



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

UNIVERSIDAD TECNÓLOGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
JARDÍN AZUAYO AGENCIA GUALACEO 2014 - 2018

AUTORA: CLAUDIA DEL ROCÍO MARCA MOROCHO

TUTOR: ING. OSWALDO ENRIQUE VICUÑA ARELLANO

Año – 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ACTA DE APROBACION DEL PLAN DEL TRABAJO DE TITULACION DE GRADO

ESTUDIANTE(171)	CLAUDIA DEL ROCIO MARCA MOROCHO
CARRERA	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TEMA DEL PROYECTO	PLAN ESTRATEGICO PARA LA COAC JARDIN AZUAYO AGENCIA GUALACEO 2014 - 2018
FECHA DE PRESENTACION	AGOSTO 2013

Aprobación del Plan del Trabajo de Titulación de Grado



Ms. Jorge Luzuriaga

Quito a, 30 de agosto 2013

La comisión de evaluación y aprobación, ha estudiado y evaluado el plan propuesto para el Trabajo de Titulación de Grado; y, como resultado se considera que:

EL TEMA ESTA APROBADO Y SE AUTORIZA EL DESARROLLO



Ms. C. Freddy Álvarez Subia

VICERRECTOR ACADEMICO

Quito a, 30 de agosto 2013



APROBACIÓN DEL ASESOR

En calidad de tutor del trabajo de grado, presentado por la Sra. CLAUDIA DEL ROCÍO MARCA MOROCHO: para optar por el título de Ingeniera en Administración de Empresas con el tema:” PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO AGENCIA GUALACEO 2014 - 2018”, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Cuenca, a primer día del mes de Noviembre del 2013.

.....
ING. OSWALDO ENRIQUE VICUÑA ARRELLANO

CERTIFICACIÓN AUTORÍA

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Titulación, corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la señora Claudia del Rocío Marca.

Claudia del Rocío Marca M.

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a Dios y a mi familia.

A Dios por brindarme cada día de mi vida la salud para cumplir mi objetivo.

A mi familia que me apoyo moral, material y económicamente durante todos mis años de estudio.

A mi madre por haberme inculcado desde pequeña valores y principios como el respeto, a ser responsable, a luchar siempre para salir en adelante y alcanzar mis objetivos, por brindarme su amor, comprensión y su apoyo incondicional durante todos estos años.

A mi esposo y a mi hijo por permitirme estudiar, brindarme su apoyo y la confianza para alcanzar mi meta, que es ser una profesional.

CLAUDIA MARCA

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fortaleza y valor para realizar este trabajo.

También quiero hacer extensivo mi agradecimiento a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL, institución en la cual me forme, y de quien recibí las herramientas necesarias para alcanzar un peldaño más en mi vida, para de esta forma contribuir con el desarrollo personal y profesional.

Agradezco el apoyo incondicional de mi madre, a mi esposo y a mi hijo porque ellos han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

A la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO Ltda., que proporcionó la información necesaria para realizar este trabajo investigativo.

Gracias a mis amigos por brindarme su amistad y apoyo, con ustedes he compartido grandes momentos, los cuales me han motivado a continuar en el camino para alcanzar esta meta.

Finalmente, agradezco a mi director de tesis Ing. Oswaldo Vicuña que me ha brindado todo su apoyo para desarrollar mi trabajo de tesis.

CLAUDIA MARCA

ÍNDICE

CAPÍTULO I	15
1.1 INTRODUCCIÓN	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3 PRONOSTICO.	16
1.3.1 CONTROL DEL PRONÓSTICO.	17
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA	17
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	17
1.6 OBJETIVOS	17
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.7.1 TEÓRICA	18
1.7.2 PRACTICA	19
1.8 METODOLÓGICA	19
1.9 ALCANCE	19
1.10 ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	20
1.10.1 TÉCNICA	20
1.10.2 OPERATIVO	20
1.10.3 ECONÓMICO	20
2 CAPÍTULO II	21
2.1 MARCO TEÓRICO	21
2.1.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DA RESPUESTA A LAS PREGUNTAS	22
2.1.1.1 ¿Quiénes somos?	22
2.1.1.2 ¿Dónde estamos?	22
2.1.1.3 ¿Hacia dónde podemos ir?	22
2.1.1.4 ¿Hacia dónde queremos ir?	22
2.1.1.5 ¿Cómo llegamos allá?	23
2.2 MARCO CONCEPTUAL	23
2.2.1 "PLAN ESTRATÉGICO	23
2.2.1.1 Concepto de un Plan.	23
2.2.1.2 Importancia de un Plan.	23

2.2.1.3	Características de un plan.	24
2.2.1.4	Concepto de las Metas.	24
2.2.1.5	Características de las Metas.	24
2.2.1.6	Concepto de Plan Estratégico	25
2.2.1.7	¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?	26
2.2.1.8	Ventajas de un Plan Estratégico.	27
2.2.1.9	Importancia de un Plan Estratégico.	28
2.2.1.10	Estructura de un Plan Estratégico.	28
2.2.1.11	Elementos de un Plan Estratégico.	29
2.2.1.12	Implementación de un Plan Estratégico.	30
2.2.1.13	Proceso de mejora continua de un Plan Estratégico.	31
2.3	MARCO LEGAL	32
2.3.1	INSTITUCIONES QUE REGULAN A LA COAC JARDIN AZUAYO.	32
2.3.2	“Controlada por la superintendencia de bancos	32
2.3.3	Controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	32
2.3.4	Seguro de Depósitos COSEDE	33
2.3.5	Permiso de funcionamiento de los bomberos del cantón Gualaceo	34
2.3.6	SRI servicio de renta interna	34
2.3.7	Patente Municipal	34
2.4	MARCO ESPACIAL	35
2.4.1	Lugar donde va a realizar la investigación:	35
2.5	METODOLOGÍA	36
2.5.1	Inducción:	36
2.5.2	Deducción:	36
2.5.3	Análisis:	36
2.5.4	Síntesis:	36
2.6	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN QUE SE VAN APLICAR	37
2.6.1	Observación	37
2.6.2	Cuestionarios	37
2.6.3	Muestreo	37
3	CAPÍTULO III	38
3.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COAC JARDÍN AZUAYO	38
3.1.1	ANTECEDENTES	38
3.1.2	MISIÓN	39
3.1.3	VISIÓN	39
3.1.4	VALORES	40
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40

3.2.1	Cultura de la Organización.	41
3.3	SERVICIOS DE JARDÍN AZUAYO	41
3.3.1	CUENTA DE AHORROS.	41
3.3.2	CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	42
3.3.3	MI ALCANCÍA SEGURA	43
3.3.4	@ TODA HORA.	44
3.3.5	SERVICIO JA WEB	44
3.3.6	PAGOS.	46
3.3.7	FACILIDADES.	46
3.3.8	COBROS.	46
3.3.9	SOLIDARIOS.	46
3.4	SERVICIOS DE CRÉDITO	47
3.4.1	CRÉDITO CON AHORRO.	47
3.4.2	CRÉDITO SIN AHORRO	47
3.4.3	CRÉDITO EMERGENTE	48
3.5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	48
3.5.1	COOPERATIVA JEP	49
3.5.1.1	MISIÓN	49
3.5.1.2	VISIÓN	50
3.5.1.3	VALORES	50
3.5.1.4	PRODUCTOS Y SERVICIOS	50
3.5.1.4.1	AHORROS	50
3.5.1.4.2	DEPÓSITO A PLAZO FIJO	51
3.5.1.4.3	CRÉDITOS	52
3.5.2	COOPERATIVA LA MERCED	53
3.5.2.1	MISIÓN	54
3.5.2.2	VISIÓN	54
3.5.2.3	ANTECEDENTES	54
3.5.2.4	PRODUCTOS Y SERVICIOS	54
3.5.2.4.1	AHORROS	54
3.5.2.4.2	CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	55
3.5.2.4.3	CRÉDITOS	55
3.6	ANÁLISIS FODA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.	59
3.6.1	FORTALEZAS:	59
3.6.2	OPORTUNIDADES:	59
3.6.3	DEBILIDADES:	59
3.6.4	AMENAZAS:	60

3.7 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.	61
3.7.1 CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.	63
3.7.2 CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA	65
3.7.3 TABULACIÓN DE DATOS	66
3.7.3.1 CUESTIONARIO A SOCIOS.- Una vez realizada las encuestas a los socios se presenta los resultados y se interpreta graficamente los datos recopilados.	66
3.7.3.2 CUESTIONARIO EMPLEADOS	75
3.7.4 INTERPRETACIÓN A PREGUNTAS DE ENCUESTAS.	81
4 CAPÍTULO IV	82
4.1 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2014 - 2018 DE LA COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA GUALACEO.	82
4.1.1 PRIMERA ETAPA: NEGOCIACIÓN INICIAL	82
4.1.1.1 FACTOR DIFERENCIAL: SERVICIOS FINANCIEROS	83
4.1.1.2 FACTOR DIFERENCIAL: TRATO Y ATENCIÓN	84
4.1.1.3 FACTOR DIFERENCIAL: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	85
4.1.1.4 FACTOR DIFERENCIAL: PARTICIPACIÓN	86
4.1.1.5 FACTOR DIFERENCIAL: CAPACITACIÓN	87
4.1.1.6 FACTOR DIFERENCIAL: RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS	88
4.1.2 SEGUNDA ETAPA: DIAGNOSTICO	89
4.1.3 TERCERA ETAPA: PLANIFICAR	95
CUADRO 3: PLAN OPERATIVO ANUAL	96
POA 2014 OFICINA: GUALACEO	96
4.2 PROPUESTA	100
4.2.1 RESUMEN EJECUTIVO.	100
4.2.2 ANTECEDENTES	100
4.2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	101
4.2.4 OBJETIVOS	102
4.2.4.1 Objetivo General	102
4.2.4.2 Objetivos Específicos	102
4.2.5 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE LA MISIÓN Y VISIÓN	102
4.2.5.1 Misión Propuesta	102
4.2.5.1.1 MISIÓN.	103
4.2.5.2 Visión Propuesta	103
4.2.5.2.1 VISIÓN.	104

4.2.6	FORMULACIÓN DE VALORES COOPERATIVOS _____	104
4.2.6.1	VALORES _____	104
4.2.7	FLUJO GRAMA O DIAGRAMA DE BLOQUE PARA LA COAC JARDÍN AZUAYO LTDA. _____	106
4.2.8	IMPLANTACIÓN DE POLÍTICA. _____	107
4.2.8.1	Política de servicio. _____	107
4.2.8.2	Política de calidad. _____	108
4.2.9	PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO GENERALES _____	108
4.2.9.1	Formulación de Principios para COAC Jardín Azuayo Ltda. _____	108
4.2.10	ESTRATEGIAS A REALIZARSE. _____	110
4.2.10.1	COMPONENTE 1 FINANCIERO _____	110
4.2.10.1.1	Estrategia operativa _____	110
4.2.10.2	COMPONENTE 2 SOCIO CULTURAL _____	112
4.2.10.2.1	Objetivos Específicos _____	112
4.2.10.3	COMPONENTE 3 ADMINISTRATIVO _____	113
4.2.10.3.1	Objetivos Específicos _____	113
4.2.11	ESTABLECIMIENTO DE PARADIGMAS PARA COAC JARDÍN AZUAYO LTDA. _____	115
4.2.12	PRESUPUESTO 2014 _____	117
4.2.13	TIR Y VAN _____	118
5	CAPÍTULO V _____	119
5.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	119
5.1.1	CONCLUSIONES _____	119
5.1.2	RECOMENDACIONES. _____	121
	BIBLIOGRAFÍA _____	122
	ANEXOS _____	124

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: TASAS DE INTERÉS DE INVERSIONES COAC JA	43
TABLA 2: TASAS DE INTERÉS MI ALCANCIA SEGURA.....	44
TABLA 3: TASAS DE INVERSIONES COAC JEP.....	51
TABLA 4: TASAS DE INVERSIONES COAC LA MERCED.....	55
TABLA 5: PREGUNTA 1	66
TABLA 6: PREGUNTA 2	67
TABLA 7: PREGUNTA 3	68
TABLA 8: PREGUNTA 4	69
TABLA 9: PREGUNTA 5	70
TABLA 10: PREGUNTA 6	71
TABLA 11: PREGUNTA 7	72
TABLA 12: PREGUNTA 8	73
TABLA 13: PREGUNTA 9	74
TABLA 14: PREGUNTA 10	75
TABLA 15: PREGUNTA 11	76
TABLA 16: PREGUNTA 12	77
TABLA 17: PREGUNTA 13	78
TABLA 18: PREGUNTA 14	79
TABLA 19: PREGUNTA 15	80

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: MATRIZ FODA.....	60
CUADRO 2: SISTEMATIZACION DE ESCUCHAS.....	91
CUADRO 3: PLAN OPERATIVO ANUAL.....	96
CUADRO 4: PARADIGMAS COAC JA	115
CUADRO 5: PRESUPUESTO.....	117
CUADRO 6: TIR Y VAN	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 MAPA DE GUALACEO	35
GRAFICO 2: ORGANIGRAMA COOPERATIVA.....	40
GRAFICO 3: PREGUNTA 1	66
GRAFICO 4: PREGUNTA 2	67
GRAFICO 5: PREGUNTA 3	68
GRAFICO 6: PREGUNTA 4	69
GRAFICO 7: PREGUNTA 5	70
GRAFICO 8: PREGUNTA 6	71
GRAFICO 9: PREGUNTA 7	72
GRAFICO 10: PREGUNTA 8	73
GRAFICO 11: PREGUNTA 9	74
GRAFICO 12: PREGUNTA 10	75
GRAFICO 13: PREGUNTA 11	76
GRAFICO 14: PREGUNTA 12	77
GRAFICO 15: PREGUNTA 13	78
GRAFICO 16: PREGUNTA 14	79
GRAFICO 17: PREGUNTA 15	80
GRAFICO 18: SERVICIOS FINANCIEROS	83
GRAFICO 19: TRATO Y ATENCIÓN	84
GRAFICO 20: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	85
GRAFICO 21: CAPACITACIÓN	87
GRAFICO 22: RELACIONES CON LA COMUNIDAD ALIANZAS ESTRATEGICAS.....	88
GRAFICO 23: FLUJOGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE	106

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

“La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre coloniales, cuando constituyo un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de la población.

En la provincia del Azuay el cooperativismo nace como una necesidad de la colectividad impulsando la creación de entidades financieras que brinden servicios tales como créditos y micro créditos encaminados al crecimiento y desarrollo de pequeños negocios mismos que contribuirán al desarrollo económico de la ciudad y la provincia. Al implantar estrategias metodológicas en este tipo de instituciones permite mejorar el servicio, y ser reconocida en el mercado mejorando la calidad de vida de sus clientes”. (<http://www.lahora.com.ec>)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo busca el desarrollo humano social de toda la colectividad del Cantón Gualaceo, su objetivo principal es proporcionar servicios financieros y sociales de calidad a todos su socios y clientes es por eso que este trabajo de investigación permitirá elaborar el plan estratégico para el año 2014 -2018.

Para alcanzar su objetivo debe centrarse en la parte más importante que es la de dar una buena atención al cliente y contar con un plan guía, según las necesidades de sus asociados.

El óptimo funcionamiento de la COAC Jardín Azuayo Ltda. depende de la regulación financiera externa e interna, pues el propósito fundamental de la regulación financiera es promover la efectiva y eficiente acumulación de capital y asignación de recursos, mientras se mantiene la seguridad y solidez de las instituciones financieras que aceptan depósitos de sus asociados. Esta institución se encuentra bajo la

supervisión de la Superintendencia de economía popular y solidaria, lo cual permite una mayor confianza de las personas que son parte de la Cooperativa.

Sin embargo en los últimos años la COAC Jardín Azuayo ha ido creciendo aceleradamente en cuanto a los servicios que presta en el Cantón Gualaceo y su crecimiento constante, requiere día a día diseñar estrategias que le permitan estar a la vanguardia de las exigencias actuales.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de una adecuada planificación estratégica ha provocado que la institución no tenga definidas claramente sus estrategias y por ende no se cumplan al 100% sus metas, así como también no tome medidas preventivas ante posibles amenazas externas como la competencia.

La falta de comunicación interna y externa provoca una mala información a sus asociados y entre compañeros de la oficina por lo que se requiere capacitación para brindar un servicio de calidad tanto a sus socios como a sus clientes,

El plan estratégico constituye una de las herramientas más importantes para cumplir los objetivos de la empresa para lo cual fue creada; por eso es indispensable diseñarlo, implantarlo y monitorearlo, el mismo que formulará además de la razón de ser de la Cooperativa su Misión, una visión de futuro, los principales objetivos empresariales y las estrategias a seguir para la consecución de los mismos.

1.3 PRONOSTICO.

Con la implementación del nuevo plan estratégico 2014 -2018 la cooperativa contará con una nueva guía para el cumplimiento de sus objetivos y metas que se proponga cada año de acuerdo a la misión de la institución.

1.3.1 CONTROL DEL PRONÓSTICO.

Por esta razón con la elaboración del plan estratégico para el año 2014 – 2018 la Coac. Jardín Azuayo oficina Gualaceo logrará cumplir sus objetivos tanto en la parte financiera, como en la social y brindar servicios de calidad a todos sus socios y clientes.

1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué debe aplicarse en la Coac Jardín Azuayo para que cumpla sus metas y objetivos propuestos en lo financiero - social y así fortalecer su participación en el mercado para ser una institución líder en el Azuay?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la fundamentación teórica para definir un plan estratégico?

¿Qué aporte daría un análisis de la situación actual para la elaboración del plan estratégico?

¿Cómo se elaboraría el plan estratégico para cumplir con los objetivos de la institución?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico 2014-2018 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo" a través de la aplicación de estrategias, métodos y presupuestos, con el propósito de alcanzar sus objetivos en corto plazo.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente la realización de un plan estratégico.

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa a través del análisis interno y externo que afectan a la Cooperativa.
- Proponer un plan estratégico a la cooperativa de ahorro y crédito jardín azuayo para el cumplimiento de sus objetivos.

1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es muy importante que toda empresa cuente con un Plan Estratégico, ayuda a que los líderes plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos, asimismo este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con el cumplimiento de cada una de sus actividades para el buen desempeño de la institución.

El plan estratégico también ayuda a realizar un buen análisis de la realidad actual de la empresa, estar alerta a su competencia, buscar las necesidades de los clientes o socios de la cooperativa, y ayuda a conocer cómo está el mercado en general.

1.7.1 TEÓRICA

La justificación teórica es la etapa en que se reúne información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación es decir, el momento en que establece cómo y qué información recoger, de qué manera la analizaremos y aproximadamente cuanto tiempo se demorara. Simultáneamente, la información recogida para el marco teórico proporciona un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación.

La Planificación Estratégica es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Según el autor RAYMOND BROMLEY(1980): “En términos generales, la planificación se ocupa de definir y alcanzar objetivos para el futuro, de tal modo que los cambios

que necesiten no sean determinados solo por circunstancias fortuitas o externas, sino a través de las decisiones y acciones deliberadas de algunos o todos los habitantes de esta sociedad”.

La Planificación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (KOTLER, 1990).

De acuerdo al concepto analizado estoy de acuerdo con las afirmaciones que hace Kotler en que una empresa por más pequeña que sea necesita una planificación o guía para alcanzar sus objetivos para el futuro analizando tanto factores externos como internos que afecten a la institución.

