



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Proyecto de Investigación previo a
la obtención del título de Ingeniera
en Gestión Empresarial.

Título del Proyecto de Investigación:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PIO DE
MORA AGENCIA QUEVEDO, PERIODO 2015-2019”**

Autora

Cindy Katherine Murillo Barboza

Director del Proyecto de Investigación

Ing. Antonio Gonzalo Álava Murillo, MSc.

Quevedo - Los Ríos - Ecuador

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.

Yo, **Cindy Katherine Murillo Barboza**, declaro que el presente trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....
Cindy Katherine Murillo Barboza
C.C. 120567191-8

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Ing. Antonio Gonzalo Álava Murillo, MSc. Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifico que la Egresada Murillo Barboza Cindy Katherine, realizó el Proyecto de Investigación de grado titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA AGENCIA QUEVEDO, PERIODO 2015-2019”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto; previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

.....

Ing. Antonio Gonzalo Álava Murillo, MSc.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PARA: Lcdo. Edgar Pastrano M.Sc. – Decano, Facultad de Ciencias Empresariales

DE: Ing. Antonio Álava Murillo. MSc Director de Proyecto de Investigación.

ASUNTO: Informe de Dirección de Proyecto de Investigación.

FECHA: 23/10/2015.

Adjunto al presente sírvase encontrar el documento final del Proyecto de Investigación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PIO DE MORA, AGENCIA QUEVEDO, PERÍODO 2015-2019”**, elaborado por la egresada Cindy Katherine Murillo Barboza, previa a la obtención del título de **INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL**, investigación realizada bajo mi dirección, SEGÚN DESIGNACION DEL H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Empresariales, **Segunda** de fecha 26 – 06 – 2015, mismo que cumple con los componentes que exige el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo e incluye el informe de URKUND, el cual avala los niveles de originalidad en un 92% y de similitud el 8% significa que el estudio su fuente es científica.

URKUND

Document:	tesis para el urkund corregida.docx (D15809184)
Submitted:	2015-10-22 10:29 (-05:00)
Submitted by:	cindymurillo3ge@hotmail.com
Receiver:	aalava.uteq@analisis.urkund.com
Message:	PLAN ESTRATEGICO: CINDY MURILLO Show full message

92% of this approx. 28 pages long document consists of text present in 8 sources.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	tesis para el urkund corregida.docx (D15809184)
Submitted:	2015-10-22 17:28:00
Submitted By:	cindymurillo3ge@hotmail.com
Significance:	8 %

Sources included in the report:

Atentamente,

Ing. Antonio Álava Murillo, **MSc.**
DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título:

“Plan Estratégico para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Agencia Quevedo, periodo 2015-2019”

Trabajo presentado a la Comisión Académica de la Facultad de Ciencias Empresariales como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

Aprobado por:

Dr. Marcelo Gonzalo Haro Gavidia, MSc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Lic. Manuel E. Montalvo Ramos, MSc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Elizabeth Juliana Núñez Bartolomé, MSc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO - LOS RÍOS - ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO.

Agradezco, ante todo y en primer lugar a Dios, porque sé que Él me dio las fuerzas suficientes para culminar con éxito mis estudios hasta lograr mi sueño de convertirme en Ingeniera en Gestión Empresarial.

A mis queridos padres por su gran apoyo incansable e insuperable día a día para llegar a mi meta y por valorarme como hija, hacerme conocer su afecto hacia mi persona, por sus consejos, apoyo y constante motivación para lograr de mi ser una profesional de éxito y con muchos sueños empresariales.

A mi padre que es mi vida entera, por llenarme de amor y alegría, por su apoyo incondicional y sobre todo porque es el motivo por el cual decido siempre seguir adelante sin mirar atrás.

A la Universidad, porque me dio la oportunidad de estudiar mi especialidad, a todos los docentes, quienes compartieron sus experiencias, nuevos conocimientos, nuevas ideas, inquietudes y por exigirme día a día superarme, a mi tutor por apoyarme con sus ideas para realizar este proyecto de investigación.

A mis compañeros y todas aquellas personas que de una u otra manera brindaron su apoyo para culminar con satisfacción este proyecto.

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo a Dios que me dio la oportunidad de vivir y por concederme la sabiduría con la cual he logrado culminar mis estudios con satisfacción hasta cumplir mi meta de ser Ingeniera en Gestión Empresarial, mi tan anhelado Título Profesional.

Con mucho amor a mis padres que son fortaleza y apoyo para mi formación técnica, por sus consejos, y motivación para lograr convertirme en una profesional de éxito.

En especial a mí querido padre que es mi mayor motivo de superación que aunque ya no este conmigo desde el cielo está muy orgulloso.

Me llena de mucho orgullo terminar esta etapa de mi vida y a la vez me llena de alegría saber que todo lo que me he propuesto lo he logrado.

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente proyecto de investigación consta de una introducción que nos proporcionará información preliminar sobre lo que constituirá el desarrollo de la investigación, se planteó un objetivo que permite elaborar un Plan Estratégico que sirva como una herramienta de apoyo para el desarrollo de la institución permitiendo así mejorar la gestión de sus negocios.

Las empresas deben de tener un Plan Estratégico, de acuerdo con sus dimensiones, e incluso cada persona debería contar con este plan porque es el instrumento que permite ver con claridad la dirección que se debe tomar para alcanzar las metas propuestas, es una herramienta que les facilita capturar objetivamente la ruta a seguir; establecer la visión y misión de la organización y el compromiso con los objetivos que persigue.

La presente investigación se desarrolló en la Ciudad de Quevedo, e inició con la formulación de la problemática a investigar; la cual se orientó de cómo elaborar un Plan Estratégico para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

Para el desarrollo de los objetivos del presente trabajo, se aplicó los métodos: deductivo, inductivo y analítico. Las fuentes primarias y secundarias, observación, se realizó un trabajo de campo que consistió en entrevistar a la gerente también se hizo encuesta a los empleados y clientes de la cooperativa con el fin de conocer sus criterios.

El análisis de los resultados permitió establecer un plan estratégico que sirva a la gerente para que tome las decisiones apropiadas para optimizar la gestión de calidad de la administración las cuales fueron sugeridas.

Se llegó a la conclusión de que es muy importante contar con un plan estratégico para el buen desarrollo de la cooperativa, se recomendó que es necesario aplicar estrategias en cada departamento.

ABSTRACT.

This investigation project consists of an introduction that will provide us with preliminary information on what the development of research will be, a goal that can develop a strategic plan to serve as a supporting tool for the development of the institution allowing this way to improve the management of its business activities.

Companies must have a strategic plan, according to their sizes, and even every person should have the plan because it is the instrument to see the direction we should take clearly to achieve our goals. It is a tool that will facilitate to capture the way forward objectively; setting the vision and mission of the organization and commitment of the objectives pursued.

This research was developed in the city of Quevedo, and began with the formulation of the problem to investigate. The problem was oriented on how to develop an institutional development strategic plan for the Savings and Credit Cooperative Juan Pio de Mora.

Deductive, inductive and analytical methods for the development of the objectives of this research, the have been applied. The primary and secondary sources, observation, field work consisted of applying the manager, employees and customers of the cooperative a survey in order to know their criteria.

The analysis of the results allowed us to establish a strategic plan that serves the manager to take appropriate decisions to optimize the management quality by considering those suggestions.

It is concluded that it is very important to have a strategic plan for the proper development of the cooperative. It was recommended that strategies need to be applied by employees in each department when appropriate.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	pág.
Portada.....	i
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	ii
Certificación de culminación del proyecto de investigación.....	iii
Certificado del reporte de prevención de plagio académico.....	iv
Agradecimiento.	vi
Dedicatoria.....	vii
Resumen ejecutivo.....	viii
Abstract.....	ix
Índice general.....	x
Índice de cuadros.....	xv
Índice de gráficos.....	xvii
(Dublin core) Esquema de codificación.....	xviii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Problema de la Investigación.....	4
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.1.1.1. Diagnóstico.....	4
1.1.1.2. Pronóstico.....	5
1.1.2. Formulación del Problema.....	5
1.1.3. Sistematización del Problema.....	5
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos.....	6
1.3. Justificación.....	6

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1. Marco conceptual.....	9
2.1.1. Plan Estratégico.....	9
2.1.1.1. Misión.....	9
2.1.1.2. Visión.....	10
2.1.1.3. Foda.....	10
2.1.1.4. Plan de acción.....	11
2.1.1.5. Planeación.....	11
2.1.2. Dirección.....	12
2.1.2.1. Gerencia.....	12
2.2. Marco referencial.....	12
2.2.1. El plan estratégico organizacional.....	12
2.2.1.1. Planeación para el alto desempeño.....	13
2.2.1.2. Desarrollo de una visión estratégica.....	13
2.2.1.3. Formulación de una declaración de la misión.....	14
2.2.1.4. Valores corporativos.....	14
2.2.1.5. Objetivos estratégicos.....	15
2.2.1.6. Objetivos, estrategias y políticas.....	16
2.2.1.7. Objetivos y planes.....	16
2.2.1.8. Políticas.....	17
2.2.1.9. Presupuesto.....	17
2.2.2. Análisis de situación.....	17

2.2.2.1.	Fortalezas y Debilidades internas.....	18
2.2.2.2.	Oportunidades y Amenazas externas.	18
2.2.3.	Planeación y control están estrechamente interrelacionadas.	18
2.2.3.1.	Dentro de la planeación encontramos la toma de decisiones.	19
2.2.3.2.	Como y cuando decidir.....	20
2.2.4.	Desarrollo Institucional.	21
2.2.4.1.	Factores claves del modelo de gestión.	21
2.2.4.2.	Contenidos del plan de gestión.....	22
2.2.4.3.	Gestión Gerencial y Estratégica.	22
2.2.5.	Crédito y Cobranzas.	22
2.1.6.	Cuentas por pagar y Caja.....	23
2.1.7.	Impuestos.....	23
2.3.	Marco Legal.	24
2.3.1.	De la Constitución, Organización y Extinción de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	24

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....27

3.1.	Localización.....	28
3.2.	Tipo de investigación.....	28
3.2.1.	De campo.	28
3.2.2.	Bibliográfica- Documental.	29
3.3.	Métodos de investigación.	29
3.3.1.	Método deductivo.	29
3.3.2.	Método inductivo.	29
3.3.3.	Método analítico.	29
3.4.	Fuentes de recopilación de información.	29
3.4.1.	Primarias.	29
3.4.2.	Secundarias.	30
3.5.	Diseño de la investigación.	30
3.6.	Instrumentos de investigación.	30
3.6.1.	Observación.	30
3.6.2.	Entrevistas.....	30
3.6.3.	Encuestas.	30
3.7.	Tratamiento de los Datos.	31

3.7.1.	Población.....	31
3.7.2.	Muestra.....	31
3.8.	Recursos Humanos y Materiales.....	32
3.8.1.	Recursos humanos:.....	32
3.8.2.	Recursos materiales:.....	33
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		34
4.1.	Resultados.....	35
4.1.1.	Encuestas aplicadas a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.....	35
4.1.2.	Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.....	45
4.1.3.	Entrevista Aplicada a la gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.....	55
4.1.4.	Plan Estratégico para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.....	59
4.1.4.1.	Antecedentes históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.....	59
4.1.4.2.	Antecedentes del Plan Estratégico.....	59
4.1.4.3.	Objetivos.....	60
4.1.4.3.1.	General.....	60
4.1.4.3.2.	Específicos.....	60
4.4.4.	Misión.....	60
4.4.5.	Visión.....	60
4.4.6.	Valores Corporativos.....	61
4.4.7.	Políticas Estratégicas.....	61
4.4.8.	Análisis de la Situación Actual.....	62
4.4.9.	Objetivos Estratégicos.....	64
4.2.	Discusión.....	73
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		75
5.1.	Conclusiones.....	76
5.2.	Recomendaciones.....	77

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....	78
6.1. Literatura Citada.....	79
6.2. Linkografía.....	80
CAPÍTULO VII: ANEXOS.....	81
7.1. Encuesta aplicada a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.....	82
7.2. Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.....	86
7.3. Entrevista aplicada a la gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.....	90
7.4. Solicitud a la Cooperativa.....	93
7.5. Certificación.....	94
7.6. Nómina de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.....	95
7.7. Fotos.....	98

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1.	Detalle de los empleados encuestados.....	32
2.	Detalle del Presupuesto del Proyecto de Investigación.....	33
3.	Manera de hacerse socio de la Cooperativa.....	35
4.	Servicio de la Cooperativa.....	36
5.	Elaboración de un Plan Estratégico para el desempeño de la entidad.....	37
6.	Horarios de atención de la Cooperativa.....	38
7.	Existencia de un buzón de sugerencias.....	39
8.	Conocimiento de planes o proyectos de ejecución en la Cooperativa.....	40
9.	Incentivos otorgados por pagos puntuales.....	41
10.	Calificación de la tasa de interés que se paga por los préstamos.....	42
11.	Implementación de un cajero automático.....	43
12.	Nivel de atención de créditos.....	44
13.	Tiempo laborando en la Cooperativa.....	45
14.	Nivel de instrucción.....	46
15.	Tiene actualmente la Cooperativa elaborado un Plan Estratégico.....	47
16.	Socialización de la misión, visión y objetivos.....	48
17.	Calificación del servicio que ofrecen a los clientes.....	49
18.	Participación en la elaboración de planes o proyectos.....	50
19.	Reciben capacitación y asistencia técnica en la actividad que realizan.....	51
20.	Acogen sus propuestas para elaborar proyectos.....	52
21.	Inconvenientes en la atención a los clientes.....	53
22.	Frecuencia de sesiones de trabajo entre la gerente y los empleados.....	54
23.	Entrevista a la gerente.....	55
24.	Matriz FODA.....	63
25.	Matriz de Objetivos y Estrategias.....	65
26.	Plan de acción de la cartera de crédito.....	66
27.	Plan de acción del fondeo de la Institución.....	67
28.	Plan de acción de la eficiencia administrativa.....	68
29.	Plan de acción de créditos.....	69
30.	Plan de acción de la satisfacción de los socios.....	70

31.	Plan de acción del talento humano.	71
32.	Plan de acción de innovación tecnológica.	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
1. Ubicación geográfica de la Cooperativa Juan Pio de Mora.....	28
2. Manera de hacerse socio de la Cooperativa.....	35
3. Servicio de la Cooperativa.....	36
4. Elaboración de un plan estratégico para el desempeño de la entidad.....	37
5. Horarios de atención de la Cooperativa.....	38
6. Existencia de un buzón de sugerencias.	39
7. Conocimiento de planes o proyectos de ejecución en la Cooperativa.....	40
8. Incentivos otorgados por pagos puntuales.....	41
9. Calificación de la tasa de interés que se paga por los préstamos.	42
10. Implementación de un cajero automático.....	43
11. Nivel de atención de créditos.	44
12: Tiempo laborando en la Cooperativa.	45
13. Nivel de instrucción.....	46
14. Tiene actualmente la Cooperativa elaborado un Plan Estratégico.	47
15. Socialización de la misión, visión y objetivos.	48
16. Calificación del servicio que ofrecen a los clientes.....	49
17. Participación en la elaboración de planes o proyectos.	50
18. Reciben capacitación y asistencia técnica en la actividad que realizan.	51
19. Acogen sus propuestas para elaborar proyectos.....	52
20. Inconvenientes en la atención a los clientes.....	53
21. Tiempo en efectuarse sesiones de trabajo entre la gerente y los empleados.....	54

(DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIÓN.

1	Título:	Plan estratégico para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora agencia Quevedo, periodo 2015-2019
2	Autor:	Murillo Barboza Cindy Katherine
3	Palabras claves:	Plan Estratégico; Desarrollo Institucional; Situación Actual; Estrategias.
4	Fecha de publicación:	07-09-2015
5	Editorial:	Quevedo: FCE, 2015
6	Resumen:	<p>Resumen.- La presente investigación se desarrolló en la Ciudad de Quevedo, e inició con la formulación de la problemática a investigar; la cual se orientó de cómo elaborar un Plan Estratégico para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.</p> <p>Abstract. - This research was developed in the city of Quevedo, and began with the formulation of the problem to investigate. The problem was oriented on how to develop an institutional development strategic plan for the Savings and Credit Cooperative Juan Pio de Mora.</p>
7	Descripción:	99 hojas: dimensiones, 29x21 cm + CD-ROM
8	URI:	

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación tiene como propósito elaborar un Plan Estratégico para el desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Agencia Quevedo; a través de planes diseñados a mediano y largo plazo, que permitan establecer procesos sustentados en el mejoramiento continuo de los servicios financieros que oferta la institución. Es importante un plan estratégico para mejorar la gestión de la Cooperativa y evaluar situaciones presentes y futuras, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento adecuado de la Cooperativa hacia el futuro, lo cual permitirá mejorar la participación y su posicionamiento en el mercado local.

La presente investigación se encuentra estructurada de siete capítulos:

El primer capítulo cita el Marco Contextual de la Investigación, estructurado por la introducción, planteamiento del problema, diagnostico, pronóstico, sistematización del problema, objetivos generales y específicos y por último la justificación.

El segundo capítulo detalla el Marco Teórico de la investigación que fue citado de diferentes autores. Contiene conceptos y definiciones que están relacionados con el tema a investigar.

El tercer capítulo incluye la Metodología de la investigación utilizada, como la localización, tipos, métodos, fuentes e instrumentos de investigación, recursos humanos y materiales, también se aplicó la población y muestra correspondiente.

El cuarto capítulo detalla los Resultados obtenidos de las encuestas realizada a los funcionarios y socios de la cooperativa y la entrevista a la gerenta. Este capítulo también contiene el desarrollo del Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

El capítulo quinto presenta las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas sobre la base de los resultados generados en la investigación realizada.

El sexto capítulo contiene las Referencias Bibliográficas citadas, de donde se consiguió información que sirvió para realizar la fundamentación teórica de la investigación.

El séptimo capítulo incluye los diferentes Anexos de esta investigación.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de la investigación.

1.1.1. Planteamiento del problema.

El Cantón Quevedo está ubicado en el norte de la Provincia de Los Ríos, con una población de 175.375 habitantes y se constituye en un centro de actividades comerciales y transferencia de bienes entre las provincias de: Guayas, Cañar, Chimborazo y Bolívar por estar en un territorio estratégico con vías de acceso hacia las cuatro provincias. La problemática de una organización empieza cuando opera sin planificar previamente sus actividades independientemente de su naturaleza requiere plantear su misión, objetivos, políticas, estrategias para cumplir con efectividad sus funciones.

Los procesos de producción de servicios, adolecen de factores cualitativos en relación con la calidad, por la carencia de una división y especialización apropiada del trabajo, que no agrega valor a los bienes y servicios, por falta de competencias específicas del talento humano en el uso y manejo adecuado de los medios y recursos.

La Cooperativa Juan Pio de Mora, en la actualidad presenta problemas al atender las demandas de usuarios causados por las falencias que existen en los procesos administrativos.

1.1.1.1. Diagnóstico.

La gerente de la Cooperativa necesita contar con un Plan Estratégico para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones.

En la actualidad es de gran importancia que los gerentes cuenten con un Plan Estratégico para el adecuado funcionamiento de las instituciones para brindar mejores soluciones a su administración, mejorando el rendimiento y la productividad.

