



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

Trabajo de investigación Previo a la  
obtención del Título de Ingeniero en  
Gestión Empresarial.

**Tema:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
FUTURO LAMANENSE DEL CANTÓN LA MANÁ, PERIODO 2012 -2016”**

**Autor:**

EGDO. JULIO CÉSAR TOROCHE NINASUNTA

**Tutora:**

Ing. ELIZABETH NÚÑEZ BARTOLOMÉ, MSc.

Quevedo –Los- Ríos - Ecuador

2012





**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Tema:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
FUTURO LAMANENSE DEL CANTÓN LA MANÁ, PERIODO 2012 -2016”**

**Presentado al Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la  
obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial**

**Aprobado:**

.....  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

.....  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

.....  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2012

## CERTIFICACIÓN

El suscrito certifica que el Proyecto de Investigación Final para la obtención del Título Académico de Ingeniero en Gestión Empresarial, titulado “**PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FUTURO LAMANENSE DEL CANTÓN LA MANÁ, PERIODO 2012-2016**” del Egresado Julio César Toroche Ninasunta, ha sido revisado en todos sus componentes por lo que se autoriza su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Quevedo, abril del 2012

.....  
Ing. ELIZABETH NÚÑEZ BARTOLOME, MSc.

TUTORA

## **AUTORÍA**

La investigación, los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación pertenecen exclusivamente al autor.

.....

EGDO. JULIO CÉSAR TOROCHE NINASUNTA

## **DEDICATORIA**

*Gracias a JEHOVÁ DIOS y a Mi Madre por toda su dedicación y apoyo que fue un pilar fundamental en la toma de mis decisiones y en la culminación de mis estudios, y a todas aquellas otras personas que de una u otra manera desinteresadamente contribuyeron al logro de una de mis metas alcanzadas.*

***Julio César Toroché Ninasunta.***

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de investigación proyecta mi expresión de gratitud para mis docentes, que con nobleza y sacrificio, transmitieron todos sus conocimientos para contribuir a mi formación profesional.

Al Campus La Maná de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por darme la oportunidad de superarme y avanzar en mis metas propuestas.

A mi tutora Ing. Elizabeth Núñez B. MSc. por sus sabias asesorías y gran profesionalismo mi eterna gratitud.

Al Lcdo. Edgar Vicente Pastrano Quintana. MSc. Sudecano de la Facultad de Ciencias Empresariales pilar fundamental en mi formación.

Al Ing. Hiter Francisco Mera Santana, mi compañero de estudio y todos mis amigos con quienes a lo largo de nuestra vida universitaria hemos compartido muchos conocimientos y vivencias los cuales ahora son recuerdos que durarán para toda mi vida.

## ÍNDICE

Capítulo	Página
<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>TRIBUNAL DE TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	<b>iv</b>
<b>AUTORÍA</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xv</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xvii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xviii</b>
<b>ESQUEMA DE CODIFICACIÓN</b> .....	<b>xix</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xxi</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. INTRODUCCION</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN.</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. PROBLEMATIZACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3.1. Diagnóstico Del Problema</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3.2. Formulación Del Problema</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3.3. Sistematización Del Problema</b> .....	<b>6</b>

1.3.4.	Delimitación Del Problema .....	6
1.4.	OBJETIVOS .....	7
1.4.1.	Objetivo General.....	7
1.4.2.	Objetivos Específicos. ....	7
CAPITULO II.....		8
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....		8
2.1.	HISTORIA DEL COOPERATIVISMO .....	9
2.2.	COOPERATIVISMO A NIVEL MUNDIAL .....	10
2.2.1.	Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	10
2.2.2.	Alianza Cooperativa Internacional .....	11
2.3.	COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR .....	12
2.4.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	14
2.5.	IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	15
2.6.	BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
2.7.	LOS ESTRATEGAS .....	18
2.8.	PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
2.9.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	20
2.10.	CULTURA CORPORATIVA .....	20
2.11.	ANÁLISIS AMBIENTAL .....	21
2.11.1.	Análisis del ambiente externo .....	21
2.11.1.1.	Macro Ambiente Externo .....	21
2.11.1.2.	Microambiente Externo.....	22
2.11.2.	Análisis del Ambiente Interno .....	26
2.12.	ANÁLISIS FODA.....	26

2.12.1.	Componentes del análisis FODA .....	26
2.12.2.	Importancia y aplicaciones del FODA .....	26
2.12.3.	Fortalezas.....	27
2.12.4.	Debilidades .....	28
2.12.5.	Oportunidades .....	28
2.12.6.	Amenazas.....	29
2.13.	PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES.....	29
2.13.1.	Misión .....	29
2.13.2.	Visión.....	30
2.13.3.	Objetivos Globales .....	30
2.13.4.	Proyectos estratégicos .....	30
	CAPITULO III.....	33
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
3.1.	MATERIALES Y MÉTODOS .....	34
3.1.1.	Materiales.....	34
3.1.2.	Métodos De Investigación .....	34
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....	36
3.3.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	37
3.4.1.	Objeto De Estudio .....	37
3.4.2.	Universo Objetivo.....	37
3.4.3.	Tamaño De La Muestra .....	38
3.5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	40

3.5.1.Tabulación, análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la Coac Futuro Lamanense .....	40
3.5.2.Tabulación, análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los socios y personas particulares de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón La Maná.....	50
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>84</b>
<b>MARCO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>84</b>
4.1. PRESUPUESTO.....	85
4.2. CRONOGRAMA.....	86
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>87</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>87</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	88
5.2. RECOMENDACIONES.....	89
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>90</b>
<b>PROPUESTA ALTERNATIVA .....</b>	<b>90</b>
6.1. TITULO DE LA PROPUESTA.....	91
6.2. JUSTIFICACIÓN .....	91
6.3. OBJETIVOS .....	91
6.3.1. Objetivo General.....	91
6.3.2. Objetivos específicos.....	91
6.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	92
6.4.1. Análisis FODA.....	92
6.4.2. MATRIZ DE IMPACTOS .....	93
6.4.3. FODA Ponderado Clasificado Por Su Calificación De Impacto.....	95

6.4.4.	Matriz De Factores Claves De Éxito .....	97
6.4.5.	Etapa De Conciliación .....	99
6.4.6.	Matriz (FODA).....	99
6.5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	105
6.5.1.	Propuesta de Misión .....	105
6.5.2.	Propuesta de Visión .....	105
6.5.3.	Principios Institucionales .....	105
6.5.4.	Recurso Humano .....	105
6.5.5.	Calidad Total .....	106
6.5.6.	Compromiso .....	106
6.5.7.	Competitividad.....	106
6.5.8.	Innovación y creatividad.....	106
6.5.9.	Tecnología.....	106
6.5.10.	Estructura organizacional.....	106
6.6.	VALORES INSTITUCIONALES .....	107
6.6.1.	Responsabilidad .....	107
6.6.2.	Respeto.....	107
6.6.3.	Democracia.....	107
6.6.4.	Servicio .....	107
6.6.5.	Solidaridad .....	107
6.6.6.	Honestidad .....	107
6.7.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FUTURO LAMANENSE. ....	108
6.8.	PROYECTO ESTRATÉGICO 1 .....	113

<b>6.9. PROYECTO ESTRATÉGICO 2</b> .....	<b>121</b>
<b>6.10. PROYECTO ESTRATÉGICO 3</b> .....	<b>128</b>
<b>CAPITULO VII</b> .....	<b>143</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>143</b>
<b>7.1. CONCLUSIONES</b> .....	<b>144</b>
<b>7.2. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>145</b>
<b>CAPITULO VIII</b> .....	<b>146</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>146</b>
<b>8.1. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>147</b>
<b>CAPITULO IX</b> .....	<b>148</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>148</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Páginas</b>
1	Presupuesto	85
2	Cronograma	86
3	Análisis FODA	92
4	Matriz FODA Estrategias cambio y consolidación	101
5	Matriz Marco lógico Proyecto1	114
6	Matriz Marco Lógico Proyecto2	122
7	Matriz Marco Lógico Proyecto3	129
8	Matriz de priorización de proyectos	135
9	Matriz de priorización de proyectos ordenados y analizado	136
10	Programación general del plan	137
11	POA Año 2012	138
12	POA Año 2013	139
13	POA Año 2014	140
14	POA Año 2015	141
15	POA Año 2016	142

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Páginas</b>
1	Matriz de impacto FODA (Fortalezas)	93
2	Matriz de impacto FODA (Oportunidades)	94
3	Matriz de impacto FODA (Debilidades)	94
4	Matriz de impacto FODA (Amenazas)	95
5	Matriz FODA por su clasificación de impacto (Fortalezas)	95
6	Matriz FODA por su clasificación de impacto (Oportunidades)	96
7	Matriz FODA por su clasificación de impacto (Debilidades)	96
8	Matriz FODA por su clasificación de impacto (Amenazas)	97
9	Matriz factores claves del éxito (Fortalezas)	97
10	Matriz factores claves del éxito (Oportunidades)	97
11	Matriz factores claves del éxito (Debilidades)	98
12	Matriz factores claves del éxito (Amenazas)	98
13	Matriz de correlación de objetivos	111
14	Matriz de correlación de objetivos por áreas	112
15	Matriz de las estrategias Proyecto1	116
16	Ficha horizonte de tiempo del proyecto1	116
17	Ficha de componente1 con código	116
18	Plan de acción del componente1	117
19	Ficha del componente 2 con código	118
20	Plan de acción del componente2	118
21	Ficha del componente3 con código	119
22	Plan de acción del componente3	120
23	Presupuesto del Proyecto1	120
24	Matriz de las estrategias Proyecto2	123
25	Ficha horizonte de tiempo del proyecto2	123
26	Ficha del componente1 con código	124
27	Plan de acción del componente1	124

28	Ficha de componente2 con código	125
29	Plan de acción del componente2	125
30	Ficha del componente3 con código	126
31	Plan de acción del componente3	126
32	Presupuesto del Proyecto2	127
33	Matriz de las estrategias Proyecto3	130
34	Ficha horizonte de tiempo del Proyecto3	130
35	Ficha del componente1 con código	131
36	Plan de acción del componente1	131
37	Ficha del componente2 con código	132
38	Plan de acción del componente2	132
39	Ficha del componente3 con código	133
40	Plan de acción del componente3	133
41	Presupuesto del Proyecto3	134
42	Presupuesto estratégico del Proyecto	134

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>		<b>Página</b>
1	Primer árbol de objetivos integrados	103
2	Segundo árbol de objetivos integrados	104

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo</b>		<b>Páginas</b>
1	Formato de cuestionario aplicado a los clientes de la (CACFLM)	149
2	Formato de encuesta de opinión cooperativista	151
3	Formato de cuestionario aplicado a los empleados de la (CACFLM)	155
4	Memorando N°207- CLM-CFL	158
5	Oficio N° 001-CLM-CFL	159
6	Oficio de contestación (CACFLM)	160
7	Oficio de contestación (CACFLM)	161
8	Descripción de la propuesta	162
9	Organigrama funcional de la (CACFLM)	163
10	Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador controladas por la Superintendencia de Bancos	164
11	Fotos taller	166

## ESQUEMA DE CODIFICACIÓN

(DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIÓN			
1.	Titulo / Title	M	Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense del Cantón La Maná, Periodo 2012-2016
2.	Creador / Creator	M	Toroche J; Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
3.	Materia / Subjet	M	Ciencias Empresariales. Carrera de Gestión Empresarial.
4.	Descripción /Description	M	La presente Investigación se realizo en el cantón La Mana Provincia de Cotopaxi, la cual consistió en Indagar sobre perspectiva de la ciudadanía con respecto al servicio que brinda esta institución información que permitió la elaboración del Plan Estratégico.
5.	Editor /Publisher	M	FACE: Carrera de Gestión Empresarial
6.	Colaborador /Contributor	O	Ing. Nuñez Elizabth; Cooperativa de ahorro Y crédito Futuro Lamanense.
7.	Fecha /date	M	28/09/2012
8.	Tipo /Type	M	Tesis de Grado; Articulo
9.	Formato /Format	R	Documento de Microsoft Office Word 2007
10.	Identificador /Identifier	M	<a href="http://biblioteca.uteg.edu.ec">http://biblioteca.uteg.edu.ec</a>
11.	Fuente /Source	O	Investigación empresarial.
12.	Lenguaje	M	Español

	/Lenguaje		
13.	Relación /Relation	O	Ninguno
14.	Cobertura /Coverage	O	Gestión Empresarial
15.	Derechos /Rights	M	Ninguno
16.	Audiencia /Audience	O	Tesis de Pregrado

## RESUMEN EJECUTIVO

Con el objetivo de mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro Crédito Futuro Lamanense para lo se plantea desarrollar un Plan estratégico para el periodo 2012-2016 el mismo que se sustentará en base a la problemática existente en la institución

El trabajo de investigación se sustento en la aplicación de entrevista y encuestas a usuarios y directivos de la Cooperativa Futuro Lamanense localizada en las calles 19 de Mayo y galo Plaza en el Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi.

En la investigación se pudo comprobar que eligen la cooperativa por la conveniencia de ubicación el horario de servicio, seguridad y confianza, paga mejor tasas de interés sobre ahorros y sobre todo porque conocía alguien de la cooperativa. Y solvencia financiera y buena publicidad beneficios en la tasas de interés sobre préstamos.

Con relación a la estructura administrativa no existe un manual de usuario que facilite el manejo del sistema administrativo.

La Cooperativa Futuro Lamanense cuenta con instalaciones propias y tecnología de punta, no existe un plan estratégico y limitada de asistencia legal, además se puede mencionar la proliferación de cooperativas como una dificultad su perspectiva de creación de una sucursal en la provincia

Es necesario mantener con la atención de calidad de servicio al cliente asegurando la confianza y fidelidad de sus socios y usuarios.

Los directivos deben implementar planes de capacitación en todos los niveles de la organización sobre temas relacionados con los cambios que se darán posteriormente en la institución.

**CAPITULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

## 1.1. INTRODUCCION

La competitividad en las economías del mundo hace que las instituciones busquen alternativas de crecimiento viables, puesto que al haber mayor grado de competitividad esto genera en cada gerente situaciones en las que todos tienen que desarrollarse, mediante mecanismos de acción inherentes al desarrollo de las empresas, teniendo estas que prepararse de forma adecuada a todo nivel, la tecnología juega un rol protagónico que hace que sus procesos productivos sean altamente satisfactorios.

En nuestro país, los problemas sociales en el entorno a generar inversiones en el sector empresarial, han sido una muestra latente de que las empresas tienen que estar preparadas a buscar mecanismos de acción que les permita a estas desarrollarse de forma eficiente, puesto que caer en un letargo puede ser contraproducente en el camino del desarrollo empresarial, también es de suma importancia que las instituciones desarrollen el talento humano, puesto que estos al ser la imagen empresarial en el entorno y quienes fortalecen el quehacer de las empresas, significa que, teniendo en la empresa tecnología, personal altamente capacitado las instituciones harán todo el esfuerzo necesario para despegar y desarrollarse.

En la Provincia de Cotopaxi Cantón La Maná de igual forma la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense ha venido asumiendo un rol protagónico en el desarrollo del cantón, y gracias al esfuerzo de sus socios ha podido desarrollarse hasta el momento, pero el reto importante es poder mantenerse en el mercado.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito han venido enfrentando a grandes empresas, puesto que con un alto capital que tienen en este caso las instituciones financieras como lo son los Bancos: Banco de Pichincha, Banco Bolivariano, Banco Nacional de Fomento.etc.Los mismos que poseen un manejo sustentable

en sus actividades diarias, que para poder mantenerse activo y ser competitivo frente a ellos se necesita de una verdadera planificación estratégica.

**El capítulo primero**, se refiere a la formulación y delimitación del problema, se plantea como objetivo principal Diseñar el plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense del Cantón La Maná, periodo 2012-2016, contiene además la hipótesis y sus variables.

**El segundo capítulo**, hace referencia al Marco Teórico de la investigación que habla sobre el Cooperativismo y su historia a nivel mundial así como en nuestro país. Se plantean diferentes conceptos sobre planificación estratégica y sus componentes que son la base para su realización.

**El tercer capítulo**, se refiere a la metodología utilizada en el desarrollo de la presente investigación, identificando las herramientas que fueron indispensables para lograr recabar la información real y óptima de todos los actores y participantes, se presentan además los resultados obtenidos de la investigación, los mismos que me permitieron realizar el correspondiente análisis y el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones, surgidas de la investigación.

**El cuarto capítulo**, contiene el marco administrativo que detalla el presupuesto utilizado para la realización de la investigación, el cronograma de actividades se encajan a las fechas establecidas en la realización de este trabajo.

**El quinto capítulo**, contiene conclusiones y recomendaciones planteadas de acuerdo a los objetivos de la investigación.

**El sexto Capítulo** se presenta la propuesta alternativa de plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro Crédito Futuro Lamanense para el periodo 2012-2016 en el cual se detallan todos los objetivos y estrategias, las actividades y programas a desarrollarse, los planes de acción con cada uno de sus presupuestos.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN.**

A nivel general y en el mundo las empresas tienen que realizar todos los esfuerzos que sean necesarios para enfrentar la competencia y sentar bases para que la misma se desarrolle siempre en espacios y tiempos que sea posible, pero esto se logra siempre y cuando exista la verdadera programación que permita tener un horizonte desde donde y hacia donde la empresa estará direccionada.

En ese contexto significa que las empresas deben a través de sus administradores, conocer los aspectos necesarios en función de su situación interna, es decir de lo que como empresa tienen y cuentan, también generar investigaciones que permitan conocer como se encuentra la competencia, es decir, lo externo a la empresa para el proceso de toma de decisiones y el conocimiento pleno de su realidad económica y social.

La situación financiera en las instituciones es de vital importancia, ya que esto permitirá a las mismas tener un crecimiento o decrecimiento en el mercado, y puede ganar o perder espacio frente a sus clientes, puesto que los clientes siempre buscarán las empresas que satisfagan sus necesidades en función del precio y la calidad del producto o servicio correspondiente, en este sentido todas las instituciones financieras sean estas bancos o cooperativas, deberán estar conscientes que siendo una empresa de servicio y que en general su posicionamiento no es tan bueno en el mercado, deberán generar mayor confianza a través de las solidez y servicio que brinden a sus clientes.

Este trabajo de investigación se justifica plenamente puesto que para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, es de vital importancia para su desarrollo el hecho de conocer en la actualidad como se encuentran a nivel de posicionamiento en el mercado y la percepción de sus clientes a futuro, un Plan Estratégico le permitirá a esta Cooperativa tener una visión clara de que es lo que en el futuro tendrá y podrá brindar a sus clientes activos y potenciales.

### **1.3. PROBLEMATIZACIÓN**

#### **1.3.1. Diagnóstico Del Problema**

Las empresas en general enfrentan situaciones de crisis económica y social, puesto que el ambiente en que se desarrollan las mismas existen diferentes eventos que hacen que las instituciones se vean implicadas por la que deban tomar acciones que le permita mejorar.

Siendo una realidad en nuestro país la falta de planificación que tienen las empresas hace que las mismas no tengan claro su horizonte financiero y de desarrollo hacia dónde ir, siendo esta de fundamental trascendencia, las instituciones del sector financiero son las que en su efecto deberían generar o desarrollar mecanismos claros de desarrollo a través de un proceso planificado de crecimiento, y en muchos casos este no existe y si existe es débil frente al grado de compromiso que tienen estas instituciones al manejar recursos ajenos; por lo tanto el problema en la Cooperativa Futuro Lamanense notamos que su falencia está en la poca planificación correspondiente, y no se a realizado un estudio adecuado para administrar los recursos financieros; adicionalmente no se ha definido un direccionamiento estratégico que guie a la organización.

Esto ha generado problemas que podrían afectar el desempeño de la cooperativa a mediano y largo plazo.

#### **1.3.2. Formulación Del Problema**

¿La elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense del Cantón La Maná período 2012-2016 desarrollará una cultura corporativa en la institución?

### **1.3.3. Sistematización Del Problema**

- ¿Cuál es la importancia de indagar la perspectiva de la ciudadanía con respecto al servicio que brinda la Cooperativa?
- ¿De que manera influye identificar la estructura administrativa y financiera que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense?
- ¿Cuál es la importancia de analizar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene la cooperativa?
- ¿Qué efectos generaría diseñar una propuesta de desarrollo para la toma de decisiones respectivas?

### **1.3.4. Delimitación Del Problema**

El presente trabajo de Investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, ubicada en las calles 19 de Mayo y Galo Plaza, en el Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, en el periodo 2011.

## **1.4. OBJETIVOS.**

### **1.4.1. Objetivo General.**

Diseñar el plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense del Cantón La Maná, periodo 2012-2016.

### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Indagar la perspectiva de la ciudadanía con respecto al servicio que brinda la institución.
- Identificar la estructura administrativa y financiera que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense.
- Analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la cooperativa.
- Proponer la Formulación del Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

## 2.1. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO

El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países, y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado.<sup>1</sup>

Dentro de movimiento cooperativo moderno mundial se afianza en el pueblo de Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester. Fue en 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en ese pueblo, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la **Rochdale Equitable Pioneers Society** (La sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale).

La idea tuvo su origen a fines del año 1843 en tal época la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufactureras de Rochdale. Frente al desamparo de la clase trabajadora algunos tejedores recordaron las ideas de **Robert Owen** considerado el padre del cooperativismo.

Lejos de tratar de re huir responsabilidades, el 24 de octubre de 1844 dieron constitución legal a su sociedad. La entidad fue registrada bajo el título: "Rochdale Society of Equitables pioneers" (Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale). Por su sencillez y como alternativa de solución para el establecimiento de una nueva forma de vida rápidamente ganó adeptos, a demás de que las conclusiones formuladas por ellos, revisadas y ampliadas, constituyen los fundamentos del cooperativismo.

---

<sup>1</sup> Disponible en: [www.alianzaaci.org.ec](http://www.alianzaaci.org.ec) **Cooperativismo el modelo alternativo**; (2000)

Una de las conclusiones a que llegaron los obreros textiles de Rochdale, al integrar la primera cooperativa de consumo es: “El incentivo de lucro es el origen y la razón de ser de los intermediarios, y debe sustituirse por una noción de servicio mutuo o cooperación entre los consumidores”. Así las cooperativas más antiguas son las de consumo, y su objetivo central es suministrar a los miembros de la misma, a precios módicos, los artículos que requieren para la satisfacción de sus necesidades. Pero es necesario indicar que el movimiento cooperativo no se limita a este ámbito, ya que también se han desarrollado diferentes clases de cooperativas de acuerdo a las necesidades del hombre.

La corriente religiosa de la Iglesia Católica tuvo su importancia en el desarrollo del sistema cooperativo a partir de las encíclicas *Rerum Novarum*, *Cuadragésimo Anno* y *Populorum Progressio*, que buscan mecanismos cooperativos para solucionar los problemas que afectan a grandes capas de la población, encontrando en el cooperativismo una posible solución. Esta acción fue importante en los países de América central y los de la Región Andina.<sup>2</sup>

## **2.2. COOPERATIVISMO A NIVEL MUNDIAL**

### **2.2.1. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito**

- El WOCCU (World Council Of Credit Unions) es una organización representativa de las cooperativas de ahorro y crédito e instituciones financieras cooperativas afines a nivel mundial.
- Su misión es ser al principal plataforma de defensa, de innovación y agencia de desarrollo para las cooperativas de ahorro y crédito del mundo.

---

<sup>2</sup>Rojas Coria, 2001, Introducción al cooperativismo.; Vigésima segunda edición, México.

- Se establece: el 1 de enero de 1971 en Wisconsin, EE.UU. para brindar asistencia a sus miembros mediante servicios de información, desarrollo, representación, capacitación y movilización de recursos humanos y financieros.
- Surge para promover la organización e integración de las cooperativas como instrumentos efectivos de desarrollo económico y extender los servicios financieros a áreas donde la gente los necesite.

### **2.2.2. Alianza Cooperativa Internacional**

La Alianza Cooperativa Internacional es una Organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo.

La ACI fue fundada en Londres en 1895. Sus miembros son organizaciones cooperativas de todos los sectores de actividad, tales como las agrícolas, bancarias, de crédito y ahorro, energía, industriales, de seguros, pesca, vivienda, turismo y consumo. La ACI cuenta entre sus miembros más de 230 organizaciones de más de 100 países que representan más de 730 millones de personas de todo el mundo.

En 1895 la ACI fue la primera organización no gubernamental a quien las Naciones Unidas acordaron estatuto consultivo. Hoy en día es una de las 41 organizaciones que figura en la Categoría I de la lista de organizaciones que gozan de estatuto consultivo ante el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Disponible en: [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec) Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – Superintendencia de Bancos, 2000. Convenio, “Exposición de motivos” del Proyecto de la ley reformativa a la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y otras Leyes, Quito (Ecuador).

### 2.3. COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales:

a) La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua.

b) La segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista.

c) La tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente.

El Estado ecuatoriano intervino directamente para incentivar el desarrollo de empresas cooperativas solamente a partir de 1937, año en el cual se dictó la primera Ley de Cooperativas (Decreto Supremo n. 10 del 30 de noviembre de 1937, publicado en el Registro Oficial n. 8131 del 1ro. de diciembre de 1937); el respectivo Reglamento se expidió un año más tarde.

Uno de los objetivos perseguidos por el gobierno de facto del General Alberto Enríquez Gallo, su patrocinador, era racionalizar la tradicional economía campesina, estableciendo medidas sociales y económicas tendientes a evitar posibles levantamientos indígenas y a modernizar su estructura de producción, adoptando formas de carácter cooperativo.<sup>4</sup>

En efecto, la Ley de Cooperativas se emanó concomitantemente (el mismo año) a una serie de leyes sociales patrocinadas por el Ministerio de Previsión Social -

---

<sup>4</sup>Disponible en: [www.neticoop.org.uy/article245.html](http://www.neticoop.org.uy/article245.html)

como la primera Ley de Comunas y el Estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas- en las cuales se planteaba la necesidad de transformar las formas ancestrales de organización existentes en el agro; al respecto, se afirmaba: "El Poder Público adoptará las medidas necesarias para transformar a las Comunidades en Cooperativas de Producción". En particular, se promocionaban dos tipos de cooperativas: las de producción y las de crédito; a estas últimas se les asignaba el papel de soporte financiero del fomento de la agricultura (Art. 11 de la Ley de Cooperativas).

De esa manera, se intentaba impulsar el modelo cooperativo como un instrumento para corregir las desigualdades socioeconómicas que predominaban en el agro. Esta situación fue el resultado de un ambiente progresista a nivel legal, a partir del posicionamiento de militantes del Partido Socialista en las altas esferas del poder político. Sin embargo, su incapacidad de dar proyecciones prácticas a la normativa determinó el crecimiento lento del cooperativismo de raigambre popular.

Muchas de las entidades que se constituyeron a partir de dicha normativa (en 1948 resultaban inscritas 159 organizaciones, de las cuales la gran mayoría eran de carácter agrícola), estuvieron integradas por personas de clase media y media-alta, y "no por convicción doctrinaria, ni por necesidad de solventar problemas comunes", sino con el afán lucrativo de apoderarse de las tierras y aprovecharse de las ventajas tributarias concedidas por el Estado.<sup>5</sup>

El 7 de agosto de 1992, el Dr. Rodrigo Borja Cevallos, Presidente Constitucional de la República, objetó totalmente, el proyecto de Ley que creaba la Superintendencia de Cooperativas, cortando serias y valiosas proyecciones de desarrollo del cooperativismo nacional.

El 15 de mayo de 1995 se crean las corporaciones de servicios especializados: (AUDICOOP, SYSTECOOP Y CONSULCOOP), para atender requerimientos de asistencia técnica de las cooperativas de ahorro y crédito

---

<sup>5</sup>Disponible en: [www.neticoop.org.uy/](http://www.neticoop.org.uy/) un espacio. Cooperativo en la red. Enero 2004.

En 1998 el Dr. Fabián Alarcón, Presidente Interino de la República, expide el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos, que entre otros aspectos, disponía que las Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas al público y que estaban bajo el control de la dirección Nacional de Cooperativas, debían solicitar su ingreso al control de la Superintendencia de Bancos. Por ello, hemos investigado, por medio de Instituciones que controlan a entidades cooperativistas, como es la Superintendencia de Bancos y Compañías.

## **2.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación Estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistema de Planificación Estratégica formal, denominados sistemas de planificación a largo plazo. Desde entonces, la Planificación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.<sup>6</sup>

Declaración que define la misión y la dirección futuras de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones interna y externa de la organización.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>(Gestiópolis) “Planificación Estratégica”. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestrong.htm>

<sup>7</sup>THOMPSON, Y STRICKLAND, (2004).Administración Estratégica. Textos y casos “No le tema a la competencia tema a la incompetencia, 13va Edición.

Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, por tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.<sup>8</sup>

Se designa con el concepto de Planificación Estratégica a la elaboración, desarrollo y puesta en práctica de diversos planes que pondrán en marcha una empresa u organización con el objetivo de concretar los propósitos o metas que se haya propuesto. La planificación estratégica puede ser estructurada para conseguir los mencionados efectos u objetivos el corto, mediano o largo plazo, dependiendo esto claro de la magnitud o amplitud que ostente la empresa u organización en cuestión.<sup>9</sup>

El Plan Estratégico es una herramienta necesaria que le permite a la empresa definir sus estrategias, analizar su futuro deseado y tener un panorama claro de a dónde quiere llegar la organización en los próximos años<sup>10</sup>

## **2.5. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

“La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar las metas y desarrollar una jerarquía completa de planes, para coordinar las actividades, define la dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar”.

---

<sup>8</sup> SALLENAVE, JEAN-PAUL, (2000). INTEGRAL.

<sup>9</sup>(Definición ABC, 2009) “Definición de Planificación Estratégica”. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/negocios/planeacion-estrategica.php>,

<sup>10</sup>El Autor.

Explica la importancia especificando la eficiencia y la eficacia como ente de planificación para lograr la transformación.<sup>11</sup>

### **¿Para qué Planificar?**

La Planificación Estratégica constituye un instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones de las organizaciones, representa el mejor camino para dotar a las empresas del soporte básico sobre el cual ha de implementarse su crecimiento y desarrollo.<sup>12</sup>

### **Elemento de Comparación**

Realiza una comparación entre la planeación de tipo tradicional y la planeación estratégica.

## **2.6. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Conceptos de administración estratégica:

- El principal beneficio de la administración estratégica es ayudar las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica.
- El dialogo y la participación son ingredientes esenciales, porque los gerentes y empleados se comprometen mas en apoyar a la organización.
- Otro beneficio importante es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados.

---

<sup>11</sup>ANELLO, E Y HERNANDEZ, J (2000); 2da Edición

<sup>12</sup>ARANDA, A, (2000), Planeamiento Estratégico.

- Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. <sup>13</sup>
- Las empresas que utilizan conceptos de administración estratégica muestra una mejoría significativa en las ventas, en la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no utilizan estos conceptos.

Greenlay afirma que la planificación estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recurso a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destine menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

---

<sup>13</sup> Fred David (2008), Conceptos de administración estratégica.

## **2.7. LOS ESTRATEGAS**

Se entenderá como a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen una capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, ellos por tanto, son parte integral de los estrategias de una empresa.

La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATÉGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una Cultura Estratégica; por ello el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa.<sup>14</sup>

## **2.8. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Democrática**

La planificación es democrática en la medida que fomenta la participación y colaboración de todos los integrantes de la comunidad.

### **Integral**

La planificación es integral u holística en cuanto cubre la totalidad de las funciones institucionales.

---

<sup>14</sup> Humberto Serna G. (2000), Gerencia Estratégica; Séptima edición, Colombia.

## **Flexible**

La planificación no es perfecta, puede incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente, como las generadas por adelantos científico-tecnológicos, cambios administrativos, orientaciones políticas, directrices generales, entre otras. La adecuación a estos cambios requiere de una gran flexibilidad.

## **Operativos**

Procura el cumplimiento y concreción de las actividades previstas en los programas y proyectos planteados. Es decir que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad reflejada en hechos reales y concretos.

## **Crítica y Autocrítica**

La planificación fomenta la crítica y autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad y el statu de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

## **Sistemática**

Este elemento se asocia al principio de integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos y productos así como sus interacciones y la retroalimentación, con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

## **Perspectiva**

Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución, susceptible no solo de ser diseñado sino también construido. Este futuro aporta

una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que a la postre sirven para identificar políticas y acciones alternativas.