1.7.2 PRACTICA

El presente trabajo de investigación permitirá aportar nuevas ideas y recomendaciones para la elaboración del plan estratégico 2014-2018 en el que se reflejara todos los puntos necesarios para el cumplimiento de este plan, y ayudará a adquirir más conocimientos para desarrollar mi profesión y porque es un requisito para mi proyecto de graduación.

1.8 METODOLÓGICA

El método utilizado es el método deductivo el mismo que parte de un problema para dar una solución, las técnicas que se va a utilizar es el método de observación y encuestas a los socios y empleados para analizar las necesidades de cada uno de ellos.

1.9 ALCANCE

Una de las prioridades de la Coac Jardín Azuayo es brindar servicios de calidad a sus socios por tal razón, he considerado necesario realizar una investigación con el propósito de elaborar el plan estratégico para el año 2014-2018 para la oficina Gualaceo el mismo que servirá como una guía para el cumplimiento de sus objetivos.

Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar los servicios financieros y sociales que la institución ofrece a sus socios y clientes que son los pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la institución.

La posibilidad de realizar la investigación trae sustento en la disposición que ha manifestado la Coordinadora de la oficina Gualaceo de apoyar en todo momento el estudio, puesto que su preocupación es mejorar la calidad de los servicios que brinda la Cooperativa.

El proyecto está destinado para la Coac Jardín Azuayo oficina Gualaceo el mismo que se implementará desde el año 2014.

1.10 ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD

1.10.1 TÉCNICA

La Coac Jardín Azuayo cuenta con todos los recursos materiales, humanos e informáticos, para la realización de todas las actividades programadas el cual nos permite dar seguimiento al cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas en cada área de trabajo.

1.10.2 OPERATIVO

Para armar este proyecto se cuenta con el apoyo de la coordinadora de agencia, directivos y empleados que están dispuestos a brindar información para desarrollar esta tesis.

1.10.3 ECONÓMICO

La Cooperativa de Ahorro y crédito Jardín Azuayo cuenta con los recursos económicos para brindar créditos a todos los sectores del cantón y ayuda al desarrollo y crecimiento tanto personal de cada socio, empleado, y en la sociedad en general.

CAPÍTULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

El planeamiento estratégico es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos (GARTEIZ, 2009)

El autor George STEINER (1983) nos dice sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal, como él la denomina fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica.

Steiner nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

2.1.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DA RESPUESTA A LAS PREGUNTAS

2.1.1.1 ¿Quiénes somos?

Es importante conocer la historia, los orígenes de la institución que marcaron su identidad, su naturaleza y quehacer, aspectos que están ligados a su Misión, principios y valores (GODET, 1995).

2.1.1.2 ¿Dónde estamos?

Corresponde al diagnóstico estratégico, es decir a un análisis situacional de la empresa y en particular de cada una de las unidades que la componen. Esto conduce a la realización de un análisis interno que permita establecer nuestras fortalezas y debilidades y a un análisis externo para identificar las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. (GODET, 1995).

2.1.1.3 ¿Hacia dónde podemos ir?

El Plan Estratégico ha de considerar los desafíos del entorno; los escenarios tendenciales esperados en educación, ciencia y tecnología como consecuencia de los gérmenes de cambio, los actores de control (Gobierno, grupos económicos, entes legislativos), situaciones de conflicto (desempleo, actores armados, desplazados, crisis económica, etc.), así como las políticas, limitaciones y alcances de los recursos institucionales. (GODET, 1995).

2.1.1.4 ¿Hacia dónde queremos ir?

Identificadas las tendencias del desarrollo, se define cuál ha de ser el escenario futuro deseado y realizable para la institución, concordante con su Misión y con sus principios y valores. Un resumen de este escenario futuro correspondería a la Visión. (GODET, 1995).

2.1.1.5 ¿Cómo llegamos allá?

Corresponde a la definición de las acciones a realizar en el presente para que el escenario deseado realmente ocurra; involucra los objetivos estratégicos (¿Qué hacer?), las estrategias (¿Cómo hacerlo?) y el seguimiento y evaluación (¿Cómo medir lo ejecutado? (GODET, 1995).

Puedo concluir que el autor con sus diferentes conceptos llegan a un mismo propósito, la elaboración de un plan estratégico para una empresa es muy indispensable ya que gracias a este la empresa tendrá una guía para poder cumplir sus objetivos y propósitos para la que fue creada la empresa.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 “PLAN ESTRATÉGICO

La mayoría de los negocios necesitan un plan por escrito, es por eso que el enfoque de un plan debe ser de largo alcance y a veces muy complejo, debido a que los detalles sobre las tareas y la asignación de actividades se perdería si sólo se comunicará verbalmente lo que se pretende realizar y como realizarlo.

2.2.1.1 Concepto de un Plan.

Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

2.2.1.2 Importancia de un Plan.

La mayoría de las empresas no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de una empresa, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Es una oportunidad valiosa para elaborar un análisis en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

2.2.1.3 Características de un plan.

Un plan debe contar con los siguientes requisitos:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Deben ser claros, concisos e informativos.

2.2.1.4 Concepto de las Metas.

Definen el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

2.2.1.5 Características de las Metas.

Comúnmente los empresarios no consideran la importancia del establecimiento de metas pero éstas son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar que el camino es el correcto o hay que corregirlo.

Características principales que deben de tener las metas:

- Contemplar fines y medios.
- Ser cuantitativas y medibles.
- Ser concretas, realistas y congruentes.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Estar por escrito.
- Las metas individuales deben estar relacionadas con las del grupo.

2.2.1.6 Concepto de Plan Estratégico

El Plan Estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

(Goodstein, 2005) define el plan estratégico como: “El proceso por el cual los miembros de una organización prevé su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”.

Para comprender con amplitud el concepto de plan estratégico se deben involucrar seis factores críticos.

1. La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
2. La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

3. La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se encuentra en realidad, aunque está no es una pregunta sencilla como puede parecer.
4. La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
5. La estrategia se convierte en un sistema lógico, para diferenciar las tareas administrativas, ejecutivas y los roles en el ámbito corporativo, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.
6. Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hace a su grupo de interés, su razón de ser.

2.2.1.7 ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?

Porque proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable.

El Plan Estratégico también permite que los líderes de la empresa liberen energía de la organización detrás de una visión y una misión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo las mismas. La empresa que tiene determinada su visión y misión está en ventaja porque sabe hacia dónde enfocar sus objetivos. Para poder llevar a cabo un plan estratégico, es fundamental tener clara la visión y misión, ya que son el punto de partida y proporcionan un privilegio para la empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones.

El Plan Estratégico incrementa la capacidad de la organización para implementar dicho plan de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.

El Plan Estratégico proporciona una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes, los cuales son clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

2.2.1.8 Ventajas de un Plan Estratégico.

El plan estratégico, en su proceso formal es útil debido a su proceso creativo, y que raras veces incide en las decisiones cotidianas, lo que trae como ventajas, las siguientes:

- Mejora el planteamiento estratégico.
- Al establecer una visión, misión, la planificación y determinación de objetivos, influye positivamente en el desempeño de una empresa.
- Permite enfrentar los principales problemas de las empresas.
- La planeación estratégica es una forma intencional y coordinada para que las empresas enfrenten la mayoría de sus problemas críticos, como: Reducir gastos, buscar nuevas formas de financiamiento, reordenar procesos; intentando resolverlos proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.
- Introduce una forma moderna de gestionar la empresa
- Una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas.

2.2.1.9 Importancia de un Plan Estratégico.

El Plan Estratégico es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos – humanos, financieros y materiales.

La importancia de un Plan Estratégico radica básicamente en:

- Identificar las oportunidades de negocios más prometedores para la empresa.
- Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa.

2.2.1.10 Estructura de un Plan Estratégico.

1. El Plan Debe ser sencillo.
2. El Plan debe ser flexible.
3. El Plan debe ser creíble.

Un Plan Estratégico debe especificar los asuntos más importantes que se van a considerar. Debe identificar las diversas áreas operacionales clave y quién será responsable de cada una. El Plan Estratégico debe precisar los principios globales de trabajo del organismo encargado de la administración. Cualquier Plan Estratégico debe incluir disposiciones para una revisión y evaluación de los procesos en su conjunto. Estos no se ejecutan por sí mismos, por lo que es fundamental identificar con anticipación los problemas que pudieran presentarse.

La creación de un plan estratégico empieza por una investigación preliminar, luego se debe elaborar una lista del tipo de actividades que deben realizarse antes de seguir con los pasos de la implementación.

Es de prestarse especial atención al nombramiento de directivos que se responsabilicen en el desarrollo de los objetivos y equipamiento de control; debido a que debe cuidadosamente planear bien para funcionar de la mejor manera. Posteriormente de haber obtenido toda la información acerca de lo que tiene que cumplir el administrador y conocer los puntos débiles y fuertes de sus prácticas de gestión actuales podrán desarrollar un plan estratégico.

2.2.1.11 Elementos de un Plan Estratégico.

a) Los Objetivos:

Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan no sólo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, dirección y control.

b) Visión:

Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.

c) Misión:

Entendiéndose éste término como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

d) Estudio de los Factores Internos y Externos:

Se establece los problemas de actualidad en el entorno, así como las oportunidades de resolverlos.

e) Políticas:

Son principios generales o maneras de comprender y que a la vez guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

f) Procedimientos:

Establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

g) Programas:

Son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.

h) Estrategias:

Son empleadas para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo, es decir que las "Estrategias" son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

i) Presupuestos:

Un presupuesto es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre - máquina.

2.2.1.12 Implementación de un Plan Estratégico.

El Plan Estratégico constituye una búsqueda directa por parte de cualquier organización; su resultado se encuentra en la aplicación, ejecución e implementación

de ésta. Debido a que se empieza a observar el impacto sistemático a largo plazo del plan estratégico aplicado. El propósito de éste, consiste en desarrollar un mejor mapa que guíe y oriente a la institución.

La implementación final del plan estratégico involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados en el ámbito de unidades, funciones y su integración de la línea superior de la compañía.

En la fase de implementación todos los grupos de interés necesitan saber que el plan estratégico se está implementando ahora y estar de acuerdo en apoyar dicho proceso.

2.2.1.13 Proceso de mejora continua de un Plan Estratégico.

El proceso de confección de un plan estratégico implica el seguimiento de una serie de pasos lógicos progresivos y encadenados los unos a los otros. Por lo que es importante al momento de confeccionar un plan, que se siga la secuencia de los pasos en el mismo orden en que se presenta a continuación:

- 1) Definición de la misión y visión de la empresa o estudio.
- 2) Preparación de los datos básicos, que corresponderán a un análisis de su situación en la empresa.
- 3) Enumeración y análisis de los problemas y las oportunidades.
- 4) Establecer objetivos específicos.
- 5) Formular programas de acción.
- 6) Desarrollar estrategias.
- 7) Preparar presupuestos, los que sean necesarios.
- 8) Proyectar las ventajas y/o beneficios.

- 9) Establecer mecanismos de control.” (Leonard D. Goodstein, *Planeación Estratégica Aplicada*, Ed. Mc Graw-Hill, Colombia, 1999, pág. 5)

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 INSTITUCIONES QUE REGULAN A LA COAC JARDIN AZUAYO.

2.3.2 “Controlada por la superintendencia de bancos

En diciembre 2006 la Cooperativa fue calificada para que se sujete a la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS). En la clasificación de la SBS se encuentra en las cooperativas grandes. A diciembre 2011, cuenta alrededor de 218 mil socios, una cartera bruta de US\$ 214,7 millones con más de 50.759 prestatarios.

Forma legal Cooperativa de Ahorro y Crédito

Órgano de control SBS

Año de arranque 1996

Contexto de intervención Rural, semi-rural y urbana

Metodología de crédito Individual y grupal” (<https://www.jardinazuayo.fin.ec/>)

2.3.3 Controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

“Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, día en que Hugo Jácome – Superintendente de Economía Popular y Solidaria– asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional.

La cooperativa de Ahorro y crédito Jardín Azuayo está bajo el control de la Superintendencia de economía popular y solidaria desde el 1 de enero de 2013.

La Dirección Nacional de Revisión y Registro de la Intendencia del Sector Financiero Popular y Solidario, de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ha revisado y emitido informe favorable, con observaciones, respecto del estatuto que la organización a su cargo aprobó en Asamblea General, en cumplimiento de lo dispuesto por el primer inciso de la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Con ese antecedente mediante Resolución No. SEPS-ROEPS-2013-000126, de fecha 08 de Abril del 2013, se dispuso:

Aprobar el estatuto de la Cooperativa debidamente adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento a la Primera Disposición Transitoria de la mencionada Ley”.

(<http://www.seps.gob.ec/>)

2.3.4 Seguro de Depósitos COSEDE

“La Corporación del Seguro de Depósitos COSEDE, se crea como una institución pública de autonomía administrativa cuyo objeto es ser el administrador del Sistema de Seguro de Depósitos.

Para el efecto la ley contempla la creación del Fondo del Seguro de Depósitos. Este se nutre de los recursos que mes a mes aportan las instituciones financieras privadas bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. El Fondo tiene personería jurídica independiente de COSEDE, quien es su constituyente y beneficiaria, con el fin que estos recursos no puedan ser utilizados para ningún otro destino que no sea el pago del seguro de depósitos”.

(<http://www.cosedec.gob.ec/>)

La Cooperativa Jardín Azuayo desde la creación del COSEDE (seguro de depósitos) aporta mensualmente a esta institución que en caso de liquidación o cierre garantiza hasta 31.000 usd los dineros de los soci@s.

2.3.5 Permiso de funcionamiento de los bomberos del cantón Gualaceo

1. Copia del permiso de funcionamiento del año anterior de Bomberos (Si el local es nuevo copia del RUC)
2. Copia del pago de las patentes municipales (Tramitar en Rentas del Municipio)
3. Informe técnico bomberil favorable (Inspección en Bomberos) (Bomberos de Gualaceo)

2.3.6 SRI servicio de renta interna

“El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social.” (www.sri.gob.ec)

2.3.7 Patente Municipal

Requisitos para sacar la patente:

- Permiso de los bomberos
- Copia de la cédula del representante legal.

- Copia del RUC
- Formulario de declaración. (Municipio de Gualaceo)

2.4 MARCO ESPACIAL

El tiempo que me tomará realizar este trabajo de investigación para la elaboración del plan estratégico 2014-2018 para la Coac Jardín Azuayo será de 4 meses.

2.4.1 Lugar donde va a realizar la investigación:



GRAFICO 1 MAPA DE GUALACEO

Autor: Claudia Marca

Fuente: Internet

Este trabajo de investigación lo realizaré en la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo agencia Gualaceo situada en la Provincia del Azuay Cantón Gualaceo, Avenida Roldos y Fidel Antonio Piedra.

2.5 METODOLOGÍA

2.5.1 Inducción:

Este método se utilizará fundamentalmente como el apoyo a la investigación en función a la demanda de créditos a fin de llegar a conclusiones y premisas generales que ayuden al manejo eficiente para mover recursos y alcanzar sus objetivos

2.5.2 Deducción:

Este método se inicia con la observación de aspectos generales acontecidos en la Cooperativa "Jardín Azuayo", para el desarrollo del plan será indispensable partir de teorías, leyes y concepciones científicas establecidas en textos especializados para llegar a la aplicación práctica en el plan y aspectos, hechos y circunstancias de carácter particular tanto en la investigación bibliográfica como en diseños de planes estratégicos que permitan, analizar la situación presente de la cooperativa y que se las cambien en caso de considerarse necesarias. Saber que recursos tiene la misma y cuales debería tener, elementos que determinaran las metas básicas de la cooperativa a corto, mediano y largo plazo.

2.5.3 Análisis:

Este método permitirá la identificación de cada una de las variables que caracterizan la realidad de la Cooperativa y será aplicado en el desarrollo de todo el proyecto de tesis propuesto.

2.5.4 Síntesis:

Se reúnen bajo criterios racionales varios elementos que se hallaban dispersos para crear una nueva totalidad. Se encuentra presente en la hipótesis, momento de la investigación en la que el investigador debe exponer de forma concisa lo que opina de las causas del fenómeno que investiga.

La síntesis, se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos.

2.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN QUE SE VAN APLICAR

2.6.1 Observación

Por medio de la observación podemos recopilar datos de las diferentes actividades que realizan los usuarios dentro de la institución financiera así como también la agilidad y eficiencia de sus empleados en la atención al cliente; de igual manera se puede observar y establecer los horarios de mayor concurrencia de los socios a la cooperativa.

2.6.2 Cuestionarios

Es la técnica de recogida de datos más empleada en investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis, aunque también puede tener otras limitaciones que pueden restar valor a la investigación desarrollada.

2.6.3 Muestreo

Es una parte del universo que debe representar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos.

CAPÍTULO III

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COAC JARDÍN AZUAYO

3.1.1 ANTECEDENTES

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nació en Paute, febrero de 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de la Josefina (1993).

La reconstrucción fue una oportunidad para plantear un nuevo estilo de desarrollo con una base en la comunidad que permita mejorar sus formas de producir, se potencie sus capacidades, transforme el ahorro local y extra local en créditos que dinamicen las condiciones de vida de los socios (as) y su entorno.

El desafío fue convertir la reconstrucción en punto de partida de un proceso humano auto sustentable, que desarrolle las capacidades de participación de la población, mejorando sus formas de producir, creando medios para financiar sus actividades y sus inversiones.

En estos duros momentos de crisis y desgracia común, las comunidades de Paute se unen y con el apoyo del Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay (CECCA) y la Iglesia, se plantearon varias alternativas, entre ellas crear una Cooperativa, como medio para mejorar su situación.

El 6 de febrero de 1996, 120 personas se inician como socios fundadores, y el 27 de mayo del mismo año es reconocida por el Ministerio de Bienestar Social, como: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”.

En sus diez primeros años, la cooperativa desarrolló una red de 22 oficinas en tres provincias del Ecuador, con más de 65 mil socios. Trabajando de manera sostenible y capitalizada, mantiene una estructura de directivas locales constituidas en un

amplio aporte social que le permiten arraigarse como institución propia de cada localidad en la que está presente.

Jardín Azuayo trabaja de manera sostenible y solvente, generando nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global, profundizando la confianza, apoyada en sus directivas locales, que permiten consolidarse como una institución propia en cada lugar en el que está presente. En la actualidad estamos en la Costa, Sierra y Oriente distribuidos en 31 oficinas y ventanillas, y más de 231.000 socios.

En Agosto de 1998 abre sus puertas en el Cantón Gualaceo, actualmente cuenta con 15758 socios y 14 empleados que trabajan en las áreas de limpieza, caja, servicios y crédito la oficina está ubicada en la Av. Jaime Roldos y Fidel Antonio Piedra” (www.jardinazuayo.fin.ec)

A continuación se presenta la misión y visión actual de la cooperativa:

3.1.2 MISIÓN

Fomentamos el desarrollo de una Cultura Cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de Cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollamos productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones.

3.1.3 VISIÓN

Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del Cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.

3.1.4 VALORES

Transparencia

Confianza

Honestidad

Fidelidad

Compromiso

Democracia

Responsabilidad

Respeto al medio ambiente

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El siguiente gráfico representa la estructura social de la cooperativa.