El diseño del Plan Estratégico se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora de la Ciudad de Quevedo, con el propósito de elaborar y fortalecer estrategias de superación a los problemas que se presentan.

El Plan Estratégico es uno de los elementos principales en una entidad cuando no se tiene una planificación adecuada en el ámbito administrativo, no se reflejan los resultados esperados debido a que hay falencia en la administración tales como respuestas tardías e inadecuadas a los requerimientos de los clientes, bajo nivel de competitividad en el mercado, colaboradores no muestran dominio en su función o cargo.

1.1.1.2 Pronóstico.

La ausencia de un Plan Estratégico, en la Cooperativa impedirá contar con los conocimientos fundamentales de cómo administrar la institución, cómo elaborar, desarrollar y poner en marcha distintos planes operativos razón por la cual, muchos de ellos fracasaran en el corto plazo.

1.1.2. Formulación del problema.

¿Cómo incide un Plan Estratégico en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Agencia Quevedo?

1.1.3. Sistematización del problema.

¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Agencia Quevedo en el mercado financiero local?

¿Cómo elaborar el diagnóstico situacional para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Agencia Quevedo?

¿Cuáles son las estrategias y planes de acción del Plan Estratégico para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Agencia Quevedo?

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo General.

Diseñar un Plan Estratégico para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Agencia Quevedo, periodo 2015-2019.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Agencia Quevedo en el mercado financiero local.
- ✓ Elaborar el diagnóstico situacional para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Agencia Quevedo.
- ✓ Formular estrategias y planes de acción para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Agencia Quevedo.

1.3. Justificación.

Son importantes los servicios financieros en una economía, considerando que las finanzas son el motor para el desarrollo de las actividades productivas. El acceso al crédito origina y facilita la producción de bienes y servicios en los mercados, sin embargo, este factor influyente depende de las condiciones y las opciones que ofertan la banca y las instituciones financieras. Las políticas para otorgar créditos determinan el éxito o fracaso de quienes operan con los servicios financieros.

La matriz productiva de un país debe estar orientada a agregar valor a los bienes y servicios que se genera, con el propósito de mejorar la calidad. Maximizar el rendimiento y minimizar los costos y riesgos de una actividad o negocio contribuyen al bienestar de una sociedad.

El desarrollo de esta investigación tiene como propósito principal, elaborar un Plan Estratégico que sea considerada como una solución alternativa para el mejoramiento y

desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Agencia Quevedo. Los beneficiarios directos e indirectos serán: la institución financiera, los clientes reales y potenciales, la comunidad de Quevedo y sus sectores de influencia.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Marco conceptual.

2.1.1. Plan estratégico.

Por lo general un Plan Estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años).

En algunas compañías, el plan estratégico se centra en alcanzar objetivos excepcionalmente audaces, metas de esfuerzo que requieren recursos que trascienden con mucho los medios actuales de la empresa. **(Thompson I Peteraf, 2012)**

Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir. Un plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). **(Hall, 2011)**

Es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado, en referencia a lo que hará en los próximos tres años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. **(Sainz, 2012)**

2.1.1.1. Misión.

La misión debe contener la definición de productos y servicios, de clientes y el “estilo de negocio”; generalmente se redacta en infinitivo e inicia con una acción (distribuir, satisfacer, fabricar). **(Palacios Blanco, 2012)**

Es el marco de referencia máximo de una organización para lograr sus objetivos. Es un enunciado preciso del tipo de negocio que nos lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado permitiendo saber qué papel desempeña la empresa, para quien lo hace, porque existe la compañía y como realiza ese papel. **(Herrera, 2012)**

2.1.1.2. Vision.

La vision representa el futuro deseable para alcanzar; debe redactarse en presente, para mostrar a la organización ubicada en ese futuro. La vision es transformadora, pues provoca acción, desafía, reta. **(Palacios Blanco, 2012)**

La vision es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, que tiene que ser mejor con el estado actual y que a su vez se convierte en un sueño de largo alcance y para lograrla se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa. **(Herrera, 2012)**

2.1.1.3. FODA.

Las fuerzas y debilidades son las condiciones internas de su empresa; es decir, el lugar en que se hace de forma excelente algo (fortalezas) y de manera deficiente (debilidades) respecto de sus competidores. Las oportunidades y amenazas son condiciones del entorno externo de su empresa y pueden ser factores del entorno general o competitivo; en el ambiente general puede haber circunstancias benéficas para la mayoría de las compañías. **(Gregory G, 2011)**

Es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones públicas y privadas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado el desarrollo de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización. **(Zambrano, 2010)**

El análisis FODA se utiliza para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una Institución; sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias claras basadas en él.

Se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. **(Heinz Weihrich, 2012)**

2.2.1.4. Plan de acción.

Es la parte activa, operativa y dinámica del plan donde se refleja el cronograma detallado de los proyectos con sus actividades soportadas con sus recursos, responsables, procedimientos, resultados esperados, controles y evaluación. **(Herrera, 2012)**

El plan de acción de la administración es para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Cada administrador tiene que responder las preguntas: “¿qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y que acciones debo emprender para poner en marcha el proceso?” **(Thompson I Peteraf, 2012)**

2.1.1.5. Planeación.

En él se fijan objetivos, estrategias, políticas y planes que se desean alcanzar, una planeación ayuda a la organización a tomar decisiones adecuadas incluyendo una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo. **(Garcia Santillan, 2010)**

Cuando utilizamos el termino planeación, queremos decir planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último, los planes específicos existen para lograr dichos objetivos. **(Stephen P, 2010)**

Es la determinación del camino concreto de acción que habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuela de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, necesarias para su realización. **(Ponce, 2011)**

Es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinar las políticas, estrategias y planes o proyectos necesarios para alcanzar los objetivos pre establecidos y establecer los métodos, sistemas y controles necesarios para asegurarse de que sean cumplidos acorde con lo planeado. **(Berghe, 2010)**

2.1.2. Dirección.

Es el rumbo o camino que un cuerpo sigue en su movimiento. También significa consejo, enseñanza y precepto con que se encamina a otro hacia algún destino. Dirección de empresas hace referencia al conjunto de acciones que indican el camino o el rumbo que debe seguir la empresa. **(Ramírez Cardona, 2010)**

Es el proceso que mediante las funciones de análisis como son planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y las diferentes capacidades de la empresa y su entorno a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la Institución. **(Sainz, 2012)**

2.1.2.1. Gerencia.

Gerencia puede definirse como el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa.

Este término significa gestión y a su vez gestión significa administración. Gerencia es, pues, equivalente a administración. **(Ramírez Cardona, 2010)**

Es una instancia de dirección, de conducción de la organización; es decir, la alta dirección, gerencia general encargada de conducir la organización, tiene la función de diseñar el plan estratégico de gestión para establecer la direccionalidad. En síntesis la gran función de la gerencia estratégica es conducir el diseño del plan de gestión y su proceso de ejecución, a través del sistema de seguimiento, evaluación y control. **(Zambrano, 2010)**

2.2. Marco referencial.

2.2.1. El Plan Estratégico organizacional.

El Plan Estratégico organizacional es la carta de navegación de toda compañía, institución, entidad o unidad productora de bienes y servicios que sirve para encausar los esfuerzos de

sus integrantes en procura de lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad, que debe ser socializado a toda la empresa para que sus miembros sepan cual es el camino a seguir.

El Plan Estratégico debe de ser cuantitativo, específico y con un horizonte de tiempo definido para poder lograr las metas y objetivos establecidos en el mismo. **(Herrera, 2012)**

2.2.1.1. Planeación para el alto desempeño.

El propósito de la planeación y el establecimiento de metas es ayudar a la organización a lograr un alto desempeño. El desempeño general de la organización depende de lograr los resultados identificados mediante el proceso de la planeación. Este proceso cambia para ajustarse a un entorno de rápidas transformaciones. Por tradición, la estrategia y la planeación son del dominio de la alta gerencia.

En un entorno de negocios complejo y competitivo, el razonamiento estratégico y la ejecución se convierten en la expectativa de todos los empleados. La planeación adquiere vida propia cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas y la determinación de los medios para alcanzarlos. Estos son algunos lineamientos para la planeación en el nuevo lugar de trabajo. **(Daft Richard, 2011)**

2.2.1.2. Desarrollo de una Visión estratégica.

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente y tecnología que aparezca óptima para el futuro constituye la vision estratégica de la empresa. Esta vision estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar a donde vamos y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una vision estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por el en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo.

Para que una vision estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que esta requiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el

futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy. **(Thompson I Peteraf, 2012)**

2.2.1.3. Formulación de una declaración de la misión.

Describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí”.

Lo ideal es que la declaración de la misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Otorgar a la compañía su identidad propia. **(Thompson I Peteraf, 2012)**

2.2.1.4. Valores Corporativos.

Son los principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia) o un grupo de individuos (la solidaridad). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como el conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma.

Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en término de rasgos de identidad de la organización, la concreción de estos valores en criterios de actitudes, y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

Los valores predominantes en las sociedades son la orientación al cliente, la importancia de la honestidad, la integridad o los principios éticos, los compromisos con la calidad, la innovación, la importancia de la protección del medio ambiente.

La filosofía empresarial establece reglas de comportamiento por las que debe regirse la organización, traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización.

La filosofía empresarial responde a la pregunta de ¿Cómo hacemos las cosas? (**Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012**)

2.2.1.5. Objetivos Estratégicos.

Se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Construir objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos, si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si se está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido se necesita satisfacer lo siguiente:

- **Mensurables.** Debe haber al menos un indicador que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos.** Esto proporciona un claro aviso en cuanto a que necesita ser realizado.
- **Apropiados.** Debe ser consistente con la visión y misión de la Institución.
- **Realistas.** Debe ser alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno, en esencia debe ser desafiante y factible.

- **Oportuno.** Necesita tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.
(Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012)

2.2.1.6. Objetivos, Estrategias y Políticas.

La planeación estratégica es el proceso que parte de un diagnóstico interno y externo de determinación de los objetivos vitales de una organización, así como de las políticas y estrategias a partir de un diagnóstico interno y externo a través de los cuales se hará la adquisición, el uso y la disposición de los recursos para lograr esos objetivos.

Los planes estratégicos proporcionan a la empresa un rumbo para seguir a largo plazo. Son el producto de tres fundamentos básicos:

- a) El propósito socioeconómico de la organización.
- b) Los valores y la filosofía de la alta dirección.
- c) La evaluación de las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, tanto intrínsecas como con respecto al entorno (análisis FODA)
(Palacios Blanco, 2012)

2.2.1.7. Objetivos y Planes.

A la planeación frecuentemente se le conoce como la función principal de la administración, ya que esta sienta las bases de todas las demás cosas que hacen los gerentes cuando organizan, dirige y controlan. Esta involucra dos aspectos importantes: objetivos y planes.

Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Es necesario que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo.

Los planes son documentos que describen como se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes.
(Stephen P, 2010)

2.2.1.8. Políticas.

Sirven para guiar las acciones y decisiones requeridas para lograr los objetivos. Las políticas establecen las condiciones de contorno, para que las acciones y decisiones se encausen por un camino concreto en busca de los objetivos.

Las políticas permiten a la dirección operar sin su constante intervención y una vez establecidas, permiten a otras a trabajar con un sistema sin solicitar decisiones o consejos de sus superiores. **(Aceros, 2012)**

2.2.1.9. Presupuesto.

Es el informe de los resultados esperados puede llamarse plan cuantificado; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja.

Un presupuesto es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado (para una semana o cinco años) una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de mano de obra u horas maquina esperados. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como estándar practico de control a menos que repercuta en los planes. **(Heinz Weihrich, 2012)**

2.2.2. Análisis de Situación.

La formulación de estrategias comienza a menudo con una evaluación de los factores internos y externos que afectan la situación competitiva de la organización. El análisis de situación incluye una investigación foda (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. El análisis de situación es importante para todas las empresas pero es crucial para las que piensan en la globalización, en virtud de los entornos variados en los que va a operar.

La información del entorno externo sobre oportunidades y amenazas se obtiene de varias fuentes, como clientes, informes oficiales, publicaciones profesionales, proveedores, banqueros, amigos, de otras organizaciones, consultores y reuniones de asociaciones. Muchas empresas contratan especialistas en inteligencia competitiva para que estudien a la competencia.

Los directivos adquieren información sobre las fortalezas y debilidades internas en documentos como presupuestos, razones financieras, estados de resultados y encuestas de opinión y satisfacción de los empleados. **(Daft Richard, 2011)**

2.2.2.1. Fortalezas y Debilidades internas.

Las fortalezas son características internas positivas que la organización puede explotar para alcanzar sus metas estratégicas de desempeño.

Las debilidades son las características internas que pueden inhibir o restringir el desempeño de la organización. En el análisis interno también se examinan la estructura general de la organización, competencia y calidad administrativa y características de los recursos humanos. A partir de su conocimiento de estos ámbitos, los administradores determinan sus fortalezas y debilidades, en comparación con otras empresas. **(Daft Richard, 2011)**

2.2.2.2. Oportunidades y Amenazas externas.

Las amenazas son características del entorno externo que impiden que la organización alcance sus metas estratégicas. Las oportunidades son características del entorno externo que tienen el potencial de ayudar a la organización alcanzar sus metas estratégicas. **(Daft Richard, 2011)**

2.2.3. Planeación y control están estrechamente interrelacionados.

Un administrador o gerente planea racionalmente a través del establecimiento de los objetivos, la realización de supuestos premisas sobre las condiciones presentes y futuras, la detección y evaluación de cursos de acción alternativos y la selección de un curso a seguir,

luego debe trazar planes y elaborar un presupuesto. Estas actividades deben realizarse tomando en cuenta la totalidad de las circunstancias. (Es decir, todos los eventos que se presenten en dicho proceso de planeación) los planes a corto plazo deben coordinarse, por supuesto, con los planes a largo plazo.

Los objetivos son los puntos que se persiguen por medio de las actividades, de ser posible estos deben ser verificables o cuantificables al final del periodo, para determinar si se les cumplió o no. Forman una jerarquía, la cual se extiende desde los propósitos y misiones corporativos hasta las metas individuales. Los administradores pueden determinar apropiadamente el número de objetivos que deben fijarse en forma realista al analizar la naturaleza de supuesto, para saber cuánto pueden hacer y cuanto deben delegar. En todos los casos deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas.

La administración por objetivos ha sido ampliamente usada para la evaluar el desempeño y motivar a los empleados, aunque en realidad se trata de un sistema de administración.

El proceso de la APO consiste en el establecimiento de objetivos en el nivel más alto de la organización, la precisión de las funciones específicas de los responsables del cumplimiento de ellos y el establecimiento y modificación de los objetivos de los subordinados. Se puede fijar metas para el personal ejecutivo. Las metas pueden ser cualitativas o cuantitativas.

Entre otros beneficios, la APO obliga a los administradores a precisar la estructura de sus organizaciones, alienta el compromiso personal con los objetivos propios y permite el desarrollo de controles efectivos. Algunas de sus desventajas son; la ocasional incapacidad de los administradores de explicar a sus subordinados la filosofía de la APO (la cual enfatiza el autocontrol y la autodirección) y de ofrecerles pautas para el establecimiento de objetivos. **(Garcia Santillan, 2010)**

2.2.3.1. Dentro de la planeación encontramos la toma de decisiones.

Es la selección de un curso de acción en varias alternativas; constituyendo por lo tanto la esencia misma de la planeación, los administradores de una empresa deben tomar decisiones adecuadas sobre la base de la racionalidad limitada. Deben tomarlas a la luz de

todo lo que pueden saber de una situación, aunque esto no equivalga a todo lo que sería ideal que supieran.

Dado el caso que casi siempre se dispone de alternativas para el curso de acción, los administradores deben restringir su atención a aquellas que consideran los factores limitantes. Estos son los factores que obstruyen el cumplimiento de un objetivo.

Otras técnicas para la evaluación de alternativas son el análisis marginal y un análisis de costo-beneficio. La experiencia, la experimentación, la investigación y el análisis forman parte en la selección de una alternativa.

Existen decisiones programadas y no programadas, las primeras son aptas para problemas estructurados. Son especialmente los administradores de nivel inferior y los empleados en general quienes toman este tipo de decisiones. Por el contrario, las decisiones no programadas se aplican a problemas no rutinarios, estos por lo general son responsabilidad de los administradores de alto nivel.

Los factores que establecen la importancia de tomar una decisión son las dimensiones del proyecto, la flexibilidad o inflexibilidad de los planes, la certidumbre o incertidumbre de metas y premisas, el grado en que es posible medir las variables y el impacto sobre las personas.

Otro factor importante es la creatividad, que es la capacidad de desarrollar nuevas ideas, es importante para la administración eficaz. **(Garcia Santillan, 2010)**

2.2.3.2. Como y cuando decidir.

En el que hacer administrativo, frecuentemente ocurren situaciones en donde el estratega, ya sea por errores estructurales o por estilo gerencial, tome decisiones que le compete ya sea a su superior o a su subordinado, pero no a él; esto trae como consecuencia un desgaste psicológico, pues se responsabiliza por cuestiones que no le corresponden; o bien dedica su tiempo en resolver situaciones que deben ser resueltas por otros. **(Delgado Castillo, 2011)**

2.2.4. Desarrollo Institucional.

Es el proceso endógeno y autónomo en cualquier sociedad en el que las instituciones evolucionan favorablemente debido a su gran eficiencia. El desempeño económico determinan las formas institucionales, las instituciones proveen las estructuras para limitar el conjunto de elecciones de los individuos, reduciendo la incertidumbre mediante la regulación de un medio ambiente legal de los derechos de propiedad, el establecimiento de convenciones sociales y normas, la preocupación por un desarrollo económico centrado en el desarrollo institucional. (<http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/jgvh.htm>, s.f.)

2.2.4.1. Factores claves del modelo de gestión.

La gestión considera de vital importancia en los procesos de planificación cuatro aspectos que determinan la viabilidad financiera y la supervivencia de las organizaciones competitivas:

La solvencia económica: Esta permite apoyar el desarrollo de planes y programas de fortalecimiento y crecimiento, orientando esfuerzos concertados de largo plazo (visión, sostenibilidad, desarrollo).

La calidad de los servicios. Permite rescatar la confianza de una institución y nos conmueve a construir una institución socialmente responsable (misión, servicios).

Un talento humano competente y motivado: Contar con un equipo humano profesional, comprometido con el plan de desarrollo y con una vocación de servicio que asegure una prestación cálida de servicio y una atención digna del cliente.

Una buena relación con los clientes: Garantiza la satisfacción del consumidor y aproxima a conocer sus verdaderas necesidades para atenderlas de manera adecuada. (Ibañez, 2010)

2.2.4.2. Contenidos del Plan de Gestión.

Se resume en tres componentes básicos que son, gestión gerencial, gestión de la prestación de servicios y la gestión administrativa, a cada una de estas áreas de la empresa le asiste una gran responsabilidad para la evolución y desarrollo concertado del plan estratégico, ya que este mismo se constituye en el compromiso político y social del gerente con la junta directiva la cual se encuentra integrada por los representantes más significativos del sector y la sociedad.