## **Líder**

Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.<sup>15</sup>

### **2.9. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, donde estamos hoy.

El diagnóstico estratégico incluye por tanto la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiados números de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas.<sup>16</sup>

### **2.10. CULTURA CORPORATIVA**

La cultura de una organización incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> ARANDA Alcides. 2007 Planeación Estratégica Educativa 2ª edición Quito-Ecuador, Pág.52,53.

<sup>16</sup>Serna, H.(2001), Planeación y Gestión Estratégica; 5ta edición

<sup>17</sup> Humberto Serna G. (2004); Gerencia estratégica

Es un conjunto de valores, creencias, conocimientos y normas básicas que comparten los miembros de la organización. El concepto de cultura sirve para comprender el aspecto oculto y complejo de la vida en la empresa. Es un patrón de valores y suposiciones comunes referente a la manera de hacer las cosas.

## **2.11. ANÁLISIS AMBIENTAL**

El análisis del ambiente de la organización constituye el estudio del sector o de la industria en la que se desenvuelve la organización (ambiente externo) y el estudio de la situación de la empresa en cuanto a sus fortalezas y debilidades internas (análisis interno).

### **2.11.1. Análisis del ambiente externo**

El análisis del ambiente externo tiene por objeto desarrollar una lista de oportunidades y amenazas para la empresa. Con este análisis no se pretende desarrollar una lista exhaustiva de todos los factores posibles que pueden influir en la organización; más bien pretende identificar las variables claves para que las empresas puedan ser capaces de responder tanto como ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechan las oportunidades y minimicen los efectos de las amenazas.

#### **2.11.1.1. Macro Ambiente Externo**

El macro ambiente externo de la organización se clasifica en factores o fuerzas que se describen a continuación: 1. Fuerza o entorno social, cultural, demográfica o ambiental, 2. Fuerzas económicas, 3. Fuerzas políticas y legales, 4. Fuerzas tecnológicas, 5. Fuerzas competitivas o entorno de los competidores.

Los cambios en estos entornos, fuerzas o factores se traducen en cambios en la demanda de los clientes. Adicionalmente estos factores afectan los tipos de factores que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender. Las fuerzas externas afectan directamente a los proveedores y distribuidores.

#### **2.11.1.2. Microambiente Externo**

El microambiente o entorno externo cercano a la organización consiste principalmente en analizar a los proveedores y clientes de la empresa, a sí como a las empresas que representan su competencia directa y a los productos y servicios sustitutos que se ofrecen en el mercado. Para realizar el análisis del microambiente se toma como base el modelo de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter<sup>18</sup>

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.<sup>19</sup>

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de la industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

---

<sup>18</sup>Economista estadounidense, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del instituto para la estrategia y la competitividad.

<sup>19</sup>(Crece Negocios, 2010)

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dichos análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

- **Rivalidad entre competidores**

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentara a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Hace referencia a la entrada potencial de nuevas empresas que venden el mismo tipo de productos.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escalas o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permita diseñar estrategias que hagan frente a la de dichos competidores.

- **Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que venden productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

El análisis de la amenaza de la entrada de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias a impedir la penetración de las empresas que venden estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permiten competir con ellas.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuenta los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podrá depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permiten adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

- **Poder de negociación de los consumidores**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan mayor será la capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquiera que se la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

EL análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayor servicio y garantías.

### **2.11.2. Análisis del Ambiente Interno**

Este análisis se enfoca en determinar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio: administración, marketing, finanzas, productos y servicios recursos humano y los sistemas de información. Cuando se identifican y examinan las relaciones importantes entre las áreas de negocio, se puede establecer las estrategias para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades de la organización.

Para realizar el análisis del ambiente interno se recomienda obtener información de cada área de negocio utilizando encuestas al personal, revisando informes de gerencia y analizando estados financieros e informes de auditoria. Con este estudio se puede determinar los puntos débiles y fuertes de la organización.

## **2.12. ANÁLISIS FODA**

### **2.12.1. Componentes del análisis FODA**

Los términos FODA, DAFO o DOFA en castellano, (en inglés SWOT), son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que permite a los planificadores trabajar la información que poseen sobre su negocio, con miras a determinar su capacidad competitiva en un período dado.<sup>20</sup>

### **2.12.2. Importancia y aplicaciones del FODA**

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos (unidades

---

<sup>20</sup> Madrid Chavez, Norberto (2000); Comunicación Interna, Comercial e Institucional.

de análisis) tales como producto, mercado, empresa, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración, finanzas y otros.

Con este análisis, los empresarios pueden obtener muchas conclusiones de una gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del mercado en el que ésta se desenvuelve, lo que mejorará la competitividad de las estrategias de mercadeo y ventas que se diseñen.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar los aspectos favorables y desfavorables, comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayor probabilidades tiene de éxito.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mayor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el fracaso de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.<sup>21</sup>

### **2.12.3. Fortalezas**

Son las actividades y tributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Serna Humberto, (2005); Planeación y Gestión Estratégica, 7ma Edición.

<sup>22</sup> Humberto Serna G. Planificación Estratégica. 2004 Bogotá -Colombia

Para una institución tener fortaleza es sentirse fuerte, haber conseguido una buena posición, haber alcanzado un grado de solidez, poseer energía, firmeza y constancia en determinado campo área o aspecto del quehacer institucional.

Las fortalezas “son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas”<sup>23</sup>

#### **2.12.4. Debilidades**

Son las Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.<sup>24</sup>

Las debilidades son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades.

Las debilidades también se consideran como “aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización y en los cuales otras similares presentan mayores ventajas”<sup>25</sup>

#### **2.12.5. Oportunidades**

Las oportunidades son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Las oportunidades son “cualquier elemento o circunstancia del ambiente externo, que a pesar de no estar bajo el control directo de la institución, pueden constituirse en una contribución para alguna de sus actividades importantes, las oportunidades deben ser conocidas para ser aprovechadas estratégicamente”

---

<sup>23</sup>ARANDA Alcides. 2007 Planificación Estratégica Educativa 2ª edición Quito-Ecuador.

<sup>24</sup>Humberto Serna G. (2004), Planeación gestión estratégica, legis Editores, Bogotá-Colombia.

<sup>25</sup>ARANDA Alcides. 2007 Planificación Estratégica Educativa 2ª edición Quito-Ecuador

A las oportunidades también se las puede caracterizar como los “fenómenos que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la institución o favorecen su desarrollo”.<sup>26</sup>

#### **2.12.6. Amenazas**

Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificulta su desarrollo operativo.<sup>27</sup>

“Cualquier elemento relevante del ambiente externo que pueden constituirse en una desventaja-riesgo peligro para el desempeño de algunas de las actividades más importantes de una institución, dificultan el logro de los objetivos de la institución y que inclusive ponen en riesgo su sobrevivencia”<sup>28</sup>

### **2.13. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES**

Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

- Es el que define lo que es importante para una organización.
- Es el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.
- Es la definición de la filosofía empresarial.

#### **2.13.1. Misión**

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el

---

<sup>26</sup>ARANDA Alcides. 2007 Planificación Estratégica Educativa 2ª edición Quito-Ecuador

<sup>27</sup>Serna Humberto.(2005); Planificación y Gestión Estratégica.7ma Edición.

<sup>28</sup>ARANDA Alcides. 2007 Planificación Estratégica Educativa 2ª edición Quito-Ecuador

logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del negocio.

### **2.13.2. Visión**

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

### **2.13.3. Objetivos Globales**

Es el resultado a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, o área de negocio.

### **2.13.4. Proyectos estratégicos**

Es un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios, o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas “condición para que el negocio logre sus objetivos.”<sup>29</sup>

## **Estrategias**

La estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto a la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr este propósito.

---

<sup>29</sup> Serna Humberto.(2005); Planificación y Gestión Estratégica.7ma Edición.

## **Planes de Acción**

Declaración precisa y clara de la finalidad que persigue una empresa o entidad, es decir una declaración escrita que da pautas y norma los procedimientos que han de seguirse para que el organismo cumpla la misión para el cual ha sido creada.

## **Monitoria Estratégica**

Dice que es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

## **Índice de Desempeño Esperado**

Es la meta que se espera lograr con la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

## **Índice de Desempeño**

Es logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativa.

## **Índice de Gestión**

Define como resultado obtenido de conformar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

## **Diagnóstico Interno**

Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica.

**CAPITULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

### 3.1. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1.1. Materiales

Detalle	Cantidad
• Computadora	1
• Lápiz	10
• Lapicero	10
• Resma de papel	5
• Borrador	5
• Flash memory	2
• Cámara de video y audio	1
• Carpeta	25
• Libros	10
• Impresora	1

#### 3.1.2. Métodos De Investigación

Los métodos utilizados para realizar la investigación fueron:

##### **Método Científico**

El método científico ayuda a la investigación en darle un orden lógico y un análisis profundo, que ayuda a formular, afirmar o corregir el proyecto.

##### **Método Hermenéutico**

Este método contribuye en proporcionar la capacidad de interpretar las informaciones que se obtienen a través de las encuestas, fichas y bibliografía encontrada.

## **Método Estadístico**

Se utilizará este método al realizar la tabulación de los registros, las encuestas aplicadas y al presentar los gráficos correspondientes para representar la información recolectada a través de las preguntas planteadas y gráficos detallando los resultados obtenidos.

## **Método Analítico Sintético**

Con este método se puede realizar el análisis de la información obtenida en el proceso de investigación; con ello se está en capacidad de formular las respectivas conclusiones y recomendaciones, las que condujeron a concordancia de un diseño de un plan estratégico, que genere transformaciones cambio en la cooperativa.

## **Encuesta**

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información fueron: encuestas con preguntas a socios de la Cooperativa y pobladores del cantón, con sus respectivos análisis y observación.

## **Población y muestra**

La investigación se realizó a través de la modalidad Proyecto Factible, propuesta viable para la formulación de estrategias que permitan la articulación entre el nivel de Educación y el sistema productivo; se utilizó el diseño de Investigación Descriptiva, a fin de determinar los factores o condiciones que contribuyen a la problemática planteada, se consideraron, tanto aportes de documentos como los obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación es de carácter participativo y está orientada a obtener información sobre los problemas existentes en La Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, para la cual utilizaremos los siguientes tipos de investigación.

#### **Investigación Aplicada**

Esta nos servirá para modificar una realidad presente que es la ausencia de un plan estratégico con la finalidad de implementar el mismo.

#### **Investigación De Laboratorio (Bibliográfica)**

Esta investigación la utilizamos al momento de acudir a bibliotecas, internet, para obtener la información requerida.

#### **Investigación De Campo**

La aplicamos cuando asistimos a La Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense que es nuestro objeto de investigación (donde ocurren los hechos), recopilando información necesaria a utilizar.

#### **Investigación Descriptiva**

La empleamos al analizar y describir la realidad actual de la institución y de los problemas existentes.

### 3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este trabajo se ha utilizado las siguientes Técnicas:

Registros de observación a los procesos de la entidad, encuestas a los socios de la cooperativa, entrevistas a los funcionarios y talleres participativos en el desarrollo de la propuesta con los directivos y funcionarios de la Cooperativa

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

COMPOSICIÓN POR ESTRATOS	UNIVERSO	MUESTRA
Funcionarios de la cooperativa	13	13
Población de La Mana	17.276	160

#### 3.4.1. Objeto De Estudio

En el cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi se encuentra ubicada la cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, que está integrada por los socios y funcionarios.

#### 3.4.2. Universo Objetivo

Para la presente investigación se consideró a los funcionarios de la Cooperativa Futuro Lamanense, los que suman 13 Empleados, a los ciudadanos del sector urbano del cantón La Maná según datos del INEC 17276 Habitantes.

### 3.4.3. Tamaño De La Muestra

#### Tipo de muestreo.

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró el muestreo probabilístico

Probabilístico, porque todas las personas están en la misma capacidad de información para aportar al desarrollo de la investigación.

Fórmula utilizada para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{U * P * Q * Z^2}{(U - 1)e^2 + PQZ^2}$$

#### Desarrollo

n= Tamaño de la muestra = (?)

Q= Probabilidad de rechazo = 12%

U= Universo objetivo = 17276.

e= Margen de error = 5% +-

P= Probabilidad de ocurrencia = 88%

Z = Nivel de confianza = 95%= 1,96

**Desarrollo de la fórmula:**

$$n = \frac{17.276 * 0,88 * 0,12 * 1,96^2}{(17276-1) * 0,05^2 + (0,88 * 0,12 * 1,96^2)}$$

$$n = \frac{15,2028 * 0,1056 * 3,8416}{43,19 + 0,40}$$

$$n = \frac{7.008.405}{43.59}$$

$$n = 160$$

**Cuadro para medir el nivel de confianza.**

<b>Nivel de confianza</b>	99.7 %	99%	98%	96%	95.45%	95%	90%	80%	6827%	50%
<b>Zc</b>	3.00	2.58	2.33	2.05	2.00	1.96	1.645	1.28	1.00	0.6745

### 3.5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.5.1. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la Coac Futuro Lamanense

##### PREGUNTA N° 1

¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?

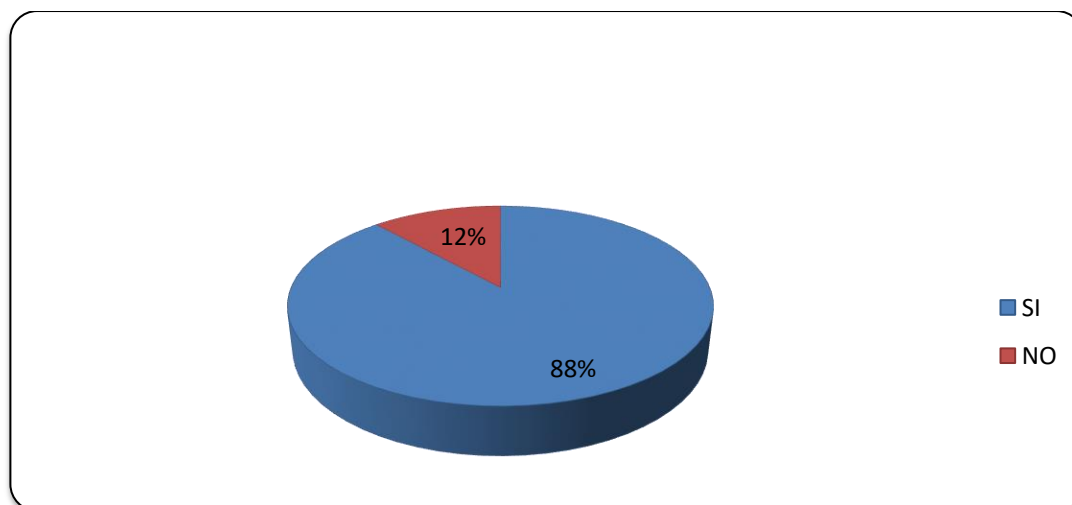
**Cuadro 1: Supervisión del Trabajo**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	88%
No	2	12%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuesta

**Gráfico 1**



##### INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas a los funcionarios de la COAC Futuro Lamanense sobre si el trabajo que realizan es supervisado y si tienen un solo jefe inmediato el 88% respondió que si y el 12% restante que no, de lo que se deduce que el trabajo que realizan los empleados no es supervisado en el 100% por lo que hay que mejorar en este aspecto.

## PREGUNTA N°2

¿Cuenta la COOPERATIVA con algún departamento de control y verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?

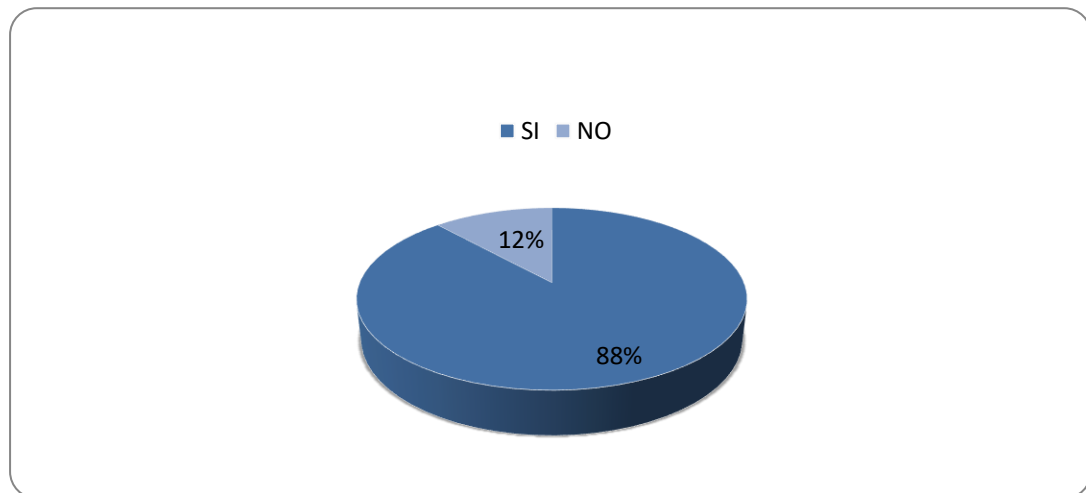
**Cuadro 2: Control y verificación de materiales y proceso de atención al cliente**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	88%
No	2	12%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuesta

**Gráfico 2**



## INTERPRETACIÓN

Del análisis del gráfico se puede determinar que el 88% de los encuestados opinó que si existe en la cooperativa Departamento de Control y Verificación, mientras que el 12% opinó que ellos mismos controlaban el material para el desarrollo de sus labores y la satisfacción de las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia un alto descontrol en cuanto al material y todo lo concerniente al proceso de atención al cliente, por lo que no se cubre al cien por ciento, aspecto en el cual hay que mejorar.

### PREGUNTA N°3

¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?

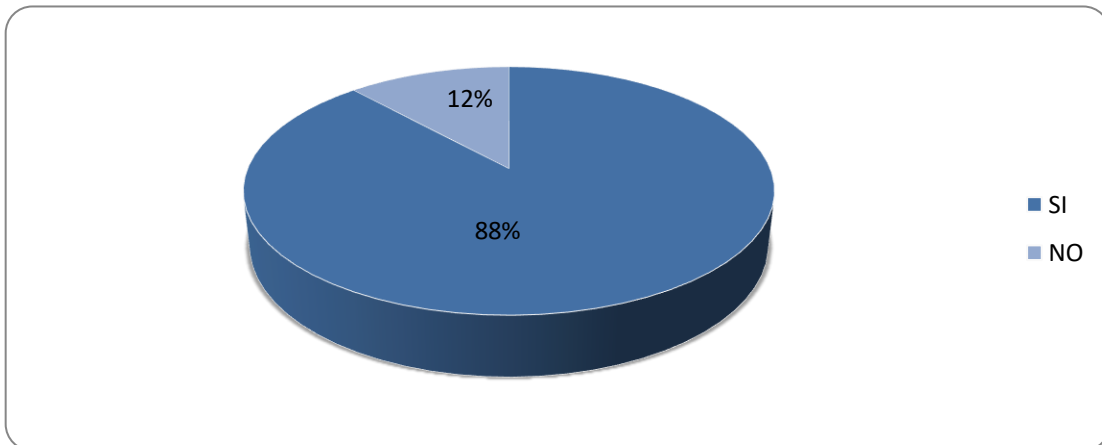
**Cuadro 3: Información de los problemas existentes en el área de trabajo**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	88%
No	2	12%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta

**Gráfico 3**



### INTERPRETACIÓN

El 88% de los empleados encuestados está al tanto de los problemas existentes en su área de trabajo, pero no toman las medidas correctivas necesarias debido a la presión laboral, mientras que el 12% respondieron que no están pendientes de los problemas existentes en su área, por falta de comunicación entre sus jefes inmediatos, o sencillamente porque no les interesa, resolver problemas de otros.

#### PREGUNTA N°4

¿Generalmente se deja de lado a los empleados calificados cuando es necesario cubrir vacantes?

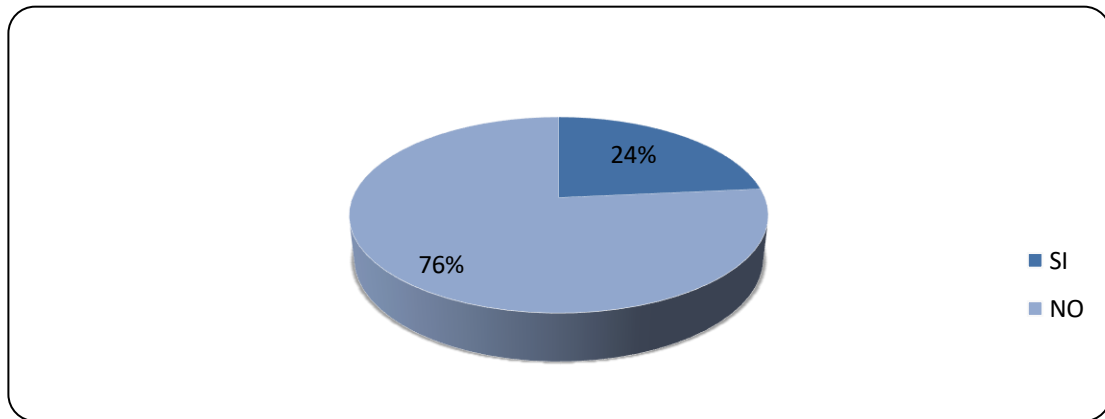
**Cuadro 4: Empleados calificados y vacantes por cubrir**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	24%
No	10	76%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor

Fuente : Encuesta

**Gráfico 4**



#### INTERPRETACIÓN

El 76% de los encuestados opinó que no existe ninguna oportunidad de llenar vacantes respetando a las personas calificadas, trayendo como consecuencia un descontento minoritario en lo concerniente al proceso de calificación a llenar vacantes; el 24% de los encuestados opinó que si existen calificaciones adecuadas para llenar vacantes en la CAC Futuro Lamanense, sin embargo se debe aclarar que no existe un departamento de Talento Humano por lo que no se ejerce esas funciones para el manejo adecuado del personal.

## PREGUNTA N°5

¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato a su aspecto laboral en el área en que se desenvuelve?

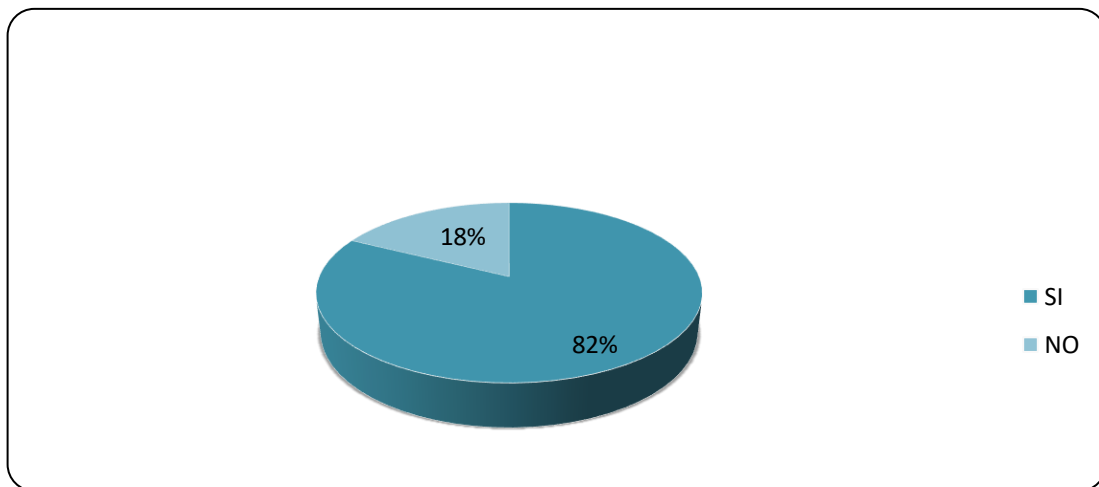
**Cuadro 5: Existencia de comunicación laboral**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	18%
No	11	82%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta.

**Gráfico 5**



## INTERPRETACIÓN

El 82% de los encuestados respondieron afirmativamente piensan que comunicarse es informar a diario al jefe de sus actividades realizadas; mientras que el 18% respondieron que no, es decir, que no existe una comunicación efectiva entre la jefatura de la CAC Futuro Lamanense y los empleados operativos de cada área, pero si con los compañeros de trabajo, sin embargo éstos aún se subdividen en pequeños grupos de homogeneidad.

### PREGUNTA N° 6

¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema de las personas encargadas del mismo?

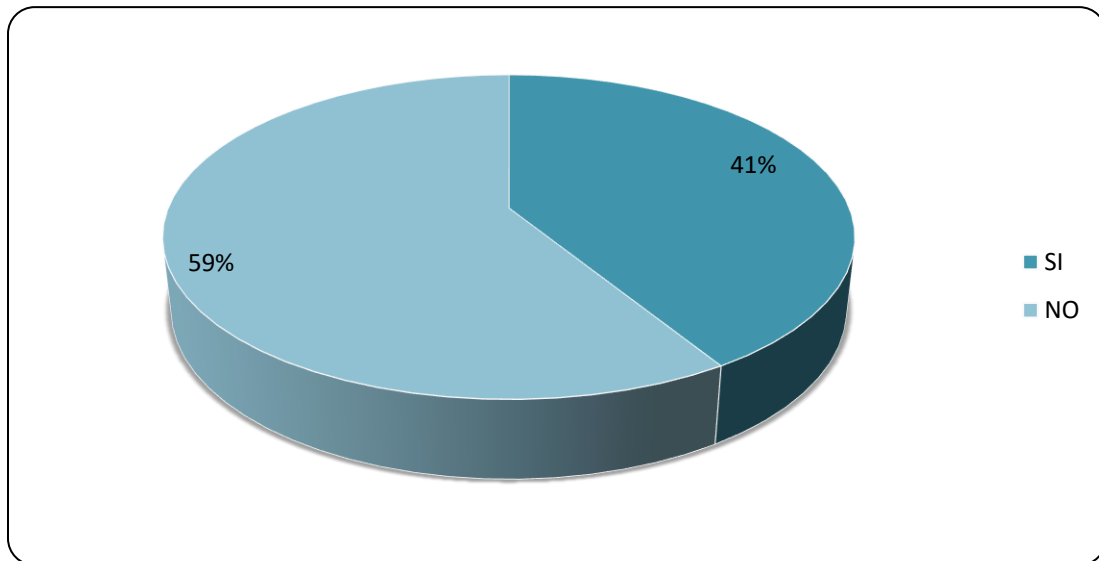
**Cuadro 6: Manual del usuario**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	41%
No	8	59%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta.

**Gráfico 6**



### INTERPRETACIÓN

El 59% de los empleados de la cooperativa opinó que no existe este manual del usuario, razón por la cual hay problemas en el manejo del sistema para efectuar las operaciones requeridas en la prestación de servicios; mientras que el 41%; opinó que si existe, de éste porcentaje se deduce que la mayor parte de los empleados no conocen de la existencia del manual del usuario, dando a conocer una falta de información elevada, en la que hay que mejorar.

## PREGUNTA N°7

¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?

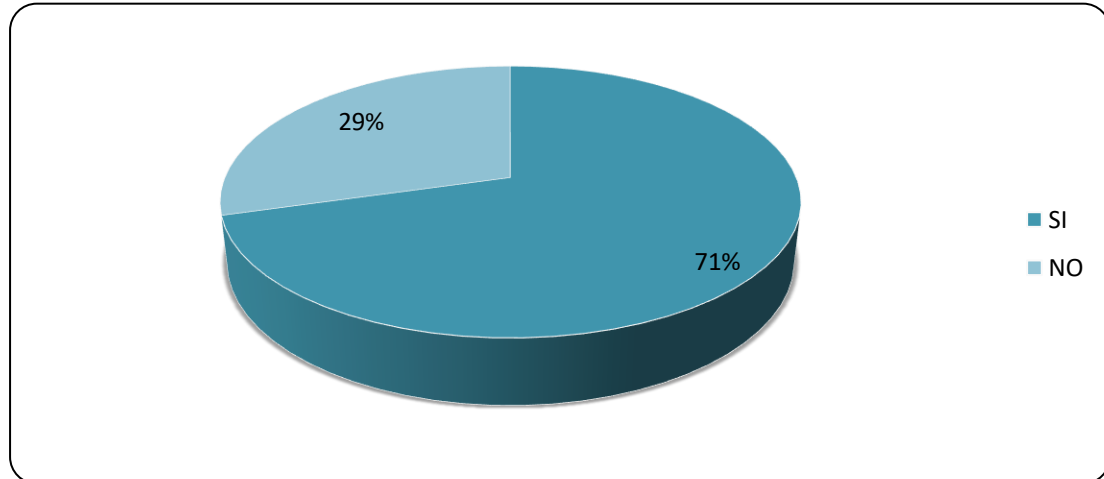
**Cuadro 7: Incentivos que ofrece la organización**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	71%
No	4	29%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta.

**Gráfico 7**



## INTERPRETACIÓN

El 71% de la población opinó que se siente conforme por las buenas capacitaciones, cursos, promociones, ascensos y especialmente por el sueldo percibido por su trabajo, mientras que el 29% opino su descontento por su sueldo ya que no compensa el esfuerzo que realizan por las horas laborables que es diferente a la de otras instituciones financieras, de lo cual se deduce tomar en cuenta este aspecto para mejorar y satisfacer las necesidades del cliente interno.

### PREGUNTA N°8

¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada en la COOPERATIVA?

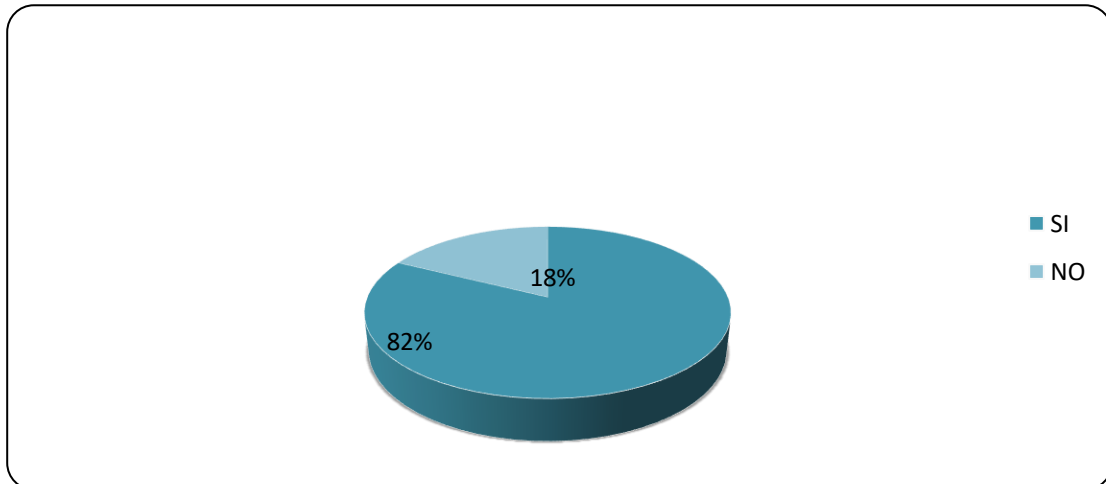
**Cuadro 8: Capacitación y entrenamiento para la atención al cliente**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	82%
No	2	18%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta.

**Gráfico 8**



### INTERPRETACIÓN

El 82% manifestó que ha recibido buena capacitación y adiestramiento de parte de la CAC Futuro Lamanense, lo cual ha permitido conducir actitudes más positivas, elevando así el nivel de desempeño y la identificación con los objetivos de la organización, mientras que el 18% de los encuestados opinan que no han recibido entrenamiento, pero manifestó que han recibido cursos pero no relacionadas con el área laboral en el que se desempeña.

### PREGUNTA N°9

¿Considera que existe una comunicación laboral entre usted y su jefe inmediato del mayor agrado?

