



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COICE LTDA. DE LA PARROQUIA CEBADAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, EN EL PERIODO 2016 – 2020.

**AUTOR:**

**CORO CAIN NELSON BOLIVAR**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por el Sr. Coro Caín Nelson Bolívar, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autorizada su presentación.

---

Eco. Luis Ernesto López Villa

**DIRECTOR**

---

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Coro Cain Nelson Bolívar, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de julio de 2016

---

Coro Cain Nelson Bolívar

C.C. 0604482703

## **DEDICATORIA**

A mi hermosa hija Lixi Valentina Coro, por ser la niña de mis ojos, no te prometo ser el mejor padre del mundo, pero hare mi mejor esfuerzo, te quiero hija, eres el regalo más grande que Dios me ha regalado, son momentos muy duros que estoy viviendo me duele hasta el alma, ya que llevo 16 días sin verte, quiero correr a besarte, cantarte tu canción, estar contigo y no separarme jamás. Te prometo hija mía que te amare hasta la muerte es obvio que tendré más hijos pero nadie ocupara tu lugar serás la más querida para mí.

A mis papitos Rufino Coro y Rosario Cain por ser mi ejemplo de superación, por darme hasta lo que no tuvieron, por aguantarme todas mis equivocaciones, les quiero mucho, me orgullece que sean así. Mi gratitud y agradecimiento con dios por darme tan buenos padres.

A mis hermanos Luzmaria, Rodrigo, Elsa, Efraín, Susana y Vilma son los mejores hermanos del mundo los quiero, mis respetos y agradecimiento con ellos.

A mis sobrinos Cristian, Wilmer y Alex los quiero gracias por todos esos momentos que compartimos de niños y decíamos a manera de chiste, un verdadero hombre nunca se rinde hasta llegar a la sima, con el tiempo fue mi frase de motivación y será mi eslogan de vida.

A mi cuñado Iván Tene como olvidarme, si se convirtió en un hermano, el más serio pero no menos importante para mí te quiero y te respeto nunca cambies.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida y la oportunidad de instruirme en mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ya que guardo gratos recuerdos que enmarcaron mi vida, tuve la dicha de conocer a mucha gente que con el tiempo mucho de ellos se convirtieron en mis amigos los recordare siempre. A mi familia por su apoyo incondicional y creer en mí. Por inculcarme y enseñarme que la manera más segura de salir de la pobreza es atreves del estudio. A mis maestros que compartieron sus experiencias de vida y consejos que me brindaron los recordare siempre. De manera muy especial al Ing. Juan Carlos Castillo y Eco. Luis López por guiarme en este trabajo de investigación a los cuales considero mis amigos los recordare siempre, mi aprecio y estima para con ellos.

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Anexos .....	xi
Resumen Ejecutivo .....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción .....	1
<b>CAPITULO I: PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.1 Cooperativismo.....	5
2.1.2 Plan Estratégico .....	6
2.1.3 Antecedentes Históricos de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda... 9	
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	15
2.2.1 Cooperativismo.....	15
2.2.2 Plan Estratégico .....	20
2.2 HIPOTESIS .....	28
2.2.1 General.....	28
2.2.2 Específicas .....	29

2.2.3	Variables .....	29
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		30
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.1.1	Investigación Descriptiva. ....	30
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	30
3.2.1	Investigación de Campo.....	30
3.2.2	Investigación Bibliográfica o Documental .....	30
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.3.1	Población .....	31
3.3.2	Muestra .....	31
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	32
3.4.1	Métodos .....	32
3.4.2	Técnicas .....	34
3.4.3	Instrumentos.....	35
3.5	RESULTADOS .....	36
3.5.1	Tabulación de las Encuesta a los socios de la Cooperativa COICE Ltda. ....	36
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	62
3.7	DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COICE LTDA.....	64
3.7.1	Análisis Externo.....	65
3.6.2	Análisis Interno.....	72
3.6.3	Análisis FODA .....	78
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		88
4.1	TITULO .....	88
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	88
4.2.1	Fundamentos Estratégicos .....	88
4.2.2	Objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. ....	89
4.2.3	Valores corporativos de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. ....	89
4.2.4	Principios con el que se identifica la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.....	90
4.2.5	Servicios.....	91
4.2.6	Políticas de la cooperativa de Ahorro y Crédito COICE Ltda.....	91
4.2.7	Ejes de desarrollo sobre el cual se basara las diferentes estrategias .....	93
4.2.8	Temas y sub temas de los ejes de desarrollo. ....	94

4.2.9	Objetivos generales estratégicos .....	95
4.2.10	Objetivos estratégicos específicos .....	96
4.2.11	Estrategias .....	98
4.2.12	Plan de Acción Propositivo.....	101
	CONCLUSIONES .....	115
	RECOMENDACIONES.....	116
	BIBLIOGRAFÍA .....	117
	ANEXOS .....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fondo de crédito y activos.....	10
Tabla 2: Lista del personal.....	14
Tabla 3: Herramientas de recolección de información .....	36
Tabla 4: Nivel de Confianza (Socios-Clientes) .....	37
Tabla 5: Impacto del color que representa a la cooperativa. (Socios-Clientes).....	38
Tabla 6: Agilidad en los tramites. (Socios-Clientes) .....	39
Tabla 7: Nivel de calificación del servicio. (Socios-Clientes).....	40
Tabla 8: Grado de satisfacción del servicio. (Socios-Clientes) .....	41
Tabla 9: Nivel de popularidad de la cooperativa. (Socios-Clientes) .....	42
Tabla 10: Nivel de acogida de los diferentes servicios. (Socios-Clientes).....	43
Tabla 11: Nivel de publicidad de la cooperativa. (Socios-Clientes).....	44
Tabla 12: Capacitación del talento humano. (Socios-Clientes).....	45
Tabla 13: Nivel tecnológico. (Socios-Clientes).....	46
Tabla 14: vinculación con la comunidad. (Socios-Clientes) .....	47
Tabla 15: Infraestructura. (Socios-Clientes) .....	48
Tabla 16: Asesoramiento que brinda la cooperativa. (Socios-Clientes).....	49
Tabla 17: Gestión de los directivos. (Socios-Clientes).....	50
Tabla 18: Conocimiento sobre la planificación estratégica (Trabajadores) .....	51
Tabla 19: Nivel de empoderamiento. (Trabajadores) .....	52
Tabla 20: Conocimiento sobre los fundamentos estratégicos. (Trabajadores) .....	53
Tabla 21: Nivel de capacitación. (Trabajadores) .....	54
Tabla 22: Trato por parte de sus superiores. (Trabajadores) .....	55
Tabla 23: Sueldo. (Trabajadores).....	56
Tabla 24: funciones que cumplen. (Trabajadores).....	57
Tabla 25: Aceptaciones de las piñones. (Trabajadores) .....	58
Tabla 26: Gestión administrativa (Trabajadores) .....	59
Tabla 27: Proceso de seleccionar del personal. (Trabajadores).....	60
Tabla 28: Aplicación de estrategias (Trabajadores) .....	61
Tabla 29: Objetivos (Trabajadores) .....	62
Tabla 30: Variables Condensadas .....	63
Tabla 31: Calculo de CHI CUADRADO “ $X_c^2$ ” .....	64

Tabla 32: Inflación acumulada 2014-2015 .....	68
Tabla 33: Tasa referencial.....	68
Tabla 34: Empresas que realizan convenios con la cooperativa.....	71
Tabla 35: Matriz FODA.....	79
Tabla 36: Matriz de ponderación de impacto para los factores internos y externos.....	81
Tabla 37: Relaciones del matriz FODA.....	82
Tabla 38: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS .....	83
Tabla 39: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS .....	84
Tabla 40: EJE DE DESARROLLO: Cliente mercado.....	96
Tabla 41: EJE DE DESARROLLO: Servicios financieros .....	96
Tabla 42: EJE DE DESARROLLO: Desarrollo de talento humanos .....	97
Tabla 43: EJE DE DESARROLLO: Manual de funciones .....	97
Tabla 44: EJE DE DESARROLLO: Cliente mercado.....	98
Tabla 45: EJE DE DESARROLLO: Servicios financieros .....	98
Tabla 46: EJE DE DESARROLLO: Desarrollo de talento humanos .....	99
Tabla 47: EJE DE DESARROLLO: Manual de funciones .....	100
Tabla 48: EJE DE DESARROLLO: Cliente mercado.....	101
Tabla 49: EJE DE DESARROLLO: Servicios financieros .....	104
Tabla 50: EJE DE DESARROLLO: Desarrollo de talento humanos .....	107
Tabla 51: EJE DE DESARROLLO: Manual de funciones .....	111
Tabla 52: Presupuesto .....	113

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COICE” .....	11
Figura 2. Escudo del cooperativismo.....	18
Figura 3. Proceso de la Planificación Estratégica.....	27
Figura 4. Porcentaje del nivel de confianza .....	37
Figura 5. Porcentaje del impacto del color que representa a la cooperativa.....	38
Figura 6. Porcentaje en la agilidad en los trámites. ....	39
Figura 7. Porcentaje del nivel de calificación del servicio. ....	40
Figura 8. Porcentaje del grado de satisfacción del servicio.....	41
Figura 9. Nivel de popularidad de la cooperativa. ....	42

Figura 10. Nivel de acogida de los diferentes servicios. ....	43
Figura 11. Nivel de publicidad de la cooperativa .....	44
Figura 12. Porcentaje del capacitación del talento humano.....	45
Figura 13. Nivel tecnológico. ....	46
Figura 14. Porcentaje del vinculación con la comunidad. ....	47
Figura 15. Porcentaje del infraestructura. ....	48
Figura 16. Asesoramiento que brinda la cooperativa. ....	49
Figura 17. Porcentaje en la Gestión de los directivos.....	50
Figura 18. Porcentaje del conocimiento sobre la planificación estratégica .....	51
Figura 19. Porcentaje del Conocimiento sobre la planificación estratégica .....	52
Figura 20. Porcentaje del Conocimiento sobre los fundamentos estratégicos.....	53
Figura 21. Nivel de capacitación. ....	54
Figura 22. Porcentaje del Trato por parte de sus superiores.....	55
Figura 23. Nivel de conformidad del Sueldo. ....	56
Figura 24. Funciones que cumplen. ....	57
Figura 25. Porcentaje del nivel aceptaciones de las opiniones. ....	58
Figura 26. Nivel de la Gestión administrativa .....	59
Figura 27. Porcentaje del proceso de seleccionar del personal.....	60
Figura 28. Porcentaje de la aplicación de estrategias .....	61
Figura 29. Porcentaje de los Objetivos .....	62
Figura 30. Crecimiento Del PIB 2015 .....	67
Figura 31. Logo institucional.....	73
Figura 32. Organigrama estructural .....	75
Figura 33. Organigrama Estructural .....	93
Figura 34. Ejes de desarrollo .....	93
Figura 35. Flujo grama básico del proceso de selección del personal.....	94

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Socios de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. ....	119
Anexo 2: Infraestructura de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. ....	119

Anexo 3: Organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. .....	120
Anexo 4: Guía de entrevista para el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. ....	121
Anexo 5: Guía de encuestas para los socios de la cooperativa COICE Ltda.....	123
Anexo 6: Guía de Encuesta para los trabajadores de la Cooperativa COICE Ltda. ....	125
Anexo 7: Estatutos de la cooperativa COICE Ltda. ....	127
Anexo 8: Personal que labora en Cooperativa COICE Ltda. ....	129

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene por objetivo la elaboración de un plan estratégico, para la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda., de la parroquia cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo, en el periodo 2016 – 2020 ya que esta importante herramienta de gestión gerencial nos permitirá efectivizar las diferentes actividades que se realizan a diario dentro de la institución. Esta herramienta se caracteriza por ser cuantitativo, manifiesto y temporal a más de ello por su naturaleza nos permite evaluar en un tiempo y espacio determinado de acuerdo a la política institucional. La recolección de información utilizando las diferentes herramientas, como son las encuestas, entrevista, fichas y la observación directa, lo hemos realizado con el propósito de diagnosticar la situación actual de la institución, posteriormente con toda la información procesada a nuestra disposición elaboramos la matriz FODA que nos sirvió como punto de referencia para la elaboración de la respectiva propuesta enfocándonos en cuatro áreas estratégicas como son servicios, imagen corporativa, selección y capacitación del talento humano y manual de funciones. Se recomienda la implementación y evaluación del plan estratégico propuesto, en los tiempos y espacios pertinentes utilizando todos los recursos necesarios para lograr los resultados esperados.

**Palabras Claves:** PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIA, ÁREA, FODA, DIAGNOSTICO.

---

Eco. Luis Ernesto López Villa

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **SUMMARY**

This research aims at the development of a strategic plan for the credit union COICE Ltda., of Cebadas parish, in Guamate Canton, Chimborazo province, in the period 2016-2020 as this important administrative management tool allows to produce the different activities that are performed daily within the institutional. This tool is characterized by quantitative, manifest and temporary but by its nature it allows to evaluate in given time and space according to institutional policy. The collection of information using different tools, such as surveys, interviews, records and direct observation, it made for the purpose of diagnosing the current situation of the institution, then with all the information processed at its disposal, it elaborates the SWOT matrix that I served as a point of reference for the elaboration of the respective proposal focusing on four strategic areas such as services, corporate image, selection and training of human talent and manual functions. It recommended the implementation and evaluation of the proposed strategic plan, in time and relevant areas using all necessary resources to achieve expected results.

Keywords: PLANNING, AREA, SWOT, DIAGNOSIS.

## INTRODUCCIÓN

En el mercado financiero donde los cambios, la actual crisis económica y política son las principales novedades es indispensable que las cooperativas evolucionen a la par con el dinamismo que jira a su alrededor, con respecto al cooperativismo y a las diferentes herramientas que permiten que una institución sea más sólida económica y admirativamente.

En el presente trabajo de investigación hemos elaborado un plan estratégico que desde sus inicios en Inglaterra ha dado giros muy importantes. Los Japoneses fueron los primeros en utilizar esta herramienta y les permitió surgir a sus empresas que hasta ese entonces sus empresas eran sinónimos de mala calidad, tuvieron tan buenos resultados a tal punto que en muy pocos años empezaron a acaparar a las empresas Europeas y EEUU.

Hoy en día la Planificación Estratégica es una herramienta indispensable en la gestión de cualquier empresa sin importar su naturaleza ya que esta nos permite fijar los lineamientos o curso a seguir a corto, mediano y largo plazo de esta forma se facilita la consecución de los objetivos previamente establecidos. Toda empresa que no incurriere en planificación estratégica a sus procesos está en desventaja frente a otra de similar naturaleza que si lo aplica.

# **CAPITULO I: PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La esencia de un plan estratégico consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda., los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la cooperativa de ahorro y crédito tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros, de esta manera las estrategias de planeación se convierten en la base para la toma de decisiones, en tal sentido la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de gestión, que busca ventajas competitivas, la formulación y puesta en marcha las estrategias del plan operativo de la cooperativa de ahorro y crédito.

Dado que la cooperativa no cuenta con ningún tipo de planificación, razón por el cual sus actividades se desarrollan de forma empírica apoyadas por la experiencia teniendo como consecuencias la ausencia de una filosofía empresarial, que incluya entre otros aspectos como. Valores, compromiso, principios, políticas, y estrategias.

Asimismo, es notoria la falta de manuales de funciones, procedimientos, etc. que den la pauta para una correcta definición de autoridad y responsabilidad en la ejecución de las distintas actividades por parte del personal que labora en la empresa.

Es evidente la ausencia de publicidad a nivel empresarial, debido a que no se mantiene un adecuado manejo de marketing, situación que afecta en la imagen corporativa de la misma, ya que el común de los socios no conoce todos los servicios que esta ofrece.

También es visible en la existencia de áreas subutilizadas, lo que no genera ningún tipo de ingreso para la Cooperativa y al contrario generan costos operativos y otros inconvenientes que también afectan a la imagen de la misma.

Bajo estas premisas es de suma importancia la elaboración e implementación de un plan estratégico, el mismo que permita mejorar y posesionarse en el mercado tan competitivo que existe en la actualidad donde la globalización predomina más aun en el mercado financiero.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo la Elaboración de un plan Estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. De la parroquia Cebadas, cantón Guamote, Provincia de Chimborazo contribuirá en la efectividad de la gestión institucional?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

#### **Ubicación**

<b>Parroquia:</b>	Cebadas
<b>Cantón:</b>	Guamote
<b>Provincia:</b>	Chimborazo.
<b>Campo:</b>	Cooperativa de Ahorro y crédito COICE Ltda.
<b>Espacio:</b>	2016 – 2020
<b>Tiempo:</b>	6 meses

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

A medida que el tiempo transcurre, el desarrolla las cooperativas de ahorro y crédito, es evidente por ende la complejidad de las operaciones que aquellas efectúan se incrementa, así como la necesidad de establecer procedimientos que permitan el adecuado funcionamiento de las actividades, es sumamente importante para la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. Que sus procesos sean rápidos sencillos y confiables atreves de la elaboración de un plan estratégico. Ya que al existir un plan estratégico será un factor determinante para coordinar y mejorar los diferentes servicios que brinda la cooperativa a la comunidad.

Desde el punto de vista práctico este plan estratégico permitirá mejorar el manejo y control de la gestión, demostrando confiabilidad en la información así como en la mejor distribución de las tareas y funciones a ejecutar, también permitirá realizar un registro oportuno, logrando la efectividad de los procesos, las mismas que contribuyen a la continua superación de las actividades que se desarrollan en la cooperativa de ahorro y crédito.

Por la perspectiva académica contamos con toda la información pertinente para poder abordar y sustentar el tema que se está investigando.

Por otra parte tenemos la facilidad y la predisposición que se nos facilite la información requerida de la cooperativa para desarrollar de la mejor manera el desarrollo del tema.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos y operativos la cooperativa de ahorro y crédito **COICE Ltda.** De la Parroquia Cebadas, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Recolectar información necesaria relacionada con el desarrollo del plan estratégico.
- ❖ Realizar un diagnóstico de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.
- ❖ Elaborar la respectiva propuesta sobre la planificación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. De acuerdo a los tiempos propuestos.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Cooperativismo**

##### **2.1.1.2 Cooperación atreves del tiempo**

La cooperación deriva de una necesidad. Es tan antigua que aparece junta a la formación de la comunidad primitiva su propósito es facilitar la consecución de objetivos.

Según: (Vazquez Galarza, 2004, pág. 7), Se encuentra manifestación de cooperación en los más remotos tiempos. Las familias se juntaron para formar comunidades, clanes y tribus los hombres se agruparon para ayudarse mutuamente en labores de caza y de pastoreo, o para aprovechar las aguas de riego, o para construir viviendas, o para luchar contra las inclemencias de la naturaleza, o para fortificar los poblados en prevención de los ataques enemigos, o para cosechar los frutos de la tierra. El individuo solo no podía cumplir con éxito estas actividades y preciso juntarse con los demás. La necesidad dio origen a la solidaridad, a la cooperación. Entre las manifestaciones de cooperación se destacan el gremialismo, el mutualismo y el sindicalismo.

##### **2.1.1.3 Cooperativismo orígenes y desarrollo**

El cooperativismo nace en Inglaterra. Consigo trajo notable desarrollo económico, social y político. La industria textil, fueron las primeras empresas en adoptarse a esta modalidad de empresa teniendo mucho éxito.

Según: (Vazquez Galarza, 2004, pág. 10), la cooperativa como doctrina social y económica nació en Inglaterra en 1844, durante la época de la llamada revolución industrial en Europa, que se inició a fines del siglo XVIII y que continuó hasta comienzos del siglo XIX. Esta revolución trajo profundidad

Transformaciones sociales, económicas y técnicas. En las industrias textiles se remplazaron los telares accionados manualmente con los nuevos telares impulsados a vapor, lo cual produjo el desplazamiento de muchos obreros y genero desocupación.

#### **2.1.1.4 Precursores inmediatos del cooperativismo**

Según: (Vazquez Galarza, 2004, pág. 11): los socialistas utópicos son los precursores ideológicos del cooperativismo y del sindicalismo. Se los llamaba así porque su doctrina se orienta hacia una sociedad justa e ideal, pero irrealizable en la práctica, como la utopía de Tomas Moro. Entre los socialista utópicos inspiradores del cooperativismo mencionaremos a Roberto Owen en Inglaterra y a Carlos Fourier en Francia.

#### **2.1.1.5 Primera ley del cooperativismo en el Ecuador**

La primera ley de cooperativas se dicta en 1937, un año antes de que se expida el Código del Trabajo. Con la creación de la dirección general de cooperativas en 1961, el ecuador ingreso en el movimiento de cooperativista mundial tal como modernamente se lo concibe. El 7 de septiembre de 1966, mientras era presidente del ecuador Clemente Yerovi Imbabura, se dicta la nueva ley de cooperativas, que es la que se encuentra en vigencia con el texto codificado el 21 de agosto del 2001 por el congreso nacional y publicado en R.O. 400, 29 – VIII- 2001

### **2.1.2 Plan Estratégico**

#### **2.1.2.1 Pensamiento Estratégico**

Según: (Saez, 2012, pág. 27), Es difícil consensuar que es el pensamiento estratégico, sobre todo cuando este se puede analizar desde distintas disciplinas pero, en el mundo empresarial muchos de nosotros pensamos que se trata de una reflexión encaminado a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyándonos en la herramientas adecuadas. Y que para ello es preciso hacerse preguntas como las siguientes.

- ¿Dónde estaba ayer?
- ¿Dónde estoy hoy?
- ¿Dónde quiero ir mañana?
- ¿Qué haré para conseguirlo?

### **2.1.2.2 Orígenes de la Planificación Estratégica**

La principal referencia que hemos tomado como antecedente con respecto a la planificación estratégica es la evolución, el alcance que se logró en el siglo XX. La evolución y el éxito que tuvo en las empresas japonesas a tal punto que supero en muy poco tiempo a las empresas norteamericanas y Europeas.

Según: (Chiavenato, 2011, pág. 28), Las primeras organizaciones industriales surgen con la Revolución industrial a partir del siglo XVII y con ellas aparecen las competencias por el mercado (commodities) como el algodón, el hierro, el acero y los productos agrícolas. Dicha competencia establece las primeras aplicaciones de las estrategias como un medio para controlar las fuerzas con el avance del capitalismo industrial aumenta la oferta de capital y crédito y con la ampliación del transporte ferroviario y la construcción de carreteras se presenta la expansión de los mercados, mismo que permite a las empresas actuar en una economía de escala, que se caracteriza por la producción en masa. Sin embargo, hasta los inicios de la segunda década del siglo XX el proceso de la planeación no se caracterizó por su enfoque hacia el largo plazo. Las organizaciones, eran entonces, dirigidas por emprendedores, técnicos o comerciantes hasta que sus actividades crecieran al punto que tenían que recurrir a algún método de administración es decir solo producían la cantidad de producto que se vendía y un contador llevaba la nota de todo y contaba el dinero. En aquel tiempo las funciones administrativas por lo general eran ejercidas sin estrategias que las coordinara un gerente de departamento poseía información y lo transmitía a otro gerente. El periodo entre las dos guerras colocó a grandes empresas de Estados Unidos y Europa, como General Motors DuPont, en una situación de emergencia. Eran organizaciones diversificadas que necesitaban técnicas más sofisticadas de planeación para asignar sus recursos. En 1913 Henry Ford

empieza la línea de montaje en serie y más adelante, Alfred Sloan Jr. Ejecutivo que dirigió General Motors de 1923 – 1926 y fue uno de los precursores en la aplicación de estrategias de negocios, desarrollo su estrategia, desarrollo su estrategia de diversificación con un razonamiento estratégico que estaba fundado en superar las fortalezas y las debilidades de los competidores y en las ofertas segmentadas. Sloan descentralizó la GM en forma de unidades semiautónomas llamadas unidades estratégicas de negocios.