Se debe realizar el trabajo en una institución, aplicando técnicas de planeación y análisis estratégico y finaliza con la formulación del plan de gestión, el cual plantea a partir de las líneas de base de los indicadores generales de la Institución, el logro de unos objetivos reales para el mejoramiento de las condiciones de eficiencia y sostenibilidad en el mediano plazo. Las líneas de acción estratégicas y generales se han consolidado de manera muy básica en cada una de las áreas de gestión. **(Ibañez, 2010)**

2.2.4.3. Gestión gerencial y estratégica.

El planteamiento estratégico apunta al fortalecimiento de los procesos de planeación corporativa y del sistema de control interno, al ajuste de la estructura general de la empresa y a la formación de equipos de trabajo especializados para hacerla coherente con el modelo de gestión que se pretende implementar, logrando así el mejoramiento de los niveles de confianza y credibilidad de la organización con relación a los clientes. **(Ibañez, 2010)**

2.2.5. Crédito y cobranzas.

Es el área de la empresa que cumple la función de definir la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarle en crédito, la recuperación de los créditos o préstamos otorgados a los clientes en función del área de cobranzas, la cual desarrolla cuatro actividades básicas:

- Aprobar crédito a los clientes y asegurarse de la solvencia de estos.

- Controlar y dar seguimiento a la cuenta de los clientes para cobrar en tiempo y en forma oportuna.
- Recuperar cuentas incontrolables.
- Mantener un sistema de información sobre los clientes para la toma de decisiones y garantizar el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranzas.

Uno de los aspectos más importantes para la salud financiera de la Cooperativa es el adecuado manejo de las funciones de crédito y de cobranza. Esta área se encarga de instaurar políticas para otorgar crédito a clientes confiables y evitar mediante una investigación minuciosa a clientes morosos y establecer límites de crédito y condiciones de pago, además de mantener al día es sistema de información.

En el área de cobranzas, además de verificar el pago oportuno de los clientes, se realizan actividades para evitar saldos vencidos y la obtención de un seguro o fianza para protegerse de clientes fraudulentos, entre otros. **(Münch, 2010)**

2.1.6. Cuentas por pagar y Caja.

Es el área de la empresa que se encarga del control de las cantidades que se deben a los proveedores o a cualquier acreedor por los servicios o bienes recibidos, la caja es el área que se encarga del manejo físico del dinero de una Institución, recibiendo pago de clientes o empleados, así como entregando cheques o efectivo. **(Münch, 2010)**

2.1.7. Impuestos.

Es el cálculo correcto, el pago puntual y oportuno de los impuestos para cumplir con las obligaciones fiscales, en cada país y región existen diversas políticas tributarias. **(Münch, 2010)**

2.3. Marco Legal.

2.3.1. De la Constitución, Organización y Extinción de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Art. 76.- Se consideran Cooperativas de ahorro y crédito, las que cumpliendo con las disposiciones establecidas en la presente ley, reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de estos.

Art. 77.- Las Cooperativas de ahorro y crédito lograrán efectuar actividades financieras, con sus asociados mediante secciones especializadas, bajo circunstancias especiales y cuando las condiciones sociales y económicas lo justifiquen.

Las operaciones autorizadas a las cooperativas de ahorro y crédito son las siguientes:

- a) Captar ahorro a través de depósitos a la vista, a termino
- b) Otorgar créditos.
- c) Negociar títulos emitidos por terceros distintos a sus gerentes, directores y socios.
- d) Celebrar contratos de apertura de crédito.
- e) Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho
- f) Efectuar operaciones de compra de cartera o factoring sobre toda clase de títulos.
- g) Prestar servicios de asistencia técnica, educación, capacitación y solidaridad que en desarrollo de las actividades previstas en los estatutos o por disposición de la ley cooperativa pueden desarrollar, directamente o mediante convenios con otras entidades. En la prestación de tales servicios las cooperativas no pueden utilizar recursos provenientes de los depósitos de ahorro y demás recursos captados en la actividad financiera.

Art. 78.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán constituir los siguientes fondos sociales:

- a) De Reserva
- b) De previsión social

- c) De liquidez con el 25% de los rendimientos que logren las cooperativas en cada ejercicio social y
- d) De desarrollo, con el 5% de los rendimientos que consigan las cooperativas en cada ejercicio social.

Art. 79.- Las Cooperativas de ahorro y crédito, necesitan acreditar y mantener un monto mínimo de aportes sociales pagados equivalente a una suma no inferior a cien mil dólares.

El consejo Superior de Economía Popular y Solidaria, podrá establecer montos mínimos inferiores a los señalados en este artículo, teniendo en cuenta el vínculo de asociación y la insuficiencia de servicios financieros en el área geográfica de influencia, el ejercicio de esta facultad deberá responder a la fijación de criterios generales aplicados a las cooperativas que se ajusten a ellos.

Art. 80.- Las Cooperativas que efectúen actividades financieras en los términos de la presente ley, se abstendrán de devolver aportes cuando sea necesario para el cumplimiento de los límites previstos en el presente artículo así como de los establecidos en las normas sobre margen de solvencia que emita la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Art. 81.- Las Cooperativas, por intermedio de sus consejos de administración, deberán:

- a) Definir la política financiera y crediticia y controlar su ejecución
- b) Dictar el manual de políticas, normas y procedimientos de créditos, en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto,
- c) Designar a los miembros del comité de crédito.
- d) Aprobar los créditos directos o indirectos a favor de los vocales de los consejos de administración, vigilancia y gerente, quienes no podrán obtenerlos en condiciones preferenciales de plazo, monto, garantía y tasa de interés.
- e) Vigilar en cuanto a la cartera de crédito se cumpla estrictamente las normas dictadas para el efecto.

Art. 82.- El comité de crédito de la Cooperativa, asumirá las siguientes responsabilidades ante los socios:

- a) Definir las directrices estratégicas que regulen la administración de riesgos crediticios;
- b) Aprobar operaciones de crédito de acuerdo a los montos máximos asignados por el consejo de administración y los que se concedieren a funcionarios y empleados de la Cooperativa.
- c) Realizar análisis periódicos del comportamiento del crédito a efectos de anticipar riesgos y establecer límites totales de crédito,
- d) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Manual de Crédito.

Art. 83.- Serán sujetos de crédito en una Cooperativa de ahorro y crédito, las personas que tengan la condición de ser socios, es decir que mantengan certificados de aportación, depósitos de ahorro o a plazo, que tengan ingresos fijos o que realicen actividades lícitas, productivas y rentables, que no registren malos antecedentes crediticios desde el punto de vista moral y ético, deben cumplir con los siguientes requisitos de riesgo:

- a) Cumplir con los parámetros cualitativos y cuantitativos establecidos para la evaluación de riesgos (carácter, capacidad de pago, solvencia, colaterales y condiciones del entorno)
- b) Mantener el encaje (ahorro obligatorio) establecido por la Cooperativa.
- c) Acreditar ingresos cuyos flujos demuestren suficientemente su capacidad para cancelar las obligaciones a contraer;
- d) Demostrar estabilidad residencial y ocupacional
- e) Acreditar buena experiencia crediticia en la Cooperativa bien sea como deudor principal o garante.

Art. 84.- No podrán ser sujetos de crédito, los socios que mantuvieron créditos en mora o créditos castigados en el Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, bien sea como deudor principal o garante; Socios que tuvieron antecedentes delictivos o que tengan impedimento legal, socios declarados insolventes y los que soliciten créditos con fines especulativos, cuya fuente de repago dependa de las condiciones futuras del mercado, para la compra de acciones o que presenten garantías de difícil realización.

(<http://www.edicioneslegales-informacionadicional.com/leyes/leysistemafinancieroultima.pdf>, s.f.)

CAPÍTULO III

MÉTODOLÓGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización.

El estudio se lo realizó en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, agencia Quevedo. Se encuentra ubicado en la Calle Bolívar entre 2da y 3ra, en Quevedo, Los Ríos, la cabecera cantonal está ubicada en la siguiente posición astronómica: 1° 3 minutos de latitud sur y 79° de longitud occidental de Greenwich.

Gráfico 1. Ubicación geográfica de la Cooperativa Juan Pio de Mora.



Cooperativa Juan Pio de Mora

Fuente: Ubicación geográfica de la Cooperativa Juan Pio de Mora
Elaborador por: Autora

3.2. Tipo de Investigación.

3.2.1. De campo.

Se realizó una investigación de campo, con el fin de obtener información referente al objeto de estudio para identificar las principales necesidades de la institución.

3.2.2. Bibliográfica- Documental.

Esta investigación permitió tomar información escrita y gráfica y se recopiló información a través de las fuentes primarias y secundarias en la biblioteca de la UTEQ y en archivo de la Cooperativa Juan Pio de Mora.

3.3. Métodos de Investigación.

3.3.1. Método Deductivo.

Se basó en los resultados de la aplicación del Plan Estratégico en la mejora de la atención en la Cooperativa Juan Pio de Mora analizando así los resultados en el sector a estudiar.

3.3.2. Método Inductivo.

Se utilizó en la problematización de la investigación al realizar el respectivo diagnóstico, problematización y sistematización del problema así como también en el planteamiento de los objetivos.

3.3.3. Método Analítico.

Permitió analizar la información primaria en base al estudio de campo que consistió en la entrevista, encuestas y secundaria referente a la información teórica al objeto de estudio.

3.4. Fuentes de recopilación de información.

3.4.1. Primaria.

La fuente primaria se la extrajo mediante la aplicación de entrevista y encuestas realizada a la gerente, empleados y usuarios de la Cooperativa. Contribuyó con el desarrollo de la investigación.

3.4.2. Secundaria.

Los datos secundarios permitieron obtener información teórica referente al tema de investigación, se utilizó libros de la biblioteca de la UTEQ e internet para fortalecer el conocimiento de la investigadora.

3.5. Diseño de la Investigación.

Esta investigación está enmarcada en un diseño no experimental, porque no se manipulan variables, solo se las observa, para luego analizarlas. Se analizó una situación ya existente.

3.6. Instrumentos de Investigación.

3.6.1. Observación.

Se la realizó dentro de las instalaciones de la Cooperativa para poder obtener la información necesaria. Se observó el comportamiento de los socios de la Cooperativa al momento de realizar un crédito, escuchar lo que opinan de la atención, ver como laboran los funcionarios para lograr alcanzar un alto nivel de satisfacción de los clientes.

3.6.2. Entrevista.

Se realizó la entrevista a la gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ing: Isabel Loor Granda sobre aspectos relativos a la planificación y desarrollo de la actividad financiera.

3.6.3. Encuestas.

Este instrumento fue aplicado a los empleados y socios de la Cooperativa para conocer sus criterios y percepciones de la atención que brinda la Cooperativa y de lo importante que es que esta institución cuente con un Plan Estratégico.

3.7. Tratamiento de los Datos.

Con estos datos se realizó cuadros y gráficos, el programa que se utilizó fue excel y permitió obtener porcentajes sobre los diferentes aspectos que se detallan en las encuestas.

3.7.1. Población.

En éste trabajo investigativo la población estuvo conformada por los usuarios y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

3.7.2. Muestra.

Por tener conocimiento del número de usuarios que están afiliados a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora de la Ciudad de Quevedo, se aplicó las encuestas a los socios identificados y representan el 100% de la muestra seleccionada.

Fórmula utilizada para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{U_0 \cdot P \cdot Q \cdot Z^2}{(U_0 - 1)e^2 + P \cdot Q \cdot Z^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra (?)

U₀ = Universo Objetivo (3211)

P = Probabilidad de que el evento ocurra (0.50)

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (0.50)

Z = Nivel de confianza (1.96)

E = Error de diseño 0.05

Desarrollo:

$$n = \frac{3211 \times 0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}{(3211 - 1)0,05^2 + 0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}$$

$$n = 343$$

También se encuestó al personal que labora en la Cooperativa Juan Pio de Mora:

Cuadro 1. Detalle de los empleados encuestados.

No.	Empleados	Cargo	No. Encuestas
1	Sr. Miguel Zambrano	Asesor de crédito	1
2	Ing. Washington Pilco	Asesor de crédito	1
3	Ing. Angélica Campuzano	Cajera	1
4	Sr. Juan Mena	Guardia	1
		Total	4

Fuente: Investigación en campo

Elaborador por: Autora

3.8. Recursos Humanos y Materiales.

3.8.1. Recursos humanos:

Descripción	Cantidad
Tutor	1
Autora	1
Miembros del Tribunal	3
Compañeros de la Universidad	2
Gerenta de la Cooperativa	1

3.8.2. Recursos materiales:

Cuadro 2. Detalle del Presupuesto del Proyecto de Investigación.

Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora	1	700,00	700,00
Horas de internet	40	0,50	20,00
Impresiones a color	150	0,25	37,50
Impresiones a blanco y negro	500	0,10	50,00
Cámara digital	1	130,00	130,00
Celular	1	250,00	250,00
Calculadora	1	12,00	12,00
Escaneos	15	0,50	7,50
Anillados	4	3,00	12,00
Empastados	2	15,00	30,00
CD-ROM	2	1,50	3,00
Pen driver	2	8,00	16,00
Carpetas	3	0,75	2,25
Lápices	1	0,30	0,30
Bolígrafos	2	0,35	0,70
Cuadernos	1	1,25	1,25
Copias	200	0,03	6,00
Total		1122,78	1271,00

Fuente: Presupuesto del Proyecto de Investigación.

Elaborador por: Autora

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados.

4.1.1. Encuestas aplicadas a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

Pregunta 1: ¿De qué manera usted se hizo socio de la Cooperativa Juan Pio de Mora?

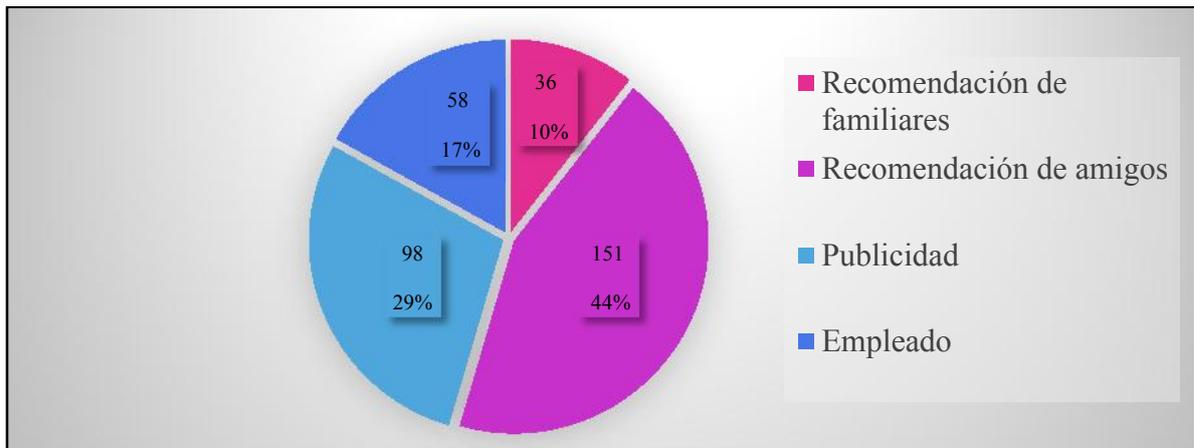
Cuadro 3. Manera de hacerse socio de la Cooperativa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación de familiares	36	10,50
Recomendación de amigos	151	44,02
Publicidad	98	28,57
Empleado	58	16,91
Total	343	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora.

Elaborador por: Autora

Gráfico 2. Manera de hacerse socio de la Cooperativa.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora.

Elaborador por: Autora

Análisis.

De acuerdo a los resultados del gráfico 2, se determinó que el 44% de los clientes de la Cooperativa se hicieron socios por las recomendaciones de los amigos, mientras que el 29% por publicidad, el 17% recomendación de amigos, mientras que el 10% por recomendaciones de los familiares. Esto indica que la mayoría de las personas conocieron la Cooperativa porque fueron recomendados por sus amigos.

Pregunta 2: ¿Cómo considera usted el Servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora?

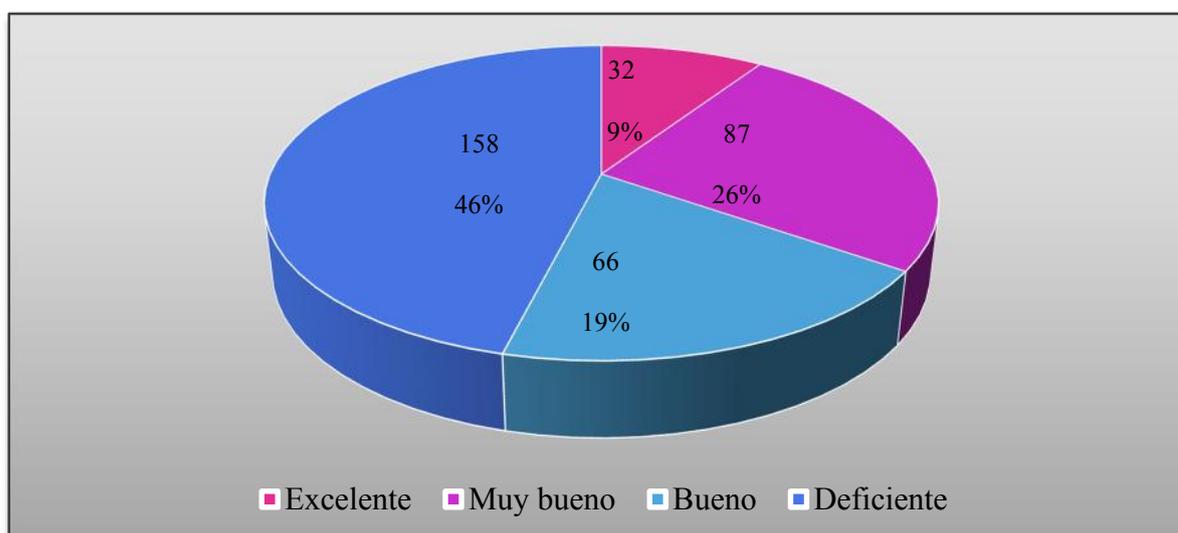
Cuadro 4. Servicio de la Cooperativa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	32	9,33
Muy bueno	87	25,36
Bueno	66	19,24
Deficiente	158	46,06
Total	343	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora.

Elaborador por: Autora

Gráfico 3. Servicio de la Cooperativa.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

El 46% de los socios manifestó que el servicio es deficiente, el 26% que es muy bueno, el 19% bueno, el 9% consideran que el servicio que brinda la cooperativa es excelente. Debe existir una persona indicada para dar información, atender en horarios oportunos y rapidez al momento de otorgar crédito. Esto indica que existen inconvenientes en la calidad de servicios que ofrece la institución.

Pregunta 3: ¿Cree usted necesario que la Cooperativa Juan Pio de Mora elabore un Plan Estratégico para el mejor desempeño de la entidad?

