓN:

“Servir a la comunidad a través de nuestros servicios para desarrollar la cultura cooperativista y mejorar su calidad de vida a través de productos y servicios financieros eficientes y oportunos, impulsando el desarrollo económico y productivo de la zona”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> [www.coacsantiagodequito.fin.ec](http://www.coacsantiagodequito.fin.ec)

## **VISIÓN:**

“Ser una institución financiera con cobertura provincial, nacional, innovadora, segura y confiable con personal comprometido, líderes en productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios”<sup>12</sup>

## **VALORES CORPORATIVOS**

**Solidaridad.-** Entendida como la búsqueda del bienestar social para todos(as) los cooperados, mediante la aplicación de los principios universales del cooperativismo que promueve la ayuda mutua, oportuna, y de calidad.

**Equidad.-** Entendida como la actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los socios, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos.

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

**Transparencia.-** Valor que permite el conocimiento de todos los socios acerca del manejo de los bienes y servicios de la cooperativa, así como el cumplimiento de políticas y normas establecidas. Tiene que ver con la sinceridad con la que se actúa en la cooperativa.

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

---

<sup>12</sup> [www.coacsantiagodequito.fin.ec](http://www.coacsantiagodequito.fin.ec)

**Compromiso.-** Entendida como la responsabilidad y conciencia de la labor encomendada, para que las acciones respondan el objetivo solidario de procurar el bienestar, crecimiento, valoración y calidad de vida de asociados, directivos y colaboradores.

**Confianza.-** Entendido como el actuar ético y transparente, que transmite seguridad, tranquilidad y familiaridad necesaria para que la cooperativa sea acogida con credibilidad.

**Trabajo en equipo.-** Es la mutua cooperación y la unión de esfuerzos, conocimientos y habilidades para obtener los mayores beneficios y recompensas de trabajo en procura de responder al compromiso solidario con los asociados, directivos y colaboradores.

**Confidencialidad.-** Es salvaguardar y garantizar prudente manejo de la información que con confianza y credibilidad han depositado en la cooperativa.

**Responsabilidad.-** Es el signo de madurez, es el cumplimiento de una obligación de cualquier tipo, es cumplir con lo que se ha comprometido y esto implica esfuerzo.

**Calidad.-** Es la satisfacción de las necesidades de los clientes, que requieren de un determinado producto o servicio.

### 3.2.4 ASPECTOS FINANCIEROS

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTIAGO DE QUITO LTDA.

#### BALANCE GENERAL

2011/12/31

**TABLA N° 5 BALANCE GENERAL**

<b>CUENTA</b>	<b>SALDO</b>
<b>ACTIVO</b>	
Fondos disponibles	43.657,11
Cartera de créditos	268.853,81
Cuentas por cobrar	22.662,52
Bienes realizables	221,02
Propiedades y equipo	19.952,07
Otros activos	20.573,72
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>375.920,25</b>
<b>PASIVOS</b>	
Obligaciones con el público	416.636,22
Cuentas por pagar	29.798,33
Obligaciones financieras	0
Otros pasivos	4.999,90
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>451.434,45</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital social	24.919,00
Reservas	4.412,84
Resultados (pérdida anterior)	548,01
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>29.879,85</b>
<b>DEFICIT</b>	<b>45.634,35</b>
<b>PASIVO + PATR:</b>	<b>375.920,25</b>

**Fuente:** Informes Financieros Cooperativa – Departamento de contabilidad  
**Elaborado por:** Deysi Casco y Gina Gómez

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

2011/12/31

**TABLA N° 6 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

CUENTA		SALDO
<b>INGRESOS</b>		
Intereses ganados		93.118,87
Comisiones ganadas		1.079,30
Ingresos por servicios		18.843,02
Afiliación nuevos socios	5027,83	
Notificaciones de socios	6670,28	
Servicios de administración y procesamientos	5815,25	
Emisión de estados de cuentas	1128,00	
Pérdida de libretas	8,50	
Servicios de copias	193,16	
Otros ingresos		1.998,78
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>115.039,97</b>
<b>GASTOS</b>		
Intereses causados		36.321,35
Comisiones causados		501,77
Gastos de operación		123.851,20
Gasto de personal	65917,97	
Honorarios profesionales	307,2	
Publicidad y propaganda	4443,21	
Servicios básicos	3175,47	
Seguros	191,71	
Envío de encomiendas	8,5	
Arriendos	16.145,44	
Servicio de Auditoria	3.881,60	
Trabajos eventuales	150,00	
Judiciales y Notariales	873,26	
Suscripciones Revistas y comercio	217,04	
Gastos bancarios	174,18	
Gastos Protestos de cheques	5,88	
Servicio de empastado, anillado, plastificado	2.189,99	
Servicio de internet e impresiones	3.633,17	
Servicio de recargas de toners	60,00	
Servicio de central de riesgos	411,40	
Impuestos municipales	504,68	
Multas y otras sanciones	503,08	
Impuestos a los bomberos	390,00	
Depreciaciones	7.027,56	
Amortizaciones	4.227,88	
Suministros de oficina	938,75	
Materiales repuestos y accesorios	2.253,56	
Útiles de aseo y limpieza	296,48	
Gastos generales	1.672,10	
Donaciones	730,00	
Mantenimiento y reparaciones	2.779,06	
Lubricantes y combustibles	632,03	
Suscripciones	108,00	
Otros gastos	2	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>160.674,32</b>
DEFICIT		-45.634,35

**Fuente:** Informes Financieros Cooperativa – Departamento de contabilidad

## **CAPÍTULO IV**

### **4. LA PROPUESTA**

#### **4.1 PLAN ESTRATÉGICO**

##### **4.1.1 PRESENTACIÓN**

El presente documento constituye el plan estratégico, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santiago de Quito Ltda.”, que se orienta a sentar las bases de un progreso sostenido para los próximos años, desarrollado sobre la base de un diagnóstico institucional en la que se distinguen fortalezas y debilidades existentes, así como las acciones a seguir.

Esta herramienta de gestión, se sustenta asimismo en el establecimiento de determinadas metas y objetivos institucionales y en las estrategias a seguir para su adecuada implementación a largo plazo, como la visión y la misión que sirven para dirigir la acción institucional, el diagnóstico estratégico que identifica, analiza los factores externos y los medios internos que pueden influenciar positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades, también contiene las estrategias que van a permitir lograr la visión y el cumplimiento de la misión empresarial.

El plan estratégico ha de servir como guía y orientación en el desarrollo de actividades de los directivos, funcionarios y personal de la cooperativa. Es una herramienta de gestión que responde a las perspectivas y retos del desarrollo futuro de la cooperativa, permitirá consolidar la presencia en el mercado, ofertando a los socios óptimos servicios de crédito y constituyendo una sólida imagen institucional respecto a otras entidades similares en respuesta a cambios en el entorno y las exigencias inherentes a su desarrollo institucional.

#### 4.1.2 MISIÓN

*Somos una cooperativa que ofrece servicios financieros con una atención ágil y personalizada que contribuye al bienestar de los socios, integrado por un talento humano capacitado, generando rentabilidad económica, incluyendo a los sectores más vulnerables.*

#### 4.1.3 VISIÓN

*Ser líder en el sector financiero cooperativo, por medio de la entrega de servicios financieros, satisfaciendo las necesidades de los socios.*

#### 4.1.4 VALORES

Los valores son cualidades que las personas cultivan para ser dignos y respetables en la sociedad, los mismos que se adquieren y desarrollan con tesón y esfuerzo. Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santiago de Quito Ltda.”, adopta los siguientes valores:

- Solidaridad
- Equidad
- Honestidad
- Transparencia
- Lealtad
- Compromiso
- Confianza
- Confidencialidad
- Responsabilidad

#### 4.1.5 PRINCIPIOS

Los principios cooperativos son lineamientos o parámetros para juzgar el comportamiento de los integrantes de la Institución y tomar decisiones, se constituyen en las directrices por medio de las cuales la Cooperativa Santiago de Quito Ltda., pone en práctica sus valores.

**Adhesión Abierta y Voluntaria:** que significa que todas los Socios tienen la posibilidad de acceder a los servicios que presta la Cooperativa, además No existe discriminación por género, raza, clase social, posición económica, política o religiosa, en la cual las personas deben estar dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva ser socio.

**Control democrático de los Socios:** Se gobierna a través de una Asamblea, en la que los Socios Asambleaístas son electos mediante selección democrática, por lo cual todos los socios tienen derecho a elegir y ser elegidos.

**Participación económica de los Socios:** los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa, siendo el capital propiedad común de los socios y los excedentes incrementan el patrimonio institucional.

**Autonomía e Independencia:** las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua que son controladas por sus Socios.

**Educación, Entrenamiento e Información:** las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, directivos y colaboradores. Las cooperativas informan a sus socios y al público en general, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo. La información relacionada con la Cooperativa, está disponible para todos los socios.

**Cooperación entre cooperativas:** las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**Compromiso con la comunidad:** La Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, región o áreas de influencia, por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

#### **4.1.6 OBJETIVOS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santiago de Quito Ltda.” Se plantea los siguientes objetivos:

- Captar recursos económicos de los socios y promover su desarrollo económico y social, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.
- Crear nuevas líneas de microcréditos, que se ajusten a las necesidades de los clientes.
- Contar con talento humano eficiente.
- Mejorar la gestión administrativa de la cooperativa.

#### 4.1.7 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El formato de las encuestas se encuentra como anexos. (Anexo 1)

##### 4.1.7.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

###### PREGUNTA N° 1

¿Qué tiempo de afiliación tiene a la cooperativa?

**TABLA N° 7 TIEMPO DE AFILIACIÓN**

TIEMPO DE AFILIACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	157	46,0
Dos años	135	39,6
Tres años	49	14,4
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 11 TIEMPO DE AFILIACIÓN**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

#### INTERPRETACIÓN

Es importante conocer el tiempo de afiliación de los socios ya que así sabremos si conocen bien la forma de actuar de la institución. 157 socios que representan el 46% dicen pertenecer a la cooperativa desde hace menos de un año. 135 socios que representan el 39.6% dicen pertenecer a la cooperativa desde hace dos años. 49 socios que representan el 14.4% dicen pertenecer a la cooperativa desde hace tres años

## PREGUNTA Nº 2

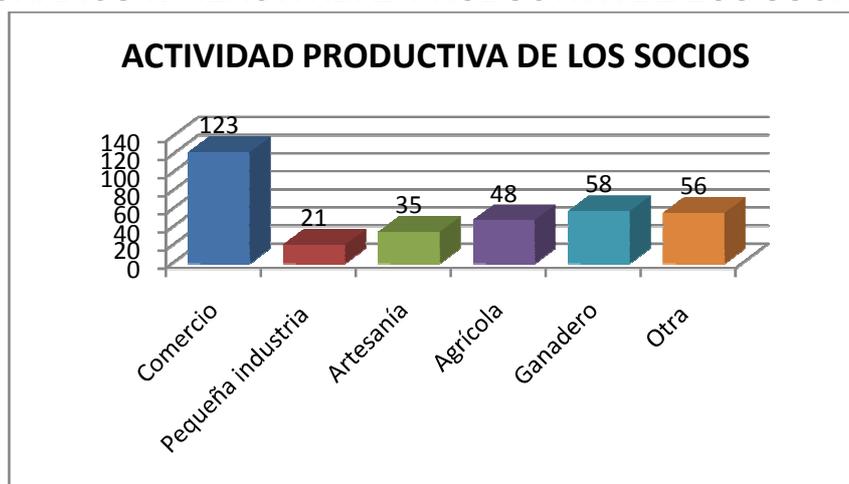
¿A qué actividad productiva pertenece?

**TABLA Nº 8 ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LOS SOCIOS**

INICIAR ACTIVIDAD PRODUCTIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comercio	123	36,1
Pequeña industria	21	6,2
Artesanía	35	10,3
Agrícola	48	14,1
Ganadero	58	17,0
Otra	56	16,4
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO Nº 12 ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LOS SOCIOS**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Consideramos el tipo de actividad productiva que realizan los socios de la cooperativa para poder conocer cual es la actividad que requiere más nuestros servicios. 123 socios que representan una 36.1% dicen dedicarse al comercio. 21 socios que representan una 6.2% dicen dedicarse a la pequeña industria. 35 socios que representan una 10.3% dicen dedicarse a la artesanía. 48 socios que representan una 14.1% dicen dedicarse a la agricultura. 58 socios que representan una 17% dicen dedicarse a la ganadería. 56 socios que representan una 16.4% dicen dedicarse a otras actividades.

### PREGUNTA Nº 3

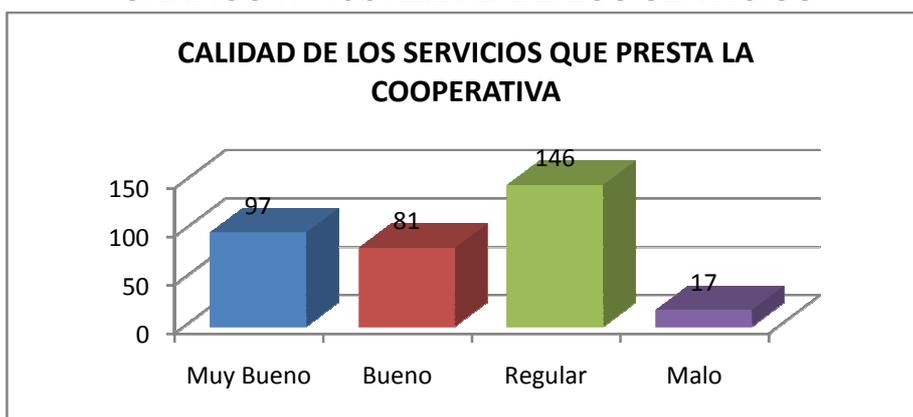
A su criterio los servicios, que presta la Cooperativa de Ahorro son:

**TABLA Nº 9 CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA SON:	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	97	28,4
Bueno	81	23,8
Regular	146	42,8
Malo	17	5,0
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO Nº 13 CALIDAD DE LOS SERVICIOS**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

### INTERPRETACIÓN

Es importante conocer la calidad de servicios que presta la cooperativa a los socios. 97 socios que representan el 28.4% dicen que es muy buena. 81 socios que representan el 23.8% dicen que es buena. 146 socios que representan el 42.8% dicen que es Regular. 17 socios que representan el 5% dicen que es de mala calidad.

## PREGUNTA N° 4

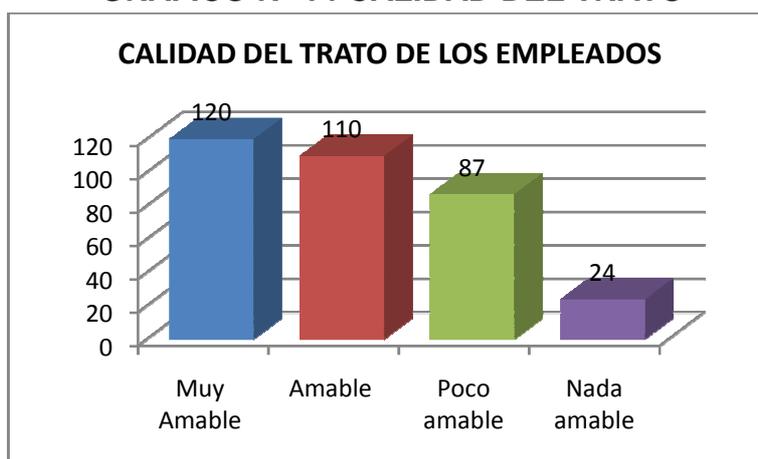
El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es:

**TABLA N° 10 CALIDAD DEL TRATO**

CALIDAD DE TRATO POR PARTE DEL PERSONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Amable	120	35,2
Amable	110	32,3
Poco amable	87	25,5
Nada amable	24	7,0
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 14 CALIDAD DEL TRATO**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Es importante conocer como es atendido el socio por parte del personal. 120 socios que representan el 35.2% dicen que es el trato muy amable, 110 socios que representan el 32.3% dicen que es el trato amable, 87 socios que representan el 25.5% dicen que es poco amable, 24 socios que representan el 7% dicen que es nada amable.

## PREGUNTA N° 5

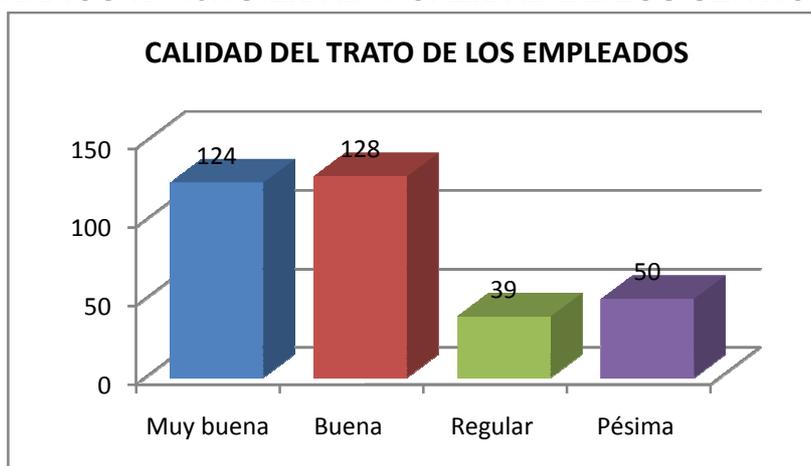
Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es:

**TABLA N° 11 AGILIDAD Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

AGILIDAD Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	124	36,4
Buena	128	37,5
Regular	39	11,4
Pésima	50	14,7
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 15 AGILIDAD Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Es necesario brindar una excelente atención y de calidad a los socios por ello preguntamos como son atendidos en la cooperativa en sus trámites. 124 socios que representan el 36.4% dicen que es muy buena, 128 socios que representan el 37.5% dicen que es buena, 39 socios que representan el 11.4% dicen que es regular, 50 socios que representan el 14.7% dicen que es pésima.

## PREGUNTA N° 6

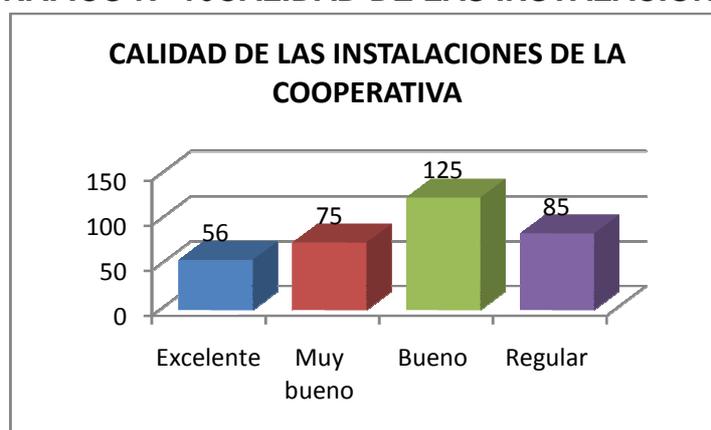
Las instalaciones que dispone la cooperativa para atención a los socios es.

**TABLA N° 12 CALIDAD DE LAS INSTALACIONES**

CALIDAD DE INSTALACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	56	16,4
Muy bueno	75	22,0
Bueno	125	36,7
Regular	85	24,9
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 16 CALIDAD DE LAS INSTALACIONES**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Consideramos importante saber si el socio considera si son adecuadas las instalaciones de la cooperativa. 56 socios que representan el 16.4% dicen que es excelente, 75 socios que representan el 22% dicen que es muy buena, 125 socios que representan el 36.7% dicen que es buena, 85 socios que representan el 24.9% dicen que es regular.

