



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO
TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA., DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA PARA EL PERÍODO 2017-2020.

AUTOR:

IVÁN VINICIO TUZA CUJI

AMBATO - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Iván Vinicio Tuza Cuji, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y, una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Letty Karina Elizalde Marín

DIRECTORA

Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Tuza Cuji Iván Vinicio, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos u originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 04 de julio de 2017

Tuza Cuji Iván Vinicio
C.C. 180515504-9

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a Dios, autor de mi existencia por darme cada día vida, salud y sabiduría para haberme permitido alcanzar esta meta en mi vida.

A mis padres y hermanos que han sido mi mayor fuente de apoyo y motivación para seguir adelante en cada momento de mi vida con sus palabras sabias para aconsejarme y corregir mis errores con paciencia y amor.

Los amo con mi vida.

Iván Vinicio Tuza Cuji

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios, por bendecirme con sabiduría para llegar hasta donde he llegado, y hacer realidad un sueño anhelado.

Quiero expresar así también mis más sinceros agradecimientos a mis padres y hermanos por su gran esfuerzo y sacrificio por el bienestar y educación, quienes depositaron su confianza en mí.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme brindado la oportunidad de realizar mis estudios profesionales, en la facultad de Administración de Empresas.

A todos mis profesores en mi vida académica, por sus conocimientos y enseñanzas que me fortalecieron en mi vida profesional.

Iván Vinicio Tuza Cuji

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----------|
| Portada..... | i |
| Certificación del tribunal | ii |
| Declaración de autenticidad..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Índice general..... | vi |
| Índice de ilustraciones | ix |
| Índice de cuadros | x |
| Índice de tablas | xi |
| Índice de gráficos..... | xii |
| Índice de anexos..... | xii |
| Resumen..... | xiii |
| Abstract..... | xiv |
| Introducción | 1 |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.1.1 Formulación del problema | 4 |
| 1.1.2 Delimitación del problema..... | 4 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN..... | 4 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 5 |
| 1.3.1 Objetivo General..... | 5 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 6 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 7 |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS | 7 |
| 2.1.1 Antecedentes Históricos..... | 7 |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 10 |
| 2.2.1 Administración..... | 10 |
| 2.2.2 Proceso Administrativo..... | 11 |
| 2.2.3 Planeación | 14 |
| 2.2.4 Planeación Estratégica | 15 |
| 2.2.5 Características de la Planeación Estratégica | 18 |

| | | |
|---------------------------------------|--|----|
| 2.2.6 | Descripción y comentario de los elementos del plan estratégico | 19 |
| 2.2.7 | Misión | 20 |
| 2.2.8 | Visión..... | 22 |
| 2.2.9 | Objetivos | 23 |
| 2.2.10 | Metas | 24 |
| 2.2.11 | Estrategias | 24 |
| 2.2.12 | Plan de mercadotecnia | 27 |
| 2.2.13 | Análisis FODA..... | 29 |
| 2.2.14 | Proceso de adquisición..... | 30 |
| 2.3 | IDEA A DEFENDER..... | 31 |
| 2.3.1 | Idea a defender General | 31 |
| 2.4 | VARIABLES..... | 31 |
| 2.4.1 | Variable Independiente | 31 |
| 2.4.2 | Variable Dependiente..... | 31 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | | 32 |
| 3.1 | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN..... | 32 |
| 3.1.1 | Cualitativo..... | 32 |
| 3.1.2 | Cuantitativo..... | 32 |
| 3.2 | TIPOS DE INVESTIGACIÓN..... | 32 |
| 3.2.1 | Exploratorio | 32 |
| 3.2.2 | De campo | 32 |
| 3.2.3 | Descriptivo..... | 33 |
| 3.3 | MÉTODOS, TÉCNICAS, E INSTRUMENTOS..... | 33 |
| 3.3.1 | Métodos..... | 33 |
| 3.3.2 | Técnicas de investigación | 34 |
| 3.4 | POBLACIÓN Y MUESTRA | 34 |
| 3.4.1 | Población..... | 34 |
| 3.4.2 | Muestra | 35 |
| 3.5 | ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 35 |
| 3.6 | VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER..... | 45 |
| CAPÍTULO IV MARCO PROPOSITIVO..... | | 47 |
| 4.1 | TÍTULO:..... | 47 |
| 4.2 | CONTENIDO DE LA PROPUESTA | 47 |
| 4.2.1 | Matriz FODA | 47 |