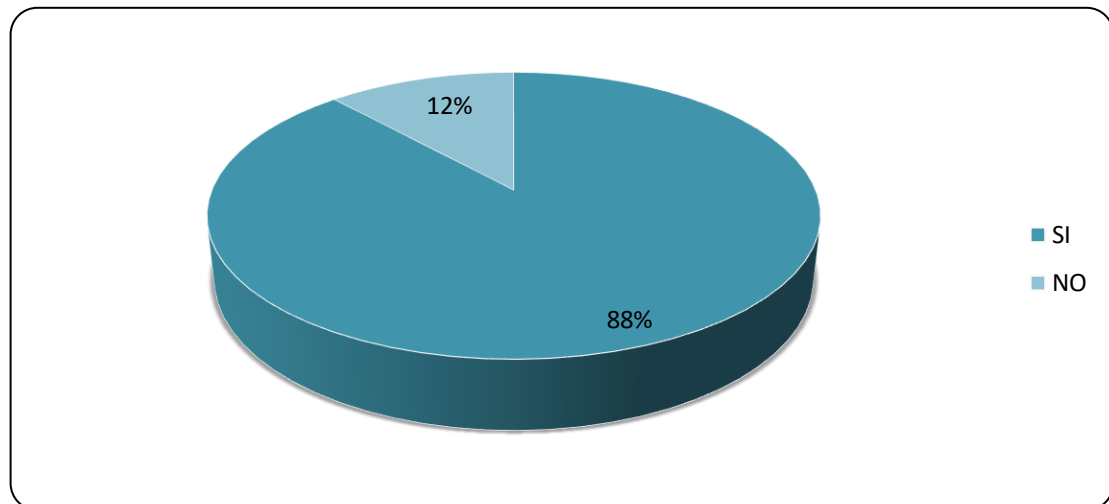
**Cuadro 9: Comunicación laboral entre el jefe inmediato**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	88%
No	2	12%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta.

**Gráfico 9**



### INTERPRETACIÓN

El 88% considero que a pesar de tener una relación amistosa, no complementa la relación laboral en cuanto al incentivo y el buen desempeño del mismo, pese a que existe un vinculo amigable, no es complementario a los anhelos y expectativas de cada empleados; por el contrario el 12% opinó que no exista relación laboral amigable de quien les dirige, debiendo generar los correctivos necesarios para mejorar.

## PREGUNTA N°10

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

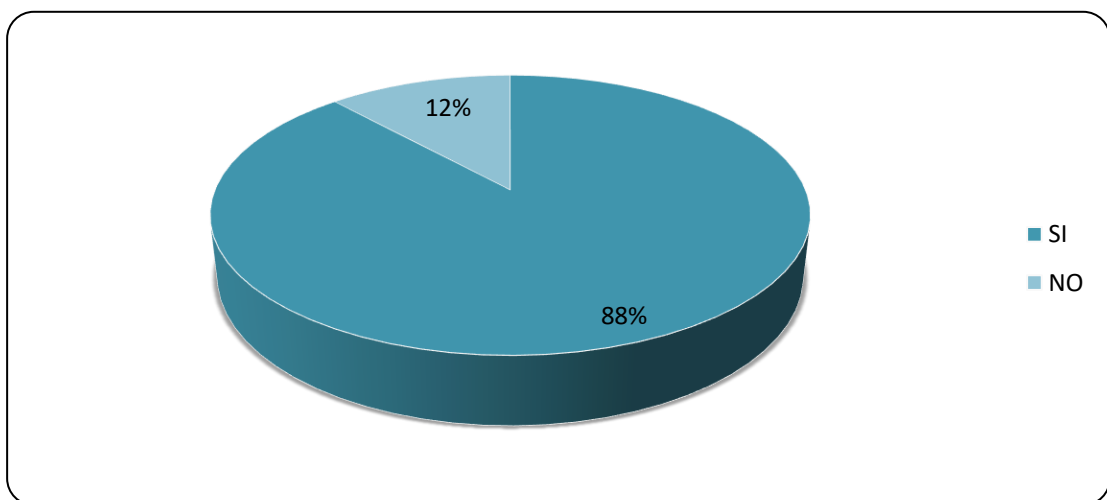
**Cuadro 10: Condiciones de trabajo**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	88%
No	2	12%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta.

**Gráfico 10**



## INTERPRETACIÓN

El 88% considero que a pesar de estar laborando en la institución se consideran afortunados por tenerlo, es decir se sienten conformes con lo poco o bastante que les ofrece la CAC Futuro Lamanense, mientras que el 12% considera que las condiciones de trabajo son minoritarias frente a otras instituciones, no solo por los incentivos o sueldos que plantee la competencia, sino por la confiabilidad en el empleado, esto se basa en relación a su criterio personal.

### 3.5.2. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los socios y personas particulares de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón La Maná.

#### Pregunta N°.1

¿Cuál de las siguientes cooperativas considera usted que es la que utiliza más amenudo para hacer operaciones financieras?

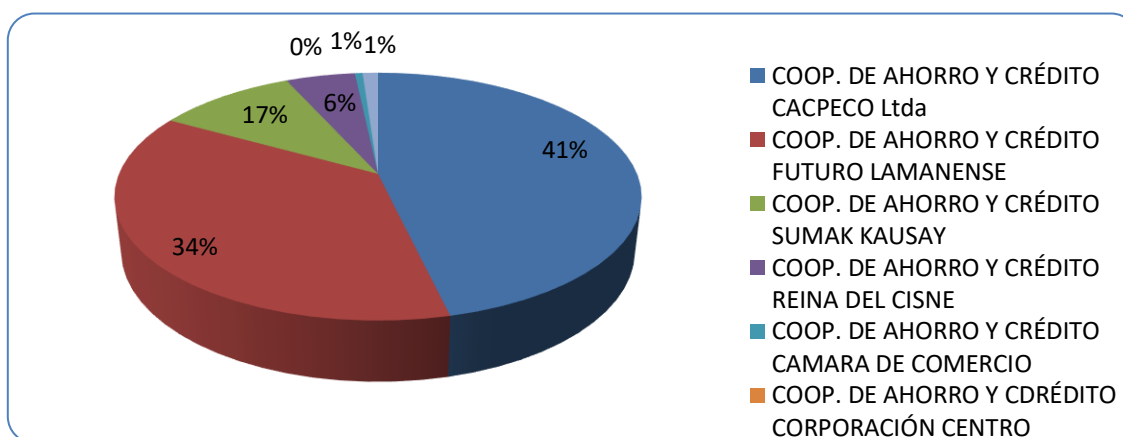
**Cuadro 11: Selección de cooperativas**

N°	Instituciones Financieras	Frecuencia	Porcentaje
1	Coop. CACPECO Ltda.	65	41%
2	Coop. Futuro Lamanense	55	34%
3	Coop. Sumak Kausay	28	17%
4	Coop. Reina del Cisne	9	6%
5	Coop. Cámara de Comercio	1	1%
6	Coop. Corporación Centro	0	0%
7	Coop. Corcotopaxi	2	1%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 11**



#### INTERPRETACIÓN

El 41% considero que a pesar de que en el Cantón La Maná, se encuentran otras instituciones financieras, escogieron a la CAC Cacpeco, seguida por la CAC Futuro Lamanense, con un porcentaje del 34 % siendo ésta cooperativa fuente de nuestro estudio, corrobora nuestra tesis que el cliente de la institución es socio por tradicionalismo y no por una verdadera captación de socios, ya que no existe Dep. De Marketing.

## Pregunta N°. 2

¿En qué medida fue cada uno de los siguientes aspectos, una consideración importante para que usted seleccionara a una cooperativa?

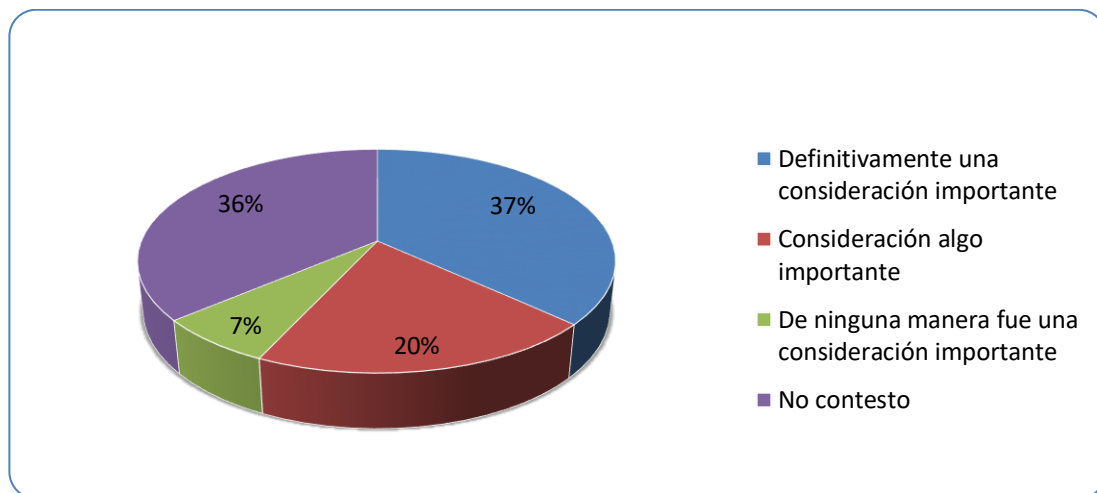
**Cuadro 12: Conveniencia de ubicación**

N°	Selección en base a consideraciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Definitivamente una consideración importante	59	37%
2	Consideración algo importante	32	20%
3	De ninguna manera fue una consideración importante	11	7%
4	No contesto	58	36%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta

**Gráfico 12**



## INTERPRETACIÓN

El 37% de los encuestados, consideró que es importante la ubicación de la cooperativa para ser socio o miembro de la misma, así como también 20% de los encuestados opinó que para ellos no era muy importante su ubicación, mientras que el 7% opinó que al momento seleccionar una cooperativa de ninguna manera fue una consideración importante su ubicación.

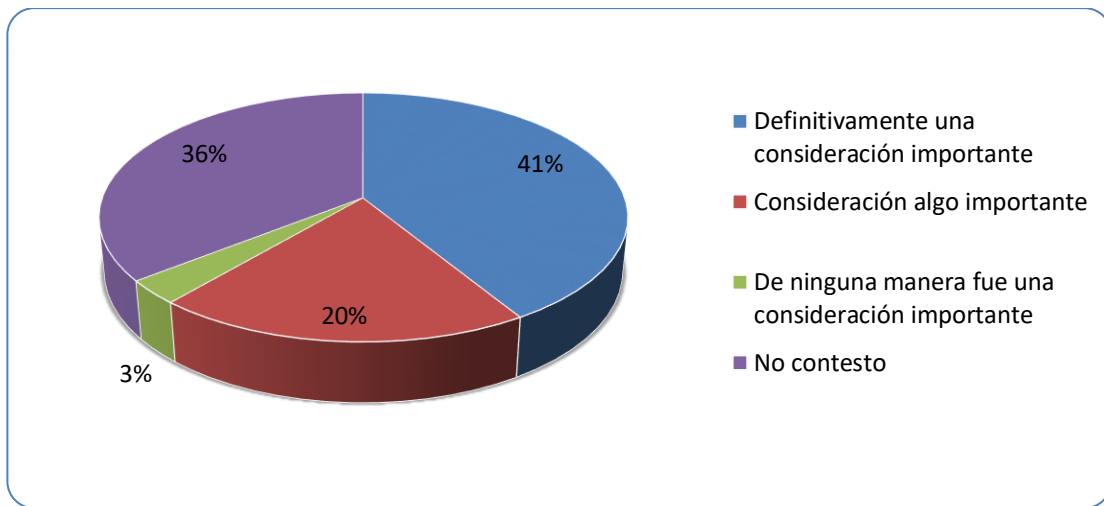
**Cuadro 13: Hora de servicio cooperativas**

N°	Selección en base a consideraciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Definitivamente una consideración importante	66	41%
2	Consideración algo importante	32	20%
3	De ninguna manera fue una consideración importante	5	3%
4	No contesto	57	36%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 13**



## **INTERPRETACIÓN**

El 41% de los Encuestados opinan que para seleccionar una Cooperativa es muy importante el horario de servicio de la misma, debido a sus labores diarias necesitan horarios cómodos que se ajusten a sus necesidades, así como también el 20% considero que para ellos es algo importante el horario de atención, mientras que el 3% considera que no es nada importante al momento de elegir una Institución Financiera.

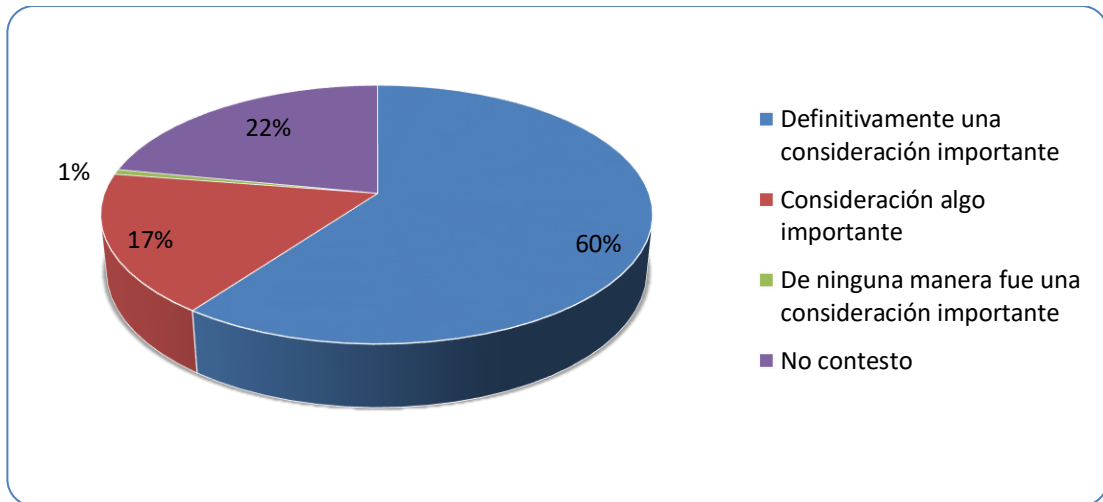
**Cuadro 14: Seguridad y confianza**

N°	Selección en base a consideraciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Definitivamente una consideración importante	96	60%
2	Consideración algo importante	28	17%
3	De ninguna manera fue una consideración importante	1	1%
4	No contesto	35	22%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 14**



## **INTERPRETACIÓN**

El 60% de los encuestados consideran que para ellos elegir una Cooperativa como su aliado, es muy importante la seguridad y confianza que debe brindar a los socios, mientras que la opinión del 17% de los encuestados es una consideración poco importante, y por último el 1% considera que no es nada importante la seguridad y confianza de una cooperativa al momento de decidir ser aliado de una de ellas.

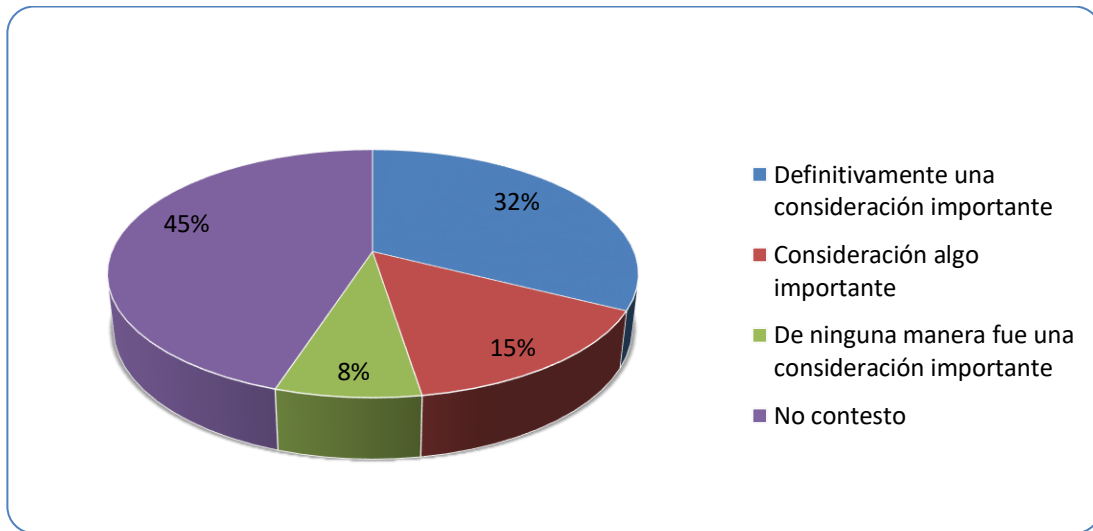
**Cuadro 15: Paga mejor tasa de interés sobre ahorros**

N°	Selección en base a consideraciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Definitivamente una consideración importante	52	32%
2	Consideración algo importante	24	15%
3	De ninguna manera fue una consideración importante	12	8%
4	No contesto	72	45%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 15**



## INTERPRETACIÓN

El 32% de los encuestados, considero que para ellos ser socios o miembros de una cooperativa es muy importante la tasa de interés sobre sus ahorros, así también el 15% considero que es algo importante, mientras que el 8% considera que no es nada importante la tasa de interés sobre ahorros, considerando que ellos destinan sus recursos a otras actividades en la cooperativa.

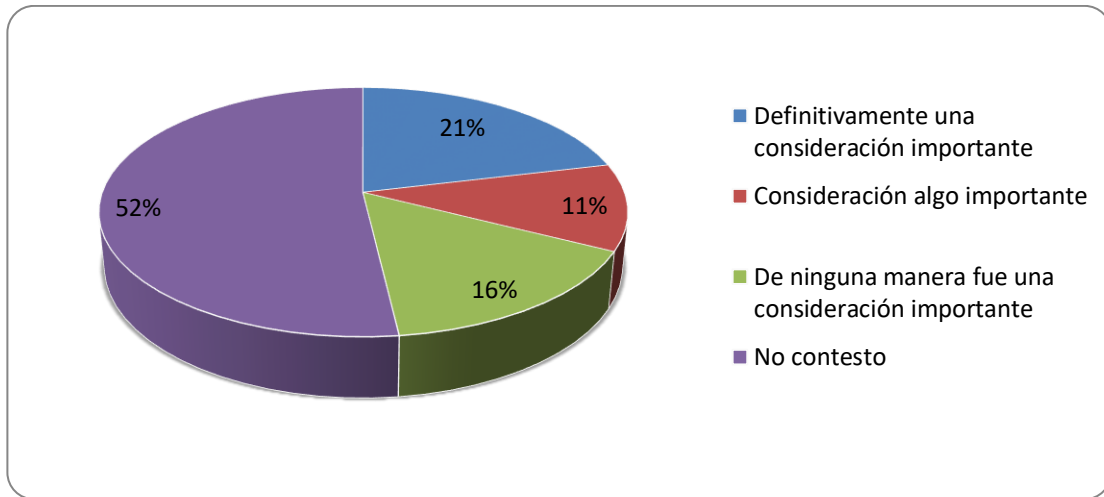
**Cuadro 16: Conocía personalmente a alguien de la cooperativa**

N°	Selección en base a consideraciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Definitivamente una consideración importante	34	21%
2	Consideración algo importante	18	11%
3	De ninguna manera fue una consideración importante	25	16%
4	No contesto	83	52%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 16**



### **INTERPRETACIÓN**

El 21% de los encuestados opinó que ellos eligen una cooperativa de acuerdo al tradicionalismo familiar o amistades que ellos tienen, mientras que el 11% de los encuestados considero que si es algo importante conocer a una institución por medio de los familiares y amigos, y por último el 16% opinó que no es importante para ellos ya que deciden por si solo sus preferencias.

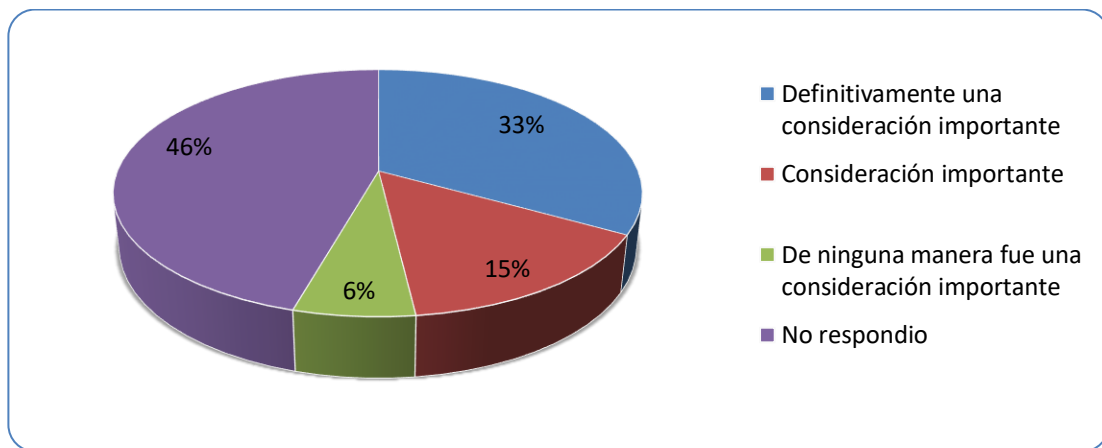
**Cuadro 17: Solvencia financiera de la cooperativa**

N°	Selección en base a consideraciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Definitivamente una consideración importante	53	33%
2	Consideración algo importante	24	15%
3	De ninguna manera fue una consideración importante	10	6%
4	No contesto	73	46%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 17**



### **INTERPRETACIÓN**

El 33% de la opinión de los encuestados considero que la solvencia financiera es muy importante al momento de decidirse por una cooperativa, mientras que el 15% de los encuestados opinó que para ellos es algo importante ese aspecto, y por último el 6% considera que para ellos elegir una cooperativa de ninguna manera fue una consideración importante la solvencia financiera.

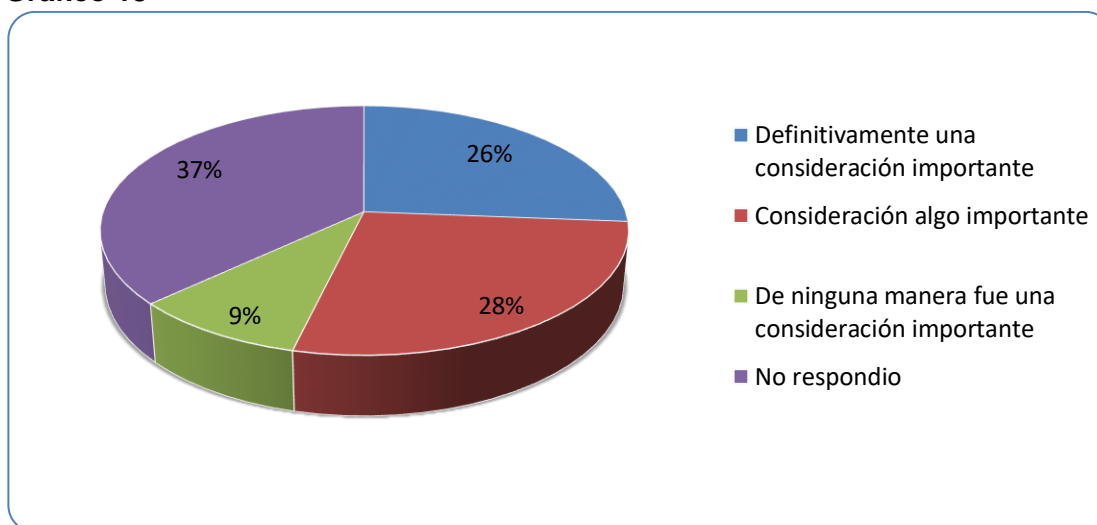
**Cuadro 18: Publicidad promocional de la Cooperativa**

N°	Selección en base a consideraciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Definitivamente una consideración importante	42	26%
2	Consideración algo importante	44	28%
3	De ninguna manera fue una consideración importante	15	9%
4	No contesto	59	37%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 18**



## **INTERPRETACIÓN**

El 26% de los encuestados consideró la importancia de la publicidad promocional de la cooperativa para su decisión, mientras que el 28% también consideró esa importancia, y por último el 9% considera que para ellos no es de ninguna manera importante la publicidad promocional de cooperativa para su decisión.

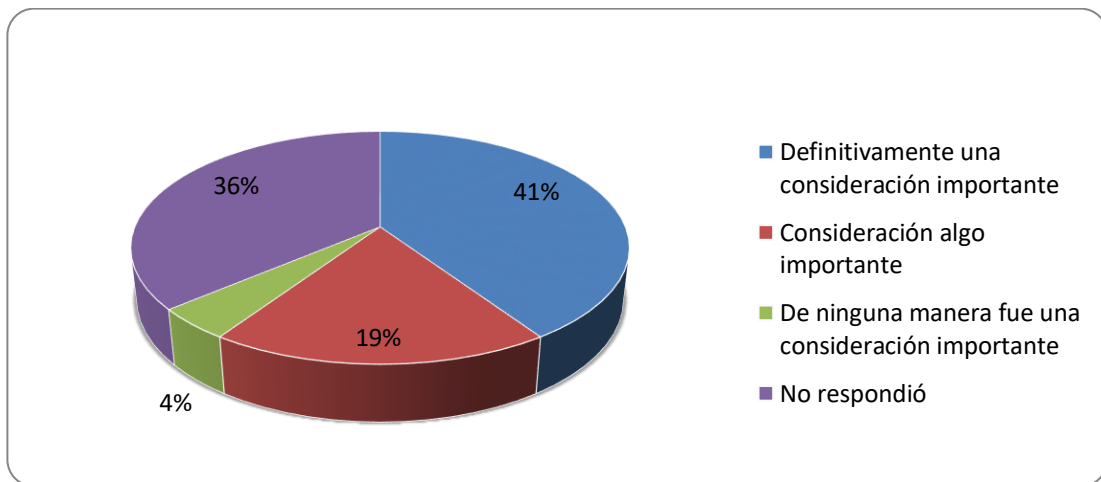
**Cuadro 19: Tasa de interés sobre préstamos**

N°	Selección en base a consideraciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Definitivamente una consideración importante	65	41%
2	Consideración algo importante	30	19%
3	De ninguna manera fue una consideración importante	7	4%
4	No contesto	58	36%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 19**



## **INTERPRETACIÓN**

El 41% de los encuestados, considera que es muy importante la tasa de interés sobre préstamos de la cooperativa para ser socio o miembro de la misma, así como también el 19% considero que si es algo importante, mientras que el 4% considera que no es nada importante la tasa de interés sobre préstamos para poder elegir la cooperativa de su agrado.

### **Pregunta N° 3**

¿Qué le ofrece otras cooperativas que no lo tenga la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro Lamanense”?

#### **INTERPRETACIÓN**

Al ser esta una pregunta abierta con el objetivo de conocer a la competencia y sus diferentes servicios, los clientes manifestaron lo siguiente:

- Brindan mejor atención y agilidad en el servicio, su personal es más capacitado, la competencia muestra mayor facilidad de encontrar agencias o puntos de atención dentro del país, el servicio de cajero automático que ofrecen las otras instituciones financieras, de igual manera la facilidad en los préstamos, sin poner en consideración demasiados requisitos para la aprobación de los mismos, también hacen hincapié para mayor seguridad en el personal de guardiana, y que los empleados brinden una información oportuna y amable, esto también va de lado de las instalaciones de la competencia son mejores y de excelente presentación.

#### Pregunta N°. 4

¿Cómo calificaría a la cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro Lamanense”, en: Los servicios ofrecidos?

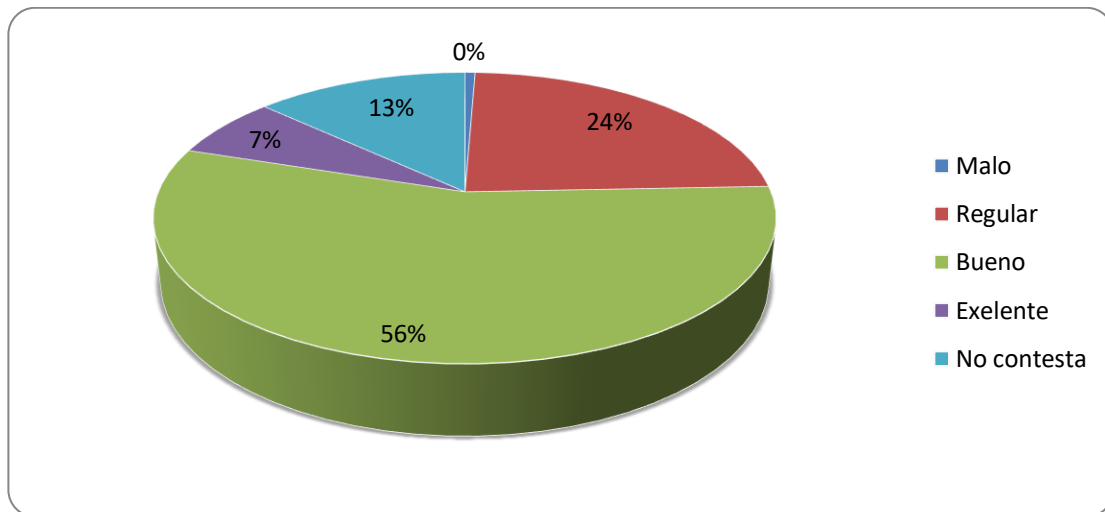
**Cuadro 20: Servicio brindado por el personal**

N°	Servicio al cliente de la CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Malo	1	0%
2	Regular	38	24%
3	Bueno	89	56%
4	Excelente	11	7%
5	No contesta	21	13%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta

**Gráfico 20**



#### INTERPRETACIÓN

El 56% de los encuestados opinan que es bueno el servicio brindado por el personal de la cooperativa, mientras que el 24% señala que es regular; el 7% considero excelente el servicio brindado por la cooperativa de ahorro y crédito Futuro Lamanense, mientras que un 13% no contesto.

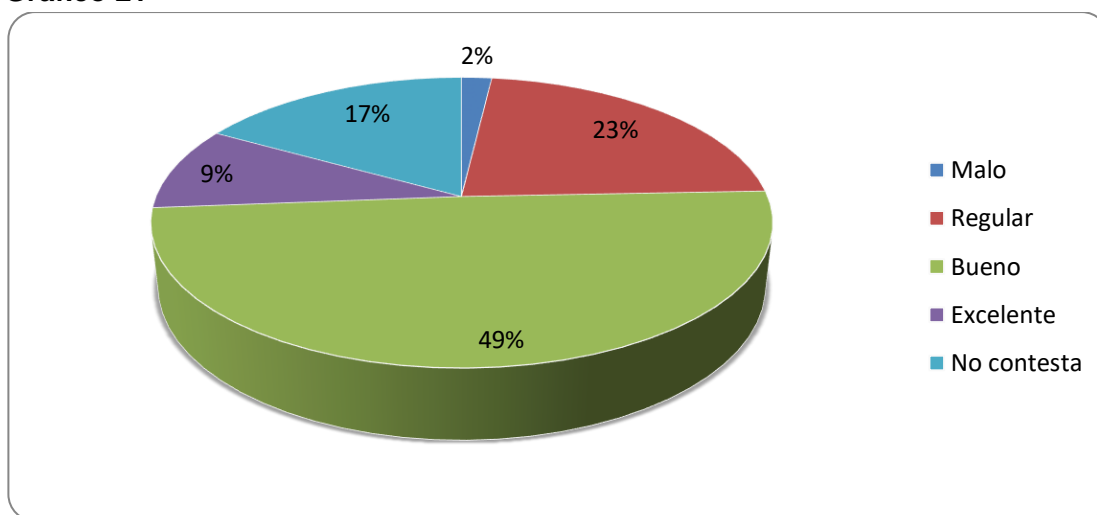
**Cuadro 21: Las instalaciones**

N°	Servicio al cliente de la CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Malo	3	2%
2	Regular	36	23%
3	Bueno	79	49%
4	Excelente	15	9%
5	No contesta	27	17%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 21**



## **INTERPRETACIÓN**

EL 49% los encuestados manifiesta que las instalaciones de la cooperativa son muy buenas cómodas y acogedoras, mientras que el 23% opinó que es regular, el 9% mencionó que es excelente, mientras que un 2% consideró que las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense es mala e incomoda.