## PREGUNTA N° 7

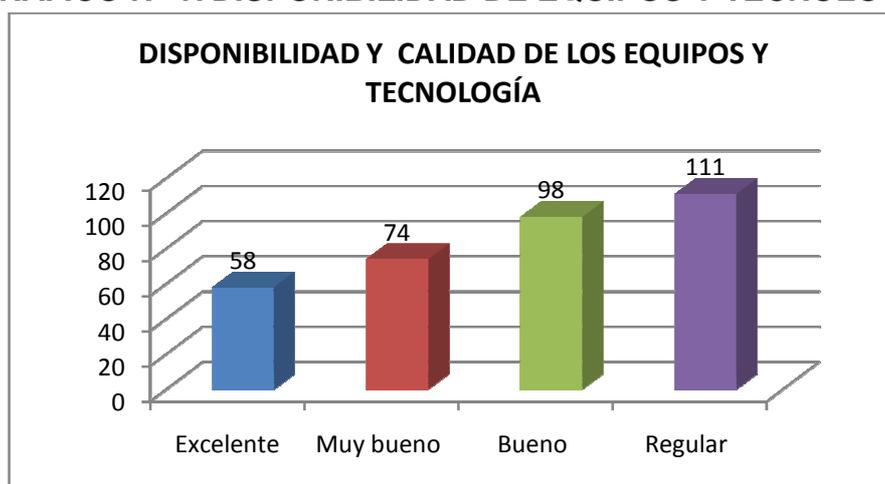
¿Cómo considera la disponibilidad de equipos y la tecnología de la cooperativa?

**TABLA N° 13 DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS Y TECNOLOGÍA**

DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS Y TECNOLOGÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	58	17,0
Muy bueno	74	21,7
Bueno	98	28,7
Regular	111	32,6
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 17 DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS Y TECNOLOGÍA**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Deseamos saber cómo catalogan los socios la calidad de equipos y tecnología que posee la cooperativa. 58 socios que representan el 17% dicen que es excelente, 74 socios que representan el 21.7% dicen que es muy bueno, 98 socios que representan el 28.7% dicen que es bueno, 111 socios que representan el 32.6% dicen que es regular.

## PREGUNTA N° 8

¿Usted ha recibido capacitación de parte de la cooperativa respecto a los servicios que brinda la cooperativa?

**TABLA N° 14 CAPACITACIÓN A LOS SOCIOS**

CAPACITACIÓN A SOCIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	5,6
No	322	94,4
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 18 CAPACITACIÓN A LOS SOCIOS**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Se considera saber si han recibido capacitación los socios por parte de la cooperativa. 19 socios que representan el 5.6% dicen si haber tenido este tipo de capacitación, 322 socios que representan el 94.4% dicen no haber tenido este tipo de capacitación.

## PREGUNTA N° 9

¿Conoce la estructura de la cooperativa?

**TABLA N° 15 CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA**

<b>CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	65	19,1
No	276	80,9
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 19 CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Se pregunta a los socios si conocen de la estructura de la cooperativa. 65 socios que representan el 19.1% dicen si conocer la estructura de la misma, 276 socios que representan el 80.9% dicen no conocer la estructura de la misma.

## PREGUNTA N° 10

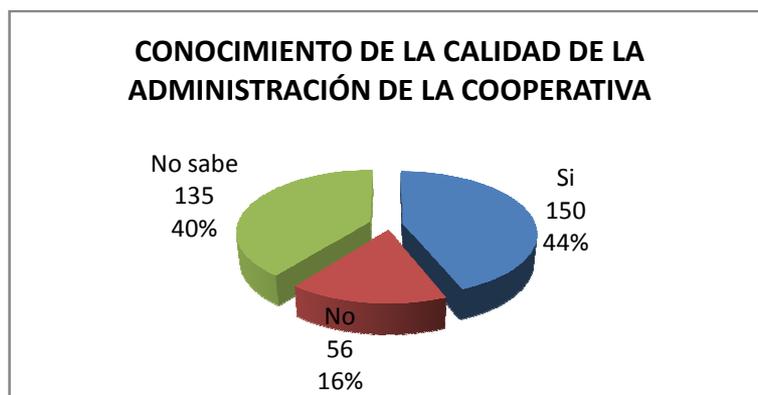
La cooperativa está a su criterio bien administrada.

**TABLA N° 16 CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN**

<b>ESTA BIEN ADMINISTRADA LA COOPERATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	150	44,0
No	56	16,4
No se	135	39,6
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 20 CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Como se considera la administración que se lleva realizando en la cooperativa, 150 socios que representan el 44 % dicen que si está bien administrada, 56 socios que representan el 16.4 % dicen que no está bien administrada, 135 socios que representan el 39.6 % dicen que no saben sobre cómo está administrada.

## ENCUESTA APLICADA A DIRIGENTES DE LA COOPERATIVA SANTIAGO DE QUITO

### PREGUNTA N° 1

¿Qué tiempo acumula de directivo en la institución?

**TABLA N° 17 TIEMPO DE DIRIGENTE**

TIEMPO DE REALIZAR ACTIVIDADES DE DIRECTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	3	15,8
Dos años	14	73,7
Tres años	2	10,5
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 21 TIEMPO DE DIRIGENTE**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

### INTERPRETACIÓN

Es importante conocer el tiempo de afiliación de los socios ya que así sabremos si conocen bien la forma de actuar de la institución. 157 socios que representan el 46% dicen pertenecer a la cooperativa desde hace menos de un año. 135 socios que representan el 39.6% dicen pertenecer a la cooperativa desde hace dos años. 49 socios que representan el 14.46% dicen pertenecer a la cooperativa desde hace tres años.

## PREGUNTA N° 2

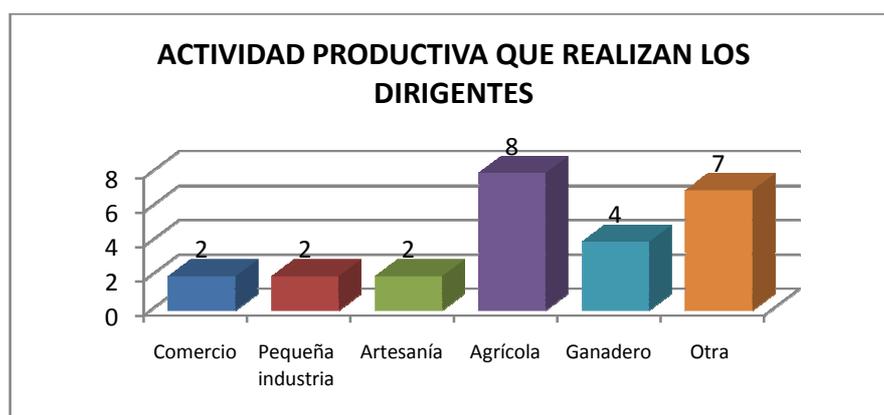
¿A qué actividad productiva pertenece?

**TABLA N° 18 ACTIVIDAD PRODUCTIVA**

UNIDAD PRODUCTIVA A LA QUE PERTENECE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comercio	2	10,5
Pequeña industria	2	10,5
Artesanía	2	10,5
Agrícola	8	42,1
Ganadero	4	21,1
Otra	1	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 22 ACTIVIDAD PRODUCTIVA**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Se desea saber qué tipo de actividad económica realizan los dirigentes a parte de la de la cooperativa. 2 personas que representan el 10,5% se dedican al comercio, 2 personas que representan el 10,5% se dedican a la pequeña industria, 2 personas que representan el 10,5% se dedican a la artesanía, 8 personas que representan el 42,10% se dedican a la agricultura, 4 personas que representan el 21,10% se dedican a la ganadería, y 1 persona que representa el 5,3% se dedica a otra actividad.

### PREGUNTA N° 3

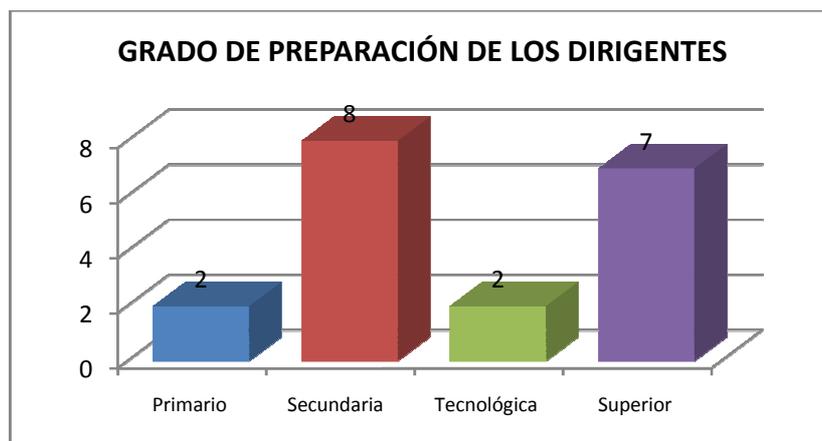
#### Grado de preparación

**TABLA N° 19 GRADO DE PREPARACIÓN**

<b>GRADO DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Primario	2	10,5
Secundaria	8	42,1
Tecnológica	2	10,5
Superior	7	36,8
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 23 GRADO DE PREPARACIÓN**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

### INTERPRETACIÓN

Al investigar sobre el nivel de instrucción que tienen los dirigentes de la cooperativa, 2 representantes que son el 10.5 % dicen haber cursado y tener educación primaria, 8 representantes que son el 42.1 % dicen haber cursado la secundaria, 2 representantes que son el 10.5 % dicen haber cursado y tener una tecnología, 7 representantes que son el 36.8 % dicen haber cursado y tener educación de nivel superior.

## PREGUNTA N° 4

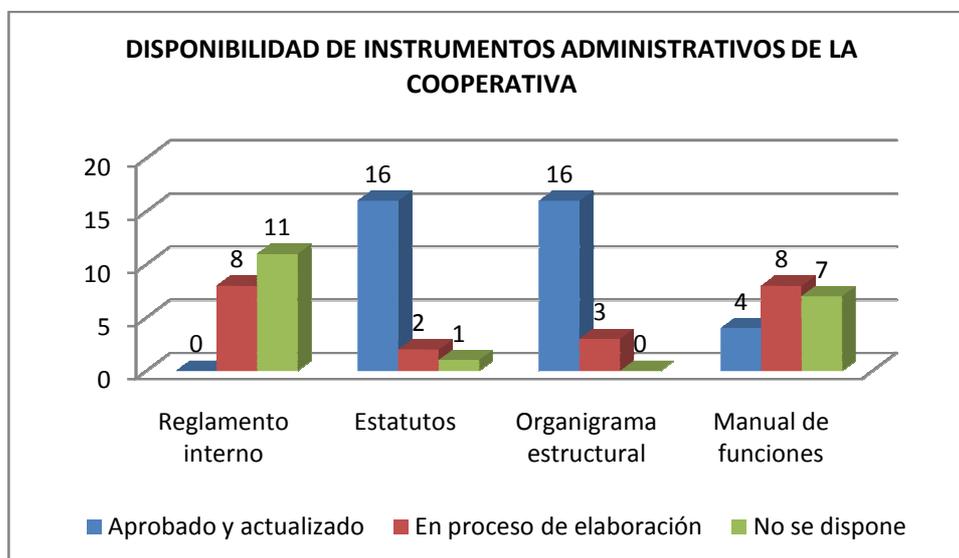
Para el desarrollo de las actividades la institución cuenta con:

**TABLA N° 20 DISPONIBILIDAD DE INSTRUMENTOS**

CON QUE RECURSOS CUENTA LA COOPERATIVA	Aprobado y actualizado		En proceso de elaboración		No se dispone	
	F	%	F	%	F	%
Reglamento interno	0	0,0	8	42,1	11	57,9
Estatutos	16	84,2	2	10,5	1	5,3
Organigrama estructural	16	84,2	3	15,8	0	0,0
Manual de funciones	4	21,1	8	42,1	7	36,8
Reglamentos especiales	8	42,1	7	36,8	4	21,1
Reglamento interno	16	84,2	3	15,8	0	0,0
Manuales	4	21,1	6	31,6	9	47,4
Plan estratégico	2	10,5	2	10,5	15	78,9

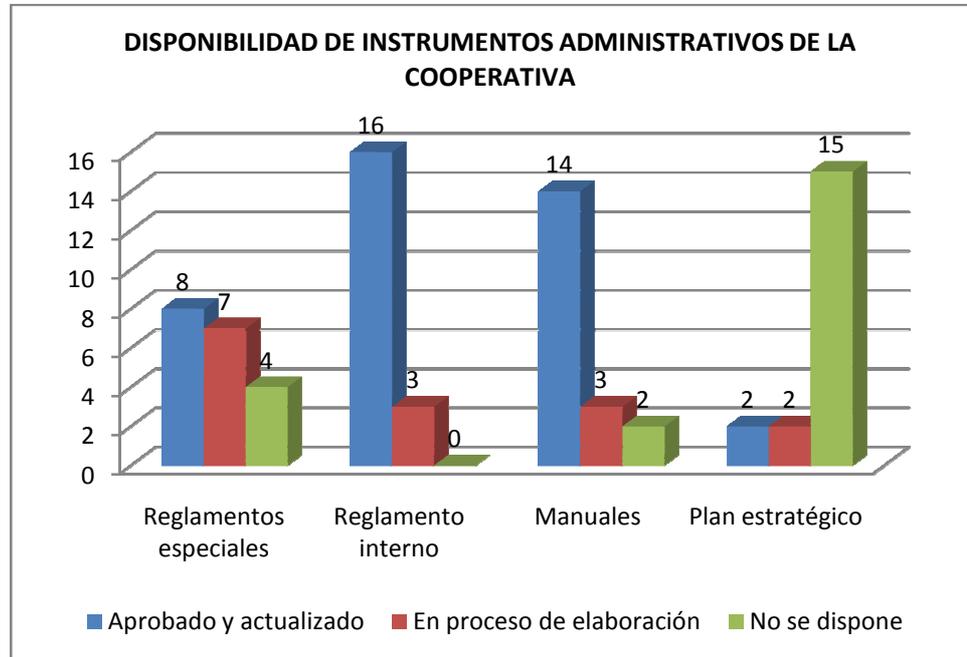
Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 24 DISPONIBILIDAD DE INSTRUMENTOS**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## GRÁFICO N° 25 DISPONIBILIDAD DE INSTRUMENTOS



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

### INTERPRETACIÓN

En cuanto a la disponibilidad de instrumentos administrativos que la cooperativa posee, existen diferentes opiniones en lo que respecta a los reglamentos especiales, reglamento interno, manuales y plan estratégico. La diversidad de opiniones obtenidas demuestra que de existir no han sido socializados o no existe en la cooperativa.

## PREGUNTA N° 5

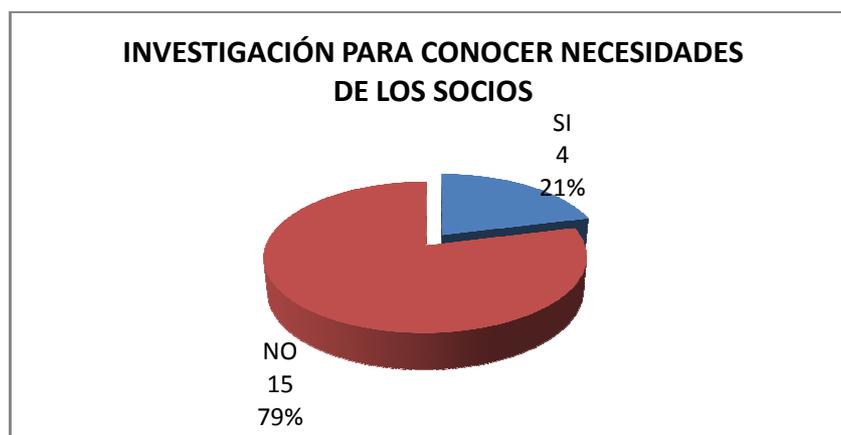
¿Ha realizado la cooperativa alguna investigación para conocer y actualizar la información existente sobre las necesidades de los socios?

**TABLA N° 21 INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES**

ACTIVIDAD COOPERATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	21,1
No	15	78,9
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 26 INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Deseamos conocer si la cooperativa ha realizado investigaciones sobre las necesidades que poseen los socios. 4 dirigentes que son el 21.1% dicen que si se han hecho estos estudios, 15 dirigentes que son el 78.9% dicen que no se ha realizado ningún estudio de este tipo.

## PREGUNTA N° 6

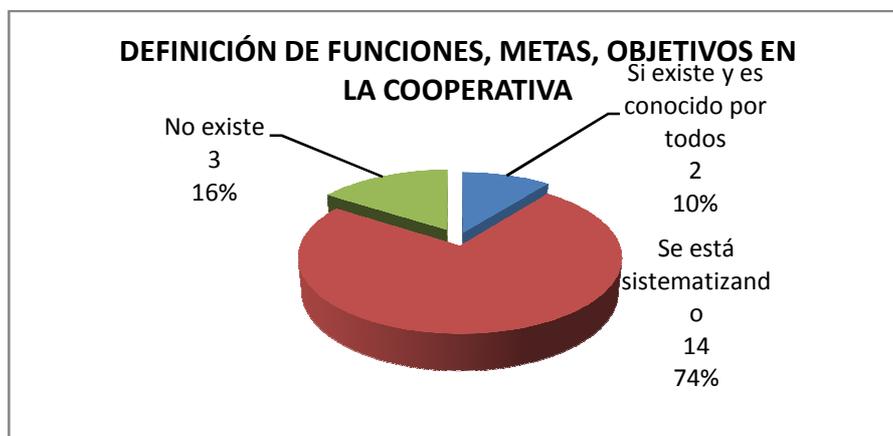
¿Existe en la Institución una definición clara de funciones, objetivos, metas y tareas para cada persona?

**TABLA N° 22 DEFINICIÓN DE FUNCIONES, METAS Y OBJETIVOS**

<b>EXISTE UNA DEFINICIÓN CLARA DE LAS FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si existe y es conocido por todos	2	10,5
Se está sistematizando	14	73,7
No existe	3	15,8
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 27 DEFINICIÓN DE FUNCIONES, METAS Y OBJETIVOS**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Consideramos importante conocer si es clara la definición de las funciones, metas y objetivos de la cooperativa, 2 directivos que representan el 10.5% dicen que si existe y es conocido por todos, 14 directivos que representan el 73.7% dicen que se está sistematizando, mientras 3 directivos que representan el 15.8% dicen no existir estos parámetros.