Estructura organizacional de la COAC Jardín Azuayo



GRAFICO 2: ORGANIGRAMA COOPERATIVA.

Autor: Claudia Marca

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo.

3.2.1 Cultura de la Organización.

- El Socio es el centro de la Organización.
- Objetivo central de la Cooperativa es el buen vivir de los Socios y sus comunidades, para ello prestan servicios sociales y financieros.
- La Cooperativa no se orienta por la rentabilidad sino por la cobertura de costos.
- Sociedad de personas que basa su trabajo en la confianza.
- La unidad de trabajo predominante es el equipo que es, en sí mismo, un elemento de integración.
- Procesos y recursos se adaptan constantemente para responder a la demanda y mantener un óptimo nivel de innovación.
- La Cooperativa busca de manera sostenida mejorar la eficiencia y calidad de los servicios y la satisfacción de los Socios.
- La tecnología se adapta a los procesos y a los servicios que presta.
- La división de responsabilidades responde al reconocimiento de las necesidades sociales y financieras del Socio en su localidad.
- Las personas asumen responsabilidades completas, no sólo tareas.
- La Cooperativa promueve el desarrollo personal y profesional de quienes trabajan en ella

3.3 SERVICIOS DE JARDÍN AZUAYO

3.3.1 CUENTA DE AHORROS.

Beneficios para el socio

- a. No paga mantenimiento de cuenta
- b. Permite el acceso a crédito y otros servicios que presta la cooperativa
- c. Ahorro en iguales condiciones sin restricciones para los pequeños ahorristas.
- d. Los socios que no son vinculados están protegidos por el Seguro de Depósitos en los límites establecidos por el COSEDE (Corporación de Seguro de Depósitos). Los valores que rigen para el 2011 son hasta de 28.000 dólares.

Tasa de interés: **4% Anual** sobre saldos

3.3.2 CERTIFICADOS DE DEPÓSITO

Beneficios para el socio

- a. Gana altas tasas de interés.
- b. Antes de su vencimiento puede ceder el documento a otra persona sea natural o jurídica en caso de requerir el dinero de manera inmediata.
- c. Puede garantizar préstamos en la cooperativa
- d. Puede cobrar los intereses de forma mensual o al vencimiento según decida el socio.
- e. Tanto los intereses como el capital a su vencimiento se acreditan en la cuenta de ahorros a la vista sin necesidad de acercarse a la oficina y por ende su dinero sigue ganando intereses de ahorros a la vista hasta su retiro.
- f. Puede renovar de forma inmediata.

Tasas anuales de certificados de depósito vigentes desde el 08-02-2013

TABLA 1: TASAS DE INTERÉS DE INVERSIONES COAC JA

RANGOS	TIEMPO	TASAS DE INTERÉS	MONTO
30 – 59	1 mes	6.00%	CUALQUIER VALOR
60 – 89	2 meses	6.25%	CUALQUIER VALOR
90 – 179	3 meses	6.50%	CUALQUIER VALOR
180 – 269	6 meses	7.00%	CUALQUIER VALOR
270 – 359	9 meses	7.50%	CUALQUIER VALOR
360 – 720	12 a 24 meses	10.00%	CUALQUIER VALOR
721 en adelante	Más 24 meses	9.00%	CUALQUIER VALOR

Autor: Claudia Marca

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo.

3.3.3 MI ALCANCÍA SEGURA

Beneficios para el socio

- a. Tasa de interés más alta de la Cooperativa.
- b. Funciona como una reserva que el socio puede utilizar en alguna emergencia de salud o de cesantía laboral.
- c. Si un socio tiene aportes de plazo indefinido que hayan superado los 5 años y el valor de seis canastas básicas, podrá solicitar el excedente por una sola vez siempre que se trate de compra, construcción o remodelación de vivienda, sin penalización.
- d. Sirve de garantía para créditos propios o de terceros
- e. El ahorro forma parte del cálculo de la base de crédito.
- f. Se pueden realizar depósitos adicionales por más del monto pactado, sin que estos depósitos aceleren el vencimiento del contrato.

- g. El socio define el valor a ahorrar, la frecuencia de sus depósitos (semanal, quincenal, mensual, etc.), y el plazo de ahorro (1, 2, 5, 10, etc. años)
- h. Periodo de gracia de hasta 5 días para el débito del aporte.
- i. No hay cobro por mantenimiento de la cuenta

TABLA 2: TASAS DE INTERÉS MI ALCANCIA SEGURA.

DETALLE	TIEMPO	TASA
Mi Pequeña Alcancía	1 a 5 años	8,00 %
Mi Gran Alcancía	Mayor a 5 años	8,50 %

Autor: Claudia Marca

Fuente: **Cooperativa Jardín Azuayo.**

3.3.4 @ TODA HORA.

JA Tarjeta.- Es el servicio de retiro de dinero y consultas de saldos mediante tarjeta de débito en cajeros de la Cooperativa, de cooperativas miembros de RTC, del Banco de Guayaquil y de BANRED. Para este servicio, la Cooperativa entregará al Socio una tarjeta plástica intransferible, para uso electrónico exclusivamente personal (en adelante tarjeta), la misma que será utilizada según instrucciones de la Cooperativa y bajo estricta responsabilidad del Socio. Las transacciones que con ella se realicen serán registradas en la correspondiente cuenta del Socio.

La Cooperativa, a petición del Socio, podrá emitir tarjetas adicionales a nombre de terceros. Si así fuese, el Socio será responsable del uso que los tarjeta-habientes adicionales hagan de las mismas, quienes al momento de utilizar los servicios de la tarjeta aceptan la responsabilidad solidaria con el Socio. El valor máximo de retiro por socio diariamente es de 200 dólares.

3.3.5 SERVICIO JA WEB

El Socio a través de la página Web de la Cooperativa www.jardinazuayo.fin.ec podrá acceder a:

Consultas

- a. Cuentas de ahorro
- b. Créditos
- c. Inversiones

Transacciones

- a. Transferencias entre cuentas de la cooperativa.
- b. Transferencias Bancarias
- c. Pagos de Tarjetas de Crédito
- d. Transferencias de cuentas de la cooperativa por grupos.

Servicios

- a. Recargas Electrónicas (Movistar, Porta y Alegro)

Preferencias

- a. Cambios de Clave
- b. Mapa del sitio

Utilizando su computador personal, para acceder a este servicio el Socio deberá ingresar la información que le sea requerida por parte de la Cooperativa, como el número de su documento de identificación y su clave. Ingresado al sistema el Socio queda habilitado para realizar todas las transacciones que la Cooperativa le ofrece por este medio bajo las condiciones particulares de cada servicio, sin necesidad de requerir documentación alguna ni acercarse a la Cooperativa. Todas las transacciones realizadas serán tomadas “en firme” y el Socio debe revisarlas en su estado de cuenta.

3.3.6 PAGOS.

- Cobro del SOAT
- Convenio Local de Recaudación
- Matriculación Vehicular
- Recaudación de Movistar
- Recaudaciones CNT
- Recaudaciones EERCS
- Recaudaciones RISE

3.3.7 FACILIDADES.

Ventanillas Compartidas.- Es un producto que integra a Cooperativas de Ahorro y Crédito nacionales miembros de la RED. A través de esta red los Socios de las Cooperativas pueden realizar las siguientes transacciones:

- Depósitos
- Retiros

Con este servicio las Cooperativas tenemos cobertura a nivel nacional.

De acuerdo a las políticas operativas de RTC los montos permitidos para realizar transacciones son:

- Retiros hasta \$4.000
- Depósitos hasta \$10.000

3.3.8 COBROS.

- Bono de Desarrollo Humano
- SPI (Servicios de Pagos)
- Transferencias Bancarias

3.3.9 SOLIDARIOS.

- Acreditaciones del IESS

- Fondo Mortuorio
- Seguro de Desgravamen

3.4 SERVICIOS DE CRÉDITO

3.4.1 CRÉDITO CON AHORRO.

Base de Ahorro 10% del monto que va a solicitar

Tasa de Interés **12,77% Anual**

Monto:

Hasta **5.000** plazo máximo **7 años**

Desde **5.001 hasta 30000** plazo máximo **7 años**

Garantía:

Hasta 20.000 Usd Personal o Hipotecaria

Desde 20.001 Usd en adelante Hipotecaria.

3.4.2 CRÉDITO SIN AHORRO

Base de Ahorro no es necesaria

Tasa de Interés **15% Anual**

Hasta **5000** plazo máximo **7 años**

Desde **5001 hasta 30000** plazo máximo **7 años**

Garantía:

Hasta 20.000 Usd Personal o Hipotecaria

Desde 20.001 Usd en adelante Hipotecaria.

3.4.3 CRÉDITO EMERGENTE

Base de Ahorro no es necesaria

Tasa de Interés **11,22% Anual**

Hasta 1500 plazo máximo **1 año y medio**

Para educación o salud.

Garantía:

Personal

3.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia es la situación en la que los agentes económicos tienen una efectiva libertad, tanto de ofrecer bienes y servicios como de elegir a quién y en qué condiciones los adquieren.

En efecto, consumidores y empresas acudimos a los mercados para satisfacer nuestras necesidades adquiriendo bienes y utilizando servicios. La existencia de libre competencia es la mejor garantía para que todos podamos escoger lo que mejor se adecue a nuestros gustos y necesidades y obtengamos la mejor relación calidad-precio en cada momento. La competencia supone que los empresarios no sólo tienen derecho a competir sino que tienen la obligación de competir.

Además, un entorno competitivo incentiva a las empresas para mejorar la calidad de sus productos y servicios y ajustar sus precios. La competencia en los mercados estimula la consecución de mejores precios, productos y servicios de más calidad, un nivel de desarrollo técnico más avanzado y, en definitiva, más productividad y más competitividad para nuestras empresas.

Una competencia leal y no falseada es el pilar fundamental de una economía de mercado. Cuando existe una situación de competencia efectiva en un mercado los vendedores de un producto o servicio luchan, de forma independiente, para alcanzar los objetivos de unos beneficios, unas ventas o una mayor cuota de mercado. La

rivalidad competitiva se manifiesta en diferencias en los precios, en la calidad, en el servicio o bien a una combinación de estos factores y ha de poder ser valorada por los clientes.

Entre las principales instituciones financieras competitivas que ofertan los productos financieros, especialmente de crédito y de Ahorros en el Cantón Gualaceo tenemos:

3.5.1 COOPERATIVA JEP

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda., es una entidad dedicada a las finanzas sociales, creada mediante acuerdo Ministerial 3310, el 31 de diciembre de 1971 y calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con Resolución SBS-2003-0596, de agosto 12 de 2003.

En la actualidad cuenta con más de 400 mil socios dueños de la Cooperativa, aproximadamente un 70% de los mismos son mujeres, vinculadas a diferentes actividades micro productivas, tanto de los sectores rurales, como urbano marginales.

Creada en la parroquia de Sayausí, del cantón Cuenca, provincia del Azuay, república del Ecuador, con la iniciativa de 29 jóvenes, ha incursionado en un sostenido apoyo crediticio a los segmentos poblacionales que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional, aspecto que ha estimulado la aceptación y confianza de la gente, alcanzando el primer lugar dentro del Ranking de las cooperativas ecuatorianas y actualmente cuenta con 24 agencias en Azuay, Cañar, El Oro, Loja, y Morona Santiago.

3.5.1.1 MISIÓN

Brindar productos y servicios financieros de calidad, basados en una cultura organizacional dinámica de excelencia y de sólidos valores para satisfacer las necesidades de la gente.

3.5.1.2 VISIÓN

Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito más importante del Ecuador, con Socios satisfechos; por su eficiencia, eficacia y compromiso social.

3.5.1.3 VALORES

Los valores institucionales, son expresados diariamente, con el fin de cumplir los objetivos y lograr el bienestar e igualdad de los Socios, directivos y colaboradores de la Cooperativa JEP.

- Compromiso
- Puntualidad
- Solidaridad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Prudencia Financiera
- Dinamismo

3.5.1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

3.5.1.4.1 AHORROS

DISPONIBILIDAD DE FONDOS

- Disponibilidad inmediata de tu dinero. A través de autorizaciones puedes mandar a retirar hasta el monto de \$500 dólares por día.
- Disponibilidad de una red propia de cajeros automáticos con más de 100 cajeros a nivel nacional, con cero costo por transacción.

RENTABILIDAD

- Gana una tasa de interés dependiendo del monto de ahorro.

AHORROS A LA VISTA

MONTO	TASAS DE INTERÉS
0.00 A 500.00	1%
500.01 A 2000.00	2.50%
2001 A 10000.00	3.00%
10000.01 EN ADELANTE	3.25%

3.5.1.4.2 DEPÓSITO A PLAZO FIJO

El Plazo Fijo es una alternativa de inversión segura y rentable; donde tu dinero gana los mejores intereses del mercado financiero nacional, se caracteriza por tener un plazo previamente establecido generando gran rentabilidad.

MONTO:

- Depósitos a partir de \$100 dólares.

PLAZO:

- Mínimo 30 días plazo.

RENTABILIDAD:

- La tasa depende del plazo al que coloques tu dinero.

PLAZOS Y TASAS DE INTERÉS

TABLA 3: TASAS DE INVERSIONES COAC JEP.

Plazo	Tasas de Interés
30 - 59 Días	5.50%
60 - 89 Días	5.75%
90 - 179 Días	6.25%
180 - 269 Días	7.00%
270 - 314 Días	7.50%
315 - 359 Días	8.00%
Más de 360 Días	8.50%

Autor: Claudia Marca

Fuente: **Cooperativa Jardín Azuayo.**

3.5.1.4.3 CRÉDITOS

DE CONSUMO

El dinero se destinará para la cancelación de deudas, gastos de viaje, bienes de consumo, remodelación de viviendas, compra de vehículo, gastos de salud, pago de servicios, etc. Las cuotas a pagar provienen de los sueldos o salarios de los asociados.

CRÉDITOS OPORTUNOS

Consumo 1

- 1 a 29 días tasa nominal del 15%

Consumo 2

- 30 días en adelante tasa nominal del 15,20%

MICROCRÉDITO

Son operaciones de crédito cuyo destino será el financiamiento de actividades productivas (capital de trabajo), de comercialización o servicios que mantenga el socio. En la JEP los créditos son oportunos y económicos.

1. Microcrédito Minorista ≤ 3000 ; Tasa Nominal 22,00%.
2. Microcrédito de Acumulación Simple > 3.000 USD y ≤ 10.000 USD: Tasa Nominal 21,00%.
3. Microcrédito de Acumulación Ampliada > 10.000 USD y ≤ 20.000 USD: Tasa Nominal 18,00%.

CRÉDITO COMERCIAL

Son créditos orientados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el

segmento empresarial, con ingresos directamente relacionadas con la actividad productiva y/o de comercialización, cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

Línea de Crédito:

Comercial PYMES >20.000 USD y <=200.000 USD Tasa Nominal 11.20%

VIVIENDA

Son operaciones de crédito otorgadas únicamente a personas naturales y será destinado a la adquisición, construcción, ampliación y remodelación de unidades habitacionales; se otorgará al usuario final del inmueble, siempre que sea para uso personal y no posea más de una unidad.

TASA NOMINAL:

10.50%

PLAZO MÁXIMO:

15 años

MONTO:

Hasta \$200.000 dólares” (www.coopjep.fin.ec)

3.5.2 COOPERATIVA LA MERCED

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito, con 48 años de presencia en el Austro ecuatoriano. Promovemos el desarrollo socio económico de nuestros asociados, y la comunidad en general, mediante la prestación de servicios financieros en ahorros, créditos e inversiones, con las mejores tasas del mercado, además de proporcionar seguros, beneficios en salud, medicina y vivienda.

Actualmente, contamos con 16 agencias ubicadas en las provincias: Azuay, Cañar, Morona Santiago y Loja.

3.5.2.1 MISIÓN

Contribuir con el bienestar social y económico de sus asociados y de la comunidad en general.

3.5.2.2 VISIÓN

Ser la cooperativa amiga que trabaja con identidad cooperativista para satisfacer las necesidades de sus asociados.

3.5.2.3 ANTECEDENTES

La conformación de la cooperativa fue promovida por un grupo de artesanos visionarios de la parroquia El Vecino, de la ciudad de Cuenca, cuya motivación fue el consolidar una alternativa de financiamiento para posibilitar el dinamismo de sus labores artesanales y materializar sus iniciativas, mediante la cooperación o ayuda mutua, a través del ahorro y crédito; es decir, mediante la puesta en práctica del principio de solidaridad.

En este recorrer del tiempo hemos obtenido excelentes resultados, permitiéndonos proyectar y planificar otros productos y servicios. El éxito de La Merced no sería posible sin el apoyo incondicional de nuestros socios e inversionistas, quienes han sido consecuentes y coherentes con los principios y normas de la Cooperativa.

3.5.2.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

3.5.2.4.1 AHORROS

El crecimiento de tus ahorros está asegurado porque cuentas con las mejores tasas del mercado.

Ábrela con tan solo:

- Ahora depósito inicial de 15 dólares.
- Copia de la cédula.
- Copia del certificado de votación.

- Copia de la planilla de agua, luz o teléfono.

3.5.2.4.2 CERTIFICADOS DE DEPÓSITO

Acumula tu dinero e invierte en Certificados de Depósito a Plazo Fijo, una manera efectiva de comenzar tus proyectos. Te ofrecemos diferentes alternativas de plazos para que le saques el máximo provecho a tu dinero. Haz tus depósitos y gana con la más adecuada tasa de interés del mercado.

El plazo mínimo para tu inversión es de 31 días y el monto desde \$ 500.00.

Pago mensual de tus intereses con crédito automático a tu libreta de ahorros.

Documento negociable mediante la cesión que se formaliza en la institución para su validez.

Seguro de vida gratuito, en caso de fallecimiento del titular de la inversión se entregará un valor igual al monto de la inversión de acuerdo a condiciones estipuladas por la compañía aseguradora.

El único requisito es que abras tu libreta de ahorros.

TABLA 4: TASAS DE INVERSIONES COAC LA MERCED.

Plazo	Tasas de Interés
30 - 60 Días	7.50%
61 - 90 Días	7.75%
91 - 120 Días	8.25%
121 – 180 Días	8.50%
181 - 360 Días	9.00%
Más de 361 Días	9.50%

Autor: Claudia Marca

Fuente: **Cooperativa Jardín Azuayo.**

3.5.2.4.3 CRÉDITOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” en su afán de apoyar el crecimiento de sus socios, ofrece una diversidad de créditos, los mismos que cuentan con la tasa

más competitiva del mercado, sumándole a este beneficio nuestra ágil y excelente atención personalizada por parte de nuestros Ejecutivos.

Para tu tranquilidad y el de tu familia, todas nuestras operaciones de crédito cuentan con un seguro de desgravamen.

CONSUMO

Se otorga a socios que trabajan bajo dependencia laboral, rentistas, profesionales que ejercen su actividad independientemente. Está destinado para la adquisición de productos o servicios que ayuden a satisfacer sus necesidades.

Estos créditos pueden ser tramitados con:

- Garantía personal
- Prenda industrial
- Garantía Hipotecaria

VIVIENDA

Este tipo de crédito se otorga a socios para la adquisición, construcción (propia – por primera vez), reparación, remodelación o mejoramiento de la vivienda. Se realiza bajo la hipoteca del bien inmueble.