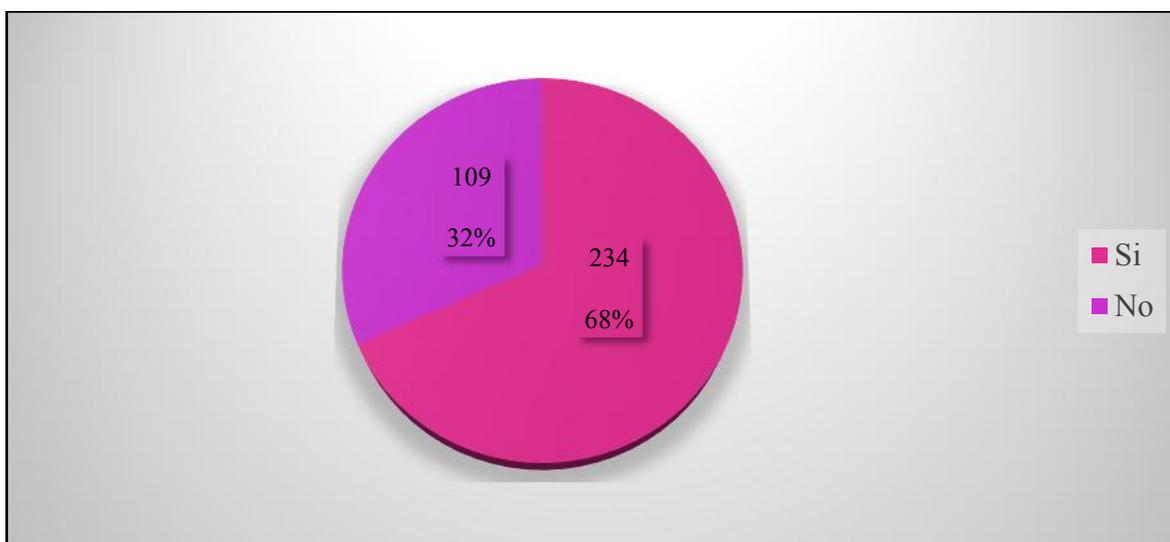
Cuadro 5. Elaboración de un Plan Estratégico para el desempeño de la entidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	234	68,22
No	109	31,78
Total	343	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 4. Elaboración de un Plan Estratégico para el desempeño de la entidad.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

De acuerdo a los datos obtenidos del gráfico 4, el 68% de los socios cree que es de vital importancia elaborar un Plan Estratégico para que así la Cooperativa les brinde un mejor servicio y el 32% no lo ve de gran importancia o no conoce del tema.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los horarios que usted desearía que atendiera el departamento de créditos de la Cooperativa para sus beneficios personales?

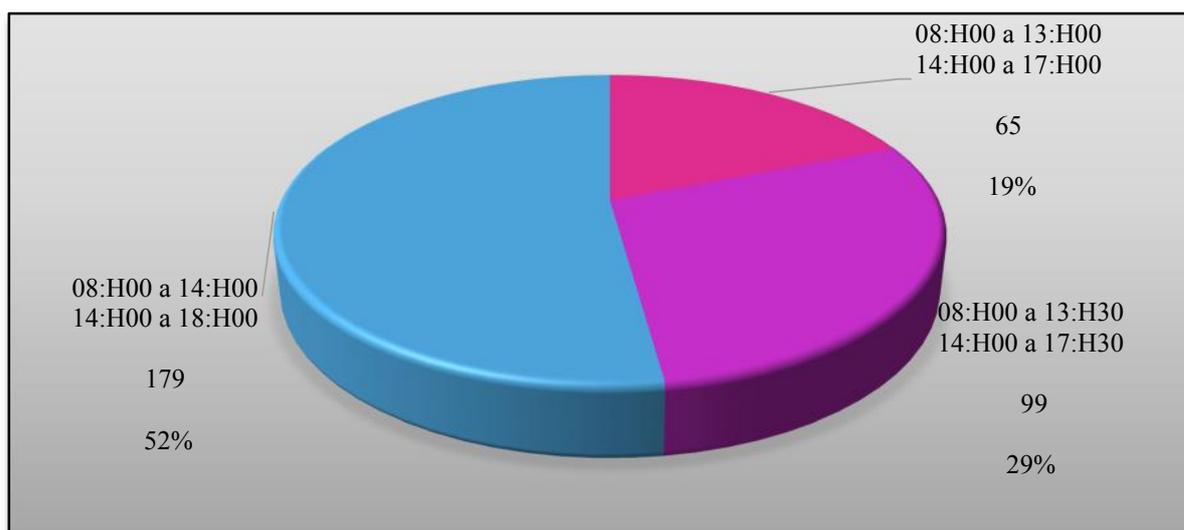
Cuadro 6. Horarios de atención de la Cooperativa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
08:H00 a 13:H00 14:H00 a 17:H00	65	18,95
08:H00 a 13:H30 14:H00 a 17:H30	99	28,86
08:H00 a 14:H00 14:H00 a 18:H00	179	52,19
Total	343	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 5. Horarios de atención de la Cooperativa.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

Por medio del gráfico 5, se puede apreciar que el 52% de los socios quieren que la Cooperativa labore de 08:H00 a 18:H00 debido a que ellos trabajan y no pueden ir en el horario establecido, el 29% de 08:H00-13:H30, 14:H00-17:H30 y el 19% de 08:H00-13:H00, 14:H00-17:H00. Se debe atender en un horario conveniente para lograr mayor comodidad y satisfacción entre los clientes, e incrementar créditos.

Pregunta 5: ¿Conoce usted si existe en la Cooperativa un buzón de sugerencias?

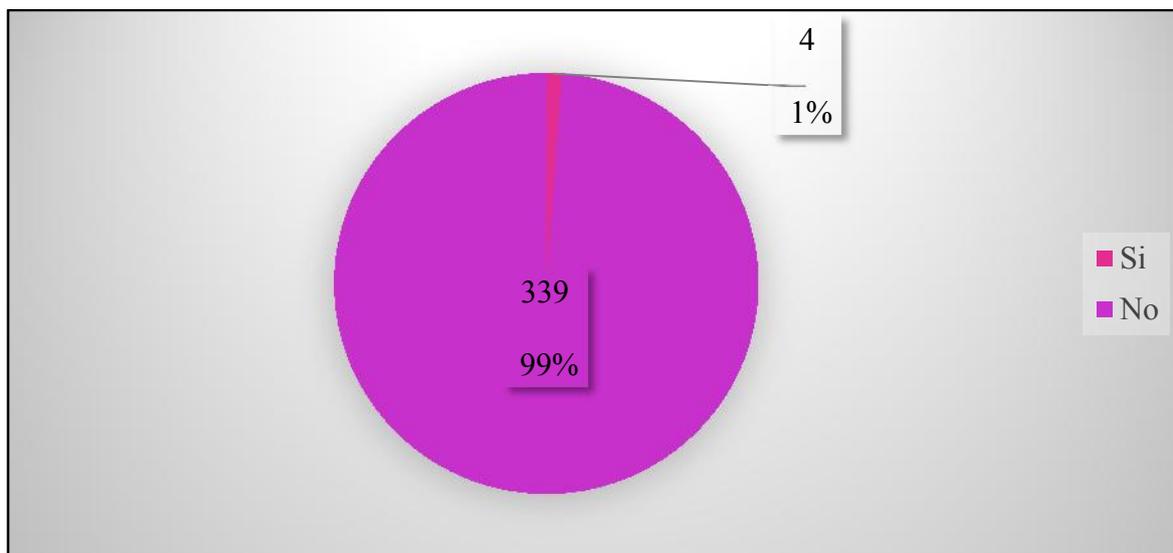
Cuadro 7. Existencia de un buzón de sugerencias.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	1,17
No	339	98,83
Total	343	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 6. Existencia de un buzón de sugerencias.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

El 99% de los socios dice que no existe un buzón de sugerencias y el 1% dice que sí. Los resultados del gráfico 6, indican que no son tomadas en cuenta las opiniones y sugerencias de los clientes en la Cooperativa. Debe existir un buzón de sugerencias para que los socios den sus opiniones sobre el servicio que quisieran recibir de la institución.

Pregunta 6: ¿Conoce sobre los planes o proyectos que se ejecutan en la Cooperativa Juan Pio de Mora?

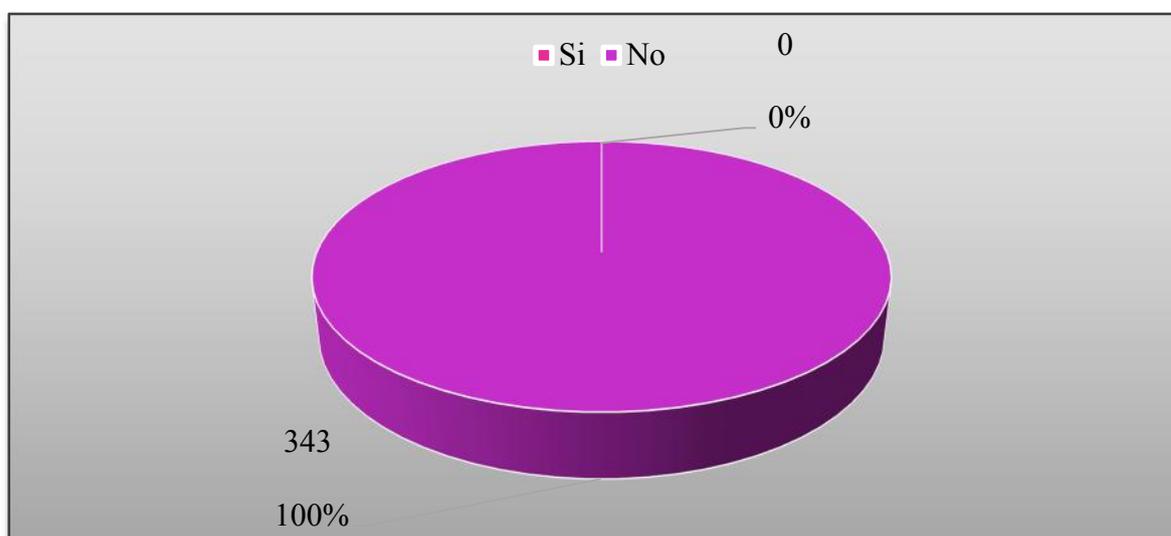
Cuadro 8. Conocimiento de planes o proyectos de ejecución en la Cooperativa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00
No	343	100,00
Total	343	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 7. Conocimiento de planes o proyectos de ejecución en la Cooperativa.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

El 100% de los socios no conocen de los planes o proyectos que se ejecutan en la Cooperativa. Esto indica que ellos no están informados y no son tomados en consideración para los programas que se realizan en esta entidad y esto afecta en la calidad de los servicios que se les ofrece a los socios.

Pregunta 7: ¿Cómo considera los incentivos que se le han otorgado por sus pagos puntuales?

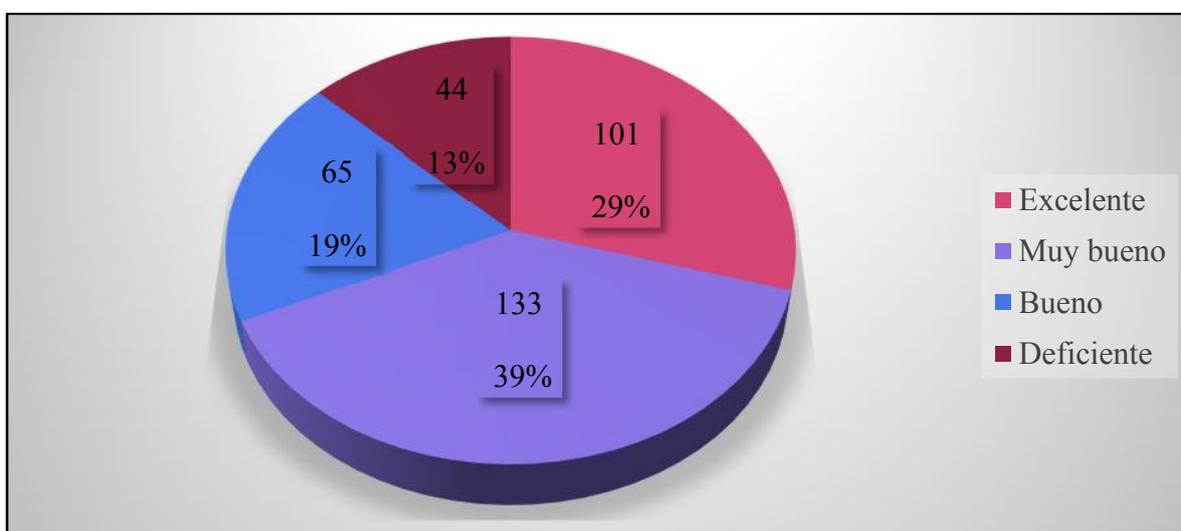
Cuadro 9. Incentivos otorgados por pagos puntuales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	101	29,45
Muy bueno	133	38,78
Bueno	65	18,95
Deficiente	44	12,83
Total	343	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 8. Incentivos otorgados por pagos puntuales.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

El 39% de los socios manifestó que son muy buenos los incentivos que les regala la cooperativa por sus pagos puntuales, el 29% dijo que excelente, el 19% que bueno y el 13% considera que son malos los incentivos. Según los resultados de este gráfico se puede apreciar que si se está incentivando a los socios por sus pagos puntuales lo cual es importante para el desarrollo de la misma.

Pregunta 8: ¿Cómo califica usted la tasa de interés que cobra la Cooperativa por los préstamos que usted realiza?

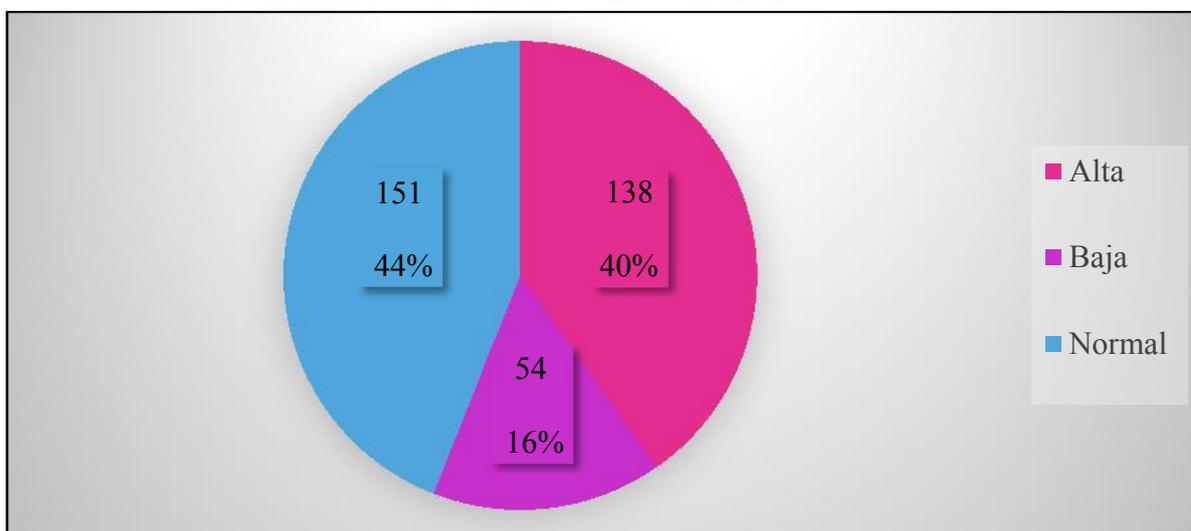
Cuadro 10. Calificación de la tasa de interés que se paga por los préstamos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alta	138	40,23
Baja	54	15,74
Normal	151	44,02
Total	343	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 9. Calificación de la tasa de interés que se paga por los préstamos.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

Con respecto a los resultados del gráfico 9, se puede observar que el 44% de los socios considera que es normal la tasa de interés que cobra la Cooperativa, el 40% que es alta y el 16% baja. Esto muestra que la tasa de interés que pagan los socios por sus préstamos está en un nivel razonable.

Pregunta 9: ¿Desearía usted que se implementara el servicio de cajero automático en la Cooperativa Juan Pio de Mora?

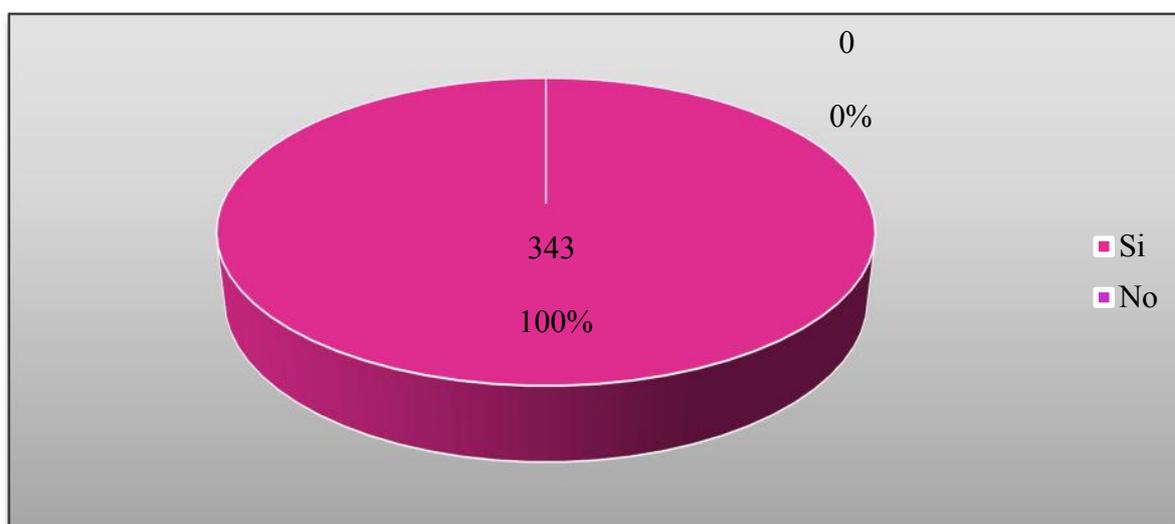
Cuadro 11. Implementación de un cajero automático.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	343	100,00
No	0	0,00
Total	343	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 10. Implementación de un cajero automático.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

El 100% de los socios de la Cooperativa necesita que se implemente el servicio de un cajero automático porque lo consideran de gran importancia. Esto indica que la institución debe considerar tener un cajero automático para así brindar un mejor servicio a los clientes que no pueden concurrir en horarios regulares de atención.

Pregunta 10: ¿Cuándo solicita créditos a la Cooperativa Juan Pio de Mora estos son en forma?