Finalmente en la década de los 50 la planificación estratégica recibió importantes aportaciones de diversos autores. Que permitía mejorar y tecnificar las diferentes estrategias. A corto, mediano y largo plazo de acuerdo a complejidad de la organización.

Según: (Chiavenato, 2011, págs. 29-30), En la década de 1950 – 1960 la literatura sobre estrategias y planeación recibió importantes aportaciones pioneras entre las cuales destacan las influyentes obras de Peter Druker, Alfred D, Chandler Jr, Philip Selznick E Igor Ansoff. La aportación de Peter Druker al desarrollo de la planeación estratégica por objetivos ( management by objectives ) el cual sostenía que una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo y que toda la organización, de la cima a la base, debía participar en establecer los objetivos y observar sus avances su otra aportación fue la de predicción, por primera vez, de la disminución de la jerarquización en las organizaciones en el futuro porque predominaría el trabajo desempeñado en equipos multifuncionales liderado por una persona de mayor conocimiento. Al transcurrir el tiempo el proceso de la planeación estratégica se volvía más complejo se presentó un fenómeno que se caracterizó a la década de 1980 el gran éxito de las empresas japonesas de todos los sectores desde los del acero y los relojes, hasta los de navios electrónicos, las cámaras, los automóviles las cuales empezaron a acaparar a las empresas Estadounidenses y europeas. Eran muchas las teorías que trataban de explicar este fantástico ascenso dado en la década de 1960 los productos japoneses habían sido sinónimo de pésima calidad.

Las empresas Japonesas al aplicar a sus procesos la planificación estratégica tecnificada tuvieron un éxito total. Y como era de esperar aparecieron diversos autores que trataban de explicar el porqué de su éxito.

Según: (Chiavenato, 2011, pág. 30) En 1980 Richard Pascale y Anthony Athos declararon en base a su estudio que lo que marcaba la diferencia era la superioridad de las técnicas administrativas de las organizaciones japonesas. Con los cuales crearon el modelo de las 7s. Estrategia, Estructura, Sistema, Habilidades, Equipo, Estilo, Valores compartidos,

### **2.1.3 Antecedentes Históricos de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.**

#### **2.1.3.1 Nombre de la Empresa**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COICE Ltda.

#### **2.1.3.2 Historia**

La dirigencia en los años 97 de la organización de segundo grado corporación de organizaciones indígenas de cebadas COICE atreves de la presentación de un proyecto plantea las necesidades y derechos de su gente. Fruto de esa gestión de SENAIN otorga un fondo para crédito a la COICE para que administre entregando créditos a sus organizaciones de base filiales con el fin de que sus unidades de producción comunitarias se fortalezca. Creando Tiendas Comunales, Queserías, Talleres de Artesanía, Producción Agropecuaria entre otras. Este sistema de fondo rotativo de crédito funciona durante tres años.

Con el propósito de que este fondo rotativo de crédito se mantenga la administración de la COICE de los años 2001 – 2002, proponen que este fondo sea administrado atreves de una caja de ahorro y crédito creando una estructura y políticas de trabajo similar a la de cualquier cooperativa de ahorro y crédito legamente constituida.

Esta propuesta y sistema de trabajo fue muy útil para dar el salto a una cooperativa legal iniciándose en este proceso desde julio del 2008 y concluyendo el 11 de febrero del 2009 con el acuerdo ministerial N°0039 otorgado por el ministerio de inclusión económica y social MIES, con el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito corporación de organizaciones indígena de cebadas “COICE Ltda”.

En los actuales momentos entre socios y clientes somos un total de 698 personas que creemos en el trabajo de nuestra entidad financiera liderada con personal local de mucha trayectoria y compromiso. A nivel económico contamos con:

### **2.1.3.3 Fondo de crédito y activo con el que cuenta la cooperativa**

**Tabla 1: Fondo de crédito y activos**

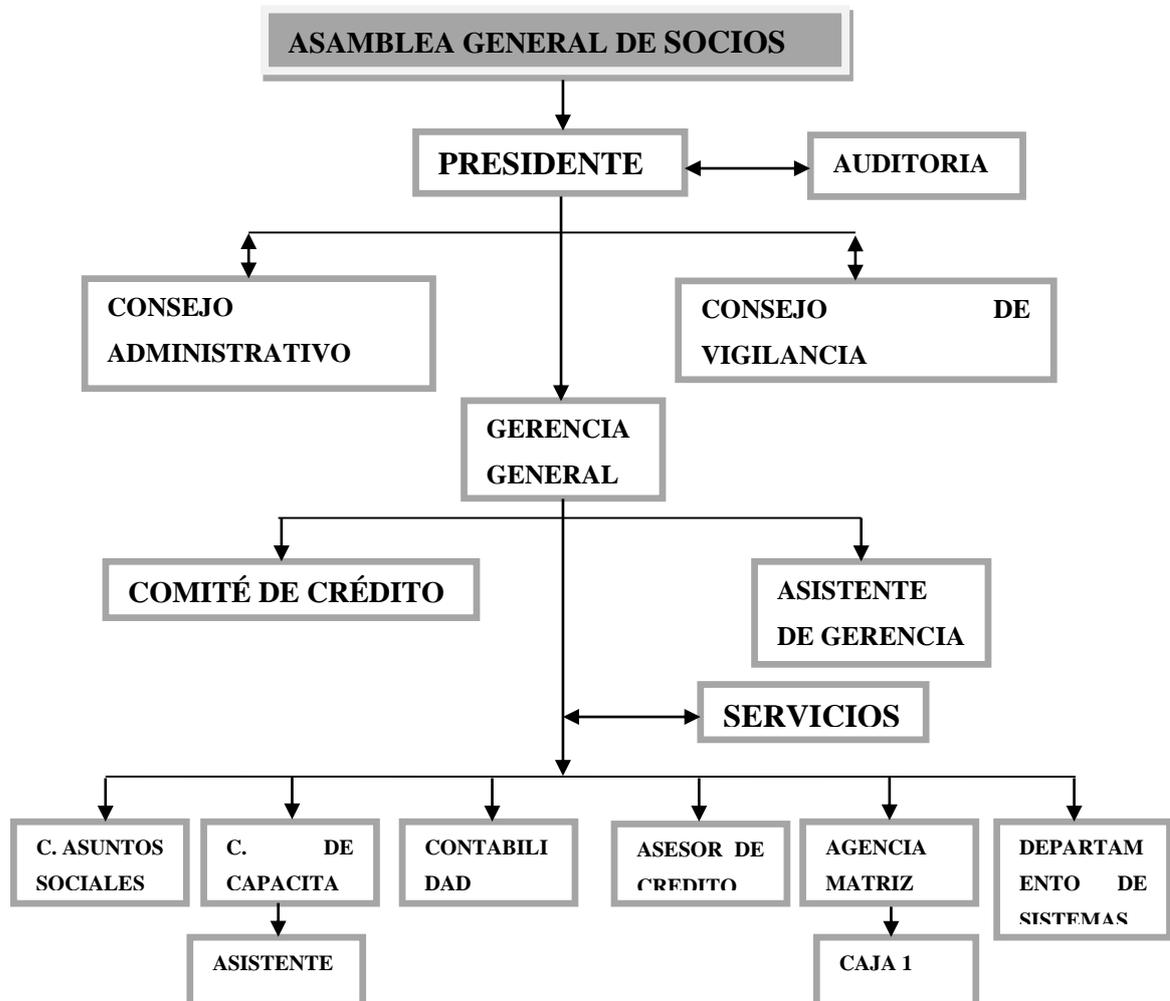
Fondo de crédito	77000\$
Activos	97000\$

**Fuente:** Archivos COICE Ltda.

**Elaborado por:** Coro Bolívar.

### 2.1.3.4 Organigrama Estructural De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito COICE Ltda.

**Figura 1.** Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COICE”



**Fuente:** Archivos COICE  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

### 2.1.3.5 Misión y visión de la cooperativa de Ahorro y Crédito COICE Ltda.

#### Misión

Somos una entidad legalmente constituida como cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. Con domicilio en la parroquia cebado, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo con formada con personas jurídicas, y naturales sin distinción de identidad religión y política, trabajamos en el desarrollo socioeconómico de las organizaciones

sociales, gobiernos locales, microempresarios y estructuras financieras concediéndoles servicio financieros y no financieros.

## **Visión**

Para el año 2017 la Cooperativa de Ahorro y Crédito COICE Ltda., será una institución financiera solvente administrativamente y económicamente con personal capacitado y tecnología apropiada en su oficina matriz y agencias bajo principios y valores institucionales. Contribuye a la economía popular, solidaria y finanzas populares otorgando recursos financieros que impulsen iniciativas productivas, agroindustriales, comerciales y emprendimientos de servicio desarrolladas por las familias, organizaciones sociales, gobiernos seccionales y productores que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de la población (Sumak Kawsay)

### **2.1.3.6 Valores corporativos**

Los valores se pondrán en práctica en base de la vivencia personal de cada uno de los que conformamos nuestra institución financiera los mismos que son los siguientes:

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Capacidad
- Diálogo y respeto
- Puntualidad y cumplimiento

### **2.1.3.7 Principios con el que se Identifica la Cooperativa**

#### **Participación con equidad e incluyente**

La participación de los socios es fundamental en la Cooperativa moralmente, económicamente, de género y generacionalmente en los diferentes niveles legislativos, administrativos y operativos de la entidad financiera.

## **Gobernabilidad con democracia y responsabilidad**

Las autoridades de la entidad financiera toman decisiones con la participación activa de los socios, dirigentes y funcionarios responsables en los diferentes niveles organizativos, administrativos y operativos para alcanzar solidez, liquidez, posicionamiento en el mercado financiero a nivel local, provincial y nacional.

## **Autonomía e independencia**

La Cooperativa sea una institución autónoma e independencia económica, es decir que se maneja con sus propias políticas de trabajo generadas desde los socios directivos y funcionarios generando políticas que responda a las necesidades de vida y realidad local de sus acopiados y pueblo en general.

## **Solidaridad y emprendedor**

La entidad y sus asociados, siempre se manejarán enmarcados en el principio de solidaridad en lo administrativo, política y económicamente, sin distinciones de raza, política, religión, para que mediante apoyo económico de la Cooperativa también se convirtiendo personas emprendedoras y con nuevas iniciativa.

## **Servicios**

Nuestra Institución financiera, ofrece una variedad de Servicios Financieros y no Financieros para cubrir sus necesidades.

- Créditos para toda necesidad
- Ahorros
- Otros Servicios

### **2.1.3.8 Que hacemos**

La cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. Tiene como objetivo la intermediación

Financiera ofrecemos servicios financieros y no financieros, desde donde estamos ubicados, en la Parroquia Cebadas, en la calles Maldonado y Simón Bolívar.

Gracias a la confianza y respaldo que hemos recibido de cada uno de nuestros socios tenemos la licencia para operar y ese reconocimiento hace que la familia de la cooperativa sea una cooperativa: humana, solidaria, solvente, y cooperante en las necesidades de las familias.

### 2.1.3.9 Personal que labora en la Cooperativa COICE Ltda. Son los siguientes.

**Tabla 2:** Lista del personal

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS	30 PERSONAS
PRESIDENTE	ARGEÑO CHUQUI
GERENTE	ÁNGEL GUSTAVO TENE
CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN	
PRESIDENTE	ARSEÑO CHUQUI
VOCAL UNO	SEGUNDO MANUEL VIMOS PALTAN
VOCAL 2, Y SECRETARIO	JOSÉ MISHQUI MOROCHO
CONSEJO DE VIGILANCIA	SONIA ELIZABETH PONCE
VOCAL UNO	JOSE FRANCISCO VIMOS PALTAN
VOCAL2, V SECRETARIA	CESAR ARTURO FLORES PACA
COMISIÓN DE CRÉDITO	
PRESIDENTE	JOSÉ MARIANO CORO AYUL
SECRETARIA	JOSÉ MISHQUI MOROCHO
MIEMBRO	ÁNGEL GUSTAVO TENE
PERSONAL OPERATIVO	
CAJERA	GLORIA OLIVIA AUCANCELA CORO
OFICIAL DE CRÉDITO	LUIS FELIPE COCHA LLIGUILEMA
CONTADORA	NANCY AMPARO OCAÑA MAZON
ASISTENTE DE GERENCIA	
SERVICIOS GENERALES	
COMISIONES	
ASUNTOS SOCIALES	MANUEL VIMOS PALTAN
CAPACITACIÓN	ROSARIO CAÍN CARANQUI
SECRETARIO	JOSÉ FRANCISCO VIMOS PALTAN

**Fuente:** Archivos COICE

**Elaborado por:** Coro Bolívar

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Cooperativismo**

El cooperativismo se originó por las distintas necesidades que una persona por sí solo no podía lograrlo y finalmente aparece como doctrina social y económica respectivamente en Inglaterra en 1844 en la época de la revolución industrial.

#### **2.2.1.1 Cooperar o Cooperación**

##### **Concepto**

Es el trabajo conjunto de dos o más personas para conseguir una finalidad en común. (Vazquez Galarza, 2004, pág. 7)

#### **2.2.1.2 Conceptos de Cooperativa**

Es una organización autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización donde comparten derechos y obligaciones su administración, gestión debe efectuarse en la forma como los socios se pongan de acuerdo.

Según: (Asamblea Nacional , 2011), **Sección 3 De las Organizaciones del Sector Cooperativo Art. 21.- Sector Cooperativo.-** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

**Art. 22.- Objeto.-** El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo,

sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

**Art. 23.- Grupos.-** Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

### **2.2.1.3 Concepto exclusivo de cooperativa de ahorro y crédito**

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente porque tienen un fin en común y se dedican exclusivamente a brindar servicio financiera a sus socios y a terceros a través de actividades propias que adopta cada entidad financiera.

Según: (Codigo Organico Monetario Y Financiero, 2014, págs. 72-73), **Artículo 445.**

**Naturaleza y objetivos.** Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera regulará tomando en cuenta los principios de territorialidad, balance social, alternancia en el gobierno y control democrático y social del sector financiero popular y solidario.

**Artículo 446. Constitución y vida jurídica.** La constitución, gobierno y administración de una cooperativa de ahorro y crédito se regirá por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Una cooperativa de ahorro y crédito, con excepción de las que pertenezcan al

segmento 1, podrá tener múltiples actividades no financieras siempre y cuando estén vinculadas al desarrollo territorial, mantengan contabilidades separadas para cada actividad no financiera y que se ejecuten con fondos distintos de los depósitos de los socios La liquidación de una cooperativa de ahorro y crédito se regirá por las disposiciones de este Código y, supletoriamente, por las de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

De acuerdo al código orgánico monetario y financiero se puede concluir que una cooperativa una es una organización constituida por personas unidas voluntariamente con el objetivo de realizar actividades financieras y social basándose en los principios universales del cooperativismo y las prácticas de buen Gobierno cooperativo.

Basándonos en el código orgánico monetario y financiero podemos mencionar que una cooperativa es una organización compuesta por la unión voluntaria de personas natural o jurídica que buscan un objetivo en común en un espacio y tiempo determinado. En este caso basándose en principios universales del cooperativismo buscan un fin financiero.

#### **2.2.1.4 Elementos Básicos para Formar una Cooperativa**

Según: (Vazquez Galarza, 2004, pág. 51), Son elementos básicos para formar una cooperativa:

- a) Grupo humano formado por no menos de once personas naturales, o no menos de tres personas jurídicas debidamente informadas de lo que es el cooperativismo, de lo que es una cooperativa y de las obligaciones y derechos que les corresponden a cada socio.
- b) Necesidad común de este grupo de personas, la misma que de la cooperativa se propondrá resolver por esfuerzo mutuo.
- c) Decisión del grupo de formar cooperativa.

### 2.2.1.5 Representación General del Escudo del Cooperativismo

**Figura 2. Escudo del cooperativismo**



**Fuente:** <http://coperdomolegend.blogspot.com/p/escudo.html>

### 2.2.1.6 Característica Principal

Según: (Aillon Alban, 1997, pág. 45) La asamblea general es el máximo organismo de la cooperativa. Tiene la facultad de decidir en última instancia y sus decisiones son obligatorias para todos los socios.

### 2.2.1.7 Primeros Indicios del Cooperativismo en el Ecuador

La compañía de préstamos y construcciones, fundada en Guayaquil en 1910, es la primera organización ecuatoriana con espíritu cooperativo moderno. (Vazquez Galarza, 2004, pág. 16)

### 2.2.1.8 Principios Cooperativos

Según: (Cuñat Gimenez & Coll Serrano, 2007, págs. 12-14), Los principios cooperativos representan la esencia básica del funcionamiento de las cooperativas; contribuyen a la formación de una cultura organizacional idiosincrásica que se manifiesta en un conjunto de ideas y creencias sobre los valores fundamentales, principios rectores y objetivos de la organización. Al mismo tiempo, estos principios permiten que la cultura se mantenga o cambie.<sup>20</sup>

**1. Adhesión voluntaria y abierta.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio.

**2. Gestión democrática por parte de los socios.** Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los miembros elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios.

**3. Participación económica de los socios.** Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática.

**4. Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios.

**5. Educación, formación e información.** Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.

**6. Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**7. Interés por la comunidad.** Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, según los criterios aprobados por los socios. Además, se considera que la gestión cooperativa ha de estar basada en los valores cooperativos de «autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, y una ética fundada en la honestidad, transparencia, responsabilidad social e interés por los demás (OIT, 2002).

## **2.2.2 Plan Estratégico**

Todas las empresas diseñan un plan estratégico para seguir su curso de esa manera facilitar la consecución de metas y objetivos previamente establecidos estos planes o programas pueden ser a mediano y largo plazo de acuerdo a la complejidad de la organización.

### **2.2.2.1 Plan**

Plan consiste en la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información. (Lerma & Barcena Juarez, 2012, pág. 5)

Una actividad racional que tiene por objeto decir sobre la asignación de recursos escasos el logro de objetivos múltiples a través de medios adecuados para su obtención. (Gomez, 2012, pág. 21)

Podemos que el plan es un modelo que determina las diferentes directrices a seguir para alcanzar objetivos previamente establecido en un tiempo y espacio determinado.

### **2.2.2.2 Estrategia**

Conjunto de actividades severamente meditadas que tienen como propósito conseguir un determinado fin.

La palabra “estrategia” procede del término griego “strategos” en el fondo, las empresas actuales son ejércitos que luchan con otros en busca del favor del cliente. (Moroto, 2007, pág. 24)

Una estrategia es una línea, un camino que indica y plantea como lograr una misión u objetivo para nuestra organización (Gomez, 2012, pág. 119).

## **Táctica**

Según: (Pinto Villatoro, 2000, pág. 69), Mejoramiento en el desarrollo de un proceso o sistema existente, en términos de efectividad, que incluye eficiencia y eficacia reales.

Involucra a algún área específica, como ventas, compras, tráfico, crédito y cobranza.

Método que se realiza para cumplir con un plan o lograr llegar a un objetivo determinado.

También se puede denominar como una habilidad para lograr algo con mayor facilidad.

### **2.2.2.3 Definición del plan estratégico según varios autores.**

El plan estratégico es un documento guía que congruente con la razón de ser de la organización le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo de 3 a 5 años dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico. (Lerma & Barcena Juarez, 2012, pág. 30)

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer. (Gomez, 2012, pág. 27)

El plan estratégico es un documento en donde los representantes de una organización establecen la estrategia o pasos a seguir para la consecución de objetivos. Generalmente se lo realiza entre 1 - 5 de acuerdo a la complejidad empresa.

### **2.2.2.4 Para que Elaborar el Plan Estratégico**

Según: (Pedros & Gutierrez, 2012), Nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

El plan estratégico, realizada de una forma sistemática, proporcionan ventajas notables para cualquier organización empresarial.

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro
- Identifica cambios y desarrollos que se pueden esperar
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación)
- Reduce los conflictos sobre los destinos y objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación
- Los recursos disponibles se ajustan mejor a las oportunidades
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.

Un enfoque sistemático de la información estratégica conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor)

#### **2.2.2.5 Para qué sirve el Plan Estratégico**

Incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados aprovechando de forma racional los recursos. (Lerma & Barcena Juarez, 2012, pág. 31)

El plan estratégico es la premisa si se quiere lograr el éxito empresarial ya que sin los programas estratégicos una empresa no tendría rumbo sería como un barco a la deriva. Atraves de estos planes podemos enfocarnos a lo que pretendemos lograr a corto mediano y largo plazo de este modo disminuir notoriamente los posibles riesgos al tomar diferentes decisiones.

#### **Características**

El plan estratégico se caracteriza por ser:

**Cuantitativo**

Porque cuantifica a través de números los objetivos de la empresa.

**Temporal.**

Se maneja con un intervalo de tiempo generalmente entre 3 - 5 años.

**Manifiesto**

Porque especifica políticas y programas de actuación, hacia el futuro de esta manera disminuirémos considerablemente los riesgos.

**2.2.2.6 Etapas****Primera Etapa: Análisis de la situación.**

En esta etapa nos permite familiarizar como se encuentra operando en la empresa.

**Segunda Etapa: Diagnóstico de la Situación.**

Se profundiza la situación actual en el que se encuentra la empresa para ello es necesario llevar a cabo un diagnóstico interno y externo respectivamente.

**Tercera Etapa: Declaración de los Objetivos.**

Se refiere a los pasos o puntos a seguir obviamente estas deben ser medibles, reales y cuantificables que posteriormente serán evaluados.

**Cuarta Etapa: Estrategias Corporativas.**

Estas son las necesidades institucionales que se plasma para poder poseer en el mercado interno y externo utilizando los pasos más pertinentes con el propósito de aprovechar al máximo los tiempos y espacios.

### **Quinta Etapa: Planes de Actuación.**

Es el plan que nos permite integrar los objetivos, las políticas y las secuencias con las acciones a llevarse a cabo dentro de la institución.

### **Sexta Etapa: Seguimiento.**

A través del seguimiento podemos controlar el avance de las diferentes estrategias que hemos implementado en la organización.

### **Séptima Etapa: Evaluación.**

A través de la evaluación podemos medir que tan efectivo resultaron las estrategias que hemos propuesto. Ver si hemos conseguido nuestro propósito y por ende si hemos aportado con la consecución de los objetivos.

## **2.2.2.7 Como se Presenta el Plan Estratégico**

Según: (Lerma & Barcena Juarez, 2012, págs. 73-76), Formato general de presentación del plan estratégico.

### **1.- Caratula**

En página inicial del plan en donde se muestra el nombre de la organización, una descripción breve de esta y el plazo que abarca el plan. La fecha y el lugar en que se está presentando el plan.

### **2.- Índice**

Menciona el nombre y numera capítulos y sub capítulos que comprenderán el plan presentado.

### **3.- Introducción**

Explica las razones o motivos por los cuales se ha creado el plan. Menciona en forma breve que es lo que se tratara en el documento presentado ocupa de media a una cuartilla.