Este crédito también financia proyectos habitacionales de la Compañía Inmobiliaria SERCOINCA hasta 80.000 dólares, con pagos mensuales a un plazo de 7 años

MICROCRÉDITO

Los microcréditos se conceden a socios que trabajan por cuenta propia. La finalidad de este tipo de crédito es financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o venta de servicios, cuya fuente de pago sean provenientes de sus propias actividades.

COMERCIAL

Los créditos comerciales o de negocios se otorgan a personas que registren ventas anuales, iguales o superiores, a 100.000 dólares y cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas; de igual forma, a personas naturales que ejercen su profesión de manera independiente y que estén obligados a llevar contabilidad. La finalidad de este tipo de crédito es financiar actividades productivas.

ESTUDIANTIL

Consciente de que la educación es el porvenir de tus hijos, La Merced pone a tu disposición el Crédito estudiantil, para pago de: matrículas, pensiones, útiles escolares.

- Aprobación y Desembolso en 48 horas
- Monto desde los 300,00 hasta los 1000,00 dólares
- Cuota Fija
- Tasa Preferencial
- Plazo hasta 12 meses
- Seguro de Desgravamen
- Apoyamos la educación de tus hijos.

UNIVERSITARIOS Y DE POSTGRADOS.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced lanzó al mercado un nuevo producto que se ajusta a las necesidades y requerimientos de los socios y de la ciudadanía en general: el Crédito Universitario y de Postgrados.

Este producto está dirigido a jóvenes estudiantes desde 22 años en adelante y que estén cursando estudios de pregrado, así como a profesionales jóvenes.

El objetivo es incentivar a los estudiantes universitarios a concluir sus carreras y, a quienes ya lo han hecho, motivarles a realizar estudios de postgrado, así como solucionar, en parte, la deserción de los estudiantes y generar una cultura financiera en los estudiantes universitarios.

DE SALUD

La Cooperativa es amiga y piensa en la salud del socio y su familia.

Disponemos de un crédito ágil, fácil y oportuno, con un cupo pre-aprobado de 1500 dólares, a 24 meses plazo, para nuestros socios afiliados a la red de salud “Latino Clínica – La Merced”.

Los beneficiarios directos de los servicios de la Red de Salud “Latino Clínica – La Merced” podrán ser: el titular, cónyuge e hijos.

Forma parte de esta alianza y obtén los siguientes beneficios:

- Laboratorio Clínico 10 % de descuento
- Laboratorio Radiológico 10 % de descuento
- Farmacia 10 % de descuento
- Servicios de Hospitalización 10 % de descuento
- Servicio de Emergencia 10 % de descuento
- Ambulancia Traslados gratuitos a Latino Clínica por emergencias (No incluyen medicamentos durante el mismo)
- Consulta externa 10 % de descuento
- Cuidados de salud 10 % de descuento
- Crédito ágil y oportuno debido a la naturaleza de las situaciones, especialmente de emergencia.

PYMES

Son créditos que se otorgan a socios (personas naturales o jurídicas) cuyo destino esté direccionado para financiar diversas actividades productivas (ventas superiores a \$100.000 anuales).

Los principales aspectos a ser considerados en la evaluación son:

- Capacidad de pago del deudor y sus codeudores.
- Cobertura e idoneidad de las garantías.

- Experiencia crediticia.
- Riesgo de mercado y del entorno económico.
- Informe del negocio según inspección.
- Balances, declaraciones IVA, certificado de la Superintendencia de Compañías (empresas)" (www.lamerced.fin.ec)

3.6 ANÁLISIS FODA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.

El análisis FODA, es importante en todas las empresas debido a que es una herramienta que se utiliza para examinar la interacción entre las características particulares de la institución y del clima laboral en el cual trabajan sus empleados y el estudio en cuanto al servicio que brindan a sus socios.

El análisis FODA debe enfocarse hacia los factores claves para el éxito de la institución. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

A continuación se presenta el análisis FODA de la COAC Jardín Azuayo:

3.6.1 FORTALEZAS:

Los factores o situaciones internas con las que cuenta la cooperativa favorecen al cumplimiento de sus objetivos, los mismos que fueron identificados en base a la discusión y el razonamiento entre sus empleados.

3.6.2 OPORTUNIDADES:

Los factores que no son controlables por la cooperativa pero que pueden favorecer a la consecución de los objetivos propuestos.

3.6.3 DEBILIDADES:

Los factores internos negativos de la cooperativa limitan las posibilidades para el logro de los objetivos institucionales.

3.6.4 AMENAZAS:

De igual manera que en las oportunidades se identificaron las principales amenazas para el desarrollo de las actividades de la cooperativa al igual no son controladas internamente por la institución pero nos permite estar alertas para que no afecte al cumplimiento de sus objetivos.

CUADRO 1: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prestigio y confianza institucional. ➤ Reconocimiento que tiene a nivel nacional e internacional. ➤ Personal en constante capacitación. ➤ Solvencia ➤ Cumplimiento de las funciones encomendadas a sus empleados. ➤ Sólida estructura financiera ➤ Sistema Informático adecuado a las necesidades de la institución ➤ Variedad de servicios ➤ Asambleas locales de socios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ubicación no comercial y la Infraestructura física. ➤ La Seguridad del local. ➤ Baja promoción y publicidad de sus servicios ➤ Falta de gestión proactiva de la Institución. ➤ Morosidad. ➤ La calidad del servicio a los socios. ➤ La falta de información y comunicación entre empleados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliación al Sistema de Pagos Interbancarios. ➤ Nichos de mercado local. ➤ Desarrollo Local. ➤ Confianza en el Sistema Cooperativo. ➤ Líneas de crédito con entidades del sector público. ➤ Remesas del exterior ➤ Transacciones vía on-line 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia ➤ Capacidad de ahorro de los socios ➤ Factores climáticos y fenómenos naturales. ➤ Seguridad física. ➤ Crecimiento acelerado de número de socios que disminuye el nivel de atención al cliente

Autor: Claudia Marca

Fuente: FODA JARDÍN AZUAYO.

3.7 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

La muestra se define comúnmente como una parte pequeña de cualquier todo, seleccionada para su análisis. Para que tenga confiabilidad estadística la muestra ha de ser lo suficientemente grande como para representar de verdad al universo o población.

La fórmula que se utiliza para calcular el tamaño de muestra, es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Valores a estimar

$$n = ?$$

$$e = 5\% = 0.05 \text{ al } 10\% = 0.1 \text{ (precisión o error)}$$

$$Z = 2.58 \text{ para el } 99\% \text{ de confiabilidad y } 1\% \text{ error.}$$

$$Z = 1.96 \text{ (tabla de distribución normal para el } 95\% \text{ de confiabilidad y } 5\% \text{ error)}$$

$$Z = 1.64 \text{ para el } 90\% \text{ de confiabilidad y } 10\% \text{ error.}$$

$$N = 9360 \text{ (socios activos de la Coac Jardín Azuayo)}$$

$$p = 0.80$$

$$q = 0.20$$

Muestra de los socios.

El total de los socios activos de la Cooperativa Jardín Azuayo son 9.360 hasta la fecha que se realiza las encuestas, por lo tanto en base a este dato se calculará lo que es la muestra para saber cuántas encuestas se deben realizar.

$$n = \frac{(1,64)^2 (0,8)(1 - 0,8)(9360)}{(9360)(0,06)^2 + (1,64)^2 (0,8)(1 - 0,8)}$$

$$n = \frac{(4027,94496)}{(34.126336)}$$

$$n = \mathbf{118,03} \text{ Socios}$$

Muestra de los empleados.

El total de los empleados de la Cooperativa Jardín Azuayo agencia Gualaceo son 14, es una cantidad pequeña como para calcular una muestra, por lo tanto se realizará las encuestas a todos los empleados.

$$\mathbf{N = 14 \text{ empleados.}}$$

3.7.1 CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.

Soy estudiante de la Universidad Israel, ayúdeme por favor llenando esta encuesta que facilitará para elaborar el plan estratégico 2014 – 2018.

¿Cómo conoce a la cooperativa Jardín Azuayo?

Familiares_____

Amistades_____

Internet_____

Prensa_____

Otros_____

¿Cuál fue la razón que le motivo abrir la cuenta en la Cooperativa?

Ahorros_____

Crédito_____

Otros_____

¿Conoce los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa?

Si _____

No _____

¿Cuál de los siguientes servicios lo realiza en la Cooperativa?

Ahorros _____

Pago de servicios Básicos_____

Inversiones _____

Cobro del bono _____

Créditos _____

Otros _____

¿Con que frecuencia realiza créditos en la Cooperativa?

6 meses _____

1 año _____

2 años _____

Más de 3 años _____

No tiene_____

¿Cree usted que los empleados de la cooperativa están aptos para desempeñar su labor?

Si _____

No _____

¿Cómo calificaría usted la atención brindada a los socios por parte de los empleados de la Cooperativa?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

¿Porque medio publicitario le gustaría que difunda los servicios que presta la cooperativa?

TV _____

Radio _____

Prensa _____

Otros_____

¿En los últimos seis meses, qué problemas ha tenido al realizar sus transacciones?

Horario incomodo _____

Tasas de interés _____

Falta de agilidad en el servicio _____

Fallas en el sistema_____

Mala información del personal_____

Ningún Problema_____



3.7.2 CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA



Soy estudiante de la Universidad Israel, ayúdeme por favor llenando esta encuesta que facilitará para elaborar el plan estratégico 2014 – 2018.

¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa?

Si _____

No _____

¿Conoce con exactitud los objetivos que persigue la Cooperativa?

Si _____

No _____

¿Qué beneficios adicionales goza dentro de la institución?

Capacitación _____

Mejoras salariales _____

Motivación _____

Asensos y desarrollo

Incentivos económicos _____

Profesional _____

¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato superior?

Si _____

No _____

¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente una atención efectiva y de calidad?

Si _____

No _____

¿Las condiciones de trabajo son mejores en la Cooperativa, que en otras instituciones?

Si _____

No _____

3.7.3 TABULACIÓN DE DATOS

3.7.3.1 CUESTIONARIO A SOCIOS.- Una vez realizada las encuestas a los socios se presenta los resultados y se interpreta graficamente los datos recopilados.

1. ¿Cómo conoce a la cooperativa Jardín Azuayo?

TABLA 5: PREGUNTA 1

Familiares	68	57,63%
Amistades	20	16,95%
Internet	3	2,54%
Prensa	7	5,93%
Otros	20	16,95%
TOTAL	118	100,00%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios



GRAFICO 3: PREGUNTA 1

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De las 118 personas encuestadas que representan el 100% de socios de la COAC Jardín Azuayo, el 57.63%(68 socios) conocen a la Cooperativa por medio de sus familiares, mientras que el 16.95% (20 socios) por sus amistades, el 2,54%(3 socios) mediante el internet, el 5.93%(7 socios) por la prensa y el 16.95%(20 socios) conocen a Jardín Azuayo por otros medios.

2. ¿Cuál fue la razón que le motivo abrir la cuenta en la Cooperativa?

TABLA 6: PREGUNTA 2

Ahorros	52	44,07%
Crédito	49	41,53%
Otros	17	14,41%
TOTAL	118	100%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

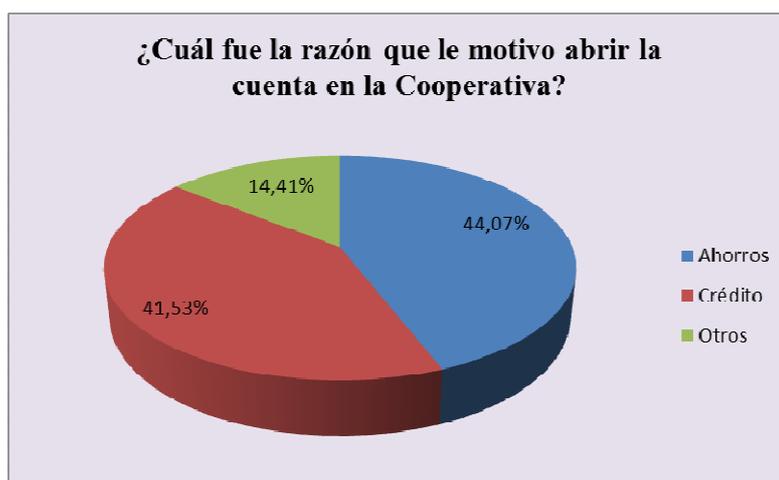


GRAFICO 4: PREGUNTA 2

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De las 118 personas encuestadas que representan el 100% de socios de la COAC Jardín Azuayo, el 44,07%(52 socios) abrieron sus cuentas para Ahorrar, mientras que el 41.53% (49 socios) abrieron sus cuentas para solicitar créditos, y el 14,41%(17 socios) les motivo aperturar sus cuentas en la cooperativa para recibir otros servicios.

3. ¿Conoce los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa?

TABLA 7: PREGUNTA 3

Si	78	66,10%
No	40	33,90%
TOTAL	118	100%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios



GRAFICO 5: PREGUNTA 3

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De las 118 personas encuestadas que representan el 100% de socios de la COAC Jardín Azuayo, el 66,10%(78 socios) si conocen los servicios y beneficios que brinda la Cooperativa, mientras que el 33.90% (40 socios) no conocen los servicios y beneficios que brinda la Cooperativa Jardín Azuayo.

4. ¿Cuál de los siguientes servicios lo realiza en la Cooperativa?

TABLA 8: PREGUNTA 4

Ahorros	52	44,07%
Inversiones	10	8,47%
Créditos	38	32,20%
Pago de ser. Básicos	8	6,78%
Cobro del bono	1	0,85%
Otros	9	7,63%
TOTAL	118	100,00%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios



GRAFICO 6: PREGUNTA 4

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De las 118 personas encuestadas que representan el 100% de socios de la COAC Jardín Azuayo, el 57.63%(68 socios) conocen a la Cooperativa por medio de sus familiares, mientras que el 16.95% (20 socios) por sus amistades, el 2,54%(3 socios) mediante el internet, el 5.93%(7 socios) por la prensa y el 16.95%(20 socios) conocen a Jardín Azuayo por otros medios.

5. ¿Con que frecuencia realiza créditos en la Cooperativa?

TABLA 9: PREGUNTA 5

6 meses	23	19,49%
1 año	31	26,27%
2 años	18	15,25%
Más de 3 años	31	26,27%
No tiene	15	12,71%
TOTAL	118	100,00%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

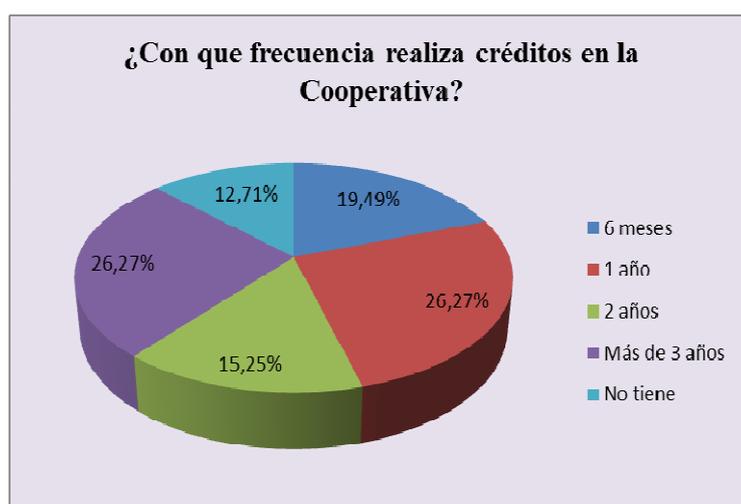


GRAFICO 7: PREGUNTA 5

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De las 118 personas encuestadas que representan el 100% de socios de la COAC Jardín Azuayo, el 19,49%(23 socios) realizan créditos cada 6 meses, mientras que el 26,27% (31 socios) cada año, el 12,25%(18 socios) cada 2 años, el 26,27%(31 socios) lo realizan más de 3 años y el 12,71%(15 socios) no realizan créditos en Jardín Azuayo.

6. ¿Cree usted que los empleados de la cooperativa están aptos para desempeñar su labor?

TABLA 10: PREGUNTA 6

Si	113	95,76%
No	5	4,24%
TOTAL	118	100,00%

Autor: Claudia Marca
Fuente: Encuestas a socios



GRAFICO 8: PREGUNTA 6

Autor: Claudia Marca
Fuente: Encuestas a socios

De las 118 personas encuestadas que representan el 100% de socios de la COAC Jardín Azuayo, el 95,76%(113 socios) creen que los empleados si están aptos para desempeñar sus labores y el 4,24%(5 socios) creen que los empleados no están aptos para desempeñar sus labores

7. ¿Cómo calificaría usted la atención brindada a los socios por parte de los empleados de la Cooperativa?

TABLA 11: PREGUNTA 7

Excelente	35	29,66%
Buena	74	62,71%
Regular	8	6,78%
Mala	1	0,85%
TOTAL	118	100,00%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

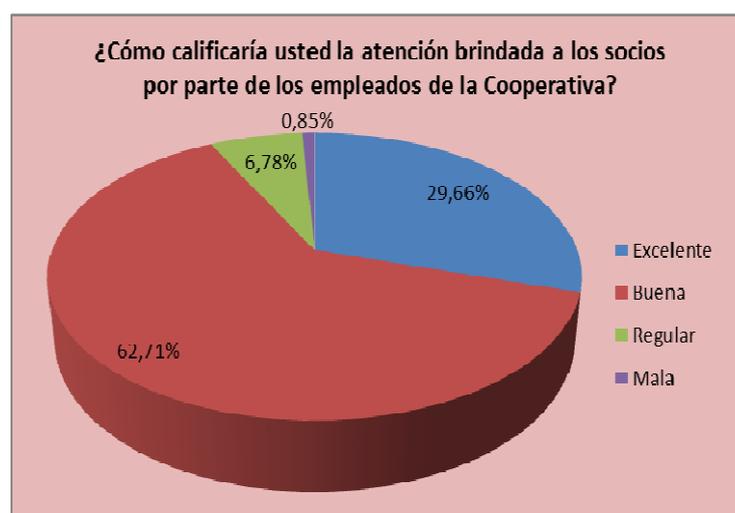


GRAFICO 9: PREGUNTA 7

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De las 118 personas encuestadas que representan el 100% de socios de la COAC Jardín Azuayo, el 29,66%(35 socios) califican como excelente la atención brindada por sus empleados, mientras que el 62,71% (74 socios) califican como buena, el 6,78%(8 socios) califican como regular, y el 0,85%(1 socios) creen que la atención brindada por sus empleados es mala.

8. ¿Porque medio publicitario le gustaría que difunda los servicios que presta la cooperativa?

TABLA 12: PREGUNTA 8

TV	87	73,73%
Radio	14	11,86%
Prensa	14	11,86%
Otros	3	2,54%
TOTAL	118	100,00%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios



GRAFICO 10: PREGUNTA 8

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De las 118 personas encuestadas que representan el 100% de socios de la COAC Jardín Azuayo, el 73,73%(87 socios) les gustaría que se difunda los servicios por medio de la TV, mientras que el 11,86% (14 socios) por medio de la radio, el 11,86%(14 socios) mediante la prensa, y el 2,54%(3 socios) en otros medios como el internet.

9. ¿En los últimos seis meses, qué problemas ha tenido al realizar sus transacciones?