| | | |
|--------|------------------------------|-----|
| 4.2.2 | Análisis FODA..... | 58 |
| 4.2.3 | Misión | 78 |
| 4.2.4 | Visión..... | 79 |
| 4.2.5 | Valores | 81 |
| 4.2.6 | Principios | 82 |
| 4.2.7 | Objetivos Estratégicos | 82 |
| 4.2.8 | Estrategias | 84 |
| 4.2.9 | Proyecciones | 102 |
| 4.2.10 | Presupuesto | 120 |
| | CONCLUSIONES | 122 |
| | RECOMENDACIONES..... | 123 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 124 |
| | ANEXOS | 126 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: El proceso administrativo. | 14 |
| Ilustración: 2 Creación de alineación..... | 17 |
| Ilustración 3: Características de la planeación estratégica..... | 18 |
| Ilustración 4: Elementos del Plan Estratégico | 20 |
| Ilustración 5: Proceso para definir la misión del negocio..... | 21 |
| Ilustración 6: Visión del futuro. | 22 |
| Ilustración 7: Características de los objetivos..... | 23 |
| Ilustración 8: Ubicación de las estrategias y tácticas..... | 24 |
| Ilustración 9; Agentes que intervienen en la vida organizacional. | 26 |
| Ilustración 10: Alcances del plan estratégico de mercadotecnia. | 27 |
| Ilustración 11: Qué es plan de mercadotecnia. | 28 |
| Ilustración 12: Modelo de matriz FODA | 30 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1: Fortalezas..... | 47 |
| Cuadro 2: Debilidades | 50 |
| Cuadro 3: Oportunidades | 53 |
| Cuadro 4: Amenazas..... | 56 |
| Cuadro 5: Análisis FODA..... | 58 |
| Cuadro 6: Manual de funciones de la Asamblea General de Representantes..... | 62 |
| Cuadro 7: Manual de funciones del Consejo de Administración. | 64 |
| Cuadro 8: Manual de funciones del Consejo de Vigilancia..... | 65 |
| Cuadro 9: Manual de funciones del Gerente. | 67 |
| Cuadro 10: Manual de funciones del Jefe de Agencia..... | 69 |
| Cuadro 11: Manual de funciones del Contador. | 70 |
| Cuadro 12: Manual de funciones del Auxiliar Contable. | 71 |
| Cuadro 13: Manual de funciones del Jefe de Crédito..... | 73 |
| Cuadro 14: Manual de funciones del Asesor de Crédito. | 74 |
| Cuadro 15: Manual de funciones del Asesor de Inversiones..... | 76 |
| Cuadro 16: Manual de funciones de la Cajera..... | 77 |
| Cuadro 17: Misión Propuesta. | 79 |
| Cuadro 18: Visión Propuesta..... | 80 |
| Cuadro 19: Valores..... | 81 |
| Cuadro 20: Principios..... | 82 |
| Cuadro 21: Objetivos estratégicos | 82 |
| Cuadro 22: Estrategia 1..... | 84 |
| Cuadro 23: Estrategia 2..... | 86 |
| Cuadro 24: Estrategia 3..... | 90 |
| Cuadro 25: Estrategia 4..... | 97 |
| Cuadro 26: Estrategia 5..... | 100 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Trabajadores de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda. | 35 |
| Tabla 2: Planificación estratégica actualizada. | 36 |
| Tabla 3: Misión y Visión de la Cooperativa. | 37 |
| Tabla 4: Estructura orgánica y funcional. | 38 |
| Tabla 5: Definición de los Productos y servicios financieros..... | 39 |
| Tabla 6: Objetivos fijados para cada periodo fiscal..... | 40 |
| Tabla 7; Metas establecidas para sus funcionarios de cada área. | 41 |
| Tabla 8: Cronograma de actividades de la cooperativa. | 42 |
| Tabla 9: Plan de adquisición que regule las compras y pagos..... | 43 |
| Tabla 10: Realización de una planificación estratégica..... | 44 |
| Tabla 11: Aplicación de la planificación estratégica. | 45 |
| Tabla 12: Proyección de depósitos. | 102 |
| Tabla 13: Estrategias para alcanzar la proyección de depósitos. | 103 |
| Tabla 14: Proyección de cartera..... | 104 |
| Tabla 15: Estrategias para alcanzar la proyección de cartera. | 106 |
| Tabla 16: Proyección para bajar la cartera vencida | 107 |
| Tabla 17: Estrategias para alcanzar la proyección de cartera. | 108 |
| Tabla 18: Proyección de Gastos e intereses causados. | 109 |
| Tabla 19: Proyección de Interés y comisiones ganadas..... | 111 |
| Tabla 20: Proyección de Gastos de Remuneración. | 113 |
| Tabla 21: Proyección de Gastos y Servicios..... | 115 |
| Tabla 22: Proyección del Balance de Resultados. | 118 |
| Tabla 23: Presupuesto de actividades estratégicas. | 120 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1: Planificación estratégica actualizada. | 36 |
| Gráfico 2: Misión y Visión de la cooperativa..... | 37 |
| Gráfico 3: Estructura orgánica y funcional. | 38 |
| Gráfico 4: Definición de productos y servicios financieros. | 39 |
| Gráfico 5: Objetivos fijados para cada periodo fiscal..... | 40 |
| Gráfico 6: Metas establecidas para sus funcionarios de cada área. | 41 |
| Gráfico 7: Cronograma de actividades de la cooperativa. | 42 |
| Gráfico 8: Plan de adquisición que regule las compras y pagos..... | 43 |
| Gráfico 9: Realización de una planificación estratégica..... | 44 |
| Gráfico 10; Aplicación de la planificación estratégica. | 45 |
| Gráfico 11: Organigrama estratégica. | 61 |
| Gráfico 12: Proceso para otorgamiento de crédito. | 96 |
| Gráfico 13: Proceso de recuperación de cartera vencida. | 99 |
| Gráfico 14: Proyección de depósitos. | 103 |
| Gráfico 15: Proyección de cartera | 106 |
| Gráfico 16: Proyección para bajar la cartera vencida. | 108 |
| Gráfico 17: Proyección de Gastos e Intereses Causados | 110 |
| Gráfico 18: Proyección de Interés y comisiones ganadas..... | 112 |
| Gráfico 19: Proyección de Gastos de Remuneración | 114 |
| Gráfico 20: Proyección de Gastos y Servicios..... | 117 |
| Gráfico 21: Proyección del Balance de Resultados. | 119 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Anexo 1: RUC. | 126 |
| Anexo 2: Pagina web. | 127 |
| Anexo 3: Red social Facebook. | 127 |
| Anexo 4: Afiches de publicidad..... | 127 |
| Anexo 5: Requisitos de crédito. | 127 |