## PREGUNTA N° 7

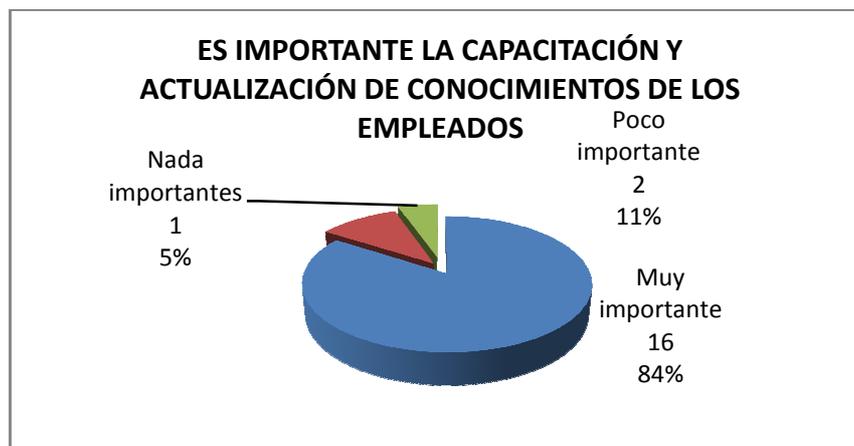
La actualización de conocimientos y mejora del personal de la cooperativa, directivos, socios es importante para autoridades y directivos:

**TABLA N° 23 ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

<b>ES IMPORTANTE LA ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y MEJORAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy importante	16	84,2
Poco importante	2	10,5
Nada importantes	1	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 28 ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Analizamos si es importante para los directivos que se realicen actualizaciones de conocimientos y mejoras en el personal, a los cual 16 directivos que representan el 84.2% dicen que es muy importante. 2 directivos que representan el 10.5% dicen que es poco importante, mientras 1 directivo dice que no es nada importante estos aspectos.

## PREGUNTA N° 8

¿Se realiza en la cooperativa la evaluación de desempeño?

**TABLA N° 24 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

SE EVALÚA EL DESEMPEÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensualmente	0	0,0
Trimestralmente	2	10,5
Anualmente	12	63,2
No se hace	5	26,3
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 29 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Analizamos si se evalúa el desempeño de la cooperativa a lo cual 2 dirigentes que representan el 10.5% dicen que se lo hace trimestralmente, 12 dirigentes que representan el 63.2% dicen que se lo hace anualmente, mientras 5 dirigentes que representan el 26.3% dicen que no se realiza ningún tipo de evaluación.

## PREGUNTA N° 9

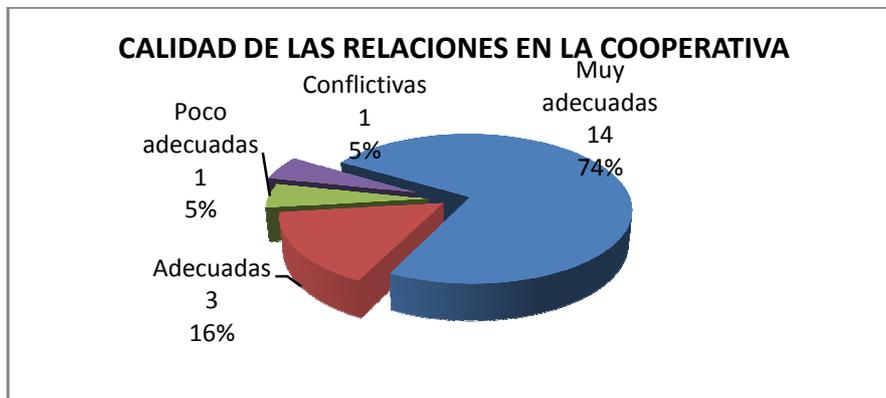
¿Las relaciones de las autoridades, empleados, directivos institucionales son adecuadas?

**TABLA N° 25 RELACIONES HUMANAS**

<b>CALIDAD DE LAS RELACIONES EN LA COOPERATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy adecuadas	14	73,7
Adecuadas	3	15,8
Poco adecuadas	1	5,3
Conflictivas	1	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 30 RELACIONES HUMANAS**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Para un buen funcionamiento de las empresas es importante que los miembros mantengan excelentes relaciones entre ellos al preguntar por ello, 14 dirigentes que representan el 73.7% dicen que son muy adecuadas, 3 dirigentes que representan el 15.8% dicen que son adecuadas, 1 dirigente que representa el 5.3% dice que son poco adecuadas, mientras 1 dirigente que representa el 5.3% dice que son conflictivas.

## PREGUNTA N° 10

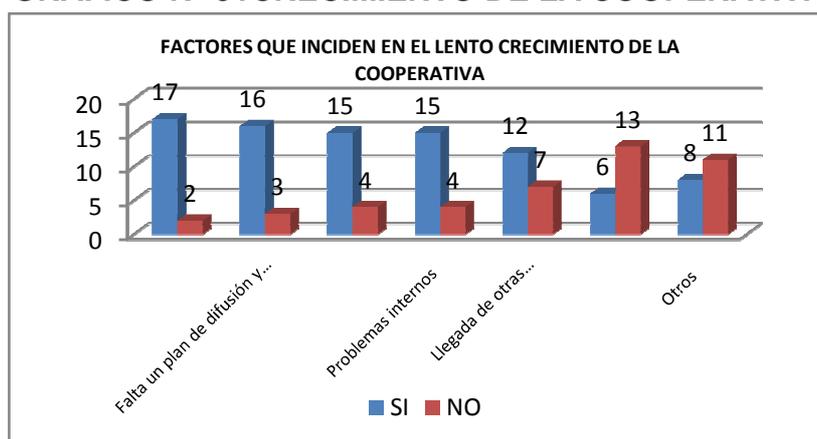
El crecimiento pausado que ha tenido en los últimos años la cooperativa se debe a:

**TABLA N° 26 CRECIMIENTO DE LA COOPERATIVA**

CAUSAS DEL CRECIMIENTO PAUSADO DE LA COOPERATIVA	SI		NO	
	F	%	F	%
Líneas de crédito insuficientes	17	89,5	2	10,5
Falta un plan de difusión y captación socios	16	84,2	3	15,8
Falta de planificación de trabajo	15	78,9	4	21,1
Problemas internos	15	78,9	4	21,1
Llegada de otras cooperativas	12	63,2	7	36,8
Problemas económicos del país	6	31,6	13	68,4
Otros	8	42,1	11	57,9

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 31 CRECIMIENTO DE LA COOPERATIVA**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Entre los factores que influyen en el crecimiento pausado de la cooperativa tenemos los siguientes. 17 dirigentes que representan el 89.5% dicen que el principal motivo es las líneas de crédito insuficientes, 16 dirigentes que representan el 84.2% dicen que el principal motivo es la falta de un plan de difusión y captación de socios, 15 dirigentes que representan el 78.9% dicen que el principal motivo es la falta de planificación de trabajo, 15 dirigentes que representan el 78.9% dicen que el principal motivo son los problemas internos, 12 dirigentes que representan el 63.2% dicen que el principal motivo es la llegada de otras cooperativas, 6 dirigentes que representan el 31.6% dicen que el principal motivo son los problemas económicos que atraviesa el país, 8 dirigentes que representan el 42.1% dicen que el principal motivo son otros.

## PREGUNTA N° 11

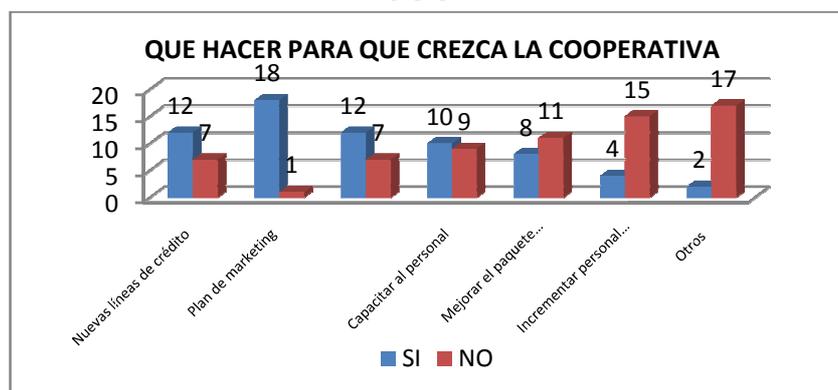
¿Qué hacer para que la cooperativa crezca?

**TABLA N° 27 ACTIVIDADES PARA EL CRECIMIENTO DE LA COOPERATIVA**

QUE HACER PARA QUE CREZCA LA COOPERATIVA	SI		NO	
	F	%	F	%
Nuevas líneas de crédito	12	63,2	7	36,8
Plan de marketing	18	94,7	1	5,3
Reorganizar la administración	12	63,2	7	36,8
Capacitar al personal	10	52,6	9	47,4
Mejorar el paquete tecnológico	8	42,1	11	57,9
Incrementar personal capacitado	4	21,1	15	78,9
Otros	2	10,5	17	89,5

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 32 ACTIVIDADES PARA EL CRECIMIENTO DE LA COOPERATIVA**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN

Es muy importante escuchar medidas posibles en las que se puede hacer que crezca la empresa, 12 dirigentes que representan el 63.2% dicen que se podría crear nuevas líneas de crédito, 18 dirigentes que representan el 94.7% dicen que se podría realizar un plan de marketing, 12 dirigentes que representan el 63.2% dicen que se podría reorganizar la administración, 10 dirigentes que representan el 52.6% dicen que se podría capacitar al personal, 8 dirigentes que representan el 42.1% dicen que se podría mejorar el paquete tecnológico, 2 dirigentes que representan el 21.1% dicen que se podría incrementar personal capacitado, 2 dirigentes que representan el 10.5% dicen que se podría hacer otras cosas.

## ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

### PREGUNTA N° 1

¿Qué tiempo acumula como empleado en la institución?

**TABLA N° 28 TIEMPO DE TRABAJO**

TIEMPO DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	2	15,4
Dos años	8	61,5
Tres años	3	23,1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 33 TIEMPO DE TRABAJO**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

### INTERPRETACIÓN

Es necesario conocer el tiempo de trabajo de los empleados dentro de la institución para saber si conocen el manejo de la misma, 2 trabajadores que son el 15.4% dicen laborar menos de un año, 8 trabajadores que son el 61.5% dicen laborar dos años, 3 trabajadores que son el 23.1% dicen laborar tres años.

## PREGUNTA N° 2

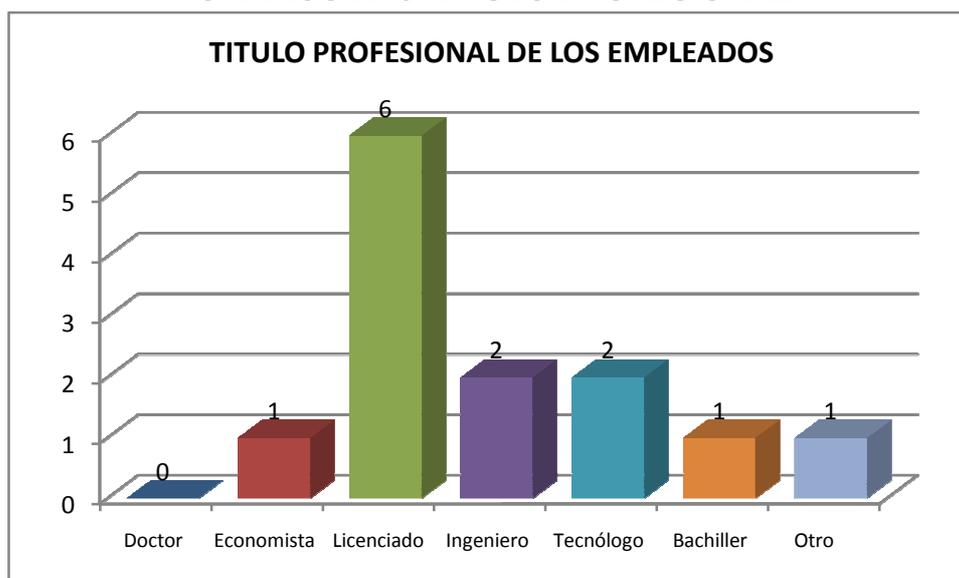
### Título profesional

**TABLA N° 29 TITULO PROFESIONAL**

TITULO DE LOS TRABAJADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Doctor	0	0,0
Economista	1	7,7
Licenciado	6	46,2
Ingeniero	2	15,4
Tecnólogo	2	15,4
Bachiller	1	7,7
Otro	1	7,7
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 34 TITULO PROFESIONAL**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

### INTERPRETACIÓN

Preguntamos qué título poseen los trabajadores, 1 trabajador que es el 7.7% dice ser economista, 6 trabajadores que son el 46.2% dicen ser licenciados, 2 trabajadores que son el 15.4% dicen ser ingenieros, 2 trabajadores que son el 15.4% dicen ser tecnólogos, 1 trabajador que es el 7.7% dice ser bachiller, 1 trabajador que es el 7.7% dice tener otra profesión.

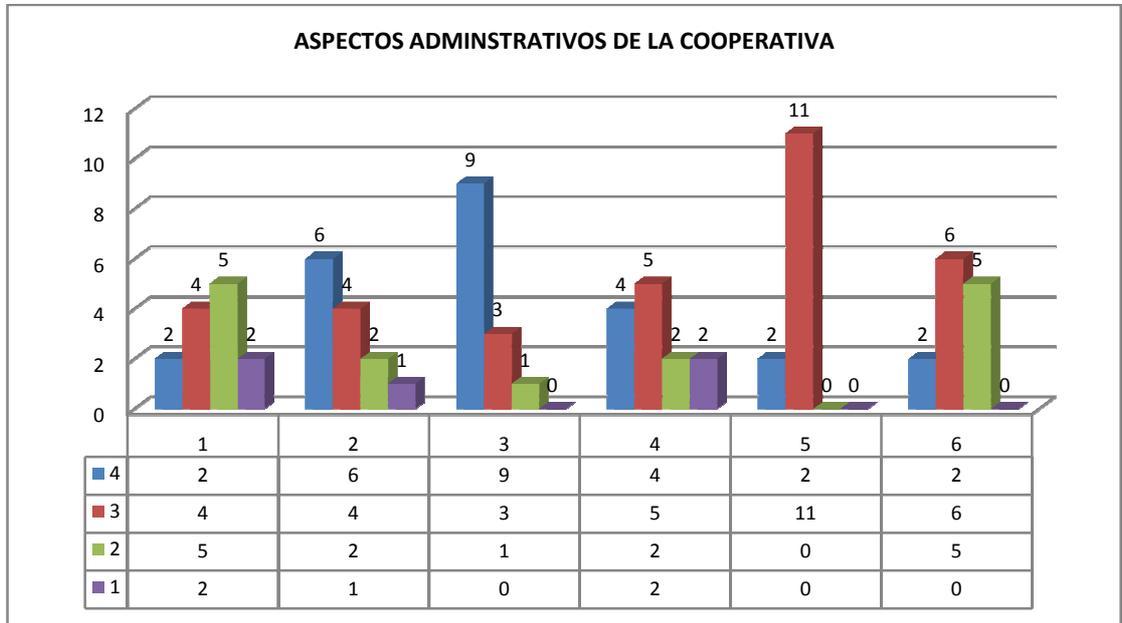
### PREGUNTA N° 3

#### Aspectos Administrativos de la cooperativa

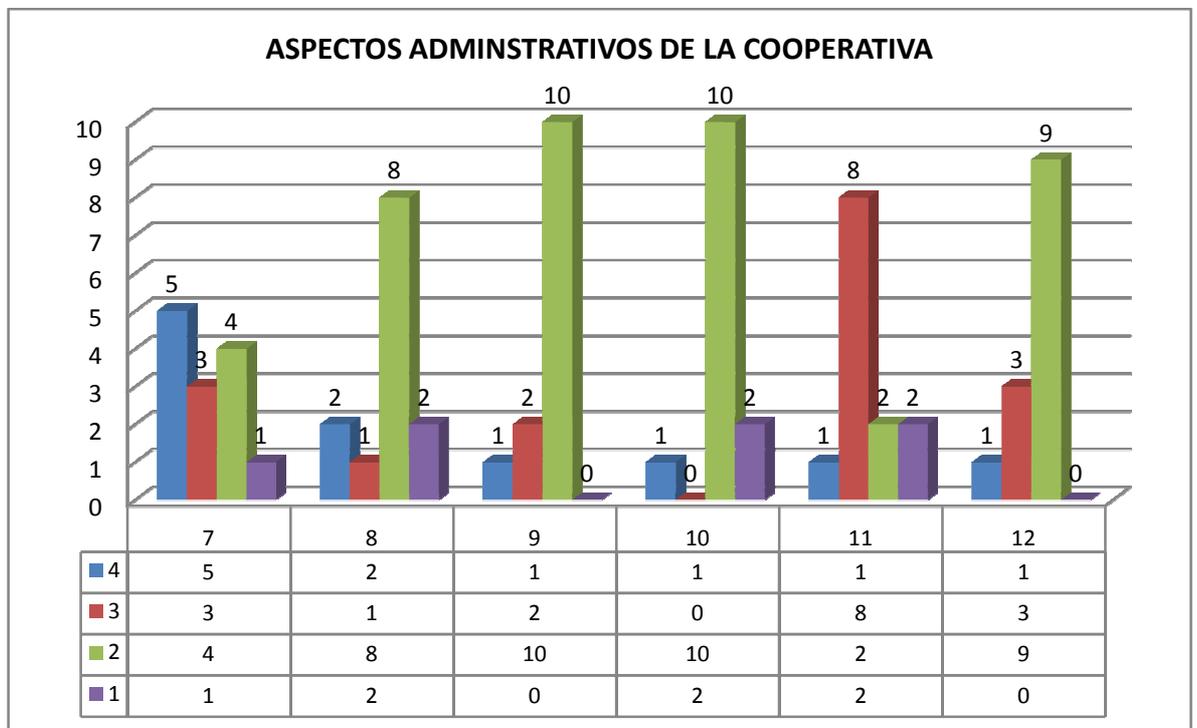
**TABLA N° 30 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

N°	PREGUNTA	4	3	2	1	TO
1	La Cooperativa Santiago de Quito Ltda. cuenta con un plan estratégico	2	4	5	2	13
2	Los objetivos y las metas de la Cooperativa debidamente comunicados	6	4	2	1	13
3	La estructura organizativa de la Cooperativa es la apropiada en relación al servicio que brinda en comparación con otras cooperativas	9	3	1	0	13
4	Los directivos de la Cooperativa y tienen experiencia en lo referente al manejo de instituciones o cooperativas	4	5	2	2	13
5	Los directivos de la Cooperativa planifican con eficacia	2	11	0	0	13
6	La Cooperativa cuenta con alianzas estratégicas con otras instituciones para ampliar su fuente de financiamiento	2	6	5	0	13
7	La Cooperativa realiza estrategias de venta para comercializar los servicios que ofrece	5	3	4	1	13
8	Se difunden de manera eficaz los estatutos, reglamentos y resoluciones a los directivos, socios y personal de la Cooperativa	2	1	8	2	13
9	La Cooperativa cuenta con un plan de contingencia para casos de recesión económica	1	2	10	0	13
10	La Cooperativa trabaja con un Manual de Procesos	1	0	10	2	13
11	Los directivos realizan planes y estudios para captar nuevos recursos financieros y cumplir con las necesidades de crédito de los socios	1	8	2	2	13
12	La toma de decisiones administrativas y financieras es realizada por todos los miembros del Consejo de Administración	1	3	9	0	13
13	Se revisa y controla periódicamente los estados financieros eficiente y responsablemente	2	1	10	0	13
14	Los reglamentos y estatutos son funcionales para las necesidades y requerimientos actuales de la Cooperativa	8	3	2	0	13
15	Los directivos conocen claramente los objetivos y las metas que pretende alcanzar la Cooperativa	10	2	1	0	13
16	Los directivos de la Cooperativa utilizan canales de comunicación eficaces con sus socios y sus empleados	10	2	1	0	13
17	El Consejo de Administración cumple satisfactoriamente con sus actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente	8	3	2	0	13
18	La Comisión de Crédito cumple satisfactoriamente con sus actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente	2	9	2	0	13
19	El Consejo de Vigilancia cumple satisfactoriamente con sus actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente	5	3	4	1	13
20	La Comisión de Bienestar Social cumple satisfactoriamente con sus actividades	4	6	1	2	13
21	La Comisión Jurídica cumple satisfactoriamente con sus actividades	2	5	4	2	13
22	Los directivos de la Cooperativa necesitan capacitarse para cumplir satisfactoriamente sus funciones	12	1	0	0	13
23	La Cooperativa cuenta con un análisis de riesgo	2	1	8	2	13