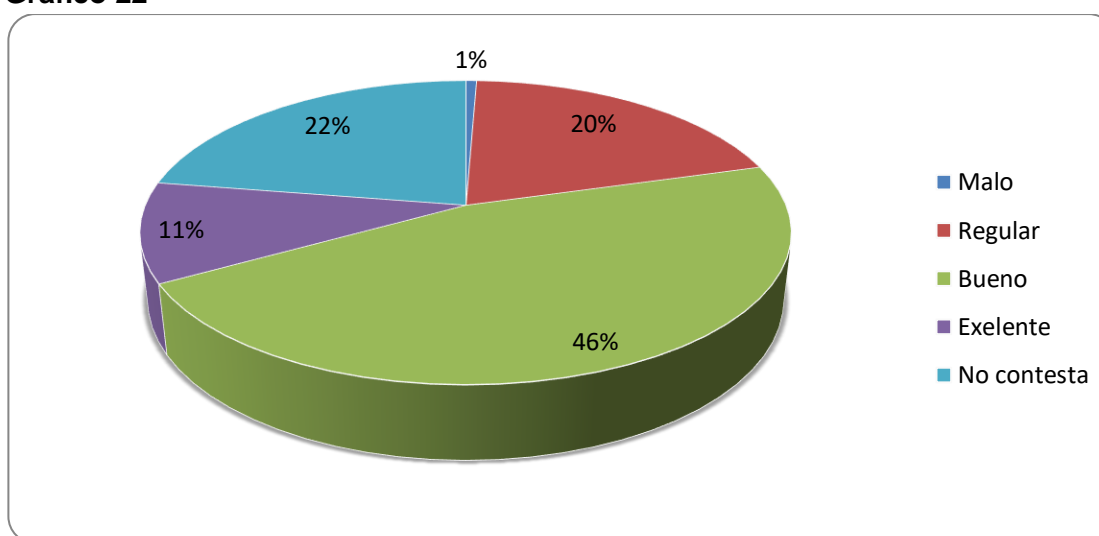
**Cuadro 22: Factibilidad en su transacción**

N°	Servicio al cliente de la CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Malo	1	1%
2	Regular	32	20%
3	Bueno	74	46%
4	Excelente	17	11%
5	No contesta	36	22%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 22**



### **INTERPRETACIÓN**

El 46% de los encuestados considera que la factibilidad de las transacciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense es buena, así también el 11% opinó como excelente, mientras que el 20% opinó como regular, el 1% considera como mala la factibilidad en sus transacciones, mientras que un 22% no contesta.

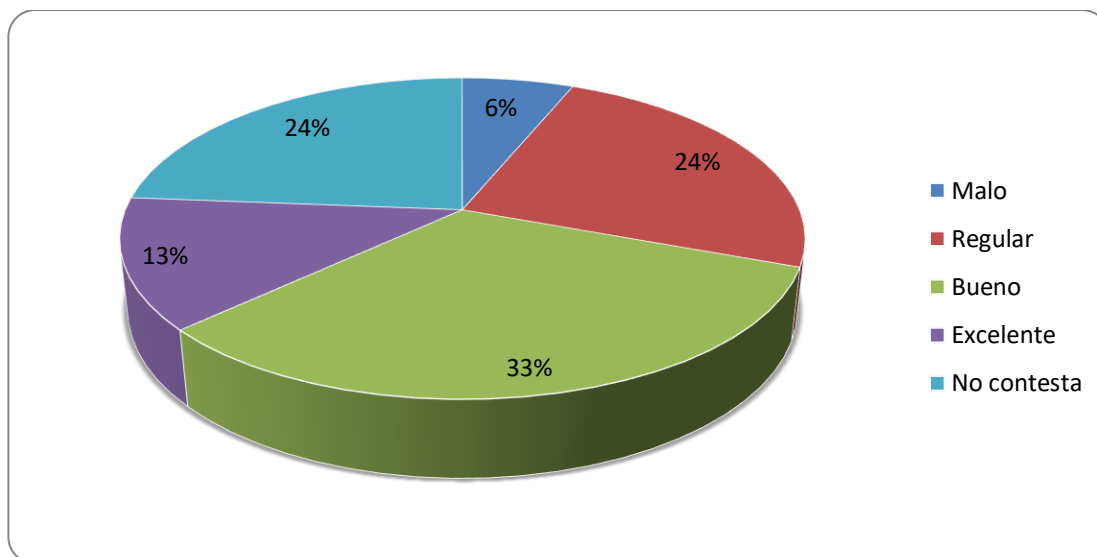
**Cuadro 23: Promociones y rifas**

N°	Servicio al cliente de la CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Malo	10	6%
2	Regular	39	24%
3	Bueno	52	33%
4	Excelente	21	13%
5	No contesta	38	24%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 23**



## **INTERPRETACIÓN**

El 33% de los encuestados, consideró como bueno las promociones y rifas de la cooperativa, el 24% opinó como regular, mientras que el 13% considero como excelente, el 6% opinó como malo las promociones y rifas de la cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, mientras que un 24% no contesta.

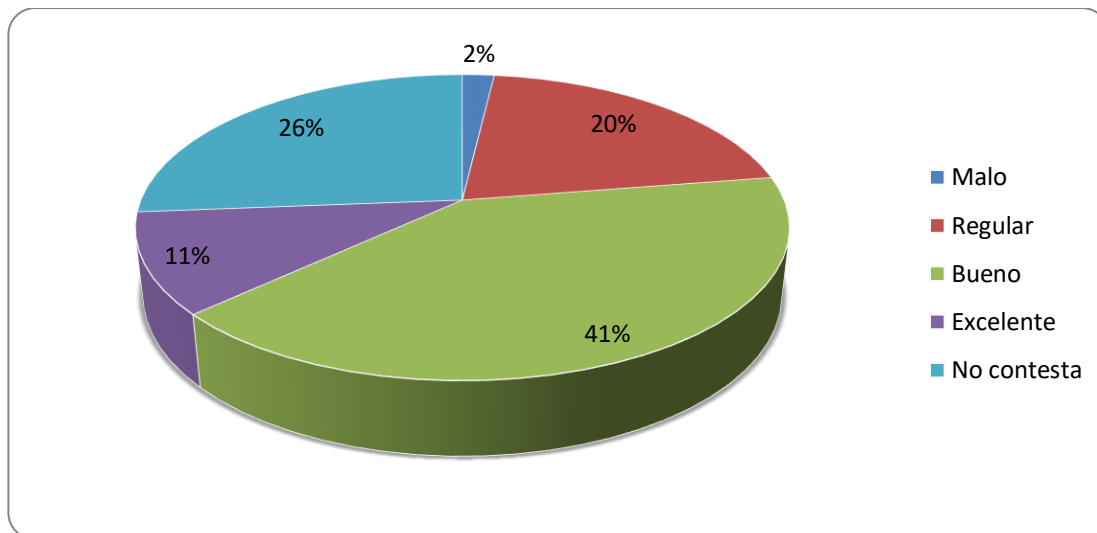
**Cuadro 24: Beneficios que ofrece**

N°	Servicio al cliente de la CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Malo	3	2%
2	Regular	33	20%
3	Bueno	65	41%
4	Excelente	17	11%
5	No contesta	42	26%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 24**



## **INTERPRETACIÓN**

El 41% de los encuestados consideró como bueno los beneficios que ofrece la Cooperativa, así como también 11% considera como excelente, mientras que el 20% opinó como regular, el 2% de los encuestados considera como malo los beneficios que ofrecen la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, y por último un 26% no contesta.

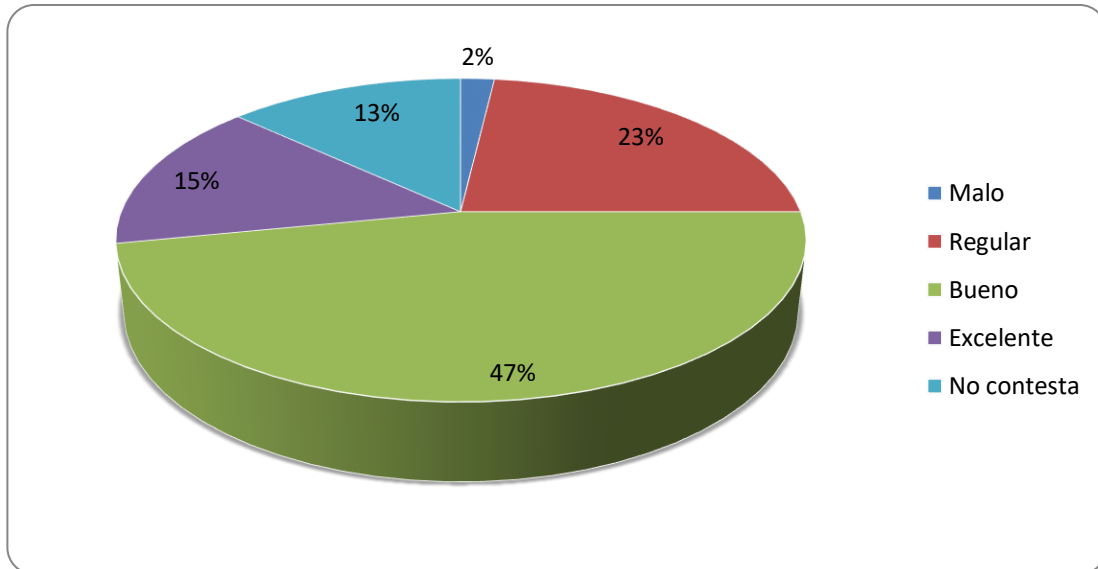
**Cuadro 25: Atención al cliente**

N°	Servicio al cliente de la CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Malo	3	2%
2	Regular	37	23%
3	Bueno	75	47%
4	Excelente	24	15%
5	No contesta	21	13%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 25**



## **INTERPRETACIÓN**

El 47% de los encuestados consideró que la atención al cliente de la CACFLM es buena así también su trato muy amable y carismáticos por parte de todos los empleados, el 15% considero que es excelente, mientras que el 23% considero regular, el 13% no contesto, y por último el 2% de los encuestados considero malo la atención al cliente en esta institución.

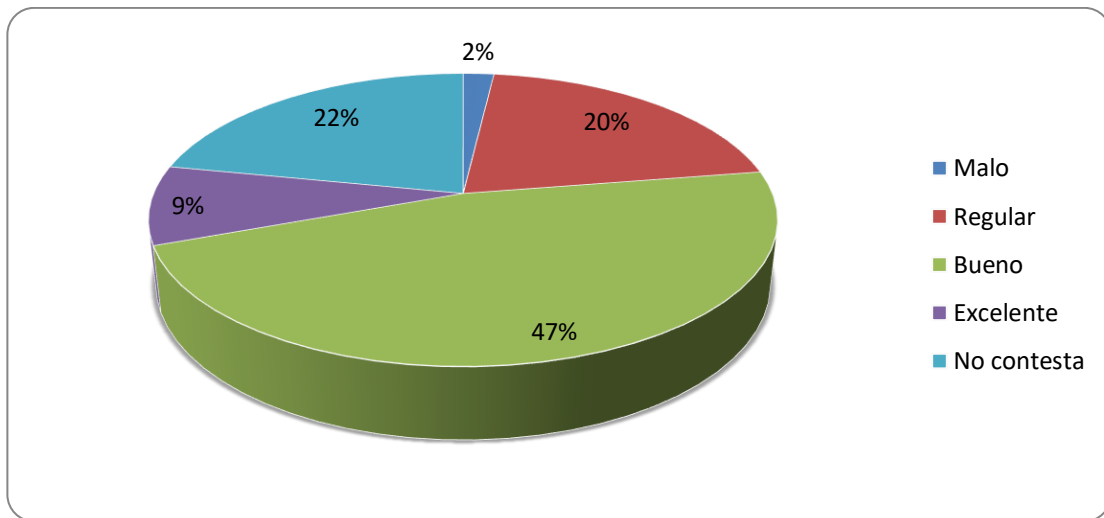
**Cuadro 26: Nivel de información**

N°	Servicio al cliente de la CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Malo	3	2%
2	Regular	33	20%
3	Bueno	75	47%
4	Excelente	14	9%
5	No contesta	35	22%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 26**



## **INTERPRETACIÓN**

El porcentaje más alto de los encuestados dice que el nivel de información de la CACFLM es bueno en todos los departamentos logrando satisfacer las inquietudes de las personas, este porcentaje es el 47%, mientras que el 9% opinó como excelente el servicio, así también el 20% piensa que el nivel de información prestada por los funcionarios es regular, sin embargo, consideran malo un 2% relativamente bajo, mientras que un 22% no contesta.

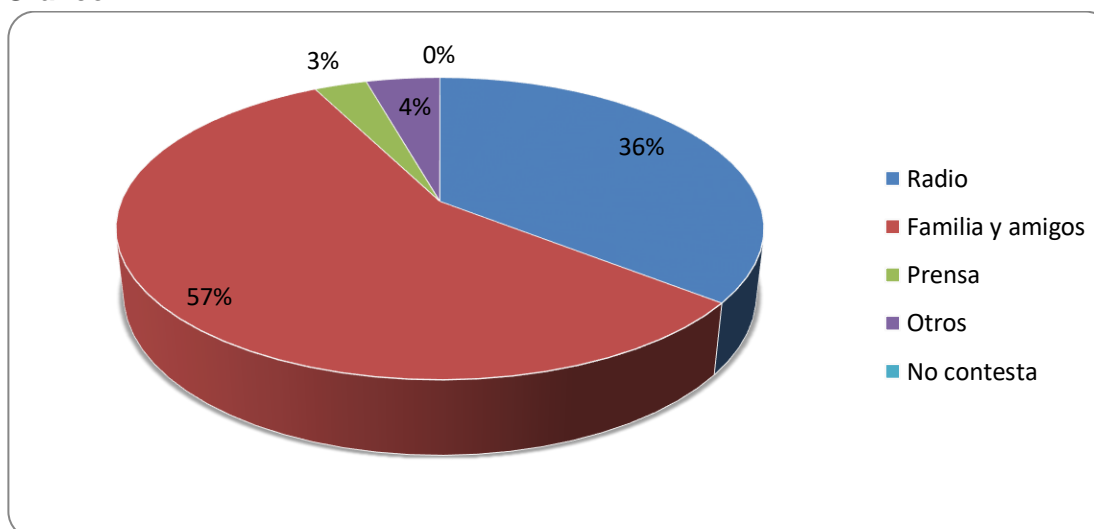
**Cuadro 27: Publicidad**

N°	Opciones de publicidad	Frecuencia	Porcentaje
1	Radio	57	36%
2	Familia y amigos	91	57%
3	Prensa	5	3%
4	otros	7	4%
5	No contesta	0	0%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 27**



### **INTERPRETACIÓN**

El 57% del total de los encuestados opinó que se enteraron de la CACFLM por medio de sus familiares y amigos siendo este un porcentaje muy elevado, mientras que el 36% opinó que se llegó a oídos por medio de la radio, el 4% consideró que se enteraron por medio de la prensa, y por último el 6% considera que ese enteraron por medio de otros medios de publicidad.

### Pregunta N°. 5

¿Ahora queríamos saber en que medida utiliza usted realmente cada uno de los siguientes servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro Lamanense”?

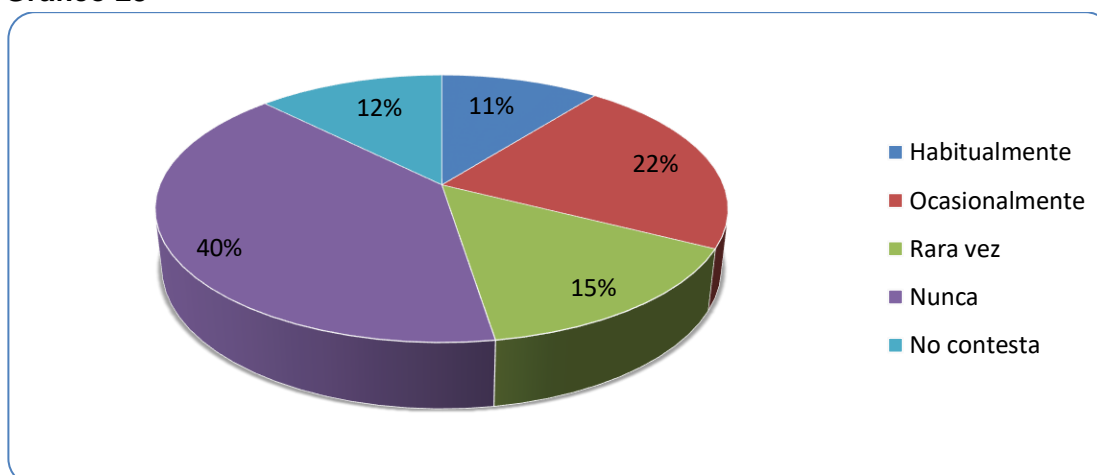
**Cuadro 28: Depósitos a plazo fijo**

N°	Servicios CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Habitualmente	17	11%
2	Ocasionalmente	35	22%
3	Rara vez	24	15%
4	Nunca	64	40%
5	No contesta	20	12%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta

**Gráfico 28**



### INTERPRETACIÓN

El 11% de los encuestados, considero que utilizan el servicio de plazo fijo habitualmente, así también el 22% de opinó que lo utiliza ocasionalmente, mientras que un 15% considero que rara vez utiliza ese servicio, el 40% de ellos indico que nunca utilizan ese servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense y por último el 12% no contesto.

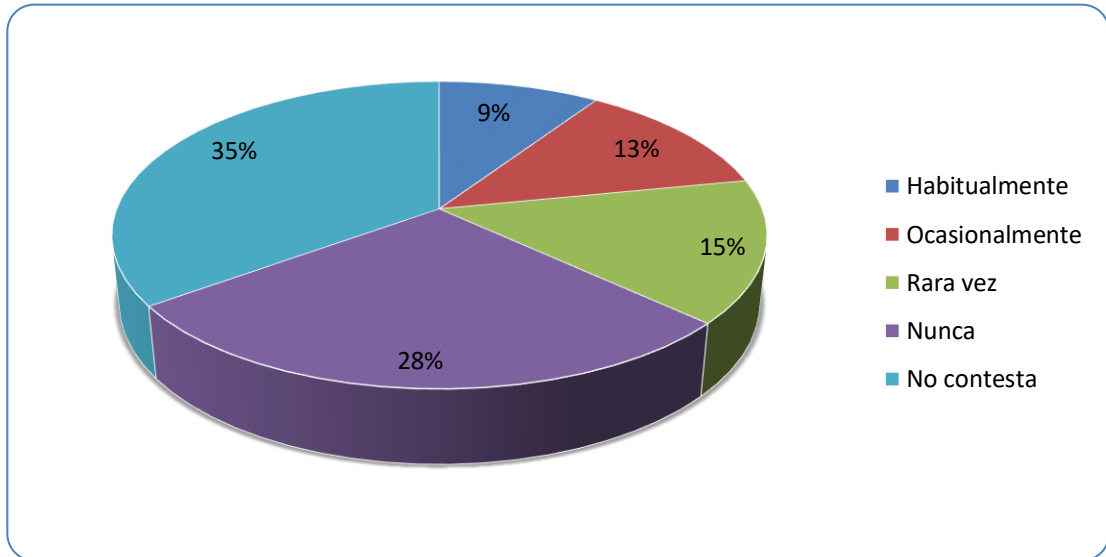
**Cuadro 29: Líneas de crédito**

N°	Servicios CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Habitualmente	15	9%
2	Ocasionalmente	20	13%
3	Rara vez	24	15%
4	Nunca	45	28%
5	No contesta	56	35%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 29**



## **INTERPRETACIÓN**

Habitualmente un 9% utiliza las líneas de créditos como servicio oportuno para sus inversiones, el 13% opinó que utilizaban este servicio ocasionalmente, mientras que el 25% lo utiliza rara vez, y por último el 28% opinó que nunca lo utiliza, mientras que un 35% no contesta, de esto se deduce que hay que tomar en cuenta los programas para invertir y poder llegar al cliente por medio de ese servicio.

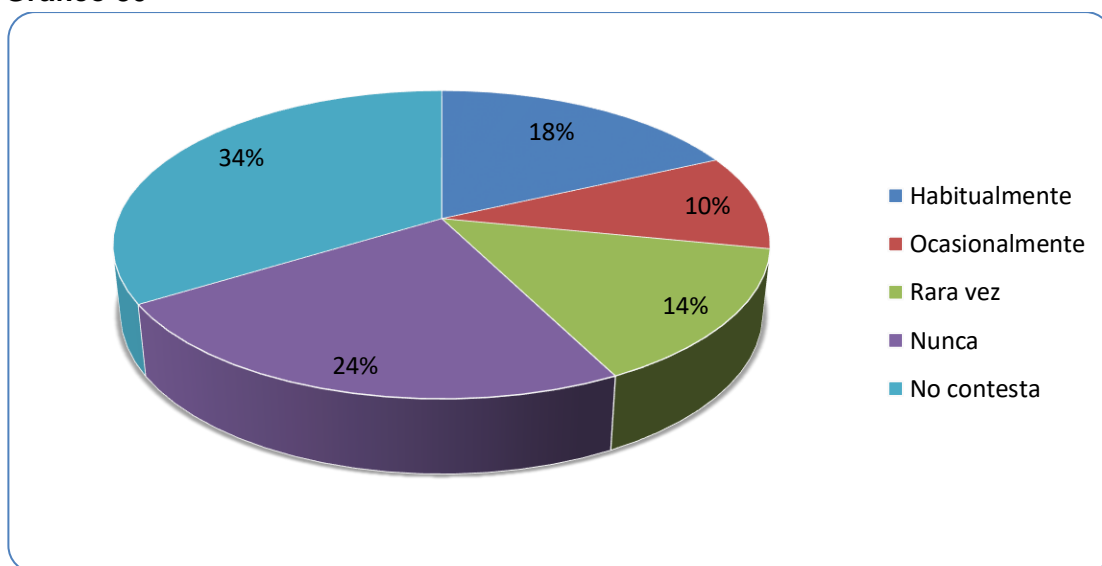
**Cuadro 30: Ahorro a la vista**

N°	Servicios CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Habitualmente	29	18%
2	Ocasionalmente	16	10%
3	Rara vez	23	14%
4	Nunca	38	24%
5	No contesta	54	34%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 30**



## **INTERPRETACIÓN**

Habitualmente un 18% de los encuestados utiliza más el servicio de ahorro a la vista, así también el 10% lo utiliza de una manera ocasional de acuerdo a los hábitos de los socios, el 14% opinó que rara vez, mientras que el 24% de los encuestados opinó que nunca utiliza ese servicio y por último el 34% no contesta.

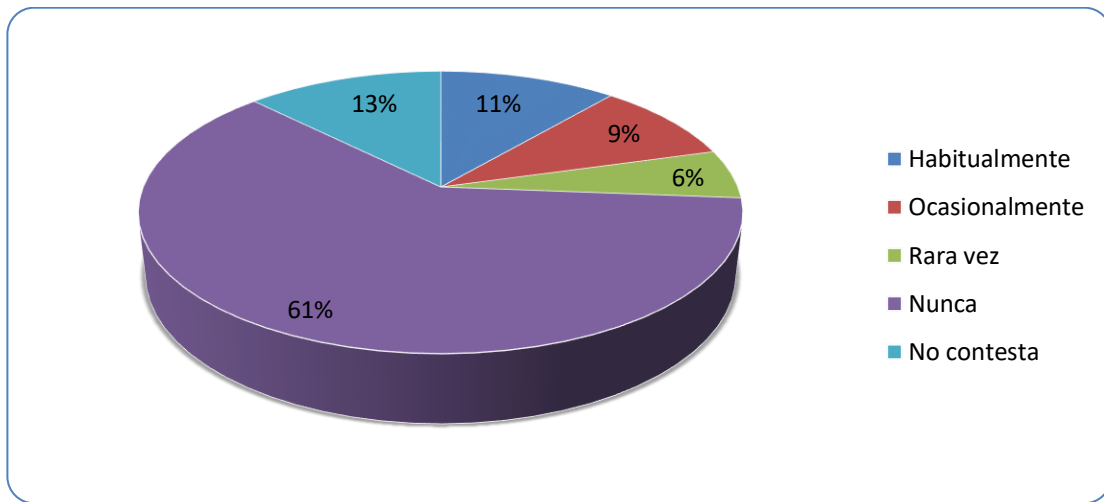
**Cuadro 31: Pago del bono de desarrollo humano**

N°	Servicios CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Habitualmente	18	13%
2	Ocasionalmente	15	10%
3	Rara vez	9	9%
4	Nunca	98	68%
5	No contesta	20	13%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 31**



### **INTERPRETACIÓN**

Del total de los encuestados el 11% de ellos utilizan el servicio del pago del bono de desarrollo humano que brinda la cooperativa, el 9% de ellos opinó que ocasionalmente lo utiliza, mientras que el 6% rara vez lo utiliza, el 61% de ellos mencionó que nunca utiliza este servicio, y por último el 13% no contesta.

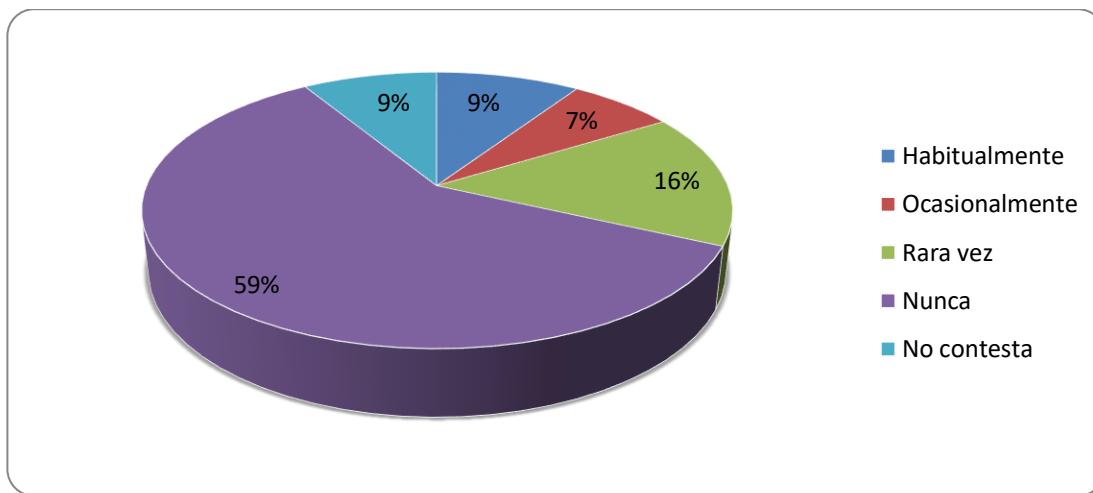
**Cuadro 32: Recaudación SRI**

N°	Servicios CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Habitualmente	15	9%
2	Ocasionalmente	11	7%
3	Rara vez	25	16%
4	Nunca	95	59%
5	No contesta	14	9%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 32**



## **INTERPRETACIÓN**

Del total de los encuestados habitualmente el 9% de ellos utilizan el servicio de recaudación del SRI, el 7% opinó que ocasionalmente lo utilizaba, el 16% de los encuestados consideró que rara vez lo utiliza, mientras que el 59% mencionó que nunca utiliza este servicio, y por último el 9% no contestó, de esto se considera que las personas no tienen información sobre los distintos servicios que brinda la cooperativa.

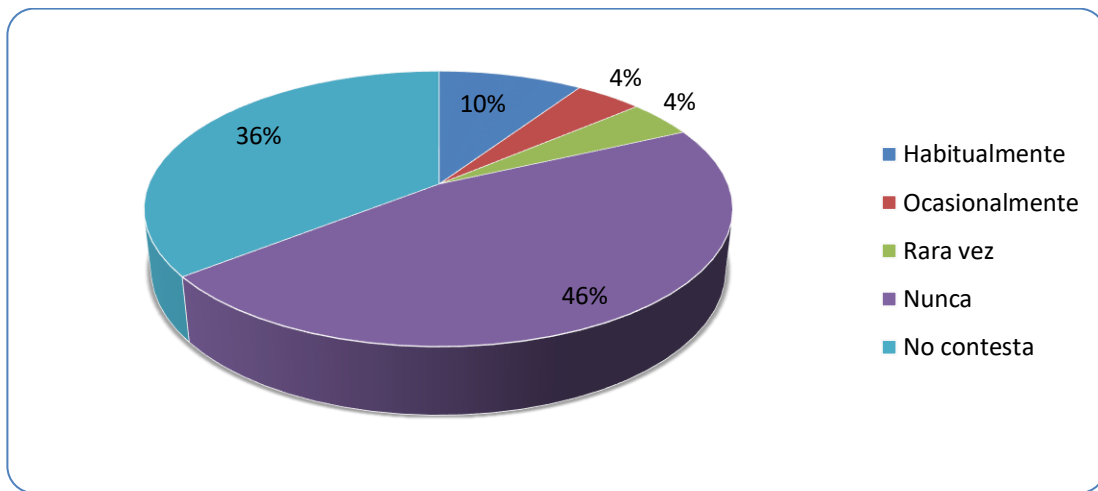
**Cuadro 33: Cuenta Ahorro junior**

N°	Servicios CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Habitualmente	15	10%
2	Ocasionalmente	7	4%
3	Rara vez	7	4%
4	Nunca	74	46%
5	No contesta	57	36%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 33**



## **INTERPRETACIÓN**

El 10% de los encuestados, considero que habitualmente utilizan este servicio, así como también el 4% considero que ocasionalmente lo hacían, y otro 4% de ellos opinó que rara vez lo utilizaban, mientras que un 46% mencionó que nunca lo hacía; Cabe señalar que este servicio es destinado a los hijos de los socios o niños del Cantón La maná, que quieran Formar parte de la institución y se puedan beneficiar de estos servicios.

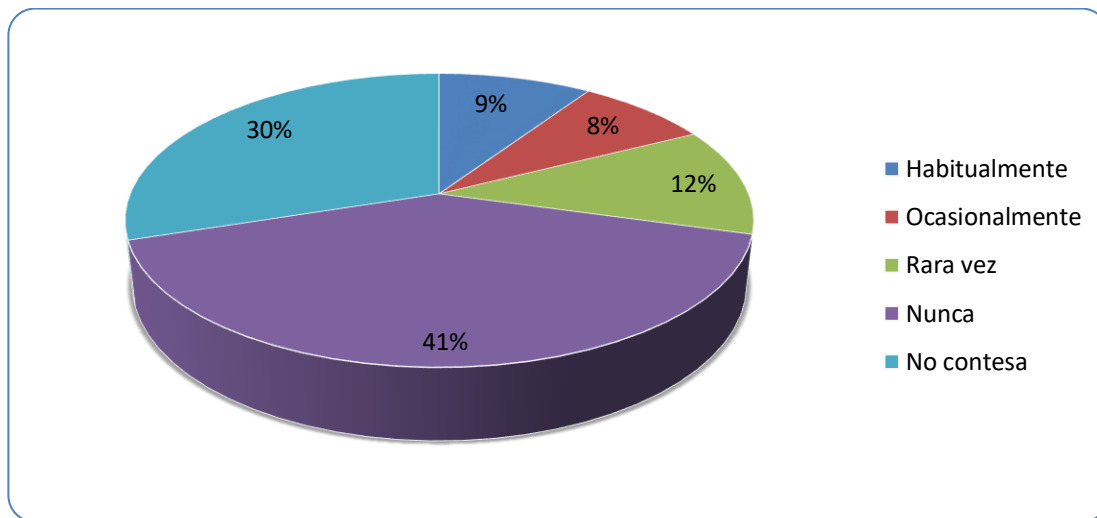
**Cuadro 34: Otros servicios**

N°	Servicios CACFLM	Frecuencia	Porcentaje
1	Habitualmente	15	9%
2	Ocasionalmente	13	8%
3	Rara vez	19	12%
4	Nunca	65	41%
5	No contesta	48	30%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 34**



## **INTERPRETACIÓN**

Del análisis del gráfico se puede determinar que el 9% de los encuestados considero que ellos utilizan habitualmente otro tipo de servicios que no hemos detallado en este estudio, los mismos que ofrece la cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, el 8% opinó que ocasionalmente utilizan otros servicios, el 12% rara vez lo utiliza, mientras que el 57% de los encuestados nunca utiliza otro tipo de servicios.

### Pregunta N°. 6

¿Cuánto encaje estaría dispuesto a tener en una Cooperativa para alcanzar un crédito? Y  
¿Cuál considera es el nivel de comisión adecuado por un crédito?