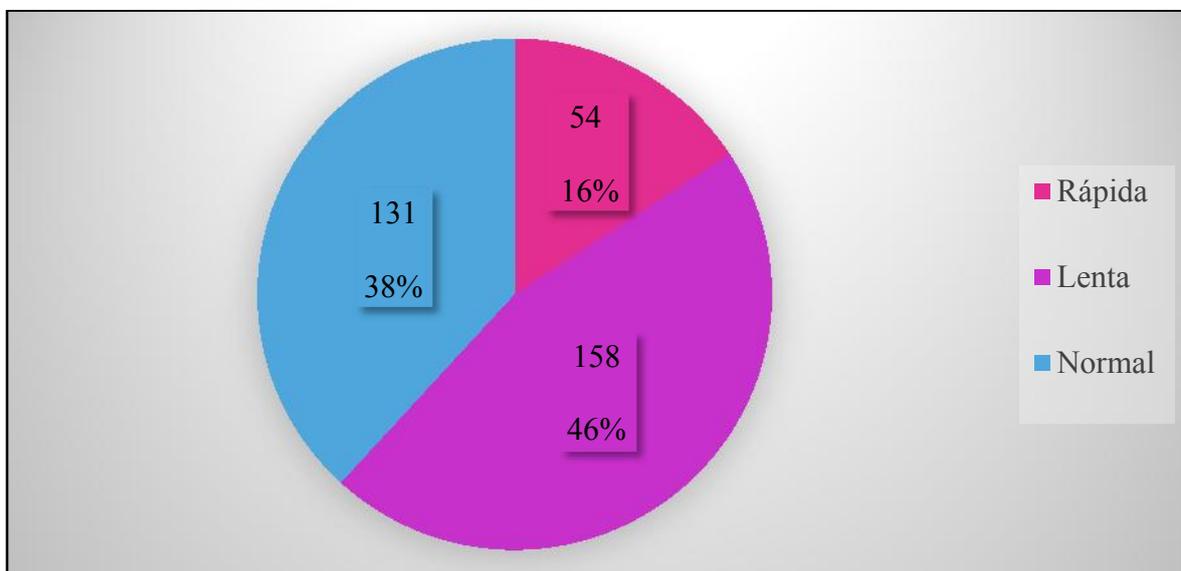
Cuadro 12. Nivel de atención de créditos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Rápida	54	15,74
Lenta	158	46,06
Normal	131	38,19
Total	343	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 11. Nivel de atención de créditos.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

Los resultados del gráfico 11, indican que el 46% de los socios de la Cooperativa no están conformes con el nivel de atención de sus créditos ya que consideran este servicio como lento, el 38% lo considera normal y el 16% dice que los préstamos son rápidos. Esto significa que existe una falencia en el departamento de crédito al momento de otorgar créditos.

4.1.2. Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

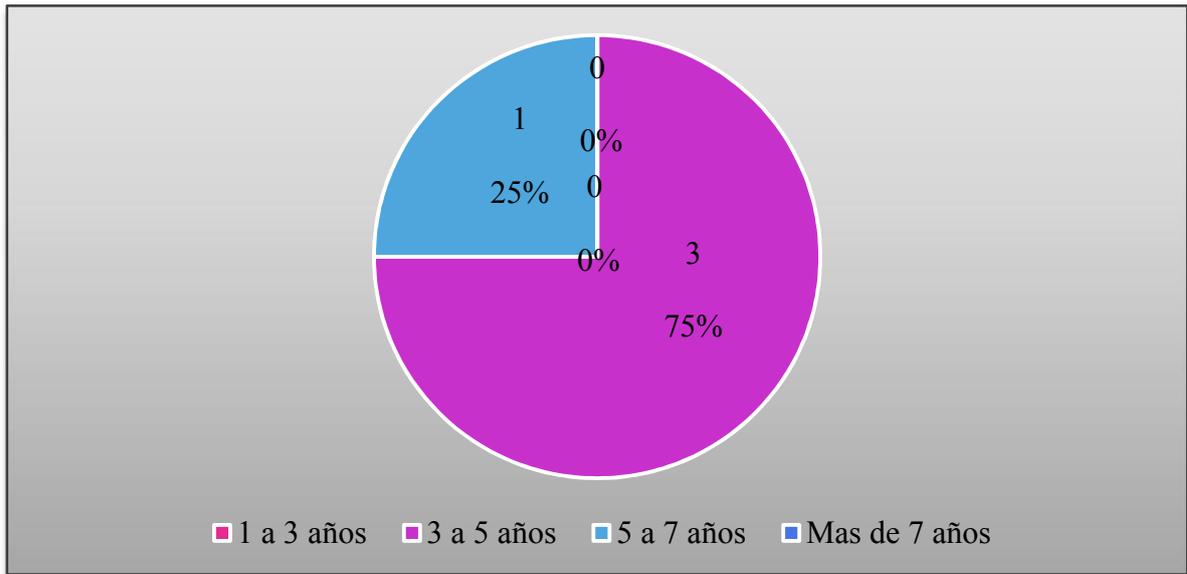
Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Cooperativa?

Cuadro 13. Tiempo laborando en la Cooperativa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 años	0	0,00
3 a 5 años	3	75,00
5 a 7 años	1	25,00
Más de 7 años	0	0,00
Total	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora
Elaborador por: Autora

Gráfico 12. Tiempo laborando en la Cooperativa.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora
Elaborador por: Autora

Análisis.

El 75% de los empleados de la cooperativa tiene laborando de 3-5 años en la Cooperativa, el 25% de 5-7 años. Este gráfico muestra que la mayoría de los empleados tienen suficiente tiempo prestando sus servicios a la Cooperativa es por eso que conocen muy bien sus funciones.

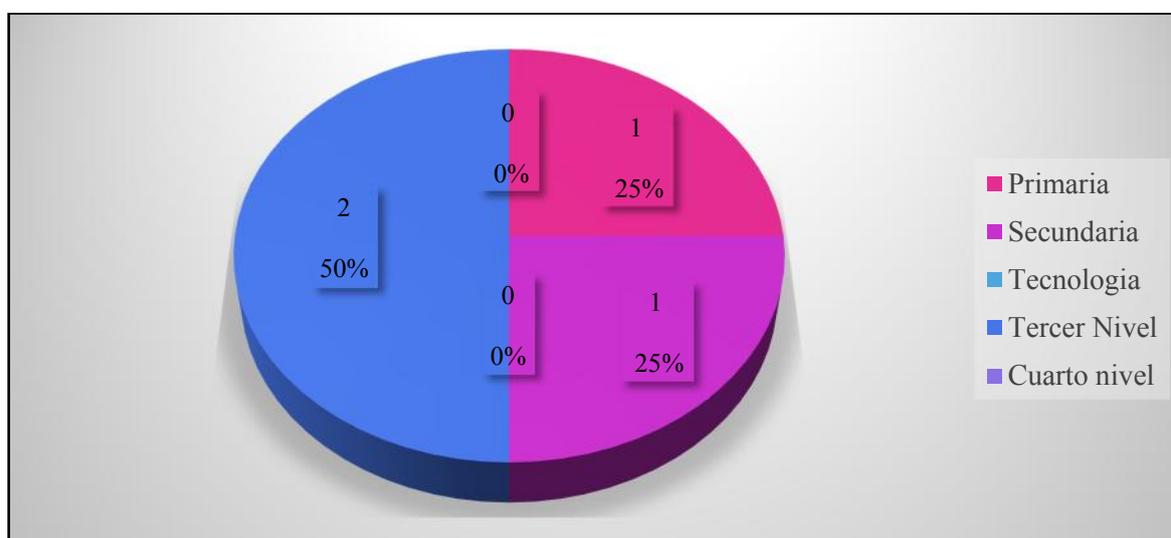
Pregunta 2: ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Cuadro 14. Nivel de instrucción.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	25,00
Secundaria	1	25,00
Tecnología	0	0,00
Tercer Nivel	2	50,00
Cuarto nivel	0	0,00
Total	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora
Elaborador por: Autora

Gráfico 13. Nivel de instrucción.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora
Elaborador por: Autora

Análisis.

De acuerdo a la información obtenida en el gráfico 13, se puede apreciar que el 50% de los empleados tienen un tercer nivel de educación lo cual es muy bueno para el servicio que brinda la institución. El 25% tiene un nivel primario y el otro 25% un nivel secundario esto puede afectar en el desarrollo de la Cooperativa, dependiendo de las funciones que cumplan y del perfil que tengan.

Pregunta 3: ¿Conoce usted si la Cooperativa tiene actualmente elaborado un Plan Estratégico para el desarrollo institucional?

Cuadro 15. Tiene actualmente la Cooperativa elaborado un Plan Estratégico.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00
No	4	100,00
Total	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 14. Tiene actualmente la Cooperativa elaborado un Plan Estratégico.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

El 100% de los empleados manifiestan que la Cooperativa no cuenta con un Plan Estratégico pero están conscientes que es una herramienta muy importante para la administración. Esto indica que la falta de un Plan Estratégico es el motivo por el cual hay inexactitudes en la administración debido a que no tienen una guía de trabajo y esto perjudica el servicio que se les ofrece a los socios.

Pregunta 4: ¿Se ha socializado la política institucional como la visión, misión y objetivos de la Cooperativa Juan Pio de Mora?

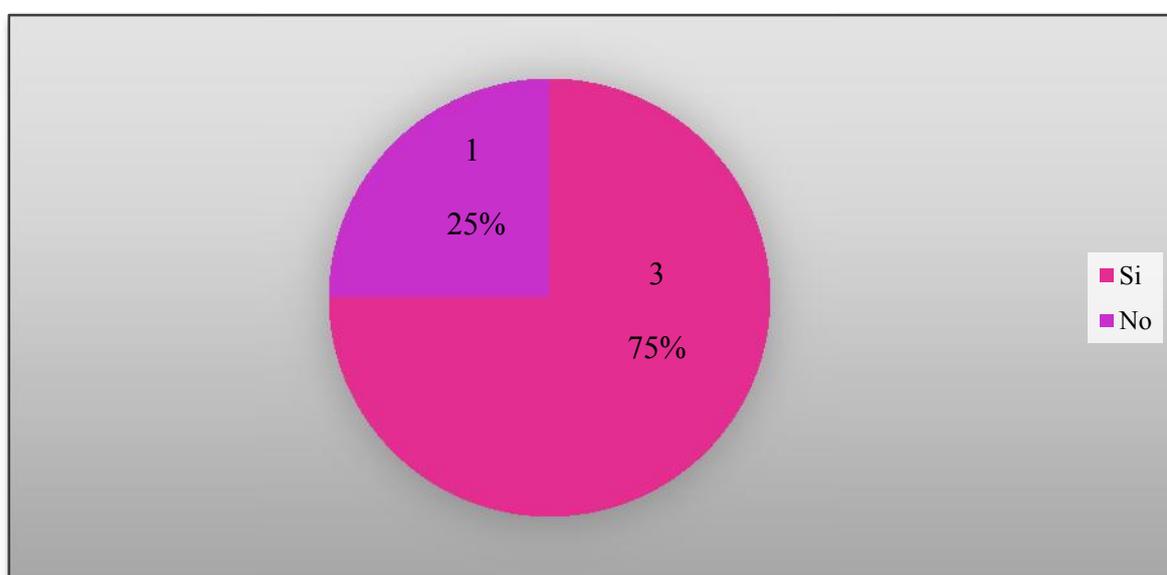
Cuadro 16. Socialización de la misión, visión y objetivos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75,00
No	1	25,00
Total	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 15. Socialización de la misión, visión y objetivos.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

El 75% de los empleados manifiesta que si se han socializado con la misión, visión y objetivos de la Cooperativa. La institución si cuenta con estos elementos importantes pero se debe recalcar que es importante elaborar el Plan Estratégico ya que solo con la misión, visión, y objetivos no se logrará un desarrollo de la misma, el 25% no conoce sobre el tema.

Pregunta 5: ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrece la Cooperativa Juan Pio de Mora a sus clientes?

Cuadro 17. Calificación del servicio que ofrecen a los clientes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0,00
Regular	2	50,00
Bueno	2	50,00
Excelente	0	0,00
Total	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora
Elaborador por: Autora

Gráfico 16. Calificación del servicio que ofrecen a los clientes.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora
Elaborador por: Autora

Análisis.

Se observa en el gráfico 16, que el 50% de los empleados manifiestan que el servicio que ofrece la Cooperativa a los clientes es bueno, el otro 50% consideran que es regular. Esto indica que el servicio que se ofrece a los socios no llena sus expectativas porque la función de los empleados es brindar un excelente servicio para así mejorar su nivel de competencia en el mercado.

Pregunta 6: ¿Ha participado usted en la elaboración de planes o proyectos de la Cooperativa Juan Pio de Mora?

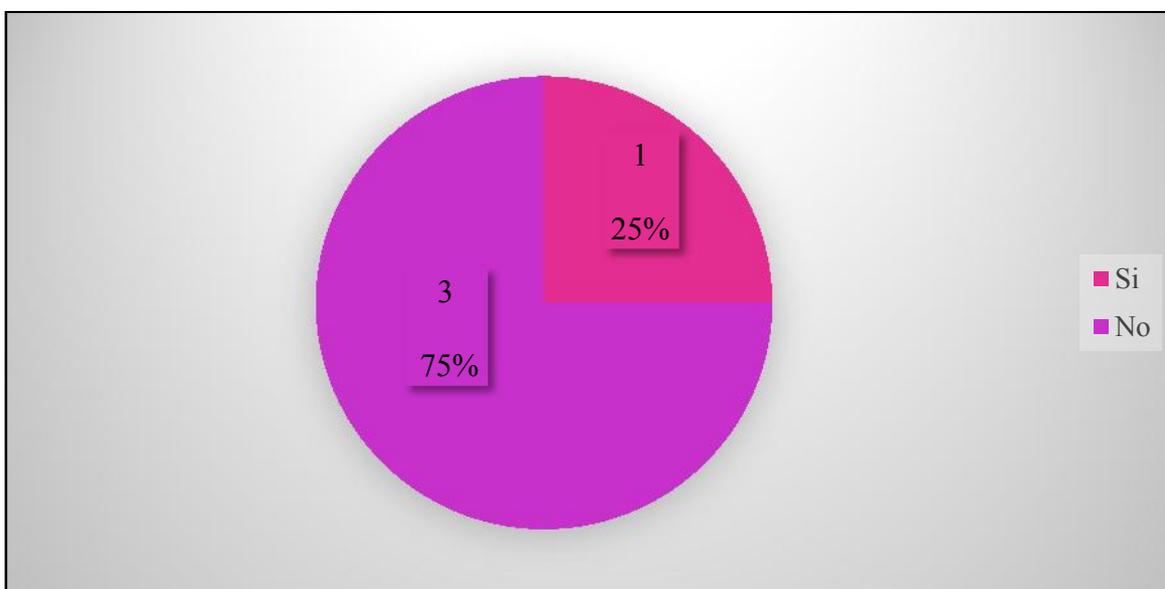
Cuadro 18. Participación en la elaboración de planes o proyectos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25,00
No	3	75,00
Total	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 17. Participación en la elaboración de planes o proyectos.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

El 75% de los empleados no ha participado en la elaboración de planes o proyectos de ejecución en la Cooperativa, el 25% si ha participado. Según el grafico 17, se puede analizar que no se está tomando en cuenta a todos los miembros para los proyectos que se realizan en la institución y esto afecta el desempeño de los empleados en su función o cargo.

Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia recibe capacitación y asistencia técnica en la actividad que usted desempeña?

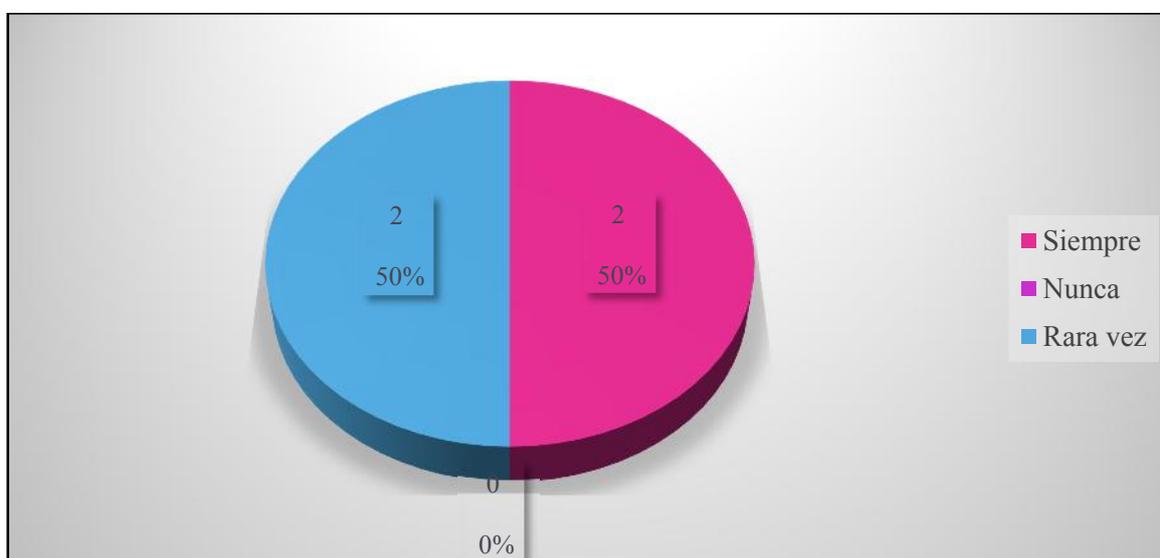
Cuadro 19. Reciben capacitación y asistencia técnica en la actividad que realizan.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	50,00
Nunca	0	0,00
Rara vez	2	50,00
Total	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 18. Reciben capacitación y asistencia técnica en la actividad que realizan.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

Se puede observar en el gráfico 18, que el 50% de los empleados reciben capacitación y asistencia técnica siempre, los empleados manifestaron que se da la capacitación de acuerdo al área de trabajo y que el área que más recibe capacitación es el área de créditos, mientras que el otro 50% expreso que rara vez reciben capacitación., se considera que la falta de planificación puede afectar el rendimiento laboral de estos empleados.

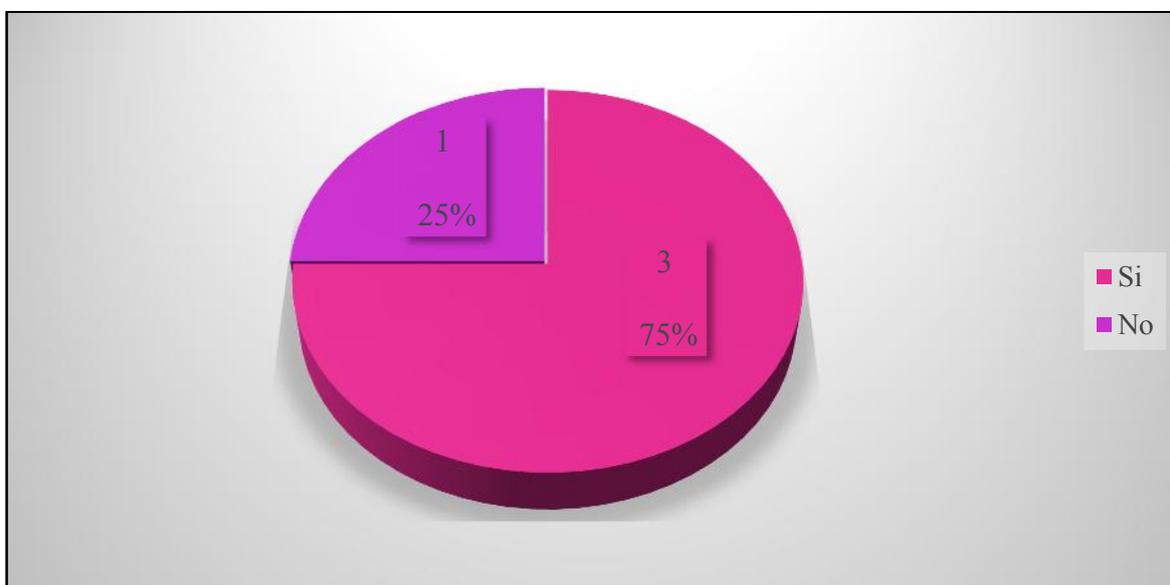
Pregunta 8: ¿Acogen las propuestas que usted realiza para la elaboración de proyectos de la entidad?