TABLA 13: PREGUNTA 9

Horario incomodo	5	4,24%
Tasas de interés	1	0,85%
Falta de agilidad en el servicio	2	1,69%
Fallas en el sistema	25	21,19%
Mala información del personal	3	2,54%
Ningún Problema	82	69,49%
TOTAL	118	100,00%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

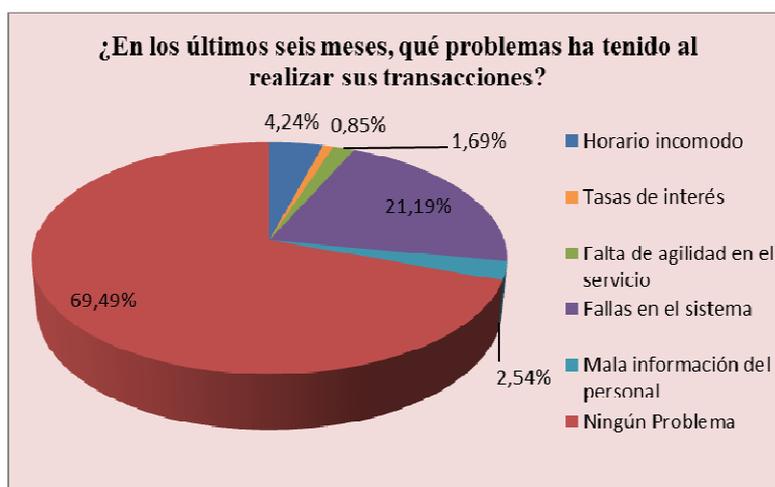


GRAFICO 11: PREGUNTA 9

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De las 118 personas encuestadas que representan el 100% de socios de la COAC Jardín Azuayo, el 4,24%(5 socios) han tenido inconvenientes por el horario incomodo, mientras que el 0,85% (1 socio) por las tasa de interés, el 1,69%(2 socios) por la falta de agilidad, el 21,19%(25 socios) por fallas en el sistema, el 2,54%(3 socios) por mala información del personal y el 69,49%(82 socios) no han tenido problemas en los últimos 6 meses.

3.7.3.2 CUESTIONARIO EMPLEADOS

10. ¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa?

TABLA 14: PREGUNTA 10

Si	12	85,71%
No	2	14,29%
TOTAL	14	100,00%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

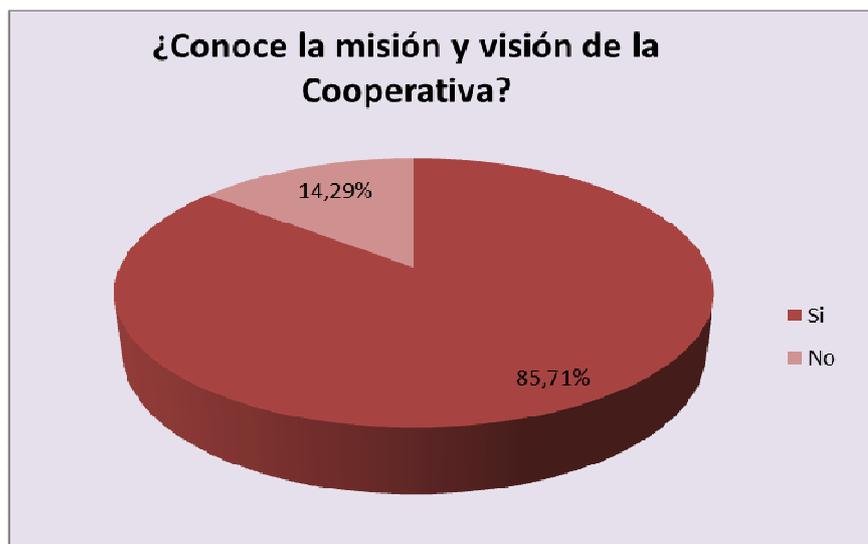


GRAFICO 12: PREGUNTA 10

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De los 14 personas que representa el 100% de empleados encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo el 85.71% (12 empleados), conocen la misión de la Cooperativa, mientras que el 14,29%(2 empleados) no conocen la misión de la cooperativa por lo que se percibe falta de capacitación.

11. ¿Conoce con exactitud los objetivos que persigue la Cooperativa?

TABLA 15: PREGUNTA 11

Si	11	78,57%
No	3	21,43%
TOTAL	14	100,00%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios



GRAFICO 13: PREGUNTA 11

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De los 14 personas que representa el 100% de empleados encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo el 78,57% (11 empleados), conocen los objetivos que persigue la Cooperativa, mientras que el 21,43%(3 empleados) no conocen los objetivos de la cooperativa por lo que se percibe falta de capacitación para poder dirigirse por las mismas mestas.

12. ¿Qué beneficios adicionales goza dentro de la institución?

TABLA 16: PREGUNTA 12

Capacitación	10	71,43%
Motivación	2	14,29%
Incentivos económicos	1	7,14%
Mejoras salariales	0	
Asensos y desarrollo profesional	1	7,14%
	14	100,00%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

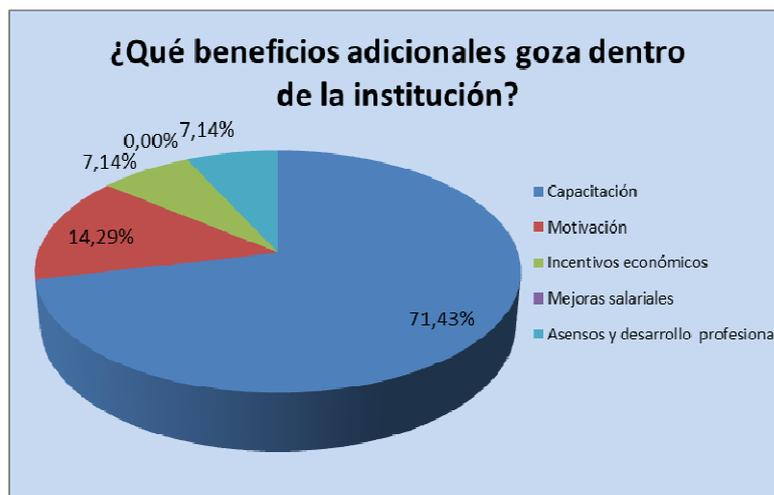


GRAFICO 14: PREGUNTA 12

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De los 14 personas que representa el 100% de empleados encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo el 85,71% (12 empleados), conocen la misión de la Cooperativa, mientras que el 14,29% (2 empleados) no conocen la misión de la cooperativa por lo que se percibe falta de capacitación.

13.- ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato superior?

TABLA 17: PREGUNTA 13

Si	11	78,57%
No	3	21,43%
TOTAL	14	100,00%

Autor: Claudia Marca
Fuente: Encuestas a socios

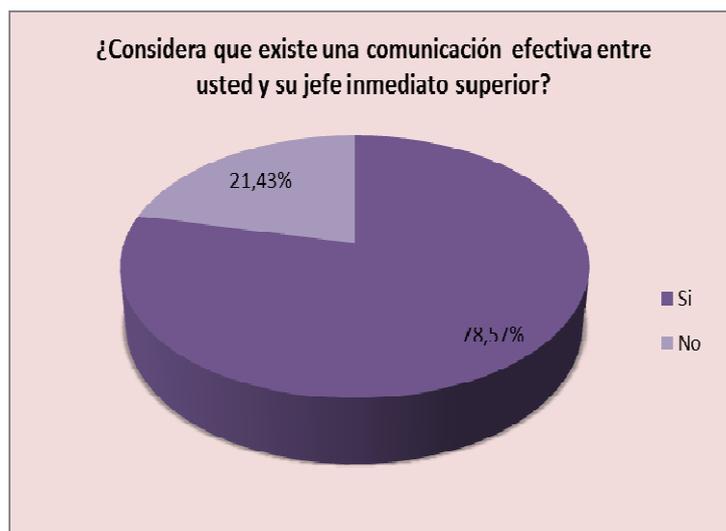


GRAFICO 15: PREGUNTA 13

Autor: Claudia Marca
Fuente: Encuestas a socios

De los 14 personas que representa el 100% de empleados encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo el 78,57% (11 empleados), consideran que si existen una comunicación con su jefe inmediato superior, mientras que el 21,43%(3 empleados) no consideran que existe una comunicación con su jefe inmediato superior, se percibe que no existe una buena comunicación.

14.- ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente una atención efectiva y de calidad?

TABLA 18: PREGUNTA 14

Si	9	64,29%
No	5	35,71%
TOTAL	14	100,00%

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

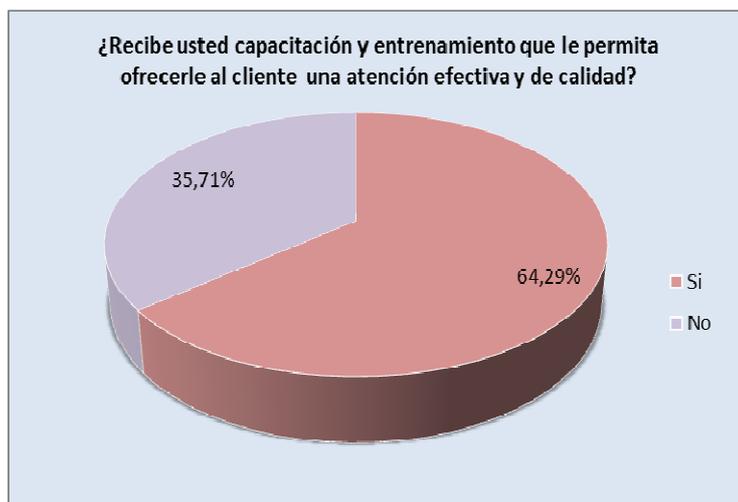


GRAFICO 16: PREGUNTA 14

Autor: Claudia Marca

Fuente: Encuestas a socios

De los 14 personas que representa el 100% de empleados encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo el 64,29% (9 empleados), consideran que si reciben capacitación y entrenamiento para ofrecer una atención efectiva y de calidad, mientras que el 35,71%(5 empleados) consideran que no reciben capacitación y entrenamiento para ofrecer una atención efectiva y de calidad, se observa que no todos los empleados están capacitados para ofrecer una atención de calidad.

15.- ¿Las condiciones de trabajo son mejores en la Cooperativa, que en otras instituciones?

TABLA 19: PREGUNTA 15

Si	12	85,71%
No	2	14,29%
TOTAL	14	100,00%

Autor: Claudia Marca
Fuente: Encuestas a socios

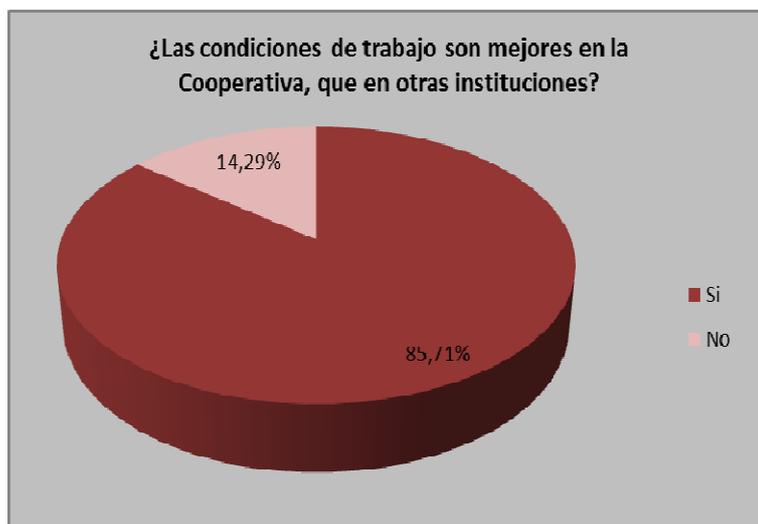


GRAFICO 17: PREGUNTA 15

Autor: Claudia Marca
Fuente: Encuestas a socios

De los 14 personas que representa el 100% de empleados encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo el 85,71% (12 empleados), consideran que las condiciones de trabajo son mejores que en otras instituciones, mientras que el 14,29%(2 empleados) consideran que las condiciones de trabajo no son las mejores que en otras instituciones, se observa que no todos los empleados están a gusto de trabajar en la institución.

3.7.4 INTERPRETACIÓN A PREGUNTAS DE ENCUESTAS.

Cuestionario a socios.

Luego de tabular los datos del cuestionario de preguntas realizados a los socios de la Coac Jardín Azuayo se observó que a pesar de no tener publicidad y propaganda en la cooperativa ingresan los socios por la confianza que tienen sus familiares y amistades eso hace que crezca en número de socios, otro factor importante es que abren sus cuentas para el ahorro eso hace que tenga más recursos para incrementar la colocación a los demás socios, en cuanto a la atención y el servicio que brinda por parte de sus empleados vemos que no alcanza al nivel excelente como se quisiera, falta más amabilidad para que tanto los socios como clientes estén completamente satisfechos de la atención brindada.

La cooperativa no debe descuidar en brindar mayor información a sus socios mediante la difusión de sus servicios en medios de la localidad, principalmente en la TV, con más publicidad se cree que crezca un nivel mayor tanto en socios como en la parte financiera.

Y por último mejorar el sistema para evitar que los socios se demoren al momento de recibir un servicio en las distintas áreas que tiene la Cooperativa.

Cuestionario a empleados.

En cuanto a los empleados se puede percibir que no todos conocen los objetivos que persigue la cooperativa, no se sienten motivados eso hace que se debilite la comunicación e información en las diferentes áreas, en la parte de capacitación en atención al cliente que es lo más importante vemos que un porcentaje alto no recibe capacitación para brindar una atención de calidad, los empleados de la cooperativa deben estar capacitados y motivados para lograr el objetivo que persigue Jardín Azuayo.

CAPÍTULO IV

4.1 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2014 - 2018 DE LA COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA GUALACEO.

De acuerdo al análisis previo realizado de la situación actual de la Cooperativa y teniendo como sustento teórico las diferentes posibilidades y opciones de mejoramiento de acuerdo a las necesidades de un mercado cada vez más competitivo, se presenta a continuación el desarrollo del plan estratégico 2014 - 2018 de la Coac Jardín Azuayo agencia Gualaceo.

Para el diseño del plan estratégico de la oficina Gualaceo se propone trabajar en tres momentos.

El primero se refiere a una etapa de negociación inicial.

La segunda etapa se refiere a un proceso de diagnóstico y

La tercera etapa se refiere al proceso de planificación propiamente dicho.

4.1.1 PRIMERA ETAPA: NEGOCIACIÓN INICIAL

Constituye la etapa en la que nos ponemos de acuerdo en ¿cómo vamos a realizar nuestro plan estratégico?; es decir en la ruta del plan, los actores involucrados, la metodología a utilizar, los tiempos necesarios, entre otros. Para el caso de la Cooperativa se está incorporando las metodologías de investigación participativas como herramientas de construcción del plan estratégico.

La cooperativa jardín azuayo se basa en 6 factores diferenciales en cuanto a los servicios financieros, trato y atención, comunicación e información, participación, capacitación y relaciones con la comunidad - alianzas estratégicas

En esta etapa se realizaron trabajos conjuntamente con directivos, asambleas de socios lo que se recopila la siguiente información:

4.1.1.1 FACTOR DIFERENCIAL: SERVICIOS FINANCIEROS

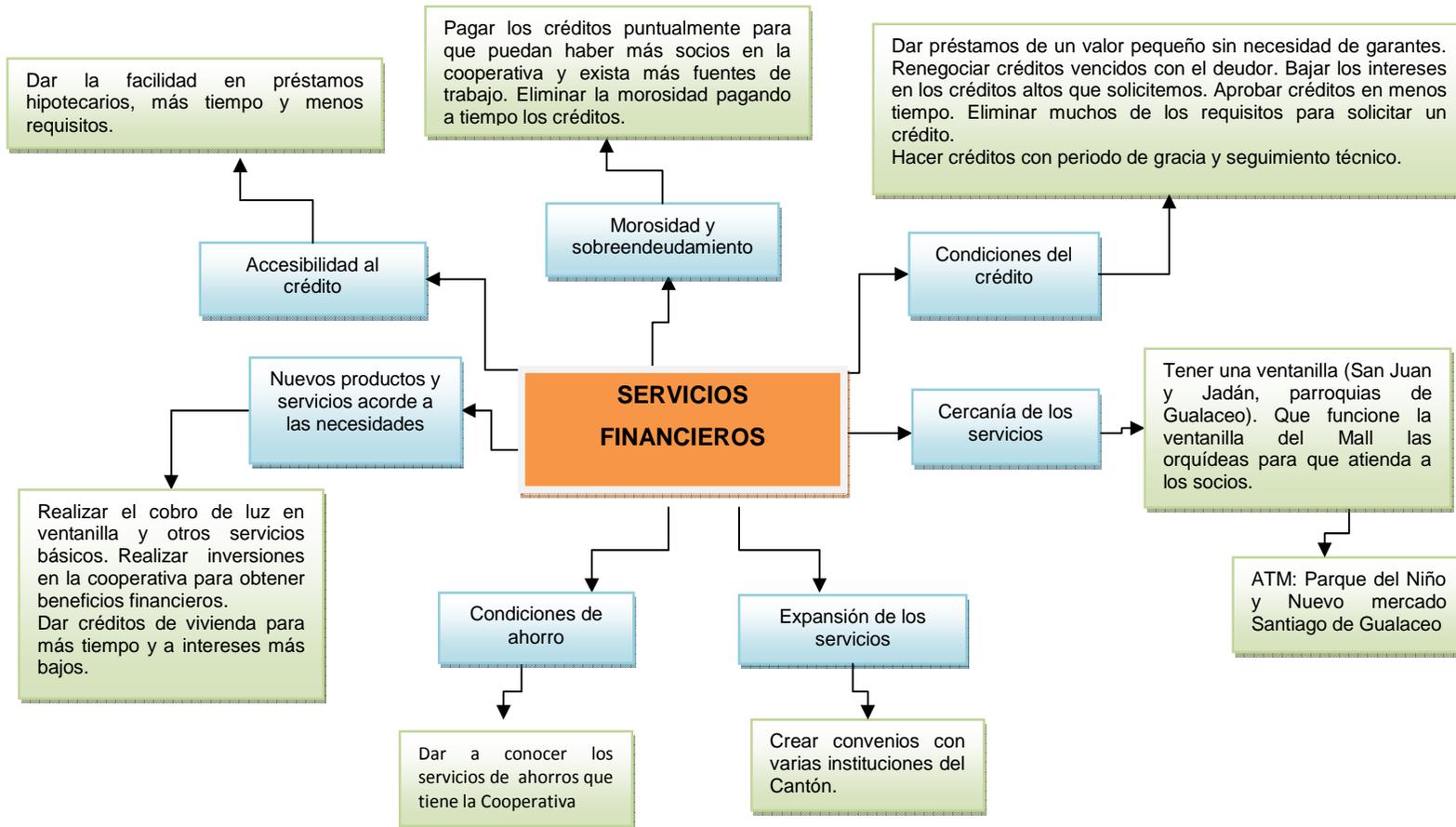


GRAFICO 18: SERVICIOS FINANCIEROS

Autor: Claudia Marca
Fuente: Encuestas a socios

4.1.1.2 FACTOR DIFERENCIAL: TRATO Y ATENCIÓN



GRAFICO 19: TRATO Y ATENCIÓN

Autor: Claudia Marca
Fuente: Encuestas a socios

4.1.1.3 FACTOR DIFERENCIAL: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN



GRAFICO 20: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Autor: Claudia Marca
 Fuente: Encuestas a socios