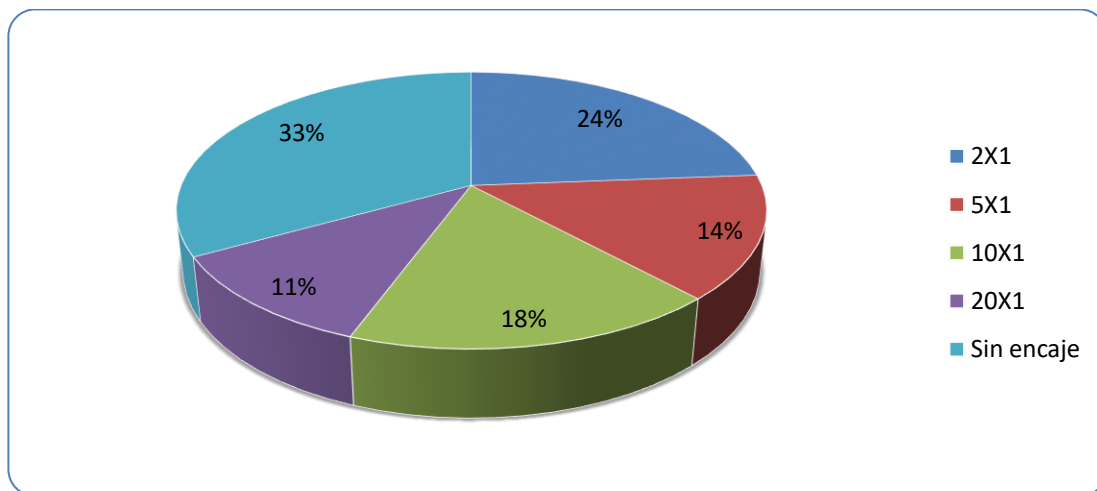
**Cuadro 35: Encaje**

N°	Opciones de encaje	Frecuencia	Porcentaje
1	2x1	38	24%
2	5x1	23	14%
3	10x1	28	18%
4	20x1	18	11%
5	Sin encaje	53	33%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta

**Gráfico 35:**



### INTERPRETACIÓN

En cuanto al encaje, el 24% de los encuestados considero que estaría bien la opción del 2x1, es decir por cada dólar ahorrado se le otorgue dos dólares de préstamo, mientras que el 14% de los mismos optó por la opción 5x1, es decir por cada dólar ahorrado se le otorgue 5 de préstamo, mientras que el 18% opinó que ellos prefieren el 10x1, por cada dólar ahorrado se le otorgue 10 de préstamo, y por último el 11% considero el 20x1, es decir por cada dólar ahorrado se le conceda 20 dólares de préstamo.

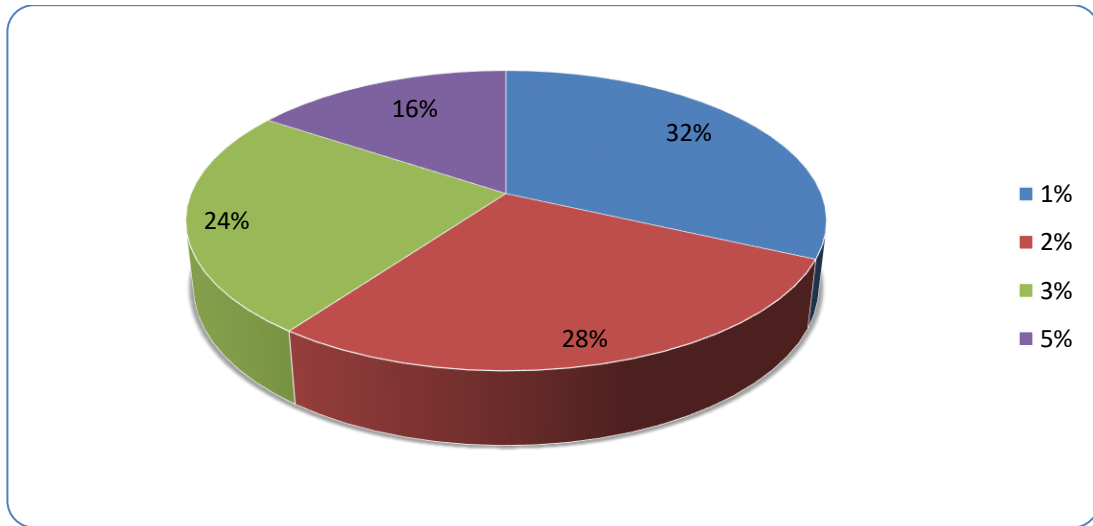
**Cuadro 36: Nivel de comisión**

N°	OPCIONES DE COMISIÓN	Frecuencia	Porcentaje
1	1%	51	32%
2	2%	45	28%
3	3%	39	24%
4	5%	25	16%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta

**Gráfico 36**



## INTERPRETACIÓN

En cuanto al nivel de comisión, el porcentaje más alto es el 32% el cual considero que esta debe ser del 1% sobre el monto aprobado, mientras que el 28% opino que debe ser el dos %, el 24% considero un tres % de comisión, y por último el 16% opinó que debe ser el cinco % de comisión sobre el monto aprobado del crédito.

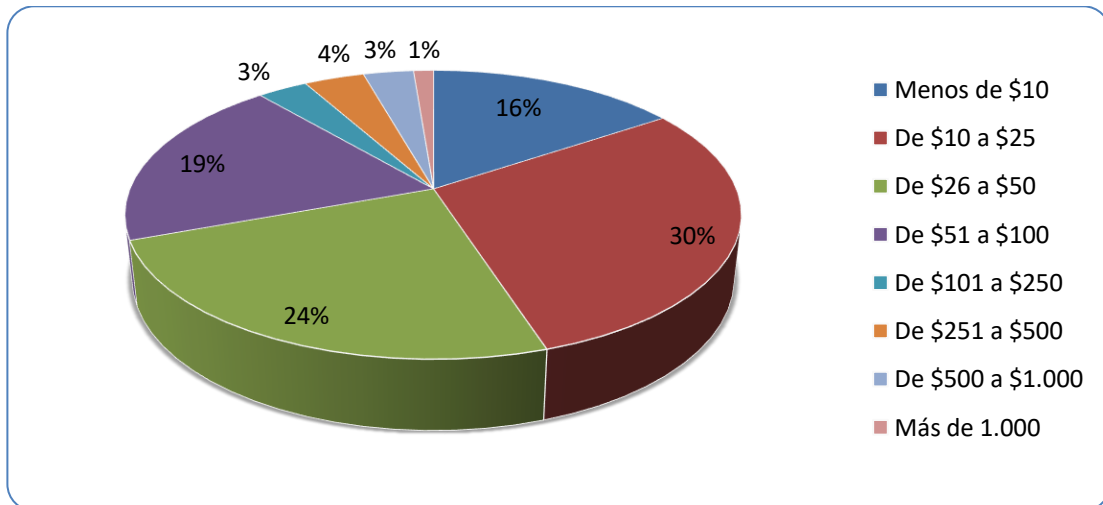
**Cuadro 37: Promedio mes en ahorro**

N°	Ahorro promedio	Frecuencia	Porcentaje
1	Menos de \$10	25	16%
2	De \$10 a \$25	47	30%
3	De \$26 a \$50	39	24%
4	De \$51 a \$100	31	19%
5	De \$101 a \$250	5	3%
6	De \$251 a \$500	6	4%
7	De \$500 a \$1.000	5	3%
8	Más de 1.000	2	1%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta

**Gráfico 37**



## INTERPRETACIÓN

Del análisis del gráfico se puede determinar el porcentaje más alto en ahorro promedio por mes es el 30% el mismo que considera la cantidad de 10 a 25 dólares mensuales, mientras que un 24% opinó que ellos ahorran de 26 a 50 dólares, el 19% considera que ellos ahorran de 51 a 100 dólares, el 16% ahorra menos de 10 dólares, el 3% ahorra de 101 a 250, el 4% ahorra de 251 a 500 dólares, mientras que el 1% opinó que ahorra más de 1000 dólares.

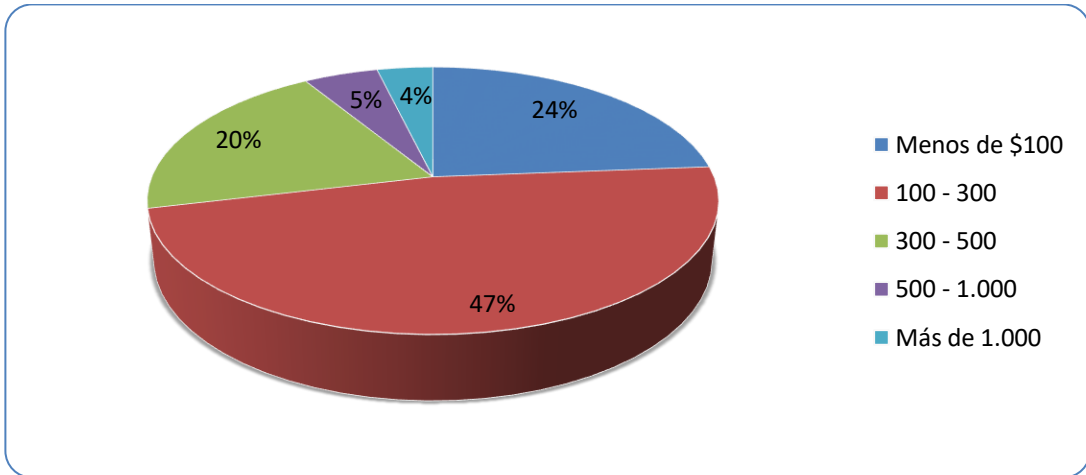
**Cuadro 38: Ingreso promedio mensual**

N°	Ingreso promedio	Frecuencia	Porcentaje
1	Menos de \$100	38	24%
2	100-300	76	47%
3	300-500	32	20%
4	500-1.000	8	5%
5	Más de 1.000	6	4%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 38**



## INTERPRETACIÓN

En este gráfico se ha tomado como base el porcentaje más alto sobre el ingreso promedio mensual que es el 47% el mismo que oscila de 100 a 300 mensuales, haciendo referencia también un 24% que tiene como ingreso menos de 100 dólares mensuales, el 20% consideró que su ingreso promedio mensual es de 300 a 500 dólares, el 5% opinó que tenían como ingreso de 500 a 1000 dólares mensuales, y por último el 4% de los encuestados considero su ingreso más de 1000 dólares mensuales.

### **Pregunta N°. 7**

¿Según su opinión que servicios debería incrementar y en que le gustaría que mejore la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro Lamanense”?

### **INTERPRETACIÓN**

Al ser esta una pregunta abierta con el objetivo de conocer las posibles correcciones que el socio nos brinde obtuvimos los siguientes resultados:

Piden se mejore el servicio y atención al cliente, incrementando una persona en caja para evitar largas colas, el personal debe ser más carismático y ordenado, así como también pide se mejore algunos servicios, tales como incremento en el personal de vigilancia, sucursales en los cantones de la provincia, ayuda comunitaria, capacitación a madres solteras en temas de inversión y por ende otorgación de créditos fomentando así su desarrollo micro empresarial, vinculación a la comunidad por medio de diferentes áreas deportivas. Además pide se innove el local de funcionamiento adecuando departamentos individuales reservados, mayor luminosidad y colores internos.

## PREGUNTA N°. 8

En esta pregunta desarrollamos datos generales de los encuestados que nos permitirán segmentar el mercado.

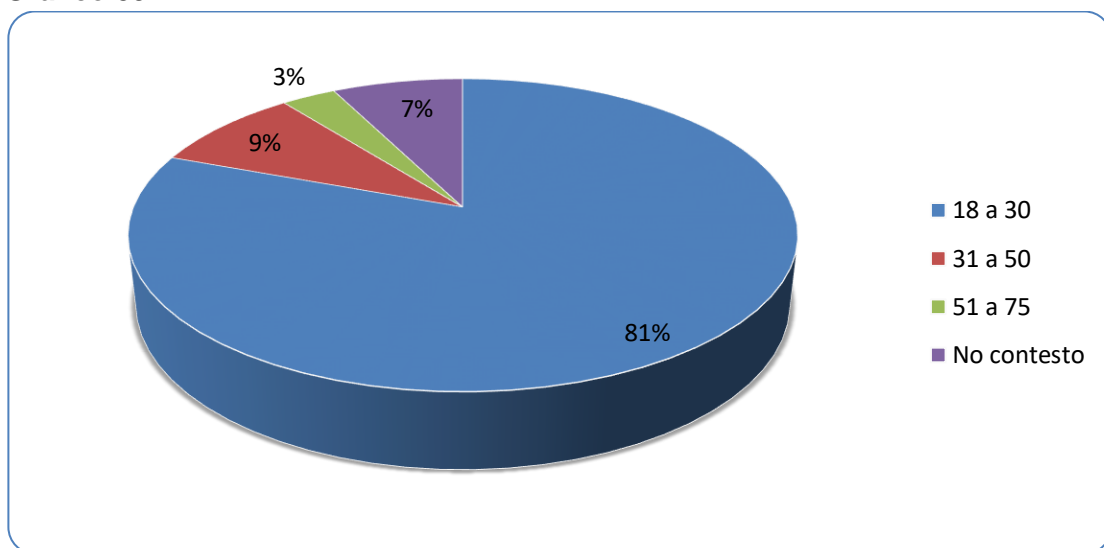
**Cuadro 39: Edad de los encuestados**

N°	Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
1	18 a 30	129	81%
2	31 a 50	14	9%
3	51 a 75	5	3%
4	No contesto	12	7%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor.

Fuente: Encuesta

**Gráfico 39**



## INTERPRETACIÓN

El 81% de los encuestados oscilan entre el rango de edad de 18 a 30 años siendo esta una población joven, mientras que el 9% de los encuestados fluctúan de 31 a 50 años de edad, así también el 3% de se encuentran entre un rango de 51 a 75 años de edad, teniendo en consideración que un 7% de los encuestados no contesto debido a su preferencia.

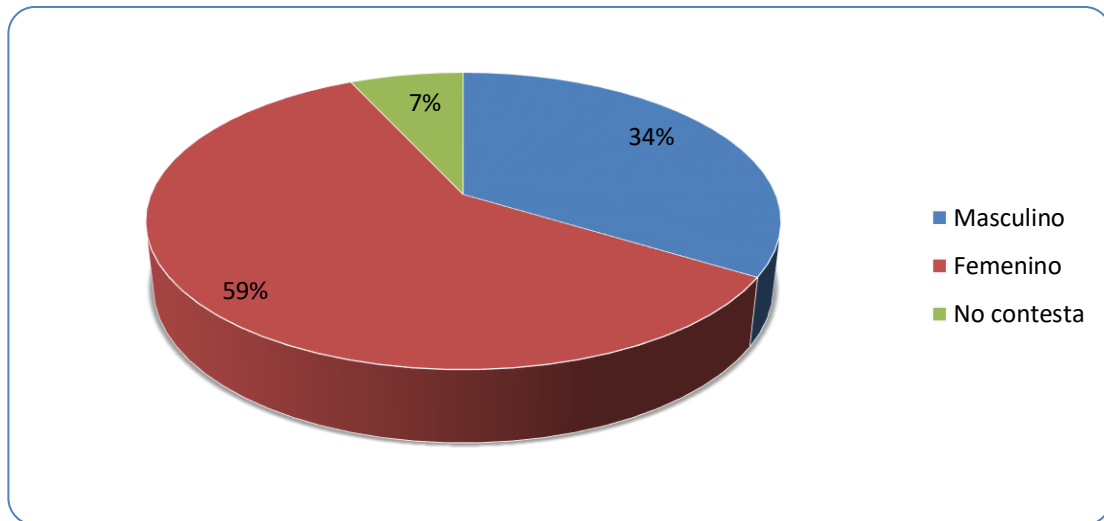
**Cuadro 40: Sexo**

N°	Sexo	Frecuencia	Porcentaje
1	Masculino	54	34%
2	Femenino	95	59%
3	No contesta	11	7%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuesta

**Gráfico 40**



## INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados el 34% se identificó de sexo masculino, mientras que el 59% representado por el género femenino que es mayor puntaje de los encuestados, tomamos en cuenta que un 7% del total de los encuestados no contestó.

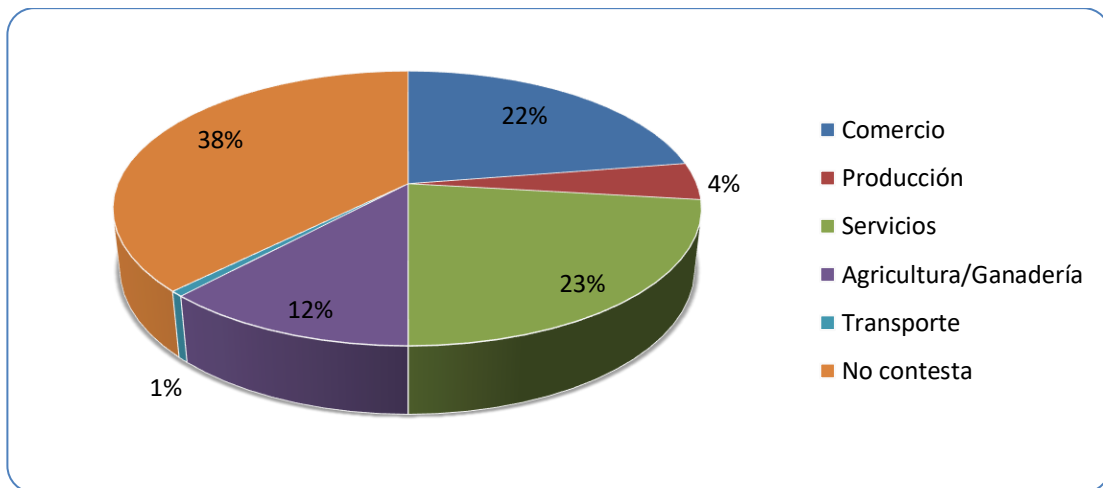
**Cuadro 41: Actividad**

N°	Actividad	Frecuencia	Porcentaje
1	Comercio	36	22%
2	Producción	7	4%
3	Servicios	37	23%
4	Agricultura/Ganadería	19	12%
5	Transporte	1	1%
6	No contesta	60	38%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 41**



## **INTERPRETACIÓN**

Del análisis del gráfico se puede determinar que el 22% de los encuestados se dedica al comercio, mientras que el 4% de ellos se dedica a la producción en diferentes áreas, así también el 23% se desempeñan en prestación de servicios, entendiéndose por éstos los empleados públicos y privados, así como también los micro empresarios que otorgan servicio, en diferentes actividades, mientras que el 12% desempeñan actividades Agrícola/Ganadera, el 1% se dedica al transporte como actividad específica, tomando en cuenta que el 38% del total de los encuestados no contestó ésta pregunta.

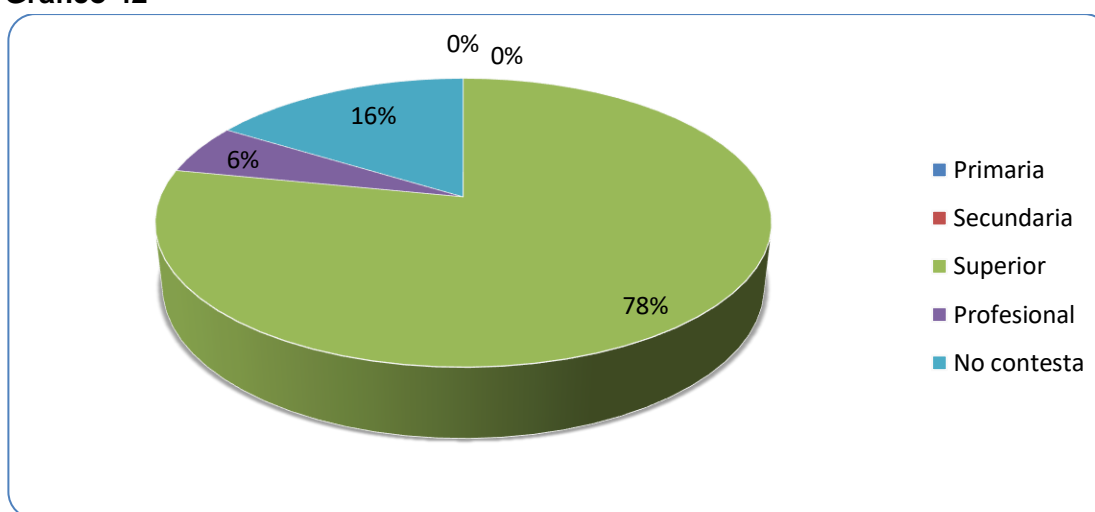
**Cuadro 42: Instrucción**

N°	Nivel de estudio	Frecuencia	Porcentaje
1	Primaria	0	0%
2	Secundaria	0	0%
3	Superior	125	78%
4	Profesional	9	6%
5	No contesta	26	16%
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor.

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico 42**



## **INTERPRETACIÓN**

Del total de los encuestados, el 78% se encuentra cursando años de estudios universitarios, siendo este un porcentaje muy elevado de personas preparándose en diferentes áreas profesionales. Así también el 6 % de ellos son profesionales que se encuentran en pleno ejercicio de su profesión, tomamos en cuenta que el 16% del total de las personas que formaron parte de este estudio no contestó esta opción.

**CAPITULO IV**  
**MARCO ADMINISTRATIVO.**

#### 4.1. PRESUPUESTO

**Cuadro: 1 Presupuesto**

Detalle	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor Total
<b>TALENTO HUMANO</b>				220.00
Encuestas	400	Unidad	0.20	80.00
Digitación	40	Horas	3.50	140.00
<b>SERVICIOS</b>				142.00
Telefonía	200	Minutos	0.15	30.00
Computador	50	Horas	0.50	25.00
Internet	70	Horas	0.50	35.00
Copias	800	Hojas	0.02	16.00
Impresión de tesis	1800	Hojas	0.02	36.00
<b>SUMINISTROS</b>				425.50
Cámara Digital	1	Unidades	350.00	350.00
Memory flash	1	Unidades	14.00	14.00
CD. Regrabables	5	Unidades	0.80	4.00
Papelería	5	Resmas	3.50	17.50
Otros suministros	10	Unidades	4.00	40.00
<b>MOVILIZACIÓN</b>				
Personal de encuesta	10	Alimentación	15.00	150.00
Otros gastos	20	Pasajes	10.00	200.00
<b>SUBTOTAL GENERAL</b>				1.925.00
Imprevistos 10%				192.50
<b>TOTAL USD</b>				<b>2.117.50</b>

## 4.2. CRONOGRAMA

**Cuadro: 2 Cronograma**

Id.	Nombre de tarea	Sept 2011	Oct 2011	Nov 2011	Dic 2011	Ene 2012
1	Exploración del tema de tesis de grado. Pasos iniciales					
2	Planteamiento del problema					
3	Formulación del problema					
4	Justificación y factibilidad					
5	Formulación de hipótesis y objetivos					
6	Elaboración y diseño del marco teórico					
7	Presentación y aprobación del perfil de tesis de grado					
8	Elaboración de las encuestas y segmentación					
9	Coordinación y ejecución del plan de encuestas y recolección de datos					
10	Procesamiento de la información y análisis de los datos					
11	Entrevistas con el tutor para la presentación de avances					
12	Desarrollo de la investigación análisis de cartera y desarrollo del sector					
13	Obtención de primeros resultados. Conclusiones y recomendaciones					
14	Revisión de la investigación por parte del autor					
15	Elaboración de la propuesta alternativa					
16	Aplicación de correcciones a la tesis final					
17	Presentación de la tesis de grado					
18	Defensa y sustentación de la tesis de grado					

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES

Según el análisis realizado y sobre la base de los objetivos de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

- Al indagar a la ciudadanía se pudo comprobar que han elegido la cooperativa por la conveniencia de ubicación, el horario de servicio, seguridad y confianza, el pago de la mejor tasa de interés sobre ahorros y sobre todo porque conocían alguien de la cooperativa. Además se releva la solvencia financiera, buena publicidad y beneficios en la tasas sobre prestamos
- Con relación a la estructura administrativa no existe un Manual de usuario que facilite el manejo del sistema administrativo.
- Al analizar las fortalezas podemos concluir que cuenta con instalaciones propias y tecnología de punta ,como debilidades no existe un plan estratégico y limitada asistencia legal, como amenaza podemos mencionar que existe una proliferación de cooperativas y como oportunidad la creación de una sucursal en la provincia
- Se pudo determinar la urgencia de la elaboración del plan estratégico de la cooperativa

## 5.2. RECOMENDACIONES

Culminado el presente estudio sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Mantener con la atención de calidad de servicio al cliente asegurando la confianza y fidelidad de sus socios y usuarios.
- Innovar nuevos productos y servicios acordes a las necesidades del cliente, tomando sus sugerencias de una forma definitiva ante los nuevos retos que exige el sistema financiero nacional.
- Fortalecer la estructura institucional mediante la elaboración de un Manual de usuario
- Revisar y actualizar la normativa vigente como: Estatutos y reglamentos internos de la cooperativa para que sean funcionales a los requerimientos y necesidades actuales.
- Los directivos deben implementar planes de capacitación en todos los niveles de la organización sobre temas relacionados con los cambios que se darán posteriormente en la institución
- Implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados.
- Mantener procedimientos estandarizados que permitan al personal realizar sus actividades de manera óptima.

# **CAPITULO VI**

## **PROPUESTA ALTERNATIVA**

## **6.1. TITULO DE LA PROPUESTA**

Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense del Cantón La Maná periodo 2012-2016

## **6.2. JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo se justifica plenamente puesto que para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, es de vital importancia para su desarrollo el hecho de conocer en la actualidad como se encuentran a nivel de posicionamiento en el mercado y la percepción de sus clientes a futuro, un Plan Estratégico le permitirá a esta Cooperativa tener una visión clara de que es lo que en el futuro tendrán y podrán brindar a sus clientes activos y potenciales.

## **6.3. OBJETIVOS**

### **6.3.1. Objetivo General**

Elaborar el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense del Cantón La Maná periodo 2012 - 2016

### **6.3.2. Objetivos específicos.**

- Realizar un diagnostico del ambiente interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense.
- Determinar los principios organizacionales de la cooperativa
- Elaborar los planes de acción y estrategias.

## 6.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 6.4.1. Análisis FODA

En el presente trabajo de Investigación para la aplicación del análisis FODA es el resultado del taller realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro Lamanense, con la participación del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisión de Educación y Empleados de la Institución, los cuales fueron informantes calificados, para el desarrollo de este trabajo, con el objetivo de poder definir acciones estratégicas que se enmarquen dentro de los factores más relevantes en el desempeño tanto interno como en el medio externo de la cooperativa.

### ANÁLISIS FODA

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FUTURO LAMANENSE”

**Cuadro: 3 Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones propias y céntricas operativamente.</li><li>• Ubicación estratégica del local.</li><li>• Contar con tecnología de punta</li><li>• Horarios de atención cómodos.</li><li>• Alto grado de confianza de los socios con la cooperativa.</li><li>• Solida posición patrimonial que le permite mantener su capital de trabajo necesario.</li><li>• Cuenta con personal suficiente para cumplir con los requerimientos de los socios.</li><li>• Se cumple puntualmente con las obligaciones.</li><li>• Los costos de servicios y tasas de interés son muy atractivos para sus clientes.</li><li>• Servicios adicionales que brinda la cooperativa son una ventaja competitiva frente a sus competidores externos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de un Pla Estratégico.</li><li>• Planificación deficiente de las actividades departamentales de la CACFLM.</li><li>• Falta de un departamento de marketing.</li><li>• Falta de un departamento de talento humano.</li><li>• Falta de seguimiento a los créditos otorgados.</li><li>• No contar con sucursales.</li><li>• Falta de asistencia legal.</li><li>• Poca cobertura de los montos asegurados para mantener en bóveda.</li><li>• Falta de privacidad en las áreas de trabajo.</li><li>• Falta de un generador eléctrico de mayor capacidad.</li><li>• No se cuenta con una página Web.</li><li>• El personal piensa que los sueldos no son proporcionales al trabajo que realizan.</li></ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor aceptación en la comunidad.</li> <li>• Creación de una nueva sucursal dentro de la Provincia de Cotopaxi.</li> <li>• Disminución de las tasas de interés que facilitan la colocación de créditos tanto en el sector urbano como rural y la captación de recursos financieros.</li> <li>• Las cooperativas empiezan a tener fuerza y una alta incidencia en el sector financiero nacional.</li> <li>• El importante avance de la tecnología en los últimos años permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos a costos bajos.</li> <li>• Posibilidad de obtener alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer nuevos beneficios a los socios.</li> <li>• Penetración en el mercado con nuevos productos y servicios.</li> <li>• Nuevos segmentos del mercado (remesas del exterior).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proliferación de cooperativas, lo que hacen que las organizaciones se debiliten y en otros casos que los socios habrán cuentas en dos o más cooperativas distintas.</li> <li>• Inseguridad en el medio en que vivimos.</li> <li>• Inestabilidad Económica y política en el País.</li> <li>• Incertidumbre sobre las políticas del gobierno en cuanto al sistema cooperativo.</li> <li>• Gran variedad de instituciones que prestan servicios similares a diferentes tasa.</li> <li>• Innovación en tecnología por parte de la competencia.</li> <li>• Falta de capacidad de ahorro de los socios.</li> </ul>

#### **6.4.2. MATRIZ DE IMPACTOS**

En esta matriz se analizan según el impacto que puedan tener las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, las mismas que al ser analizadas se les da una calificación ya sea esta alto, medio y bajo.