### **4.- Resumen ejecutivo**

Descripción sucinta y puntual que resalta los elementos clave del proyecto. Es recomendable redactarlo pensando en su función es expresar por completo el plan de una persona que cuenta con muy poco tiempo para leer el plan. Puede incluir gráficas y datos duros. Suele ser expresado en viñetas ocupa de media a una cuartilla.

### **5.- Misión**

Explica la razón de ser de la empresa.

### **6.- Visión**

Describe lo que se desea que llegue a ser y hacer la organización al final del periodo que comprende el plan estratégico.

### **7.- Análisis interno**

Consiste en hacer un estudio y descripción de los elementos dentro y bajo control de la organización haciendo un juicio crítico y evaluación de la situación real que presenta la empresa.

### **8.- Análisis externo**

Este tipo de estudio comprende la descripción, evaluación y la trascendencia de la situación y acción de agentes externos que afectan el desempeño de la organización para lo que se desarrolló el plan estratégico.

### **9.- Los elementos que se estudia en este rubro son:**

La normatividad

El gobierno

Los clientes y posibles clientes

La economía

La cultura

Y otros conceptos no estudiados por la organización como la seguridad y conflictos sociales, patrones coyunturales de conducta, situaciones que en forma eventual alteran la dinámica del mercado, incluyendo las devaluaciones y catástrofes físicas así como la aparición de nuevas tecnologías.

## **9.- Objetivos y Metas**

En esta parte del documento se puede presentar los principales objetivos y subobjetivos (metas) es recomendable usar viñetas para los objetivos que estén acompañados con sus respectivas metas (de bajo de cada viñeta de objetivo deben de escribir las metas). Se recomienda usar verbos en infinitivo para empezar a comenzar cada objetivo.

## **10.- Tácticas y estrategias**

Al haber concluido los objetivos y metas, explique la forma (paso y orden de los pasos) en que obtendrá cada una de ellas de forma clara y detallada.

## **11.- Programa de trabajo**

El programa de trabajo debe incluirse como un esquema de tiempos, deberes tareas y encargos para que sea útil dentro del plan.

## **12.- Presupuesto**

El costo que implica su elaboración.

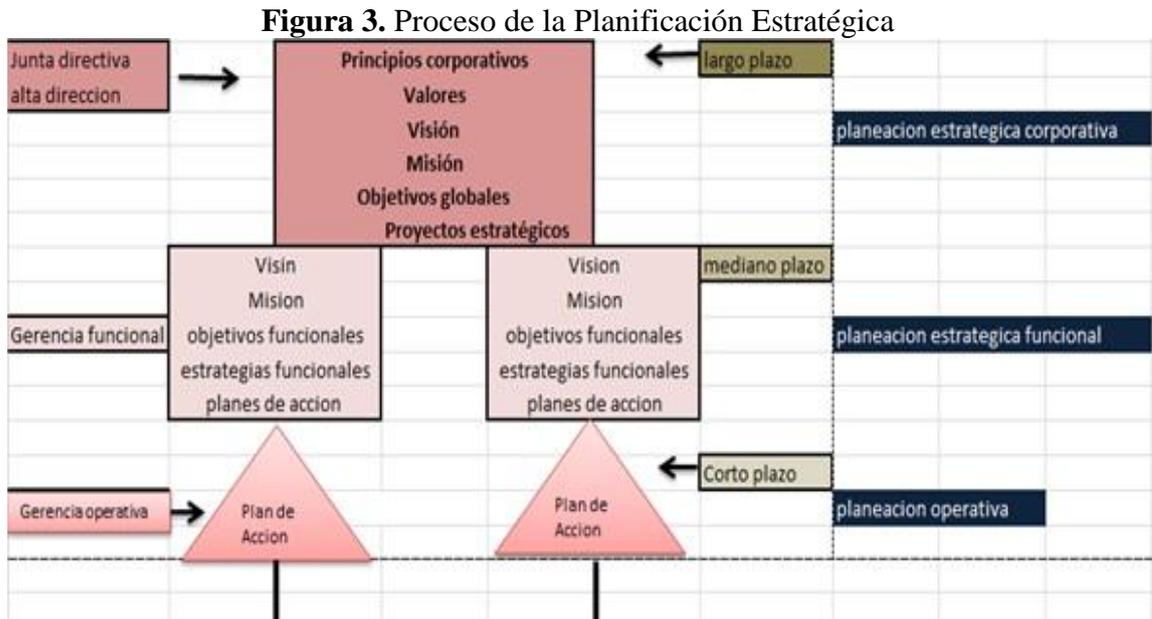
## **13.- Flujo de efectivo**

También a manera de esquema desarrolle un formato para ver las entradas y salidas de dinero en la empresa

## **14.- Anexos**

Use anexos para incluir todo tipo de aclaraciones, explicaciones profundas excepciones etc.

### 2.2.2.8 Proceso de la Planeación Estratégica



Fuente: Humberto Serna Gómez

### 2.2.2.9 Monitoria Estratégica

Según: (Serna Gomez, 1994, pág. 269), Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y desarrollo de una manera de pensar estratégico y por tanto, una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en el que se desempeña una organización.

La creación de esta cultura requiere de un seguimiento y monitoreo permanente en la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello se recomienda un sistema de seguimiento, y monitoria, con base en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que esta requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que genera a su entorno.

La monitoria y seguimiento se debe hacer igualmente dentro de la concepción de la planeación estratégica cascada.

Ello indica que debe realizarse monitoria estratégica al nivel corporativo funcional y operativo.

### **2.2.2.10 Tipos de Monitorias**

**La monitoria corporativa.-** debe realizar el presidente o el gerente de la compañía con sus colaboradores inmediatos: vicepresidente, subgerente, o directores de unidad que la reporten directamente.

**Monitoria funcional.-** debe ejecutar el vicepresidente o subgerente funcional y sus inmediatos colaboradores.

**La monitoria operativa.-** debe ser realizada por el jefe de unidad operativa y sus inmediatos colaboradores.

### **2.2.2.11 Grupo de Intereses**

Son todas las personas naturales y jurídicas que involucran de manera directa e indirecta con la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.

#### **Externos**

Se refiere a todos los entes reguladores, instituciones y sociedad en general que de una u otra forma se relacionan con la cooperativa.

#### **Internos**

Se refiere al talento humano que trabaja dentro de la cooperativa.

## **2.2 HIPOTESIS**

### **2.2.1 General**

Elaborar un plan estratégico para la cooperativa de ahorro COICE Ltda., Logrará que las gestión que se ejecutan dentro de la organiza sean efectivas.

### 2.2.2 Especificas

- ❖ Diagnosticar la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. Permitirá tener fundamentos básicos para conocer la causa de los problemas
- ❖ Identificar las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. Identificaremos los puntos críticos y plantear las posibles soluciones.
- ❖ Realizar planes de capacitación para el personal administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. Lograremos dotar de conocimiento actualizado y necesario para su gestión.

### 2.2.3 Variables

**Independiente:** Elaboración de un plan estratégico

**Dependiente:** Lograr la efectividad en la gestión de la cooperativa

**Tabla 3:** Operacionalización de variables

<b>Variables</b>	<b>Concepto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tipo</b>
Elaboración de un plan estratégico.	Herramienta de gestión gerencial.	Nivel de cumplimiento	Independiente
Lograr la efectividad en la gestión de la cooperativa	Lograr los objetivos optimizando al máximo los recursos.	Procesos efectivos	Dependiente

**Elaborado por:** Coro Bolívar

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Investigación Descriptiva.**

Se reseñan las características rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. (Bernal, 2006, pág. 112)

Esta nos permitirá estar al tanto de las situaciones que se suscitan en la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. Por medio de la misma analizaremos la información recopilada sobre la efectividad de la gestión de la misma. Para lo cual utilizaremos diferentes herramientas para recolectar información lo más verídica posible.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación de Campo.**

Ya que abra una relación directa con la empresa a más de ello utilizaremos instrumentos comunes como son la encuesta entrevista para ordenar y recopilar cronológicamente la información requerida. Realizar el diagnostico pertinente a la institución involucrada.

#### **3.2.2 Investigación Bibliográfica o Documental**

Atraves de esta técnica podremos sustentar la investigación atraves de libros, revistas páginas web, folletos y módulos sobre lo que es el cooperativismo y la planificación estratégica respectivamente cumplimiento con los diferentes parámetros establecidos para la presente investigación.

Las principales herramientas que nos permitirán recolectar información serán lo

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para realizar el cálculo de la muestra que se requiere. Nos enfocaremos estratégicamente en los distintos estratos que compone el universo de la cooperativa COICE Ltda. Que es de 698 personas entre socios, trabajadores y directivos.

#### 3.3.1 Población

Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como todos los elementos de muestreo. (Bernal, 2006, pág. 164)

#### 3.3.2 Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectúa la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal, 2006, pág. 165)

Como la población es finita ósea conocemos el universo nos apoyamos en la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

**Donde:**

**N**= Población/universo

**n**= Muestra

**$\sigma$**  = Desviación estándar generalmente si no se tiene se usa 0.5

**Z**= Nivel de confianza se usa entre 95% - 99% que equivale a 1.96 y 2.58 respectivamente de acuerdo al criterio del investigador.

**e** = Error se usa entre el 1% (0.01- 0.09)

## Datos

N= 698 personas (Universo)

Z= 0.95% = 1.96

$\sigma = 0.5$  (%)

(e) = 0.05 (%) Error

$$n = \frac{698 \cdot 0.5^2 \cdot 1.96^2}{(698-1) \cdot 0.05^2 + 0.5^2 \cdot 1.96^2} \quad n= 248$$

## Determinación

Para realizar las encuestas nos enfocaremos directamente en las 17 personas que se involucran directamente con la cooperativa y que son parte del consejo administración, vigilancia, comisión de crédito, personal operativo y comisiones respectivamente. Además de ello tomaremos en cuenta a 231 socios – clientes de esta manera completaremos un total de 248 personas de esta forma completaremos nuestra muestra previamente estipulada sustentada en el cálculo respectivo.

## 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.4.1 Métodos

#### 3.4.1.1 Método Deductivo

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicar los particulares. (Bernal, 2006, pág. 56)

Es el método de razonamiento que nos permite sacar conclusiones de manera general para poder explicar las conclusiones específicas.

Ya que partiremos de un todo para llegar a lo específico. Únicamente al requerimiento que necesitamos para emplearlo en nuestra investigación.

### **3.4.1.2 Método Inductivo**

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. (Bernal, 2006, pág. 56)

Este método nos permitirá partir de lo específico a lo complejo. De lo específico a lo general. Se caracteriza por ser un método sintético y analítico.

Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización.

Este método es el método científico más usual en el que podemos diferenciar los siguientes aspectos fundamentales la observación de los hechos para tu registro, la clasificación y estudio de hechos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización.

### **3.4.1.3 Método Analítico**

Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada uno de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal, 2006, pág. 56)

Se caracteriza por la desembraza de un todo para conocer de mejor manera sus partes. Y estudiar de manera particular. Para observar la relación que existe entre sí. y a su vez comprender la función que cumple dentro de un todo.

#### **3.4.1.4 Método Sintético**

Este método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiar en su totalidad. (Bernal, 2006, pág. 56)

Se caracteriza por construir un todo a partir de sus partes o elementos. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

#### **3.4.2 Técnicas**

En la actualidad, en la investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. (Bernal, 2006, pág. 174)

Para poder estructurar esta investigación de acuerdo al método y tipo de investigación se utilizó las siguientes técnicas.

##### **3.4.2.1 Encuesta**

A través de esta técnica podremos llegar con mayor facilidad a todos los involucrados para poder obtener información verídica de una manera rápida y confiable. Con el propósito de procesarla y utilizarlo en nuestra investigación

##### **3.4.2.2 Entrevista**

Se cataloga como un encuentro formal en el campo entre dos o más personas involucradas en el estudio. Previamente para que esta entrevista sea más eficiente se puede ayudar con una guía de entrevista previamente estructurada.

### **3.4.2.3 Fichas**

Esta técnica principalmente nos servirá para recolectar información de manera espontánea. Con una relación directa con las personas involucradas.

### **3.4.2.4 Observación**

Esta técnica se lo emplea en el campo para poder observar y sacar conclusiones de los diferentes fenómenos.

## **3.4.3 Instrumentos**

### **3.4.3.1 Guía de Entrevista**

Se lo realiza con la finalidad de que una entrevista sea aprovechada al máximo de esta manera será de mejor utilidad para nuestro estudio.

### **3.4.3.2 Cuestionario**

Nos ayudará en el registro de algunos datos de relevancia durante nuestra investigación estas serán aporte del personal administrativo y operativo de la institución.

### **3.4.3.4 Fichas**

Es una herramienta muy útil a la hora de realizar apuntes claves de la observación directa de los diferentes fenómenos que ocurre en la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.

A continuación resumimos lo que realizaremos y propósito de las diferentes herramientas a utilizarse.

**Tabla 3: Herramientas de recolección de información**

<b>ENCUESTA</b>	Realizaremos A 248 personas que están divididos en estratos que son directivos trabajadores y socios lo cual hemos obtenido de del cálculo del muestreo que partimos del universo que componen 698 personas
<b>ENTREVISTA</b>	Realizaremos a todo el universo que es de 18 personas que corresponde al el talento humano que labora en la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.
<b>GUÍA DE ENTREVISTA</b>	Será una herramienta exclusiva para recolectar información del gerente general de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.

**Fuente:** Archivos de la cooperativa COICE

**Elaborado por:** Coro Bolívar

### **3.5 RESULTADOS**

#### **NOTA**

Los resultados de las encuestas que hemos realizado corresponden a 231 personas que conforman en número de socios activos de la cooperativa COICE Ltda.

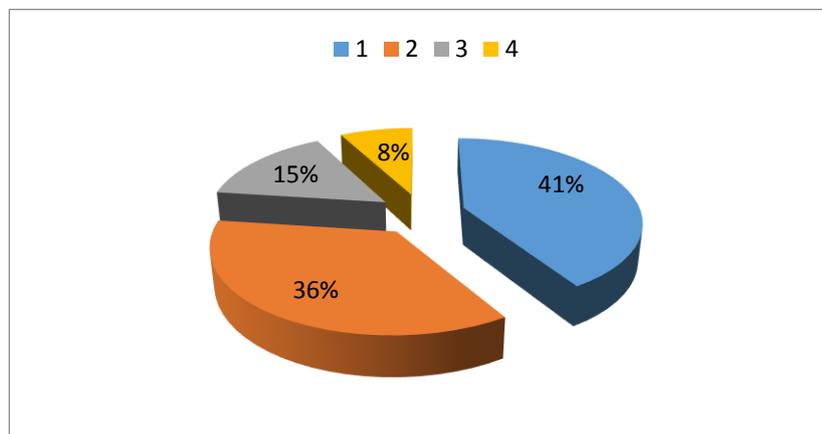
#### **3.5.1 Tabulación de las Encueta a los socios de la Cooperativa. COICE Ltda.**

Número de personas encuestadas = **231**

**Tabla 4: Nivel de Confianza (Socios-Clientes)**

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
1	¿Durante los años que acido socio usted cómo le han tratado?					
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	95	83	35	18	231
		41,13%	35,93%	15,15%	7,79%	100%

Figura 4. Porcentaje del nivel de confianza



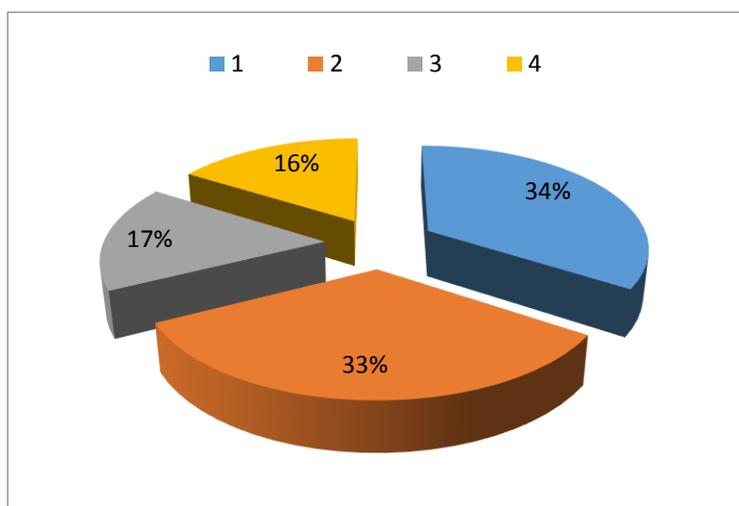
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 41 % de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 36% comenta que es bueno el 15% mencionan que es regular y el 8% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 5: Impacto del color que representa a la cooperativa. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
2	¿Qué tan impactante le parece el color con el que se identifica la cooperativa?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	79	77	38	37	231
		34,20%	33,33%	16,45%	16,02%	100,0%

Figura 5. Porcentaje del impacto del color que representa a la cooperativa.



Fuente: Encuestas

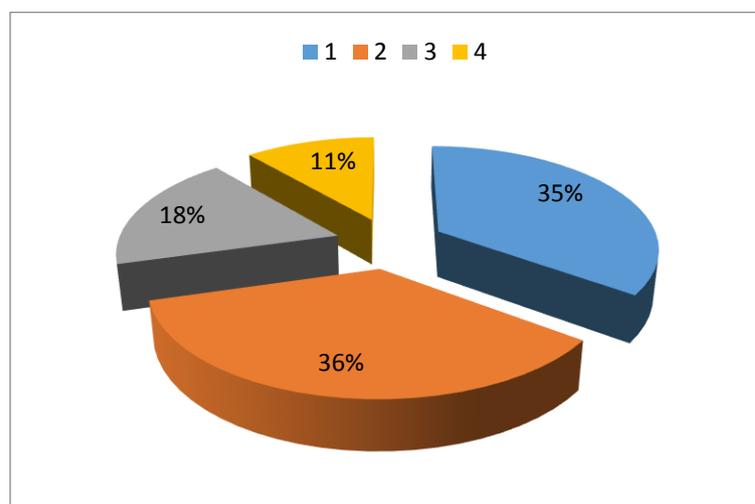
Elaborado por: Coro Bolívar

**Análisis:** El 34 % de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 33% comenta que es bueno el 16% mencionan que es regular y el 16% están insatisfechos con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 6: Agilidad en los trámites. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
3	¿Cómo se siente con la forma en que se tramita un crédito?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	81	82	42	26	231
		35,06%	35,50%	18,18%	11,26%	100%

Figura 6. Porcentaje en la agilidad en los trámites.



Fuente: Encuestas

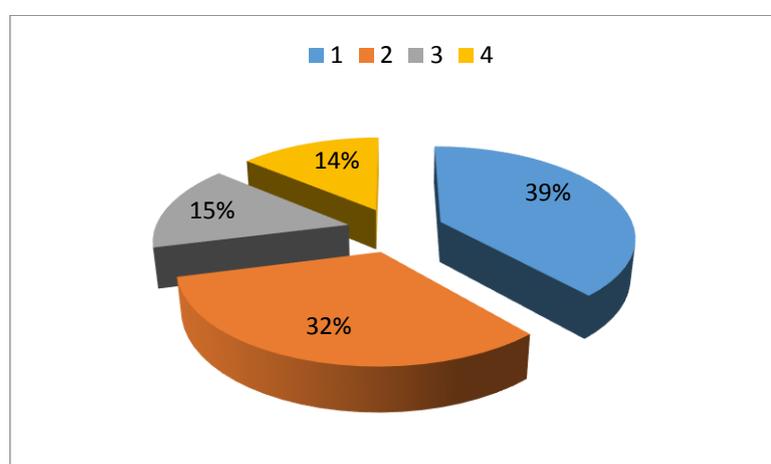
Elaborado por: Coro Bolívar

**Análisis:** El 34 % de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 33% comenta que es bueno el 16% mencionan que es regular y el 16% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 7: Nivel de calificación del servicio. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
4	¿Cómo califica usted el servicio que le presta la cooperativa?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	89	75	35	32	231
		38,53%	32,47%	15,15%	13,85%	100%

Figura 7. Porcentaje del nivel de calificación del servicio.



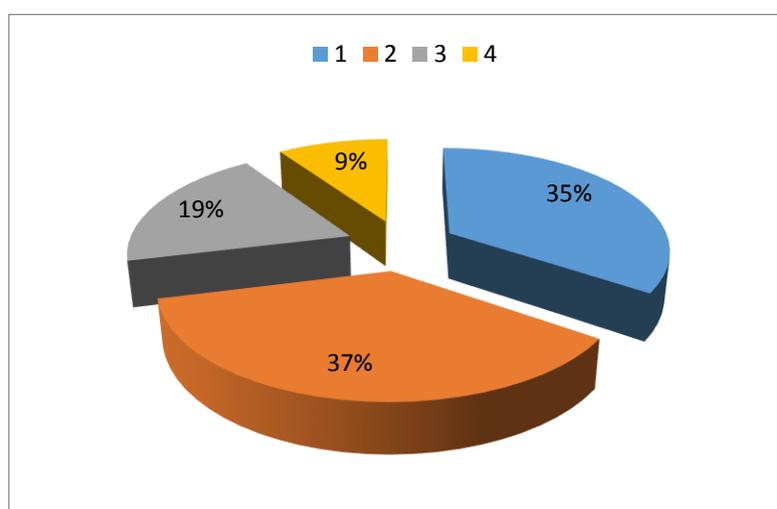
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 39 % de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 32% comenta que es bueno el 15% mencionan que es regular y el 14% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 8: Grado de satisfacción del servicio. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
5	¿Su grado de satisfacción con los diferentes servicios que presta la cooperativa?					
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	80	85	45	22	232
		34,63%	36,80%	19,48%	9,52%	100%

Figura 8. Porcentaje del grado de satisfacción del servicio.



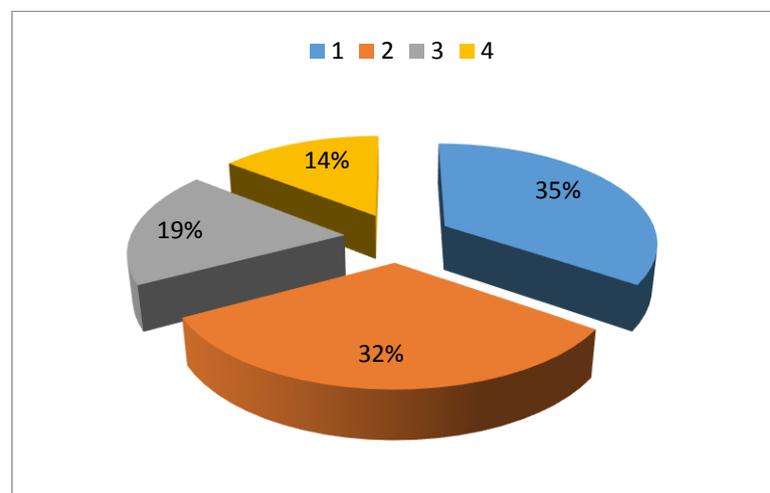
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 35 % de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 37% comenta que es bueno el 19% mencionan que es regular y el 10% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 9: Nivel de popularidad de la cooperativa. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
6	¿Considera usted que la cooperativa es conocida en la zona?	E	B	R	M	
	NUMERO DE RESPUESTAS	80	75	43	33	231
		34,63%	32,47%	18,61%	14,29%	100%

Figura 9. Nivel de popularidad de la cooperativa.