4.1.1.4 FACTOR DIFERENCIAL: PARTICIPACIÓN

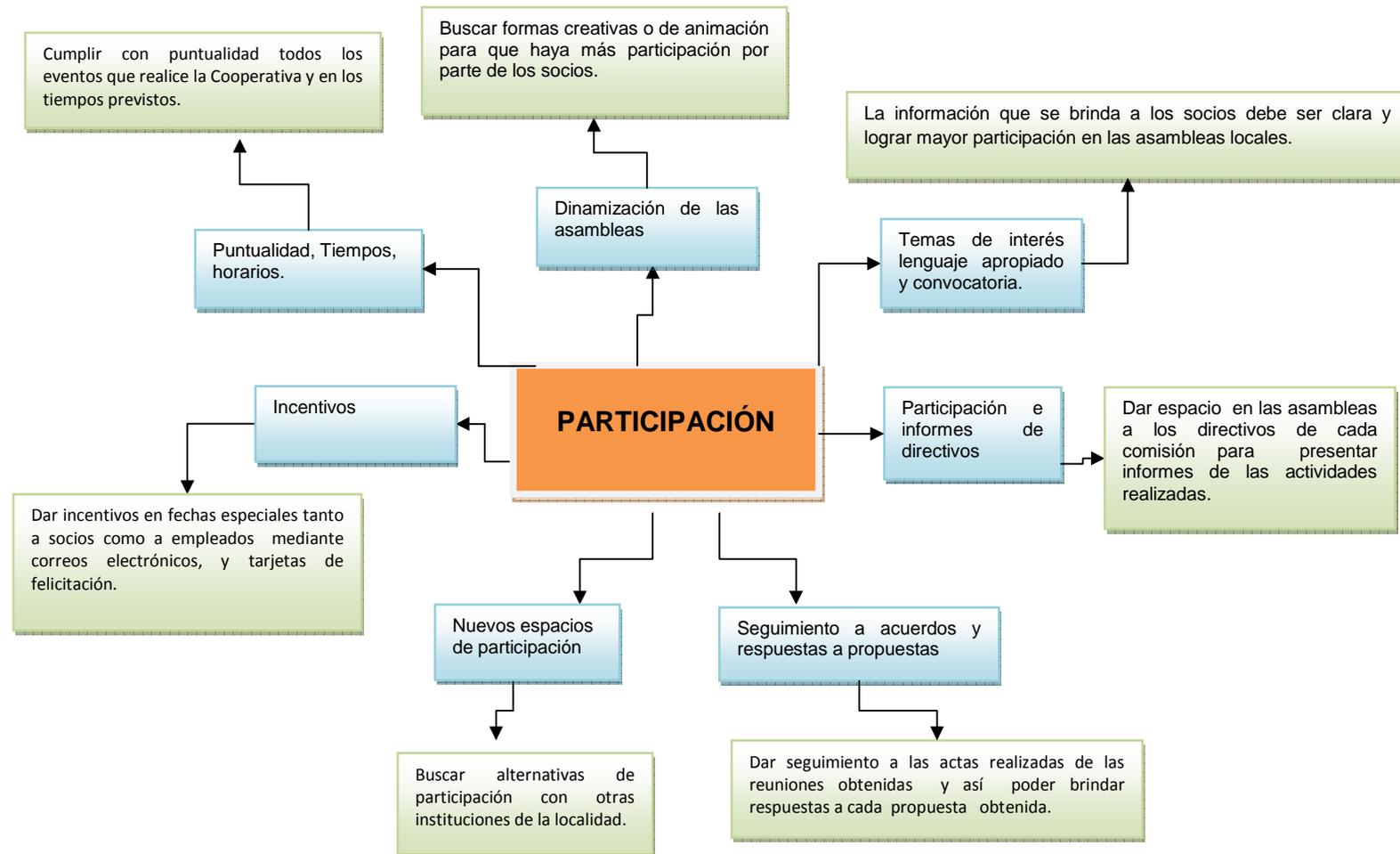


GRAFICO 21 PARTICIPACION

Autor: Claudia Marca
 Fuente: Encuestas a socios

4.1.1.5 FACTOR DIFERENCIAL: CAPACITACIÓN

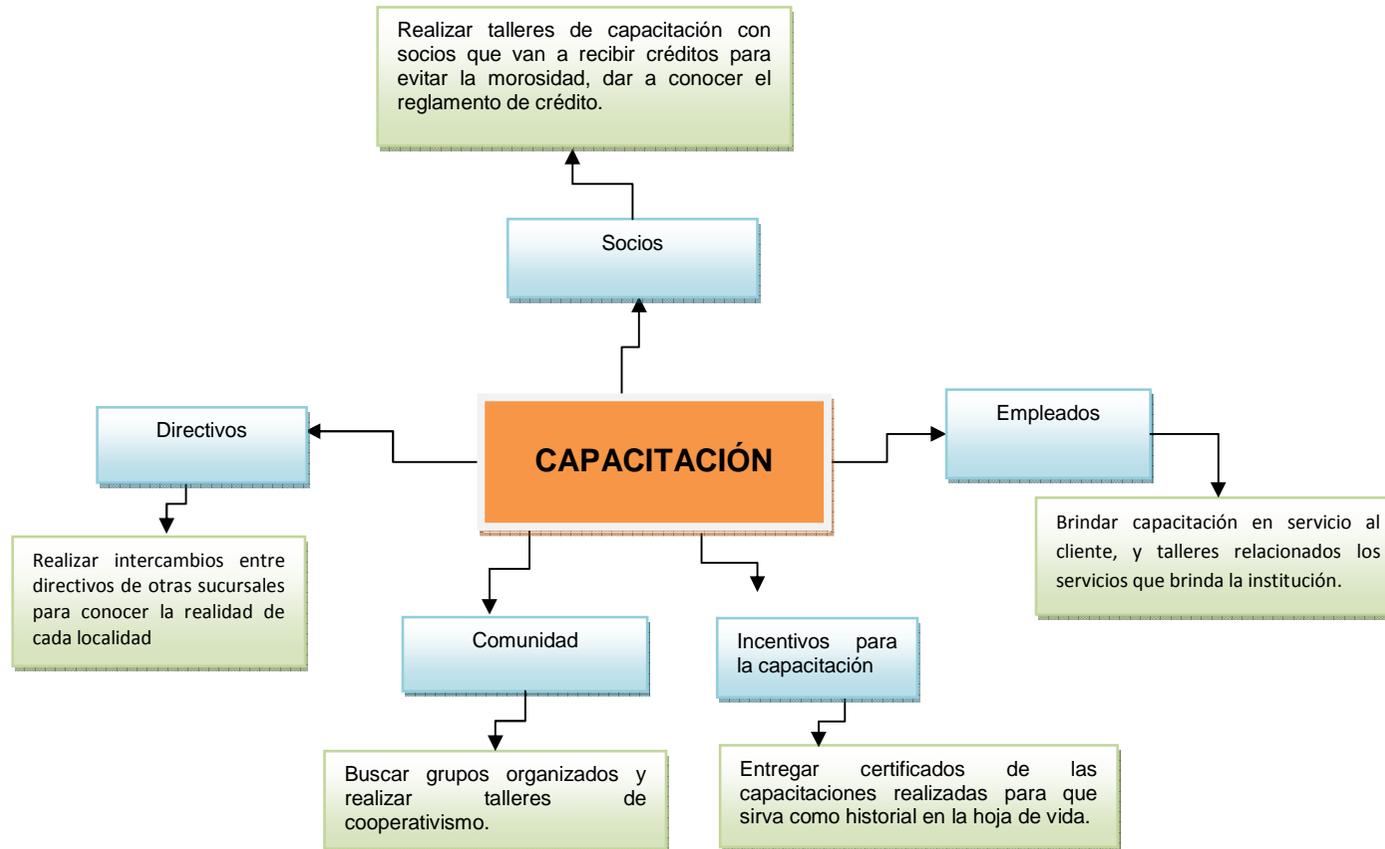


GRAFICO 21: CAPACITACIÓN

Autor: Claudia Marca
Fuente: Encuestas a socios

4.1.1.6 FACTOR DIFERENCIAL: RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

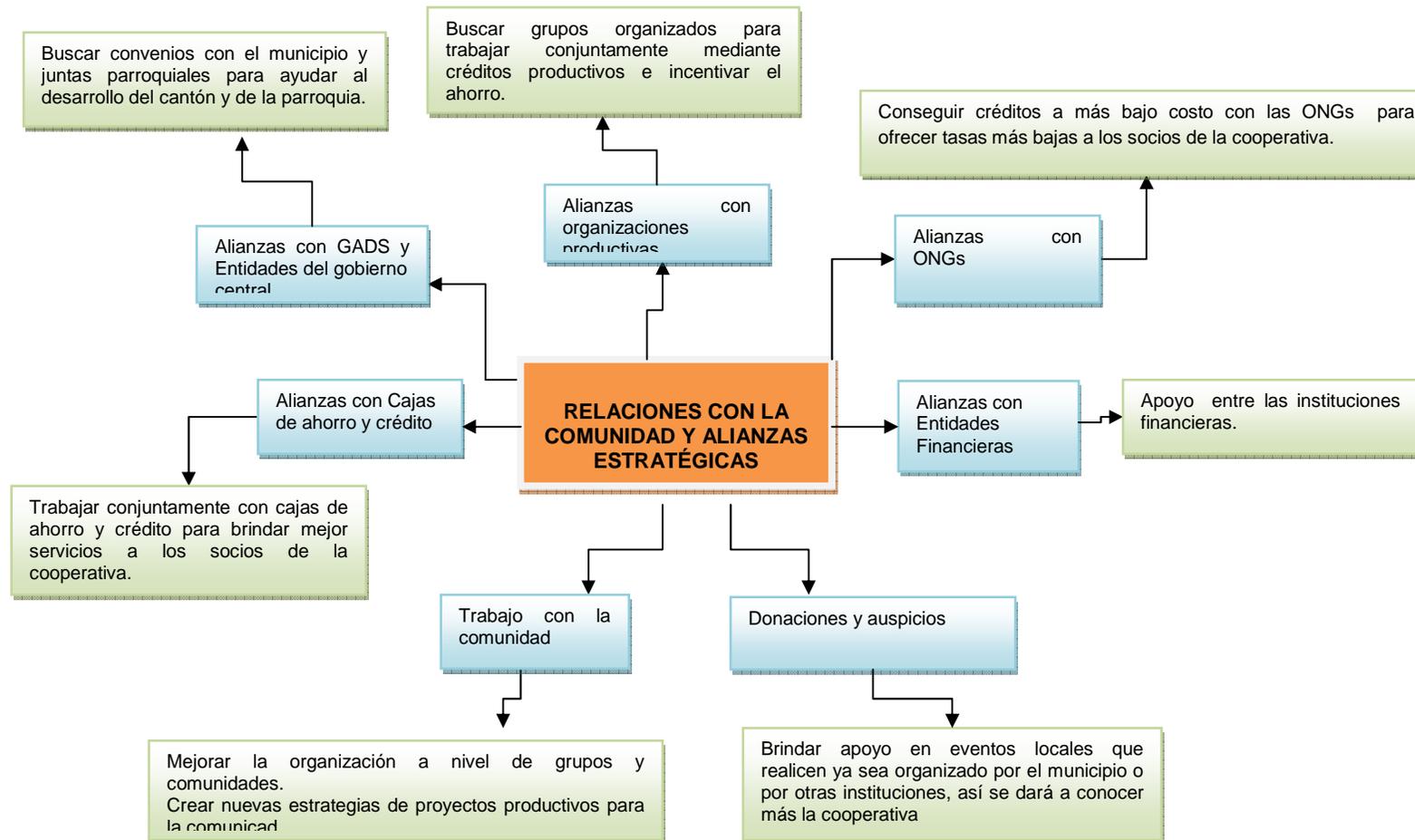


GRAFICO 22: RELACIONES CON LA COMUNIDAD ALIANZAS ESTRATEGICAS.

Autor: Claudia Marca
Fuente: Encuestas a socios

4.1.2 SEGUNDA ETAPA: DIAGNOSTICO

En las organizaciones se debe hacer algo similar. Para ello, es necesario “escuchar” para identificar problemas y trabajar sobre ellos.

Pero para llegar a determinar esos problemas, tenemos necesariamente que pasar por devolver esa información recolectada. Para poder profundizar y llegar al problema.

¿A quiénes escuchar?

Por lo menos se ha identificado en términos genéricos a tres actores a los que pueden escuchar las oficinas.

A expertos:

En las oficinas existen estudios sobre clima laboral, posicionamiento, percepción de la calidad, satisfacción de directivos, informes de auditorías, etc. que revelan pistas relevantes para fortalecer el trabajo de cada oficina. Hablamos también de información secundaria, es decir planes de desarrollo cantonal.

A actores con los cuales se relaciona la cooperativa.

Para poder reforzar la acción de la oficina y de la Cooperativa en su conjunto, es necesario conocer el punto de vista de los actores con quienes estamos en interacción: socios, directivos, asociaciones de productores, municipios, juntas parroquiales, iglesia etc. Saber no solo qué necesidades o expectativas tienen sino también cómo se podría reforzar las relaciones de trabajo con estos actores.

A los miembros del equipo de la oficina:

Los miembros del equipo de la oficina dominan su campo de acción y conocen su propio contexto. Tienen un análisis, un saber que no tienen los otros actores escuchados. Es cruzando el análisis de los profesionales de la oficina con los

insumos de los otros actores que se podrá construir un plan estratégico viable y eficiente.

Se trabaja con las organizaciones a las que se van a realizar escuchas que de una u otra manera están ligadas a la Cooperativa y se sistematiza quedando de la siguiente manera.

CUADRO 2: SISTEMATIZACION DE ESCUCHAS

SISTEMATIZACION DE ESCUCHAS						
Actores \ Factores diferenciados	SERVICIOS FINANCIEROS Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	CONFIANZA, TRATO, CERCANIA, ATENCIÓN	COMUNICACIÓN E INFORMACION	CAPACITACION	PARTICIPACION	RELACION CON LA COMUNIDAD, ALIANZAS ESTRATEGICAS
Centros Comerciales	Hace falta ampliar los servicios como puede ser chequeras o por lo menos órdenes de pago.	1.- Deben de contar con un plan de seguridad para los socios 2.- Tiene el local que se encuentra alejado de los negocios,	1.- En la página WEB contar con un agente de crédito que este en línea (Chat en línea) 2.- Dejar los informativos en nuestros negocios para que la gente se entere de las cosas que está pasando en la cooperativa.	1.- Que nos den capacitación ya que nosotros también trabajamos con gente y necesitamos dar un buen servicio (Cooperativismo social)	1.- Deben tener un programa de incentivos para que los socios asistan a las reuniones	1.- Hacer convenio con los centros comerciales para entregar los bienes a los que son socios de la cooperativa a un costo más bajo o financiar crédito
Centro Educativos	1.- Incentivar a los niños al ahorro (crear un producto exclusivo de ellos (ahorro Infantil) 2.- La apertura de la cuenta a los niños de las escuelas que mantenemos convenio sea gratis. 3.- Debe buscar extenderse a lo largo del cantón, colocar ventanillas.	1.- Mejorar la atención las cajas, compañeras demasiado serias y a veces hasta déspotas	1.- Dar charlas a los padres de familia en reuniones de las escuelas para motivar el ahorro y no el consumismo 2.- Hacer trípticos para las escuelas encaminadas al ahorro infantil.	1.- Retomar los talleres de cooperativismo que hace tiempo daban a los compañeros maestros	1.- A todos los socios entregar un quintal de arroz o azúcar buscando la participación de los mismos	1.- Tenemos que profundizar los convenios firmados con las instituciones educativas que estos no solo sea para entrega de créditos sino podemos aprovechar para capacitaciones tanto a padres de familia como profesores

<p>Sindicato de Chóferes</p>	<p>1.- Les hace falta tener asesores comerciales. 2.- Mantener un servicio de post venta 3.- Buscar mayor competitividad ser proactivos y no reactivos 4.- La gente se mueve en la forma de hacer mejor y menor tiempo las cosas, deben unificar los servicios de pago, como; agua, luz, teléfono, TV cable</p>	<p>- La infraestructura que tienen es pequeña, falta ampliar para la cantidad de socios - La cooperativa tiene que salir a buscar socios para ahorros y crédito, no sentarse a esperar, hay mucha competencia -Ampliar los horarios de atención en las cajas y atender el sábado ya que los socios necesitan hacer sus transacciones y buscan otra institución financiera que de todas las facilidades.</p>	<p>1. Este proceso que están haciendo de querer saber las opiniones de los socios es muy representativo 2.- Deben tratar de que todos se enteren lo que están haciendo, utilizando los medios de comunicación</p>	<p>1.- Dar un valor agregado a los servicios que tienen, crédito con capacitación en la rama que desean producir o invertir</p>	<p>1.- Abrir los espacios a las redes sociales, dar a conocer los servicios que tienen y que beneficios obtengo de ellos</p>	<p>1.- Es bueno que empiezan a formar convenios con algunas instituciones, para que tengamos los socios mayores beneficios</p>
<p>CENTRO Comercial la Orquídeas</p>	<p>1.- Existe demasiada tardanza en la apertura de ventanilla, al parecer el proceso que tiene la cooperativa es lento 2.- Falta cajeros a nivel del cantón con uno solo y tan lejos del centro no da un buen servicio</p>	<p>1.- Tenemos mucha confianza en Uds. Pero hay otras instituciones que prestan con mayor agilidad sus servicios</p>	<p>1.- Nunca auspician ningún evento, todos saben que no les gusta apoyar , pero otras instituciones si lo hacen 2.- Fuera bueno que utilicen la TV para promocionar sus servicios.</p>	<p>- Somos bastantes socios y a veces nos resulta difícil podernos de acuerdo en nuestra organización, fuera bueno que nos entregue a los representantes pauta para saber cómo tenemos que llegar a ellos (capacitación)</p>	<p>1.- Hace falta mayor seriedad en la cosas que ofrecen, solo allí podemos ver los frutos para una participación de los socios</p>	<p>1.- Tenemos un convenio firmado con ud para la entrega de crédito a la compañía, pero cuando nos acercamos a pedir no nos pueden ofrecer mejor opciones, sino las mismas que todos los socios, entonces para que se firma</p>