Cuadro 20. Acogen sus propuestas para elaborar proyectos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75,00
No	1	25,00
Total	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora
Elaborador por: Autora

Gráfico 19. Acogen sus propuestas para elaborar proyectos.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora
Elaborador por: Autora

Análisis.

El 75% de los empleados señalo que si acogen sus propuestas para la elaboración de proyectos de la Cooperativa, esto muestra que si son acogidas las sugerencias de la mayor parte de los empleados lo cual es muy bueno para el desarrollo de la institución porque se están elaborando proyectos con algunas ideas. El 25% manifestó que no da sugerencias porque no le interesa el tema.

Pregunta 9: ¿Ha tenido algún inconveniente al momento de atender a un cliente de la Cooperativa?

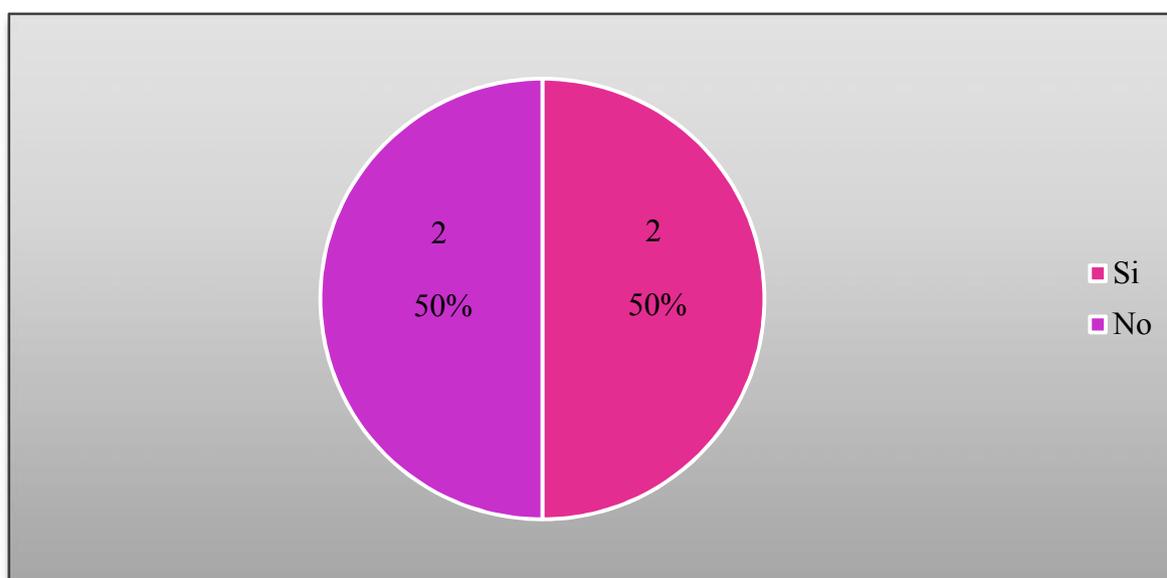
Cuadro 21. Inconvenientes en la atención a los clientes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50,00
No	2	50,00
Total	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 20. Inconvenientes en la atención a los clientes.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

El 50% de los empleados de la Cooperativa indicó que no ha tenido ningún inconveniente al momento que ha atendido a un socio, el otro 50% de los empleados respondió que sí han tenido inconveniente debido a que se han molestado por los horarios de atención y la lentitud que existe al momento de otorgarle los créditos. Esto afecta la calidad de servicio de la Institución.

Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia se efectúan sesiones de trabajos entre la gerenta y los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora?

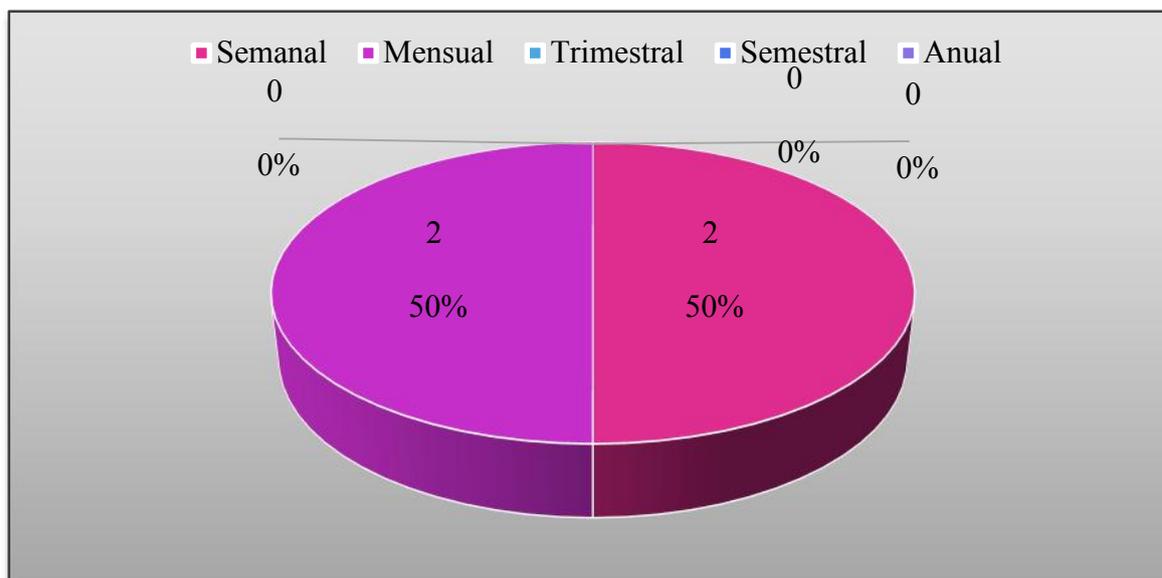
Cuadro 22. Frecuencia de sesiones de trabajo entre la gerente y los empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	2	50,00
Mensual	2	50,00
Trimestral	0	0,00
Semestral	0	0,00
Anual	0	0,00
Total	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Gráfico 21. Tiempo en efectuarse sesiones de trabajo entre la gerente y los empleados.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Análisis.

En el gráfico 21 se puede observar que el 50% de los empleados de la Cooperativa se reúne con la gerente mensualmente, mientras que el otro 50% se reúne semanalmente. Esto señala que si se reúnen en la institución continuamente, aspecto que es favorable para el crecimiento de la misma.

4.1.3. Entrevista aplicada a la Gerenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

Cuadro 23. Entrevista a la gerenta.

Preguntas	Respuestas	Análisis
1: ¿Considera usted necesario diseñar un Plan Estratégico para el desarrollo de la entidad?	Si es necesaria su elaboración ya que permite guiar la empresa hacia el futuro y desarrollar las diferentes actividades.	La gerente manifestó que es necesario elaborar un plan estratégico. Es de gran ayuda para el crecimiento de la institución. Si no se elabora un Plan Estratégico la Cooperativa puede tener problemas en el futuro.
2: ¿Considera usted que tener un Plan Estratégico es una herramienta importante para la toma de decisiones?	El Plan Estratégico si es una herramienta importante porque permite tomar las decisiones apropiadas.	Considera al Plan Estratégico como una herramienta importante para la eficiente toma de decisiones.
3: ¿Cree usted que existe desventajas al no tener un Plan Estratégico?	Si ya que si no se cuenta con el Plan Estratégico no se podría administrar una institución.	Indicó que es una desventaja no contar con un Plan Estratégico porque si no se cuenta con esta herramienta no se puede administrar eficientemente la entidad y esto causaría problemas en la gerencia.

<p>4: ¿Considera ventajoso la utilización de una técnica en donde los usuarios den a conocer sus opiniones?</p>	<p>Si ya que se controlaría el desempeño de cada funcionario.</p>	<p>Si considera ventajoso que los usuarios den a conocer sus opiniones porque de esta manera se mejoraría el servicio que se les ofrece y aun mejor se controlaría el desempeño de los empleados al momento de atender a los socios, esto es de vital importancia en una Cooperativa.</p>
<p>5: ¿La Cooperativa tiene actualmente identificada la misión, visión y objetivos?</p>	<p>Si la institución tiene actualmente identificada la misión, visión y objetivos.</p>	<p>Señalo que la cooperativa si tiene identificada la misión, visión y objetivos lo cual es muy necesario para su institución pero se debe elaborar un plan para no tener en el futuro equivocaciones en la administración.</p>
<p>6: ¿Cree usted que las personas que trabajan en esta Cooperativa conocen bien sus tareas o funciones?</p>	<p>Si conocen sus tareas y funciones pero es necesario que se realicen capacitaciones para su mejoramiento.</p>	<p>Manifestó que los empleados si conocen sus tareas y funciones pero que se debe capacitarlos para lograr un mejor desempeño laboral para así evitar inexactitudes en su desempeño.</p>
<p>7: ¿Se capacita periódicamente al personal que labora en la Cooperativa Juan Pío de Mora?</p>	<p>Si se capacita a los empleados, pero se realiza su capacitación dependiendo del área que trabajan.</p>	<p>Indicó que si capacitan a los empleados pero de acuerdo a la función que realiza, pero se debe capacitar a todos los empleados de la institución porque todas las áreas son importantes y cumplen una función específica para el desarrollo de la Cooperativa.</p>

<p>8: ¿Qué tipos de crédito otorga la Cooperativa?</p>	<p>Otorgamos créditos de consumo, agrícolas, microcréditos, emergentes, vivienda.</p>	<p>Los tipos de créditos que otorga la Cooperativa son de consumo que estos son créditos pequeños, agrícolas que son los créditos a los trabajadores agrícolas, microcréditos para los pequeños empresarios, emergentes son créditos que se realizan después de haber otorgado un crédito grupal y que este no se hizo por inconvenientes y de vivienda que son créditos hipotecarios. La Cooperativa realiza algunas clases de crédito lo cual es muy importante a nivel de competitividad.</p>
<p>9: ¿Considera usted que los créditos son atendidos de manera ágil?</p>	<p>No, ya que existe una lentitud al momento de atender los créditos debido a que los socios deben reunir una serie de requisitos.</p>	<p>Considera que si existe una lentitud al momento de otorgar los créditos y esto es un problema que enfrenta la Cooperativa ya que se refleja en la carta de presentación de la institución.</p>
<p>10: ¿Qué estrategias utilizaría usted para conseguir tener más socios en la Cooperativa?</p>	<p>Visitar domicilios en lugares rurales y campañas de actualización de datos para socios inactivos.</p>	<p>Las estrategias que utilizaría la gerente son: visitar la zona de influencia de Quevedo, en los pequeños barrios realizando reuniones y campañas para que aquellos que fueron socios actualicen sus datos y estén activos.</p>

<p>11: ¿Al final de un periodo económico se analiza los resultados obtenidos y se planifica en base a ello para el próximo período?</p>	<p>Si los resultados anuales son considerados para la planificación del próximo año.</p>	<p>Al final de un periodo económico si se analizan los resultados obtenidos ya que es muy importante contar con estos datos para así planificar en el próximo periodo y analizar en cual se ha obtenido más ganancias. Esto es importante para el desarrollo económico de la Cooperativa.</p>
--	--	---

Fuente: Entrevista aplicada a la gerente de la Cooperativa Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

4.1.4. Plan Estratégico para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

4.1.4.1. Antecedentes históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora se creó en el Cantón San Miguel de Bolívar de la Provincia de Bolívar, con fecha 15 de mayo de 1973 con acuerdo ministerial N° 1025 de la Presidencia de la República del Ecuador, otorgándose así la respectiva personería jurídica, con lo que se procedió a conformar los consejos de administración y vigilancia que rigieron los primeros años de vida de la Cooperativa.

La Cooperativa Juan Pio de Mora Ltda. Inició con 25 socios fundadores con un capital inicial de S/. 2500 sucres. Es decir un valor de S/.100 sucres por cada socio.

La Cooperativa fue desarrollándose progresivamente y creando así su primera oficina operativa en el Cantón Chillanes de la Provincia de Bolívar el 24 de Julio de 1991. Actualmente la Cooperativa Juan Pio de Mora tiene Sucursales en el Cantón Guaranda, San José de Chimbo, Caluma, Babahoyo, Quevedo y Quinsaloma.

4.1.4.2. Antecedentes del Plan Estratégico.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, en la perspectiva de fortalecer y proyectar sus actividades financieras y potencializar el desarrollo socioeconómico donde brinda sus servicios, podría usar este Plan Estratégico de Desarrollo Institucional como instrumento que oriente a la institución a asumir las acciones y estrategias necesarias para lograr un fortalecimiento, alcanzar sus objetivos y asegurar la sostenibilidad operativa y financiera en los próximos cuatro años.

El Plan Estratégico se realizó en base al análisis interno de la institución. Fue necesario observar, encuestar y entrevistar a los empleados, socios y gerente de la entidad y realizar un análisis interno, actividades que han permitido identificar las diferentes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la elaboración del presente documento.

4.1.4.3. Objetivos.

4.1.4.3.1. General.

Contar con un Plan Estratégico con la finalidad de que haya efectividad en los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Agencia Quevedo.

4.1.4.3.2. Específicos.

- ✓ Diseñar la misión, visión, los valores corporativos y objetivos estratégicos para los próximos 4 años.
- ✓ Elaborar estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.
- ✓ Implementar planes de acción para el mejoramiento del servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora.

4.4.4. Misión.

Ofertar productos y servicios financieros que satisfagan las necesidades y demandas de los clientes, llenando sus expectativas con responsabilidad y eficacia, mejorando así la economía y calidad de vida de los socios.

4.4.5. Visión.

En el año 2019 la Cooperativa Juan Pío de Mora será reconocida en la Ciudad de Quevedo como una institución sólida y confiable, que brinda servicios financieros que contribuyen al desarrollo socioeconómico de sus socios.

4.4.6. Valores corporativos.

Honestidad.- Cuidar la confianza de los socios.

Confianza: Creer en nuestros funcionarios que están comprometidos en ofrecer un servicio de calidad.

Respeto: Ser capaz de expresar las ideas con humildad aceptando la opinión de los demás.

Innovación: Realizar nuevas propuestas diferenciadas de la competencia, para lograr satisfacer las necesidades de los socios.

Excelencia: Estar comprometidos con el mejoramiento en la atención al cliente.

4.4.7. Políticas estratégicas.

- **Liquidez.**

Liquidez no menor al 15% considerando para el cálculo (Fondos disponibles + Inversiones) total de captaciones del público.

- **Cartera Bruta.**

Mantener al menos el 85% en cartera bruta de crédito frente al total del activo.

- **Nivel de Microcrédito.**

Mantener al menos el 70% de la cartera de crédito en microcréditos.

- **Riesgo máximo aceptado.**

Mantener una cartera en riesgo no mayor al 4%

- **Provisiones.**

Mantener un nivel de provisiones no menor al 100% frente a cartera en riesgo.

4.4.8. Análisis de la situación actual.

El establecimiento del FODA institucional se realizó a través de la observación y recolección de información primaria del personal y gerente de la institución.

Se elaboró una matriz foda para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas cuyo objetivo es realizar un cuadro de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora permitiendo así obtener un diagnóstico de la misma.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Cuadro 24: Matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de productos de ahorro y crédito. • Tasa de interés competitiva en el mercado. • Seguro de desgravamen y otros servicios al cliente. • Promoción de los productos y de la institución. • Pago de servicios: agua, luz, teléfono, etc. • Crecimiento de la cartera de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de un direccionamiento estratégico. • Condiciones de los productos de crédito (requisitos, montos, plazos, garantías, formas de pago, etc.) • Comisiones y otros costos en créditos. • Condiciones de los productos de ahorro y captaciones (pago por apertura de cuentas, requisitos, límites a retiros) • Requerimiento de ahorro forzoso (depósitos restringidos)
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Potencialidad del mercado actual y nuevos mercados. • Nivel promedio de ingresos de la población. • Niveles y evolución de empleo. • Nivel de legalización de tierras. • Disponibilidad de líneas de créditos-refinanciamiento para fondeo institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de cooperativas no reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. • Potencial ingreso de nuevos competidores. • Presencia de prestamistas (captadores informales) • Nivel de sobreendeudamiento de la población en los mercados de intervención. • Presencia de programas de crédito del estado a sectores productivos-sociales.

Fuente: Matriz Foda de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

Elaborador por: Autora

Se puede analizar que la institución se encuentra en un nivel medio competitivo frente a sus principales competidores.

La Cooperativa presenta debilidades que al momento influyen fuertemente en el crecimiento y desarrollo institucional las mismas que están restando competitividad en el mercado.

Entre los factores en los cuales la Cooperativa ha identificado debilidades y por tanto merece el planteamiento de objetivos, estrategias y acciones están:

- a) Agilidad y oportunidad en la prestación de servicios.
- b) Calidad de cartera, mejorar análisis y seguimiento.
- c) Costos de los créditos.

4.4.9. Objetivos Estratégicos.

- ✓ Mejorar la calidad de cartera llegando al 2019 a una cartera en riesgo no mayor al 4%
- ✓ Incrementar las captaciones del público cada año, mejorando la estructura de fondeo de la Cooperativa.
- ✓ Alcanzar una eficiencia administrativa en la Cooperativa (egresos, operaciones / total activo) al 2019 no mayor al 5%
- ✓ Mejorar las condiciones de la prestación de los productos de crédito de la Cooperativa, mejorando el tiempo de respuestas y condiciones de los productos.
- ✓ Alcanzar una satisfacción del socio de al menos el 90% en el 2019.
- ✓ Fortalecer y optimizar el sistema del talento humano en la Cooperativa, con un nivel de satisfacción laboral de al menos el 95% al 2019.
- ✓ Fortalecer y optimizar el uso del sistema transaccional de la Cooperativa generando innovación tecnológica en beneficio de los socios.

Cuadro 25: Matriz de Objetivos y Estrategias.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Mejorar la calidad de cartera llegando al 2019 a una cartera en riesgo no mayor al 4%	Revisar y adecuar el proceso integral de crédito de manera periódica.
	Implementar esquema de formación programática permanente al equipo de crédito.
	Definir parámetros de eficiencia de manejo de operaciones de crédito por tipo de oficial.
	Definir e implementar un plan e incentivos para área de crédito, con una visión integral de la gestión de crédito.
Incrementar las captaciones del público cada año, mejorando la estructura de fondeo de la institución.	Revisar y adecuar el proceso integral de captaciones de manera periódica.
	Definir e implementar un plan e incentivos para área de captaciones, con una visión integral de la gestión de captaciones.
	Contar con el área de atención al cliente.
Alcanzar una eficiencia administrativa (egresos, operaciones / total activo) al 2019 no mayor al 6%	Contar con los recursos financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
	Mantener un esquema de control de egresos de la Cooperativa.
	Desarrollar e implementar un esquema de medición de cumplimiento de metas y objetivos de gerencia para determinar la eficiencia en el soporte y respuesta a las demás áreas de la Cooperativa.
Mejorar las condiciones de la prestación de los productos de crédito, mejorando el tiempo de respuestas y condiciones de los productos.	Generar un proceso de atención al cliente ágil y oportuno.
	Mejorar el proceso que permita el otorgamiento de crédito de manera oportuna, sin disminuir la calidad en el análisis de las operaciones crediticias.
	Generar medios de información que permitan transparentar las actividades de la Cooperativa.
Alcanzar una satisfacción del socio de al menos el 90% en el 2019.	Monitorear de manera permanente la satisfacción de los socios.
	Brindar atención de calidad en todos los niveles.
	Diseñar y aplicar técnicas de captación y de fidelización de clientes a través de servicios complementarios.
	Contar con información periódica de los productos y servicios que oferta la competencia.
Fortalecer y optimizar el sistema del talento humano en la Cooperativa, con un nivel de satisfacción laboral de al menos el 90% al 2019.	Determinación efectiva de puestos y cargos.
	Desarrollar un plan de carrera interno.
	Estructuración de un departamento de recursos humanos.
Fortalecer y optimizar el uso del sistema transaccional de la Cooperativa generando innovación tecnológica en beneficio de los socios.	Implementar un sistema de comunicación, vía sms cooperativa – socio
	Contar con una página web institucional para mejorar esquemas de información y acceso.