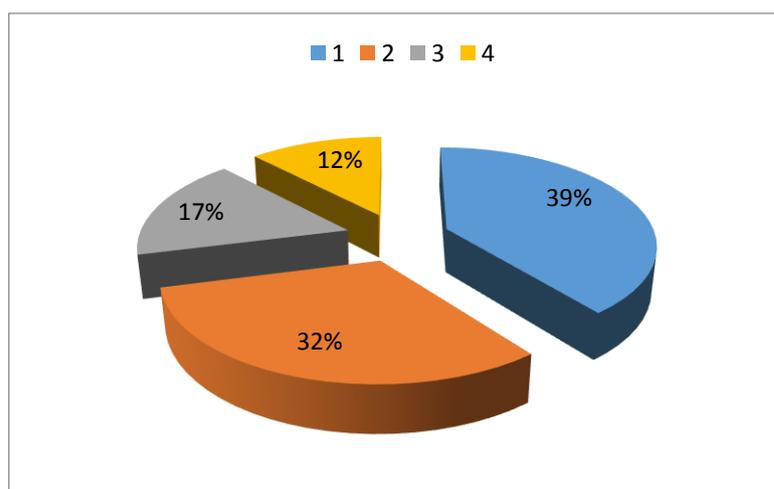
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 35% de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 32% comenta que es bueno el 19% mencionan que es regular y el 14% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 10: Nivel de acogida de los diferentes servicios. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
7	¿Considera usted que los diferentes servicios que brinda la cooperativa son rápidos, confiables y oportunos?					
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	91	73	39	28	231
		39,39%	31,60%	16,88%	12,12%	100%

Figura 10. Nivel de acogida de los diferentes servicios.



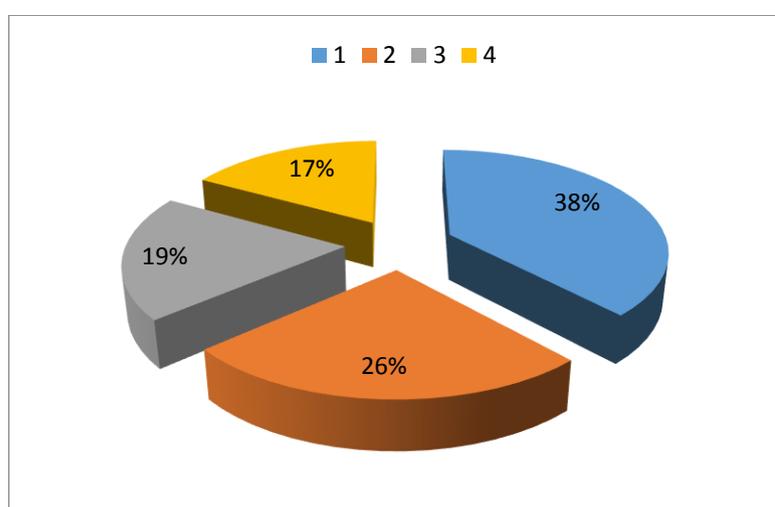
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 39% de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 32% comenta que es bueno el 17% mencionan que es regular y el 12% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 11: Nivel de publicidad de la cooperativa. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
8	¿Qué opina sobre la publicidad que se maneja la cooperativa?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	88	59	45	39	231
		38,10%	25,54%	19,48%	16,88%	100%

Figura 11. Nivel de publicidad de la cooperativa



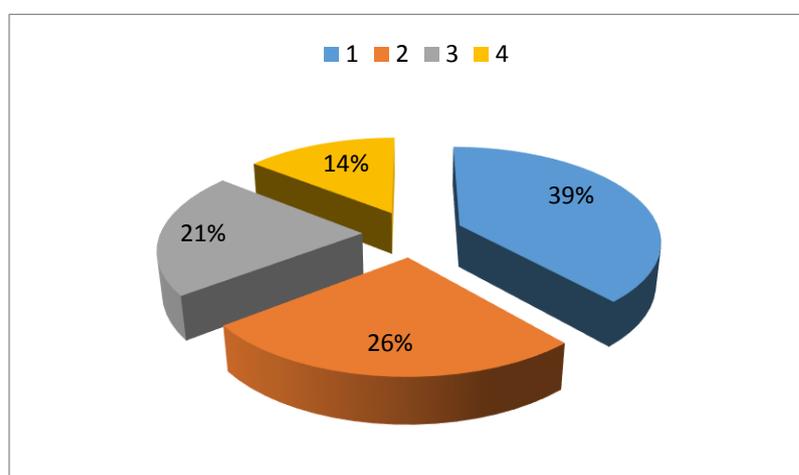
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 38 % de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 26% comenta que es bueno el 119% mencionan que es regular y el 17% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 12: Capacitación del talento humano. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
9	¿Cree usted que el personal que presta los servicios está correctamente capacitado?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	89	60	49	33	231
		38,53%	25,97%	21,21%	14,29%	100%

Figura 12. Porcentaje del capacitación del talento humano.



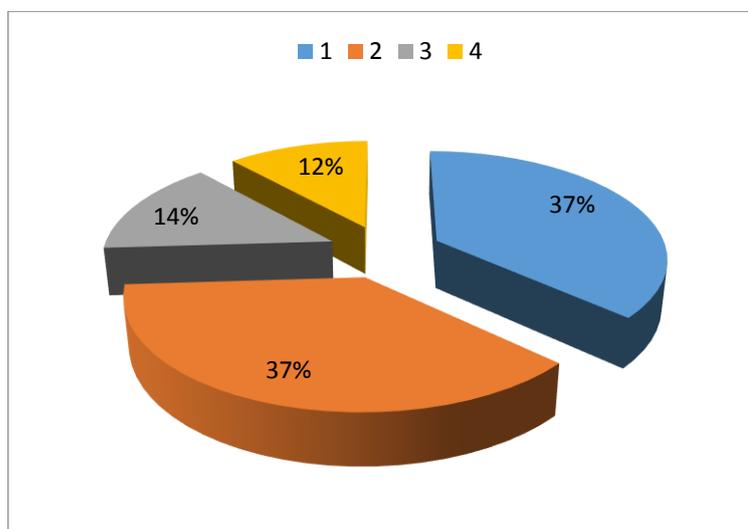
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 39 % de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 26% comenta que es bueno el 21% mencionan que es regular y el 14% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 13: Nivel tecnológico. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
10	¿Cómo califica usted la tecnología con el que cuenta la cooperativa?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	85	86	33	27	231
		36,80%	37,23%	14,29%	11,69%	100%

Figura 13. Nivel tecnológico.



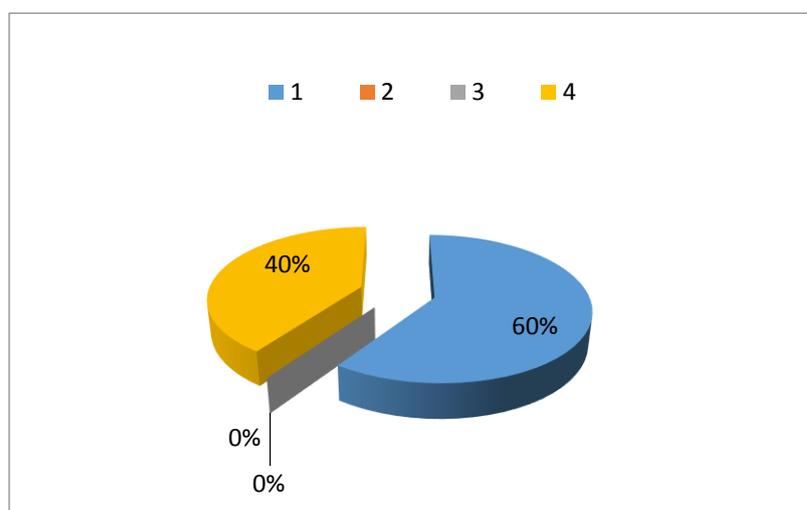
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 37% de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 37% comenta que es bueno el 14% mencionan que es regular y el 12% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 14: Vinculación con la comunidad. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
11	¿Conoce usted que la cooperativa realice alguna forma de vinculación con la comunidad?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	138	0	0	93	231
		59,74%	0,00%	0,00%	40,26%	100%

Figura 14. Porcentaje del vinculación con la comunidad.



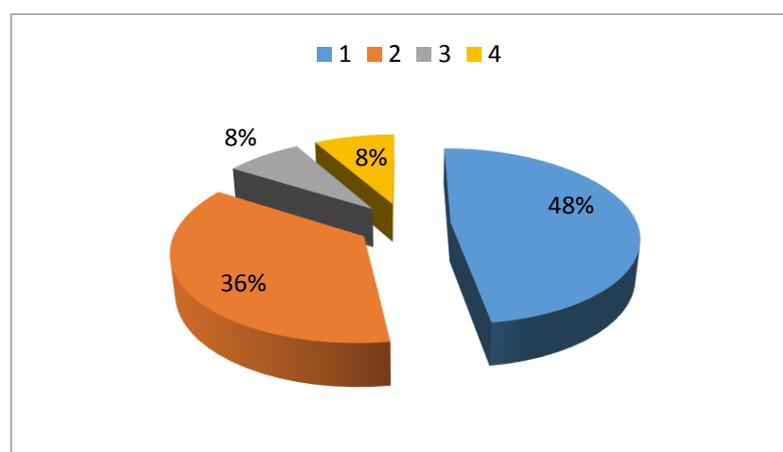
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 59% de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 0% mencionan que es regular y el 40% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 15: Infraestructura. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
12	¿Cree usted que la infraestructura con el que cuenta la cooperativa brinda las garantías pertinentes?					
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	110	84	18	19	231
		47,62%	36,36%	7,79%	8,23%	100%

Figura 15. Porcentaje del infraestructura.



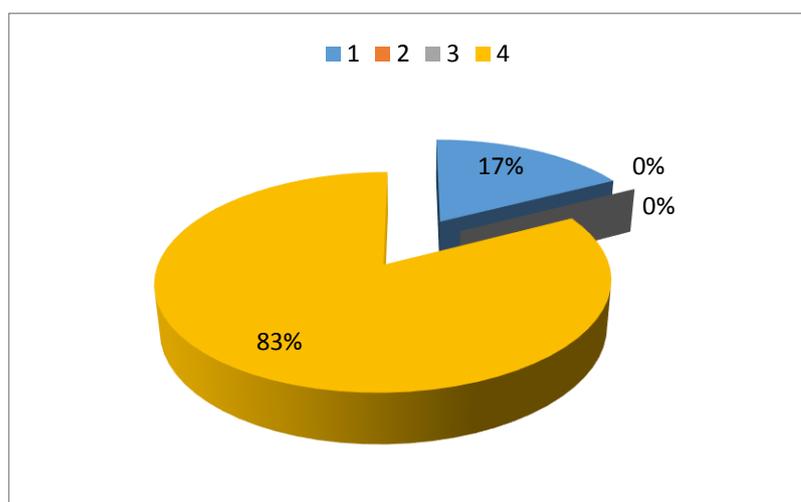
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 48% de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 37% comenta que es bueno el 8% mencionan que es regular y el 8% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 16: Asesoramiento que brinda la cooperativa. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	L
13	¿Ha recibido algún tipo de asesoramiento por parte de la cooperativa?					
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	40		0	191	231
		17,32%	0,00%	0,00%	82,68%	100%

Figura 16. Asesoramiento que brinda la cooperativa.



**Fuente:** Encuestas

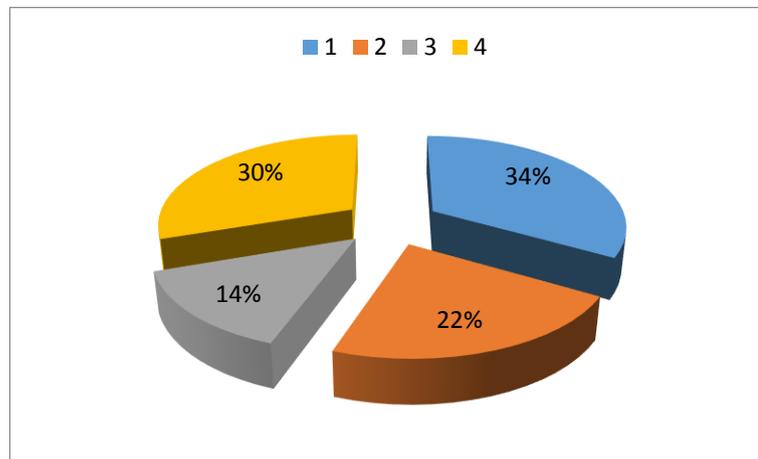
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 17% de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 0% mencionan que es regular y el 82% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 17: Gestión de los directivos. (Socios-Clientes)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
14	¿De qué manera se percibe la gestión de los directivos?					
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	77	51	33	70	231
		33,33%	22,08%	14,29%	30,30%	100%

Figura 17. Porcentaje en la Gestión de los directivos.



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 33% de los socios encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 22% comenta que es bueno el 14% mencionan que es regular y el 30% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

### 3.5.2 Tabulación de las Encuesta a los trabajadores de la Cooperativa COICE Ltda.

Número de personas encuestadas = 17

SIMBOLOGÍA
S= Satisfactorio
B = Bueno
R= Regular
M = Malo

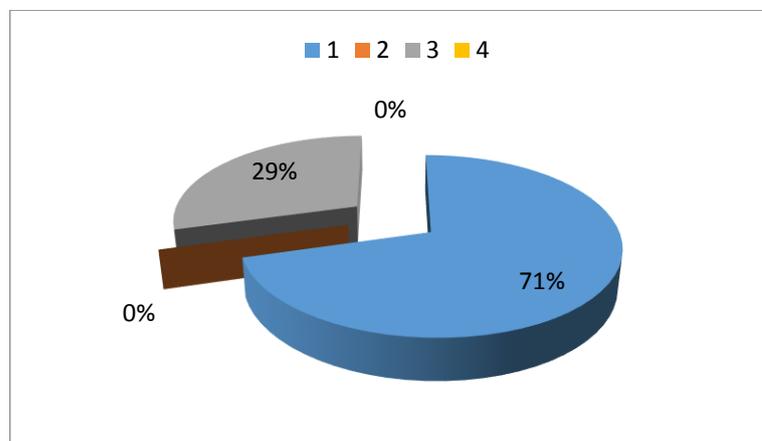
#### NOTA

Por cuestiones de metodología las respuestas “S” tomaremos en cuenta como un “SI” y las “M” como un “NO” las demás alternativas conservaran su significado normal.

Tabla 18: Conocimiento sobre la planificación estratégica (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
1	¿Usted tiene conocimiento sobre la planificación estratégica?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	12		5	0	17
		70,59%	0,00%	29,41%	0,00%	100%

Figura 18. Porcentaje del conocimiento sobre la planificación estratégica



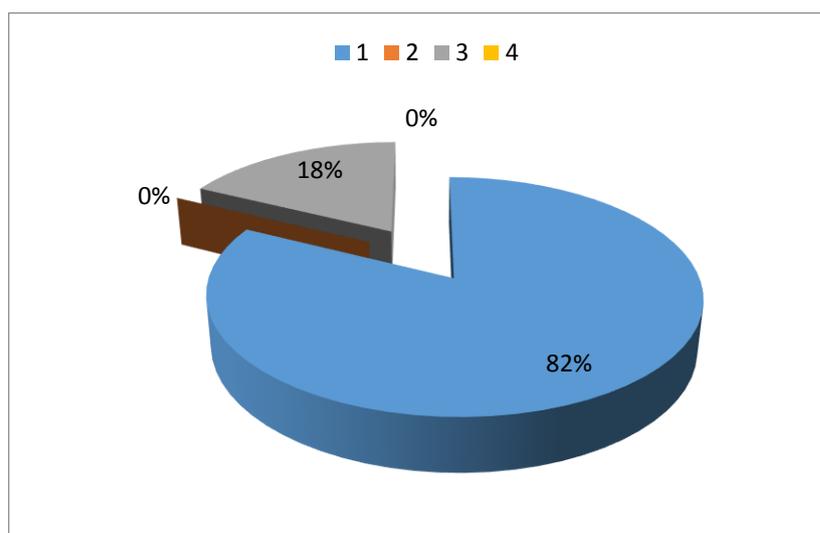
Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Coro Bolívar

**Análisis:** El 71% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 29% mencionan que es regular y el 0% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 19: Nivel de empoderamiento. (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
2	¿Se siente comprometido con la cooperativa?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	14	0	3	0	17
		82,35%	0,00%	17,65%	0,00%	100%

Figura 19. Porcentaje del Conocimiento sobre la planificación estratégica



**Fuente:** Encuestas

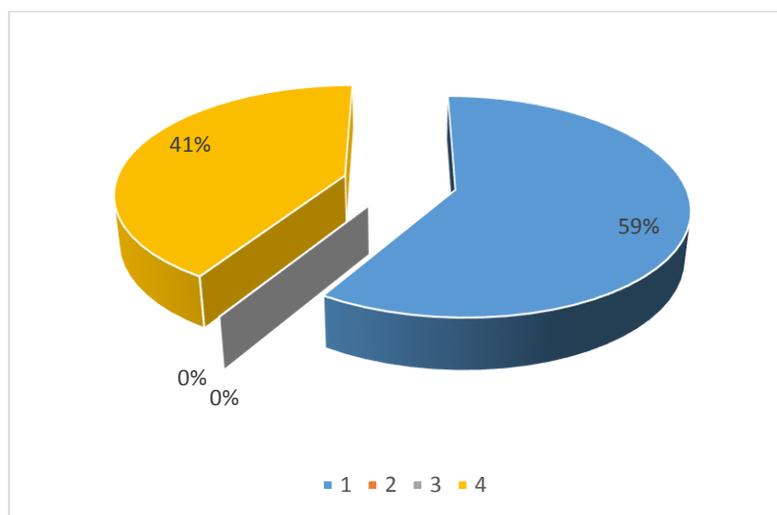
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 82% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 18% mencionan que es regular y el 0% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 20: Conocimiento sobre los fundamentos estratégicos. (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
3	¿Conoce usted la Misión. Visión valores y principios de la organización?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	10	0	0	7	17
		58,82%	0,00%	0,00%	41,18%	100%

Figura 20. Porcentaje del Conocimiento sobre los fundamentos estratégicos.



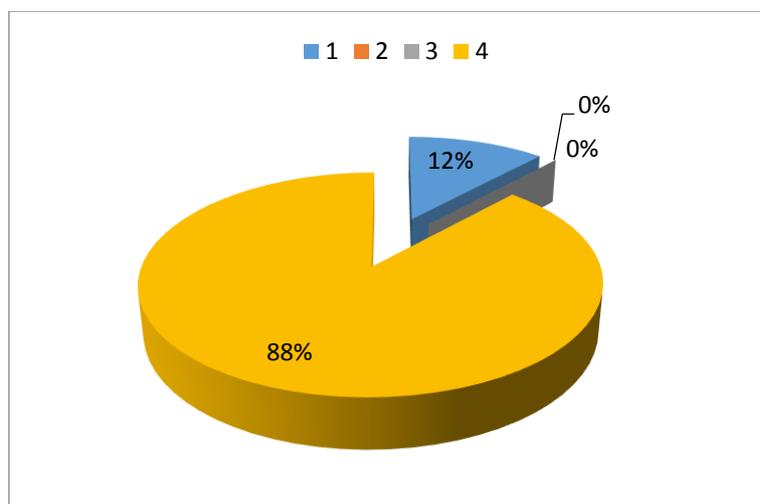
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 59% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 0% mencionan que es regular y el 41% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa

Tabla 21: Nivel de capacitación. (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
4	¿La cooperativa les capacita?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	2	0	0	15	17
		11,76%	0,00%	0,00%	88,24%	100%

Figura 21. Nivel de capacitación.



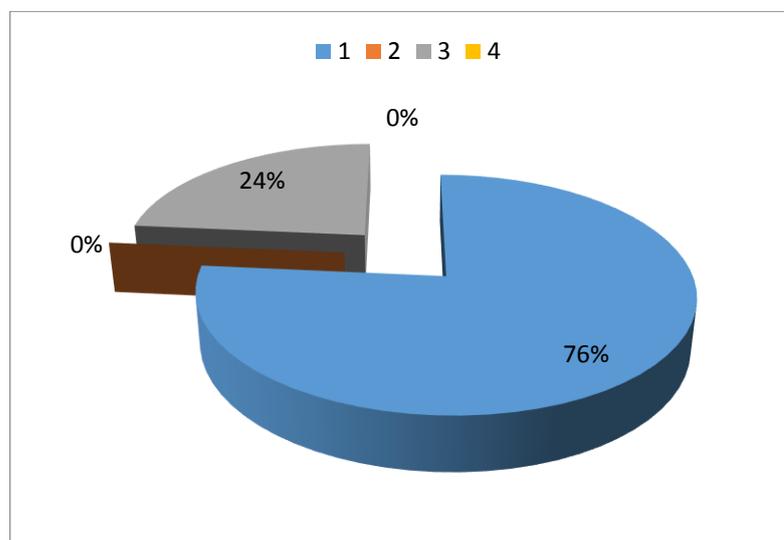
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 12% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 0% mencionan que es regular y el 88% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 22: Trato por parte de sus superiores. (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
5	¿Está conforme con el trato por parte de sus superiores?					
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	13	0	4	0	17
		76,47%	0,00%	23,53%	0,00%	100%

Figura 22. Porcentaje del Trato por parte de sus superiores.



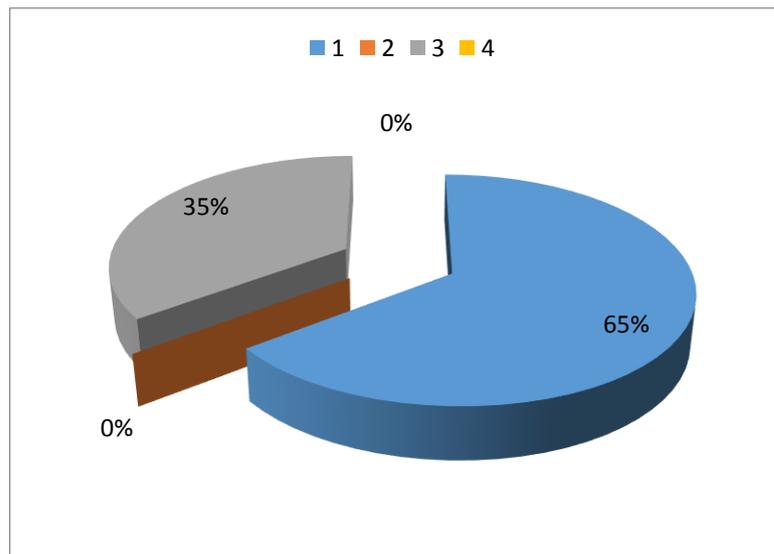
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 76% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 24% mencionan que es regular y el 0% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa

Tabla 23: Sueldo. (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
6	¿Está conforme con su sueldo?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	11	0	6	0	17
		64,71%	0,00%	35,29%	0,00%	100%

Figura 23. Nivel de conformidad del Sueldo.