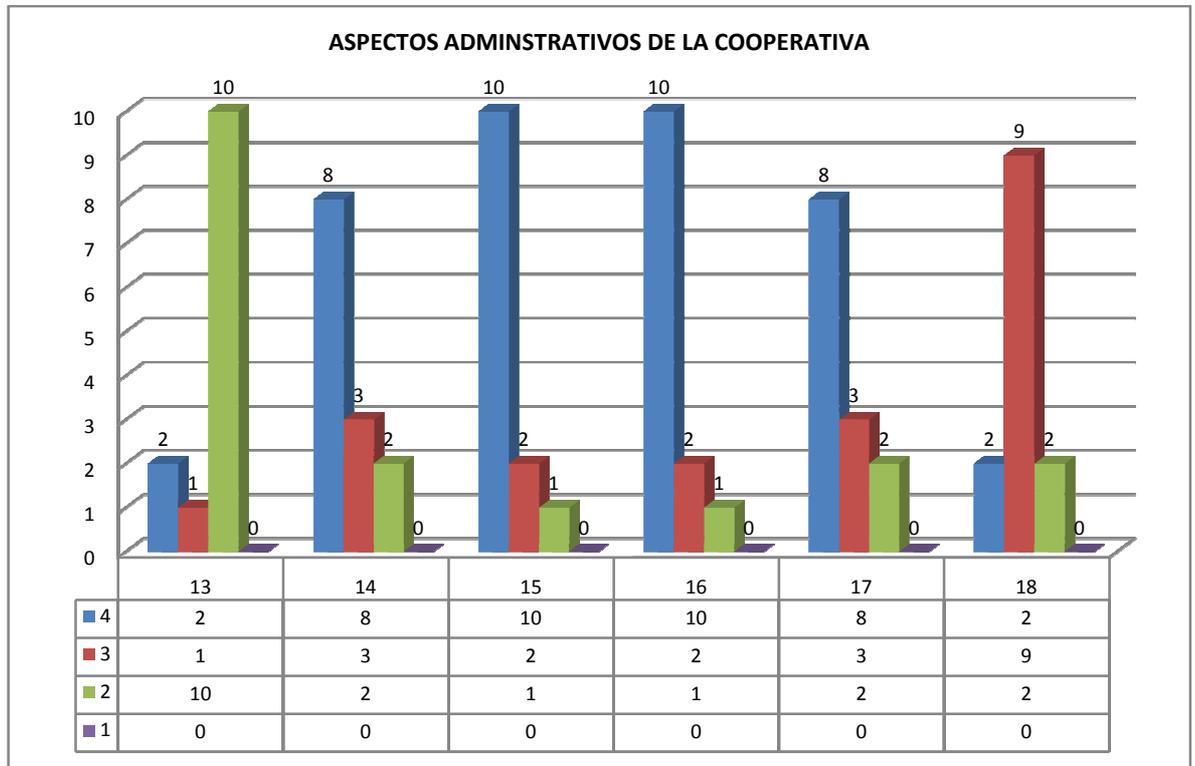
**GRÁFICO N° 35 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 1**



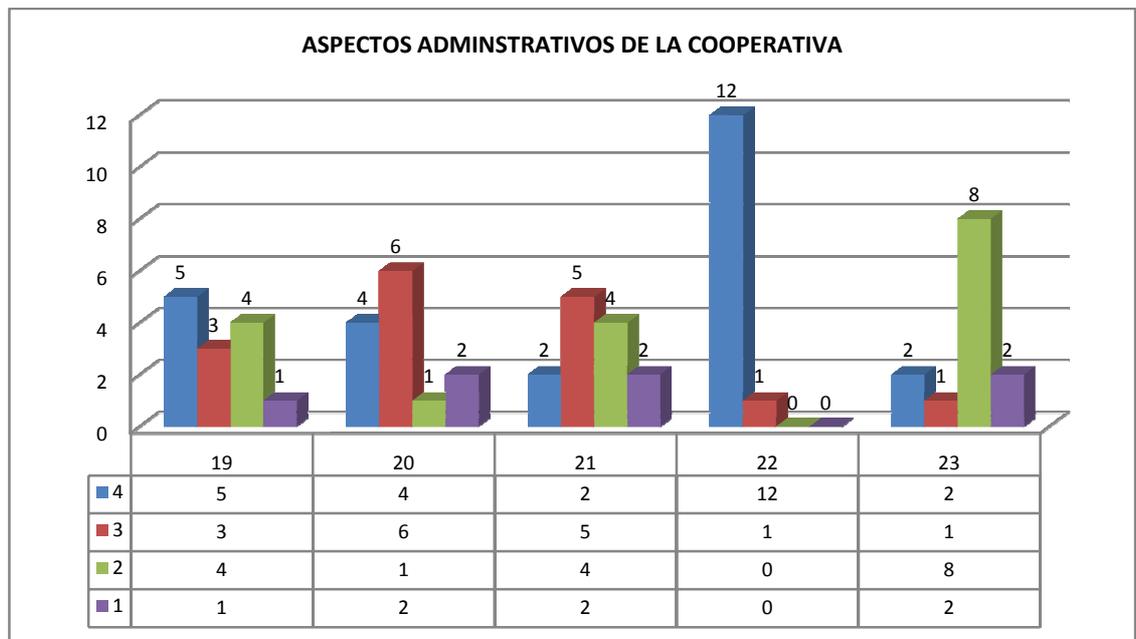
**GRÁFICO N° 36 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 2**



**GRÁFICO N° 37 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 3**



**GRÁFICO N° 38 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 4**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

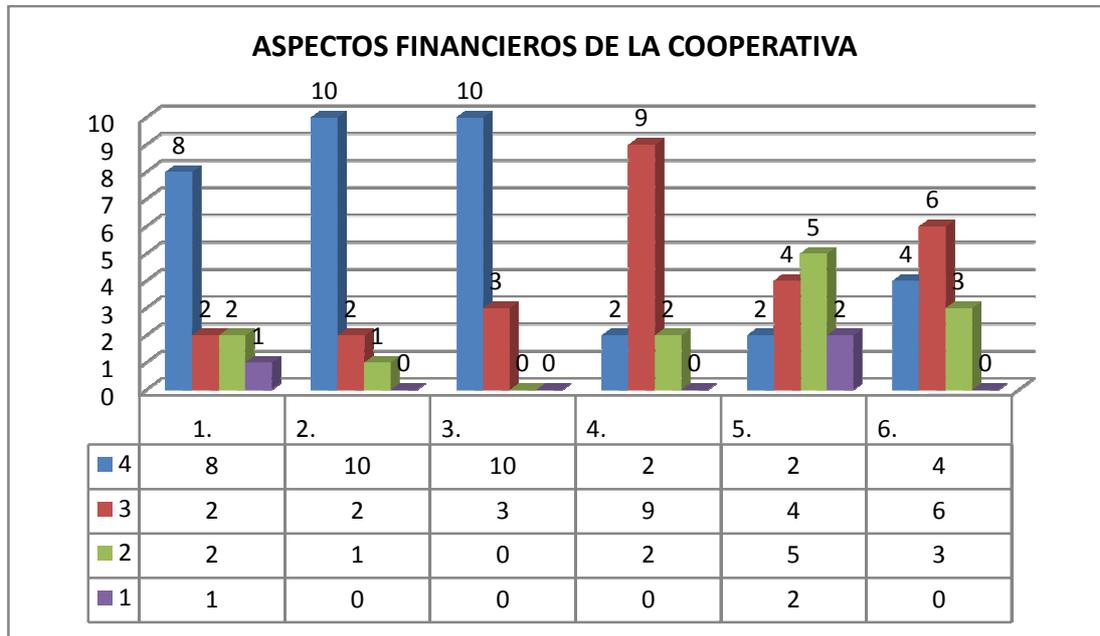
## PREGUNTA N° 4

### Aspectos financieros de la cooperativa

**TABLA N° 31 ASPECTOS FINANCIEROS**

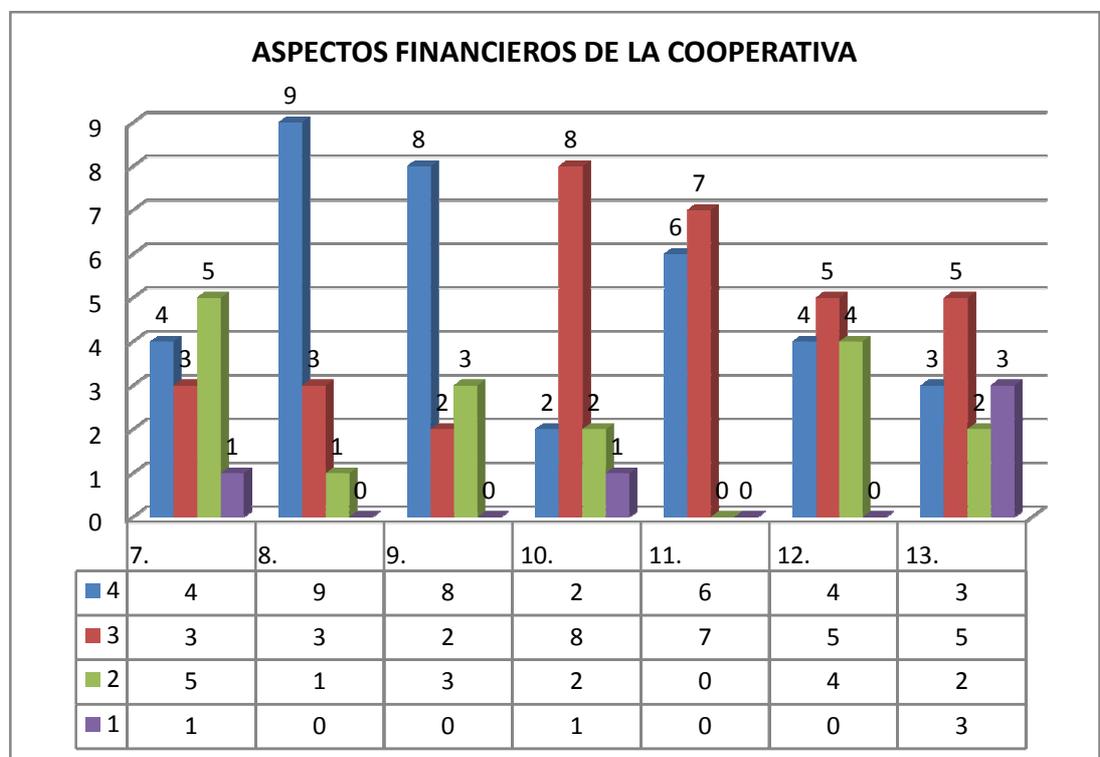
No.	PREGUNTA	4	3	2	1	TOT
1	Se realiza un análisis financiero semestral para evaluar la situación económica de la Cooperativa.	8	2	2	1	13
2	La Cooperativa reúne el capital que necesita a corto plazo (mensual) para cumplir con sus obligaciones (Sueldos, arriendo, servicios, pago o proveedores, etc.)	10	2	1	0	13
3	Se manejan presupuestos de ingresos y gastos para cada período.	10	3	0	0	13
4	Se realiza una programación de los recursos financieros para otorgamiento de créditos.	2	9	2	0	13
5	Son razonables las políticas para otorgar créditos.	2	4	5	2	13
6	Se realizan auditorías financieras internas por parte del Consejo de Vigilancia.	4	6	3	0	13
7	Es eficiente el proceso de recaudación de las cuentas por cobrar.	4	3	5	1	13
8	Se pagan puntualmente los impuestos de ley.	9	3	1	0	13
9	Existe un capital de reserva para enfrentar una recesión económica.	8	2	3	0	13
10	El área de crédito realiza con responsabilidad su trabajo y da seguimiento a los créditos.	2	8	2	1	13
11	El área de contabilidad tiene los balances y estados financieros al día.	6	7	0	0	13
12	El costo de los servicios (tasas de interés) son atractivos para los socios de la Cooperativa.	4	5	4	0	13
13	Los recursos financieros destinados crédito a los socios son adecuados.	3	5	2	3	13

**GRÁFICO N° 39 ASPECTOS FINANCIEROS 1**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

**GRÁFICO N° 40 ASPECTOS FINANCIEROS 2**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

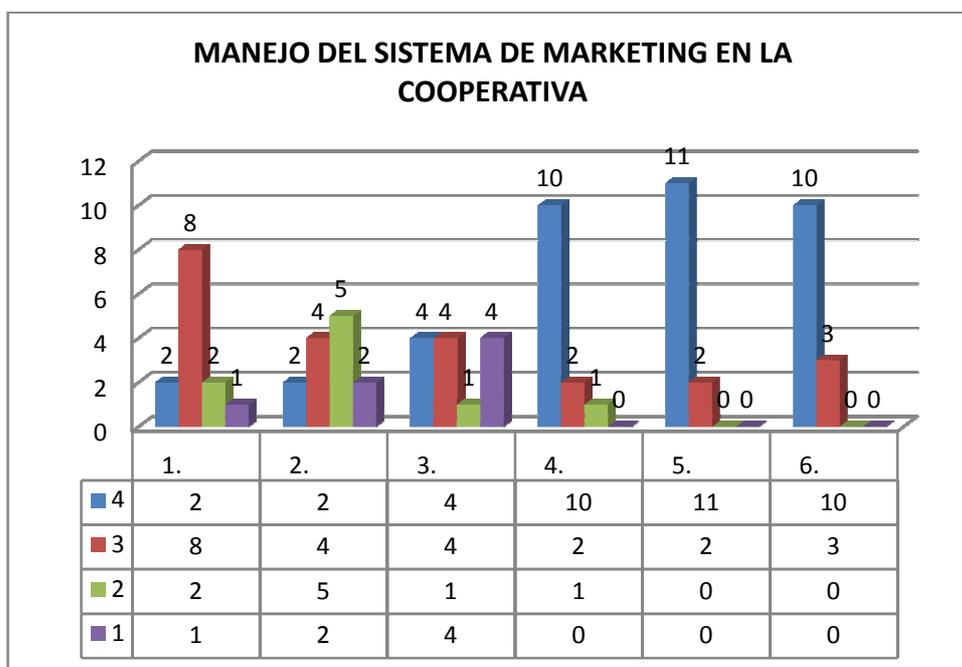
## PREGUNTA N° 5

Aspectos de Marketing de la cooperativa

**TABLA N° 32 ASPECTOS DE MARKETING**

N°	PREGUNTA	4	3	2	1	TOTAL
1	Se realizan estudios de mercado con el fin de conocer que tan satisfechos están los clientes y determinar sus necesidades.	2	8	2	1	13
2	Realiza la Cooperativa publicidad y promociones para captar nuevos socios.	2	4	5	2	13
3	Los servicios actuales que ofrece la cooperativa satisfacen las necesidades de los socios.	4	4	1	4	13
4	Es importante que la Cooperativa ofrezca nuevos servicios para atraer más socios.	10	2	1	0	13
5	La difusión de los servicios que ofrece la Cooperativa atraen a nuevos socios.	11	2	0	0	13
6	La Cooperativa necesita una nueva imagen para atraer a nuevos socios.	10	3	0	0	13

**GRÁFICO N° 41 ASPECTOS DE MARKETING**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

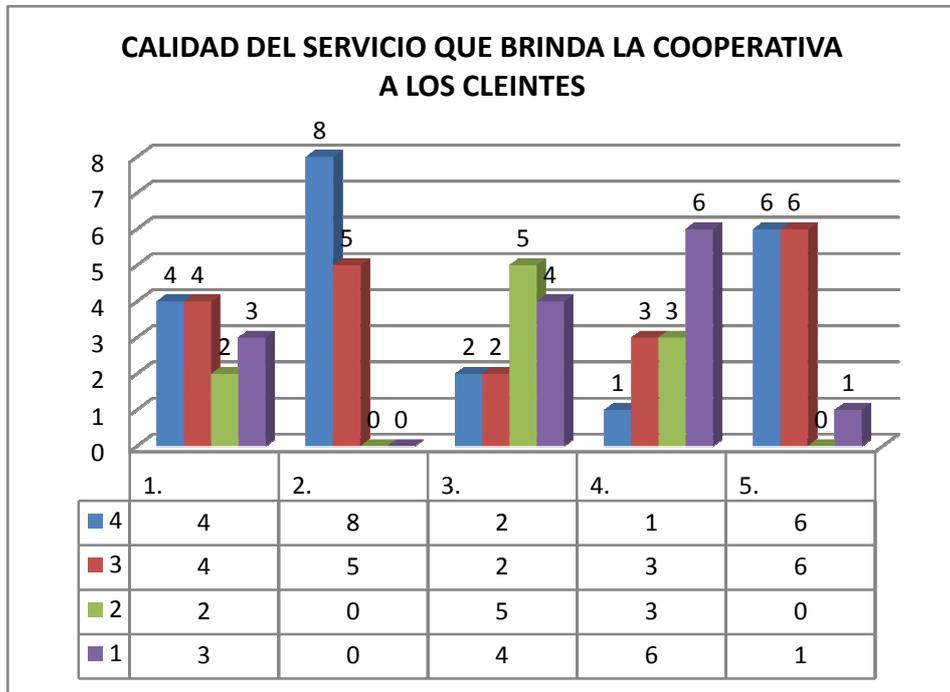
## PREGUNTA N° 6

Aspectos referentes los Clientes de la cooperativa

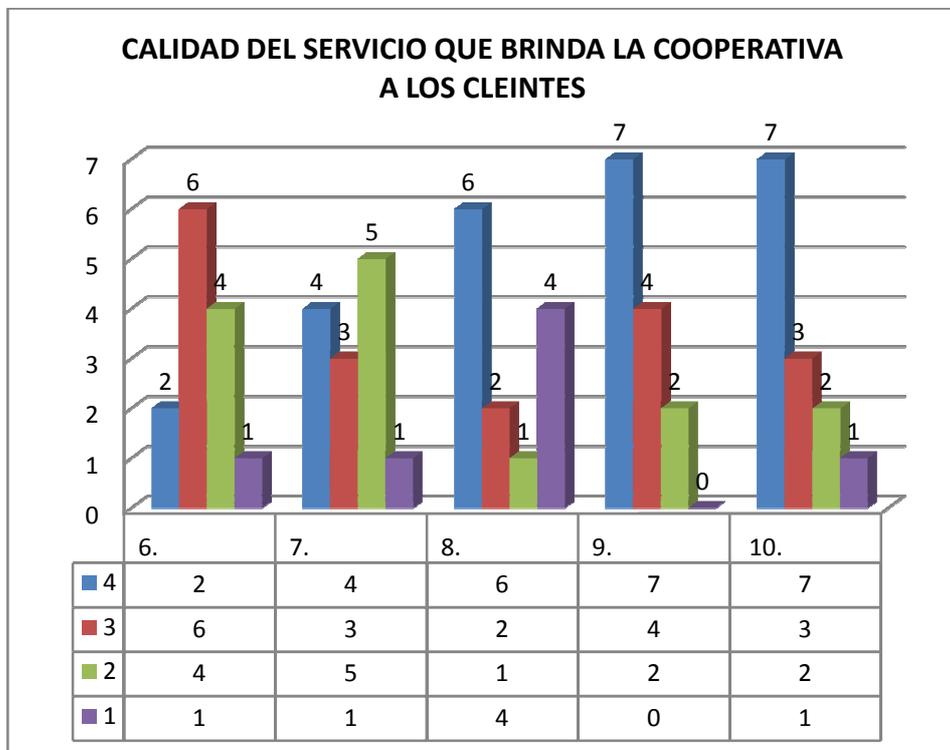
**TABLA N° 33 ATENCIÓN AL CLIENTE**

N°	PREGUNTA	4	3	2	1	TOTAL
1	La Cooperativa comunica adecuadamente a los socios las promociones y servicios que ofrece	4	4	2	3	13
2	La Cooperativa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y socios	8	5	0	0	13
3	Los socios ven a la Cooperativa como una empresa sólida y confiable	2	2	5	4	13
4	Los socios conocen y se interesan por los servicios que brinda la Cooperativa	1	3	3	6	13
5	La Cooperativa cumple con los plazos y procedimientos para la entrega de créditos y beneficios	6	6	0	1	13
6	Los socios se interesan por ser parte de la dirigencia	2	6	4	1	13
7	Los socios son cumplidos en los pagos y obligaciones que tienen con la Cooperativa	4	3	5	1	13
8	Los servicios adicionales que brinda la Cooperativa (seguros, pago de bono, transferencias) son aprovechados por los socios	6	2	1	4	13
9	Los servicios adicionales son una ventaja competitiva	7	4	2	0	13
10	Los socios están satisfechos con la labor que realiza la Cooperativa y la atención que reciben	7	3	2	1	13