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

Elaborador por: Autora

Cuadro 26: Plan de acción de la cartera de crédito.

OBJETIVO 1	ESTRATEGIAS	FINALIDAD	ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	AÑOS DE EJECUCIÓN					
					2015	2016	2017	2018	2019	
Mejorar la calidad de cartera llegando al 2019 a una cartera en riesgo no mayor al 4%	Revisar y adecuar el proceso integral de crédito de manera periódica.	Contar con un manual adecuado para mejorar el proceso de concesión y recuperación de crédito.	Contar con un consultor especializado en créditos.	Área de créditos.	X	X	X	X		
			Análisis de reglamento de crédito vigente.							
			Reformar el manual de créditos.							
			Socialización entre los asesores de créditos y gerente.							
	Implementar esquema de formación programática permanente al equipo de crédito.	Contar con oficiales formados en gestión integral de crédito.	Desarrollo de los procesos de capacitación con apoyo externo de personas o empresas especialistas en el tema.		Área de gerencia.					X
	Definir parámetros de eficiencia de manejo de operaciones de crédito por tipo de oficial.	Distribuir y mantener un adecuado número de operaciones por oficial de crédito para una mejor gestión de créditos.	Revisión y análisis de las bases de datos de créditos.		Área de gerencia.				X	X
			Establecimiento de niveles de jerarquía de oficiales de crédito.							
			Conformar el equipo de manera adecuada, revisando las contrataciones del personal.							
	Definir e implementar un plan e incentivos para área de crédito, con una visión integral de la gestión de crédito.	Contar con un esquema salarial que incentive la gestión del área de crédito.	Establecimiento de políticas de sueldo variable por colocación, morosidad y gestión integral.		Área de gerencia.			X	X	X
Aplicación de un plan de incentivos de acuerdo a la política.										

Fuente: Plan de acción de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

Elaborador por: Autora

Cuadro 27: Plan de acción del fondeo de la institución.

OBJETIVO 2	ESTRATEGIAS	FINALIDAD	ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	AÑOS DE EJECUCIÓN				
					2015	2016	2017	2018	2019
Incrementar las captaciones del público cada año, mejorando la estructura de fondeo de la institución.	Revisar y adecuar el proceso integral de captaciones de manera periódica.	Contar con un manual adecuado para mejorar el proceso de captación.	Contar con un consultor especializado en créditos.	Área de créditos.		X	X	X	
			Desarrollar un manual de captaciones.						
			Socialización con el personal involucrado.						
	Definir e implementar un plan e incentivos para área de captaciones, con una visión integral de la gestión de captaciones.	Contar con un esquema salarial que incentive la gestión del área de captaciones.	Establecimiento de políticas de sueldo variable por gestión de captaciones.	Área de gerencia.			X	X	X
			Aplicación de un plan de incentivos de acuerdo a la política.						
	Contar con el área de atención al cliente.	Brindar mayor información a los socios y público en general que se atiende en la Institución.	Mejoramiento del servicio a los socios y público.	Área de gerencia.	X	X	X	X	X

Fuente: Plan de acción del fondeo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

Elaborador por: Autora

Cuadro 28: Plan de acción de la eficiencia administrativa.

OBJETIVO 3	ESTRATEGIAS	FINALIDAD	ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	AÑOS DE EJECUCIÓN				
					2015	2016	2017	2018	2019
Alcanzar una eficiencia administrativa (egresos, operaciones / total activo) al 2019 no mayor al 6%	Contar con los recursos financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.	Generación de activos productivos en la Cooperativa.	Contar con el personal necesario para la generación de negocio en colocaciones y captaciones.	Área de gerencia.			X	X	X
			Gestionar y conseguir fondeo externo para apoyar la colocación.						
			Desarrollar nuevos servicios financieros.						
	Mantener un esquema de control de egresos de la Cooperativa.	Reducir costos operativos.	Identificación de las partidas contables de mayor egreso e iniciar un proceso de control presupuestario.	Área de gerencia.				X	X
	Desarrollar e implementar un esquema de medición de cumplimiento de metas y objetivos de gerencia para determinar la eficiencia en el soporte y respuesta a las demás áreas de la Cooperativa.	Contar con un sistema de medición de eficiencia de la gerencia para su evaluación.	Definición de los procesos del área de gerencia.	Área de crédito.				X	X
Determinación e implementación un esquema de medición de eficiencia.									

Fuente: Plan de acción de la eficiencia administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

Elaborador por: Autora

Cuadro 29: Plan de acción de créditos.

OBJETIVO 4	ESTRATEGIAS	FINALIDAD	ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	AÑOS DE EJECUCIÓN				
					2015	2016	2017	2018	2019
Mejorar las condiciones de la prestación de los productos de crédito, mejorando el tiempo de respuestas y condiciones de los productos.	Generar un proceso de atención al cliente ágil y oportuno.	Lograr que los socios y clientes de la Cooperativa sientan superadas sus expectativas en la calidad, oportunidad y costo de los servicios recibidos.	Priorización de requisitos.	Área de créditos.	X	X	X	X	X
			Atención personalizada sin preferencias.						
	Mejorar el proceso que permita el otorgamiento de crédito de manera oportuna, sin disminuir la calidad en el análisis de las operaciones crediticias.	Otorgar los créditos en el momento oportuno.	Conocimiento de los ciclos de cultivo y la época de siembra.	Área de créditos.			X	X	X
			Conocimiento de los costos de inversión por hectárea de cada producto.						
	Generar medios de información que permitan transparentar las actividades de la Cooperativa.	Ser transparentes con la información a los clientes.	Conocimiento de los productos y procesos de la Cooperativa.	Área de gerencia.				X	X
			Comunicación a los clientes de manera asertiva.						

Fuente: Plan de acción de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

Cuadro 30: Plan de acción de la satisfacción de los socios.

OBJETIVO 5	ESTRATEGIAS	FINALIDAD	ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	AÑOS DE EJECUCIÓN				
					2015	2016	2017	2018	2019
Alcanzar una satisfacción del socio de al menos el 90% en el 2019.	Monitorear de manera permanente la satisfacción de los socios.	Tener información periódica sobre la satisfacción de los socios y clientes en relación con los servicios de la Cooperativa.	Aplicación de encuestas de satisfacción a socios y clientes de la Cooperativa.	Área de créditos.		X	X		
	Brindar atención de calidad en todos los niveles.	Contar con personal motivado y capacitado en atención al cliente.	Brindar capacitación al personal Evaluación el servicio de calidad que brinda el personal.	Área de gerencia.			X	X	X
	Diseñar y aplicar técnicas de captación y de fidelización de clientes a través de servicios complementarios.	Diseñar y poner en marcha herramientas que apoyen la captación y fidelización de los clientes.	Mejoramiento de los canales tecnológicos de los servicios y productos de la Cooperativa.	Área de gerencia.					X
	Contar con información periódica de los productos y servicios que oferta la competencia.	Medir los productos y servicios de la Cooperativa con la competencia.	Realización de visitas con clientes de otra institución para conocer los productos y servicios de la competencia.	Área de créditos.				X	X

Fuente: Plan de acción de la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

Elaborador por: Autora

Cuadro 31: Plan de acción del talento humano.

OBJETIVO 6	ESTRATEGIAS	FINALIDAD	ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	AÑOS DE EJECUCIÓN				
					2015	2016	2017	2018	2019
Fortalecer y optimizar el sistema del talento humano en la Cooperativa, con un nivel de satisfacción laboral de al menos el 90% al 2019.	Determinación efectiva de puestos y cargos.	Mejorar el servicio de atención al cliente.	Establecimiento de un sistema de reclutamiento y selección de personal.	Área de gerencia.	X	X			
	Desarrollar un plan de carrera interno.	Mejorar la retención del personal.	Diseño de un sistema de evaluación del desempeño.	Área de gerencia.	X	X	X		
	Estructuración de un departamento de recursos humanos.	Contar con un departamento que apoye la administración del recurso humano institucional.	Profesionalización de herramientas técnicas.	Área de gerencia.				X	X

Fuente: Plan de acción del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

Elaborador por: Autora

Cuadro 32: Plan de acción de innovación tecnológica.

OBJETIVO 7	ESTRATEGIAS	FINALIDAD	ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	AÑOS DE EJECUCIÓN				
					2015	2016	2017	2018	2019
Fortalecer y optimizar el uso del sistema transaccional de la Cooperativa generando innovación tecnológica en beneficio de los socios.	Implementar un sistema de comunicación, vía sms cooperativa-socio.	Servirá como un recordatorio para pagos.	Analizar el tema conjuntamente con proveedores del sistema.	Área de gerencia.	X	X	X		
	Contar con una página web institucional para mejorar esquemas de información y acceso.	Contar con información en línea para un mejor servicio a los clientes	Concluir la página web de la Institución y mantener avisos y noticias actuales.	Área de gerencia.		X	X		

Fuente: Plan de acción de innovación tecnológica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

4.2. Discusión.

La utilización de métodos de investigación en el desarrollo de este trabajo, fue fundamental para conseguir respuestas con respecto al tema de investigación. Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

En la Cooperativa Juan Pio de Mora no existe un Plan Estratégico que ayude a que la institución brinde un mejor servicio a los clientes y que sea competitiva alcanzando así el éxito y desarrollar un papel muy importante en la sociedad, lo que concuerda con **(Herrera, 2012)** quien define al Plan Estratégico como la carta de navegación de toda compañía, institución, entidad o unidad productora de bienes y servicios que sirve para encausar los esfuerzos de sus integrantes en procura de lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad, que debe ser socializado a toda la empresa para que sus miembros sepan cual es el camino a seguir, el Plan Estratégico debe de ser cuantitativo, específico y con un horizonte de tiempo definido para poder lograr las metas y objetivos establecidos en el mismo.

Los colaboradores de la Cooperativa Juan Pio de Mora conocen la misión, visión, y objetivos institucionales, esto es fundamental al momento de conseguir y mantener un gran número de socios. Los clientes son la razón de ser de una Institución, lo que concuerda con **(Thompson I Peteraf, 2012)**, quien señala a la vision estratégica como la acción que define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar a donde vamos y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio, la misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí”, el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la vision y misión en objetivos de desempeño específicos, los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles y contienen una fecha límite para su consecución. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración.

La gerente de la Cooperativa considera que un Plan Estratégico es importante al momento de tomar decisiones, lo que concuerda con **(Garcia Santillan, 2010)**, la toma de decisiones es la selección de un curso de acción en varias alternativas; constituyendo la esencia misma de la planeación, los administradores de una empresa deben tomar decisiones adecuadas

sobre la base de la racionalidad limitada. Deben tomarlas a la luz de todo lo que pueden saber de una situación, aunque esto no equivalga a todo lo que sería ideal que supieran.

El servicio que ofrece la Cooperativa a los clientes no es de calidad, los créditos son lentos y no existe un departamento de atención al cliente lo que concuerda con, **(Ibañez, 2010)**, quien considera que la calidad de los servicios permite rescatar la confianza de una institución y nos conmueve a construir una institución socialmente responsable (misión, servicios), una buena relación con los clientes garantiza la satisfacción del consumidor y aproxima a conocer sus verdaderas necesidades para atenderlas de manera adecuada.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

De acuerdo a la investigación efectuada se pudo plantear las siguientes conclusiones:

- ✓ En la institución se presentan algunas falencias en la administración tales como respuestas tardías en los créditos, bajo nivel de competitividad en el mercado, no se toma en cuenta a todos los funcionarios para los proyectos que se realizan en la institución, estas falencias se conocieron luego de realizar un análisis minucioso de la situación actual. Se estableció la matriz foda para lograr que la Cooperativa tenga un direccionamiento estratégico.
- ✓ Se realizó el diagnóstico situacional pertinente, en la cual se determinó que la Cooperativa no aplica un plan en el desarrollo de su actividad, por lo cual no pueden prever los problemas antes de que surjan y afrontarlos antes de que se agraven, por lo cual sin un plan estratégico no pueden reconocer las oportunidades seguras y riesgosas.
- ✓ La falta de un plan estratégico en la Cooperativa Juan Pio de Mora ha incidido negativamente en la gestión administrativa, no cuenta con estrategias, políticas, planes de acción, lo cual ha producido falta de compromiso del talento humano que labora en la institución.

5.2. Recomendaciones.

De acuerdo a la investigación desarrollada se conoció los diferentes problemas que afectan a esta institución y se recomienda para su mejor desarrollo lo siguiente:

- ✓ Analizar periódicamente la situación organizacional y funcional de la Cooperativa, con el fin de evitar falencias y factores de riesgo como: respuestas tardías en los créditos, bajo nivel de competitividad en el mercado, los funcionarios no participan en los proyectos que se realizan en la institución, para que la Cooperativa tenga éxito debe existir el involucramiento de todas las personas de la organización y no únicamente del nivel directivo.
- ✓ La Cooperativa Juan Pio de Mora debe tener en cuenta que es importante identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de la matriz FODA ya que mediante ella se podrán gestionar todo los cambios organizacionales y de esta manera proporcionar un adecuado ambiente laboral, el cual es necesario para mejorar las actividades y su nivel competitivo.
- ✓ La empresa debe establecer estrategias y planes de acción adecuados que estén acorde con sus funciones es decir que debe encontrar diferentes técnicas para buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes, logrando como resultado la fidelidad de cada uno de ellos y de este modo la Cooperativa podrá seguir mejorando los procesos de sus actividades dentro del mercado nacional.
- ✓ Establecer un buzón de sugerencias donde los socios den a conocer sus opiniones, esto ayudara a controlar el desempeño y servicio que ofrecen los funcionarios de la institución. También se recomienda implementar un cajero automático y replantear el horario de atención al público de la Cooperativa.
- ✓ Que los funcionarios del Departamento de Crédito se desenvuelvan mejor en su cargo otorgando créditos con mayor rapidez ya que los clientes son impacientes en la espera. Esto mejorara la calidad de servicio y su nivel de competencia.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1. Literatura Citada.

Bergue Den, Edgar Van (2010), Gestión y gerencia empresariales, Editorial ecoe ediciones, 2da edición, Bogotá - Colombia página 81.

Daft Richard L, Marcic Dorothy (2011), Introduccion a la Administración, Editorial cengage learning, páginas 170, 175, 176.

Delgado Castillo, Héctor (2011), Administración Estratégica, Editorial trillas, página 137.

García Santillán, A (2010), Administración Financiera, Editorial electrónica gratuita.

Gregory G Dess, Lumpking Eisner Alan B (2011), Administración Estratégica, Editorial McGrawHill, página 44.

Hall, R (2011), Organizaciones, Prentice-Hall Hispanoamérica, México, página 62.

Heinz Weihrich, Mark Cannice y Karen Hanah (2012), Una Perspectiva global y empresarial, Editorial McGrawHill/interamericana, 14ava edición, México, páginas 113, 136.

Ibáñez Luis, Orlando Ortiz (2010), Plan de desarrollo institucional.

Martínez Pedros & Milla Gutiérrez (2009), La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, Editorial Díaz de Santos, Madrid - España, páginas. 13, 14.

Münch, Lourdes (2010), Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, Editorial pearson educación, 1ra edición, México, página 221.

Palacios Acero, Luis Carlos (2012), Estrategias de creación empresarial, editorial ecoe ediciones, 1ra edición, Bogotá - Colombia, página 104.

Palacios Blanco, José Luis (2012), Administración de la calidad, Editorial trillas, 2da edición, México, páginas 110, 111.

Ponce (2011), Planeación, 3ra edición. Perú, página. 18.

Prieto Herrera, Jorge Eliécer (2012), Gestión estratégica organizacional, Editorial ecoe ediciones, 4ta edición, Bogotá - Colombia, páginas 98, 119, 120.

Ramírez Cardona, Carlos (2010), Fundamentos de Administración, Editorial ecoe ediciones, páginas 23, 24.

Sainz (2012), El Plan Estratégico en la práctica, 3ra edición, España, páginas. 39, 43.

Stephen Robbins, Coulter Mary (2010), Administración, Editorial pearson educación, páginas 144, 146.

Thompson I Peteraf, Gamble I Strickland (2012), Administración Estratégica, Editorial McGrawHill, páginas 22, 26, 37, 38.

Zambrano (2010), Planificación Estratégica presupuesto y control de la gestión pública, 1ra edición, Caracas-Venezuela, página. 37, 84.

6.2. Linkografía.

Autor. Eumed net. Año (2012), Tema (en línea). Desarrollo Institucional. Consultado 12 de Agosto del 2015. Disponible en: <http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/jgvh.htm>.

Autor. Ediciones Legales, Año (2015), Tema (en línea). Ediciones Legales. Consultado 13 de Agosto del 2015. Disponible en: <http://www.edicioneslegales-informacionadicional.com/leyes/leysistemafinancieroultima.pdf>.

CAPÍTULO VII

ANEXOS

ANEXO 1

7.1. ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA AGENCIA
QUEVEDO, PERIODO 2015-2018”**

Investigadora: Egda. Cindy Katherine Murillo Barboza

Objetivo: Identificar la situación de la Cooperativa Juan Pio de Mora, mediante la aplicación de la presente entrevista para determinar la importancia de un Plan Estratégico para la institución.

Instrucciones: El éxito de esta investigación dependerá de la honestidad y sinceridad de sus respuestas, la cual es muy importante para el cumplimiento de los objetivos.

1. ¿De qué manera usted se hizo socio de la Cooperativa Juan Pio de Mora?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Recomendación de familiares | <input type="checkbox"/> |
| Recomendación de amigos | <input type="checkbox"/> |
| Publicidad | <input type="checkbox"/> |
| Empleado | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cómo considera usted el Servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Deficiente

3. ¿Cree usted necesario que la Cooperativa Juan Pío de Mora elabore un Plan Estratégico para el mejor desempeño de la entidad?

- Si
- No

4. ¿Cuáles son los horarios que usted desearía que atendiera el departamento de créditos de la Cooperativa para sus beneficios personales?

- 08:H00 a 13:H00
14:H00 a 17:H00
- 08:H00 a 13:H30
14:H00 a 17:H30
- 08:H00 a 14:H00
14:H00 a 18:H00

5. ¿Conoce usted si existe en la Cooperativa un buzón de sugerencias?

- Si
- No

6. ¿Conoce sobre los planes o proyectos que se ejecutan en la Cooperativa Juan Pio de Mora?