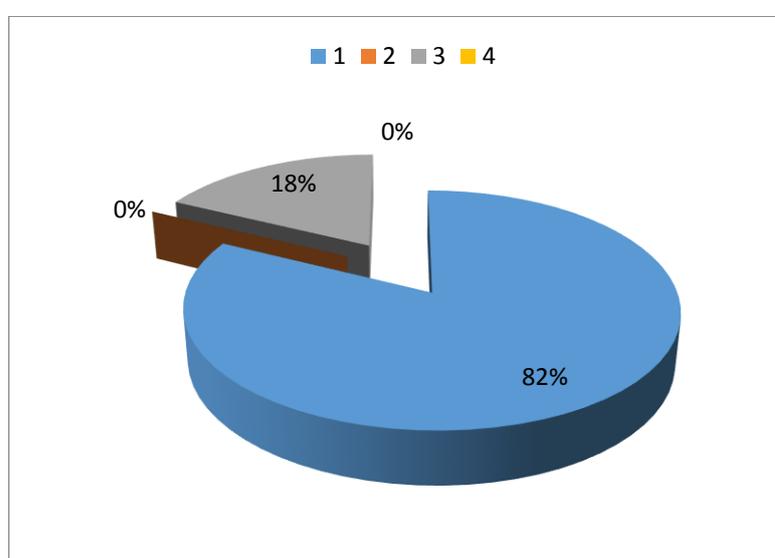
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 65% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 35% mencionan que es regular y el 0% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 24: Funciones que cumplen. (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
7	¿Le gusta las funcione que cumple dentro de la misma?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	14	0	3	0	17
		82,35%	0,00%	17,65%	0,00%	100%

Figura 24. Funciones que cumplen.



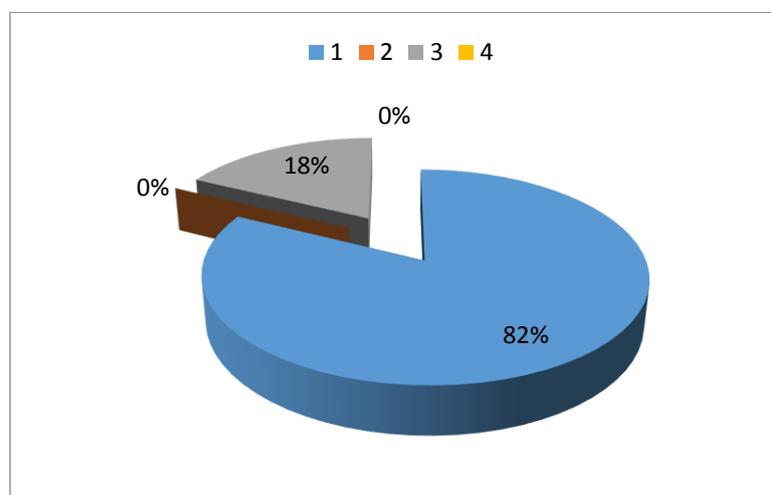
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 82% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 18% mencionan que es regular y el 0% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 25: Aceptaciones de las opiniones. (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
8	¿Se le es permitido opinar en las reuniones?					
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	14	0	3	0	17
		82,35%	0,00%	17,65%	0,00%	100%

Figura 25. Porcentaje del nivel aceptaciones de las opiniones.



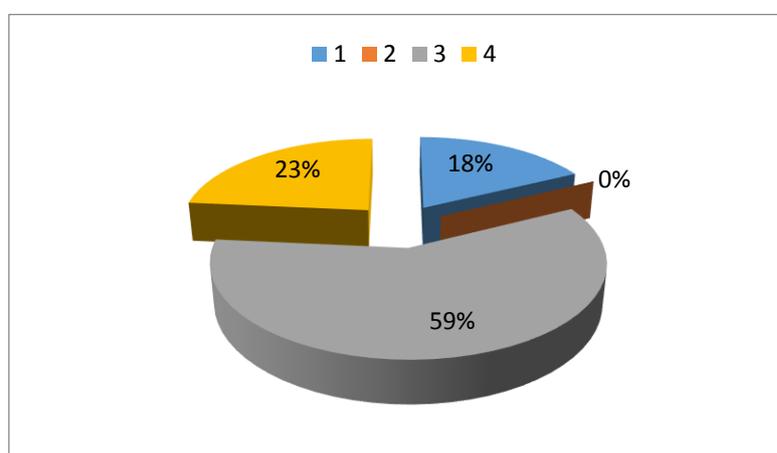
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 82% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 18% mencionan que es regular y el 0% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 26: Gestión administrativa (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
9	¿La gestión administrativa lo considera eficiente?					
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	3	0	10	4	17
		17,65	0,00	58,82	23,53	100%
		%	%	%	%	100%

Figura 26. Nivel de la Gestión administrativa



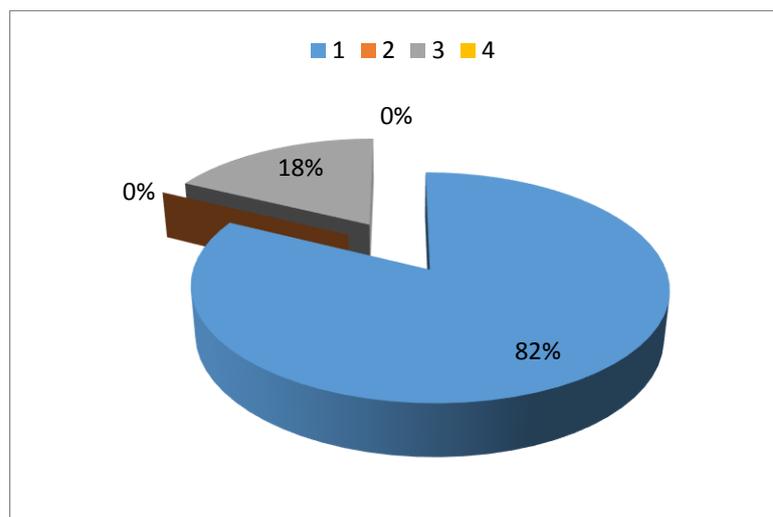
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 18% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 59% mencionan que es regular y el 23% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa

Tabla 27: Proceso de seleccionar del personal. (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
10	¿Hay un proceso que permite seleccionar al personal para un determinado puesto?					
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	14	0	3	0	17
		82,35%	0,00%	17,65%	0,00%	100%

Figura 27. Porcentaje del proceso de seleccionar del personal.



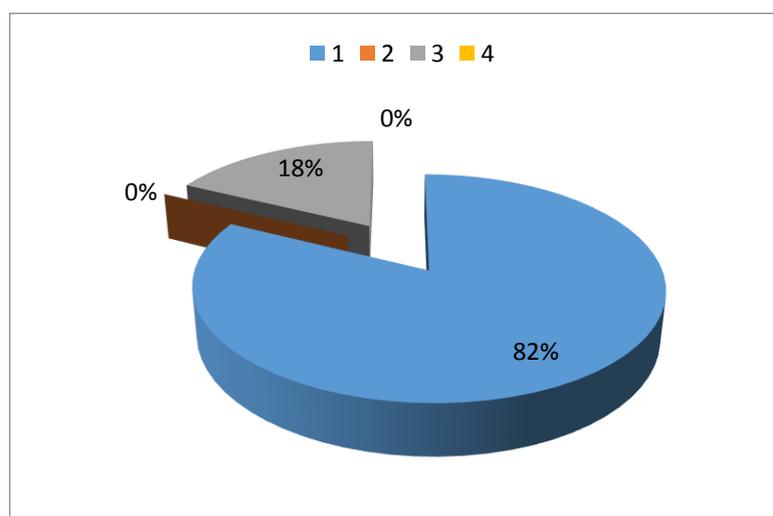
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 82% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 18% mencionan que es regular y el 0% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 28: Aplicación de estrategias (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
11	¿Cree usted que al aplicar estrategias mejorara la gestión de la cooperativa?					
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	14	0	3	0	17
		82,35%	0,00%	17,65%	0,00%	100%

Figura 28. Porcentaje de la aplicación de estrategias



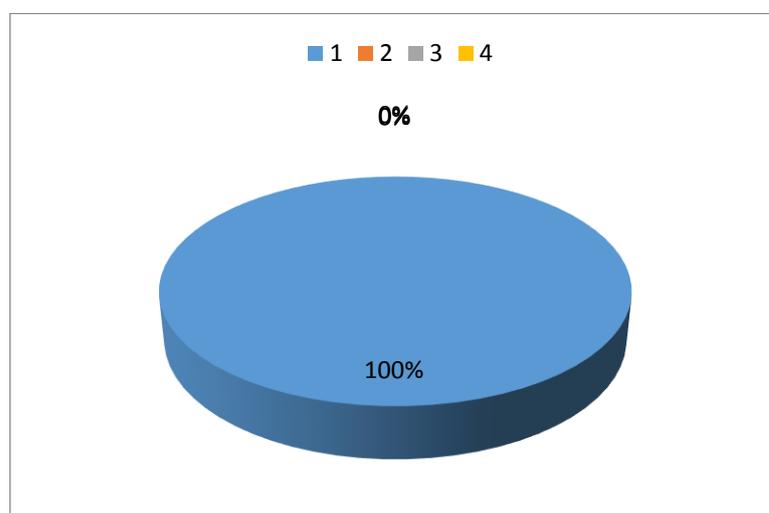
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 82% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 18% mencionan que es regular y el 0% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

Tabla 29: Objetivos (Trabajadores)

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				TOTAL
		E	B	R	M	
12	¿Considera usted que plantearse nuevos objetivos ayuda al desarrollo de la cooperativa?	E	B	R	M	
	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	17	0	0	0	17
		100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100%

Figura 29. Porcentaje de los Objetivos



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Análisis:** El 100% de los trabajadores encuestados están satisfechos con el servicio que les brinda la cooperativa el 0% comenta que es bueno el 0% mencionan que es regular y el 0% están insatisfecho con el servicio que brinda la cooperativa.

### 3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Modelo estadístico (CHI CUADRADO)

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

## Donde

“O” Es la frecuencia observada

“E” Es la frecuencia esperada

## Significado

C.L = Grado de libertad

NC= Numero de columnas

NF= Numero de filas

## FORMULA

Columnas = 4

Filas = 26

GL=NC-1\*NF-1

GL=	75
-----	----

P = Probabilidad de encontrar un mayor o igual al chi cuadrado tabulado

P=	0,05
----	------

Intervalo de dispersión = 0.95

**Tabla 30:** Variables Condensadas

UNIDADES	ALTERNATIVAS				TOTAL
	E	B	R	M	
Trabajadores	1222	890	455	668	3235
Socios	138	0	40	26	204
Total	1360	890	495	694	3439

Fuente: Encuestas tabuladas

Elaborado por: Coro Bolívar

**Tabla 31:** Calculo de CHI CUADRADO “ $X_c^2$ ”

		O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
<b>Trabajadores</b>	<b>E</b>	1222	1279,325385	-57,3254	3286,2	2,568697
	<b>B</b>	890	837,205583	52,79442	2787,25	3,329231
	<b>R</b>	455	465,636813	-10,6368	113,1418	0,242983
	<b>M</b>	668	652,8322187	15,16778	230,0616	0,352405
<b>Socios</b>	<b>E</b>	138	80,67461471	57,32539	3286,2	40,734
	<b>B</b>	0	0	0	0	0
	<b>R</b>	40	29,36318697	10,63681	113,1418	3,853185
	<b>M</b>	26	41,16778133	-15,1678	230,0616	5,588389
					<b>X<sup>2</sup>=</b>	<b>56,66889</b>

**Fuente:** Encuestas tabuladas

**Elaborado por:** Coro Bolívar

CHI CUADRADO TABULAR o TEÓRICO “ $X_t^2$ ” = **37.625**

### Regla de decisión

Si  $X_c^2 \geq X_t^2$  Rechazo la Hipótesis nula

Si  $X_c^2 \leq X_t^2$  Rechazo la Hipótesis alternativa

### Análisis:

Tomando en cuenta que el  $X_c^2 = 56.66889$  podemos demostrar que es mayor  $X_t^2 = 37.625$  esto quiere decir que queda descartado la hipótesis nula y la elaboración del plan estratégico si lograra la efectividad en la gestión de las diferentes actividades de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.

### 3.7 DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COICE LTDA.

Para estar en condición de realizar una propuesta que nos permita dar soluciones a las diferentes falencias que se presentan en las actividades que lleva acabo diariamente la cooperativa es de suma importancia realizar un diagnóstico que nos permita conocer

con exactitud la situación actual de la empresa en el ámbito interno y externo respectivamente.

Ya que este diagnóstico nos dotara de información suficiente y relevante para generar estrategias que permitan mejorar los diferentes procesos a corto, mediano y largo plazo el cual lograra que la empresa realice movimientos de manera coordinada y planificada de ese modo disminuirá notablemente el riesgo que se susciten durante su actividad.

### **3.7.1 Análisis Externo**

El análisis externo se fundamenta en conocer los diferentes factores o fuerzas que se relacionan de manera indirecta en este caso con la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. Estos factores pueden perjudicar o beneficiar al desarrollo de la empresa que está inmersa en el mercado financiero ecuatoriano por ende esta sujeta a cumplir con diferentes disposiciones estatales.

Previo al análisis de diferentes variables estamos en condición de dar un juicio de valor para determinar las oportunidades y amenazas que se deben aprovechar o evitar a toda costa en un momento determinado.

El principal objetivo para llevar a cabo este tipo de análisis externo es para sacar una lista depurada de oportunidades y amenazas que nos servirán como referencia para poder plantear las diferentes estrategias que contribuyan con la efectividad de la gestión de la cooperativa.

#### **3.7.1.1 Macro ambiente**

Se refiere a las diferentes fuerzas o factores que rodea a la empresa sobre el cual la institución no tiene ningún tipo de control.

Ejemplo. El avance tecnología, políticas gubernamentales, las tendencias demográficas, cultura, fuerzas naturales, tendencias sociales etc. Estas fuerzas que de una u otra forma

afectar a la empresa. Estas pueden presentarse a manera de oportunidad y amenaza respectivamente.

### **3.7.1.2 Fuerzas económicas**

Las diferentes etapas que se han suscitado en el mercado financiero ecuatoriano han disminuido notablemente el grado de confianza que los ecuatorianos teníamos en las instituciones financieras las razones sobran para que se den estos echo. Vale la pena mencionar algunos casos que más han conmocionado al pueblo ecuatoriano tales como el feriado bancario en 1998, hace unos pocos meses vivimos la quiebra de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural que era catalogado hasta hace poco una de las cooperativas más consistentes del mercado financiero a más de ello lo que en la actualidad está en moda las estafas atreves del internet.

Tomando en cuenta las diferentes irregularidades que se han dado en el ámbito financiero desde años atrás hasta los actuales momentos también mencionaremos algunas medidas que se han dado para revertir este tipo de situaciones. Una de las medidas que más ha tenido incidencia de manera positiva es la dolarización a tal punto que logre la estabilidad económica hasta un determinado punto.

La dolarización no asido suficiente para lograr una estabilidad consistente ya que vecinos países como Perú y Colombia se manejan con moneda propia peso y soles respectivamente.

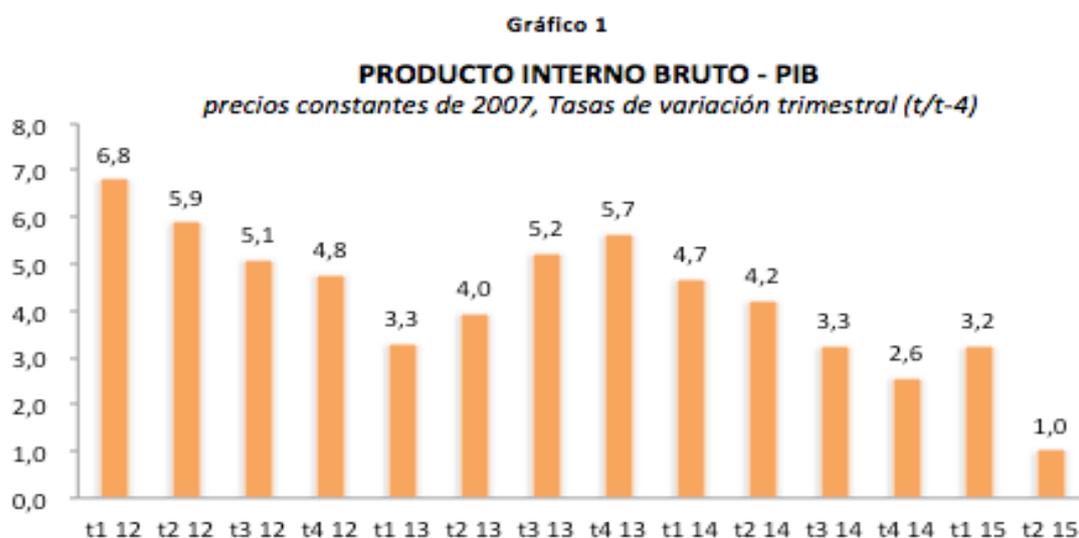
### **3.7.1.3 Producto Interno Bruto “PIB”**

Los diferentes cambios, crecimiento o el comportamiento de la economía Ecuatoriana se miden mediante el PIB de esta manera podemos determinar qué sectores son los que más aportan para el desarrollo y crecimiento de la economía del país.

A continuación podremos ver algunos indicadores.

En el segundo trimestre del 2015, el PIB de Ecuador mostró un crecimiento inter-anual del 1,0%

**Figura 30.** Crecimiento Del PIB 2015



**Fuente:** Banco Central Del Ecuador

#### 3.6.1.4 Nivel de competitividad en el país

Entendiéndose a la competitividad de un país al conjunto de instituciones políticas que determinan la capacidad de productividad de un país para lo cual el estado no es capaz de crear el ambiente para que las empresas puedan estabilizarse y tener las garantías suficientes para poder incrementar su producción en cuenta que a mayor escala de producción el costo de producción unitario disminuye. Lamentablemente las empresas ecuatorianas partimos en desventajas con empresas de otros países a tal punto que en los actuales momentos las empresas ecuatorianas se han visto en la penosa necesidad de salir a producir en países como Perú y Panamá en su mayoría.

#### 3.6.1.5 Inflación

Tomando en cuenta que la inflación disminuye el poder adquisitivo de las personas por ende tendrá consecuencia en el mercado financiero

**Tabla 32: Inflación acumulada 2014-2015**

OCTUBRE 2014	OCTUBRE 2015
3.17%	3.36%

**Fuente:** El universo

**Elaborado por:** Coro Bolívar

### 3.6.1.6 Tasa activa y pasiva de intereses referenciales

**Tasa activa.** Es el monto que les cobra una cooperativa o banco respectivamente generalmente por otorgar crédito que representa su ganancia.

**Tasa pasiva.** Resulta del pago que realiza la institución financiera a las diferentes entes que le prestan dinero para su desarrollo a través de depósitos, ahorros etc.

Tasa activa y pasiva referencial.

**Tabla 33: Tasa referencial**

Tasa de interés activa (Marzo-16):	8.86%
Tasa de interés pasiva (Marzo-16):	5.95%

**Fuente:** Banco Central Del Ecuador

### 3.6.1.7 Fuerzas Sociales

Las fuerzas sociales es un conjunto de personas que tienen poder para producir hechos sociales y relacionarse en cualquier tipo de mercado.

En los actuales momentos donde el país se encuentra en una desestabilidad económica. Donde la deuda externa se ha triplicado en la actual administración presidencial. Teniendo como consecuencia la falta de empleo los inversionistas nacionales y extranjeros. Se han visto en la necesidad de ir a otros países a estructurar sus empresas producto de ello el poder adquisitivo de las personas ha disminuido notablemente.

Los problemas que presenta la sociedad ecuatoriana hemos podido evidenciar que todo sube.

Ejemplo sueldo básico actual es de 366 la canasta básica 653.21 si hacemos una comparación entre el sueldo básico se requiere 2 sueldos básicos para la canasta básica el mayor problema que presenta el País es que todo sube el sueldos básico canasta básica entre los más relevantes pero no ay empleo es tan evidente que semana a semana hay despidos en los diferentes sectores. Todas estas situaciones que son evidentes que vive la sociedad afecta directamente al mercado financiero, la gente tiene miedo invertir teniendo en cuenta que la sociedad para invertir o crear una micro empresa requieren obligatoriamente acceder a un crédito almenas en el mercado donde acapara la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.

### **3.6.1.7 Fuerza Política Legal**

Los factores políticos legales, gubernamentales obviamente se presentan atreves de oportunidades o amenazas que son claves para cualquier tipo de empresa sin importar su complejidad lamentablemente en nuestro país no encontramos las garantías pertinentes para poder desarrollarnos como empresa y ser competentes a nivel internacional.

La cruda realidad es las restricciones o controles e impuestos que muchos de ellos no son realmente necesario que perjudica al empresario termina afectando el crecimiento de las industrias en el Ecuador.

El tema que estaba de moda el cambio de la matriz productiva en teoría es una gran idea pero la realidad que presenta el ecuador no permite que la gente ase enfoque a producir bienes y servicios nuevos de calidad. Ya que ni medio empieza con el proceso de producción ya te persigue el municipio, SRI, los permisos y otros entes de control si no cumples te clausuran con todos esos factores negativos a la larga el que sale perjudicado es la economía del país ya que no se genera fuentes de trabajo y por ende la gente no tiene dinero para poder cubrir sus necesidades.

Los factores políticos y legales se fundamentan en la constitución donde garantiza el trabajo y la seguridad social pero solo se cumple parcialmente ya que más allá de velar por los interese del país prima el interés político.

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución, 2008)

### **3.6.1.8 Micro Ambiente**

Se refiere al conjunto de factores que se suscitan en el entorno inmediato de la empresa que va afectar en el desarrollo de esta es decir se refiere a los clientes, intermediarios, mercado meta, competidores y público en general al cual llega o atiende con su servicio.

### **3.6.1.9 Clientes**

La cooperativa COICE Ltda. Se ha enfocado al sector ganadero y micro empresarios para hacerse de sus clientes con la finalidad de potencializar sus actividades de este modo asegurar el retorno del dinero.

En la actualidad la cooperativa cuenta con 698 socios los mismos que contribuyen con el desarrollo y crecimiento de la institución. La fortaleza principal de la cooperativa es que brinda diversos servicios.

### **Los servicios que brinda a sus clientes**

#### **SERVICIOS**

1. Créditos para toda necesidad
  2. Ahorros
  3. Otros Servicios
- Pago de bono
  - Pago de luz
  - Pago al SRI

### 3.6.1.10 Proveedores

Los proveedores son las personas naturales o jurídicas que de una u otra forma son parte de la actividad empresarial que principalmente son los encargados de abastecer con aportaciones financieras para la actividad de la cooperativa.

La cooperativa de ahorro y crédito COICR Ltda. Tiene convenios con las siguientes empresas.

**Tabla 34: Empresas que realizan convenios con la cooperativa**

<b>EMPRESA</b>	<b>SERVICIO QUE SE BENEFICIA</b>
Lácteos Urquiza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pagos mensuales a sus proveedores de leche</li><li>• Crédito</li></ul>
Quesera Cebadeñito	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pagos mensuales a sus proveedores de leche</li><li>• Deposito a los trabajadores</li></ul>
Corporación COICE	<ul style="list-style-type: none"><li>• El que obtuvo el monto inicial para dar origen a la cooperativa</li></ul>

**Fuente:** Archivos COICE

**Elaborado por:** Coro Bolívar

Estas empresas tienen convenio con la cooperativa y obtienen un beneficio mutuo para satisfacer sus necesidades.