RESUMEN

El plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del cantón Ambato, tiene como objetivo mejorar el desarrollo de sus actividades y dar un adecuado crecimiento a la institución. Para su elaboración se realizó un análisis situacional mediante un FODA, una entrevista dirigida al gerente general y encuestas dirigidas a los trabajadores de la institución, lo que permitió recolectar datos y argumentos confiables, en el que se detectó la necesidad de proponer la misión, visión, objetivos estratégicos, incumplimiento del manual de otorgamiento de crédito, falta de interés de los directivos y trabajadores con la cooperativa. La propuesta fija estrategias concretas, confiables, realizables orientadas a la consecución de metas específicas con presupuesto anual dirigidas al cumplimiento de los objetivos planteados, concluyéndose que la cooperativa al contar con una planificación estratégica actualizada acorde a sus necesidades permitirá una mejor organización administrativa y un adecuado direccionamiento ofertando productos y servicios financieros innovadores de calidad con eficiencia y eficacia, a través de ello fortalecer el posicionamiento dentro del mercado financiero como una institución segura y confiable a nivel nacional.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <FODA> <PRESUPUESTO> <AMBATO (CANTÓN)>

Ing. Letty Karina Elizalde Marín
DIRECTORA TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The strategic plan for the Credit Union “Vencedores de Tungurahua” of the Canton Ambato has as aim to improve the development of its activities and provide an adequate growth to the institution. For its elaboration, a situational analysis by using SWOT was made, an interview lead to the general manager and surveys directed to the workers of the institution, which allowed to collect data and trusty arguments, in which the need was detected to propose the mission, vision, strategic objectives, infringement of the manual of granting of credit, lack of interest of the executives and workers with the Credit Union. The proposal fixes concrete, trustworthy, and makeable strategies conducted to the consecution of specific goals with the annual budget addressed to the compliance of the planned objectives. It is concluded that the Credit Union at the moment to count with an updated strategic planning according to its needs will allow a better administrative organization and an adequate addressing to offer financial products and services of quality with efficiency and efficacy through this to strength the positioning within the financial market as a safe and reliable institution at national level.