Si

No

7. ¿Cómo considera los incentivos que se le han otorgado por sus pagos puntuales?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Deficiente

8. ¿Cómo califica usted la tasa de interés que cobra la Cooperativa por los préstamos que usted realiza?

Alta

Baja

Normal

9. ¿Desearía usted que se implementara el servicio de cajero automático en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora?

Si

No

10. ¿Cuándo solicita créditos a la Cooperativa Juan Pio de Mora estos son atendidos en forma?:

Rápida

Lenta

Normal

ANEXO 2

7.2. ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA AGENCIA
QUEVEDO, PERIODO 2015-2018”**

Investigadora: Egda. Cindy Katherine Murillo Barboza

Objetivo: Conocer el criterio que tienen los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora de la Ciudad de Quevedo respecto a la institución.

Instrucciones: El éxito de esta investigación dependerá de la honestidad y sinceridad de sus respuestas, la cual es muy importante para el cumplimiento de los objetivos.

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Cooperativa?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> |
| 3 a 5 años | <input type="checkbox"/> |
| 5 a 7 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 7 años | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

- Primaria
- Secundaria
- Tecnología
- Tercer Nivel
- Cuarto Nivel

3. ¿Conoce usted si la Cooperativa tiene actualmente elaborado un Plan Estratégico para el desarrollo institucional?

- Si
- No

4. ¿Se ha socializado la política institucional como la visión, misión y objetivos de la Cooperativa Juan Pio de Mora?

- Si
- No

5. ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrece la Cooperativa Juan Pio de Mora a sus clientes?

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

6. ¿Ha participado usted en la elaboración de planes o proyectos de la Cooperativa Juan Pio de Mora?

Si

No

7. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación y asistencia técnica en la actividad que usted desempeña?

Siempre

Nunca

Rara vez

8. ¿Acogen las propuestas que usted realiza para la elaboración de proyectos de la entidad?

Si

No

9. ¿Ha tenido algún inconveniente al momento de atender a un cliente de la Cooperativa?

Si

No

10. ¿Con qué frecuencia se efectúan sesiones de trabajos entre la gerenta y los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora?

Semanal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

ANEXO 3

7.3. ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA AGENCIA
QUEVEDO, PERIODO 2015-2018”**

Investigadora: Egda. Cindy Katherine Murillo Barboza

Objetivo: Conocer el criterio que tienen los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora de la Ciudad de Quevedo respecto a la institución.

Instrucciones: El éxito de esta investigación dependerá de la honestidad y sinceridad de sus respuestas, la cual es muy importante para el cumplimiento de los objetivos.

- 1. ¿Considera usted necesario la elaboración un Plan Estratégico para el desarrollo de la entidad?**

2. ¿Considera usted que tener un Plan Estratégico es una herramienta importante para la toma de decisiones?

3. ¿Cree usted que existen desventajas al no tener un Plan Estratégico?

4. ¿Considera ventajoso la utilización de una técnica en donde los usuarios den a conocer sus opiniones?

5. ¿La Cooperativa tiene actualmente identificada la misión, visión y objetivos?

6. ¿Cree usted que las personas que trabajan en esta Cooperativa conocen bien sus tareas o funciones?

7. ¿Se capacita periódicamente al personal que labora en la Cooperativa Juan Pío de Mora?

8. ¿Qué tipos de crédito otorga la Cooperativa?

9. ¿Considera usted que los créditos son atendidos de manera ágil?

10. ¿Qué estrategias utilizaría usted para conseguir tener más socios en la Cooperativa?

11. ¿Al final de un periodo económico se analiza los resultados obtenidos y se planifica en base a ello para el próximo período?

ANEXO 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Quevedo, 18 de Septiembre del 2015.

Ing: Isabel Loor Granda

GERENTA DE LA COOPERATIVA JUAN PIO DE MORA

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo de parte Cindy Katherine Murillo Barboza portadora de cédula de identidad número 120567191-8, estudiante de la carrera Ingeniería en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, me dirijo a usted y por su digno intermedio a quien corresponda para solicitar el permiso para realizar el Proyecto de Investigación: “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA AGENCIA QUEVEDO, PERIODO 2015-2019”, requisito para la obtención del título profesional.

Por la atención a la presente me despido de usted, no sin ante desearle éxito en su gestión al frente de tan noble institución.

Atentamente

.....
Cindy Katherine Murillo Barboza
ESTUDIANTE

ANEXO 5



CERTIFICACIÓN

Ing: Isabel Loor Granda

GERENTA DE LA COOPERATIVA JUAN PÍO DE MORA

CERTIFICO:

Que la señorita egresada, Cindy Katherine Murillo Barboza, realizó el Trabajo de Investigación: “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PÍO DE MORA AGENCIA QUEVEDO, PERIODO 2015-2019”

La señorita egresada puede hacer uso del presente documento como mejor estime a sus intereses.

Atentamente

Ing: Isabel Loor Granda

ANEXO 6

7.6. Nómina de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

Nº	Nombres de socios	Nº	Nombres de socios
1	RAMOS VALVERDE MIGUEL EDUARDO	38	SANCHEZ CORDOVA NARCISA SEPTIMIA
2	GARCIA PONCE SEGUNDO FELIPE	39	PILAY MADRIL ROSA ELENA
3	MESTANZA BARRAGAN JOSE CAMILO	40	HERNANDEZ REYES ABAD
4	MESTANZA LOPEZ SAIDA IMELDA	41	JIMENEZ MOREJON LEONOR ALEXANDRA
5	MENA MOYA VERONICA MARICELA	42	LEON QUINTO WILSON ORLANDO
6	GARCIA MONAR GERMANIA MORAYMA	43	MENDIETA LUIS ENRIQUE
7	CORTEZ NOBOA MARITZA GIOCONDA	44	CARVAJAL ALVAREZ FLAVIO ESTUARDO
8	LOOR GRANDA ISABEL CRISTINA	45	RIVAS MERO LORENZO AGUSTIN
9	CARVAJAL SANCHEZ MARIA GABRIELA	46	SABANDO CEDENO ANGELICA MARIA
10	BALSECA CASTANEDA KATTY ELIZABETH	47	BALLESTEROS ESPINOZA BEATRIZ MARGOTH
11	SANCHEZ CORDOVA ADELAIDA JACQUELINE	48	ZAMBRANO GILER MIGUEL RAYMUNDO
12	VALLEJO ZAMBRANO ROSA JOSEFINA	49	TACURI MENDOZA AUSTREBERTA MARINA
13	VENEGAS PEREZ MARIO ENRIQUE	50	BRAVO ESPINOZA ESPERANZA CLARIBEL
14	CASTELLANO ALARCON MARIBEL LUCY	51	CORTEZ MERA NARCISA DEL PILAR
15	LOPEZ MORA GUSTAVO DAVID	52	MARTINEZ MEZA JUAN BAUTISTA
16	JIMENEZ PALMA LAURA ESTHER	53	LEON PLUA MARIA FERNANDA
17	MONTENEGRO JIMENEZ FRANK JACKSON	54	CHERREZ RODRIGUEZ BLANCA FLOR
18	ALVARADO MORANTE BLANCA ROSA	55	MERA MONTERO ODERAY AMPARO
19	NUNEZ ALVAREZ YENNY VIOLETA	56	MONTES BUSTAMANTE KERLY YOMAIRA
20	CASTRO MONTENEGRO CLEMENCIA TANYA	57	ALVAREZ ALVAREZ STALIN MIGUEL
21	PONCE CASTRO RAFAEL LUBER	58	VEGA GONZALEZ AQUILINA EMMA
22	JIMENEZ PALMA MIRIAM ROSARIO	59	PONCE SANCHEZ MARIUXI ALEXANDRA
23	JACOME CARRANZA DIANA ELIZABETH	60	SANTILLAN GUEVARA NATIVIDAD ENRIQUETA
24	VENEGAS PEREZ YULIANA ELIZABETH	61	ZAPATA LUCIO NELLY MERCEDES
25	MORANTE MANOBANDA LAURA ELIZABETH	62	RUIZ NAVARRETE SEVERO FAUSTINO
26	JIMENEZ PALMA ESPERANZA AMANDA	63	BARAHONA YEPEZ DIANA ISABEL
27	AREVALO TRONCOSO JUANA AMELIA	64	CASTILLO TELLO SANTA INES
28	GAVILANEZ MOLINA ROSA ELENA	65	CASTRO MACIAS GALO LIMBER
29	PINO MURILLO ALICIA GRACIELA	66	ORTEGA MORAN LUZ BRIGIDA
30	TAPIA ARIA DELFINA DE JESUS	67	HERRERA TORRES ADOLFO NICEAS
31	GARCIA PONCE NAPOLEON	68	REMACHE MONAR GLADYS DE LAS MERCEDES
32	MONTUFAR SOLORZANO SALLY CLAUDINA	69	HERRERA GALLO JUAN FRANCISCO
33	SANCHEZ BAJANA MARCO ARTURO	70	HERRERA COELLO JUAN CARLOS
34	CAMPOS SANTANA FANNY DIANA	71	MANOBANDA RODRIGUEZ JOSE EMILIO
35	CABEZAS YEPEZ MILTON DEARLES	72	JIMENEZ AVILA ROSA MARGARITA
36	GUEVARA SANTANA FREDDY JAVIER	73	VILLEGAS ALVAREZ MARIA GUADALUPE
37	MUNOZ GAVILANES MARIA ALBERTINA	74	VILLALTA BARCO JULIO DANIEL

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora

Elaborador por: Autora

N°	Nombres de socios	N°	Nombres de socios
75	MATUTE ESPINOZA ANA PAULINA	115	ZAMBRANO GILER OLEVIDE GIOCONDA
76	PETAO OLVERA LUIS QUIMO	116	VARGAS MUNOZ JANET ANGELICA
77	MOGRO ALVARADO MARIA ANTONIETA	117	CANSING MENDOZA AURELIO ASCISCLO
78	OCAMPO LOZANO WILMER GUSTAVO	118	PEREZ BONILLA CRISTIAN ANTONI
79	SIMBA OCHOA ROSA HORTENCIA	119	CEVALLOS MALA BREDY ROBERTO
80	MAZON SANTILLAN ALINE SUZETE	120	CEDENO CEVALLOS DEISY DEL JESUS
81	BEJARANO LUNA CRISTHIAN DAVID	121	MACIAS SABANDO MARIA DEL ROSARIO
82	MARQUEZ MOREIRA FABIOLA YOLANDA	122	NICOLA HURTADO ANGELA BEATRIZ
83	CARRANZA HERRERA RAUL VICENTE	123	MENDOZA VERA FRANKLIN EDUARDO
84	SANTILLAN MARMOLEJO HENRY WILLIAMS	124	MACIAS CORTEZ CARMEN HERLINDA
85	PALMA ALVARADO JOSE LENIN	125	TORRES ALARCON ANGEL ARECIO
86	MINDIOLA CARRILLO MIRIAN MARLENE	126	ANZULES CHINCHAY BENITA PIEDAD
87	YEPEZ CHOEZ MERCY ALEXANDRA	127	BOSQUEZ BARRAGAN DELIDA FABIOLA
88	ESTUPINAN LOOR DIANA CAROLINA	128	BARRO CARRERA ELVA LEONOR
89	MORANTE ALVARADO VILMA ARACELIE	129	TORO MONAR SEGUNDO MANUEL
90	HARO SOLIS ANA CRISTINA	130	YANEZ GUZMAN ROSA EDELMIRA
91	MOLINA MENA LUISA PIEDAD	131	PAZMINO DUCHE WELLINGTON JAVIER
92	BRIONES MINDIOLA MARCOS RICARDO	132	PERALTA PENAFIEL ROCIO DEL PILAR
93	RODRIGUEZ PINARGOTE RAMON OSCAR	133	CEDENO SALAZAR PABLO MODESTO
94	LITUMA PINEDA ROSA INES	134	GARCIA GAMBOA Y ADIRA ELIZABETH
95	ZAMORA OLIVO ISIDORO ALEJANDRO	135	ZAMBRANO ALMEIDA ROSA ESTHER
96	RODRIGUEZ PEREZ FREDDY ANTONIO	136	IZQUIERDO MACIAS NARCISA VIOLETA
97	BUSTILLOS ZAMORA LUZ ELINA	137	ALBAN MORETA MARCIA GUADALUPE
98	CAMPOVERDE ANALUISA JULIAN ALFONSO	138	JARAMILLO CRUZ JULIO CESAR
99	SANCHEZ BUSTAMANTE ZOILA DELIA	139	BONO SOLIDARIO QUEVEDO
100	ORBEA PENAFIEL NELSON GILBERTO	140	LOPEZ CASTRO WILMER STALIN
101	AGUAYO VERA TEODORICA GENOVEVA	141	CEDENO GANCHOZO RAUL HERACLITO
102	GARCIA RUANO WILFRIDO NAPOLEON	142	CAICEDO MORAN GLENDA ELIZABETH
103	SANCHEZ MOSQUERA CONSUELO DE LOURDES	143	SABANDO FERRIN SERENA SEFERINA
104	GUANIN BAZURTO JUANA MERCEDES	144	ALMAGRO MAYORGA SEMIRAMIS DE LOURDES
105	VINSA CORONEL MARTHA CECILIA	145	VASCO GUERRA BETTYS LORENA
106	MUNOZ ORTEGA CECILIA MARJORIS	146	MARCILLO MENDIETA DIANA MARIA
107	ALARCON PINTO ENRIQUE LONDRES	147	MENDOZA MUNOZ PEDRO / YANINE MENDOZA
108	BRAVO PAREDES CHRISTIAN PAUL	148	AVILES RODRIGUEZ MANUELA DE FATIMA
109	CARRERA CASTRO ANGELA MARIA	149	ACOSTA SALVATIERRA ROCIO AMARILIS
110	BALSECA CASTANEDA KEVYN DANIEL	150	CASTILLO BANO CARMEN PATRICIA
111	PINOS ALBAN EDISON ALEJANDRO	151	JACHO TOAPANTA LUIS GEOVANNY
112	MARIN ZAMBRANO HANIBAL RICARDO	152	PENAFIEL BORJA WILSON ALADINO
113	CADENA SANCHEZ JOSE MARCIAL	153	MONTIEL RUBIO LIBIA ELVIRA
114	SILVA GAIBOR MARIA EDELINA	154	QUINTANA CEDENO ERINALDO JOSE

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

Elaborador por: Autora

N°	Nombres de socios	N°	Nombres de socios
155	MUNOZ LECARO ELOY ROBERTO	193	LOOR GRANDA FERNANDO MANUEL
156	MAZON CERCADO ANGEL ROSENDO	194	ESPINOZA CARDENAS ARTEMIO BOLIVAR
157	LECARO MARTINEZ CELIA MARIA	195	CASTILLO ARANA MONICA YADIRA
158	CHACHA MORA JOAQUIN BERNARDINO	196	PEREZ CHEVEZ ANTONIA IRENE
159	VALVERDE JURADO ELVA ALEJANDRINA	197	MINO TAPIA DIANA DURVIS
160	DUCHE RODRIGUEZ MARIANA DE JESUS	198	PEREZ PENAFIEL GREGORIO RIGOBERTO
161	GALLO SALAZAR CLARA VINELDA	199	COELLO PINO DORIS JACQUELINE
162	ORELLANA MANTUANO CRISTOBAL COLON	200	LAJE COELLO NILO EUSEBIO
163	ROMERO SANCHEZ DANNY ALEXANDER	201	RAMOS GAIBOR PAULO CESAR
164	CANTOS JURADO ELVIRA ALEXANDRA	202	MENDOZA MOREIRA GLENDA ALEXANDRA
165	QUILLIGANA CHITO MARIA ROSARIO	203	REYES HIDALGO EDGAR MESIAS
166	SANCHEZ RIVERA MARIA DE JESUS	204	ALVEAR CANDELARIO JAVIER ALBERTO
167	SILVA CASTANEDA ROSANA ELIZABETH	205	SIMBA OCHOA NOEL EUSEBIO
168	TAPIA ARIAS RUTH ISABEL	206	REYES ZAMBRANO MARIA VIVIANA
169	HOLGUIN JIMENEZ EDUARDO ROSENDO	207	BARREIRO RUIZ CARMEN JOSEFINA
170	TIGRERO GAVILANEZ JIME EFREN	208	CERVANTES DE LA CRUZ VICTOR DANIEL
171	LEON ESPANA LASTENIA MARIBEL	209	RUIZ AGUILAR VICTORIA MARISOL
172	RAMOS GAIBOR KAROLL VANESSA	210	SALTOS RIVERA MIREYA MERCEDES
173	NAVARRETE MOREIRA CINDY PAMELA	211	SANCHEZ ALAY ERNESTO FLORENCIO
174	RIVERA SEVILLANO VICENTA EDUVIE	212	HIDALGO MORA ZOILA MIRIAM
175	CABEZAS MORAN YOLANDA VANESSA	213	RIVERA ALAVA JOSE GILBERTO
176	ARMIJOS FLORES LUIS OSWALDO	214	ALVAREZ RIVERA JOHANNA ROCIO
177	RAMIREZ CHAVEZ ELICEO	215	QUIJANO INSUASTI LUIS GABRIEL
178	CEDENO SALTOS BAYRON RAMON	216	GILER MANZABA MARIA AUXILIADORA
179	SOLEDISPA CEDENO KARINA ALEXANDRA	217	HERRERA GALLO SANTOS MAGDALENA
180	INIGUEZ MALDONADO DUNIA CECILIA	218	CARRIEL CORTAZA FREDY ENRIQUE
181	TITO NAPA MARJORIE ALEXANDRA	219	TOALA SUDARIO MONICA KARINA
182	MUNOZ MUÑOZ JOSE ESTUARDO	220	MARTINEZ SARABIA JUAN ARTUTO
183	ALVAREZ RECILLO MARCO ANTONIO	221	RIOFRIO SUAREZ KELVIN LIDER
184	GONZALEZ VELEZ MARTIN ARMANDO	222	VELIZ SANCHEZ BETTY TERESA
185	LOOR MANJAREZ JAIRO JOSUE	223	CELLAN CARRIEL LOLA CONES
186	ABRIL COLOMA JOSE WELLINGTON	224	MONCAYO ALMEIDA FRANKLIN JOSE
187	ARREAGA HUAACON ROSA MERCEDES	225	BENAVIDES PANCHANA JOHANNA ALEXANDRA
188	MEZA CHICA MATEO ALEJANDRO	226	MONTIEL RUBIO ROSENDO EDUARDO
189	BRAVO MORA EFREN OMAR	227	CHOEZ BRAVO ALBA MONCERRATE
190	MACIAS RIVERA RINA ISOLINA	228	MONTIEL MONTIEL ANGELICA MARIA
191	GARCIA MACIAS RINA ANTONIETA	229	PINCAY ORTEGA MARIA JACQUELINE
192	GARCIA MACIAS ROSA MARIBEL	230	PENA ERAZO RONALD ALEXANDER

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora

Elaborador por: Autora

ANEXO 7

7.7. Fotos.



Entrevista a la Gerente Ing: Isabel Loor Granda



Entrevista al Asesor de Crédito Sr: Miguel Zambrano



Entrevista al Asesor de Crédito Ing: Washington Pilco



Entrevista a la Cajera Ing: Angélica Campuzano