### 3.6.1.11 Competencia

La principal competencia en el mercado donde se desenvuelve la cooperativa COICE Ltda. Es la Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda. Esta cooperativa está legalmente constituida, cuenta con muchos años en el mercado financiero cuenta con 10 sucursales en la principales ciudades del país, a nivel de organización, infraestructura, tecnología y capital está muy por encima de la cooperativa COICE Ltda.

A más de la cooperativa acción y desarrollo existen 5 cajas de ahorro comunales las cuales se dedican exclusivamente a otorgar crédito de 1000 hasta 4000 dólares su tasa de interés es del 20% anuales estas cajas comunales en los actuales momentos están buscando legalizarse como persona jurídica de acuerdo a la ley en poco tiempo funcionarán de manera formal y se convertirán en una mayor amenaza para la cooperativa COICE Ltda.

### **3.6.2 Análisis Interno**

Este tipo de análisis se lo realiza con la finalidad de conocer la situación interna de la empresa. Profundizar cuáles son sus principales fortalezas y debilidades a la larga este análisis nos sirve para tomar medidas que nos permitan potencializar las Fortalezas y de alguna forma buscar los medios necesarios para contrarrestar las debilidades que se presentan en el arcionar de la organización.

La cooperativa COICE Ltda. Surge de la organización de segundo grado que se denomina corporación indígena de cebadas. En sus inicios entre el 2005 – 2008 se otorgaba micro créditos a grupos de las diferentes comunidades a un interés del 9% anual con el propósito de fortalecer la agricultura y ganadería. En el 2009 se constituye legalmente teniendo como principal gestor al Ing. Alfonso Ortiz tomando el nombre de la organización gestora COICE. Esta cooperativa labora en la parroquia Cebadas Cantón Guamote Provincia de Chimborazo. Entre los principales servicios que brinda esta cooperativa son.

- ❖ Créditos para el desarrollo
- ❖ Pago del bono de desarrollo humano
- ❖ Pago de los diferentes servicios básico
- ❖ Pagos al SRI
- ❖ Otros

#### **3.6.2.1 Principales Socios Fundadores**

Alfonso Ortiz

Ángel Tene  
Rosario Caín  
Eduardo Tenemos  
Gustavo Tenesaca  
Olga Caranqui  
Luis Parco  
Ángela Sanches

### 3.6.2.2 Hoja de Vida Institucional

#### Nombre

Cooperativa de Ahorro y Crédito COICE Ltda.

#### Logotipo con la que se Presenta la Cooperativa

**Figura 31.** Logo institucional



**Fuente:** archivos COICE Ltda.

#### Ubicación

Parroquia Cebadas, Cantón Guamote. Provincia de Chimborazo

#### Presidente

Sr. Arseño Chuqui

#### Gerente

Sr. Ángel Tene

### **3.6.2.3 Experiencia de Intermediación Financiera**

La cooperativa COICE Ltda. Se enfoca a otorgar créditos para el desarrollo en el sector rural el 100% de sus beneficiarios son microempresarios, ganaderos y agricultores.

### **3.6.2.4 Contribución con la Comunidad**

La cooperativa es auspiciante en diversos actos sociales que organiza la parroquia y año a año organiza agasajos navideños para los niños de la Parroquia de esta manera demuestra el interés y deseo de contribuir con la comunidad Cebadas.

### **3.6.2.5 Objetivos de la Cooperativa**

- 1.- Recibir depósito a la vista, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado
- 2.- otorgar préstamo a sus socios.
- 3.- Efectuar caja y tesorería.
- 4.- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias  
Oficinas o las instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- 5.- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósito de valores.
- 6.- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de captaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito interno y externo cualquier otro documento, de acuerdo a las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
- 7.- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.

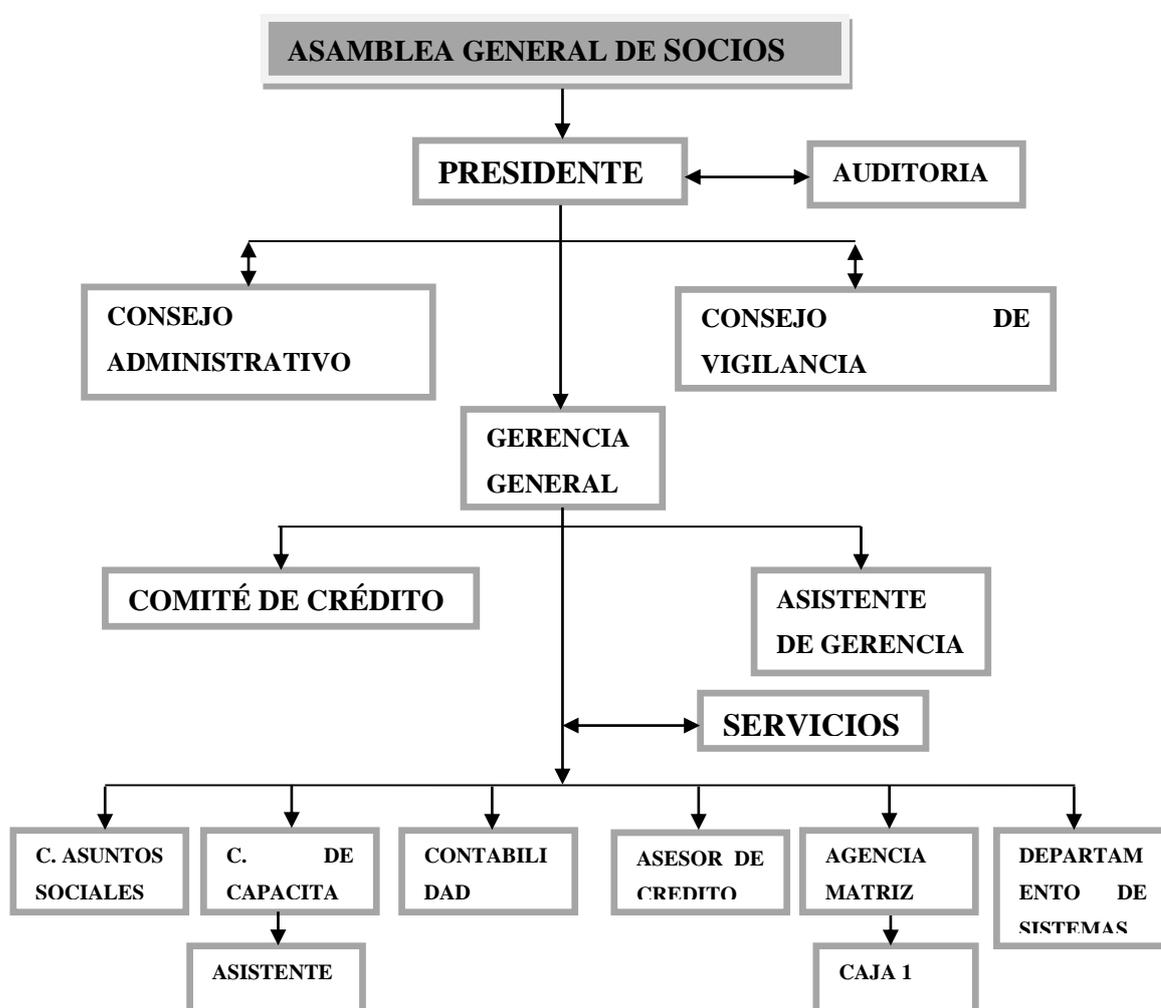
8.- Invertir preferentemente, en este orden en el sector financiero popular y solidario sistemas financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en los sistemas financieros internacionales.

9.- Efectuar inversiones en el capital de cajas centrales.

### 3.6.2.6 Capacidad Administrativa

El organigrama estructural con el que se maneja la cooperativa COICE es la siguiente:

Figura 32. Organigrama estructural



Fuente: Archivos COICE.

Elaborado por: Coro Bolívar

### **3.6.2.7 Marco Filosófico**

La cooperativa de ahorro crédito COICE Ltda. Según sus estatutos internos su límite de vida es indefinido. Se rige de acuerdo a las normas estatales vigentes en el territorio nacional.

La cooperativa de ahorro y caretito COICE Ltda.

#### **Artículo 2 de los estatutos de la cooperativa COICE Ltda: articulo**

El domicilio de la cooperativa es el Cantón Guamote, provincia de Chimborazo y cuando su actualidad así lo demanda, previo autorización de la Súper Intendencia Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital la responsabilidad personal; la responsabilidad social de sus socios estará limitada al capital que aportan a la entidad. La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previsto de la ley de economía popular y solidaria y del sector financiero nacional y solidario.

### **3.6.2.8 Principios Determinados en los Estatutos de la Cooperativa**

#### **Participación con equidad e incluyente.**

La participación de los socios es fundamental en la Cooperativa moralmente, económicamente, de género y generacionalmente en los diferentes niveles legislativos, administrativos y operativos de la entidad financiera.

#### **Gobernabilidad con democracia y responsabilidad**

Las autoridades de la entidad financiera toman decisiones con la participación activa de los socios, dirigentes y funcionarios responsables en los diferentes niveles

organizativos, administrativos y operativos para alcanzar solidez, liquidez, posicionamiento en el mercado financiero a nivel local, provincial y nacional.

### **Autonomía e independencia**

La Cooperativa sea una institución autónoma e independencia económica, es decir que se maneja con sus propias políticas de trabajo generadas desde los socios directivos y funcionarios generando políticas que responda a las necesidades de vida y realidad local de sus acopiados y pueblo en general.

### **Solidaridad y Emprendedor**

La entidad y sus asociados, siempre se manejarán enmarcados en el principio de solidaridad en lo administrativo, política y económicamente, sin distinciones de raza, política, religión, para que mediante apoyo económico de la Cooperativa mejore la situación económica.

### **Capacidad Administrativa**

La cooperativa COICE Ltd. Se constituye legalmente apartar del 2009 teniendo hasta la fecha 2 gerentes el Ing. Alfonso Ortiz y el Sr. Ángel Tene el cual es el gerente actual. Uno de los objetivos prioritarios para el 2015 la cooperativa tenía la apertura de una sucursal en la ciudad de macas. Pese a que contaba con los recursos financieros el temor a fracasar y la documentación que había que tramitar para su funcionalidad legal impidió la apertura de dicha sucursal. Los principales representantes no cuentan con una formación académica que abale su capacidad al momento de gestionar quizá esta sea la principal causa o limitante que presente la cooperativa al momento de querer realizar actividades con efectividad.

El actual gerente pese a tener conocimiento generales sobre la planificación estratégica no está en capacidad de realizar una herramienta de esta naturaleza que efectivice la gestión de la cooperativa.

El señor gerente tiene mucho conocimiento político inclusive fue concejal del Cantón Guamote no supo manifestar que el tema del cooperativismo y las formalidades que lo rigen son temas nuevos para él. Pese a estos limitantes el deseo de aprender y el compromiso con la gente que confía en la cooperativa han permitido seguir adelante. Por otro lado cuentan con un manual de funciones pero en muchas ocasiones no se rigen en dicho manual para para ejecutar las actividades.

### **Capacidad de Marketing**

Tomando en cuenta que el marketing nos permite dar a conocer los diferentes beneficios del producto mediante diferentes estrategias relacionándolos con precio, promoción por intermedio de distintos canales de distribución.

Por lo tanto podemos mencionar muy poco sobre la capacidad de marketing para dar a conocer a la cooperativa y los diferentes servicios que brinda la misma. A continuación mencionaremos algunos de los medios que se realizaron.

- Medios impresos como carpetas tarjetas
- Auspicio a actividades culturales que se efectúan en la cooperativa.

La imagen corporativa es poco llamativa no causó impacto en las personas en su mayoría.

### **Capacidad financiera**

Pese a presentar irregularidades en el ámbito administrativo y su publicidad es mínima en el 2015 la cooperativa sí obtuvo utilidad.

### **3.6.3 Análisis FODA**

Esta matriz FODA nos permite conocer los factores internos y externos referentes a la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda. La principal fuente para poder elaborar

esta matriz acido la observación directa, entrevista al Sr. Gerente, encuestas de diferentes situaciones que se suscitan en el accionar diario de la cooperativa.

Mediante esta matriz lograremos obtener las diferentes fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades respectivamente resultado de las diferentes entrevistas, encuesta y observación directa de los diferentes fenómenos que se dan en el lugar de los hechos. Con el propósito de potencializar los aspectos positivos y contrarrestar en lo posible las situaciones negativas que ponen en riesgo la estabilidad económica de la cooperativa.

**Tabla 35:** Matriz FODA

ASPECTOS	INTERNOS	EXTERNO
+	Fortalezas para potencializar	Oportunidades para aprovechar al máximo
-	Debilidades para eliminar	Amenazas para evitar en lo posible

**Elaborado por:** Bolívar Coro

### 3.6.3.1 Descripción de los Aspectos

**Fortalezas.-** Son aspectos internos positivos que puede manipular una organización el cual se deben potencializar al máximo.

**Oportunidades.-** Son aspectos externos positivos que se derivan del entorno político económico y del estado. Situaciones que no puede manipular la organización. Se debe aprovechar en lo posibles estas oportunidades ya que se dan en un momento exclusivo.

**Debilidades.-** Aspectos negativos internos que se dan en el interior de una organización y por ende es manipulable por la organización se debe de eliminar en lo posible.

**Amenazas.-** aspectos negativos externos que ponen en riesgo la estabilidad de una organización son diferentes limitaciones o restricciones que se derivan el entorno político, económico o del mismo estado.se debe evitar en lo máximo.

Luego de haber recopilado información suficiente utilizando diferentes herramientas como las entrevistas, encuestas, fichas y la observación directa. Hemos detectado algunas variables positivas y negativas en el ambiente interno y externo de la organización.

### **3.6.3.2 Variables Internas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COICE Ltda.**

#### **Fortalezas**

- Infraestructura amplia y adecuada
- Ubicación de la cooperativa está en un lugar donde la economía es muy dinámica.
- Experiencia en diversos campos del Gerente.
- Compromiso del talento humano con la institución
- Buen trato a sus clientes – socios
- Servicios diversificados.
- Crecimiento constante de la cartera
- Su mercado meta es en la zona rural enfocado a ganaderos y agricultores
- Tienen un convenio con la organización de segundo grado COICE del cual tiene sus orígenes la cooperativa.
- Cuenta con capital propio
- Una cooperativa joven con ambición a largo plazo.

#### **Debilidades**

- Poco conocimiento del plan estratégico
- Su gerente no tiene formación universitaria
- El talento humano que labora en la cooperativa no tiene capacitación
- El temor a no abrir una segunda sucursal pese a contar con los recursos necesarios.
- Poca coordinación entre departamentos
- Poca publicidad para dar a conocer a la cooperativa.
- No hay un proceso de selección al personal
- No cuentan con un manual de funciones
- El personal no está comprometido con la organización

### 3.6.3.3 Variables externas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COICE Ltda.

#### Oportunidades

- Está rodeado de 29 comunidades que compone la Parroquia Cebadas.
- Presencia de micro empresas en la parroquia
- La cultura de ahorro en la Parroquia Cebadas es nula se puede explotar ese mercado.
- Se puede conseguir financiamiento en el exterior a una tasa más baja.
- Variedad de servicios en diferentes mercados se pueden implementar a la cooperativa.
- Redes sociales nos sirva como un medio para dar a conocer a la cooperativa.
- Nuevas tecnologías que aparecen constantemente.

#### Amenazas

- La cooperativa acción y desarrollo limitada que también cuenta con una sucursal en las parroquias cebadas.
- Competencia en general en el mercado financiero.
- Los diferentes procesos que Prácticamente son restricciones por parte del estado. (Percepción de la ciudadanía)
- Incertidumbre generada por la inestabilidad política
- Fenómenos naturales
- La crisis económica que vive el país
- Reducción del poder adquisitivo
- Crecimiento de la inflación

**Tabla 36: Matriz de ponderación de impacto para los factores internos y externos**

FACTOR ( Interno y externo)	% DE IMPACTO	PONDERACIÓN
Bajo	0 – 0.30	1
Medio	0.30 – 0.69	2
Alto	0.69 – 1	3

Elaborado por: Coro Bolívar

**Tabla 37: Relaciones del matriz FODA**

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COICE Ltda.</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura amplia y adecuada</li> <li>• Ubicación de la cooperativa está en un lugar donde la economía es muy dinámica.</li> <li>• Experiencia en diversos campos del Gerente.</li> <li>• Compromiso del talento humano con la institución</li> <li>• Buen trato a sus clientes – socios</li> <li>• Servicios diversificados.</li> <li>• Crecimiento constante de la cartera</li> <li>• Su mercado meta es en la zona rural enfocado a ganaderos y agricultores</li> <li>• Tienen un convenio con la organización de segundo grado COICE del cual tiene sus orígenes la cooperativa.</li> <li>• Cuenta con capital propio</li> <li>• Una cooperativa joven con ambición a largo plazo.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento del plan estratégico</li> <li>• Su gerente no tiene formación universitaria</li> <li>• El talento humano que labora en la cooperativa no tiene capacitación</li> <li>• El temor a no abrir una segunda sucursal pese a contar con los recursos necesarios.</li> <li>• Poca coordinación entre departamentos</li> <li>• Poca publicidad para dar a conocer a la cooperativa.</li> <li>• No hay un proceso de selección al personal</li> <li>• No cuentan con un manual de funciones</li> <li>• El personal no está comprometido con la organización</li> <li>• El talento humano no sabe qué actividades debe realizar</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está rodeado de 29 comunidades que compone la Parroquia Cebadas.</li> <li>• Presencia de micro empresas en la parroquia</li> <li>• La cultura de ahorro en la Parroquia Cebadas es nula se puede explotar ese mercado.</li> <li>• Se puede conseguir financiamiento en el exterior a una tasa más baja.</li> <li>• Variedad de servicios en diferentes mercados se pueden implementar a la cooperativa.</li> <li>• Redes sociales nos sirva como un medio para dar a conocer a la cooperativa.</li> <li>• Nuevas tecnologías que aparecen constantemente.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la imagen corporativa</li> <li>• Ofertar nuevas formas de crédito y facilidades de pago.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al talento humano para adquirir nuevos conocimientos y mejorar el desempeño laboral</li> <li>• Diseñar estrategias que permitan tener mayor acogida nuestro servicio financiero.</li> <li>• Realizar un manual de funciones</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cooperativa acción y desarrollo limitada que también cuenta con una sucursal en las parroquias cebadas.</li> <li>• Competencia en general en el mercado financiero.</li> <li>• Los diferentes procesos que Prácticamente son restricciones por parte del estado. (Percepción de la ciudadanía)</li> <li>• Incertidumbre generada por la inestabilidad política</li> <li>• Fenómenos naturales</li> <li>• La crisis económica que vive el país</li> <li>• Reducción del poder adquisitivo</li> <li>• Crecimiento de la inflación</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear buzones de reclamos para tomar en cuenta las diferentes inconformidades de los socios.</li> <li>• Innovar la calidad del servicio hacia los clientes.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal temas sobre su área específica.</li> <li>• Elaborar planificación estratégica para que los involucrados conozca la misión visión valores y objetivos estratégicos sobre los proyectos planteados de la institucionales.</li> <li>• Desarrollar un proyecto para que la cooperativa abra una nueva sucursal.</li> </ul>

**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Tabla 38: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS**

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERAC.</b>	<b>CALIFICAC.</b>	<b>RESUL.</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Infraestructura amplia y adecuada	0.06	1	0.06
Ubicación de la cooperativa está en un lugar donde la economía es muy dinámica.	0.06	2	0.12
Experiencia en diversos campos del Gerente.	0.04	2	0.08
Compromiso del talento humano con la institución	0.05	2	0.10
Buen trato a sus clientes – socios	0.04	3	0.12
Servicios diversificados.	0.06	3	0.18
Su mercado meta es en la zona rural enfocado a ganaderos y agricultores	0.04	3	0.12
Crecimiento constante de la cartera	0.04	2	0.08
Tienen un convenio con la organización de segundo grado COICE del cual tiene sus orígenes la cooperativa.	0.04	1	0.04
Cuenta con capital propio	0.06	2	0.12
Una cooperativa joven con ambición a largo plazo	0.04	2	0.08
<b>DEBILIDADES</b>			
Poco conocimiento del plan estratégico	0.06	1	0.06
Su Gerente no tiene formación universitaria	0.04	2	0.08
El talento humano que labora en la cooperativa no tiene capacitación	0.05	1	0.05
El temor a no abrir una segunda sucursal pese a contar con los recursos necesarios.	0.04	1	0.04

Poca coordinación entre departamentos	0.04	1	0.04
Poca publicidad para dar a conocer a la cooperativa.	0.06	1	0.06
No hay un proceso de selección al personal	0.06	1	0.06
No cuentan con un manual de funciones	0.06	2	0.12
Tecnología desactualizada	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	1		1.67

**Fuente:** Encuestas-diagnostico

**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Tabla 39: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS**

<b>FACTOR</b>	<b>PONDERAC.</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>RESULT.</b>
<b>Oportunidades</b>			
Está rodeado de 29 comunidades que compone la Parroquia Cebadas.	0.05	2	0.10
Presencia de micro empresas en la parroquia	0.06	2	0.12
La cultura de ahorro en la Parroquia Cebadas es nula se puede explotar ese mercado.	0.03	1	0.03
Se puede conseguir financiamiento en el exterior a una tasa más baja.	0.05	3	0.15
Variedad de servicios en diferentes mercados se pueden implementar a la cooperativa	0.06	3	0.18
Crecimiento constante de la parroquia	0.06	2	0.12

Redes sociales nos sirva como un medio para dar a conocer a la cooperativa.	0.05	2	0.10
Nuevas tecnologías que aparecen constantemente.	0.05	2	0.10
Ofertar nuevas formas de dar crédito aprovechando las temporadas	0.06	2	0.12
<b>Amenazas</b>			
La cooperativa Acción y Desarrollo Ltda. Que también cuenta con una sucursal en las parroquias cebadas.	0.04	3	0.12
Competencia en general en el mercado financiero.	0.06	2	0.12
Los diferentes procesos que Prácticamente son restricciones por parte del estado. (Percepción de la ciudadanía)	0.05	1	0.05
Incertidumbre generada por la inestabilidad política	0.04	2	0.08
Fenómenos naturales	0.04	2	0.08
La crisis económica que vive el país	0.05	2	0.10
Reducción del poder adquisitivo	0.04	2	0.08
Crecimiento de la inflación	0.05	1	0.05
Cajas comunales	0.06	3	0.18
La competencia garantiza estabilidad laboral al T.H	0.05	1	0.05
La competencia principal cuentan con personal capacitado	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1.98</b>

**Fuente:** Encuestas-diagnostico

**Elaborado por:** Coro Bolívar

### **3.6.3.4 Análisis de la matriz de evaluación de los factores internos de la cooperativa de ahorro y crédito cotice Ltda.**

Al asignar la debida ponderación a los factores internos (Fortalezas y Debilidades). Basado en el criterio del investigador obtuvimos como resultado 1.67 dicha cantidad está muy debajo de la cantidad referencia o equilibrio que es de 2.50 por ende podemos asegurar que la cooperativa de Ahorro y Crédito COICE Ltda. Tiene falencias a su estructura internas que no le permiten cumplir con los objetivos institucionales dichas falencias serán tomadas en cuenta para nuestra propuesta que en la medida que podamos trataremos de dar soluciones en los tiempos propicios y con estrategias que nos permitan cambiar el rumbo interno de la institución.