**GRÁFICO N° 42 ATENCIÓN AL CLIENTE**



**GRÁFICO N° 43 ATENCIÓN AL CLIENTE**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
 Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

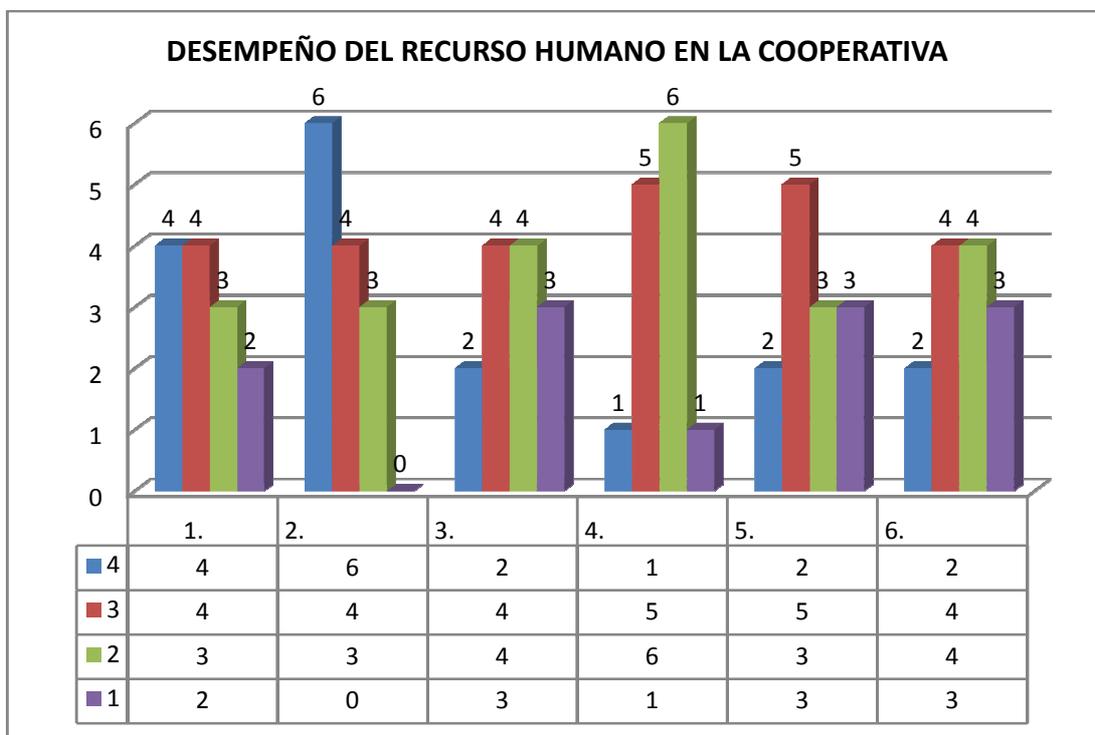
## PREGUNTA N° 7

Aspectos referentes al Talento Humano de la cooperativa

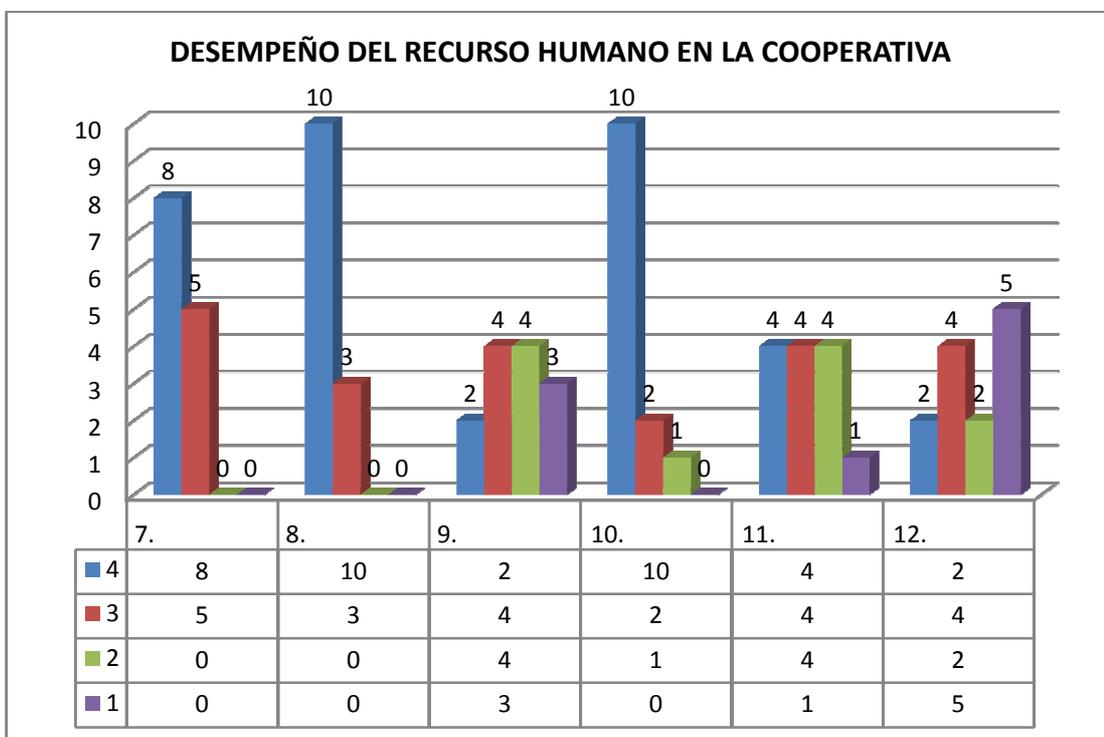
**TABLA N° 34 TALENTO HUMANO**

N°	PREGUNTA	4	3	2	1	TOTAL
1	Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo que debe realizar cada empleado	4	4	3	2	13
2	Es agradable y dinámico el ambiente de trabajo dentro de la Cooperativa	6	4	3	0	13
3	Son efectivos los mecanismos de control y recompensa (incentivos) de la Cooperativa para sus empleados	2	4	4	3	13
4	La Cooperativa cuenta con un plan de capacitación para el personal	1	5	6	1	13
5	Existe un ambiente de confianza en el trato de los directivos con el personal	2	5	3	3	13
6	Se contrata en base aun procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal	2	4	4	3	13
7	Las relaciones laborales están reguladas por un contrato de trabajo con los empleados	8	5	0	0	13
8	El personal de la Cooperativa necesita capacitarse para mejorar su desempeño	10	3	0	0	13
9	Se evalúa el desempeño de labores de los empleados	2	4	4	3	13
10	Los empleados son ágiles y eficientes en brindar servicios al cliente	10	2	1	0	13
11	El personal está motivado para realizar sus actividades	4	4	4	1	13
12	Los sueldos son proporcionales al trabajo que realizan los empleados	2	4	2	5	13

**GRÁFICO N° 44 DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO 1**



**GRÁFICO N° 45 DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO 2**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
 Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

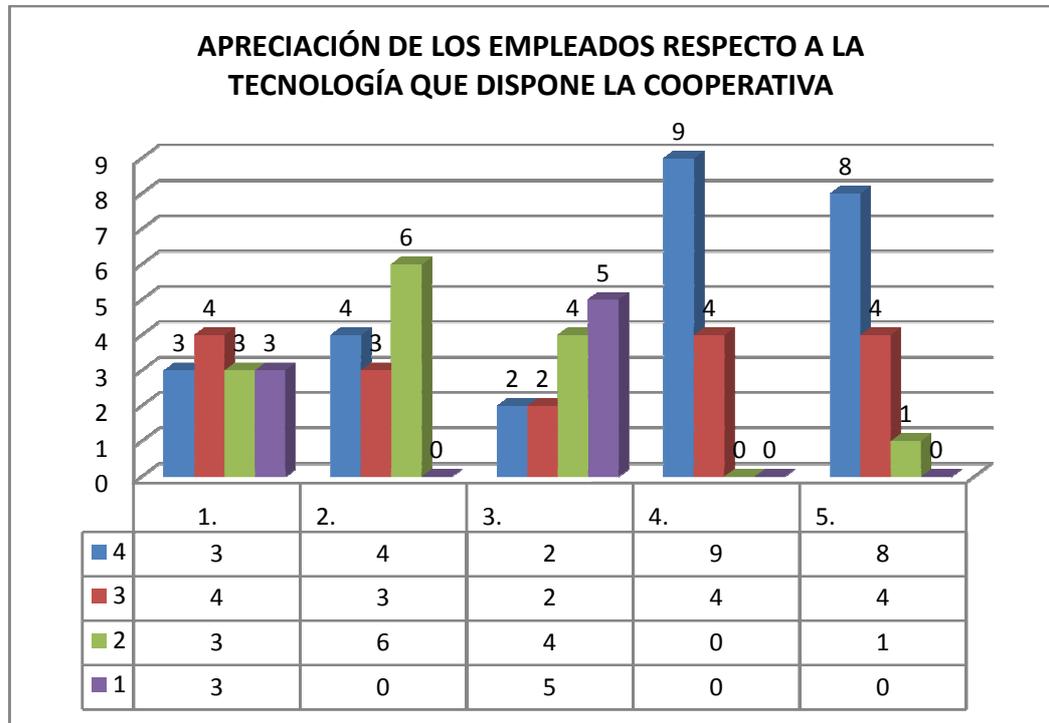
## PREGUNTA N° 8

Aspectos referentes a la Tecnología que dispone la cooperativa

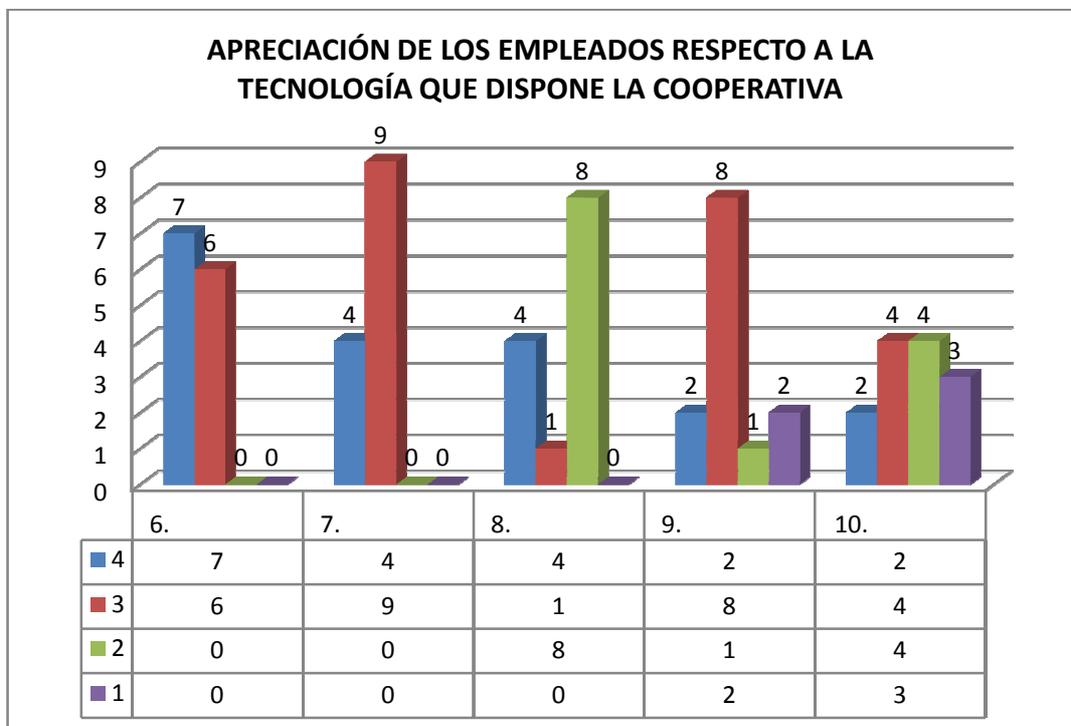
**TABLA N° 35 TECNOLOGÍA**

N°	PREGUNTA	4	3	2	1	TOTAL
1	Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo y las oficinas de la Cooperativa	3	4	3	3	13
2	Es adecuados el sistema de cómputo que dispone la cooperativa	4	3	6	0	13
3	Los directivos de la Cooperativa utilizan el sistema de información para tomar decisiones	2	2	4	5	13
4	Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información	9	4	0	0	13
5	El encargado del manejo del sistema responde a las necesidades de la cooperativa	8	4	1	0	13
6	El sistema de software y los programas que se utilizan actualmente en la Cooperativa satisfacen los requerimientos	7	6	0	0	13
7	Es fácil de usar el sistema de información	4	9	0	0	13
8	Es necesario renovar los equipos informáticos de la Cooperativa	4	1	8	0	13
9	Se potencia el acceso, el conocimiento y la capacitación a los empleados para desarrollar tareas relacionadas con los sistemas de información	2	8	1	2	13
10	Se debe renovar y modernizar el software y programas que se manejan en la Cooperativa	2	4	4	3	13

**GRÁFICO N° 46 TECNOLOGÍA 1**



**GRÁFICO N° 47 TECNOLOGÍA 2**



Fuente: Encuesta aplicada / Octubre 2011  
 Encuestadores: Deysi Casco - Gina Gómez

## INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

### SOCIOS

**TABLA N° 36 SOCIOS**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>INCIDE</b>	<b>NO INCIDE</b>
3	A su criterio los servicios, que presta la Cooperativa de Ahorro son:	47,8	52,2
4	El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es:	64,8	35,2
5	Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es:	63,6	36,4
6	Las instalaciones que dispone la cooperativa para atención a los socios es.	71,6	28,4
7	¿Cómo considera la disponibilidad de equipos y la tecnología de la cooperativa?	71,3	28,7
8	¿Usted ha recibido capacitación de parte de la cooperativa respecto a los servicios que brinda la cooperativa?	94,4	5,6
9	¿Conoce la estructura de la cooperativa?	80,9	19,1
10	La cooperativa está a su criterio bien administrada.	56,0	44,0

## DIRIGENTES

**TABLA N° 37 DIRIGENTES**

N°	PREGUNTA	INCIDE	NO INCIDE
4	Para el desarrollo de las actividades la institución cuenta con		
	Reglamento interno	100,0	0
	Estatutos	15,8	84,2
	Organigrama estructural	15,8	84,2
	Manual de funciones	78,9	21,1
	Reglamentos especiales	57,9	42,1
	Reglamento interno	15,8	84,2
	Manuales	78,9	21,1
	Plan estratégico	89,5	10,5
5	¿Ha realizado la cooperativa alguna investigación para conocer y actualizar la información existente sobre las necesidades de los socios?	78,9	21,1
6	¿Existe en la Institución una definición clara de funciones, objetivos, metas y tareas para cada persona?	89,5	10,5
7	La actualización de conocimientos y mejora del personal de la cooperativa, directivos, socios es importante para autoridades y directivos:	84,2	89,5
8	¿Se realiza en la cooperativa la evaluación de desempeño?	89,5	10,5
9	¿Las relaciones de las autoridades, empleados, directivos institucionales son adecuadas?	26,3	73,7
10	El crecimiento pausado que ha tenido en los últimos años la cooperativa se debe a:		
	Líneas de crédito insuficientes	89,5	10,5
	Falta un plan de difusión y captación de socios	84,2	15,8
	Falta de planificación de trabajo	78,9	21,1
	Problemas internos	78,9	21,1
	Llegada de otras cooperativas	63,2	36,8
	Problemas económicos del país	31,6	68,4
	Otros	42,1	57,9
11	¿Qué hacer para que la cooperativa crezca?		
	Nuevas líneas de crédito	63,2	36,8
	Plan de marketing	94,7	5,3
	Reorganizar la administración	63,2	36,8
	Capacitar al personal	52,6	47,4
	Mejorar el paquete tecnológico	42,1	57,9
	Incrementar personal capacitado	21,1	78,9
	Otros	10,5	89,5

**EMPLEADOS****ASPECTOS ADMINISTRATIVOS****TABLA N° 38 COLABORADORES**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>INCIDE</b>	<b>NO INCIDE</b>
1	La Cooperativa Santiago de Quito Ltda. cuenta con un plan estratégico	84,6	15,4
2	Los objetivos y las metas de la Cooperativa debidamente comunicados	23,1	76,9
3	La estructura organizativa de la Cooperativa es la apropiada en relación al servicio que brinda en comparación con otras cooperativas	30,8	69,2
4	Los directivos de la Cooperativa y tienen experiencia en lo referente al manejo de instituciones o cooperativas	69,2	30,8
5	Los directivos de la Cooperativa planifican con eficacia	84,6	15,4
6	La Cooperativa cuenta con alianzas estratégicas con otras instituciones para ampliar su fuente de financiamiento	38,5	61,5
7	La Cooperativa realiza estrategias de venta para comercializar los servicios que ofrece	61,5	38,5
8	Se difunden de manera eficaz los estatutos, reglamentos y resoluciones a los directivos, socios y personal de la Cooperativa	76,9	23,1
9	La Cooperativa cuenta con un plan de contingencia para casos de recesión económica	76,9	23,1
10	La Cooperativa trabaja con un Manual de Procesos	92,3	7,7
11	Los directivos realizan planes y estudios para captar nuevos recursos financieros y cumplir con las necesidades de crédito de los socios	92,3	7,7
12	La toma de decisiones administrativas y financieras es realizada por todos los miembros del Consejo de Administración	69,2	30,8
13	Se revisa y controla periódicamente los estados financieros eficiente y responsablemente	76,9	23,1
14	Los reglamentos y estatutos son funcionales para las necesidades y requerimientos actuales de la Cooperativa	15,4	84,6
15	Los directivos conocen claramente los objetivos y las metas que pretende alcanzar la Cooperativa	23,1	76,9
16	Los directivos de la Cooperativa utilizan canales de comunicación eficaces con sus socios y sus empleados	23,1	76,9
17	El Consejo de Administración cumple satisfactoriamente con sus actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente	15,4	84,6
18	La Comisión de Crédito cumple satisfactoriamente con sus	15,4	84,6

	actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente		
19	El Consejo de Vigilancia cumple satisfactoriamente con sus actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente	38,5	61,5
20	La Comisión de Bienestar Social cumple satisfactoriamente con sus actividades	69,2	30,8
21	La Comisión Jurídica cumple satisfactoriamente con sus actividades	84,6	15,4
22	Los directivos de la Cooperativa necesitan capacitarse para cumplir satisfactoriamente sus funciones	92,3	7,7
23	La Cooperativa cuenta con un análisis de riesgo	84,6	15,4