**Tabla: 1 Matriz de impacto FODA (Fortalezas)**

<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Instalaciones propias y céntricas operativamente.	X		
Ubicación estratégica del local.			X
Contar con tecnología de punta	X		
Horarios de atención cómodos.		X	
Alto grado de confianza de los socios con la cooperativa.	X		
Solida posición patrimonial que le permite mantener su capital de trabajo necesario.	X		
Cuenta con personal suficiente para cumplir con los requerimientos de los socios.			X
Se cumple puntualmente con las obligaciones.		X	
Los costos de servicios y tasas de interés son muy atractivos para sus clientes.		X	

Servicios adicionales que brinda la cooperativa son una ventaja competitiva frente a sus competidores externos.	X		
---	---	--	--

**Tabla: 2 Matriz de impacto FODA (Oportunidades)**

<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Mayor aceptación en la comunidad.	X		
Creación de una nueva sucursal dentro de la Provincia de Cotopaxi.	X		
Disminución de las tasas de interés que facilitan la colocación de créditos tanto en el sector urbano como rural y la captación de recursos financieros.			X
Las cooperativas empiezan a tener fuerza y una alta incidencia en el sector financiero nacional.		X	
El importante avance de la tecnología en los últimos años permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos a costos bajos.	X		
Posibilidad de obtener alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer nuevos beneficios a los socios.		X	
Penetración en el mercado con nuevos productos y servicios.	X		
Nuevos segmentos del mercado (remesas del exterior).	X		

**Tabla: 3 Matriz de impacto FODA (Debilidades)**

<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>			
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Falta de un Pla Estratégico.	X		
Planificación deficiente de las actividades departamentales de la CACFLM.	X		
Falta de un departamento de marketing.		X	
Falta de un departamento de talento humano.		X	
Falta de seguimiento a los créditos otorgados.	X		
No contar con sucursales		X	
Falta de asistencia legal.	X		
Poca cobertura de los montos asegurados para mantener en bóveda.		X	
Falta de privacidad en las áreas de trabajo.			X
Falta de un generador eléctrico de mayor capacidad.		X	
No se cuenta con una página Web.	X		
El personal piensa que los sueldos no son proporcionales al trabajo que realizan.			X

**Tabla: 4 Matriz de impacto FODA (Amenazas)**

<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Proliferación de cooperativas, lo que hacen que las organizaciones se debiliten y en otros casos que los socios habrán cuentas en dos o más cooperativas distintas.	X		
Inseguridad en el medio en que vivimos.	X		
Inestabilidad Económica y política en el País.			X
Incertidumbre sobre las políticas del gobierno en cuanto al sistema cooperativo.		X	
Gran variedad de instituciones que prestan servicios similares a diferentes tasa.		X	
Innovación en tecnología por parte de la competencia.		X	
Falta de capacidad de ahorro de los socios.	X		

### 6.4.3. FODA Ponderado Clasificado Por Su Calificación De Impacto.

**Tabla: 5 Matriz de impacto FODA por su calificación de impacto (Amenazas)**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Instalaciones propias y céntricas operativamente.	X		
Contar con tecnología de punta	X		
Alto grado de confianza de los socios con la cooperativa.	X		
Solida posición patrimonial que le permite mantener su capital de trabajo necesario.	X		
Servicios adicionales que brinda la cooperativa son una ventaja competitiva frente a sus competidores externos.	X		
Horarios de atención cómodos.		X	
Se cumple puntualmente con las obligaciones.		X	
Los costos de servicios y tasas de interés son muy atractivos para sus clientes.		X	
Ubicación estratégica del local.			X
Cuenta con personal suficiente para cumplir con los requerimientos de los socios.			X

**Tabla: 6 Matriz de impacto FODA por su calificación de impacto (Oportunidades)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Mayor aceptación en la comunidad.	X		
Creación de una nueva sucursal dentro de la Provincia de Cotopaxi.	X		
El importante avance de la tecnología en los últimos años permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos a costos bajos.	X		
Penetración en el mercado con nuevos productos y servicios.	X		
Nuevos segmentos del mercado (remesas del exterior).	X		
Las cooperativas empiezan a tener fuerza y una alta incidencia en el sector financiero nacional.		X	
Posibilidad de obtener alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer nuevos beneficios a los socios.		X	
Disminución de las tasas de interés que facilitan la colocación de créditos tanto en el sector urbano como rural y la captación de recursos financieros.			X

**Tabla: 7 Matriz de impacto FODA por su calificación de impacto (Debilidades)**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Falta de un Pla Estratégico.	X		
Planificación deficiente de las actividades departamentales de la CACFLM.	X		
Falta de seguimiento a los créditos otorgados.	X		
Falta de asistencia legal.	X		
No se cuenta con una página Web.	X		
Falta de un departamento de marketing.		X	
Falta de un departamento de talento humano.		X	
No contar con sucursales		X	
Poca cobertura de los montos asegurados para mantener en bóveda.		X	
Falta de un generador eléctrico de mayor capacidad.		X	
Falta de privacidad en las áreas de trabajo.			X
El personal piensa que los sueldos no son proporcionales al trabajo que realizan.			X

**Tabla: 8 Matriz de impacto FODA por su calificación de impacto (Amenazas)**

AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Proliferación de cooperativas, lo que hacen que las organizaciones se debiliten y en otros casos que los socios habrán cuentas en dos o más cooperativas distintas.	X		
Inseguridad en el medio en que vivimos.	X		
Falta de capacidad de ahorro de los socios.	X		
Incertidumbre sobre las políticas del gobierno en cuanto al sistema cooperativo.		X	
Gran variedad de instituciones que prestan servicios similares a diferentes tasa.		X	
Innovación en tecnología por parte de la competencia.		X	
Inestabilidad Económica y Política en el País.			X

#### 6.4.4. Matriz De Factores Claves De Éxito

En esta matriz se ha considerado los factores más relevantes en cuanto al impacto que pueden tener en la empresa, ya sea esta positivo o negativo

**Tabla: 9 Matriz Factores Claves del Éxito (Fortalezas)**

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Instalaciones propias y céntricas operativamente.	X		
Contar con tecnología de punta	X		
Alto grado de confianza de los socios con la cooperativa.	X		
Solida posición patrimonial que le permite mantener su capital de trabajo necesario.	X		
Servicios adicionales que brinda la cooperativa son una ventaja competitiva frente a sus competidores externos.	X		

**Tabla: 10 Matriz Factores Claves del Éxito (Oportunidades)**

OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
Mayor aceptación en la comunidad.	X		
Creación de una nueva sucursal dentro de la Provincia de Cotopaxi.	X		
El importante avance de la tecnología en los últimos años permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos a costos bajos.	X		
Penetración en el mercado con nuevos productos y servicios.	X		
Nuevos segmentos del mercado (remesas del exterior).	X		

**Tabla: 11 Matriz Factores Claves del Éxito (Debilidades)**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Falta de un Pla Estratégico.	X		
Planificación deficiente de las actividades departamentales de la CACFLM.	X		
Falta de seguimiento a los créditos otorgados.	X		
Falta de asistencia legal.	X		
No se cuenta con una página Web.	X		

**Tabla: 12 Matriz Factores Claves del Éxito (Amenazas)**

<b>AMENAZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Proliferación de cooperativas, lo que hacen que las organizaciones se debiliten y en otros casos que los socios habrán cuentas en dos o más cooperativas distintas.	X		
Inseguridad en el medio en que vivimos.	X		
Falta de capacidad de ahorro de los socios.	X		

#### **6.4.5. Etapa De Conciliación**

Esta etapa se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos, la técnica de esta etapa incluye la matriz (FODA)

#### **6.4.6. Matriz (FODA)**

Esta Matriz concilia los factores internos y externos clave para obtener cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas- amenazas), estrategias DA (debilidades-amenazas)

- ❖ Las estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas (estrategias de crecimiento).
- ❖ Las estrategias DO: tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas (estrategias de preservación).
- ❖ Las estrategias FA: utilizan las fortalezas para evitar o reducir el efecto de las amenazas (estrategias de comportamiento).
- ❖ Las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden reducir las debilidades y evitar las amenazas (estrategias de cambio).

La matriz FODA se desarrolla en ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas de la empresa.
2. Listar las amenazas externas de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas de la empresa.
4. Listar las debilidades internas de la empresa.

5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda respectiva.
6. Conciliar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registra las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

## MATRIZ FODA PARA IDENTIFICAR ESTRATEGIAS

**Cuadro: 4 Matriz FODA para identificar estrategias de cambio y consolidación**

<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 10px 0;"/> <p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones propias y céntricas operativamente.</li> <li>2. Contar con tecnología de punta</li> <li>3. Alto grado de confianza de los socios con la cooperativa.</li> <li>4. Solida posición patrimonial que le permite mantener su capital de trabajo necesario.</li> <li>5. Servicios adicionales que brinda la cooperativa son una ventaja competitiva frente a sus competidores externos.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de un Pla Estratégico.</li> <li>2. Planificación deficiente de las actividades departamentales de la CACFLM.</li> <li>3. Falta de seguimiento a los créditos otorgados.</li> <li>4. Falta de asistencia legal.</li> <li>5. No se cuenta con una página Web.</li> </ol>
---	--------------------------	--	---------------------------	--

<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor aceptación en la comunidad.</li> <li>2. Creación de una nueva sucursal dentro de la Provincia de Cotopaxi.</li> <li>3. El importante avance de la tecnología en los últimos años permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos a costos bajos.</li> <li>4. Penetración en el mercado con nuevos productos y servicios.</li> <li>5. Nuevos segmentos del mercado (remesas del exterior).</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciar un programa de investigación y desarrollo para expansión del mercado, (F4; O1,O2,O4)</li> <li>2. Fomentar programas de salud para los socios de la cooperativa. (F5, O1).</li> <li>3. Diversificar y ampliar los productos y servicios que brinda la cooperativa acorde a las necesidades actuales. (F5:O4)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera.(D1,D3;O2,O5)</li> <li>2. Fomentar el desarrollo del Recurso Humano.(D2, O2, O4, O5).</li> <li>3. Implementar el desarrollo publicitario mediante el uso de la Informática.(D5, O3)</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proliferación de cooperativas, lo que hacen que las organizaciones se debiliten y en otros casos que los socios habrán cuentas en dos o más cooperativas distintas.</li> <li>2. Inseguridad en el medio en que vivimos.</li> <li>3. Falta de capacidad de ahorro de los socios.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar programa de ahorro a corto y largo plazo para los socios. (F3, A3).</li> <li>2. Crear planes de seguridad para los socios de la cooperativa dentro y fuera del área de cobertura. (F3, A1, A2).</li> <li>3. Estructurar el departamento de Marketing y servicios. (F1,F4;A1)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reestructurar las políticas de crédito mediante procedimientos que minimicen los riesgos crediticios. (D3. D4; A1).</li> <li>2. Fortalecer la imagen corporativa de la cooperativa de ahorro y crédito Futuro Lamanense (D5, A1).</li> </ol>

## HERRAMIENTAS PARA LA DEFINICIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

En el siguiente grafico se plantea el árbol de objetivos con las estrategias creadas a través del análisis (FODA)

Grafico: 1 Primer Árbol de Objetivos Integrados

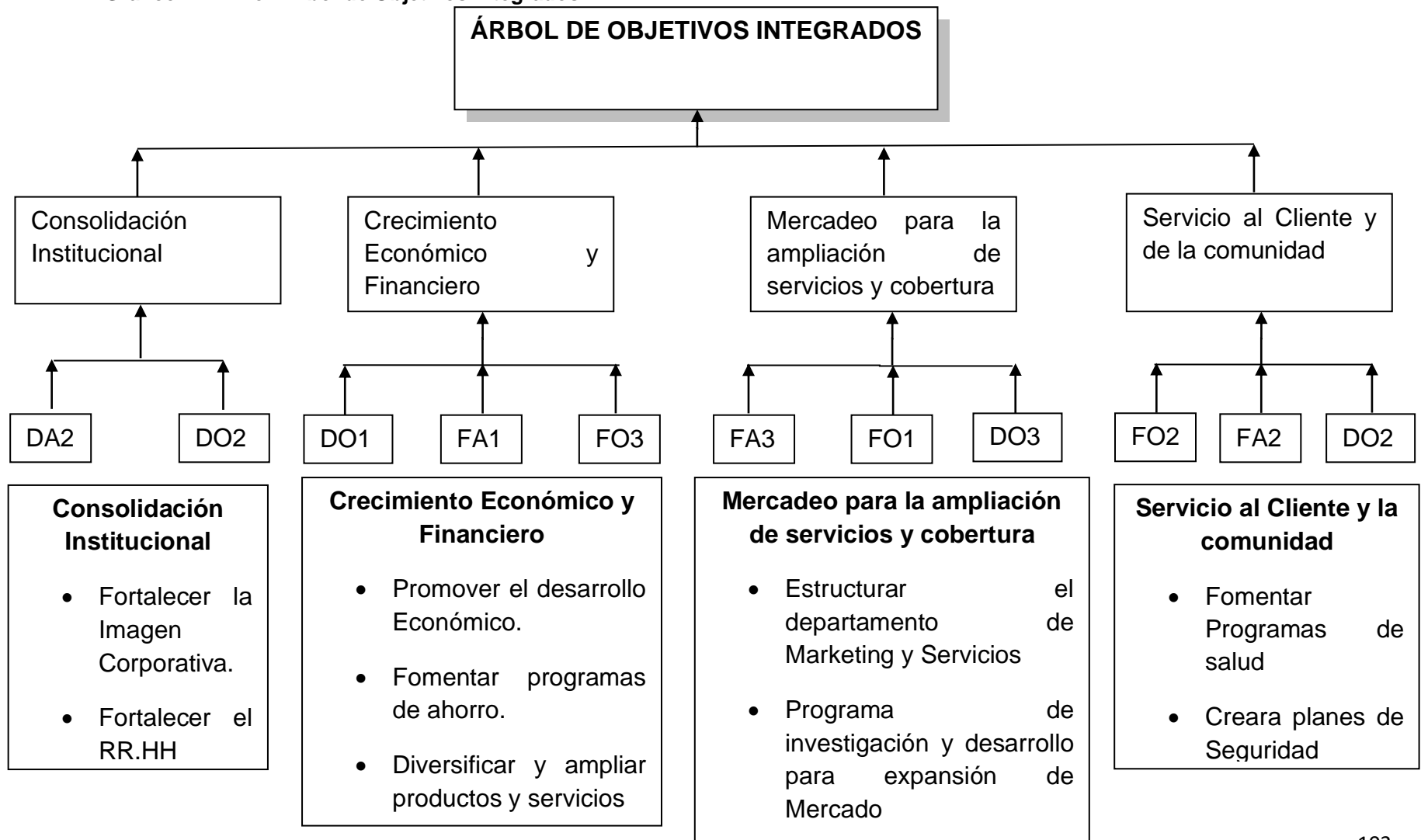
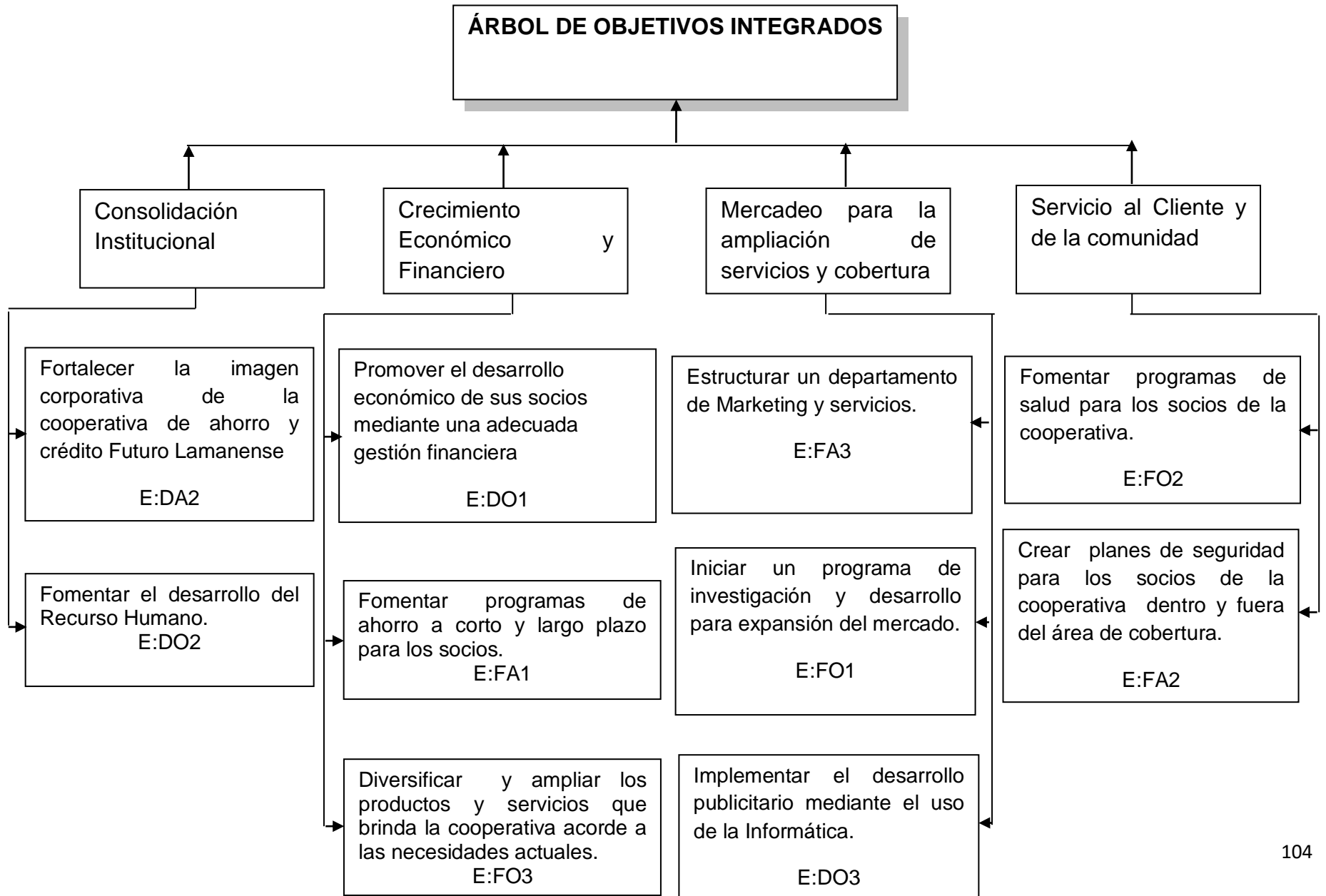


Grafico: 2 Segundo Árbol de Objetivos Integrados



## **6.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Después de haber efectuado los talleres focales con el personal y determinar los principales elementos que componen la Misión, visión, principios y valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, ponemos a consideración la siguiente propuesta de direccionamiento estratégico.

### **6.5.1. Propuesta de Misión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense es una entidad financiera al servicio de la comunidad, basada en los principios del cooperativismo y un trabajo honesto y transparente, brindando servicios de calidad que apoyen a quienes tienen menos recursos económicos y de esta manera busca contribuir a mejorar las condiciones de vida de los socios y el desarrollo productivo de la zona.

### **6.5.2. Propuesta de Visión**

Hacia el año 2016 seremos una institución financiera sólida que trabaje con lineamientos estratégicos definidos, con capacidad de generar productividad, extendiendo nuestro mercado, brindando productos financieros y servicios complementarios de calidad, con seguridad rentabilidad y confianza.

### **6.5.3. Principios Institucionales**

Nuestros principios institucionales son los elementos fundamentales por los cuales hemos adquirido confianza y respaldo de nuestra comunidad.

### **6.5.4. Recurso Humano**

Desarrollando y capacitando el talento humano de la institución que es el nexo entre usted y organización.

#### **6.5.5. Calidad Total**

Implementar en todas las áreas de la Institución el concepto de calidad en nuestros servicios con respecto a las normas internacionales de calidad.

#### **6.5.6. Compromiso**

Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndonos por completo al cumplimiento y al logro de objetivos planteados.

#### **6.5.7. Competitividad**

El éxito de nuestra institución esta basado en los altos estándares de calidad y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.

#### **6.5.8. Innovación y creatividad**

Es la base fundamental de nuestro quehacer institucional por medio de cambios y mejoramientos continuos en nuestro servicio.

#### **6.5.9. Tecnología**

Estar vinculado con la tecnología nos hace permanecer en el desarrollo tecnológico alcanzando ágilmente nuestro nivel de cobertura que nos mantenga la posición de líder.

#### **6.5.10. Estructura organizacional**

Desarrollar estructuras organizacionales y funcionales ágiles, al servicio de nuestros clientes actuales y potenciales.

## **6.6. VALORES INSTITUCIONALES**

### **6.6.1. Responsabilidad**

Alto nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas; sintiendo un compromiso moral con los asociados.

### **6.6.2. Respeto**

Valorar a todos los socios practicando un trato y una comunicación sincera, oportuna y justa.

### **6.6.3. Democracia**

Toma de decisiones colectivas por los asociados, en lo referente a la gestión de la cooperativa, mediante la participación y el protagonismo.

### **6.6.4. Servicio**

Responder de manera oportuna a las demandas de los socios, propiciando una relación duradera y de confianza mutua.

### **6.6.5. Solidaridad**

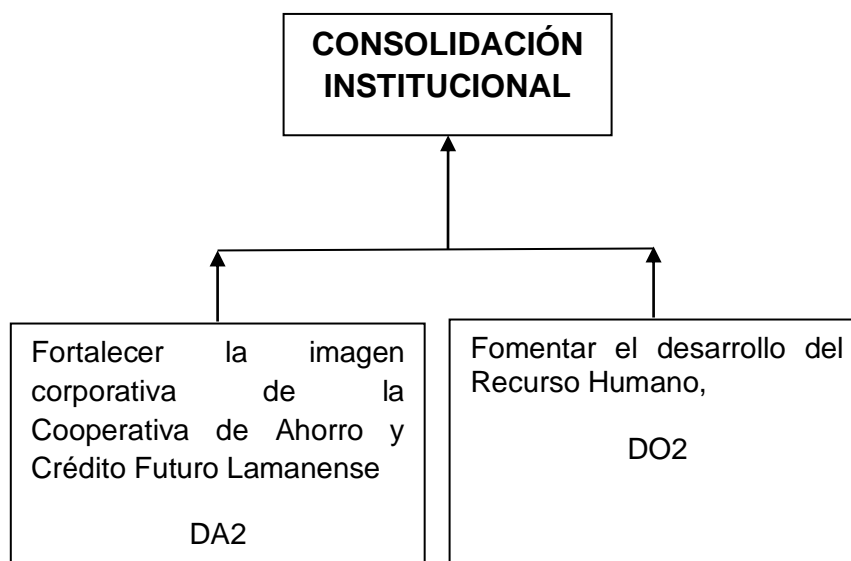
Apoyar y cooperar en la solución de problemas de los asociados la familia y la comunidad.

### **6.6.6. Honestidad**

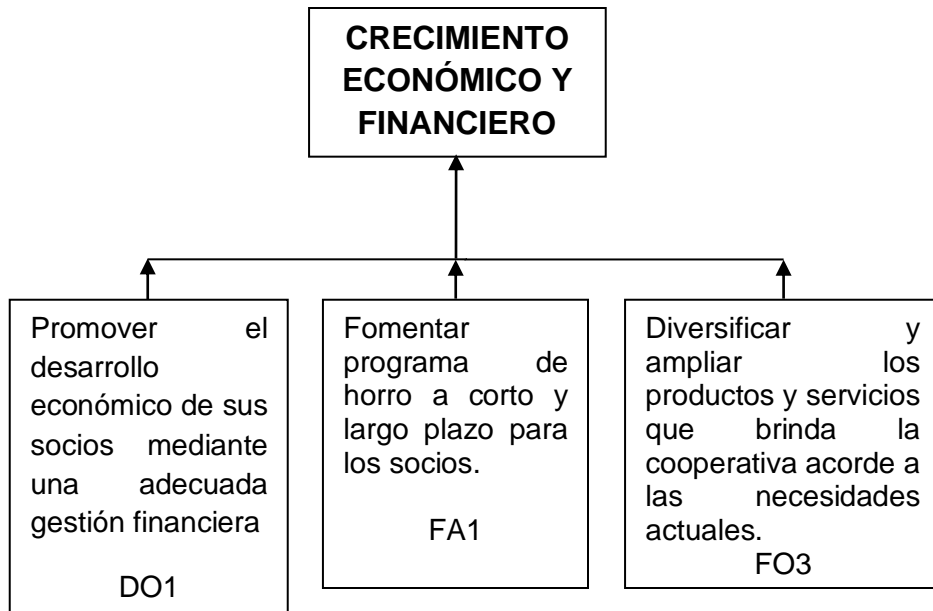
En el trato hético y profesional hacia los socios, empleados directivos y la comunidad a la que enfocamos nuestro servicio para que todos los actos de la institución sean transparentes, justos y ecuánimes.

## 6.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FUTURO LAMANENSE.

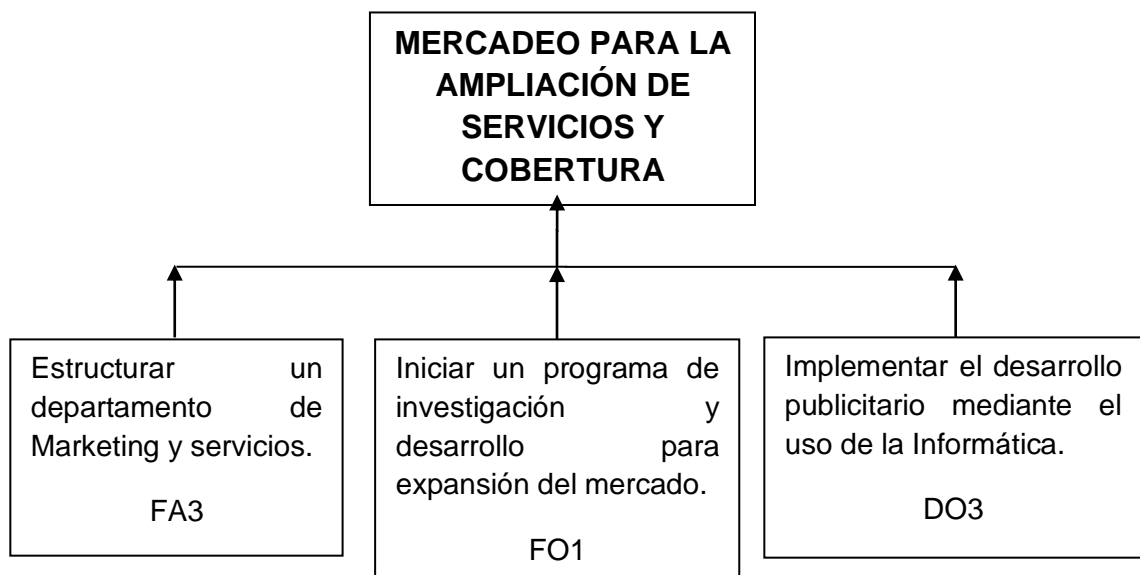
Consolidación institucional por medio de la lucha constante en la entrega de servicios con excelencia y calidad, para poder obtener nuestra calificación de riesgo afianzada en la Dirección Nacional de cooperativas.



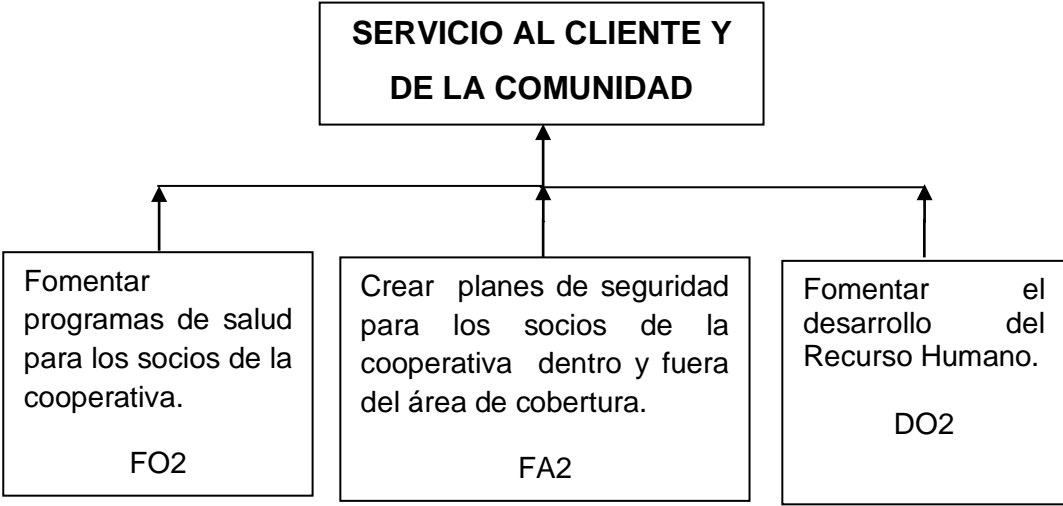
Establecer Políticas de Ahorro, Créditos y diversificación de productos y servicios que minimicen costos operacionales satisfaciendo las necesidades actuales y por ende reforzando nuestra solvencia y liquidez.



Fortalecer nuestra Imagen Corporativa brindándoles confianza, seguridad y agilidad en el servicio a nuestros clientes, por medio de una amplia gama de productos y servicios cooperativistas en la provincia de Cotopaxi.



Elaborar programas de investigación y desarrollo que beneficien a los en las áreas de inversión, salud y servicios fomentando a si el ahorro, inversión y la salud, el mismo que nos permita brindar un servicio eficaz para el beneficiario y su familia.



## FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS

Tabla: 13 Matriz de Correlación de Objetivos

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS												
PROYECTO 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
DEBEMOS CONSOLIDARNOS INSTITUCIONALMENTE									X	X	X	X	
<b>PROYECTO 2</b>													
NECESITAMOS CRECER ECONÓMICA Y FINANCIERAMENTE					X	X	X	X					
<b>PROYECTO 3</b>													
NECESITAMOS OFRECER UN ADECUADO SERVICIO AL CLIENTE Y LA COMUNIDAD	X	X	X	X									

Elaborado por: Autor

## MATRIZ DE CORRELACIÓN POR ÁREAS

Tabla: 14 Matriz de Correlación por Áreas

PROYECTOS ESTRATEGICOS	Área Administrativa	Área Financiera	Área de Mercadeo	Área de RR.HH	Área de Control de Gestión	Área Operativa y de Sistema	Área de Tarjetas de Crédito	Área Legal	Área Región Sierra	Área Región Costa
<b>PROYECTO 1</b>										
DEBEMOS CONSOLIDARNOS INSTITUCIONALMENTE	X		X			X	X			
<b>PROYECTO 2</b>										
NECESITAMOS CRECER ECONÓMICA Y FINANCIERAMENTE	X	X	X							
<b>PROYECTO 3</b>										
NECESITAMOS OFRECER UN ADECUADO SERVICIO AL CLIENTE Y LA COMUNIDAD		X		X						

Elaborado por: Autor

## 6.8. PROYECTO ESTRATÉGICO 1

**Nombre:** Debemos Consolidarnos Institucionalmente.

**Alcance:** La banca ecuatoriana en la provincia de Cotopaxi ha venido incrementándose de manera acelerada, que para mantener a sus clientes es necesario como institución elevar el nivel competitivo, generando un alto grado de confianza, credibilidad y seguridad en sus inversiones; y por ende la participación en el mercado financiero nacional.

**Objetivo General:** Fortalecer nuestra Imagen Corporativa brindándoles confianza, seguridad y agilidad en el servicio a nuestros clientes, por medio de una amplia gama de productos y servicios cooperativistas en la provincia de Cotopaxi.

### **Objetivos Específicos:**

- + Estructurar el Departamento de Marketing y Servicios.
- + Crear un Programa de Investigación y Desarrollo para expansión de mercado.
- + Implementar el Desarrollo Publicitario mediante el uso de la informática.

### **Recursos:**

- + Gerencia
- + Administrativo
- + Mercadeo

### **Duración:**

Fecha de Inicio: 01/05/2012

Fecha de Finalización: 31/12/2016

**Financiación:** Propia

**Costo:** \$ 148,580.00

## MATRIZ MARCO LÓGICO PROYECTO 1

**Cuadro: 5 Matriz Marco Lógico Proyecto 1**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES
<b>Fin:</b> Desarrollo integral de la Coop Futuro Lamanense	N° de clientes incrementados anualmente en la Cooperativa Futuro Lamanense entre Enero 2012 y Diciembre 2016.
<b>Propósito:</b> Mercadeo para la ampliación de servicios y cobertura	1 nueva Sucursal en una parroquia estratégica de la provincia, reforzando la imagen corporativa en el mercado entre Enero del 2012 y Diciembre del 2016.
<b>Componentes:</b> 1. Estructurar el departamento de Marketing y servicios.	1.- Creación del departamento de Marketing entre Enero del 2012 y Diciembre 2012. 1.1 Un plan de publicidad entre Enero 2012 y Diciembre 2016.
2. Crear un programa de investigación y desarrollo para expansión del mercado.	2.1 Un documento de informe de datos y estadísticas base de la empresa. 2.2 N° Porcentaje incrementado anualmente de la cobertura de mercado.
3. Implementar el desarrollo publicitario mediante el uso de la Informática.	3. N° de nuevos programas informáticos publicitarios. Entre Enero 2012 y Enero 2013.
<b>ACTIVIDADES:</b> 1.1. Elaborar el presupuesto	Un presupuesto para adecuación del departamento de marketing.
1.2. Contratar especialista en Marketing	1Especialista en marketing contratado \$ 10.800.00
1.3. Adecuar el área de Marketing.	Oficina equipada para la atención al público, (1 computadora, un escritorio con su respectiva silla, 4 sillas para la sala de espera, 1 archivador metálico, una mini-central telefónica, 1 ventilador), \$ 600.00
1.4. Hacer plan de publicidad y promoción.	Un plan de publicidad y promoción, \$ 5.000.00
1.5. Contratar medios publicitarios	2 medios televisivos, 2 medios escritos, 3 medios radiales, \$ 1.500.00
1.6. Desarrollar el plan	5 cuñas diarias por cada medio televisivo, 2 publicaciones semanales por cada medio impreso y 3 cuñas diarias por cada medio radial.\$72.000.00
1.7. Evaluar el componente	Monitoreo semestrales (8) \$ 1.200.00
2.1. Realizar un estudio de	N° de encuestas para obtener alternativas de

factibilidad para la apertura de una nueva agencia.	nichos (mínimo 5) \$ 3,000.00
2.2. Seleccionar y evaluar alternativas.	3 alternativas escogidas 200.00
2.3. Diseñar el plan de acción para las alternativas.	Un manual de mercadeo corporativo Interno, 200.00
2.4. Ejecutar el plan.	Un plan para la nueva oficina, 2,000.00
2.4.1 Alquilar inmueble	1 contrato de arriendo firmado y notariada, 6,000.00
2.4.2 Reclutar y seleccionar el personal.	6 Contratos laborales firmados, para la nueva oficina, 21,600.00
2.4.3 Capacitar al nuevo personal.	9 colaboradores adiestrados, (3 en Mercadeo, 3 en servicio al cliente, 3 en Finanzas) 1,080.00
2.4.4 Equipar y adecuar espacio físico	1 Oficina equipada para la atención al público (4 computadoras, 3 escritorios con sus respectivas sillas, 6 archivadores metálicos, 1 acondicionador de aire central, 1 caja bóveda temporizada, 1 mini-central telefónica) 12,000.00
2.4.5 Iniciar operaciones	N° de clientes incrementados anualmente, 200.00
2.5 Evaluar el componente	Monitoreos trimestrales (4), 1,200.00
3.1 Asignar equipo especialista	1 especialista en sistema, 3,500.00
3.2. Diseño de la página web.	Un especialista diseñador, 3,500.00
3.3. Evaluar el componente.	Monitoreos semestrales (8 monitoreos) 2,800.00

Elaborado por: Autor

## MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS (COMPONENTES) / RESPONSABLES

Tabla: 15 Matriz de las Estrategias PROYECTO 1

PROYECTO 1	RESPONSABLE
DEBEMOS CONSOLIDARNOS INSTITUCIONALMENTE	Áreas: Administrativo / Mercadeo
<b>ESTRATEGIA 1</b> Estructurar el departamento de Marketing y servicios	
<b>ESTRATEGIA 2</b> Crear un programa de investigación y desarrollo para expansión del mercado.	
<b>ESTRATEGIA 3</b> Implementar el desarrollo publicitario mediante el uso de la Informática.	Áreas: Administrativo / Mercadeo

Tabla: 16 Ficha horizonte de tiempo del proyecto 1

<p style="text-align: center;">CÓDIGO</p> <p><b>PROYECTO ESTRATÉGICO:</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">001</span></p> <p>DEBEMOS CONSOLIDARNOS INSTITUCIONALMENTE</p>	<p>Responsable: Gerencia Unidad Estratégica: Administrativo / Mercadeo</p>
<p>1.- Indicador de fin: N° de clientes incrementados anualmente en la Coop Futuro Lamanense. Entre enero 2012 y diciembre 2016.</p>	
<p>2.- Indicador de propósito: 1 nueva sucursal en una parroquia estratégica de la provincia, reforzando la imagen corporativa en el mercado entre enero del 2012 y diciembre del 2016.</p>	

Tabla: 17 Ficha de componente 1 con código

<p style="text-align: center;">CÓDIGO</p> <p><b>1.- Estrategia 1:</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">001-1</span></p> <p>Estructurar el departamento de Marketing</p>	<p>Responsable: Gerencia Unidad Estratégica: Administrativo / Mercadeo</p>
<p>1.- Indicadores de éxito de la estrategia: Creación del departamento de Marketing entre Enero del 2012 y Diciembre 2012.</p>	
<p>1.1. Un plan de publicidad entre Enero 2012 y Diciembre 2016.</p>	

## EJECUCIÓN HASTA PUESTA EN MARCHA Y OPERACIÓN

**Tabla: 18 Plan de acción del componente 1**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios Costos	7. limitaciones
	Termino Inicio	Termino Finalizó				
Presupuesto para adecuación del departamento de marketing.	01/05/2012	01/07/2012	Presupuesto definido	Administrativo / Mercadeo	\$ 200.00	
Contratar especialista en Marketing	01/08/2012	01/09/2012	1 Especialista en Marketing contratado.	Administrativo / Mercadeo	\$ 10,800.00	Disponibilidad de especialista en Marketing.
Adecuar el área de Marketing.	01/08/2012	01/09/2012	1 Oficina equipada para la atención al público, (1 computadora, un escritorio con su respectiva silla, 4 sillas para la sala de espera, 1 archivador metálico, una mini-central telefónica, 1 ventilador).	Administrativo / Mercadeo	\$ 600.00	
Hacer plan de publicidad y promoción	01/09/2012	30/12/2012	Un plan de publicidad y promoción.	Administrativo / Mercadeo	\$ 5.000,00	
Contratar medios de publicidad	02/01/2013	29/02/2013	2medios televisivos, 2 medios escritos, 3 medios radiales.	Administrativo / Mercadeo	\$ 1.500,00	
Desarrollar plan	23/01/2013	30/12/2016	5 cuñas diarias por cada medio televisivo, 2 publicaciones semanales por cada medio impreso y 3 cuñas diarias por cada medio radial.	Administrativo / Mercadeo	\$ 72.000,00	
Evaluar el componente.	01/05/2012	31/12/2016	Monitoreo semestrales (8)	Administrativo / Mercadeo	\$ 1,200.00	

**Tabla: 19 Ficha del componente 2 con código**

<b>CÓDIGO</b>	001-2	Responsable: Gerencia Unidad Estratégica: Administrativo / Mercadeo
<b>1.- Estrategia 2:</b> Crear un programa de investigación y desarrollo para expansión del mercado.		
2 Indicadores de éxito de la estrategia: Un documento de informe de datos y estadísticas base de la empresa.		
2.1 N° % incrementado anualmente de la cobertura de mercado.		