MIES – Gualaceo	1.- Trabajan con una propuesta financiera para la comunidad en cuanto al trabajo con grupos organizados, tiene tasa de interés competitivo, falta promocionar. 2.-La cooperativa debe de crear un producto que sea destinado para trabajar con créditos productivos mediante el BDH	1.-Deben buscar la forma de tener mayor cobertura en sus servicios, para que llegue a todos los sectores	1.-Tener su información en diferentes medios de comunicación, con eso llegarían a tener mayor cantidad de socios	1.- Realizar un proceso de capacitación para la gente que cobre el bono, con el fin de estos dineros sean destinados para el ahorro o inversión y no para el consumismo	1.-Deben promover la participación mediante la información clara y concreta, con eso lograrán que más gente de sus opiniones	1.- Todas las cooperativas deben buscar la forma de tener cooperación entre todas, con eso evitaran que se peleen entre sí para ganar socios. 2.- Tener convenio con el MIES para la entrega de créditos productivos
Jefe Político	1.- No conozco mucho de la cooperativa, pero me han dicho que es muy buena por los créditos que ofrece, tienen una tasa de interés menor que cualquier otra institución financiera	1.- Los empleados que he visto son todos del cantón, eso es muy importante porque generan puestos de trabajo para nuestra gente	2.- Nunca se ha escuchado sus servicios en ningún medio de comunicación, y ese es importante ya que otras instituciones financiera utilizan esos medios para llegar a la gente, y con eso atraen más clientes	1.- Hay mucha gente que necesita capacitación en diferentes ramas, si ustedes estuvieran en la capacidad de brindar charlas, en especial en los sectores rurales ya que son ellos quienes se dedican a actividades agrícolas, ganaderas, artesanales.	1.- Nunca he asistido a una reunión convocada por la cooperativa, por falta de interés, nunca he sabido que tengan algún tipo de intensivos como tiene otras	1.- Fuera bueno que se puedan realizar convenios con las juntas parroquiales para el apoyo en créditos a bajas tasas de interés
Directivos	1.- Los socios y directivos siempre hemos venido pidiendo créditos de vivienda pero no se hace nada para que salgan. 2.-Hance falta	1.- Hace falta presentación al personal (UNIFORMES) 2.-Cumplir con los aspectos que piden los socios eso dará mayor confianza.	1.- Buscar medios de comunicación efectivos, como radio, televisión, o la prensa	1.- La capacitación es importante, no solo a los directivos sino también los socios, con eso lograríamos que los futuros dirigentes sean personas	1.-Incentivar a los socios a participar en las reuniones locales, ya que desde allí empieza el fortalecimiento 2.- Cumplir con los horarios	1.- Buscar hacer convenios con diferentes centros médicos, farmacias , centros comerciales para que exista un descuento para los socios y sus

	manejar órdenes de pago			comprometidas que apoyen y no solos sean elegidos para ese momento y luego se olvidan.	establecidos en las reuniones 3.- Tratar temas de importancia para la cooperativa, como son servicios, informes etc.	familiares
Organizaciones Productivas	1.- Tiene buenas tasas de interés para los grupos organizados 2.- Colocar ventanillas de atención en San Juan, Jadán	1.- Debe haber una persona que siempre este visitando a las organizaciones, dando a conocer nuevos servicios o simplemente profundizando los mismo	1.- Usd no tiene propaganda en ningún lado, pero si fuera bueno que empiecen porque hay otras que les ganan	1.- Deben tener un programa de capacitación para productores	1.- Deben buscar algún tipo de incentivos para los socios , para que exista mayor participación en las reuniones locales, tal vez mas premios, mejorar el refrigerio	1.- Debe haber proyectos que busquen la integración de las organizaciones, producción, comercialización
Ex directivos	1.- Créditos con mejores condiciones, que puedan competir con el mercado 2.- Abrirse a los diferentes sectores con los servicios financieros que prestan	1.- Buscar un mejor local, donde exista mayores espacios buscando la comodidad de los socios.	1.- En los plasmas que hay en las oficinas deben colocar aspectos relacionados al cantón, experiencias de socios con crédito, que han emprendido sus negocios	1.- Iniciaron hace algún tiempo con un programa de capacitación para ex-directivos, pero se paralizó, pensamos que nos deben tomar más atención	1.- Deben crear espacios donde podamos participar, ya que podemos aportar con ideas aprovechando la experiencia que tenemos	1.- Buscar convenios que beneficien las dos partes tanto la cooperativa como la empresa u organización

Autor: Claudia Marca

Fuente: Escuchas a distintas organizaciones.

4.1.3 TERCERA ETAPA: PLANIFICAR

El producto concreto de esta etapa de la planificación es elaborar un mapa estratégico por oficina con sus correspondientes cuadros de mando, en base a los siguientes subproductos:

Objetivos estratégicos

Describe los resultados que la oficina desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos estratégicos de la oficina, deben apoyar a la consecución de los objetivos determinados en el Plan Estratégico Institucional y a sus políticas, en base al rol, competencias o funciones que le fueron asignadas en la institución.

Se debe recordar que los Objetivos estratégicos de la oficina son de mediano y largo plazo.

Construiremos la visión y misión que nos permita conocer el camino a recorrer para alcanzar dichos objetivos para el periodo 2014 – 2018.

Por lo tanto elaboraremos el POA para el año 2014 el mismo que nos guiaremos en base a los resultados del año 2013.

El POA para el año 2014 se elabora en base a los resultados del año 2013.

CUADRO 3: PLAN OPERATIVO ANUAL

POA 2014 OFICINA: GUALACEO

ELEMENTOS DIFERENCIADORES	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES CLAVES	RESPON	UNIDAD DE MEDIDA	META 2014	Programación Mensual de la Meta													
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
	1. A diciembre del 2014 las captaciones se incrementan en 2.640.000	Realizar visitas a socios clave para promocionar captaciones	Coordinador	Visitas	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
		Realizar llamadas a socios para promocionar captaciones	Captaciones	Llamadas	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		Auspiciar eventos de la localidad y participar en ferias en fechas especiales	Captaciones	Evento	2					1								1	
		Organizar expo feria en la localidad para posicionar los servicios de captaciones	Coordinador	Feria	1						1								
		Ofertar servicios en el periódico semanario el pueblo	Dep. comunic	Publicid	4				1			1			1				1
		Meta de Captaciones			2640000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000
	2. A diciembre del 2014 las colocaciones se incrementan en 2.520.000	Realizar llamadas a socios con calificación A para ofertar créditos inmediatos	Crédito	Llamadas	60	5	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	
Realizar convenios con instituciones para ofertar créditos con descuento a rol		Coordinador	Convenios	4			1			1			1				1		
Ofertar créditos productivos a grupos organizados		Crédito	Visitas	4			1			1			1				1		

	Meta de Colocaciones			2520000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000
1. MARGEN FINANCIERO (SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD FINANCIERA)	3. Durante el año 2014 la cartera en riesgo es inferior al 4.30 %	Analizar las solicitudes de crédito para evitar que caiga en mora	Crédito	Análisis	96	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
		Llamadas a socios en mora de 1 a 5 días	Recuperación	Llamadas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Notificaciones a socios en mora y garantes	Recuperación	Notific		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Recuperación de créditos por vía Judicial.	Recuperación	Demandas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. A diciembre del 2014 han ingresado 1200 nuevos socios	Promocionar servicios financieros en los medios más importantes de la localidad	Captaciones	Promoción	4			1			1			1			1
	Visita a Organizaciones: Juntas de agua, Asociaciones entre otras	Coordinador	Visitas	4	1			1			1			1		
	Meta nuevos socios			1.200	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5. A diciembre del 2014 se ha logrado reactivar 120 socios inactivos.	Llamadas a socios inactivos e incentivar los servicios que presta la institución	Captaciones	Llamadas	120	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
6. Se ha logrado mitigar el riesgo financiero	Revisión políticas de crédito para evitar morosidad	Recuperación	Políticas	1	1											
2. TRATO Y CERCANÍA	Ha mejorado la atención a los socios y directivos	Mejorar la infraestructura de la Oficina, Apertura de nueva ventanilla en el Mall.	Coordinador	Imagen	X			X								
		Participación de los empleados en las reuniones de directivos	Coordinador	Particip	6		1		1		1		1		1	

3. SERVICIOS FINANCIEROS	Ha mejorado el posicionamiento de los servicios financieros	Dar a conocer los servicios financieros en las asambleas de socios	Coordinador	Capacit	2						1						1		
		Información clara y precisa sobre los servicios financieros a socios	Área de Servicios	Informac	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		Promocionar servicios financieros en la página Web	Área de Comunicación	Promoción	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4. PARTICIPACIÓN	Ha mejorado la participación de socios, directivos y empleados	Realizar reuniones con directivos para analizar propuestas que se presentan en el Consejo de Administración	Coordinador	Reuniones	6	1		1			1						1		
		Crear nuevos espacios de participación con socios	Coordinador	Reunión.	2			1						1					
		Realizar reuniones de información con ex directivos	Coordinador	Reunión.	4	1				1			1				1		
		Participar en reuniones Zonales y de Coordinación	Coordinador	Reunión.	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Realizar reuniones de empleados para considerar temas de la oficina	Coordinador	Reunión.	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	Ha mejorado la comunicación e información entre socios, directivos y empleados	Realizar talleres de inducción para socios nuevos	Crédito	Talleres	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		Elaborar una propuesta de la Zona a Comunicaciones sobre material informativo impreso	Coordinador Zonal	Propuesta	1						1								
		Promocionar a la Cooperativa en nuevos espacios de la localidad	Coordinador	Talleres	4			1					1					1	
		Actualizar la cartelera de información de la oficina	Información	Cartelera	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

6. CAPACITACIÓN	Se ha disminuido la brecha de competencias de los directivos	Realizar reuniones de estudio en el programa de Educación Cooperativa. Módulos de estudio	RR HH	Talleres		1		1		1		1		1		1		
	El personal de la Oficina Gualaceo ha disminuido la brecha de competencias para cumplir sus funciones con eficiencia	Asistir a capacitación de Atención al cliente.	RR HH	Talleres	2						1							1
		Asistir a capacitación en Técnicas de Negociación	RR HH	Curso	1				1					1				
		Asistir a capacitación en manejo de grupos organizados	RR HH	Curso	1						1							
		Organizar círculos de aprendizaje en reuniones de la oficina	RR HH	Capacita	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Asistir a eventos de capacitación organizados por la Coordinación General	RR HH	Curso	6		1		1		1		1		1		1	
7. RELACIONES CON LA COMUNIDAD-ALIANZAS	Se ha logrado fortalecer las relaciones con los actores locales	Realizar nuevos convenios con entidades educativas para capacitar en cooperativismo	Coordinador	Convenios	2							2						
		Dar seguimiento a los convenios que mantiene la oficina	Coordinador	Informe	4			1			1			1				1
		Realizar convenios con grupos organizados en el marco del proyecto CECCA ACRA	Coordinador	Convenios	4			1			1			1				1

Autor: Claudia Marca

Fuente: POA 2014

4.2 PROPUESTA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO, UBICADA EN LA PROVINCIA DEL AZUAY CANTÓN GUALACEO PARA EL PERIODO 2014-2018.”

4.2.1 RESUMEN EJECUTIVO.

La cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo Ltda., es una entidad que se dedica a la prestación de servicios financieros en el cantón Gualaceo parroquia del Azuay en la cual tiene una trayectoria de 15 años, así también en las provincias de Cañar, Morona Santiago y la Costa oferta sus servicios y beneficios a sus asociados y clientes.

Esta entidad financiera nace con el objetivo de la captación y colocación de dinero para posteriormente incrementar otros servicios para la comodidad de sus socios y clientes.

A pesar de la amplia competencia que existe en el cantón Gualaceo Jardín Azuayo ha logrado posicionarse en la mente de las personas de este lugar y cada una de las demás provincias.

La cooperativa de Ahorro y crédito Jardín Azuayo Ltda., al desarrollar un Plan Estratégico establecerá estrategias metodológicas las cuales permitirán a sus empleados y directivos tomar las decisiones más idóneas para la institución además de ayudar a tener un correcto proceso administrativo permitiendo así mejorar la calidad en sus servicios ya que esto le ayudara a su crecimiento y desarrollo además de alcanzar un posicionamiento en el mercado financiero buscando satisfacer las necesidades de la colectividad y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

4.2.2 ANTECEDENTES

La oficina Gualaceo, en el año 2013 ha tenido un crecimiento de un 15% , lo cual indica que las metas planteadas para este año, directamente en lo que se refiere al

componente financiero como es el crecimiento tanto en número de socios, ahorros y cartera se han cumplido satisfactoriamente, esto se debe a que la mayoría de los actividades como las reuniones de promoción en las diferentes localidades, los talleres de cooperativismo en las instituciones que mantenemos convenio se han logrado realizar satisfactoriamente, adicionalmente a esto se puede notar que la morosidad es controlada de una mejor manera lo que se ve reflejado en el informe de tesorería enviado semanalmente, también se debe a las capacitaciones entregadas a la comisión de crédito quienes semanalmente nos acompañan .

En cuanto a la parte social de la oficina, y en especial la relación directivos y empleados se ha notado que existe un acercamiento más estrecho por lo que generalmente en las reuniones bimensuales mantenidas se ha tenido una gran participación de ellos, y adicionalmente están muy interesado por los módulos de EDUCOPE lo que ha fortalecido mucho más la relación al realizar los trabajos conjuntos.

4.2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El desarrollo del Plan Estratégico es una técnica esencial y de mucha importancia pues le permitirá a la institución realizar un correcto proceso administrativo así como a establecer estrategias metodológicas las cuales deberán estar direccionadas al crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

Al ejecutar este capítulo lo se busca es reformular la misión, visión, objetivos, valores e incrementar políticas de servicio y calidad así como principios en los que se basara la cooperativa Jardín Azuayo Ltda., tomando en consideración los diversos aspectos más importantes.

Se establecerán estrategias las cuales serán planteadas en base a un análisis de los factores internos y externos de la cooperativa Jardín Azuayo Ltda., ya que esto permitirá aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la institución pues estas contribuirán al crecimiento y desarrollo de la entidad financiera.

4.2.4 OBJETIVOS

4.2.4.1 Objetivo General

Diseñar el Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., para el periodo 2014-2018 que servirá como una guía para la toma de decisiones que pueden ser de ayuda para una adecuada programación de las actividades de la entidad financiera.

4.2.4.2 Objetivos Específicos

- Captar más depósitos e inversiones a plazo fijo con la finalidad de incrementar el capital de enero a diciembre del 2014.
- Mejorar el rendimiento de los empleados desarrollando competencia en el personal de la institución premiándolos con incentivos económicos.
- Elaborar estrategias las cuales permitan a los directivos tomar decisiones que vayan en bien de la institución y que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la entidad financiera.
- Fortalecer las relaciones personales de los empleados y directivos.

4.2.5 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Se propone renovar la misión y visión de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo Ltda., para cual se toma en consideración varios elementos claves que nos permitirán establecer con más claridad lo que permita a la institución financiera alcanzar las metas propuestas así como también contribuirá al crecimiento y desarrollo de la institución.

4.2.5.1 Misión Propuesta

Elementos claves para establecer la Misión.

Naturaleza del negocio: Entregar servicios financieros acorde a las necesidades del mercado

Razón de existir: Mejorar la calidad de vida de sus socios y clientes otorgando servicios financieros de calidad y oportuno acorde a sus necesidades.

Mercado al que sirve: Personas naturales y jurídicas del cantón Gualaceo y sus parroquias.

Características generales del producto o servicio.

Tasas de interés justas, seguridad en el manejo de recursos financieros.

Posición deseada en el mercado financiero.

Preponderante y Competitiva

4.2.5.1.1 MISIÓN.

Promovemos el desarrollo de los actores y sectores involucrados en la economía popular y solidaria mediante la autogestión democrática y participativa, con la finalidad de mejorar las condiciones productivas y la redistribución de la riqueza; respetando a las personas y a la naturaleza mediante la prestación de servicios sociales y financieros de calidad.

4.2.5.2 Visión Propuesta

Elementos claves para establecer la visión.

Posición del Mercado: Retador y con una posición competitiva.

Tiempo: 15 años

Ámbito del mercado: Nacional

Productos y Servicios: de calidad

Principios y Valores: Transparencia, honestidad, compromiso, responsabilidad, confianza, fidelidad, democracia, respeto al medio ambiente

4.2.5.2.1 VISIÓN.

Ser una cooperativa líder a nivel local y nacional que busquemos el buen vivir extendiendo nuestros servicios financieros y sociales de calidad a los sectores más vulnerables de todo el país fomentando el cooperativismo en la sociedad en base a la seguridad y responsabilidad de sus asociados hacia la comunidad.

4.2.6 FORMULACIÓN DE VALORES COOPERATIVOS

4.2.6.1 VALORES

TRANSPARENCIA

Mostrarnos como somos sin reservas: Hace relación a la Ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación.

HONESTIDAD

Claridad, transparencia, cumplimiento: Expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

COMPROMISO

Apropiarnos de las responsabilidades adquiridas: Exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento del presente plan estratégico. Sin duda que elevar la convicción y compromiso, es un proceso continuo de mejoramiento, en ello juega un rol importante la capacitación y los sistemas de comunicación como herramientas que generan implicación social,

pues sin ello, toda programación será una propuesta cargada de buena voluntad social

RESPONSABILIDAD

Cumplir oportunamente con nuestros deberes y derechos: Expresada a través del trabajo en equipo (directivos, empleados, gerencia, socios) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad, que le permitan a los socios mejorar su futuro.

CONFIANZA

La Confianza, se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, de ser parte, propietario, socio de la cooperativa: De pertenecer y contribuir a que la cooperativa tenga buen desempeño nivel financiero y social.

FIDELIDAD

Sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza, conoce, apropiación, consecuente con objetivos institucionales.

DEMOCRACIA

Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que esto sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas.

Evoca la participación colectiva, buscando el bienestar de la mayoría

RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE

En sintonía con una nueva conciencia planetaria, integrados a una comunidad de vida, responsables con el cuidado de nuestra casa común.

4.2.7 FLUJO GRAMA O DIAGRAMA DE BLOQUE PARA LA COAC JARDÍN AZUAYO LTDA.

Es conocido también como diagrama de flujo de bloque, es el tipo más sencillo y frecuente de los organigramas de flujo. Este proporciona una visión rápida no compleja del proceso; este diagrama de bloque se utiliza para simplificar los procesos prolongados y complejos o para documentar tareas individuales.

Proceso: Entrega de servicios cooperativos a sus socios y clientes.

Particular: Información de servicios que ofrece la cooperativa (atención al cliente)

FLUJOGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

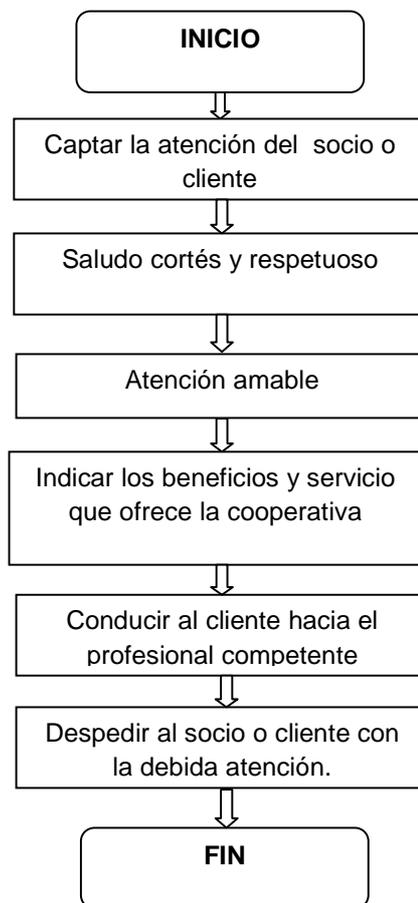


GRAFICO 23: FLUJOGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

Autor: Claudia Marca
Fuente: Encuestas a socios

4.2.8 IMPLANTACIÓN DE POLÍTICA.

- Contribuir al desarrollo integral del asociado.
- Fomentar la economía popular y solidaria.
- Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales emergentes.
- Transparencia en la información de actividades desarrolladas por la cooperativa.
- Llevar auditoría interna y externa.
- Verificar que los intereses se otorguen de acuerdo a lo estipulado al reglamento de la cooperativa.
- Verificar que se realicen los cobros de intereses por mora en los créditos según lo estipulado por la cooperativa.
- Las personas que ingresan a laborar en la cooperativa tenga la debida capacitación y evaluación previa antes de su ingreso.
- Las personas que laboran en la cooperativa van estar en constante capacitación para mejorar la calidad del servicio.
- Mantener constante publicidad en los medios de comunicación más difundidos en la localidad.