## ASPECTOS FINANCIEROS

**TABLA N° 39 ASPECTOS FINANCIEROS**

N°	PREGUNTA	INCIDE	NO INCIDE
1	Se realiza un análisis financiero semestral para evaluar la situación económica de la Cooperativa	38,5	61,5
2	La Cooperativa reúne el capital que necesita a corto plazo (mensual) para cumplir con sus obligaciones (Sueldos, arriendo, servicios, pago o proveedores, etc.)	23,1	76,9
3	Se manejan presupuestos de ingresos y gastos para cada período	23,1	76,9
4	Se realiza una programación de los recursos financieros para otorgamiento de créditos	84,6	15,4
5	Son razonables las políticas para otorgar créditos	84,6	15,4
6	Se realizan auditorías financieras internas por parte del Consejo de Vigilancia	69,2	30,8
7	Es eficiente el proceso de recaudación de las cuentas por cobrar	69,2	30,8
8	Se pagan puntualmente los impuestos de ley	30,8	69,2
9	Existe un capital de reserva para enfrentar una recesión económica	38,5	61,5
10	El área de crédito realiza con responsabilidad su trabajo y da seguimiento a los créditos	84,6	15,4
11	El área de contabilidad tiene los balances y estados financieros al día	53,8	46,2
12	El costo de los servicios (tasas de interés) son atractivos para los socios de la Cooperativa	69,2	30,8
13	Los recursos financieros son destinados adecuadamente	76,9	23,1

## ASPECTOS DE MARKETING DE LA COOPERATIVA

**TABLA N° 40 ASPECTOS DE MARKETING**

N°	PREGUNTA	INCIDE	NO INCIDE
1	Se realizan estudios de mercado con el fin de conocer que tan satisfechos están los clientes y determinar sus necesidades	84,6	15,4
2	Realiza la Cooperativa publicidad y promociones para captar nuevos socios	84,6	15,4
3	Los servicios actuales que ofrece la cooperativa satisfacen las necesidades de los socios	69,2	30,8
4	Es importante que la Cooperativa ofrezca nuevos servicios para atraer más socios.	23,1	76,9
5	La difusión de los servicios que ofrece la Cooperativa atraen a nuevos socios	15,4	84,6
6	Se necesita una nueva imagen para atraer a nuevos socios	23,1	76,9

## ASPECTOS REFERENTES LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA

**TABLA N° 41 CLIENTES**

N°	PREGUNTA	INCIDE	NO INCIDE
1	La Cooperativa comunica adecuadamente a los socios las promociones y servicios que ofrece	69,2	30,8
2	La Cooperativa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y socios	38,5	61,5
3	Los socios ven a la Cooperativa como una empresa sólida y confiable	84,6	15,4
4	Los socios conocen y se interesan por los servicios que brinda la Cooperativa	92,3	7,7
5	La Cooperativa cumple con los plazos y procedimientos para la entrega de créditos y beneficios	53,8	46,2
6	Los socios se interesan por ser parte de la dirigencia	84,6	15,4
7	Los socios son cumplidos en los pagos y obligaciones	69,2	30,8
8	Los servicios adicionales que brinda la Cooperativa (seguros, pago de bono, transferencias) son aprovechados	53,8	46,2
9	Los servicios adicionales son una ventaja competitiva	46,2	53,8
10	Los socios están satisfechos con la labor que realiza la Cooperativa y la atención que reciben	46,2	53,8

## ASPECTOS REFERENTES AL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA

### TABLA N° 42 TALENTO HUMANO

N°	PREGUNTA	INCIDE	NO INCIDE
1	Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo que debe realizar cada empleado	69,2	30,8
2	Es agradable y dinámico el ambiente de trabajo dentro de la Cooperativa	53,8	46,2
3	Son efectivos los mecanismos de control y recompensa (incentivos) de la Cooperativa para sus empleados	84,6	15,4
4	La Cooperativa cuenta con un plan de capacitación para el personal	92,3	7,7
5	Existe un ambiente de confianza en el trato de los directivos con el personal	84,6	15,4
6	Se contrata en base aun procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal	84,6	15,4
7	Las relaciones laborales están reguladas por un contrato de trabajo con los empleados	38,5	61,5
8	El personal necesita capacitarse para mejorar su desempeño	23,1	76,9
9	Se evalúa el desempeño de labores de los empleados	84,6	15,4
10	Los empleados son ágiles y eficientes en brindar servicios al cliente	23,1	76,9
11	El personal está motivado para realizar sus actividades	69,2	30,8
12	Los sueldos son proporcionales al trabajo que realizan los empleados	84,6	15,4

## ASPECTOS REFERENTES A LA TECNOLOGÍA

### TABLA N° 43 TECNOLOGÍA

N°	PREGUNTA	INCIDE	NO INCIDE
1	Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo y las oficinas de la Cooperativa	76,9	23,1
2	Es adecuados el sistema de cómputo que dispone	69,2	30,8
3	Los directivos utilizan el sistema de información para tomar decisiones	84,6	15,4
4	Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información	30,8	69,2
5	El encargado del manejo del sistema responde a las necesidades de la cooperativa	38,5	61,5
6	El sistema de software y los programas que se utilizan actualmente en la Cooperativa satisfacen los requerimientos	46,2	53,8
7	Es fácil de usar el sistema de información	69,2	30,8
8	Es necesario renovar los equipos informáticos	69,2	30,8
9	Se potencia el acceso y la capacitación a los empleados para desarrollar tareas relacionadas con los sistemas de información	84,6	15,4
10	Se debe renovar y modernizar el software y programas que se manejan en la Cooperativa	84,6	15,4

## **4.1.7 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.1.7.1 FORTALEZAS**

1. Los socios manifiestan que el servicio que brindan los empleados a sus socios es adecuado y ágil.
2. Los socios confían en la Cooperativa.
3. Los resultados financieros son emitidos adecuadamente conforme a necesidades internas y exigencias de organismos de control.
4. Empleados y trabajadores se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos.
5. Los clientes están satisfechos con los productos que actualmente ofrece la Cooperativa.
6. La Cooperativa a criterio de los socios, empleados, directivos es una empresa sólida y confiable.
7. La credibilidad que demuestra la Cooperativa hace que se tenga un incremento en los recursos económicos como ahorros e inversiones.

### **4.1.7.2 DEBILIDADES**

1. La Cooperativa no cuenta con un plan estratégico.
2. Los reglamentos especiales no han sido adecuadamente socializados.
3. No se cuenta con un manual de procesos.
4. El sistema de comunicación interno y externo de la Cooperativa no es adecuado.
5. Los créditos solicitados no se entregan adecuadamente en el tiempo establecido.
6. Para el otorgamiento de créditos no existe un manual de procedimientos y un reglamento que regule la entrega.
7. Los socios de la cooperativa no se interesan por los resultados y no asisten a asambleas en las que se informa los resultados.
8. En la Cooperativa no se maneja una política de incentivos.

9. No se cuenta con programas de capacitación para el personal.
10. Los procesos de selección y reclutamiento no están definidos en la institución.
11. Sistemas de cómputo y de administración de información desactualizados.
12. La ubicación de la Cooperativa no responde a un estudio técnico.
13. La Cooperativa no ha definido un plan de marketing.
14. La infraestructura con que cuenta la Cooperativa no es propia.
15. No se cuenta con suficientes alianzas estratégicas para atraer a nuevos socios.
16. No se realizan análisis financieros adecuados para determinar y mejorar los rendimientos de la cooperativa.
17. Se cuenta con una cartera de servicios muy reducida.
18. Las instalaciones, equipos y oficinas no se encuentran en óptimas condiciones.
19. Puestos dentro de la organización no diseñados efectivamente.
20. Los objetivos y metas de la cooperativa no son debidamente comunicados.

#### **4.1.7.3 OPORTUNIDADES**

1. Alto grado de confianza de los clientes hacia la cooperativa.
2. Avances tecnológicos con la creación de nuevos sistemas de control y manejo para entidades financieras.
3. Clientes pertenecientes a diferentes grupos económicos.
4. Creación de la ley orgánica de economía popular y solidaria y su reglamento como medida de control y apoyo al sector financiero popular.
5. Facilidad de obtención de créditos de financieras nacionales y extranjeras para determinadas líneas de créditos.
6. Facilidades en los créditos, tasas de interés atractivas, alternativas de financiamiento.
7. Firma de convenios en el manejo y pago de sueldos y otros servicios.
8. Formación empresarial para mejoramiento económico social del socio.
9. Incremento de recursos con el cobro de intereses y servicios de deuda.

10. Ingresos económicos adecuados de los clientes lo que les permite ahorrar y también adquirir créditos.
11. La credibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito han aumentado considerablemente en los últimos años.
12. Las tasas de interés menores facilitan la colocación de créditos.
13. Manejo de créditos con fondos de laCFN.
14. Mejoramiento de ingresos de socios.
15. Sectores productivos que no pertenece al sistema corporativo.
16. Soluciones tecnológicas que permite un manejo integral dentro de la institución financiera.

#### **4.1.7.4 AMENAZAS**

1. Población de sectores productivos que no conocen la existencia de la Cooperativa.
2. Carencia de educación y capacitación cooperativa en la población.
3. Crisis económica a nivel internacional.
4. Transición en la aplicación de la Ley y su reglamento provoca vacíos.
5. Nuevas cooperativas de instituciones financieras expresan los mismos servicios de la Cooperativa.
6. Productos ofrecidos por la competencia.
7. Regulaciones legales.
8. Un bajo crecimiento económico productivo.
9. Las aprobaciones de nuevas leyes tributarias, financieras.
10. La economía está estancada, no hay impulso a la actividad productiva.
11. La creación de las cooperativas de ahorro y crédito.
12. Mayor diversidad de los servicios de la competencia.
13. Alza persistente y generalizada del nivel general de precios.
14. Competencia con políticas crediticia amplia que apoya al producto agrícola, pecuario comerciante.

#### 4.1.8 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

TABLA N° 44 MPC

		COOPERATIVAS							
		SANTIAGO DEQUITO		FERNANDO DAQUILEMA		MUSHUC RUNA		CHIBULEO	
FACTORES CREDITICIOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
Cartera de clientes	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Tasas de interés	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Capital de trabajo	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21
servicio al cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Instalaciones e infraestructura	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Alianzas estratégicas	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Facilidades de crédito	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Volumen y tipos de crédito	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Relación costo beneficio	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Publicidad y promoción	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28	4	0,28
<b>TOTAL:</b>	<b>1,00</b>		<b>2,56</b>		<b>3,07</b>		<b>3,42</b>		<b>2,97</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

## **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la Cooperativa así como las fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la cooperativa.

Para realizar esta matriz se ha tomado como principales competidores de la Cooperativa Santiago de Quito a las cooperativas Fernando Daquilema, Cooperativa Mushuc Runa y Chibuleo. Quienes han venido realizando actividad crediticia con los grupos que actualmente trabaja la institución, además llevan varios años funcionando en el sector.

Por los resultados obtenidos está por debajo de todas las anteriores y es necesario el planteamiento de propuestas que le ayude a posesionarse en el mercado para crecer.

El tiempo corto que lleva funcionando le ha permitido contar con un número importante de socios y clientes, pero es necesario hacer planteamientos para lograr metas altas.

#### 4.1.8.1 PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

TABLA N° 45 PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	SUMA	
f1	Los socios manifiestan que el servicio que brindan los empleados es amable.		5	2	4	4	3	2	2	3	25	1
f2	Los socios confían en la Cooperativa.	4		2	2	3	4	4	3	3	21	4
f3	Los resultados financieros son emitidos adecuadamente conforme a necesidades y exigencias de organismos de control.	2	3		2	3	1	3	3	3	18	
f4	Empleados y trabajadores se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos.	4	3	4		5	2	1	1	5	21	5
f5	Los trabajadores y empleados realizan eficientemente sus tareas.	2	2	4	2		1	2	2	5	18	
f6	Los clientes están satisfechos con los productos que actualmente ofrece la Cooperativa.	5	5	1	1	2		5	4	2	20	
f7	La Cooperativa a criterio de los socios, empleados, directivos es una empresa sólida y confiable.	3	5	1	1	3	5		5	2	22	3
f8	La credibilidad que demuestra la Cooperativa hace que se tenga un incremento en los recursos económicos como ahorros e inversiones.	5	5	4	1	2	4	3		2	21	6
f9	Los colaboradores tienen predisposición para nuevos retos.	3	3	5	5	4	1	2	3		23	2

Fuente: Investigación

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

#### 4.1.8.2 PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

**TABLA N° 46 PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES**

	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	SUMA	
D1	La Cooperativa no cuenta con un manual de funciones y responsabilidades		4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	32	1
D2	Los reglamentos especiales no han sido adecuadamente socializados.	2		3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25	
D3	No se cuenta con un plan de marketing.	4	3		4	2	3	4	1	1	2	2	3	3	32	2
D4	El sistema de comunicación interno y externo de la Cooperativa no es adecuado.	2	3	4		1	3	3	3	1	1	1	2	1	25	
D5	No existe un análisis de riesgos.	2	4	4	1		4	4	1	2	1	1	1	1	26	
D6	Los créditos solicitados no se entregan adecuadamente en el tiempo establecido.	2	4	4	4	3		4	1	3	2	1	2	1	31	3
D7	Para el otorgamiento de créditos no existe un manual de procedimientos y un reglamento que regule la entrega.	2	5	4	4	4	4		1	1	1	1	1	1	29	5
D8	Los socios de la cooperativa no se interesan por los resultados y no asisten a asambleas en las que se informa los resultados.	4	3	2	4	1	1	4		3	1	2	2	1	28	
D9	En la Cooperativa no se maneja una política de incentivos.	4	4	2	2	1	1	1	1		4	2	1	2	25	
D10	No se cuenta con programas de capacitación para el personal.	4	4	3	2	1	1	1	1	4		1	1	4	27	
D11	No existe un plan de gastos.	5	3	1	4	1	1	1	4	4	2		2	2	30	4
D12	Se cuenta con una cartera de servicios muy reducida.	4	3	2	1	2	4	2	3	2	1	2		1	27	
D13	Puestos dentro de las organización no diseñados efectivamente.	4	4	3	3	2	2	1	1	3	4	1	1		29	6

Fuente: Investigación

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

### 4.1.8.3 PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

TABLA N° 47 PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	SUMA	
O1	Alto grado de confianza de los clientes hacia la cooperativa		4	3	3	4	3	3	4	4	4	32	1
O2	Avances tecnológicos con la creación de nuevos sistemas de control y manejo para entidades financieras.	3		2	2	1	4	1	1	3	3	20	
O3	Clientes pertenecientes a diferentes grupos económicos.	2	2		2	4	5	4	3	3	3	28	2
O4	Creación de la ley orgánica de economía popular y solidaria y su reglamento como medida de control y apoyo al sector financiero popular.	3	1	2		2	3	3	2	2	1	19	
O5	Facilidades en los créditos, tasas de interés atractivas, alternativas de financiamiento.	4	2	4	2		3	4	3	3	2	27	
O6	Aportación de nuevos conocimientos por parte de estudiantes.	4	4	4	2	2		4	3	3	2	28	3
O7	Identificación de nuevos mercados.	4	2	2	2	2	4		4	4	4	28	4
O8	Ingresos económicos adecuados de los clientes lo que les permite ahorrar y también adquirir créditos.	3	2	4	2	4	2	2		3	3	25	
O9	Diversificación de servicios	4	2	4	2	3	4	3	3		3	28	5
O10	Las tasas de interés menores facilitan la colocación de créditos	4	1	3	1	4	2	3	3	3		24	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Góme

#### 4.1.8.4 PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

**TABLA N° 48 PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS**

	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	SUMA	
A1	Inestabilidad económica		4	1	1	5	2	5	3	21	1
A2	Carencia de educación y capacitación cooperativa en la población	3		2	2	1	2	1	1	12	
A3	Crisis económica a nivel internacional	2	1		1	2	2	1	1	10	
A4	Transición en la aplicación de la ley y su reglamento provoca vacíos	2	2	1		4	1	1	1	12	
A5	Ajustes permanentes en la política económica y social.	4	2	1	3		3	5	1	19	3
A6	Implementación de cambios en el marco jurídico.	4	2	4	1	2		2	1	16	4
A7	Competencia.	5	2	1	2	4	4		2	20	2
A8	Alza persistente y generalizada del nivel general de precios.	4	2	3	1	1	1	1		13	

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Deysi Casco y Gina Gómez

#### **4.1.9 MATRIZ FODA**

Para construir la matriz FODA, se utilizan los factores priorizados, con el objetivo de poder definir acciones estratégicas tanto interno como en el medio externo de la Cooperativa Santiago de Quito.

##### **FORTALEZAS**

- La atención es amable.
- Predisposición del personal para nuevos retos
- Estabilidad laboral.
- La credibilidad.

##### **DEBILIDADES**

- No existe un manual de funciones y responsabilidades.
- Demora en la entrega de créditos.
- Carencia de plan de marketing
- Ausencia de un reglamento de créditos.
- Gastos operacionales excesivos

##### **OPORTUNIDADES**

- Alto grado de confianza en el sistema financiero cooperativo.
- Captar clientes y socios.
- Diversificación de servicios.
- Identificación de nuevos mercados
- Aportación de nuevos conocimientos por parte de estudiantes

##### **AMENAZAS**

- Inestabilidad económica
- Ajustes permanentes en la política económica y social.
- Implementación de cambios en el marco jurídico.
- Competencia

### CUADRO N° 7 MATRIZ FODA

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La atención es amable.</li> <li>- Predisposición del personal para nuevos retos</li> <li>- Estabilidad laboral.</li> <li>- La credibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un manual de funciones y responsabilidades.</li> <li>- Demora en la entrega de créditos.</li> <li>- Carencia de plan de marketing</li> <li>- Ausencia de un reglamento de créditos.</li> <li>- Gastos operacionales excesivos</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto grado de confianza en el sistema financiero cooperativo.</li> <li>- Captar clientes y socios.</li> <li>- Diversificación de servicios.</li> <li>- Identificación de nuevos mercados</li> <li>- Aportación de nuevos conocimientos por parte de estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar programas de capacitación para el talento humano de la cooperativa.</li> <li>- Desarrollar nuevas líneas de microcrédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un manual de funciones y responsabilidades</li> <li>- Crear un manual de créditos</li> <li>- Elaborar un presupuesto anual</li> </ul>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad económica</li> <li>- Ajustes permanentes en la política económica y social.</li> <li>- Implementación de cambios en el marco jurídico.</li> <li>- Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar de forma periódica al talento humano.</li> <li>- Implementar servicio de asesoría financiera para los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un plan de marketing para difundir los productos que tiene la cooperativa</li> <li>- Elaborar y reformar el estatuto social y los reglamentos acorde a la nueva ley de economía popular y solidaria.</li> </ul>	

#### 4.1.10 ANÁLISIS EXTERNO

A continuación se presenta el análisis interno de la Cooperativa, partimos del establecimiento de las Oportunidades y Amenazas de la Cooperativa para realizar el análisis en mención.