Key Words: Economic and Administrative Sciences, Strategic Plan, SWOT, Budget, Ambato (Canton).

INTRODUCCIÓN

Estamos en un tiempo donde se presentan constantes cambios en nuestro entorno, en aspectos políticos, climáticos sociales, por lo que las empresas a se ven afectadas por esto, y es cuando se deben realizar una planificación estratégica que les sirva como una herramienta fundamental para el desarrollo de sus actividades, para estar prevenidos y establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos trazados.

También podemos mencionar cambios constantes que se producen en la tecnología en donde las empresas deben estar actualizadas al mismo ritmo que estas van evolucionando, en la actualidad las redes sociales se han convertido en el principal medio para promocionar y publicitar las productos y servicios de las empresas a nivel mundial ya que están al alcance de cualquier persona con mucha facilidad.

En la actualidad una planificación a mediano y largo plazo es de suma importancia en la vida cotidiana de cada ser humano y aún más importante dentro de una empresa que tiene a varios personas con distintas ideas y pensamientos los mismos que deben trabajar rumbo al mismo objetivo.

La planificación estratégica proporciona una guía para sus actividades organizacionales que le ayude a un mejor funcionamiento organizacional de las empresas, es importante que los gerentes definan la misión y visión de la empresa que tienen a cargo, para poder dar un direccionamiento orientado s sus actividades.

Para muchos líderes que están al frente de una empresa una buena planificación a mediano y largo plazo ha pasado desapercibido razones por las cuales muchas empresas no se han logrado un crecimiento adecuado o peor aún mantenerse dentro del mercado, el éxito de

una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna de las amenazas, también es muy importante contar con el apoyo por parte de los directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar con objetivos y definiendo los procedimientos adecuados para alcanzarlos cada uno de ellos.

La propuesta de la elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua para el período 2017-2020., será una herramienta fundamental para el desarrollo de sus actividades en sus distintas áreas, y un adecuado crecimiento de la institución.

Entre los principales objetivos que se pretende alcanzar con esta planificación estrategia esta: Mejorar la atención y servicio a los socios y clientes que cumplan sus expectativas, mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores dentro de la cooperativa, mejorar el interés en las obligaciones y responsabilidades de los directivos hacia la cooperativa, posesionar el nombre de la cooperativa dentro del mercado financiero en la provincia de Tungurahua, mejorar el otorgamiento de crédito con responsabilidad dando cumplimiento al proceso de otorgamiento de crédito, recuperar al máximo la cartera vencida, que le permita una mejor liquidez a la institución.

Por esta razón es indispensable la elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua para el período 2017-2020., en virtud de planificar correctamente las actividades y estrategias para alcanzar dichos objetivos con eficiencia y eficacia.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo globalizado donde la inestabilidad política y la crisis económica están a la orden del día han puesto en riesgo el desarrollo del sistema financiero ya que no existe la confianza y la seguridad necesaria de las personas hacia las entidades financieras.

Los pasos iniciales de las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se dio inicio en la ciudad de Guayaquil en el siglo pasado (1900) con el paso del tiempo las Instituciones Financieras crecieron y se fortalecieron hasta consolidar un amplio sistema cooperativo en nuestro país, vinculando a otros sectores no financieros, actualmente existe cerca de 3255 Cooperativas, de las cuales 945 son de ahorro y crédito.

La provincia de Tungurahua apenas cuenta con 504583 habitantes en comparación a otras provincias y es la tercera provincia con mayor número cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la (SEPS) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito que se han creado en la provincia de Tungurahua son indígenas, las mismas que no son administradas correctamente, debido a que la mayoría de estas instituciones financieras no cuentan con una planificación preliminar que le permitan una adecuada organización administrativa encaminada a los objetivos deseados.

La falta de una planificación estratégica ha traído grandes consecuencias a las instituciones financieras, como es el constante cierre de las cooperativas, perjudicando radicalmente a las personas que depositan la confianza en manos de distintas instituciones en muchas ocasiones los ahorros de toda su vida que con tanto esfuerzo y dedicación lo han conseguido pensando en un futuro digno para él y su familia.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del Cantón Ambato, no cuenta con una Planificación Estratégica que le permita una correcta

organización administrativa y un direccionamiento adecuado a la institución que tenga objetivos claros y concretos, las mismas que ha ocasionado el surgimiento de varias debilidades dentro de la Institución poniendo en riesgo su permanencia dentro del mercado financiero debido a los nuevos controles y exigencias requeridas por la (SEPS) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La falta de un plan estratégico ha ocasionado el surgimiento de falencias dentro de la institución como son el mal uso de recursos materiales, financieros, tecnológicos además de tener una mala segregación de funciones a sus trabajadores según el perfil requerido, esto ha ocasionado que la Cooperativa no tenga un desarrollo estructural y financiero adecuado poniendo en riesgo la confianza depositada por los socios a la institución.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera la elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua para el período 2017-2020., permitirá mejorar el desarrollo de sus actividades y un adecuado crecimiento de la institución?