### EJECUCIÓN HASTA PUESTA EN MARCHA Y OPERACIÓN

**Tabla: 20 Plan de acción del componente 2**

2.Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3.Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios Costos	7. limitaciones
	Termino Inicio	Termino Finalizó				
Realizar un estudio de factibilidad para la apertura de una nueva agencia.	01/03/2012	30/06/2012	N° de encuestas para obtener alternativas de nichos (mínimo 5)	Administrativo / Mercadeo	\$ 3,000.00	Disponibilidad de profesionales
Seleccionar y evaluar alternativas.	02/07/2012	06/07/2012	1 alternativas escogidas.	Administrativo / Mercadeo	\$ 200.00	
Diseñar Plan de acción para la alternativa	06/07/2012	07/07/2012	Un manual de Mercadeo corporativo interno.	Administrativo / Mercadeo	\$ 200.00	
Ejecutar el plan	07/07/2012	30/10/2012	Un plan para la nueva oficina	Administrativo / Mercadeo	\$ 2,000.00	
Alquilar inmueble	01/07/2012	15/07/2012	1 contrato de arriendo firmado y notariado.	Administrativo / Mercadeo	\$ 6,000.00	
Reclutar y seleccionar el personal	01/07/2012	15/07/2012	6 Contratos laborales firmados, para la nueva oficina.	Administrativo / Mercadeo	\$21,600.00	
Capacitar al nuevo personal	16/07/2012	16/08/2012	9 colaboradores adiestrados, (3 en Mercadeo, 3 en servicio al cliente, 3 en Finanzas).	Administrativo / Mercadeo	\$ 1,080.00	
			1 Oficina equipada para la atención al público (4			

Equipar y adecuar el espacio físico	16/07/2012	16/10/2012	computadoras, 3 escritorios con sus respectivas sillas, 6 archivadores metálicos, 1 acondicionador de aire central, 1 caja bóveda temporizada, 1 mini-central telefónica)	Administrativo / Mercadeo	\$12,000.00	
Iniciar operaciones	01/11/2012	30/12/2016	N° de clientes incrementados anualmente	Administrativo / Mercadeo	\$ 200.00	
Evaluar el componente	01/03/2012	30/12/2016	Monitoreos trimestrales (4), \$1,200.00	Administrativo / Mercadeo	\$1,200.00	

**Tabla: 21 Ficha del componente 3 con código**

<b>CÓDIGO</b>	<b>Responsable:</b> Gerencia <b>Unidad Estratégica:</b> Operaciones y sistemas / Financiero
<b>1.- Estrategia 3:</b> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px; margin-left: 20px;">001-3</div>	
Implementar el desarrollo publicitario mediante el uso de la Informática.	
3 Indicadores de éxito de la estrategia: N° de nuevos programas informáticos publicitarios. Entre Enero 2012 y Enero 2013.	

## EJECUCIÓN HASTA PUESTA EN MARCHA Y OPERACIÓN

**Tabla: 22 Plan de acción del componente 3**

2.Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4 Metas	5 Respon sable	6 Recursos necesarios Costos	7 limitacion es
	Termino Inicio	Termino Finalizó				
Asignar equipo especialista	01/03/2012	15/03/2012	1 especialista en sistema, \$ 3,500.00	Financiero / Operaciones y sistemas.	\$ 3,500.00	Disponibili dad de profesional es
Diseño de la página web.	16/03/2012	30/07/2012	Un especialista diseñador.	Financiero / Operaciones y sistemas	\$ 3,500.00	
Evaluar el componente.	01/03/2012	30/12/2016	Monitoreos semestrales (8 monitoreos)	Financiero / Operaciones y sistemas	\$ 2,800.00	

## PRESUPUESTO

**Tabla: 23 Presupuesto del Proyecto 1**

PROYECTO 1	CANTIDAD (\$)
DEBEMOS CONSOLIDARNOS INSTITUCIONALMENTE	
<b>Estrategia 1</b> Estructurar el departamento de Marketing	91,300.00
<b>Estrategia 2</b> Crear un programa de investigación y desarrollo para expansión del mercado.	47,480.00
<b>Estrategia 3</b> Implementar el desarrollo publicitario mediante el uso de la Informática.	9,800.00
<b>Presupuesto Total</b>	<b>\$ 148,580.00</b>

## 6.9. PROYECTO ESTRATÉGICO 2

**Nombre:** Necesitamos Crecer Económica y Financieramente.

**Alcance:** Nuestra prioridad fundamental siempre ha sido los socios de la cooperativa, es por eso que se ha establecido su desarrollo económico a través de respectivas gestiones e implementación de beneficios de acuerdo a las necesidades actuales.

**Objetivo General:** Establecer Políticas de Ahorro, Créditos y diversificación de productos y servicios que minimicen costos operacionales satisfaciendo las necesidades actuales y por ende reforzando nuestra solvencia y liquidez.

### **Objetivos Específicos:**

- + Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera.
- + Fomentar programa de ahorro a corto y largo plazo para los socios.
- + Diversificar y ampliar los productos y servicios que brinda la Cooperativa acorde a las necesidades actuales.

### **Recursos:**

- + Administrativo
- + Financiero
- + Mercadeo
- + RR.HH

### **Duración:**

Fecha de Inicio: 01/05/2013

Fecha de Finalización: 30/12/2016

**Financiación:** Propia

**Costo:** \$ 49,050.00

## MATRIZ MARCO LÓGICO PROYECTO 2

**Cuadro: 6 Matriz Marco Lógico Proyecto 2**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES
<b>Fin:</b> Desarrollo integral de la Coop Futuro Lamanense	Nº De dólares incrementado, convertidas en inversiones, utilidad de la Coop. Futuro Lamanense entre Enero del 2013 y Diciembre 2016.
<b>PROPÓSITO:</b> Crecimiento Económico y Financiero	Desarrollo y ampliación de los productos y servicios, generando solvencia y liquidez, entre enero de 2012 y Diciembre 2016.
<b>COMPONENTES:</b> 1.- Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera 2.- Fomentar programa de ahorro a corto y largo plazo para los socios. 3.- Diversificar y ampliar los productos y servicios que brinda la Cooperativa acorde a las necesidades actuales.	1.- Un nuevo manual de precios y costos (políticas) entre Mayo 2012 y Dic.2016 2.- Un nuevo manual de políticas de ahorro y créditos, entre Marzo-junio del 2013. 3.- Convenios con instituciones publicas y privadas entre Enero 2012 y Dic.2016.
<b>ACTIVIDADES:</b> 1.1 Programa de capacitación en diferentes áreas de inversión para el socio 1.2. Determinar los programas de acuerdo a cada tipo de actividades 1.3. Desarrollar los programas 1.4. Evaluar el componente 2.1. Diseñar el programa 2.2. Desarrollar programas y mejorar los actuales 2.3. Contemplar montos máximos de incentivo por período y por año. 2.4. Evaluar el componente. 3.1. Elaborar plan de investigación y desarrollo para nuevos productos y servicios financieros.	1 Elaboración de cronograma de actividades y materiales para el buen desarrollo de las actividades. \$ 600.00 Un programa de capacitación en las diferentes áreas en la que se desarrollan los socios, 2,500.00 Nº de socios capacitados y con amplio conocimiento en su respectiva área de inversión. 8,000.00 Monitoreos semestrales (8 monitoreos 2,800.00) Nuevos programas desarrollados, mejorados e implementados con incentivo al ahorro de los socios. 500.00 Nº de socios beneficiados por el nuevo programa, 5,000.00 Premiar la permanencia de los ahorros de los socios en base a porcentajes específicos. 4,500.00 Monitoreos semestrales (8 monitoreos) 2,400.00 Un plan de desarrollo de nuevos productos y servicios, 3,000.00

3.2. Desarrollar el plan	N° de encuestas a realizarse, 300.00
3.3. Evaluar y seleccionar alternativas de servicios.	6 nuevas alternativas de productos y servicios escogidos, 150.00
3.4. Difundir y operar productos y servicios seleccionados	6 nuevos productos y servicios implementados que ofrecerá la cooperativa, 15.000.00
3.5. Evaluar el componente.	Monitoreos semestrales (8 monitoreos) 2,800.00

Elaborado por: Autor

## MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS (COMPONENTES) / RESPONSABLES

Tabla: 24 Matriz de las Estrategias PROYECTO 2

PROYECTO 2				RESPONSABLE
NECESITAMOS FINANCIERAMENTE	CRECER	ECONÓMICA	Y	Áreas:
<b>ESTRATEGIA 1</b> Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera				Administrativo / Financiero
<b>ESTRATEGIA 2</b> Fomentar programa de ahorro a corto y largo plazo para los socios.				Áreas: Administrativo / Financiero
<b>ESTRATEGIA 3</b> Diversificar y ampliar los productos y servicios que brinda la Cooperativa acorde a las necesidades actuales.				Áreas: Financiero / Mercadeo y RR.HH

Tabla: 25 Ficha Horizonte de Tiempo del Proyecto 2

<p style="text-align: center;">CÓDIGO</p> <p><b>PROYECTO ESTRATÉGICO:</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">002</span></p>				<p>Responsable: Gerencia Unidad Estratégica: Administrativo / Mercadeo y RR.HH</p>
NECESITAMOS FINANCIERAMENTE	CRECER	ECONÓMICA	Y	
1.- Indicador de Fin: # De dólares incrementado, convertidas en inversiones, utilidad de la Coop. Futuro Lamanense entre Enero del 2013 y Diciembre 2016.				
2.- Indicadores de propósito: Desarrollo y ampliación de los productos y servicios, generando solvencia y liquidez, entre enero de 2012 y Diciembre 2016.				

**Tabla: 26 Ficha del Componente 1 con Código**

<b>CÓDIGO</b>  <b>1.- Estrategia 1:</b>  Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera	002-1	Responsable: Gerencia Unidad Estratégica: Administrativo / Financiero
1.- Indicador de éxito de la estrategia: Un nuevo manual de precios y costos (políticas) entre Mayo 2012 y Dic.2016		

**EJECUCIÓN HASTA PUESTA EN MARCHA Y OPERACIÓN**

**Tabla: 27 Plan de Acción del componente 1**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		5 Metas	5.Responsable	6.Recursos necesarios Costos	1. limitaciones
	Termino Inicio	Termino Finalizó				
Programa de capacitación en diferentes áreas de inversión para el socio	01/05/2012	15/05/2012	Elaboración de cronograma de actividades y materiales para el buen desarrollo de las actividades	Administrativo / Financiero	\$ 600.00	Disponibilidad de Profesionales
Determinar los programas de acuerdo a cada tipo de actividades	15/05/2012	30/05/2012	Un programa de capacitación en las diferentes áreas en la que se desarrollan los socios.	Administrativo / Financiero	\$ 2,500.00	
Desarrollar los programas	01/06/2012	30/12/2016	# De socios capacitados y con amplio conocimiento en su respectiva área de inversión.	Administrativo / Financiero	\$ 8,000.00	
Evaluar el componente	01/05/2012	30/12/2016	Monitoreos semestrales (8)	Administrativo / Financiero	\$ 2,800.00)	

**Tabla: 28 Ficha del Componente2 con Código**

<p><b>CÓDIGO</b></p> <p><b>1.- Estrategia 2:</b></p> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">002-2</div>	<p>Responsable: Gerencia Unidad Estratégica: Administrativo / Financiero</p>
<p>Fomentar programa de ahorro a corto y largo plazo para los socios.</p>	
<p>1.- Indicador de éxito de la estrategia: Un nuevo manual de políticas de ahorro y créditos, entre Marzo-junio del 2013.</p>	

**EJECUCIÓN HASTA PUESTA EN MARCHA Y OPERACIÓN**

**Tabla: 29 Plan de Acción del componente 2**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios Costos	7. limitaciones
	Termino Inicio	Termino Finalizó				
Diseñar el programa	02/04/2012	02/05/2012	Nuevos programas desarrollados, mejorados e implementados con incentivo al ahorro de los socios.	Administrativo / Financiero	\$ 2,000.00	Disponibilidad de Profesionales
Desarrollar programas y mejorar los actuales	02/05/2012	02/06/2012	N° de socios beneficiados por el nuevo programa	Administrativo / Financiero	\$ 5,000.00	
Contemplar montos máximos de incentivo por período y por año.	02/05/2012	30/12/2016	Premiar la permanencia de los ahorros de los socios en base a porcentajes específicos.	Administrativo / Financiero	\$ 4,500.00	
Evaluar el componente.	02/06/2012	30/12/2016	Monitoreos semestrales (8)	Administrativo / Financiero	\$ 2,400.00	

**Tabla: 30 Ficha del Componente3 con Código**

<p><b>CÓDIGO</b></p> <p><b>1.- Estrategia 3:</b></p> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">002-3</div> <p>Diversificar y ampliar los productos y servicios que brinda la Cooperativa acorde a las necesidades actuales.</p>	<p>Responsable: Gerencia Unidad Estratégica: Financiero / Mercadeo y RR.HH</p>
<p>1.- Indicador de éxito de la estrategia: Convenios con instituciones publicas y privadas entre Enero 2012 y Dic.2016.</p>	

**EJECUCIÓN HASTA PUESTA EN MARCHA Y OPERACIÓN**

**Tabla: 31 Plan de Acción del componente3**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios Costos	7. limitaciones
	Termino Inicio	Termino Finalizó				
Elaborar plan de investigación y desarrollo para nuevos productos y servicios financieros.	03/09/2012	02/01/2013	Un plan de desarrollo de nuevos productos y servicios.	Financiero / Mercadeo y RR.HH	\$ 3,000.00	Disponibilidad de Profesionales
Desarrollar el plan	02/01/2013	12/01/2013	Nº de encuestas a realizarse,	Financiero / Mercadeo y RR.HH	\$ 300.00	
Evaluar y seleccionar alternativas de servicios.	12/01/2013	17/01/2013	6 nuevas alternativas de productos y servicios escogidos.	Financiero / Mercadeo y RR.HH	\$150.00	
Difundir y operar productos y servicios seleccionados	17/01/2013	30/12/2016	6 nuevos productos y servicios implementados que ofrecerá la cooperativa,	Financiero / Mercadeo y RR.HH	\$15,000.00	
Evaluar el componente.	17/01/2013	30/12/2016	Monitoreos semestrales (8)	Financiero / Mercadeo y RR.HH	\$ 2,800.00	

## PRESUPUESTO

**TABLA: 32 PRESUPUESTO DEL PROYECTO2**

<b>PROYECTO 2</b>	<b>CANTIDAD (\$)</b>
NECESITAMOS CRECER ECONÓMICA Y FINANCIERAMENTE	13,900.00
<b>Estrategia 1</b> Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera	
<b>Estrategia 2</b> Fomentar programa de ahorro a corto y largo plazo para los socios.	13,900.00
<b>Estrategia 3</b> Diversificar y ampliar los productos y servicios que brinda la Cooperativa acorde a las necesidades actuales.	21,250.00
<b>Presupuesto Total</b>	<b>\$ 49,050.00</b>

### 6.10. PROYECTO ESTRATÉGICO 3

**Nombre:** Necesitamos Ofrecer un adecuado Servicio al Cliente y la Comunidad.

**Alcance:** Las necesidades actuales frente a la competencias de nuestro medio obligan a las instituciones buscar medios en el cual puedan desarrollarse para satisfacer al cliente, es por eso que hemos implementado este programa de capacitación y mejora constante en la atención al cliente, logrando que cada usuario tenga un trato personalizado diferente al resto de las instituciones del sistema financiero.

**Objetivo General:** Elaborar programas de investigación y desarrollo que beneficien a los socios en las áreas de inversión, salud y servicios fomentando a si el ahorro, inversión y la salud, la mismo que nos permita brindar un servicio eficaz para el socio y su familia.

#### **Objetivos Específicos:**

- + Fomentar el desarrollo del Recurso Humano
- + Fomentar programas de salud para los socios de la cooperativa.
- + Crear planes de seguridad para los socios de la cooperativa dentro y fuera del área de cobertura.

#### **Recurso:**

- + RR.HH
- + Financiero
- + Administrativo

#### **Duración:**

Fecha de Inicio: 01/02/2014

Fecha de Finalización: 30/12/2016

**Financiación:** Propia

**Costo:** \$ 51,850.00

### MATRIZ MARCO LÓGICO PROYECTO 3

**Cuadro: 7 Matriz Marco Lógico Proyecto3**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES
<b>Fin:</b> Desarrollo integral de la Coop Futuro Lamanense	Nº De colaboradores adiestrados para ofrecer servicios de calidad, óptimos y eficaces. Entre sep. Y dic. del 2012
<b>PROÓSITO:</b> Servicio al Cliente y de la comunidad	Un manual operativo y funcional que beneficie el potencial del talento humano.
<b>COMPONENTE:</b> 1.-Fomentar el desarrollo del Recurso Humano	Cantidad de dinero invertido en capacitaciones para nuestros colaboradores. Entre sep. Y dic. del 2012.
2.- Fomentar programas de salud para los socios de la cooperativa.	Un programa de salud implementado para el beneficio de los socios de la cooperativa. Entre Enero y Mayo del 2012.
3.- Crear planes de seguridad para los socios de la cooperativa dentro y fuera del área de cobertura.	Un plan de seguridad implementado en la cooperativa, entre junio del 2012 y enero del 2013.
<b>ACTIVIDAD:</b> 1.1. Contratar especialista en capacitación y motivación (Neurolinguista)	Un especialista en capacitación contratado. 5,000.00
1.2. Determinar y diseñar programas de capacitación para el fortalecimiento de los empleados.	Un programa de capacitación y motivación implementado en la institución. \$500.00
1.3. Desarrollar el programa de capacitación	Nº de colaboradores capacitados y motivados con el nuevo programa, 5,000.00
1.4. Evaluar el componente	Monitoreos semestrales (8 monitoreos) 2,400.00
2.1. Contratar especialistas en Medicina general y Odontología	2 especialistas en salud contratados, 28,800.00
2.2. Desarrollar e implementar el programa.	2 convenios con instituciones medicas – dental, \$ 300.00
2.3. Evaluar el componente.	Monitoreos semestrales (6 monitoreos), \$1,800.00
3.1. Seleccionar alternativas.	3 empresas seleccionadas, \$150.00
3.2. Contratar empresas aseguradoras	1 empresa aseguradora seleccionada, 1,500.00
3.3. Diseñar el programa	Un programa de seguro implementado en la institución, 2,500.00
3.4. Desarrollar e implementar el	2 oficinas implementadas con el nuevo plan,

programa	300.00
3.5. Evaluar el componente	Monitoreos cuatrimestrales (12 monitoreos), 3,600.00

### MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS (COMPONENTES) / RESPONSABLES

TABLA: 33 MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS PROYECTO 3

PROYECTO 3	RESPONSABLE
NECESITAMOS OFRECER UN ADECUADO SERVICIO AL CLIENTE Y LA COMUNIDAD	Áreas:
<b>ESTRATEGIA 1</b> Fomentar el desarrollo del Recurso Humano	Financiero / RR.HH
<b>ESTRATEGIA 2</b> Fomentar programas de salud para los socios de la cooperativa	Áreas: Financiero / RR.HH
<b>ESTRATEGIA 3</b> Crear planes de seguridad para los socios de la cooperativa dentro y fuera del área de cobertura.	Áreas: Financiero / Administrativo

Tabla: 34 Ficha Horizonte de Tiempo del Proyecto3

CÓDIGO	Responsable:
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO:</b>	Gerencia
003	Unidad Estratégica:
NECESITAMOS CRECER ECONÓMICA Y FINANCIERAMENTE	Administrativo / Financiero / y RR.HH
1.- Indicador de Fin: N° De colaboradores adiestrados para ofrecer servicios de calidad, óptimos y eficaces. Entre sep. Y dic. del 2012	
2.- Indicadores de propósito: Un manual operativo y funcional que beneficie el potencial del talento humano.	

**Tabla: 35 Ficha del componente 1 con Código**

CÓDIGO	003-1	Responsable: Gerencia Unidad estratégica: Financiero / RR.HH
<b>1.- Estrategia 1:</b>  Fomentar el desarrollo del Recurso Humano		
1.- Indicador de éxito de la estrategia: Cantidad de dinero invertido en capacitaciones para nuestros colaboradores. Entre sep. Y dic. del 2012.		

**EJECUCIÓN HASTA PUESTA EN MARCHA Y OPERACIÓN**

**Tabla: 36 Plan de Acción del componente1**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios Costos	7. limitaciones
	Termino Inicio	Termino Finalizó				
Contratar especialista en capacitación y motivación (Neurolinguista)	01/02/2012	10/02/2012	Un especialista en capacitación contratado.	Financiero / RR.HH.	\$ 5,000.00	Disponibilidad de Profesionales
Diseñar programas de capacitación.	11/02/2012	21/02/2012	Un programa de capacitación y motivación implementado en la institución.	Financiero / RR.HH.	\$500.00	
Desarrollar el programa de capacitación	22/02/2012	28/02/2012	Nº De colaboradores capacitados y motivados con el nuevo programa.	Financiero / RR.HH.	\$ 5,000.00	
Evaluar el componente	01/03/2012	30/12/2016	Monitoreos semestrales (8)	Financiero / RR.HH.	\$ 2,400.00	

**Tabla: 37 Ficha del componente 2 con Código**

CÓDIGO	Responsable: Gerencia Unidad estratégica: Financiero / RR.HH
<b>1.- Estrategia 2:</b>  Fomentar programas de salud para los socios de la cooperativa	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">003-2</div>
1.- Indicador de éxito de la estrategia: Un programa de salud implementado para el beneficio de los socios de la cooperativa. Entre Enero y Mayo del 2012.	

**EJECUCIÓN HASTA PUESTA EN MARCHA Y OPERACIÓN**

**Tabla: 38 Plan de Acción del componente2**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios Costos	7. limitaciones
	Termino Inicio	Termino Finalizó				
Contratar especialistas en Medicina General y Odontología	02/01/2012	01/05/2012	Dos especialistas en salud contratados.	Financiero / RR.HH.	\$ 28,800.00	
Desarrollar e implementar el programa.	02/05/2012	30/12/2016	Dos convenios con instituciones (medicas – dental)	Financiero / RR.HH.	\$ 300.00	
Evaluar el componente.	01/05/2012	30/12/2016	Monitoreos semestrales (6),	Financiero / RR.HH.	\$1,800.00	

**Tabla: 39 Ficha del componente 3 con Código**

<p><b>CÓDIGO</b></p> <p><b>1.- Estrategia 3:</b></p> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">003-3</div>	<p>Responsable: Gerencia Unidad estratégica: Financiero / Administrativo</p>
<p>Crear planes de seguridad para los socios de la cooperativa dentro y fuera del área de cobertura.</p>	
<p>1.- Indicador de éxito de la estrategia: Un plan de seguridad implementado en la cooperativa, entre junio del 2012 y enero del 2013.</p>	

**EJECUCIÓN HASTA PUESTA EN MARCHA Y OPERACIÓN**

**Tabla: 40 Plan de Acción del componente3**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios Costos	7. limitaciones
	Termino Inicio	Termino Finalizó				
Seleccionar alternativas.	01/06/2012	02/01/2013	3 empresas seleccionadas,	Financiero / Administrativo	\$150.00	Disponibilidad de empresas aseguradoras
Contratar empresas aseguradoras	02/01/2013	02/02/2013	1 empresa aseguradora seleccionada	Financiero / Administrativo	\$ 1,500.00	
Diseñar el programa	02/01/2013	01/03/2013	Un programa de seguro implementado en la institución	Financiero / Administrativo	\$ 2,500.00	
Desarrollar e implementar el programa	01/03/2013	30/12/2016	2 oficinas implementadas con el nuevo plan.	Financiero / Administrativo	\$ 300.00	
Evaluar el componente	02/01/2013	30/12/2016	Monitoreos cuatrimestrales (12)	Financiero / Administrativo	\$ 3,600.00	

## PRESUPUESTO

**Tabla: 41 Presupuesto del Proyecto3**

PROYECTO 3	CANTIDAD (\$)
NECESITAMOS OFRECER UN ADECUADO SERVICIO AL CLIENTE Y LA COMUNIDAD	
<b>Estrategia 1</b> Fomentar el desarrollo del Recurso Humano	12,900.00
<b>Estrategia 2</b> Fomentar programas de salud para los socios de la cooperativa	30,900.00
<b>Estrategia 3</b> Crear planes de seguridad para los socios de la cooperativa dentro y fuera del área de cobertura.	8,050.00
<b>Presupuesto Total</b>	<b>\$ 51,850.00</b>

Elaborado por: Autor

## PRESUPUESTO ESTRATÉGICO

**Tabla: 42 Presupuesto Estratégico del Proyecto**

PROYECTOS	CANTIDAD (\$)
<b>Proyecto 1</b> DEBEMOS CONSOLIDARNOS INSTITUCIONALMENTE	148,580.00
<b>Proyecto 2</b> NECESITAMOS CRECER ECONÓMICA Y FINANCIERAMENTE	49,050.00
<b>Proyecto 3</b> NECESITAMOS OFRECER UN ADECUADO SERVICIO AL CLIENTE Y LA COMUNIDAD	51,850.00
<b>Presupuesto Estratégico Total</b>	<b>\$ 249,480.00</b>

Elaborado por: Autor

## PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

La siguiente matriz representa la calificación por impacto, factibilidad económica y técnica, tiempo, integralidad, y costo de postergar la solución.

**Cuadro: 8 Matriz de priorización de Proyectos**

FACTORES  PROYECTOS	IMPACTO	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD TÉCNICA	TIEMPO	INTEGRALIDAD	COSTO DE POSTERGAR LA SOLUCIÓN	PUNTAJE TOTAL
1. Estructurar el departamento de Marketing y servicios.	4	3	3	4	3	2	19
2. Crear un programa de investigación y desarrollo para expansión del mercado.	3	1	2,5	3	3	3	15,5
3. Implementar el desarrollo publicitario mediante el uso de la Informática.	3	3	4	2,5	3	3	18,5
4. Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera	4	1	2	3	3	2	15
5. Fomentar programa de ahorro a corto y largo plazo para los socios.	3	4	3	3.5	3	3	19,5
6. Diversificar y ampliar los productos y servicios que brinda la Cooperativa acorde a las necesidades actuales.	3	2	3	3	3	3	17
7. Fomentar el desarrollo del Recurso Humano	4	2	4	4	4	2	20
8. Fomentar programas de salud para los socios de la cooperativa.	4	3	4	4	3	4	22
9. Crear planes de seguridad para los socios de la cooperativa dentro y fuera del área de cobertura.	4	3	4	3.5	3	3	20,5

**Elaborado por: Autor**

El siguiente cuadro presenta ya la priorización de los proyectos ordenados luego de realizar el análisis con los factores antes indicados

**Cuadro: 9 Matriz de priorización de Proyectos ordenados y analizados**

FACTORES PROYECTOS	IMPACTO	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD TÉCNICA	TIEMPO	INTEGRALIDAD	COSTO DE POSTERGAR LA SOLUCIÓN	PUNTAJE TOTAL
Fomentar programas de salud para los socios de la cooperativa.	4	3	4	4	3	4	22
Crear planes de seguridad para los socios de la cooperativa dentro y fuera del área de cobertura.	4	3	4	3,5	3	3	20,5
Fomentar el desarrollo del Recurso Humano.	4	2	4	4	4	2	20
Fomentar programa de ahorro a corto y largo plazo para los socios.	3	4	3	3,5	3	3	19,5
Estructurar el departamento de Marketing y servicios.	4	3	3	4	3	2	19
Implementar el desarrollo publicitario mediante el uso de la Informática.	3	3	4	2,5	3	3	18,5
Diversificar y ampliar los productos y servicios que brinda la Cooperativa acorde a las necesidades actuales.	3	2	3	3	3	3	17
Crear un programa de investigación y desarrollo para expansión del mercado.	3	1	2,5	3	3	3	15,5
Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera	4	1	2	3	3	2	15

La programación general del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense se lo presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro: 10 Programación General del plan**

Programación general del plan (2012-2016)												
PROYECTOS	NIVEL			CRONOGRAMA					COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO		RESPONSABLES
	P	Ej.	Ev	2012	2013	2014	2015	2016		Propio	Autog	
Fomentar programas de salud para los socios de la cooperativa.	X	x	X						30,900.00			Financiero / RR.HH.
Crear planes de seguridad para los socios de la cooperativa dentro y fuera del área de cobertura.	X	X							8,050.00			Financiero / Administrativo
Fomentar el desarrollo del Recurso Humano.	X	x	X						12,900.00			Financiero / RR.HH.
Fomentar programa de ahorro a corto y largo plazo para los socios.	X	X							13,900.00			Administrativo / Financiero
Estructurar el departamento de Marketing y servicios.	X	X	X						91,300.00			Administrativo / Mercadeo
Implementar el desarrollo publicitario mediante el uso de la Informática.	X	X							9,800.00			Financiero / Operaciones y sistemas.
Diversificar y ampliar los productos y servicios que brinda la Cooperativa acorde a las necesidades actuales.	X	X							21,250.00			Financiero / Mercadeo y RR.HH
Crear un programa de investigación y desarrollo para expansión del mercado.	X	X	X						47,480.00			Administrativo / Mercadeo
Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera	X	X							13,900.00			Administrativo / Financiero

El siguiente plan operativo anual para 5 años los cuales se ejecutaran los proyectos y actividades que contempla el Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense con sus respectivos presupuestos estimados responsables e involucrados.

### PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

AÑO 2012

**Cuadro: 11 POA, Año 2012**

AÑO: 2012												
PROGRAMA:												
DEPENDENCIA:												
PROYECTOS	NIVEL			CRONOGRAMA		INDICADORES	COSTO APROXIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
	P	E	Ev	INICIO	FINAL			PROPIO	AUT-GEST	CRÉDITO		
Fomentar programas de salud para los socios de la cooperativa.	x	x	x	02/01/2012	01/05/2012	Un programa de salud implementado para el beneficio de los socios de la cooperativa.	30,900.00	30,900.00			Financiero / RR.HH.	La cooperativa y la comunidad
Crear planes de seguridad para los socios de la cooperativa dentro y fuera del área de cobertura.	x	x		01/06/2012	02/08/2012	Un plan de seguridad implementado en la cooperativa.	8,050.00	8,050.00			Financiero / Administrativo	La cooperativa y la comunidad

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

AÑO 2013

**Cuadro: 12 POA, Año 2013**

AÑO: 2013												
PROGRAMA:												
DEPENDENCIA:												
PROYECTOS	NIVEL			CRONOGRAMA		INDICADORES	COSTO APROXIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
	P	E	Ev	INICIO	FINAL			PROPIO	AUT-GEST	CRÉDITO		
Fomentar el desarrollo del Recurso Humano.	x	x	x	03/01/2013	30/12/2016	Cantidad de dinero invertido en capacitaciones para nuestros colaboradores	12,900.00	12,900.00			Financiero / RR.HH.	La cooperativa y los colaboradores
Fomentar programa de ahorro a corto y largo plazo para los socios.	x	x		01/06/2013	02/08/2013	Un nuevo manual de políticas de ahorro y créditos.	8,050.00	8,050.00			Administrativo / Financiero	La cooperativa y la comunidad

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

AÑO 2014

**Cuadro: 13 POA, Año 2014**

AÑO: 2014												
PROGRAMA:												
DEPENDENCIA:												
PROYECTOS	NIVEL			CRONOGRAMA		INDICADORES	COSTO APROXIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
	P	E	Ev	INICIO	FINAL			PROPIO	AUT-GEST	CRÉDITO		
Estructurar el departamento de Marketing y servicios.	x	x	x	03/01/2014	01/03/2014	Creación del departamento de Marketing	91,300.00	91,300.00			Administrativo / Mercadeo	La cooperativa y los colaboradores
Implementar el desarrollo publicitario mediante el uso de la Informática.	x	x		01/06/2014	02/08/2014	N° De nuevos programas informáticos publicitarios	9,800.00	9,800.00			Financiero / Operaciones y sistemas.	La cooperativa y la comunidad

## PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

AÑO 2015

**Cuadro: 14 POA, Año 2015**

AÑO: 2015												
PROGRAMA:												
DEPENDENCIA:												
PROYECTOS	NIVEL			CRONOGRAMA		INDICADORES	COSTO APROXIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
	P	E	Ev	INICIO	FINAL			PROPIO	AUT-GEST	CRÉDITO		
Diversificar y ampliar los productos y servicios que brinda la Cooperativa acorde a las necesidades actuales.	x	x		03/01/2015	01/03/2015	Convenios con instituciones públicas y privadas.	21,250.00	21,250.00			Financiero / Mercadeo y RR.HH	La cooperativa y la comunidad
Crear un programa de investigación y desarrollo para expansión del mercado.	x	x	x	01/06/2015	02/08/2015	Un documento de informe de datos y estadísticas base de la empresa.	47,480.00	47,480.00			Administrativo / Mercadeo	La cooperativa y la comunidad

## PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

AÑO 2016

**Cuadro: 15 POA, Año 2016**

AÑO: 2016												
PROGRAMA:												
DEPENDENCIA:												
PROYECTOS	NIVEL			CRONOGRAMA		INDICADORES	COSTO APROXIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
	P	E	Ev	INICIO	FINAL			PROPIO	AUT-GEST	CRÉDITO		
Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera	x	x		03/01/2016	01/03/2016	Un nuevo manual de precios y costos (políticas)	13,900.00	13,900.00			Administrativo / Financiero	La cooperativa y la comunidad

**CAPITULO VII**

**CONCLUSIONES Y**

**RECOMENDACIONES**

## 7.1. CONCLUSIONES

- La imagen de la cooperativa en seguridad y confiabilidad financiera es buena, que son las dos razones principales para la puesta en marcha del plan estratégico.
- La planificación estratégica es una herramienta clave para el desarrollo integral ya que define técnicamente cual es el direccionamiento, los objetivos y planes de acción para cada una de las tareas.
- La presente propuesta de Plan estratégico para la Cooperativa de ahorro y crédito Futuro Lamanense periodo 2012- 2016 permitirá coordinar las actividades, definir la dirección y reducir el impacto de cambio.

## 7.2. RECOMENDACIONES

- Implementar y socializar el plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense con el fin de vincular y alinear la organización con entorno a las estrategias y promoviendo el cumplimiento de objetivos. La gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito deberá difundir de manera constante a todo el nivel de la institución la visión, misión y políticas de la misma, no solamente para su conocimiento sino también para su aplicación a fin de lograr el mayor éxito del cumplimiento de las mismas
- Fomentar una administración dinámica, eficiente y eficaz, de manera que vaya de la mano con una visión empresarial con el objetivo de obtener mejores rendimientos y minimizar costos, sin dejar de lado el objetivo primordial que es dar una asistencia financiera ágil y segura a los clientes
- Realizar periódicamente encuestas a los socios de la cooperativa para identificar nuevas líneas de servicios para satisfacer las necesidades; y adicionalmente se debería instalar un buzón de sugerencias y reclamos para mejorar los servicios prestados en la Institución Financiera.

# **CAPITULO VIII**

## **BIBLIOGRAFIA**

## 8.1. BIBLIOGRAFÍA

ANELLO E, HERNANDEZ J, 2000. Planificación Estratégica 2da Edición.

ARANDA, A. 2000. Planeamiento Estratégico Educativo. Cosmos. Loja – Ecuador. pág. 19.

ARANDA A. 2007 Planeación estratégica educativa. 2ª edición Quito-Ecuador.

CHARLES W. L. HILL/GARETH R. JONES. “Administración Estratégica”

DAFT R. 2004. Administración. Thomson Editores. 6ed. México. Pg 782.

ESPINOZA H. 2006. Planificación-herramienta útil para la visualización del futuro.

SERNA H. 2000. “Gerencia Estratégica”. Séptima Edición

SERNA H. 2001. “Planificación y Gestión Estratégica”. 5ta Edición.

KOONTZ. H, y WEIHRICH, Heinz. 2007, Elementos de la Administración. Mc Graw Hill. 7ed. México. Pg.465.

SALLENAVE, J. 2000; “Integral”

MARTINEZ, D. y MILLA, A. 2005. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Edigrafos S.A. España, Pg. 366.

REYES, A. 2003. Administración Moderna. Editorial Limusa. México. Pg. 479.

ROBBINS y COULTER. 2005. Administración. Editorial Pearson Educación. 8ed, México, Pg. 613.

STEINER, G. 2006. Planeación Estratégica. Editora Continental. Trigésima Tercera Reimpresión, Pg. 366.

THOMPSON, STRICKLAND. 2004. “Administración Estratégica”. 13va Edición, México.

# **CAPITULO IX**

## **ANEXOS**



## ANEXO: 1

### UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

#### CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FUTURO LAMANENSE (CACFLM.)”.

Le agradecemos formar parte de este interesante estudio. Su participación nos ayudará a determinar lo que la gente de nuestra institución piensa sobre el Talento humano de la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FUTURO LAMANENSE (CACFLM)**. Los resultados le proporcionarán al estudio, vistas de fondo adicionales de cómo servir mejor a las necesidades del factor humano de la Institución. Sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes para este estudio; se mantendrán en estricta confidencialidad. Por favor no firme con su nombre.

**INDICACIONES: POR FAVOR, LEA CADA PREGUNTA CUIDADOSAMENTE Y RESPONDA LLENANDO EL CUADRO CORRESPONDIENTE QUE REPRESENTA SU RESPUESTA.**

1. ¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo? **(POR FAVOR, LLENE EL CUADRO CORRESPONDIENTE)**

SI

NO

2. ¿Cuenta la COOPERATIVA con algún departamento de control y verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?

SI

NO

3. ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?

SI

NO

4. ¿Generalmente se deja de lado a los empleados calificados cuando es necesario cubrir vacantes?

SI

NO

5. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato a su aspecto laboral en el área en que se desenvuelve?

SI

NO

6. ¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema de las personas encargadas del mismo?

SI

NO

7. ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?

SI

NO

8. ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada en la COOPERATIVA?

SI

NO

9. ¿Considera que existe una comunicación laboral entre usted y su jefe inmediato del mayor agrado?

SI

NO

10. ¿Las condiciones de trabajo son mejores en la COOPERATIVA, que en otras instituciones?

SI

NO

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTE ESTUDIO! EN VERDAD  
APRECIAMOS MUCHO SU TIEMPO Y SUS OPINIONES**



## ANEXO:2

### UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

#### ENCUESTA DE OPINIÓN COOPERATIVISTA

GRACIAS, por formar parte en este interesante estudio. Su participación nos ayudará a determinar lo que la gente de nuestra comunidad piensa sobre los productos y servicios ofrecidos por las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Los resultados le proporcionaran al ramo cooperativista, vistas de fondo adicionales de cómo servir mejor a las necesidades del público en la comunidad Lamanense. Sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes para este estudio; se mantendrán en estricta confidencialidad.

**INDICACIONES: POR FAVOR, LEA CADA PREGUNTA CUIDADOSAMENTE, Y RESPONDA LLENANDO EL (LOS) CUADRO(S) CORRESPONDIENTE(S) QUE REPRESENTEN SU(S) RESPUESTA(S).**

1. ¿Cuál de las siguientes cooperativas considera usted que es la que utiliza más a menudo para hacer operaciones financieras?

- COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO CACPECO Ltda.
- COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO FUTURO LAMANENSE.
- COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY
- COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO REINA DEL CISNE.
- COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO CAMARA DE COMERCIO.
- COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO CORPORACIÓN CENTRO.
- COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI.
- Otros; por favor especifique \_\_\_\_\_

2. ¿En qué medida fue cada uno de los siguientes aspectos, una consideración importante para que usted seleccionara a una cooperativa?

Aspectos de una cooperativa	Definitivamente una consideración importante	Consideración algo importante	De ninguna manera fue una consideración importante
Conveniencia de ubicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horas de servicio coop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad y confianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paga mejor tasa de interés sobre ahorros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocía personalmente a alguien de la coop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solvencia financiera de la coop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Publicidad promocional de la coop

Tasas de interés sobre préstamos

3. ¿En los últimos seis meses, qué problemas ha tenido con su institución financiera?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Horario incomodo                 | <input type="checkbox"/> Quejas y reclamos desatendidos   |
| <input type="checkbox"/> Bajos intereses por ahorros      | <input type="checkbox"/> Mal trato por parte del personal |
| <input type="checkbox"/> Largas colas en las cajas        | <input type="checkbox"/> Personal deficiente              |
| <input type="checkbox"/> Falta de agilidad en el servicio | <input type="checkbox"/> Local inadecuado /Incomodo       |
| <input type="checkbox"/> Fallas del sistema               | <input type="checkbox"/> No sabe /No respondió            |
| <input type="checkbox"/> Ningún problema                  | <input type="checkbox"/> Otros_____                       |

4. ¿Por qué razón sigue siendo cliente de esa Institución?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Me tratan bien       | <input type="checkbox"/> Ahí ya me conocen   |
| <input type="checkbox"/> Me dan buen servicio | <input type="checkbox"/> Ahí si me entienden |
| <input type="checkbox"/> Tienen buenas tasas  | <input type="checkbox"/> Otra razón          |
| <input type="checkbox"/> Me dan premios       | <input type="checkbox"/> ¿Cuál?_____         |

5. ¿Qué le ofrecen otras Cooperativas que no lo tenga la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro Lamanense”?

---



---



---



---

6. ¿Cómo calificaría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro Lamanense”, en:

<b>Servicios Cooperativistas</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Servicio brindado por el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La factibilidad en su transacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son buenas las promociones y rifas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los beneficios que ofrece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nivel de la Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cómo se enteró de la Cooperativa Ahorro y Crédito “Futuro Lamanense”?

- Radio     Familiares y amigos     Prensa     Otros

7. Ahora queríamos saber en qué medida utiliza usted realmente cada uno de los siguientes servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro Lamanense”.

Servicios Cooperativos	Habitualmente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
Depósito a plazo fijo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Líneas de crédito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ahorro a la vista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pago del bono desarrollo humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recaudación del SRI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Líneas de créditos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuenta ahorro junior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuánto encaje estaría dispuesto a tener en una Cooperativa para alcanzar un crédito? y ¿Cuál considera es el nivel de comisión adecuado por un crédito?

2x1       5x1  Sin encaje       1% 2% 3% 4% 5%

10x1       20x1  Otro \_\_\_\_\_      Otro \_\_\_\_\_

**¿Cuánto ahorra promedio por mes?**

**¿Cuánto es su ingreso mensual promedio?**

Menos de \$10       De \$101 a \$ 250  
 De \$10 a \$ 25       De \$251 a \$ 500  
 De \$26 a \$ 50       De \$500 a \$ 1000  
 De \$51 a \$ 100       Más de \$1000

Menos de \$100  
 100 - 300  
 300 - 500  
 500 - 1000  
 Más de 1000

9. ¿Según su opinión que servicios debería incrementarse y en que le gustaría que mejore la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Futuro Lamanense"

---

---

---

10. Datos del Encuestado: Edad \_\_\_\_ años Sexo  Masculino  Femenino

Actividad: Comercio  Producción  Servicios  Agricultura/Ganadería

Transporte.

Actividad específica: \_\_\_\_\_

Domicilio/ lugar de trabajo (Barrio o zona donde vive) \_\_\_\_\_

Nivel de instrucción: \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTE ESTUDIO! EN VERDAD  
APRECIAMOS MUCHO SU TIEMPO Y SUS OPINIONES**



## ANEXO: 3

### UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

#### CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "FUTURO LAMANENSE (CACFLM.)".

#### MODELO DE LA ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

##### Estimado Sr (a) (Srta.):

La presente encuesta tiene como objetivo analizar a satisfacción laboral del cliente interno de la CACFLM, razón por la cual solicitamos su apoyo con respuestas sinceras al siguiente cuestionario:

##### Satisfacción con la Empresa:

1.- ¿Se siente orgulloso de formar parte de la CACFLM?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

##### Puesto de Trabajo:

2.- ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo, o con suficiente espacio para desarrollar eficientemente sus tareas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.- Califique con los siguientes aspectos referentes a su puesto de trabajo:

	SI	A VECES	NO
Esta siempre limpio y ordenado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene suficiente luz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su escritorio es espacioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su silla es adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su ordenador funciona a una velocidad Adecuada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### Creatividad e iniciativa:

4.- ¿Tiene la suficiente autonomía, en su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.- ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones importantes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Compañeros de Trabajo:**

6.- ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo entre los trabajadores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Explique la razón:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- ¿Como considera usted su relación actual con sus compañeros?

Buena  Regular  Mala

**Jefes y Superiores:**

8.- ¿Sus superiores lo tratan con amabilidad y respeto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9.- ¿Trabaja siempre en equipo con su jefe?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10.- ¿Tiene una buena comunicación con sus superiores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Remuneración:**

11.- ¿Considera que su trabajo esta bien remunerado, en relación con el esfuerzo y tareas que realiza?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12.- ¿Cree que la forma de pago en cuanto a los objetivos cumplidos es el correcto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Reconocimiento:**

13.- ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros y jefes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14.- ¿Cree que en un futuro no muy lejano gracias a su trabajo tendrá la posibilidad de ascenso en la cooperativa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Formación y desarrollo:**

15.- ¿La empresa continuamente lo está capacitando para mejorar su eficiencia en su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16.- ¿Existe la iniciativa por parte de la empresa para que usted se supere como profesional?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Explique como:** \_\_\_\_\_

**Recomendaciones:**

17.- ¿Qué recomendación tendría usted para que la empresa trabaje con índices de calidad en los produc-servicios que oferta?

---

---

---

---

## ANEXO: 4



**Universidad Técnica Estatal de Quevedo**

**Campus La Maná**

---

### MEMORANDO

**Nº207-CLM-CFL**

**PARA** : Abog. Jorge Villareal Alcívar. Presidente de la Cooperativa Futuro Lamanense

**DE** : Lcdo. Edgar Pastrano Q. Coordinador Campus de la UTEQ en La Maná

**ASUNTO** : TALLER PARTICIPATIVO

**FECHA** : 09 de Agosto del 2011

*Una vez recibido la Planificación del estudiante Sr. JULIO CESAR TOROCHE NINASUNTA, egresado de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial sobre la organización de los talleres participativos previo al desarrollo de su Trabajo Final de Investigación con el tema : **Plan Estratégico de la Cooperativa Futuro Lamanense 2011-2015**, tengo a bien de solicitar se digne consensuar fechas para el desarrollo de tres eventos y los nombres de los actores involucrados con su compromiso de participación y colaboración de parte de nuestra universidad para con vuestra institución que ud preside. Esperando que nuestro petitorio tenga una favorable acogida, reitero sentimientos de alta consideración y estima*

*Atentamente,*

*Lcdo. Edgar Pastrano Quintana*  
**COORDINADOR DEL CAMPUS LA MANÁ**

**Archivo.**

OFICIO Nº 001-CLM-CFL

**PARA** : CPA Eugenia Vasconez. MSc. Gerente de la Cooperativa  
Futuro Lamanense

**DE** : Lcdo. Edgar Pastrano Q. Coordinador Campus de la UTEQ -La  
Maná

**ASUNTO** : DESARROLLO DE TALLER PARTICIPATIVO

**FECHA** : 24 de Agosto del 2011

*La presente tiene por objetivo solicitar se digne fijar fecha, hora y lugar para la realización del Taller Participativo con la participación de los miembros del Consejo de Administración , Vigilancia y los empleados de la Cooperativa Futuro Lamanense; con el propósito de desarrollar con los actores involucrados un **Análisis FODA** de la Institución que ud. dirige que le permita al estudiante Sr. JULIO CESAR TOROCHE NINASUNTA, egresado de la Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial e investigador contar con el sustento necesario para el desarrollo de su Trabajo Final de Investigación con el tema : **Plan Estratégico de la Cooperativa Futuro Lamanense 2011-2015.***

*Esperando que mi petitorio tenga una favorable acogida, reitero sentimientos de alta consideración y estima*

*Atentamente,*

*Lcdo. Edgar Pastrano Quintana*  
**COORDINADOR DEL CAMPUS LA MANÁ**

*Archivo.Sr. Julio Toroche N*

**ANEXO: 6**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
"FUTURO LAMANENSE"**

Acuerdo Ministerial No.- 0152

RUC. 0590061123001

Telefax. 032688345-032695150

La Maná - Cotopaxi



La Mana, 02 de septiembre de 2011  
OF. GER. FUT. LAM N° 2-2011

Lcdo. Edgar Pastrano Quintana.  
COORDINADOR DE LA UTEQ CAMPUS EN LA MANÁ  
La Maná.-

De mi consideración:


Por medio del presente expreso un atento y cordial saludo, y le comunico lo manifiesto lo siguiente.

En atención al oficio N° 207-CLM-CFL, en la que solicita se coordine fechas para el desarrollo de tres eventos y los nombres de los actores involucrados para el desarrollo del trabajo final de investigación con el tema "Plan Estratégico de la Cooperativa Futuro Lamanense 2011-2015" del estudiante Julio Cesar Torroche Ninasunta, le doy a conocer lo siguiente:

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, resolvió: Autorizar a Gerencia para que se realice los eventos mencionados para el desarrollo del tema de investigación.

Por lo que le comunicamos para los fines pertinentes.

Atentamente

  
Msc. Eugenia Vásquez R.  
GERENTE COAC FUTURO LAMANENSE

Universidad Téc. Estatal de Quito  
Fecha: 02/09/2011  
Recibido por: 

**ANEXO: 7**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
"FUTURO LAMANENSE"**

Acuerdo Ministerial No.- 0152

RUC. 0590061123001

Telefax. 032688345-032695150

La Maná - Cotopaxi



La Maná, 02 de septiembre de 2011  
OF. GER. FUT. LAM N° 3-2011

Ledo. Edgar Pastrano Quintana.  
COORDINADOR DE LA UTEQ CAMPUS EN LA MANÁ  
La Maná.-

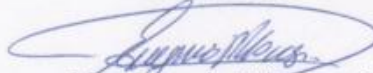
De mi consideración:

Por medio del presente expreso un atento y cordial saludo, y le comunico lo siguiente.

En atención a su pedido de que se fije una fecha y se designe a los participantes para el desarrollo del taller participativo para el trabajo final de investigación con el tema "Plan Estratégico de la Cooperativa Futuro Lamanense 2011-2015" del estudiante Julio Cesar Torche Ninasunta, le informo que el Consejo de Administración resolvió fijar como fecha para el taller participativo el día martes 13 de septiembre del 2011, a partir de las 17h00 con la participación de los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia; Comisiones de Crédito, Educación y de lo Social, así como la participación de todos los empleados de la Institución.

Lo que le comunico para los fines pertinentes.

Atentamente



Msc. Eugenia Vasconez R.

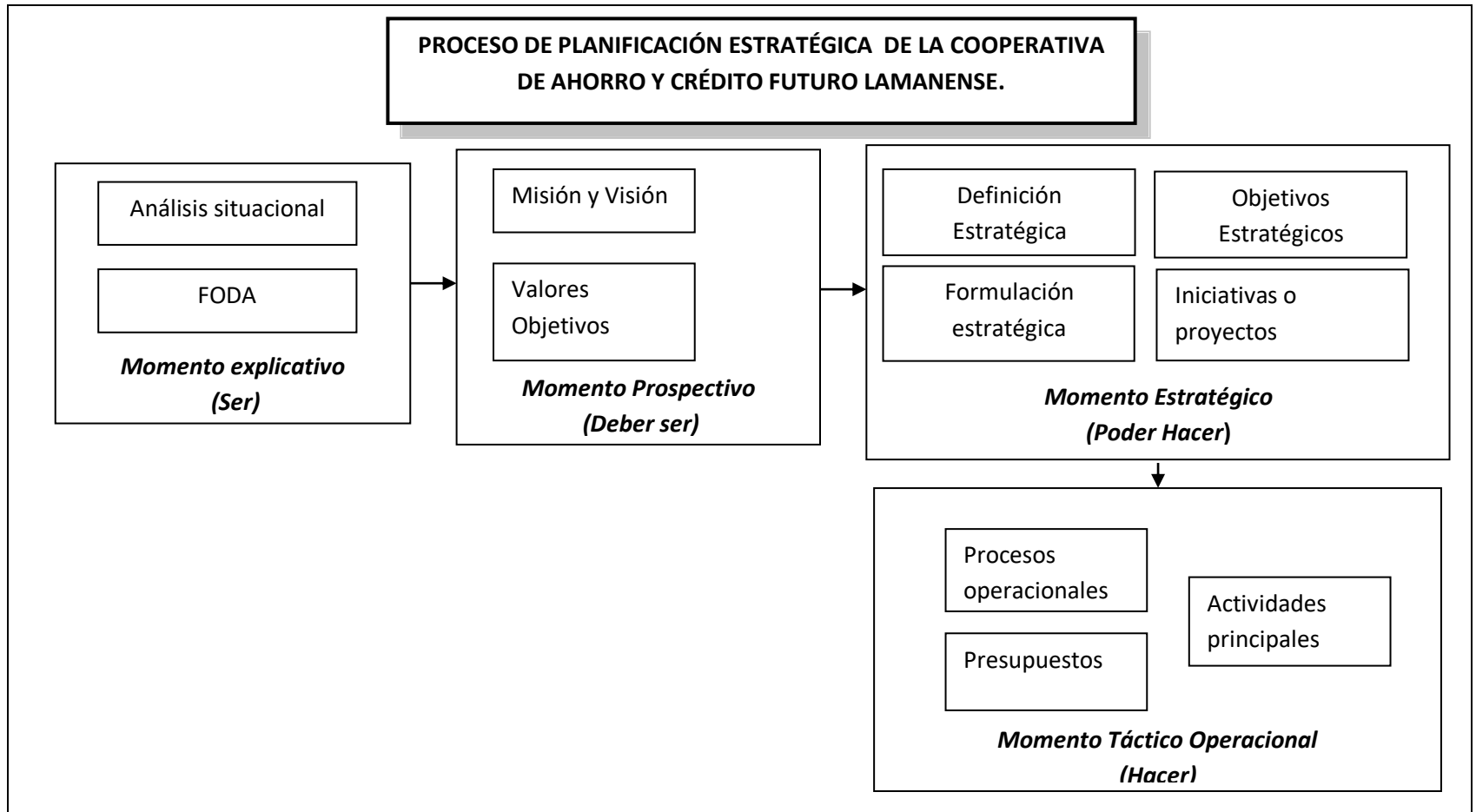
GERENTE COOP. FUTURO LAMANENSE

Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
Fecha: 06/09/2011 Hora: 15:30  
Recibido por: [Handwritten Signature]

## ANEXO: 8

### DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

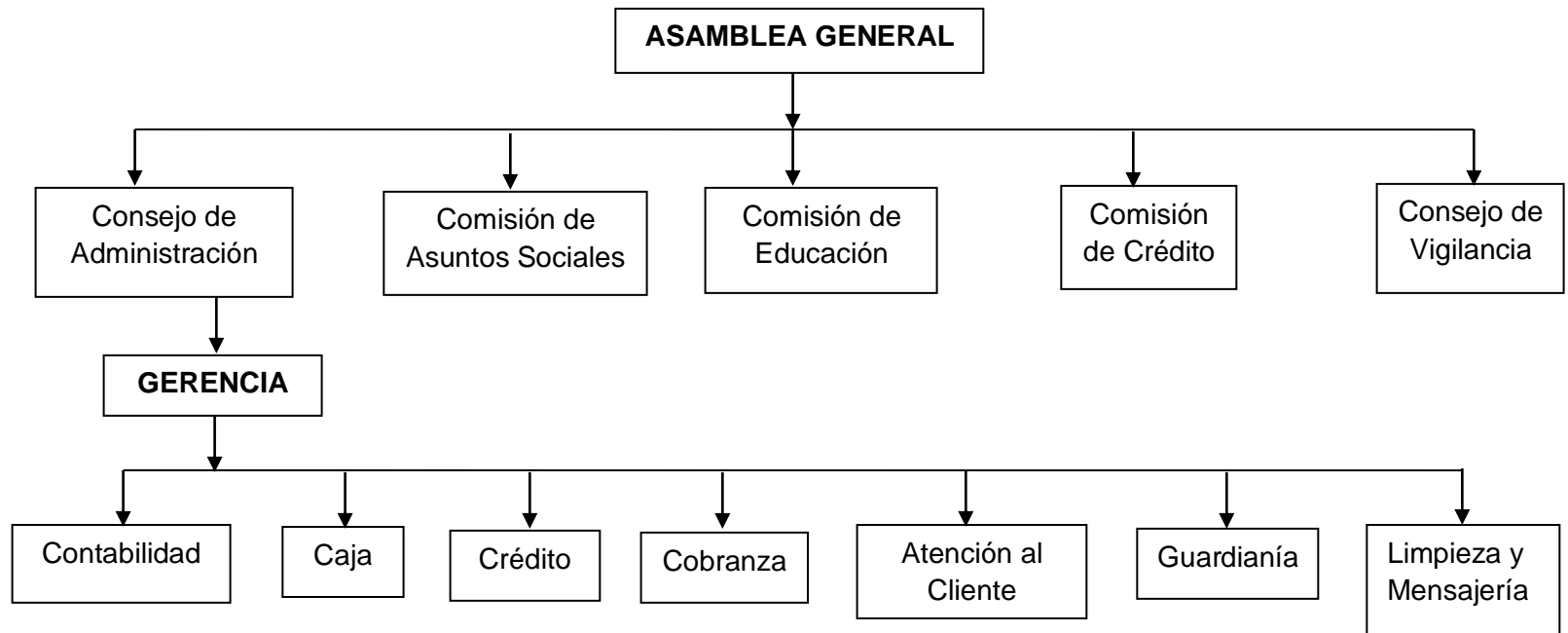
La propuesta del presente trabajo de investigación describimos en el siguiente gráfico.



Elaborado por: Autor

**ANEXO: 9**

**Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense.**



## ANEXO: 10

### COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Código institución	Nombre de institución	Último Estado	Fecha de Resolución	Resolución
1119	11 DE JUNIO	ACTIVA	1986/03/19	SB-86-0113
1120	15 DE ABRIL	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-028
1121	23 DE JULIO	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-034
1122	29 DE OCTUBRE	ACTIVA	1999/09/29	SB-99-0178
2753	9 DE OCTUBRE LTDA.	ACTIVA	2004/01/20	SBS-2004-097
2137	ALIANZA DEL VALLE LTDA.	ACTIVA	2003/04/15	SBS-2003-271
1123	ANDALUCIA	ACTIVA	1958/10/28	SB-85-0038
1124	ATUNTAQUI	ACTIVA	1986/01/31	SB-86-0100
3352	CACPE BIBLIAN LTDA.	ACTIVA	2004/12/22	SBS-2004-0944
1125	CACPECO	ACTIVA	1995/02/02	SB-95-1849
2102	CAJA CENTRAL COOPERATIVA FINANCOOP	ACTIVA	2002/07/17	SBS-2002-0531
2143	CALCETA LTDA.	ACTIVA	2003/07/02	SBS-2003-0473
2130	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO LTDA.	ACTIVA	2003/03/17	SBS-2003-0194
1127	CHONE LTDA.	ACTIVA	1958/10/24	SB-85-026
1128	CODESARROLLO	ACTIVA	1998/08/17	AB-98-0890
1129	COMERCIO LTDA.	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-027
1130	COTOCOLLAO	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-0035
2100	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE GUARANDA	ACTIVA	2002/04/09	ABS-INIF-2002-0245
1131	EL SAGRAIO	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-051
1132	GUARANDA	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-064
2141	JESUS DEL GRAN PODER LTDA.	ACTIVA	2003/08/14	SBS-2003-0600
2140	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	ACTIVA	2003/08/12	SBS-2003-0596
0033	LA DOLOROSA	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-003
2743	METROPOLITANA LTDA.	ACTIVA	200/12/11	SBS-2003-0856
1134	NACIONAL	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-076
1135	OSCUS	ACTIVA	1985/11/21	SB-85-081
1136	PABLO MUÑOZ VEGA	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-019
1137	PROGRESO	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-049
1138	RIOBAMBA	ACTIVA	1985/12/30	SB-85-089
1139	SAN FRANCISCO	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-025
1182	SAN FRANCISCO DE ASIS	ACTIVA	2004/01/22	JB-2004-632
3364	SAN JOSE LTDA.	ACTIVA	2004/12/22	SBS-2004-943
1140	SANTA ANA	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-030
1141	SANTA ROSA	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-040

1143	TULCAN	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-018
2129	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA.	ACTIVA	2003/02/17	SBS-2003-0120
1126	CARCHI	INACTIVA POR FUSION	2001/10/22	SB-2001-0488
2127	EL PORVENIR LTDA., EXTINGUIDA	FUSION POR ABSORCION	2005/06/15	SBS-INF-2005- 0321

## ANEXO: 11

Imágenes del taller focal realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, con la participación del Consejo de Administración, Consejo de vigilancia y Colaboradores de la Institución.



Taller focal en la Cooperativa investigador y empleados e invitados



Taller focal participación de Directivos en la Cooperativa



**Taller focal exposición de Directivo en la Cooperativa**



**Consejo de administración y vigilancia en la Cooperativa**



Taller focal exposición de empleada en la Cooperativa



Taller focal exposición de empleados en la Cooperativa



**Taller focal exposición del Investigador en la Cooperativa**



**Taller focal exposición del Investigador en la Cooperativa**