##### 4.1.10.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

**TABLA N° 49 MATRIZ EFE**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES (EFE)</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Alto grado de confianza en el sistema financiero cooperativo.	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>
Captar clientes y socios.	<b>0.11</b>	<b>4</b>	<b>0.44</b>
Diversificación de servicios.	<b>0.20</b>	<b>4</b>	<b>0.80</b>
Identificación de nuevos mercados	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>
Aportación de nuevos conocimientos por parte de estudiantes	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Inestabilidad económica	<b>0.15</b>	<b>1</b>	<b>0.15</b>
Ajustes permanentes en la política económica y social.	<b>0.15</b>	<b>1</b>	<b>0.15</b>
Implementación de cambios en el marco jurídico.	<b>0.08</b>	<b>2</b>	<b>0.16</b>
Competencia	<b>0.12</b>	<b>1</b>	<b>0.12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.39</b>

#### 4.1.11 ANÁLISIS INTERNO

A continuación se presentará el análisis interno de la Cooperativa, partimos del establecimiento de las Fortalezas y Debilidades de la Cooperativa, para realizar el análisis en mención.

##### 4.1.11.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

**TABLA N° 50 MATRIZ EFI**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES (EFI)</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
La atención es amable	<b>0.08</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>
Predisposición del personal para nuevos retos	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.60</b>
Estabilidad laboral	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
La credibilidad	<b>0.22</b>	<b>4</b>	<b>0.88</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
No existe un manual de funciones y responsabilidades	<b>0.10</b>	<b>1</b>	<b>0.10</b>
Demora en la entrega de créditos	<b>0.08</b>	<b>2</b>	<b>0.16</b>
Carencia de plan de marketing	<b>0.12</b>	<b>1</b>	<b>0.12</b>
Ausencia de un reglamento de créditos	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
Gastos operacionales excesivos	<b>0.15</b>	<b>1</b>	<b>0.15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.5</b>

#### 4.1.12 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

La puntuación de la matriz EFE es 2,39

La puntuación de la matriz EFI es 2,50

#### PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES MATRIZ EFI

GRÁFICO N° 48 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

		PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DEBIL 1.0 a 1.99
PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 a 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Investigación

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

Conservar y Mantener

#### ANÁLISIS

La cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito Ltda., tiene un puntaje de 2.39 EFE y 2.50 EFI; colocando estas coordenadas en la matriz interna y externa, le ubica a la cooperativa bajo el concepto de conservar y mantener, con un direccionamiento de mejorar en el futuro para llegar a crecer.

#### **4.1.13 ESTRATEGIAS FORMULADAS**

1. Desarrollar programas de capacitación para el talento humano de la cooperativa.
2. Desarrollar nuevas líneas de microcrédito
3. Elaborar un manual de funciones y responsabilidades
4. Crear un manual de créditos
5. Elaborar un presupuesto anual
6. Evaluar de forma periódica al talento humano.
7. Implementar servicio de asesoría financiera para los socios
8. Elaborar un plan de marketing para difundir los productos que tiene la cooperativa
9. Elaborar y reformar el estatuto social y los reglamentos acorde a la nueva ley de economía popular y solidaria.

#### 4.1.14 PLAN GENERAL

**CUADRO N° 8 PLAN GENERAL**

<b>PROGRAMAS</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>SUBPROYECTOS</b>
<b>GESTION</b>	Reorganización de la Cooperativa de acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar el estatuto social, reglamento interno y de elecciones.</li> <li>– Reestructurar el organigrama estructural.</li> <li>– Elaborar un manual de funciones y responsabilidades.</li> <li>– Elaborar el reglamento de créditos.</li> <li>– Elaborar un presupuesto anual conforme el plan de adecuación a la nueva normativa.</li> </ul>
<b>TALENTO HUMANO</b>	Selección del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evaluación del desempeño.</li> <li>– Plan de inducción del personal.</li> </ul>
	Formación personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitación al personal.</li> </ul>
<b>FINANCIERO</b>	Captar inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incremento de socios.</li> <li>– Creación de nuevas líneas de microcréditos.</li> <li>– Implementar un servicio de asesoría financiera para los socios.</li> </ul>
	Analizar la infraestructura donde funciona actualmente la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Local que se ajuste a las necesidades de la cooperativa.</li> </ul>
<b>MARKETING</b>	Difusión de los productos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan de marketing estratégico</li> </ul>

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

#### 4.1.14.1 IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS Y SUBPROYECTOS

**PROGRAMA: GESTIÓN**

**PROYECTO: REORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE ACUERDO A LA LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

**TABLA N° 51 Elaborar el estatuto social, el reglamento interno y de elecciones**

<b>SUBPROYECTO:</b> Elaborar el estatuto social, el reglamento interno y de elecciones.							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANO</b>	<b>MATERIALES</b>			
Contar con un estatuto social, reglamento interno y de elecciones, que esté acorde a la LOEPS y su Reglamento.	Capacitación a directivos, colaboradores y socios sobre la Ley y Reglamento de Economía Popular y Solidaria	1. Formar equipo de trabajo.	<b>3</b>	Computadora Proyector Hojas impresiones Esferos Copias	Gerente	Gerente Asamblea general Asesor jurídico	3000
		2. Socializar y capacitar la Ley y Reglamento de Economía Popular y Solidaria.					
		3. Establecer los principales aspectos que debe contener el estatuto social, Reglamento Interno, y de Elecciones.					
		4. Desarrollo					
		5. Socializar y aprobar					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

**TABLA N° 52 Reestructurar el organigrama estructural**

<b>SUBPROYECTO:</b> Reestructurar el organigrama estructural							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANOS</b>	<b>MATERIALES</b>			
Contar con una estructura adecuada para la gestión administrativa en la cooperativa	Rediseñar la estructura orgánica de la cooperativa que se ajuste a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	1. Formación del equipo de trabajo.	<b>3</b>	Computadora Proyector Hojas impresiones Esferos Copias	Gerente Presidente	Gerente Presidente Facilitadores	15
		2. Analizar instrumentos disponibles.					
		3. Reestructurar el organigrama					
		4. Socializar y aprobar el reglamento interno.					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

**TABLA N° 53 Elaborar un manual de funciones y responsabilidades**

<b>SUBPROYECTO:</b> Elaborar un manual de funciones y responsabilidades							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANO</b>	<b>MATERIALES</b>			
Disponer de un manual de funciones y responsabilidades	Determinación de funciones en cada área de la cooperativa	1. Analizar la estructura de la cooperativa.	<b>3</b>	Computadora Proyector Hojas impresiones Esferos Copias	Gerente Presidente	Gerente Presidente Facilitadores	20
		2. Análisis de puestos para determinar el personal necesario en cada área.					
		3. Desarrollar el manual de funciones y responsabilidades					
		4. Socializar y aprobar					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

**TABLA N° 54 Elaborar el reglamento de crédito**

<b>SUBPROYECTO:</b> Elaborar el reglamento de crédito							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANO</b>	<b>MATERIALES</b>			
Contar con un reglamento de crédito que regularice la entrega de créditos	Diseño de un reglamento de crédito que se ajuste a la Ley	1. Formación del equipo de trabajo.	<b>3</b>	Computadora Proyector Hojas impresiones Esferos Copias	Gerente Presidente	Gerente Presidente Facilitadores	20
		2. Analizar instrumentos disponibles.					
		3. Establecer los principales aspectos que debe contener el reglamento de crédito.					
		4. Desarrollo.					
		5. Socialización y aprobación.					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

**PROGRAMA: TALENTO HUMANO**

**PROYECTO: SELECCIÓN DEL PERSONAL**

**TABLA N° 55 Evaluación del desempeño**

<b>SUBPROYECTO:</b> Evaluación del desempeño							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANO</b>	<b>MATERIALES</b>			
Identificar las virtudes, habilidades y competencias de cada colaborador de la cooperativa	Evaluar de forma periódica a los colaboradores	1. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.	2	Computador Hojas Esferos Impresiones	Gerente	Gerente Secretaria	300
		2. Diseño de un instrumento de evaluación					
		3. Ejecución de la evaluación					
		4. Retroalimentación de la información obtenida					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

**TABLA N° 56 Plan de inducción del personal**

<b>SUBPROYECTO:</b> Plan de inducción del personal							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANO</b>	<b>MATERIALES</b>			
Dar a conocer información necesaria para ubicarlos en el puesto apropiado	Implementar un programa de inducción del personal	1.Reunir a los colaboradores	2	Computadora Hojas Esferos Impresiones Copias	Gerente	Gerente Secretaria	20
		2.Actualizar la información personal					
		3. Entrega del manual de funciones y responsabilidades					
		4. Ubicarlos en el puesto de trabajo					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

**PROYECTO: FORMACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL**

**TABLA N° 57 Capacitación al personal**

<b>SUBPROYECTO:</b> Capacitación al personal							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANO</b>	<b>MATERIALES</b>			
Disponer de personal apropiado para la ejecución de sus responsabilidades , brindando oportunidades de desarrollo personal y profesional	Preparar un programa de capacitación que le permita un desarrollo profesional y personal	1. Establecer temas de interés para la cooperativa y colaboradores.	3	Computadora Hojas Esferos Impresiones Internet	Gerente	Gerente Secretaria Contadora	400
		2. Analizar el presupuesto de la cooperativa.					
		3. Buscar personal necesario para la capacitación					
		4. Establecer el cronograma					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

**PROGRAMA: FINANCIERO**

**PROYECTO: CAPTAR INVERSIONES**

**TABLA N° 58 Implementar un servicio de asesoría financiera para los socios**

<b>SUBPROYECTO:</b> Implementar un servicio de asesoría financiera para los socios							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANOS</b>	<b>MATERIALES</b>			
Asesorar a los socios en el destino del crédito	Dar las mejores alternativas de inversión del crédito, a través del conocimiento de las personas que realizaran sus pasantías	1. Conocer el destino del crédito.	3	Computadora Hojas Impresiones Esferos	Gerente	Gerente Jefe de crédito Pasante	600
		2. Asesorar al socio					
		3. Seguimiento.					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

#### **4.1.14.2 PLAN DE CONTIGENCIA**

El presente Plan de Contingencia debe ser considerado por los directivos y el gerente y debe ser desarrollado de manera urgente por la situación actual que está atravesando la cooperativa.

Los rubros de gastos operacionales son excesivos, esto ha ocasionado que la cooperativa en sus resultados refleje pérdida. No cuenta con un presupuesto que le permita identificar con claridad el destino del dinero en lo referente a los diversos gastos en los que incurre la cooperativa.

De acuerdo a Ley que regula a las cooperativas de ahorro y crédito, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en la sección v, regularización e intervención, art. 68; las cooperativas cuyos estados financieros reflejen pérdida por 2 semestres se someterán a un plan de regularización.

## PLAN DE CONTINGENCIA

**PROGRAMA: GESTIÓN**

**PROYECTO: REORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE ACUERDO A LA LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

**TABLA N° 59 Elaboración de un Presupuesto Anual**

<b>SUBPROYECTO:</b> Elaboración de un Presupuesto Anual							
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	RECURSOS		COORDINADOR	EJECUTORES	PRESUPUESTO \$
			HUMANO	MATERIALES			
Manejar de forma correcta los recursos económico de la cooperativa	Elaborar cada año el presupuesto	1. Definición de las directrices generales, y de los responsables de la preparación de los presupuestos.	6	Computadora Hojas Impresiones	Gerente	Gerente Contadora Consejo de Administración	100
		2. Elaboración de presupuestos.					
		3. Negociación de los presupuestos.					
		4. Coordinación de los presupuestos.					
		5. Aprobación de los presupuestos.					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

**PROGRAMA: FINANCIERO**

**PROYECTO: CAPTAR INVERSIONES**

**TABLA N° 60 Incremento de socios**

<b>SUBPROYECTO:</b> Incremento de socios							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANO</b>	<b>MATERIALES</b>			
Incrementar el capital social	Desarrollar promociones que nos permita la captación de nuevos socios	1. Formación del equipo de trabajo.	6	Computadora Proyector Hojas Esferos Impresiones	Gerente	Gerente Consejo de administración Contadora	1000
		2. Analizar la propuesta de las promociones.					
		3. Establecer bases.					
		4. Socializar y aprobar.					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

**TABLA N° 61 Creación de nuevas líneas de microcréditos**

<b>SUBPROYECTO:</b> Creación de nuevas líneas de microcréditos							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANO</b>	<b>MATERIALES</b>			
Incrementar la cartera de microcrédito	Desarrollar líneas de microcrédito especialmente productivos	1. Formación del equipo de trabajo.	2	Computadora Hojas Esferos Impresiones	Gerente	Gerente Jefe de crédito	60
		2. Desarrollo de nuevas líneas de microcréditos.					
		3. Establecer bases.					
		4. Socializar y aprobar.					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

**PROYECTO: ANALIZAR LA INFRAESTRUCTURA DONDE FUNCIONA ACTUALMENTE LA COOPERATIVA.**

**TABLA N° 62 Local que se ajuste a las necesidades de la cooperativa**

<b>SUBPROYECTO:</b> Local que se ajuste a las necesidades de la cooperativa							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANO</b>	<b>MATERIALES</b>			
Contar con un local que se ajuste a las necesidades	Proyectar las necesidades de la cooperativa	1. Analizar el local	5	Hojas Esferos	Gerente	Gerente Consejo de Administración	10
		2. Tomar decisiones					
		3. Seleccionar el local para el funcionamiento de la cooperativa.					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

**PROGRAMA: MARKETING**

**PROYECTO: DIFUSIÓN DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS**

**TABLA N° 63 Plan de Marketing estratégico**

<b>SUBPROYECTO:</b> Plan de Marketing estratégico							
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>COORDINADOR</b>	<b>EJECUTORES</b>	<b>PRESUPUESTO \$</b>
			<b>HUMANO</b>	<b>MATERIALES</b>			
Contar con un plan de marketing	Analizar las propuestas de estudiantes de la ESPOCH de la Escuela de Marketing	1. Formar el equipo de trabajo	6	Computadora Hojas impresiones Esferos	Gerente	Gerente Consejo de Administración Pasante	200
		2. Analizar y seleccionar la mejor propuesta.					
		3. Facilitar información					
		4. Aprobar					
		5. Realizar marketing interno y marketing externo					

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

#### 4.1.15 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TABLA N° 64 Cronograma

PROYECTOS	AÑOS																			
	2012				2013				2014				2015				2016			
GESTION	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Reorganización de la Cooperativa de acuerdo a la LOEPS.</b>																				
Elaborar el estatuto social, reglamento interno y de elecciones.																				
Reestructurar el organigrama estructural																				
Elaborar un manual de funciones y responsabilidades																				
Elaborar un presupuesto anual conforme el plan de adecuación a la nueva normativa.																				
Elaborar un reglamento de crédito.																				
<b>TALENTO HUMANO</b>																				
<b>Selección del personal</b>																				
Evaluación del desempeño.																				
Plan de inducción del personal.																				
<b>Formación personal y profesional</b>																				
Capacitación al personal.																				
<b>FINANCIERO</b>																				
<b>Captar Inversiones</b>																				
Incremento de socios																				
Creación de nuevas líneas de microcrédito																				
Implementar un servicio de asesoría financiera para los socios																				
<b>Analizar la infraestructura donde funciona actualmente la cooperativa</b>																				
Local que se ajuste a las necesidades de la cooperativa																				
<b>MARKETING</b>																				
<b>Difusión de los productos financieros</b>																				
Plan de marketing estratégico																				

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

#### 4.1.16 PRESUPUESTO REFERENCIAL

**TABLA N° 64 Presupuesto Referencial**

<b>PROYECTOS</b>	<b>VALOR PARCIAL</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>GESTION</b>		3155
<b>Reorganización de la Cooperativa de acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).</b>		
Elaborar el estatuto social, reglamento interno y de elecciones.	3000	
Reestructurar el organigrama estructural	15	
Elaborar un manual de funciones y responsabilidades	20	
Elaborar un presupuesto anual conforme el plan de adecuación a la nueva normativa.	100	
Elaborar un reglamento de crédito.	20	
<b>TALENTO HUMANO</b>		720
<b>Selección del personal</b>		
Evaluación del desempeño.	300	
Plan de inducción del personal.	20	
<b>Formación personal y profesional</b>		
Capacitación al personal.	400	
<b>FINANCIERO</b>		1670
<b>Captar Inversiones</b>		
Incremento de socios	1000	
Creación de nuevas líneas de microcrédito	60	
Implementar un servicio de asesoría financiera para los socios	600	
<b>Analizar la infraestructura donde funciona actualmente la cooperativa</b>		
Local que se ajuste a las necesidades de la cooperativa	10	
<b>MARKETING</b>		200
<b>Difusión de los productos financieros</b>		
Plan de marketing estratégico	200	
<b>TOTAL</b>		<b>\$5745</b>

Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santiago de Quito Ltda.” A criterio de socios, dirigentes y colaboradores tiene problemas administrativos, financieros y de gestión por la falta de una planificación impidiendo crecer y desarrollarse adecuadamente.
- Los conflictos internos que se dan entre directivos no permite a la cooperativa trabajar en una misma dirección para alcanzar los objetivos institucionales.
- Los instrumentos de gestión que dispone la institución están desactualizados y algunos no existen.
- La cooperativa carece de un plan de marketing.
- Los ingresos de la cooperativa no están siendo invertidos correctamente.
- La cooperativa tiene gastos operacionales excesivos, en los que los rubros más elevados son: sueldos del personal, arriendo del local, publicidad y propaganda.
- Toda organización eficiente para entregar servicios requiere de una óptima planificación estratégica que resalte en las áreas claves que desea proyectarse en corto mediano y largo plazo. Mediante este estudio se ha determinado las áreas críticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santiago de Quito Ltda.” Partiendo de ellas se propone alternativas que permitan mejorar su desempeño.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La investigación será considerada por la administración de la cooperativa la misma que busca ayudar a consolidarse en el mercado financiero de la ciudad y provincia.
- Crear un ambiente adecuado dentro de la cooperativa, el cual permita el trabajo en equipo, y de esta manera lograr la meta deseada.
- Diseñar y adecuar los instrumentos de gestión, acorde a la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Para lograr un crecimiento es necesario que la Cooperativa cuente con un plan de marketing que ayude a difundir entre los diferentes sectores productivos los servicios que dispone.
- Invertir los ingresos de la cooperativa en las nuevas líneas de microcrédito, para obtener utilidades.
- Elabora un presupuesto anual, el cual nos permite realizar el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de las actividades a desarrollarse.
- Es indispensable que la cooperativa aplique la Planificación Estratégica, la misma que le permitirá tener un direccionamiento hacia los objetivos, mediante el desarrollo de los proyectos y subproyectos.