1.1.2 Delimitación del problema

Delimitación Geográfica: La investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., ubicada en el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua en la calle Tomas Sevilla y Bolívar.

Delimitación temporal: El tiempo de la investigación se considera para el período 2017 y la propuesta se elaborará para el período 2017-2020.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La siguiente investigación tiene el propósito de mejorar la organización administrativa que le permita fortalecer dentro del mercado financiero, así también recuperar la confianza y seguridad de las personas a través de propuestas reales, claras y concretas,

que sean viables y sustentables por parte de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.

La justificación de la realización del proyecto de investigación es netamente práctica ya que ayudara a solucionar los problemas actuales que posee la institución.

En la actualidad una Planificación Estrategia a largo plazo es muy importante tanto en la vida cotidiana de cada persona así también en las empresas que quieren fortalecerse dentro sus distintos mercados, principalmente en el sistema financiero tomando en cuenta la alta competitividad en el cantón Ambato, esto permitirá que la cooperativa cuente con una guía de sus actividades encaminadas a un objetivo claro y preciso, además ayudara a sus responsables tomar decisiones correctas y a tiempo disminuyendo al máximo los riesgos en las distintas áreas.

Al realizar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del cantón Ambato, provincia de Tungurahua para el período 2017-2020, nos ayudará a desenvolvemos de una manera ordenada responsable según el perfil profesional correcto, cada persona sabrá cuáles son sus obligaciones y hacia qué objetivo caminamos, nos evitara el mal uso de los recursos materiales, recursos financieros, equipos de cómputo y principalmente el mal uso del talento humano, esto nos llevara a cumplir con nuestras metas con eficiencia y eficacia.

La investigación es factible y viable ya que se cuenta con el apoyo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., y los recursos necesarios como son: El Talento Humano, recursos económicos, fuente bibliográfica y el acceso a información y documentación necesaria de la Institución..

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua para el período 2017-

2020, para la mejora del desarrollo de sus actividades y un adecuado crecimiento de la institución.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual y real de las distintas áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., para conocer el grado de eficiencia y eficacia de sus actividades.
- Determinar un direccionamiento adecuado para la Cooperativa Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., que permita brindar productos y servicios de calidad a los socios y clientes.
- Implementar estrategias y políticas a largo plazo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., para cumplir las metas trazadas por la institución.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Para realizar el presente trabajo de investigación primeramente analice si se habían elaborado temas similares en otras instituciones financieras, las mismas que a continuación indico:

(Casco & Gómez, 2012)

“Elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el Periodo 2012-2016”.

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

Con el desarrollo de un plan estratégico se pretende aprovechar las fortalezas y realizar mejoras en las debilidades de una forma más eficiente. Con una estrategia clara y bien definida se puede posicionar a la Cooperativa en el mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de su negocio.

(Almeida, 2012)

"Planificación estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cimborazo Ltda., agencia Riobamba en el período 2011-2016"

En esta investigación el autor realiza un estudio profundo a la cooperativa en la se detecta que la administración actual no tiene un plan a largo plazo, en donde las actividades se realizan de acuerdo a las necesidades diarias, lo que acarrea dificultades y una desorganización de sus actividades y en ocasiones afectan a la satisfacción del cliente por falta de información y demora en la atención, para dar solución a este problema el autor elabora una planificación estratégica, en el cual comprende un direccionamiento estratégico, análisis situacional de la cooperativa, estudio del mercado, formulación de objetivos y estrategias que le permita guiar sus actividades con metas razonables a largo plazo.

(Bermeo & Suntasig, 2012)

“Propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopartamos Ltda., Ubicada en la Parroquia San Pedro de Taboada, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha Periodo del 2013-2017”.