4.2.8.1 Política de servicio.

La norma esencial para acceder a los servicios de la Cooperativa es el ahorro, con lo que los demás socios se pueden beneficiarse de los demás productos que ofrece la Cooperativa para lo cual la atención brindada a sus asociados debe ser de calidad para obtener la fidelización de los mismos.

4.2.8.2 Política de calidad.

Realizar la mayor difusión posible entre nuestros socios y clientes los principios aplicados en nuestra organización en materia de calidad y seguridad, invitándoles a ser partícipes de nuestra política.

4.2.9 PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO GENERALES

Estos principios son utilizados por todas las cooperativas de Ahorro y crédito a nivel mundial.

- Libre acceso y retiro voluntario;
- Participación económica de los miembros,
- Autonomía e independencia;
- Administración y seguimiento democrático ;
- Educación, capacitación e información.
- Compromiso con la comunidad
- Cooperación entre cooperativas.

4.2.9.1 Formulación de Principios para COAC Jardín Azuayo Ltda.

Se proponen los siguientes principios para la cooperativa considerando que la misma nos los posee y tomando en cuenta que son muy necesarios al momento de desempeñar su labor cooperativista.

Adhesión Voluntaria y Abierta.

La cooperativa es una organización voluntaria y abierta para todas las personas dispuestas a utilizar los servicios financieros y sociales, aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Gestión Democrática por parte de los Socios.

La cooperativa es una institución democrática controlada por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Todos sus asociados pueden ser elegidos para representar a su cooperativa y responder ante cualquier situación que se presente.

Participación Económica de los Miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Autonomía e Independencia.

La cooperativa es una organización independiente de ayuda mutua, controladas por sus asociados. Si entran en acuerdo con otras organizaciones o tiene capital de fuentes externas, lo realizarán en términos que aseguren el control democrático por parte de su miembro y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Educación, Capacitación, información

La cooperativa es una institución que brinda capacitación y educación a sus directivos, empleados través de folletos de educación cooperativa y se brinda la información a sus socios en las asambleas locales que se realiza cada semestre.

Cooperación entre Cooperativas.

Las cooperativas de ahorro y crédito sirven a sus miembros más eficazmente mediante el fortalecimiento del movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Interés por la Comunidad.

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

Eficiencia.

En el cumplimiento de metas y objetivos, así como también en la entrega de sus servicios.

Respeto.

La cooperativa considera a sus clientes internos y externos, así como también reconoce, comprende y tolera las diferencias individuales, sociales, culturales y religiosas.

Trabajo en Equipo.

La cooperativa desarrolla sus actividades diarias mediante la participación activa de cada uno de sus empleados y miembros que integran la organización.

Innovación.

La cooperativa fomenta y apoya la creación de nuevas ideas y buenas prácticas en sus servicios buscando así mejorar sus niveles de competitividad.

4.2.10 ESTRATEGIAS A REALIZARSE.

4.2.10.1 COMPONENTE 1 FINANCIERO

4.2.10.1.1 Estrategia operativa

Margen Financiero

Gestionar el Margen Financiero adecuado, sostenible y sustentable acorde a la misión de la Cooperativa

- En 1 año llegar a 26 millones en captaciones, 23 millones en colocaciones, morosidad menor al 4%, liquidez sobre el 15,65%, solvencia 13 % y gasto operativo del 4%.

- Se continuara con la promoción de nuestros servicios, principalmente a través de las visitas a instituciones educativas, organizaciones, comunidades, barrios, y a través de una atención de calidad y calidez personalizada.
- Realizar talleres sobre servicios y temas de interés de la cooperativa con los instituciones que mantenemos convenios.
- Capacitar a los directivos que profundice en el conocimiento de los servicios que presta la cooperativa y su promoción en las localidades, con lo que se conseguirá que los directivos se involucren en este proceso y la cooperativa pueda incluir nuevos grupos o sectores como socios.

Servicios Financieros

- Contar con nuevos servicios financieros de calidad, oportunos, participativos e integrales para contribuir al desarrollo local e institucional.
- Mejorar los servicios financieros existentes, gestionados participativamente con calidad y eficiencia, para contribuir al desarrollo local e institucional.
- Nuevos Servicios financieros funcionando en la Cooperativa hasta el 2018.
- El departamento de investigación elabore un estudio sobre la percepción de la calidad de atención al socio.

Resultados esperados

- Incremento el nivel de rendimiento de los balances
- Incremento en captaciones en un 15 %
- Incremento en colocaciones en un 15%
- Incremento de 1200 socios
- Morosidad (cartera en riesgo) que no supere el 4%

- Liquidez sobre el 15,65%,
- Solvencia 13 %
- Gasto operativo del 4%.

4.2.10.2 COMPONENTE 2 SOCIO CULTURAL

4.2.10.2.1 Objetivos Específicos

Fomentar la participación de los nuevos directivos y socios en la gestión de la oficina y la presencia institucional en el ámbito del territorio.

Estrategia Operativa

- Planificar adecuadamente las reuniones; especialmente con directivos ya que debe esta pasar por una oportuna convocatoria, una agenda y un manejo adecuado de la reunión, además se debe llevar una sistematización de la reunión y sobre todo debe existir una entrega de materiales importantes para el desarrollo de la reunión.
- Mantener una buena organización de las asambleas semestrales de socios.
- Es absolutamente necesario que la presencia de la Cooperativa se destaque en eventos de carácter cívico, y sociales del cantón, procurando mantener las mejores relaciones interinstitucionales.

Resultados Esperados

- Que la mayoría de nuestros directivos nuevos participen en reuniones bimensuales
- El POA de los directivos sea cumplido satisfactoriamente
- El plan de capacitación propuesto por la escuela de educación cooperativa para la oficina sea cumplido en su totalidad

- Mantener una revisión continua sobre los avances del POA

4.2.10.3 COMPONENTE 3 ADMINISTRATIVO

4.2.10.3.1 Objetivos Específicos

Generar condiciones para que los empleados desarrollen habilidades y capacidades para un cumplimiento eficiente y eficaz del plan operativo en el marco de un clima laboral armónico.

4.2.10.3.1.1 Estrategia operativa

- Una buena gestión se fundamenta en el desarrollo de la capacidades técnica de los empleados por lo tanto el interés se pondrá en el aprovechamiento de la capacitación que se promueve desde la escuela de educación cooperativa
- No se deben descuidar las facilidades de orden físico como materiales y equipo que sean estrictamente necesarios para el cumplimiento de la funciones
- Se mantendrá reuniones de empleados dos veces en el mes, procurando que exista información y comunicación oportuna que genere condiciones en un clima de compañerismo en el trabajo.

4.2.10.3.1.2 Trato y Cercanía

Brindar atención con calidad y calidez mejorando continuamente en todas las instancias de la Cooperativa, mejorando las relaciones entre socios, directivos y colaboradores, mejorando los servicios financieros - sociales y la comunicación e información.

Medir factores posibles referentes al tema:

- Trato, cercanía y atención (RRHH).
- Determinación de carga laboral.

- Satisfacción del Socio.
- Determinación de relaciones con directivos.

4.2.10.3.1.3 Participación

Fortalecer una participación democrática, dinámica, ágil para profundizar lazos de afectividad, conocer sus derechos y obligaciones, sentido de pertenencia, toma de decisiones, rendición de cuentas a nuestros socios y directivos.

- Transparencia en el manejo de la información económica - social.

4.2.10.3.1.4 Comunicación e Información

- Mejorar la información en los medios de comunicación existentes de manera participativa, creativa y accesible acordes a la realidad local para socios y directivos.
- Generar nuevos espacios de comunicación y canales institucionales y locales que sean alternativos, creativos y participativos, acordes a la realidad local para socios y directivos
- Mejorar la comunicación interna entre colaboradores de manera dinámica, para mejorar la participación interna.

4.2.10.3.1.5 Capacitación

- Disminuir la brecha de competencias de socios, directivos y empleados de manera participativa en la Cooperativa Jardín Azuayo en el año 2014
- Capacitar a empleados en calidad, calidez y relaciones humanas de manera participativa en la Cooperativa Jardín Azuayo en el año 2014
- Responder a demandas de capacitación del personal para mejorar la atención a los socios y clientes.

4.2.10.3.1.6 Relaciones con la Comunidad - Alianza Estratégicas

- Fortalecer las alianzas estratégicas actuales de forma participativa, incluyentes, de acuerdo a cada realidad y que impulsen la economía local.
- Promover iniciativas locales de forma participativa, con carácter integral, sostenible y basado en una cogestión local.

4.2.10.3.1.7 Resultados esperados

El clima laboral de la oficina sea reconocido como agradable y de cooperación mutua por los empleados de las oficinas.

Cumplimiento del plan de capacitación tanto para los empleados como directivos.

4.2.11 ESTABLECIMIENTO DE PARADIGMAS PARA COAC JARDÍN AZUAYO LTDA.

Se considera necesario el establecimiento de paradigmas puesto este es un modelo actual a seguir dejando atrás las antiguas formas de pensar e involucrándose en la actual sociedad cambiante y en la que se hace imprescindible poner en práctica los siguientes paradigmas.

CUADRO 4: PARADIGMAS COAC JA

Paradigmas Actuales	Nuevos Paradigmas
Las personas que deben realizar la planificación estratégica en una institución es la alta Gerencia	El involucramiento de todo el personal de la institución en la Planificación es una estrategia que permite un adecuado alineamiento estratégico, difusión e implementación de la misma.
Realizar publicidad y promociones es un gasto para la institución.	La publicidad y promoción mejora el nivel de comunicación y satisfacción de nuestros clientes y socios.
Se requiere empleados que solo sepan seguir instrucciones.	Todo el personal es parte de las decisiones de la Cooperativa.
El personal operativo no necesita capacitarse, la alta Gerencia sí, porque es quién toma las decisiones.	Todo el personal de la institución requiere y tiene derecho a capacitación.

La innovación de tecnología constituye altos costos para la empresa.	La innovación tecnológica constituye una inversión para el crecimiento de la institución.
Las funciones están sometidas a las personas no a los cargos.	Una estructura por procesos garantiza el seguimiento y desarrollo de cada una de las áreas de la Institución.

Autor: Claudia Marca

Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.2.12 PRESUPUESTO 2014

El presupuesto se elabora en base al Poa para el año 2014

CUADRO 5: PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Capacitación			880			880			880			880	3.520
Infraestructura del local y ventanilla		10000			5000								15.000
Personal nuevo		2218	2218	2218	2218	2218	2218	2218	2218	2218	2218	2218	24.398
Llamadas telefónicas	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2.880
Movilización	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Honorarios Abogado	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Refrigerios Empleados y directivos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Publicidad y Propaganda			250			250			250			250	1.000
Ferias y eventos locales					600	600						600	1.800
TOTAL	1190	8408	4538	3408	9008	5138	3408	3408	4538	3408	3408	5138	59.998

Autor: Claudia Marca

Fuente: Presupuesto 2014

4.2.13 TIR Y VAN

Para el cálculo del TIR y VAN se toma los datos del estado de resultado del año 2012.

CUADRO 6: TIR Y VAN

	0	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS		2.864.963,17	3.008.211,33	3.158.621,89	3.316.552,99	3.482.380,64	3.656.499,67	3.839.324,65
Cartera de créditos comercial		40.294,16	42.308,87	44.424,31	46.645,53	48.977,80	51.426,69	53.998,03
Cartera de créditos de consumo		2.412.769,34	2.533.407,81	2.660.078,20	2.793.082,11	2.932.736,21	3.079.373,02	3.233.341,67
Cartera de créditos para la microempresa		153.487,91	161.162,31	169.220,42	177.681,44	186.565,51	195.893,79	205.688,48
De mora		35.889,97	37.684,47	39.568,69	41.547,13	43.624,48	45.805,71	48.095,99
Otros ingresos por cartera		182.991,78	192.141,37	201.748,44	211.835,86	222.427,65	233.549,03	245.226,49
Ingresos por servicio		8.483,26	8.907,42	9.352,79	9.820,43	10.311,46	10.827,03	11.368,38
Otros Ingresos		31.046,75	32.599,09	34.229,04	35.940,49	37.737,52	39.624,39	41.605,61
	84.295,00							
GASTOS		2.147.732,41	2.255.119,03	2.367.874,98	2.486.268,73	2.610.582,17	2.741.111,28	2.878.166,84
Depósitos de ahorro		348.631,31	366.062,88	384.366,02	403.584,32	423.763,54	444.951,71	467.199,30
Depósitos a plazo		889.140,57	933.597,60	980.277,48	1.029.291,35	1.080.755,92	1.134.793,72	1.191.533,40
Obligaciones con instit. financieras del exterior		534,32	561,04	589,09	618,54	649,47	681,94	716,04
Obligaciones con entidades financieras del sector público		8.714,13	9.149,84	9.607,33	10.087,69	10.592,08	11.121,68	11.677,77
Provisiones		291.478,00	306.051,90	321.354,50	337.422,22	354.293,33	372.008,00	390.608,40
Gastos de Administración		462.420,80	485.541,84	509.818,93	535.309,88	562.075,37	590.179,14	619.688,10
Otros Gastos		13.521,80	14.197,89	14.907,78	15.653,17	16.435,83	17.257,62	18.120,51
Impuestos y participaciones a empleados		133.291,48	139.956,05	146.953,86	154.301,55	162.016,63	170.117,46	178.623,33
SALDO EFECTIVOS	-84.295,00	717.230,76	753.092,30	790.746,91	830.284,26	871.798,47	915.388,40	961.157,81

TAZA

10%

TIR

856%

VAN

\$ 3.902.575,55

Autor: Claudia Marca

Fuente: Coac Jardín Azuayo

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1 CONCLUSIONES

- ❖ Para realización de este trabajo se contó con información confiable, se trabajó directamente con el personal, socios y directivos locales de la Cooperativa, en el desarrollo de talleres y aplicación de encuestas, lo que facilitó al desarrollo de un apropiado análisis organizacional.
- ❖ En base a toda la investigación realizada se elabora la propuesta del plan estratégico, para la determinación de las distintas actividades tomando en cuenta la parte financiera - social de la institución para mejorar tanto en captaciones, colocaciones y lograr un buen ambiente laboral para sus empleados.
- ❖ Se elaboró el POA para el 2014 según las necesidades de los socios para mejorar tanto en la parte administrativa, como social de la institución, se trabajó en la visión y misión como prioridad de la institución, generando acuerdos y compromisos a todo nivel mientras se promueve la mejora continua de la institución. El mismo que permitirá a sus directivos y empleados alcanzar el objetivo primordial de la institución: Aumentar su rentabilidad y cumplir con su visión.
- ❖ Se observó que no se cuenta con una adecuada comunicación e información, el personal y socios de la cooperativa ya que no participan activamente con la institución en el logro de sus objetivos.
- ❖ Se determinó que financieramente la Cooperativa es una institución confiable, pues ha presentado un significativo crecimiento económico en los últimos años.

- ❖ Al comparar los costos de servicios y tasas de interés del mercado se pudo constatar que las tasas que maneja la Cooperativa Jardín Azuayo son muy atractivas al momento de adquirir créditos o invertir en la institución.
- ❖ El sistema informático que maneja actualmente la cooperativa, no satisface al 100% las necesidades existentes, para brindar un buen servicio a sus asociados.
- ❖ Se determinó que existen muchas actividades que actualmente realizan los empleados pero que no corresponden a sus funciones en el área en la cual se desempeñan, esto podría generar conflictos en el desempeño de las funciones de la cooperativa. Lo hacen solo por cumplir sus funciones, sin saber que su trabajo tiene objetivos, que debe sincronizarse con todas las áreas de la cooperativa, la falta de capacitación hace que ellos se despreocupen por integrarse directamente al grupo.

5.1.2 RECOMENDACIONES.

Se recomienda al coordinador de oficina Gualaceo:

- ❖ Trabajar en círculos de aprendizaje para inculcar la cultura del mejoramiento continuo en procesos y procedimientos internos, los que se convertirán en los cimientos de la cultura organizacional de la Cooperativa. Gracias a este se mejorará el control interno, reducir la morosidad y obtener más beneficios para sus socios
- ❖ Realizar ejercicios de integración con charlas de motivación y trabajo en equipo con el personal para lograr la actitud deseada y poder brindar un servicio de calidad a sus socios y clientes.
- ❖ Dar seguimiento al POA para el cumplimiento de los objetivos propuestos con el fin de establecer nuevas estrategias o modificaciones a los planes de acción que lleven a la institución a funcionar con éxito, tomando en cuenta que la definición de metas es la vía más efectiva de lograr los cambios en la organización.

Se recomienda al departamento de sistemas:

- ❖ Mejorar tecnológica en lo referente al sistema fija y Ks de la institución, con el objetivo de mejorar la atención al socio de una manera más eficiente y segura.

Se recomienda al concejo de administración:

- ❖ Revisar y actualizar la normativa vigente como: Estatutos y Reglamentos internos de la Cooperativa Jardín Azuayo para que sean funcionales a los requerimientos y necesidades actuales.

BIBLIOGRAFÍA

Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2008) Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización: Conceptos Y casos, (7a ed.) Cengage Learning Editores

Sainz, J. (2010) El plan estratégico en la práctica (2ª ed.) Esic editorial

Bienvenidos a trabajo.com.mx, un sitio de club planeta. (2012)

http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. (2013)

Recuperado: <http://www.coopjep.fin.ec>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2013).

Recuperado: <http://www.jardinazuayo.fin.ec/>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2013).

Recuperado: <http://www.lamerced.fin.ec>

Carreto, Julio. (2004). Planeación Estratégica.

Recuperado: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

Becerra, Ángel (2012). Aspectos de la Planeación Estratégica y el Proceso de Ejecución

Recuperado: <http://gerentes-visionarios.blogspot.com/2012/08/ejemplo-practico-de-la-planeacion.html>

Fred, R., David, Conceptos de Administración Estratégica.

Recuperado: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

Gross, Manuel. (2009). Elementos de Planeación Estratégica, Metodología y ejemplo desarrollado.

Recuperado: <http://manuelgross.bligoo.com/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado>

Lozano, Arvey (2002). Estrategia y dirección estratégica.

Recuperado: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plan_estrarvey.htm

Valda, C., Juan (2012). Elementos de Planeación Estratégica. Metodología y ejemplo desarrollado.

Recuperado:<http://jcvalda.wordpress.com/2012/01/22/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado/>

ANEXOS

ANEXO 1: LOCAL DE LAS COAC JARDÍN AZUAYO GUALACEO



ANEXO 2: ÁREA DE SERVICIOS



ANEXO 3: ÁREA DE CRÉDITO



ANEXO 4: ÁREA DE CAJA



ANEXO 5: MICROCRÉDITOS