## **RESUMEN**

El presente trabajo expone el diseño de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santiago de Quito”, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2012-2016, la misma que permitirá mejorar la gestión administrativa.

La propuesta del plan estratégico consiste en la ejecución de bases estratégicas y la aplicación de herramientas útiles en las áreas de talento humano para contar con un personal capacitado y de esta forma satisfacer las exigencias de los clientes; marketing, que permita conocer los productos a los clientes internos y externos; financiero evitar gastos innecesarios y obtener utilidad; y en lo administrativo lograr los objetivos institucionales. Los mismos que necesitan ser bien administrados y controlados mediante políticas y procedimientos que permitan un aprovechamiento eficaz y efectivo.

La aplicación de la planificación estratégica fortalecerá el desarrollo de la cooperativa mediante la práctica de los planes realizados, para que pueda enfrentarse en mejores condiciones a la competencia.

Se recomienda desarrollar cada uno de los proyectos y subproyectos de acuerdo al área de la empresa y evaluarlos para que se cumpla con las metas establecidas.

## SUMMARY

The present work is the design of a Strategic Planning for the Savings and Credit Cooperative "Santiago de Quito", located in Riobamba city, Chimborazo province, for the period 2012-2016, this plan will permit to improve the administrative management.

The proposal of the strategic planning in the human consists of the execution of strategic bases and the application of useful tools in the human talent area in order to include a qualified personnel and satisfy the clients demands: marketing that permits to know the products to external and internal clients; financing, to avoid unnecessary expenses and obtain utility; and in the administration to achieve the institutional objectives. They, need to be well administered and controlled through policies and procedures that allow and efficient and effective performance.

The application of the strategic planning will fortify the cooperative development through the practice of the carried out plans, so that it can face the competence in better conditions.

It is recommended to develop each one of the projects and subprojects in agreement upon the tilling of the business, and to evaluate them so that they be complied with the goals established.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica. México 2 Ed. Editorial McGraw-Hill, 2011.
- MUNCH GALINDO, Lourdes. Planificación Estratégica: El rumbo hacia el éxito. México Editorial Trillas, 2005.
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. Administración. México 6 Ed. Editorial McGraw-Hill, 2005.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. Madrid 5 Ed. Editorial Prentice Hall, 2001.
- ARANDA, Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Ecuador Editorial Cosmos, 2000.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Mayo 2011

## **LINKOGRAFÍA**

- [http// www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/nacimiento](http://www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/nacimiento).
- [http// www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/nacimiento](http://www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/nacimiento).
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_inter%C3%A9s](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s)
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionSueldosSalarios>
- <http://www.coacsantiagodequito.fin.ec>
- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos45/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica2.shtml>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_inter%C3%A9s](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s)
- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

# **ANEXOS**

Anexo No 1 Formato de la encuesta

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTIAGO DE QUITO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2012 - 2016**

**GUÍA DE ENCUESTA PARA SOCIOS**

**Estimado socio**

**cio:** Este cuestionario es un instrumento de investigación, la veracidad de sus respuestas, nos permitirá lograr el objetivo de la investigación y en el futuro iniciar acciones que permitan el mejoramiento de la cooperativa.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y responda. Las respuestas serán manejadas confidencialmente, no es necesario que nos indique su nombre.

**1. ¿Qué tiempo de afiliación tiene a la cooperativa?**

- Menos de un año ( )
- Dos años ( )
- Tres años ( )

**2. ¿A qué actividad productiva pertenece?**

- Comercio ( )
- Pequeña industria ( )
- Artesanía ( )
- Agrícola ( )
- Ganadero ( )
- Otra ( )

**3. A su criterio los servicios, que presta la Cooperativa de Ahorro son:**

- Muy Bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )

**4. El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es:**

- Muy Amable ( )
- Amable ( )

Poco amable ( )

Nada amable ( )

**5. Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es:**

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Pésima ( )

**6. Las instalaciones que dispone la cooperativa para atención a los socios es.**

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

**7. ¿Cómo considera la disponibilidad de equipos y la tecnología de la cooperativa?**

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

**8. ¿Usted ha recibido capacitación de parte de la cooperativa respecto a los servicios que brinda la cooperativa?**

Si ( )

No ( )

**9. ¿Conoce la estructura de la cooperativa?**

Si ( )

No ( )

**10. La cooperativa está a su criterio bien administrada.**

Si ( )

No ( )

No se ( )

**Gracias por su colaboración**

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO SANTIAGO DE QUITO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2012 - 2016**

## **GUÍA DE ENCUESTA PARA DIRECTIVOS**

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y responda. Las respuestas serán manejadas confidencialmente, no es necesario que nos indique su nombre.

### **1. ¿Qué tiempo acumula de directivo en la institución?**

- Menos de un año ( )
- Dos años ( )
- Tres años ( )

### **2. ¿A qué actividad productiva pertenece?**

- Comercio ( )
- Pequeña industria ( )
- Artesanía ( )
- Agrícola ( )
- Ganadero ( )
- Otra ( )

### **3. Grado de preparación**

- Primario ( )
- Secundaria ( )
- Tecnológica ( )
- Superior ( )

### **4. ¿Para el desarrollo de las actividades la institución cuenta con?**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>APROBADO Y ACTUALIZADO</b>	<b>EN PROCESO DE ELABORACIÓN</b>	<b>NO SE DISPONE</b>
Reglamento interno	( )	( )	( )
Estatutos	( )	( )	( )
Organigrama estructural	( )	( )	( )
Manual de funciones	( )	( )	( )
Reglamentos especiales	( )	( )	( )
Reglamento interno	( )	( )	( )

Manuales	( )	( )	( )
Plan estratégico	( )	( )	( )

**5. ¿Ha realizado la cooperativa alguna investigación para conocer y actualizar la información existente sobre las necesidades de los socios?**

- SI ( )  
NO ( )

**6. ¿Existe en la Institución una definición clara de funciones, objetivos, metas y tareas para cada persona?**

- Si existe y es conocido por todos ( )  
Se está sistematizando ( )  
No existe ( )

**7. La actualización de conocimientos y mejora del personal de la cooperativa, directivos, socios es importante para autoridades y directivos:**

- Muy importante ( )  
Poco importante ( )  
Nada importantes ( )

**8. ¿Se realiza en la cooperativa la evaluación de desempeño?**

- Mensualmente ( )  
Trimestralmente ( )  
Anualmente ( )  
No se hace ( )

**9. ¿Las relaciones de las autoridades, empleados, directivos institucionales son adecuadas?**

- Muy adecuadas ( )  
Adecuadas ( )  
Poco adecuadas ( )  
Conflictivas ( )

**10. El crecimiento pausado que ha tenido en los últimos años la cooperativa se debe a:**

- Líneas de crédito insuficientes ( )  
Falta un plan de difusión y captación de socios ( )  
Falta de planificación de trabajo ( )

- Problemas internos ( )
- Llegada de otras cooperativas ( )
- Problemas económicos del país ( )
- Otros ( )

**11. ¿Qué hacer para que la cooperativa crezca?**

- Nuevas líneas de crédito ( )
- Plan de marketing ( )
- Reorganizar la administración ( )
- Capacitar al personal ( )
- Mejorar el paquete tecnológico ( )
- Incrementar personal capacitado ( )
- Otros ( )

**Gracias por su colaboración**

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTIAGO DE QUITO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2012 - 2016

#### CUESTIONARIO DIRECTIVOS

Estimado directivo y empleado:

Se está realizando un proceso de autoevaluación con la finalidad de plantear una propuesta estratégica que ayude a mejorar el trabajo que se desarrolla en la Cooperativa.

Al agradecer su colaboración nos permitimos indicarle que, la presente encuesta es totalmente confidencial y anónima cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal.

**1. ¿Qué tiempo acumula de directivo en la institución?**

- Menos de un año ( )
- Dos años ( )
- Tres años ( )

**2. ¿A qué actividad productiva pertenece?**

- Comercio ( )
- Pequeña industria ( )
- Artesanía ( )
- Agrícola ( )
- Ganadero ( )
- Otra ( )

**3. Grado de preparación**

- Primario ( )
- Secundaria ( )
- Tecnológica ( )
- Superior ( )

Dígnese contestar el cuestionario consignando una X en el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

<i>Totalmente</i>	<i>En su mayor parte</i>	<i>Parcialmente</i>	<i>Ninguno</i>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>Parcialmente de acuerdo</i>	<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>
<i>Muy satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Parcialmente Satisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>
<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

## ADMINISTRACIÓN

No.	PREGUNTA	4	3	2	1
1.	La Cooperativa Santiago de Quito Ltda. cuenta con un plan estratégico				
2.	Los objetivos y las metas de la Cooperativa debidamente comunicados				
3.	La estructura organizativa de la Cooperativa es la apropiada en relación al servicio que brinda en comparación con otras cooperativas				
4.	Los directivos de la Cooperativa y tienen experiencia en lo referente al manejo de instituciones o cooperativas				
5.	Los directivos de la Cooperativa planifican con eficacia				
6.	La Cooperativa cuenta con alianzas estratégicas con otras instituciones para ampliar su fuente de financiamiento				
7.	La Cooperativa realiza estrategias de venta para comercializar los servicios				
8.	Se difunden de manera eficaz los estatutos, reglamentos y resoluciones a los directivos, socios y personal de la Cooperativa				
9.	La Cooperativa cuenta con un plan de contingencia para casos de recesión				
10.	La Cooperativa trabaja con un Manual de Procesos				
11.	Los directivos realizan planes y estudios para captar nuevos recursos financieros y cumplir con las necesidades de crédito de los socios				
12.	La toma de decisiones administrativas y financieras es realizada por todos los miembros del Consejo de Administración				
13.	Se revisa y controla periódicamente los estados financieros eficiente y responsablemente				
14.	Los reglamentos y estatutos son funcionales para las necesidades y requerimientos actuales de la Cooperativa				
15.	Los directivos conocen claramente los objetivos y las metas que pretende alcanzar la Cooperativa				
16.	Los directivos de la Cooperativa utilizan canales de comunicación eficaces con sus socios y sus empleados				
17.	El Consejo de Administración cumple satisfactoriamente con sus actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente				
18.	La Comisión de Crédito cumple satisfactoriamente con sus actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente				
19.	El Consejo de Vigilancia cumple satisfactoriamente con sus actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente				
20.	La Comisión de Crédito cumple satisfactoriamente con sus actividades y comunican las resoluciones tomadas oportunamente				
21.	La Comisión de Bienestar Social cumple satisfactoriamente con sus actividades				
22.	La Comisión Jurídica cumple satisfactoriamente con sus actividades				
23.	Los directivos de la Cooperativa necesitan capacitarse para cumplir satisfactoriamente sus funciones				
24.	La Cooperativa cuenta con un análisis de riesgo				

## FINANZAS

No.	PREGUNTA	4	3	2	1
1.	Se realiza un análisis financiero semestral para evaluar la situación económica de la Cooperativa				
2.	La Cooperativa reúne el capital que necesita a corto plazo (mensual) para cumplir con sus obligaciones (Sueldos, arriendo, servicios, pago o proveedores, etc.)				
3.	Se manejan presupuestos de ingresos y gastos para cada período				
4.	Se realiza una programación de los recursos financieros para otorgamiento de créditos				
5.	Son razonables las políticas para otorgar créditos				
6.	Se realizan auditorías financieras internas por parte del Consejo de Vigilancia				
7.	Es eficiente el proceso de recaudación de las cuentas por cobrar.				
8.	Se pagan puntualmente los impuestos de ley				
9.	Existe un capital de reserva para enfrentar una recesión económica				
10.	El área de crédito realiza con responsabilidad su trabajo y da seguimiento a los créditos				
11.	El área de contabilidad tiene los balances y estados financieros al día				
12.	El costo de los servicios (tasas de interés) son atractivos para los socios de la Cooperativa				
13.	Los recursos financieros destinados crédito a los socios son adecuados.				

## MARKETING

No.	Pregunta	4	3	2	1
1.	Se realizan estudios de mercado con el fin de conocer que tan satisfechos están los clientes y determinar sus necesidades				
2.	Realiza la Cooperativa publicidad y promociones para captar nuevos socios				
3.	Los servicios actuales que ofrece la cooperativa satisfacen las necesidades de los socios				
4.	Es importante que la Cooperativa ofrezca nuevos servicios para atraer más socios.				
5.	La difusión de los servicios que ofrece la Cooperativa atraen a nuevos socios				
6.	La Cooperativa necesita una nueva imagen para atraer a nuevos socios				

## CLIENTES

No.	Pregunta	4	3	2	1
1.	La Cooperativa comunica adecuadamente a los socios las promociones y servicios que ofrece				
2.	La Cooperativa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y socios				
3.	Los socios ven a la Cooperativa como una empresa sólida y confiable				
4.	Los socios conocen y se interesan por los servicios que brinda la Cooperativa				
5.	La Cooperativa cumple con los plazos y procedimientos para la entrega				

	de créditos y beneficios				
6.	Los socios se interesan por ser parte de la dirigencia				
7.	Los socios son cumplidos en los pagos y obligaciones				
8.	Los servicios adicionales que brinda la Cooperativa (seguros, pago de bono, transferencias) son aprovechados por los socios				
9.	Los servicios adicionales son una ventaja competitiva				
10.	Los socios están satisfechos con la labor que realiza la Cooperativa y la atención que reciben				

### RECURSO HUMANO

No.	Pregunta	4	3	2	1
1.	Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo que debe realizar cada empleado				
2.	Es agradable y dinámico el ambiente de trabajo dentro de la Cooperativa				
3.	Son efectivos los mecanismos de control y recompensa (incentivos) de la Cooperativa para sus empleados				
4.	La Cooperativa cuenta con un plan de capacitación para el personal				
5.	Existe un ambiente de confianza en el trato de los directivos con el personal				
6.	Se contrata al personal en base a un proceso de reclutamiento y selección				
7.	Las relaciones laborales están reguladas por un contrato de trabajo con los empleados				
8.	El personal de la Cooperativa necesita capacitarse para mejorar su desempeño				
9.	Se evalúa el desempeño de labores de los empleados				
10.	Los empleados son ágiles y eficientes en brindar servicios al cliente				
11.	El personal está motivado para realizar sus actividades				
12.	Los sueldos son proporcionales al trabajo que realizan los empleados				

### TECNOLOGÍA

No.	PREGUNTA	4	3	2	1
1.	Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo y las oficinas de la Cooperativa				
2.	Es adecuados el sistema de cómputo que dispone la cooperativa				
3.	Los directivos de la Cooperativa utilizan el sistema de información para tomar decisiones				
4.	Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información				
5.	El encargado del manejo del sistema responde a las necesidades de la cooperativa				
6.	El sistema de software y los programas que se utilizan actualmente en la Cooperativa satisfacen los requerimientos				
7.	Es fácil de usar el sistema de información				
8.	Es necesario renovar los equipos informáticos de la Cooperativa				
9.	Se potencia el acceso, el conocimiento y la capacitación a los empleados para desarrollar tareas relacionadas con los sistemas de información				
10.	Se debe renovar y modernizar el software y programas que se manejan en la Cooperativa				

## Anexo No 2.Tamaño de la muestra

### POBLACIÓN Y MUESTRA

En la actualidad contamos con 2.309 socios, que son atendidos en la matriz, los mismos que serán consideradas para la investigación.

En lo referente al personal que labora en la Institución son 19 personas a quienes se aplicará los instrumentos de investigación.

### MUESTRA

Para esta investigación se considera a todo el personal que labora en la Institución para que respondan a la encuesta. En lo referente a la determinación de la muestra de los socios se la obtendrá con la siguiente fórmula.

$$n = \frac{P.Q.N}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

En donde:

- n = Número de encuestas
- PQ = Constante de varianza poblacional (0.25)
- N = Tamaño de la población
- E = Error máximo admisible
- K = Coeficiente de corrección del error

$$n = \frac{0.25 * 2309}{(2309-1) \frac{0.05^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{577.25}{(2308) \frac{0.0025}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{577.25}{(2308) 0.000625 + 0.25}$$

$$n = \frac{577.25}{1.4425 + 0.25}$$

$$n = \frac{577.25}{1.6925}$$

$$n = 341.06$$

$$n = 341$$

### Anexo No 3. BALANCE GENERAL PROYECTADO

CUENTA	2011	PROYECTADO
<b>ACTIVO</b>		
Fondos disponibles	43.657,11	16.657,11
Cartera de créditos	268.853,81	303.853,81
Cuentas por cobrar	22.662,52	41.462,52
Bienes realizables	221,02	221,02
Propiedades y equipo	19.952,07	19952,07
Otros activos	20.573,72	20573,72
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>375.920,25</b>	<b>402.720,25</b>
<b>PASIVOS</b>		
Obligaciones con el público	416.636,22	416.636,22
Cuentas por pagar	29.798,33	7286,81
Obligaciones financieras	0,00	0,00
Otros pasivos	4.999,90	0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>451.434,45</b>	<b>423923,03</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	24.919,00	32.919,00
Reservas	4.412,84	4412,84
Resultados	548,01	-45.086,34
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>29.879,85</b>	<b>-82418,18</b>
<b>DEFICIT / UTILIDAD</b>	<b>-45.634,35</b>	<b>12352,26</b>
<b>PASIVO + PATR:</b>	<b>467.188,95</b>	<b>493.988,95</b>

Fuente: Informes Financieros Cooperativa – Departamento de contabilidad  
Elaborado por: Deysi Casco y Gina Gómez

### Anexo No 4. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

CUENTA	2011	PROYECTADO
<b>GASTOS</b>		
Intereses causados	36.321,35	36321,35
Comisiones causados	501,77	501,77
Gastos de operación	123.851,20	77864,59
Gasto de personal	65917,97	40000,00
Honorarios profesionales	307,20	0,00
Publicidad y propaganda	4443,21	3000,00
Servicios Básicos	3175,47	3175,47
Seguros	191,71	200,00
Envío de encomiendas	8,50	60,00
Arriendos	16.145,44	10800,00
Otros servicios		0,00
Servicio de Auditoria	3.881,60	300,00
Trabajos eventuales	150,00	0,00
Judiciales y Notariales	873,26	500,00
Suscripciones Revistas y comercio	217,04	0,00
Gastos bancarios	174,18	175,00
Gastos Protestos de cheques	5,88	0,00
Servicio de empastado, anillado, plastificado	2.189,99	360,00
Servicio de internet e impresiones	3.633,17	2004,00
Servicio de recargas de toners	60,00	180,00
Servicio de central de riesgos	411,40	450,00
Impuestos municipales	504,68	504,68
Multas y otras sanciones	503,08	0,00
Impuestos a los bomberos	390,00	390,00
Depreciaciones	7.027,56	7027,56
Amortizaciones	4.227,88	4227,88
Otros gastos		
Suministros de oficina	938,75	600,00
Materiales repuestos y accesorios	2.253,56	1200,00
Útiles de aseo y limpieza	296,48	250,00
Gastos generales	1.672,10	1000,00
Donaciones	730,00	0,00
Mantenimiento y reparaciones	2.779,06	500,00
Otros		
Lubricantes y combustibles	632,03	960,00
Suscripciones	108,00	0,00
Otros gastos	2,00	0,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>160.674,32</b>	<b>114687,71</b>
<b>DEFICIT / UTILIDAD</b>	<b>-45.634,35</b>	<b>12.352,26</b>

**Fuente:** Informes Financieros Cooperativa – Departamento de contabilidad  
**Elaborado por:** Deysi Casco y Gina Gómez