En este estudio el autor realiza un análisis interno y externo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopartamos Ltda., en la cual se percata que no tiene un direccionamiento estratégico que le guie a la institución, además sus actividades no se encuentran estandarizadas por procesos lo que ha provocado una falta de eficacia y eficiencia en el trabajo, razón por la cual desarrolla un plan estratégico cuyo objetivo fundamental es desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos y objetivos, para eliminar la deficiencia en el proceso de las actividades empresariales, es así que “COOPARTAMOS LTDA.” Estará preparada para enfrentar a las situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

(Martínez & Montalvo, 2012)

“Propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega, de la Ciudad de Tulcán, Provincia del Carchi. Período 2013-2018”.

En este contexto, la falta de planeación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega”, ha determinado que sus clientes tanto internos como externos no estén totalmente satisfechos. Los recursos que poseen no han sido optimizados. No tienen una

ventaja competitiva que la diferencie con otras Cooperativas que se dedican a la misma actividad, por lo que no ha tenido una expansión agradable.

La planificación servirá como una herramienta de gestión para implementar las actividades operativas para el periodo 2013-2018, las que son parte del Plan Estratégico Institucional para los siguientes tres años, y las mismas se ordenaron de manera coherente con los lineamientos estratégicos de la presente administración para cubrir las necesidades y requerimientos de la población que atiende la Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

(Barzola, 2015)

“Plan Estratégico para la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena de la Provincia de Santa Elena, año 2015”.

Debido al rápido crecimiento de la Cooperativa se posee la misión de crear oficinas aledañas en cualquiera de sus cantones como es Salinas y Libertad, con el fin de que socios o no socios no tengan que realizar un viaje de hasta máximo una hora para poder disfrutar de los servicios que presta la cooperativa.

Estas circunstancias mencionadas pueden llevar a que la Cooperativa decaiga, debido a que los socios pueden irse desvinculando poco a poco, aumente morosidad y se crea una mala imagen de la misma, por lo que no existirá demanda de los servicios, volviéndose una situación incontrolable y por ende se puede llegar al cierre de la Institución.

Por esta razón se considera necesaria la propuesta de un plan estratégico, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, el cual contribuirá al desarrollo y mejoramiento de la misma, ya que con su ejecución se logrará solucionar sus debilidades y amenazas con la finalidad de que sus miembros y sus clientes tengan una buena imagen de la misma, contribuyendo al cooperativismo y sobre todo permitan que la institución llegue a cada rincón de la provincia, logrando dar a conocer cada uno de sus servicios de tal forma aporte al progreso de los pueblos.

(Imbaquingo & Pazmiño, 2012)

Planificación Estratégica de la Caja de Ahorro y Crédito “Semillitas de Píllaro”, para el Desarrollo Socioeconómico con Identidad de Género.

La Caja de Ahorro y Crédito “Semillitas de Píllaro”, ha atravesado dificultades debido a la falta de planificación y desarrollo de proyectos adecuados para lograr obtener financiamiento externo de instituciones, que ayudarían a incrementar el capital para otorgar créditos a sus clientes y por ende mejorar la calidad de vida de los mismos.

Con el desarrollo del Plan Estratégico se pretende lograr que la Caja de Ahorro y Crédito “Semillitas de Píllaro”, pueda brindar sus servicios a nivel del Cantón Píllaro en forma de una Cooperativa y crear sucursales en las parroquias que conforman la “COMUP”.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 4)

Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

He aquí algunos gerentes de los que tal vez haya oído hablar: Steve Jobs de Apple Computer; Bill Ford, Jr., de Ford Motor Company; Scott McNealy de Sun Microsystems; Jack Welch de General Electric y su sucesor, Jeff Immelt; John Chambers de Cisco, y Bill Gates de Microsoft. Uno de los gerentes más poderosos es George W. Bush, presidente de Estados Unidos. El Gobernador del estado de California también es un gerente y de alguna forma, también lo es el papa Benedicto XVI, la cabeza de la Iglesia Católica Romana, una de las más grandes organizaciones mundiales. Pero los gerentes de nivel medio y los supervisores de primera línea también hacen contribuciones importantes a las metas de sus organizaciones.

Todos administran organizaciones. Definimos una organización como un grupo de personas que trabajan juntas para crear el superávit. En organizaciones de negocios, este superávit se traduce en utilidades. En organizaciones no lucrativas, como organizaciones caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades. Las universidades también crean un excedente a través de la generación y diseminación del conocimiento, así como prestar servicio a la comunidad o a la sociedad.

2.2.2 Proceso Administrativo

(Stoner & Freeman, 2000, págs. 11-12)

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. En la parte restante de esta sección,

describiremos brevemente estas cuatro actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran.