Tomando en cuenta que las Fortalezas institucionales. Es la fuerza propulsora más importante de la institución. El principal propósito de la propuesta del Plan estratégico es potencializar las Fortalezas y disminuir en lo posible las debilidades a continuación mencionaremos las principales fuerzas propulsoras internas de la institución. Infraestructura amplia y adecuada, Ubicación de la cooperativa está en un lugar donde la economía es muy dinámica, Experiencia en diversos campos del Gerente, Compromiso del talento humano con la institución, Buen trato a sus clientes – socios, Servicios diversificados, Crecimiento constante de la cartera, Su mercado meta es en la zona rural enfocado a ganaderos y agricultores, Tienen un convenio con la organización de segundo grado COICE del cual tiene sus orígenes la cooperativa, Cuenta con capital propio, Una cooperativa joven con ambición a largo plazo.

Entre las debilidades a disminuir en lo posible tenemos. Poco conocimiento del plan estratégico, Su gerente no tiene formación universitaria, El talento humano que labora en la cooperativa no tiene capacitación, El temor a no abrir una segunda sucursal pese a contar con los recursos necesarios, Poca coordinación entre departamentos, Poca publicidad para dar a conocer a la cooperativa, No hay un proceso de selección al personal, No cuentan con un manual de funciones, El personal no está comprometido con la organización. Cabe mencionar que las debilidades son las fuerzas negativas internas que limitan que las principales fortalezas institucionales actúen de buena manera y cumplan con los objetivos de la cooperativa de ahorro y Crédito COICE Ltda.

### **3.6.3.5 Análisis de la matriz de evaluación de los factores externos de la cooperativa de ahorro y crédito cotice Ltda.**

Acorde al criterio del investigador hemos asignado la debida ponderación a los diferentes factores externos de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.

Dado los respectivos cálculos hemos obtenido un valor ponderado de 1.98 que está debajo del valor equilibrio que es de 2.50 con tal resultado podemos aseverar que la institución tiene problemas externos que dificultan su accionar y su aporte social producto de ello por ende no se puede lograr un desarrollo participativo con los grupos de interés.

Toda cooperativa debe ser partícipe del desarrollo de la comunidad ya que ninguna institución puede desarrollarse de manera aislada sin tomar en cuenta a la competencia, colaboración y demanda y no abra éxito por más buen plan estratégico que adopte la institución si se aísla de la sociedad por medio de este análisis tenemos las siguientes oportunidades que la cooperativa debe aprovechar en el tiempo y espacio propicio. Está rodeado de 29 comunidades que compone la Parroquia Cebadas, Presencia de micro empresas en la parroquia, La cultura de ahorro en la Parroquia Cebadas es nula se puede explotar ese mercado, Se puede conseguir financiamiento en el exterior a una tasa más baja, Variedad de servicios en diferentes mercados se pueden implementar a la cooperativa, Redes sociales nos sirva como un medio para dar a conocer a la cooperativa, Nuevas tecnologías que aparecen constantemente.

Entre las principales amenazas a contrarrestar tenemos. La cooperativa acción y desarrollo limitada que también cuenta con una sucursal en las parroquias cebadas, Competencia en general en el mercado financiero, Los diferentes procesos que Prácticamente son restricciones por parte del estado. (Percepción de la ciudadanía), Incertidumbre generada por la inestabilidad política, Fenómenos naturales, La crisis económica que vive el país, Reducción del poder adquisitivo, Crecimiento de la inflación.

## CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TITULO

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COICE LTDA. DE LA PARROQUIA CEBADAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, EN EL PERIODO 2016 – 2020

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
COICE LTDA  
CEBADAS - GUAMOTE

#### 4.2.1 Fundamentos Estratégicos

**Misión y visión de la cooperativa de ahorro y crédito de la cooperativa de COICE Ltda.**

#### MISIÓN

Somos una entidad legalmente constituida como cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda., Conformada con personas naturales y jurídicas sin distinción de identidad, religión o política, trabajamos en el desarrollo socioeconómico de las organizaciones sociales, gobiernos locales, microempresarios y estructuras financieras concediéndoles servicio financieros y no financieros.

## VISIÓN

Para el año 2017 la Cooperativa de Ahorro y Crédito COICE Ltda., será una institución financiera solvente administrativamente y económicamente con personal capacitado y tecnología apropiada en su oficina matriz y agencias bajo principios y valores institucionales. Contribuye a la economía popular, solidaria y finanzas populares otorgando recursos financieros que impulsen iniciativas productivas, agroindustriales, comerciales y emprendimientos de servicio desarrolladas por las familias, organizaciones sociales, gobiernos seccionales y productores que

### 4.2.2 Objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.

1. Recibir depósito a la vista, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado.
2. Otorgar préstamo a sus socios.
3. Efectuar caja y tesorería.
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las instituciones financieras nacionales o extranjeras.
5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósito de valores.
6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de captaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, finanzas y cartas de crédito interno y externo cualquier otro documento, de acuerdo a las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
8. Invertir preferentemente, en este orden en el sector financiero popular y solidario sistemas financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en los sistemas financieros internacionales.
9. Efectuar inversiones en el capital de cajas centrales.

### 4.2.3 Valores corporativos de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.

Los valores se pondrán en práctica en base de la vivencia personal de cada uno de los

que conformamos nuestra institución financiera los mismos que son los siguientes:

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Capacidad
- Diálogo y respeto
- Puntualidad y cumplimiento

#### **4.2.4 Principios con el que se identifica la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.**

##### **Participación con equidad e incluyente**

La participación de los socios es fundamental en la Cooperativa moralmente, económicamente, de género y generacionalmente en los diferentes niveles legislativos, administrativos y operativos de la entidad financiera.

##### **Gobernabilidad con democracia y responsabilidad**

Las autoridades de la entidad financiera toman decisiones con la participación activa de los socios, dirigentes y funcionarios responsables en los diferentes niveles organizativos, administrativos y operativos para alcanzar solidez, liquidez, posicionamiento en el mercado financiero a nivel local, provincial y nacional.

##### **Autonomía e independencia.**

La Cooperativa sea una institución autónoma e independencia económica, es decir que se maneja con sus propias políticas de trabajo generadas desde los socios directivos y funcionarios generando políticas que responda a las necesidades de vida y realidad local de sus acopiados y pueblo en general.

##### **Solidaridad y emprendedor**

La entidad y sus asociados, siempre se manejarán enmarcados en el principio de

solidaridad en lo administrativo, política y económicamente, sin distinciones de raza, política, religión, para que mediante apoyo económico de la Cooperativa también se convirtiendo personas emprendedoras y con nuevas iniciativa

#### **4.2.5 Servicios**

Nuestra Institución financiera, ofrece una variedad de Servicios Financieros y no Financieros para cubrir sus necesidades.

- Créditos para toda necesidad
- Ahorros

Otros Servicios

- Pago del bono
- Pagos de los servicios básicos
- Pagos al SRI
- Transferencias

#### **4.2.6 Políticas de la cooperativa de Ahorro y Crédito COICE Ltda.**

##### **2.2.6.1 Políticas de crédito**

- Otorgar créditos inmediatos a los socios sin registro de morosidad
- Los montos de crédito se otorgara tomando como referencia al ingreso que percibe el socio previo debe haber un análisis con las pruebas pertinentes.
- Todo crédito debe pagarse de manera puntual
- Dar información suficiente a los socios
- E crédito se entregara mediante deposito en la libreta de ahorros
- Se visitara el negocio de los socios que no tenga dependencia laboral para determinar la capacidad de crédito.

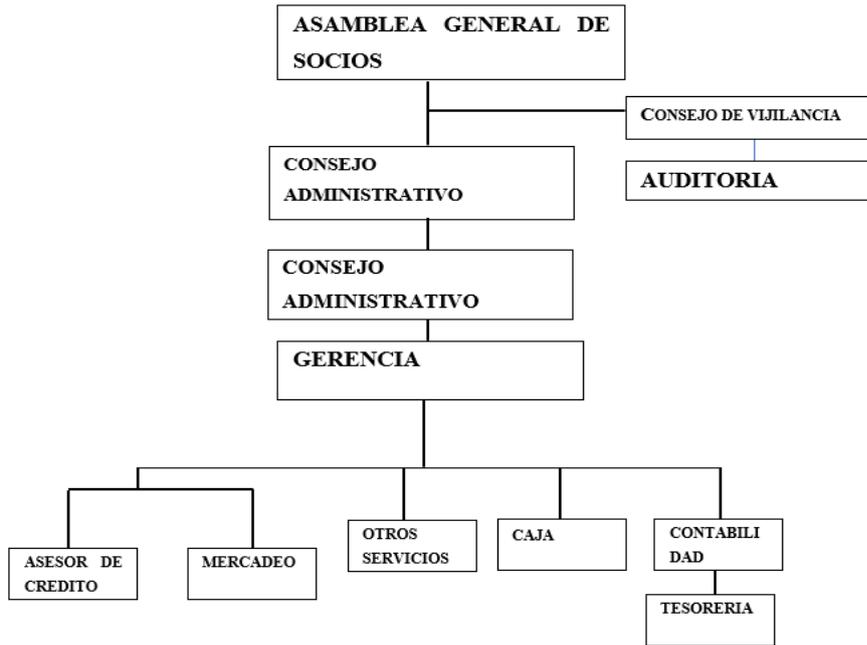
#### **4.2.6.2 Políticas para el Servicio**

- Todo cliente será tratado con cordialidad y se aclarara todas las interrogantes que formule
- Otorgar asesoramiento
- Realizar un seguimiento semestral sobre la conformidad o la inconformidad de los socios.
- Se entregara un tríptico con el detalle de todos los servicios que se brinde.

#### **4.2.6.3 Políticas de Personal**

- El horario normal de trabajo será de 8 horas 40 horas a la semana en caso de ser necesario que preste sus servicios fuera del tiempo establecido se pagaran horas extras.
- El talento humano trabajara portando la identificación y el uniforme que se les entregue previamente.
- El desarrollo personal será priorizado por los directivos.
- El personal tendrá todos los beneficios que la ley establecidos.
- Respetarse mutuamente entre compañeros.
- Cuidar e impulsar de la imagen corporativa.

**Figura 33. Organigrama Estructural**



**4.2.7 Ejes de desarrollo sobre el cual se basara las diferentes estrategias**

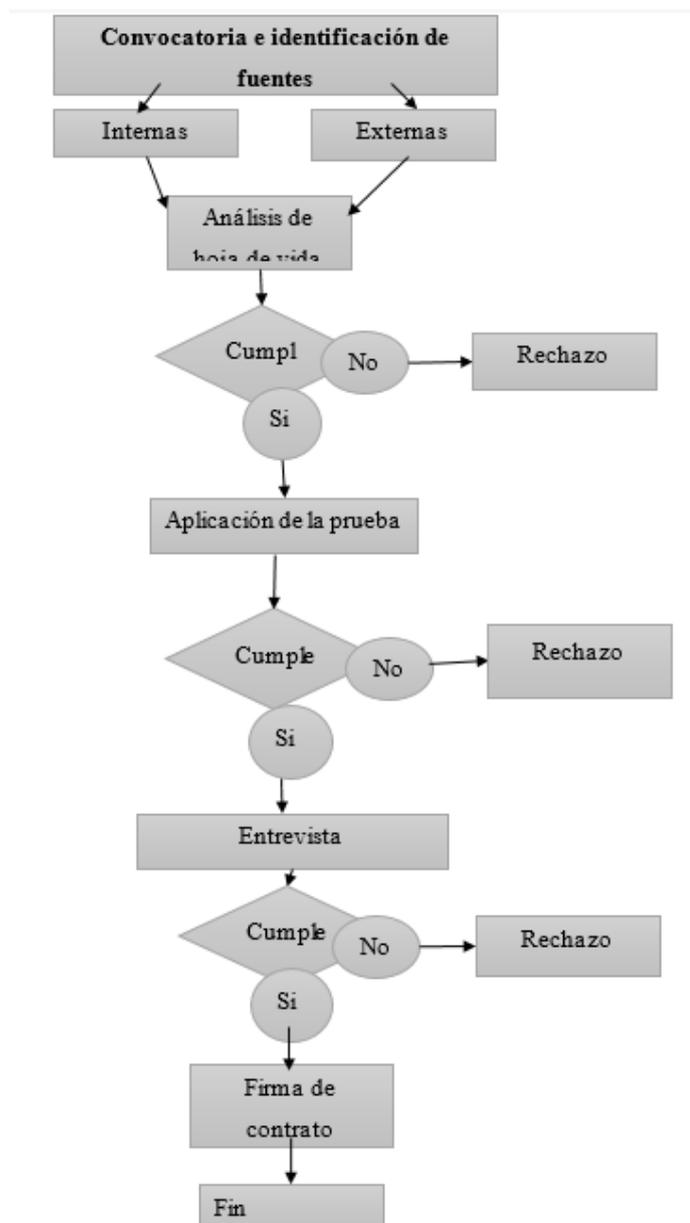
El plan estratégico que se está elaborando para la cooperativa de ahorro y crédito COICE, se fundamentara en los siguientes ejes de desarrollo. Con el propósito de lograr la efectividad en la gestión y administración de la institución.

**Figura 34. Ejes de desarrollo**



Elaborado por: Coro Bolívar

**Figura 35. Flujo grama básico del proceso de selección del personal.**



#### **4.2.8 Temas y sub temas de los ejes de desarrollo.**

##### **Cliente mercado**

Publicidad

Estandarizar un esquema para los distintos requerimientos y tramites

##### **Servicios financieros**

Calidad

Diversificación de los servicios  
Diversificación de líneas de crédito  
Créditos  
Intereses

### **Desarrollo de talento humano**

Características del puesto  
Proceso básico para contratar el talento humano  
Contratación  
Atención a los clientes  
Relaciones humanas  
Sistemas informáticos  
Motivación  
Desarrollo personal

### **Manual de funciones**

Elaborar un manual de funciones capaz de especificar las diferentes funciones que debe cumplir el personal dentro de un determinado puesto.

## **4.2.9 Objetivos generales estratégicos**

### **Cliente mercado**

Lograr mayor participación en el mercado a nivel Cantonal.

### **Servicios financieros**

Lograr la efectividad en los servicios mediante la oportuna, confiable y diversidad en los servicios financieros.

### **Desarrollo del talento humano**

Contar con talento humano capacitado, comprometido y capaces de liderar en cada área.

### **Manual de funciones**

Describir las funciones y responsabilidades que le compete al personal dentro de un determinado puesto.

#### 4.2.10 Objetivos estratégicos específicos

**Tabla 40: EJE DE DESARROLLO: Cliente mercado**

<b>OBJETIVOS</b>	
<b>GENERAL</b>	<b>ESPECIFICOS</b>
1.- Lograr mayor participación en el mercado a nivel cantonal.	1.2.- Diseñar un plan publicitario anual para dar a conocer a la institución y sus servicios. 1.2.- Investigar nuevos nichos de mercado.

**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Tabla 41: EJE DE DESARROLLO: Servicios financieros**

<b>OBJETIVOS</b>	
<b>GENERAL</b>	<b>ESPECIFICOS</b>
2.- Lograr la efectividad en los servicios mediante la oportuna, confiable y diversidad en los diferentes servicios financieros.	2.1.- Diversificación de servicios 2.2.- Agilidad en los tramites

**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Tabla 42: EJE DE DESARROLLO: Desarrollo de talento humanos**

<b>OBJETIVOS</b>	
<b>GENERAL</b>	<b>ESPECIFICOS</b>
3.- Contar con talento humano capacitado, comprometido y capaces de liderar en cada área.	3.1.- Realizar convenios con instituciones para que capaciten al personal. 3.2.- Programas de capacitación basadas en las diferentes actividades que cumple el Personal en su puesto. 3.3.- Incentivar al personal.

**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Tabla 43: EJE DE DESARROLLO: Manual de funciones**

<b>OBJETIVOS</b>	
<b>GENERAL</b>	<b>ESPECIFICOS</b>
4.- Describir las funciones y responsabilidades que le compete la personal dentro de un determinado puesto.	4.1.- Contar con personal especializada para la elaboración del manual de funciones. 4.2.- Socializar de manera general y particular sobre el manual de funciones. 4.3.- Lograr la efectividad en las actividades que desempeña el T.H.

**Elaborado por:** Coro Bolívar

#### 4.2.11 Estrategias

**Tabla 44:** EJE DE DESARROLLO: Cliente mercado

<b>OBJETIVOS GENERAL</b>	
1.- Lograr mayor participación en el mercado a nivel cantonal.	
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
1.1.- Diseñar un plan publicitario anual para dar a conocer a la institución y sus servicios.	1.1.1 Elaborar trípticos carpetas y tarjetas. 1.1.2 Utilización del internet 1.1.3 Créditos para útiles escolares.
1.2.- Investigar nuevos nichos de mercado.	1.2.1 Incentivar el ahorro en los socios. 1.2.2 Otorgar créditos en fechas especiales.

Elaborado por: Coro Bolívar

**Tabla 45:** EJE DE DESARROLLO: Servicios financieros

<b>OBJETIVOS GENERAL</b>	
2.- Lograr la efectividad en los servicios mediante una oportuna, confiable y diversidad en los servicios financieros.	
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
2.1 Agilidad en los tramites	2.2.1 Montos de 1000 a 2500\$ debe efectivizarse en 24 horas. 2.2.2 Montos de 3000 a 6000\$ puede demorar hasta 3 días. 2.2.3 Montos de 6000\$ se estudiaran con mayor profundidad las garantías de pago.

2.2 Diversificación e innovación de servicios	<p>2.2.1 De manera trimestral ofrecer un nuevo servicio.</p> <p>2.2.2 Ofrecer tasas de interés más bajas para créditos comerciales y créditos que se van invertir en ganadería, agricultura.</p>
---	--

**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Tabla 46:** EJE DE DESARROLLO: Desarrollo de talento humanos

<b>OBJETIVOS GENERAL</b>	
3.- Contar con talento humano capacitado, comprometidos y líderes en cada área.	
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
3.1.- Realizar convenios con instituciones de Educación Superior y personas expertas en determinados temas para que capaciten al personal.	<p>3.1.1 Solicitar al Ing. Alfredo Chucuri Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo nos dicte una charla en un determinado tema. (Una charla por año).</p> <p>3.1.2 Buscar un capacitador internacional que nos comparta sus conocimientos y experiencia.</p> <p>3.1.3 Enviar escritos a la ESPOCH Y UNACH solicitando practicantes y personal para que nos dicte seminarios.</p>
3.2.- Programar capacitaciones basadas en las diferentes actividades que cumple el personal en su puesto.	<p>3.2.1 Capacitar de manera trimestral en temas específicos en relación a la función que ejerza.</p> <p>3.2.2 capacitar de manera conjunta en temas de interés general.</p>
3.3.- Incentivar al personal que cumplan con las expectativas.	<p>3.3.1 Incentivos económicos</p> <p>3.3.2 Reconocimientos.</p>

**Elaborado por:** Coro Bolívar

**Tabla 47:** EJE DE DESARROLLO: Manual de funciones

<b>OBJETIVOS GENERAL</b>	
4.- Describir las funciones y responsabilidades que le compete al personal dentro de un determinado puesto	
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
4.1.- Contar con personal especializada para la elaboración del manual de funciones.	4.1.1 Análisis del puesto 4.1.2 Dialogo con el talento humano 4.1.3 Estimación del tiempo que se demora en realizar determinada actividad. 4.1.4 Distribución en planta
4.2.- Socializar de manera general y particular sobre el manual de funciones.	4.2.1 Entregar documentos impresos del manual de funciones al personal. 4.2.2 Pegar afiches del manual de funciones en cada oficina de trabajo.

**Elaborado por:** Coro Bolívar

#### 4.2.12 Plan de Acción Propositivo

**Tabla 48: EJE DE DESARROLLO: Cliente mercado**

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICO 1</b>	Lograr mayor participación en el mercado a nivel cantonal.						
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 1.1</b>	Diseñar un plan publicitario anual para dar a conocer a la institución y sus servicios.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>METAS</b>	<b>PRIORIZACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
				<b>C/P</b>	<b>M/P</b>	<b>M/P</b>	
1.1.1 Elaborar trípticos carpetas y tarjetas.	Fijar información relevante para el contenido de los trípticos y carpetas. Firmar acuerdos con instituciones que brinden este tipo de servicio.	Gerente y representante del departamento marketing.	Captar 40 nuevos socios por año	X			

1.1.2 Utilización del internet	<p>Crear una página web institucional dando a conocer a la Institución y los servicios que ofertan.</p> <p>Crear una cuenta de Facebook institucional. Dando a conocer a la institución y los servicios que ofertan de manera diaria.</p>	Jefe de marketing	Captar 50 nuevos socios cada año	x			
1.1.3 Auspiciar eventos que organiza la parroquia.	Elección de eventos claves tres veces al año en carnaval, minga Parroquial (refrigerio) y fin de año.	Gerente.	Ser reconocidos por la comunidad de Cebadas y sus alrededores	x	x	X	

Elaborado por: Coro Bolívar

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICO 1</b>	Lograr mayor participación en el mercado a nivel provincial para incrementar la rentabilidad.						
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 1.2</b>	1.2.- Investigar nuevos nichos de mercado.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>METAS</b>	<b>PRIORIZACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
				<b>C/P</b>	<b>M/P</b>	<b>M/P</b>	
2.2.1 Incentivar el ahorro en los socios.	Proponer tasas atractivas. Proponer ahorros a corto y mediano plazo.	Comisión de crédito.	Incrementar la rentabilidad 1%		x		
1.2.2 Otorgar créditos en fechas especiales.	Asignar créditos carnavaleros. Asignar créditos navideños. Créditos para útiles escolares.	Comisión de crédito.	Incrementar la rentabilidad 0.05%	x	x	X	

Elaborado por: Coro Bolívar

**Tabla 49: EJE DE DESARROLLO: Servicios financieros**

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICO 2</b>	Lograr la efectividad en los servicios mediante una oportuna, confiable y diversidad en los servicios financieros.						
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 2.1</b>	Agilidad en los tramites						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>METAS</b>	<b>PRIORIZACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
				<b>C/P</b>	<b>M/P</b>	<b>M/P</b>	
2.2.1 Montos de 1000 a 2500\$ debe efectivizarse en 24 horas.	Verificación de créditos anteriores. Verificación de la documentación Básica del solicitante. No garante.	Comisión de crédito.	Entregar en 24 horas el crédito.	x			
2.2.2 Montos de 3000 a 6000\$ puede demorar hasta 3 días.	Verificación de créditos anteriores. Verificación en la central de riesgos. Verificación de la	Comisión de crédito.	Otorgar el crédito en tres días.	x			

	documentación. Con garante.						
2.2.3 Montos de 6000\$ en adelante se estudiara con mayor profundidad las garantías de pago.	Verificación de créditos anteriores. Verificación en la central de riesgos. Verificación de la documentación Análisis minucioso de los ingresos que percibe le solicitan y garante.	Comisión de crédito.	Tiempo máximo 10 días x avilés.				