2.2.2.1 Planificación

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requiere para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización.

A continuación, se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobra decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.

2.2.2.2 Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por ejemplo, la organización que pretende desarrollar programas de software para computadoras necesitará una estructura diferente a la que requiere un fabricante de pantalones vaqueros. Producir un producto estandarizado, como un pantalón vaquero requiere técnicas eficientes para la línea de montaje, mientras que la producción de un programa de software requiere la formación de equipos de profesionales, por ejemplo, analistas de sistemas y programadores. Aunque

estos profesionales deben interactuar con eficiencia, es posible organizarlos como si fuera trabajadores de una línea de montaje. Por tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros. Por ejemplo, Natalie Anderson coordina el trabajo de diferentes personas y estructura el tiempo para organizar el proceso de producción del libro de Pankovsky. Otro aspecto de las relaciones que es parte del organizar consiste en buscar a personal nuevo para que se unan a la estructura de las relaciones. Esta búsqueda se conoce como integración de persona. En la parte 4 se analizará la organización con más detalle.

2.2.2.3 Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surgen de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. Por ejemplo, Natalie Anderson dirige cuando alaba a Diane por su ayuda y a Franco por su diseño del anuncio. En la parte 5 se analizará la dirección con más detenimiento.

2.2.2.4 Control

Por último, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando lo detectan desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con

mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control. Un enfoque que goza de gran popularidad, es la Administración de la Calidad Total (ACT). La ACT requiere que la administración se concentre en la superación constante de todas las operaciones, funciones y, sobre todo, de los procesos de trabajo. La satisfacción de las necesidades del cliente es una preocupación primordial.

Los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon. Natalie Anderson controla cuando revisa y da seguimiento a los informes de actividades que le presentan Diane y otras personas. También está pasando en el control cuando se adelanta a la respuesta que le ofrecerá Vladimir en cuanto a los costos del diseño del anuncio. En la parte seis se analizará el control con más detenimiento.

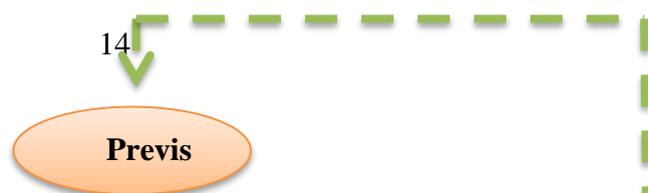
2.2.3 Planeación

(Lerma & Bárcena, 2012, pág. 6)

Planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asignan tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer.

De acuerdo con Reyes (1967), la planeación es el paso que dentro de la etapa mecánica del proceso administrativo consiste en hacer un boceto de todos los posibles caminos y trazar las directrices que pueden usarse en función de la obtención de los objetivos organizacionales (económicos, sociales, y políticos)

Ilustración 1: El proceso administrativo.



Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 6)

2.2.4 Planeación Estratégica

(Summers, 2006, págs. 111-112)

¿Qué debe hacer un negocio para sobrevivir? ¿Vencer a la competencia? ¿Dar mejor servicio a los clientes? ¿convertirse en el productor o en el precio más bajo? ¿Ofrecer mayor calidad? ¿procurar tiempos de entrega más cortos? ¿Diseñar un producto de alto desempeño? La respuesta a qué debe hacer una compañía para sobrevivir es diferente para cada empresa y para cada mercado. Para maximizar su éxito, las empresas deben decidir en qué factores harán hincapié y después asignar sus recursos de acuerdo con ello. A fin

de lograrlo, las organizaciones eficientes están obligadas a analizar el mercado y la competencia, así como a crear un plan estratégico en el que bosquejen cómo competirán en la industria o mercado que les compete. Si carecieran de un plan estratégico, las compañías se encontrarían en una situación semejante a la de Alicia en el País de las Maravillas: en realidad no les importaría mucho a dónde ir, siempre y cuando llegaran a alguna parte.

El plan estratégico no tiene importancia, pero la planificación lo es todo.

Dwight David Eisenhower

Como afirmaba el general y político estadounidense Eisenhower, por sí mismos los planes tienen un valor limitado, pero las actividades implícitas en su creación lo son todo. La planificación estratégica es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización en el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y en futuro. Los planes estratégicos determinan la dirección y el ritmo de toda la organización.