**Elaborado por:** Coro Bolívar

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICO 2</b>	Lograr la efectividad en los servicios mediante la oportuna, confiable y diversidad en los diferentes servicios financieros.						
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 2.2</b>	Diversificación e innovación de servicios						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>METAS</b>	<b>PRIORIZACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
				<b>C/P</b>	<b>M/P</b>	<b>M/P</b>	
2.2.1 De manera semestral ofrecer un nuevo servicio.	Investigación constante del mercado para acoplarse y brinda servicio. Realizar contratos con micro empresarios para realizar diferentes transacciones.	Gerente	Ofrecer 8 nuevos servicios	x	x	X	
2.2.2 Ofrecer tasas de interés más bajos para créditos comerciales y créditos que se van invertir en ganadería, agricultura.	Tomar como referencia algunos ejemplos de créditos de las cooperativas más grandes. Ser imaginativos y ser capaces de dar un valor agregado al servicio financiero normal.	Gerente y comisión de crédito	Ofrecer 16 créditos innovadores.	x	x	X	

Elaborado por: Coro Bolívar

**Tabla 50: EJE DE DESARROLLO: Desarrollo de talento humanos**

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICO 3</b>	Contar con talento humano capacitado, comprometido y capaces de liderar en cada área.						
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 3.1</b>	3.1.- Realizar convenios con instituciones de Educación Superior y personas expertas en determinados temas para que capaciten al personal.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>METAS</b>	<b>PRIORIZACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
				C/P	M/P	M/P	
3.1.1 Solicitar al Ing. Alfredo Chucuri Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo que nos dicte una charla en un determinado tema. (Una charla por año).	Seleccionar el área.  Seleccionar de temas.  Determinar tiempos.  Preparamos materiales.	Gerente  Secretaria	Lograr concretar 4 seminarios.	X			

3.1.3 Enviar escritos a la ESPOCH Y UNACH solicitando practicantes y personal para que nos dicte seminarios.	Determinamos destinatario.						
	Redacción del escrito.	Gerente	Contar con 4 practicantes por año.	X			
	Delegar personal que entregue el escrito.	Secretaria	Concretar 5 personas para que capaciten.				
	Esperar resultados						

Elaborado por: Coro Bolívar

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICO 3</b>	Contar con talento humano capacitado, comprometido y capaces de liderar en cada área.						
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 3.2</b>	Programar capacitaciones basadas en las diferentes actividades que cumple el personal en su puesto.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>METAS</b>	<b>PRIORIZACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
				<b>C/P</b>	<b>M/P</b>	<b>M/P</b>	
3.2.1 Capacitar de manera trimestral en temas específicos en relación a la función que ejerza.	Determinar temas.	Gerente  Secretaria	Contar con el 100% del talento humano capacitado.	X			
	Determinar tiempos.						
	Asignar materiales.						
3.2.2 Capacitar de manera conjunta en temas de interés general.	Selección del tema	Gerente  Secretaria	Contar con el 100% del talento humano capacitado.				
	Asignamos tiempos.						
	Preparamos materiales.						

Elaborado por: Coro Bolívar

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICO 3</b>	Contar con talento humano capacitado, comprometido y capaces de liderar en cada área.						
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 3.3</b>	Incentivar al personal que cumplan con las expectativas.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>METAS</b>	<b>PRIORIZACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
				<b>C/P</b>	<b>M/P</b>	<b>M/P</b>	
3.3.1 Incentivos económicos.	Asignar la cantidad del incentivo basado en la efectividad de las distintas actividades que cumpla el personal.	Gerente.  Representante de cada departamento.	100% del talento humano incentivado.		X		
3.3.2 Reconocimientos.	Reconocimiento en público.  Entrego de placas.	Gerente	100% del talento humano incentivado.		X		

Elaborado por: Coro Bolívar

**Tabla 51: EJE DE DESARROLLO: Manual de funciones**

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICO 4</b>	Describir las funciones y responsabilidades que le compete al personal dentro de un determinado puesto						
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 4.1</b>	Contar con personal especializada para la elaboración del manual de funciones.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>METAS</b>	<b>PRIORIZACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
				<b>C/P</b>	<b>M/P</b>	<b>M/P</b>	
4.1.1 Análisis del puesto.	Realizar un listado de las actividades que se realizan en un puesto.	Comisión administrativa.	Conocer el detalle del 100% sobre un puesto.	x			
4.1.2 Dialogo con el talento humano	Tomar apuntes sobre el dialogo.	Comisión administrativa.		x			
4.1.3 Estimación del tiempo que se demora en realiza una determinada actividad.	Calcular el tiempo que se demora en realizar una determinada actividad	Comisión administrativa.	Conocer el 100% de las actividades que se cumplen un puesto.	x			
4.1.4 Distribución en planta.	Colocar adecuadamente las diferentes oficinas y equipo.	Comisión administrativa.	Aprovechar al 100 los espacios y tiempos.	x			

Elaborado por: Coro Bolívar

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICO 4</b>	Describir las funciones y responsabilidades que le compete al personal dentro de un determinado puesto						
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 4.2</b>	Socializar de manera general y particular sobre el manual de funciones.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>METAS</b>	<b>PRIORIZACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
				<b>C/P</b>	<b>M/P</b>	<b>M/P</b>	
4.2.1 Entregar documentos impresos del manual de funciones al personal.	Imprimir los manuales.  Convocar a una reunión general.	Gerente y Secretaria	100% de talento humano socializado sobre el tema.		X		
4.2.2 Pegar afiches del manual de funciones en cada puesto de trabajo.	Ver lugares visibles en la oficina de cada departamento para pegar los afiches.	Gerente y Secretaria	Nivel de cumplimiento.		X		

Elaborado por: Coro Bolívar

**Tabla 52:** Presupuesto

<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO UNITARIO \$</b>	<b>COSTO TOTAL \$</b>
<b>CLIENTE MERCADO</b>	La cooperativa COICE Ltd.	Elaboración de trípticos, tarjetas y carpetas	600	2100
		Auspicio de eventos	1000	
		Otros	500	
<b>SERVICIOS FINANSIEROS</b>	La cooperativa COICE Ltd.	Honorario	500	700
		Materiales	50	
		Otros	150	
<b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b>	La cooperativa COICE Ltd.	Honorarios Profesionales	600	925
		Materiales	50	
		Transporte	25	
		Almuerzo	100	
		Otros	150	

<b>MANUAL FUNCIONES</b>	<b>DE</b>	La cooperativa COICE Ltd.	Honorarios profesionales	350	445
			Impresiones	25	
			Materiales	20	
			Otros	50	
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>					4170 \$

## CONCLUSIONES

- La información sobre la planificación estrategia hemos analizado de forma muy profunda desde sus orígenes hasta la actualidad apoyándonos en diversos autores, para tener el material suficiente y poder estructurar de la mejor manera el plan de acción propositivo.
- La cooperativa de ahorra y crédito COICE Ltda., en la actualidad adopta una administración empírica basado en la experiencia lo podemos determinar sustentándonos en el diagnostico situacional que realizamos a la institución y al ponderarlo nos hemos dado cuenta que se encuentra muy debajo del promedio de la cantidad referencial, esta manera de administrar no brinda las garantías suficientes para ser competentes en el mercado a su vez tiene una desventaja sobre otras instituciones de igual naturaleza e allí surge la necesidad de implementar la planificación estratégica a los diferentes procesos que se llevan a cabo en el accionar diario de la institución.
- La propuesta de las diferentes estrategia enfocados en áreas estratégicas como son, cliente mercado, servicios, manual de funciones y desarrollo del talento humano hemos logrado establecer tomando como referencia la matriz FODA ponderado con el propósito de que la institución explote al máximo los aspectos positivos internos y externos respectivamente y disminuir en lo posible los aspectos negativos internos y externos que se susciten en un tiempo determinado.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar a los diferentes procesos la planificación estratégica de modo que les permita efectivizar las diferentes actividades que se llevan a cabo en la institución. De esa manera mejorar los diferentes enfoques estratégicos que hemos platinado para proponer diversas estrategias.
- Socializar de manera general sobre el plan estratégico al talento humano de la institución a su vez indicar de manera clara y concreta la función que les corresponde a cada uno de ellos. Con el propósito de que la aplicación del plan estratégico cause mayor impacto y logre los objetivos deseados en la institución.
- Realizar evaluación periódica utilizando distintos indicadores que reflejen claramente los resultados obtenidos a corto mediano y largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aillon Alban, J. (1997). Manual Practico del Cooperativista Ecuatoriano. Quito: Pudeleco.
- Bernal, C. A. (2006). Metodologia de la Investigacion. Mexico: Camara Nacional de las Industrias Editorial Mexicana, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). Planeacion Estrategica. Mexico: McGraw Hill.
- Cuñat Gimenez, R. J., & Coll Serrano, V. (2007). ¿Contribuyen las cooperativas de reciente creación al desarrollo. Revista Venezolana de Economía Social, 12-14.
- Gomez, P. N. (2012). Planificacion Estreategica en Organizaciones no Lucrativas. Bogota: Narcea.
- Lerma, A. E., & Barcena Juarez, K. S. (2012). Planeacion Estrategica por Areas Funcionales Guia Practica. Mexico: Alfaomega.
- Moroto, J. C. (2007). estrategias de vision a la accion. Madrid: Esic.
- Pedros, D. M., & Gutierrez, A. M. (2012). Elaboracion del Plan Estrategico y su Inplantacion Atravez del Cuadro del Mando Intefgran. Madrid: Altair.
- Pinto Villatoro, R. (2000). Planeacion Estrategica de Capacitacion Empresarial. Mexico: Mc Graw Hill.
- Saez, J. M. (2012). plan estrategico en la practica. Madrid: Esig.
- Serna Gomez, H. (1994). Planeacion Y Gestion Estrategica. Bogota: Legis Editores S.A.
- Vazquez Galarza, G. (2004). Cooperativismo. Quito: Editorial Ecuador.

## WEBGRAFÍA

- Asamblea Nacional . (2011). Ley Organica de Economia Popular y Solidaria. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_econ.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf)
- Codigo Organico Monetario Y Financiero. (12 de 09 de 2014). Ecuador, Asamblea Nacional . Obtenido de [/www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-](http://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-)
- Codigo Organico Monetario Y Financiero. (12 de 09 de 2014). Ecuador, Asamblea Nacional . Obtenido de [/www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-](http://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-)

Constitución de la República del Ecuador (2008) Recuperado de:  
[http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)

## ANEXOS

Anexo 1: Socios de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.



Anexo 2: Infraestructura de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.



Anexo 3: Organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.

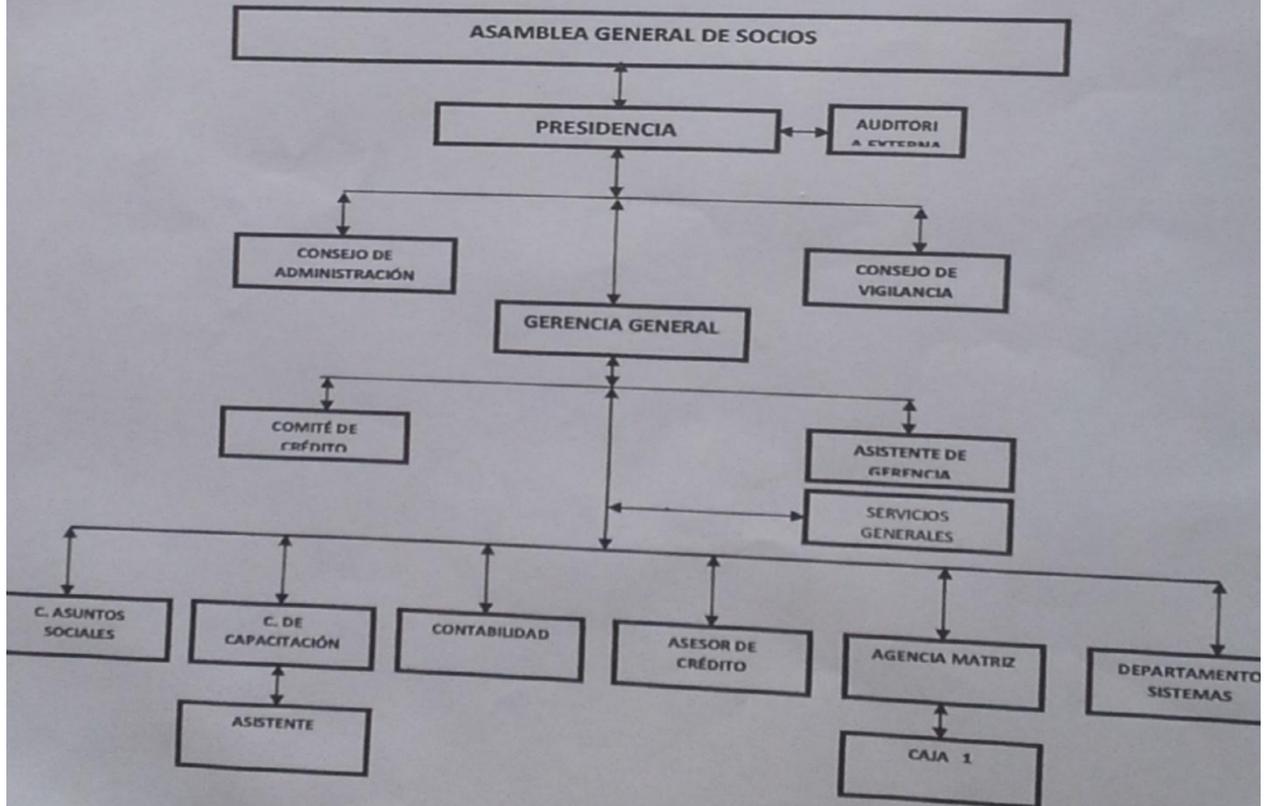
Los valores se pondrán en práctica en base a la vivencia personal de cada uno de los que conformamos nuestra institución financiera los mismos que son los siguientes:

- a. Honestidad
- b. Transparencia
- c. Responsabilidad
- d. Capacidad
- e. Dialogo y respeto
- f. Puntualidad y cumplimiento

ORGANIGRAMA.-

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENAS DE CEBADAS  
"COICE – LTDA."

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Anexo 4: Guía de entrevista para el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito  
COICE Ltda.

<b>Formato de guía de entrevista</b>			
<b>Tema:</b> Orígenes, actualidad y enfoque de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COICE Ltda.		<b>Objetivo:</b> Recolectar información relevante para la estructuración del plan estratégico.	
<b>nombre del entrevistado:</b> Ángel Tene	<b>Cargo:</b> Gerente		<b>Profesión:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>H/inicio</b>	<b>H/ finalización</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Entrevistador:</b> Bolívar Coro			
<p>1.- ¿Por qué nace la idea de formalizar la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.?</p> <p>2.- ¿En qué año se constituye legalmente la cooperativa de ahorro y crédito COICE Ltda.?</p> <p>3.-¿Usted como representante de la cooperativa tiene conocimiento de los principios universales del cooperativismo referente a la LOEPS Y los principios del buen vivir?</p> <p>4.- ¿Cuántos socios fundadores empezaron?</p> <p>5.- ¿Con cuántos socios cuentan en la actualidad?</p> <p>6.- ¿La cooperativa cuenta con un organigrama estructural y funcional?</p> <p>7.- ¿Cuáles son los servicios financieros que brinda la cooperativa?</p> <p>8.- ¿Si se les solicita que se les auspicie con algún evento si colaboran?</p> <p>9.- ¿Tienen establecido un presupuesto para la publicidad y propaganda?</p> <p>10.- ¿Tienen conocimiento sobre la planificación estratégica?</p> <p>11.- ¿La cooperativa cuenta con algún índice de medición para evaluar las actividades?</p> <p>12.- ¿Al finalizar el 2015 la cooperativa tubo perdida o ganancia?</p> <p>13.- ¿Realizan algún tipo de trabajo con la comunidad?</p> <p>14.- ¿Por qué razón no se arriesgan a abrir una sucursal?</p>			

- 15.- ¿Qué medidas toman con respecto a la morosidad?
- 16.- ¿Por qué cree usted que se genere la cartera vencida?
- 16.- ¿La cooperativa cuenta con manual de funciones?
- 17.- ¿Si ponen en práctica con todas las políticas de crédito para asegurar el retorno del dinero?
- 18.- ¿En el 2015 si han cumplido con toda la documentación que requiere los diferentes agentes de control?
- 19.- ¿Cada qué tiempo son capacitados el personal?
- 20.- ¿Tienen un presupuesto asignado para la capacitación del talento humano?
- 21.- ¿A su opinan que tan importante es que una cooperativa de ahorro y crédito cuente con un plan estratégico?

**Elaborado por:** Coro Bolívar

Anexo 5: Guía de encuestas para los socios de la cooperativa COICE Ltda.

**Objetivo:** recopilar información relevante exclusiva de los socios para la elaboración de un plan estratégico de la cooperativa COICE Ltda.

<b>SIMBOLOGÍA</b>
<b>S</b> = Satisfactorio
<b>B</b> = Bueno
<b>R</b> = Regular
<b>M</b> = Malo
<b>I</b> = Insatisfactorio

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>OPCIONES</b>			
1	¿Durante los años que acido socio usted cómo le han tratado?	S	B	R	M
2	¿Qué tan impactante le parece el color con el que se identifica la cooperativa?	S	B	R	M
3	¿Cómo se siente con la forma en que se tramita un crédito?	S	B	R	M
4	¿Cómo califica usted el servicio que le presta la cooperativa?	S	B	R	M
5	¿Su grado de satisfacción con los diferentes servicios que presta la cooperativa?	S	B	R	M
6	¿Considera usted que la cooperativa es conocida en la zona?	S	B	R	M

7	¿Considera usted que los diferentes servicios que brinda la cooperativa son rápidos, confiables y oportunos?	S	B	R	M
8	¿Qué opina sobre la publicidad que se maneja la cooperativa?	S	B	R	M
9	¿Cree usted que el personal que presta los servicios está correctamente capacitado?	S	B	R	M
10	¿Cómo califica usted la tecnología con el que cuenta la cooperativa?	S	B	R	M
11	¿Conoce usted que la cooperativa realice algún tipo de vinculación con la comunidad?	S	B	R	M
12	¿Cree usted que la infraestructura con el que cuenta la cooperativa brinda las garantías pertinentes?	S	B	R	M
13	¿A recibido algún tipo de asesoramiento por parte de la cooperativa?	S	B	R	M
14	¿De qué manera se percibe la gestión de los directivos?	S	B	R	M

**Elaborado por:** Coro Bolívar

Anexo 6: Guía de Encuesta para los trabajadores de la Cooperativa COICE Ltda.

**Fecha** .....

**Objetivo**

Saber el grado de compromiso y cumplimiento del trabajador de la cooperativa COICE Ltda.

**Instructivo:**

Se solicita de la manera más comedida contestar con el mayor compromiso y sinceridad posible. Marque con una ex la respuesta que usted crea la correcta

<b>SIMBOLOGÍA</b>
<b>S</b> = Satisfactorio <b>B</b> = Bueno <b>R</b> = Regular <b>M</b> = Malo

**NOTA**

Por cuestiones de metodología las respuestas “S” tomaremos en cuenta como un “SI” y las “M” como un “NO” las demás alternativas conservaran su significado normal.

N	PREGUNTA	MARQUE CON UNA X			
		S	B	R	M
1	¿Usted tiene conocimiento sobre la planificación estratégica?	S	B	R	M
2	¿Se siente comprometido con la cooperativa?	S	B	R	M
3	¿Conoce usted la Misión. Visión valores y principios de la organización?	S	B	R	M
4	¿La cooperativa les capacita?	S	B	R	M

5	¿Está conforme con el trato por parte de sus superiores?	S	B	R	M
6	¿Está conforme con su sueldo?	S	B	R	M
7	¿Le gusta las funcione que cumple dentro de la misma?	S	B	R	M
8	¿Se le es permitido opinar en las reuniones?	S	B	R	M
9	¿La gestión administrativa lo considera eficiente?	S	B	R	M
10	¿Hay un proceso que permite seleccionar al personal para un determinado puesto?	S	B	R	M
11	¿Cree usted que al aplicar estrategias mejorara la gestión de la cooperativa?	S	B	R	M
12	¿Considera usted que plantearse nuevos objetivos ayuda al desarrollo de la cooperativa?	S	B	R	M

**Elaborado por:** Coro Bolívar

Anexo 7: Estatutos de la cooperativa COICE Ltda.

ADECUACIÓN  
ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

INDIGENAS DE CEBADAS COICE LTDA

TÍTULO PRIMERO  
GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Cooperativa

*De Ahorro y Crédito Indígenas de Cebadas Coice Ltda.*

actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

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

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN: El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Guamote, Parroquia Cebadas, Provincia Chimborazo y,

cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La cooperativa tendrá como objeto social principal

*Realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios*

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo.

Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

Artículo 4.- ACTIVIDADES: La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al

cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
2. Otorgar préstamos a sus socios;
3. Efectuar servicios de caja y tesorería;
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
8. 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;
9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;

Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Artículo 5.- VALORES Y PRINCIPIOS:** La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

1. Membresía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;

8. *Honestidad*
9. *Transparencia*
10. *Responsabilidad*
11. *Diálogo y Respeto*
12. *Puntualidad*



## Anexo 8: Personal que labora en Cooperativa COICE Ltda.

El Gobierno Corporativo, el personal Administrativo, el personal Operativa se conglomeran como a continuación se describe:

Asamblea General de Socios	30 representantes
Presidente de la Cooperativa	Compañero Segundo Arsenio Chuqui Tagua.
Gerente	Compañero Ángel Gustavo Tene G
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
Presidente	Compañero: Segundo Arcenio Chuqui Tagua
Vocal uno	Compañero: Segundo Manuel Vimos Palta
Vocal 2, y secretario	Compañero: José Mishqui Morocho
<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	
Presidenta	Compañera: Sonia Elizabeth Ponce Taday
Vocal 1	Compañero: José Francisco Vimos Paltan
Vocal 2, y secretario	Compañero: Cesar Arturo Flores Paca
<b>COMISIÓN DE CRÉDITO</b>	
Presidente	Compañero: José Mariano Coro Ayul
Secretario	Compañero: José Mishqui Morocho
Miembro	Compañero: Ángel Gustavo Tene
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	
Cajera	Compañera: Gloria Olivia Aucancela Coro
Oficial de Crédito	Compañero: Luis Felipe Cocha LLiguilema
Contadora	Ing. Nancy Amparo Ocaña Mazón
Asistente de Gerencia	
Servicios Generales	
<b>COMISIONES</b>	
Asuntos Sociales	Segundo Manuel Vimos Paltan
Capacitación	María Rosario Caín Caranqui
Secretario	José Francisco Vimos Paltan

## ¿QUÉ HACEMOS?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas de Cebadas COICE Ltda., tiene por objetivo la intermediación financiera, ofrecemos servicios tanto financieros como no financieros, desde donde estamos ubicados, en la Parroquia Cebadas, en las calles Maldonado y Simón Bolívar.

Gracias a la confianza y respaldo que hemos recibido de cada uno de nuestros socios-clientes, tenemos la licencia para operar y ese reconocimiento hace que la familia (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas de Cebadas COICE Ltda.), sea una Cooperativa: humana, solidaria, solvente, y cooperante en las necesidades de las Familias,