A diferencia de Alicia en el País de las Maravillas, casi todos los negocios tienen una idea de lo que generan y de a dónde quisieran llegar. El propósito de los planes estratégicos consiste en desarrollar y cumplir la misión organizacional de manera consistente con su visión y sus valores. El plan estratégico detalla las metas y objetivos específicos que deben lograrse para cumplir la misión. Su propósito es alinear la manera en que se satisfacen las necesidades de los clientes mediante actividades cotidianas de negocios, con los valores, la misión, la visión y las metas de la organización.

Para alcanzar el éxito, la planificación estratégica de largo plazo intenta responder ciertos cuestionamientos básicos.

- ¿En qué negocio está realmente la organización?

- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización para competir en su mercado?
- ¿Qué necesita para competir satisfactoriamente?
- ¿Qué logros quiere alcanzar la organización en el futuro?

Ilustración: 2 Creación de alineación.



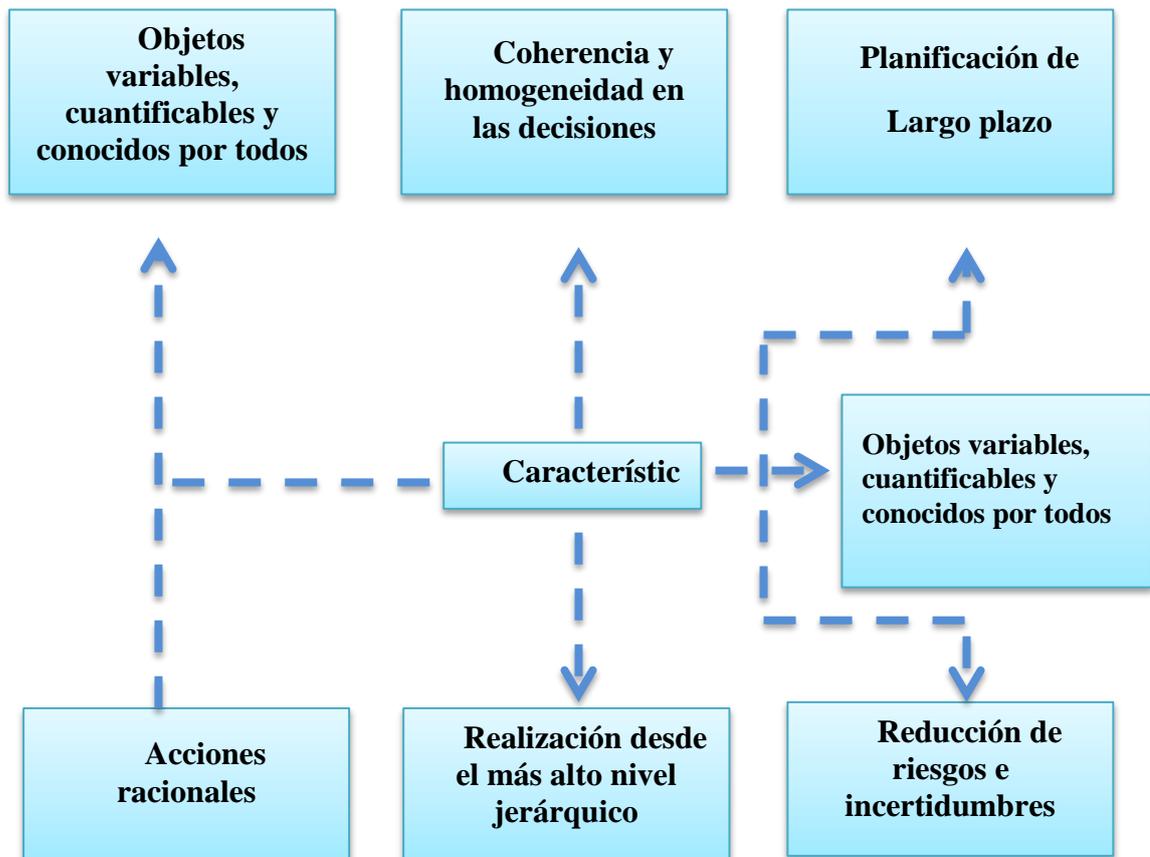
Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 12)

2.2.5 Características de la Planeación Estratégica

(Lerma & Bárcena, 2012, págs. 7-8)

Si bien cada proceso de la planeación varía de una organización a otra, existen ciertos trazos generales que pueden percibirse en toda planeación estratégica.

Ilustración 3: Características de la planeación estratégica.



Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 8)

Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.

- Un punto esencial en la planificación es la formulación de objetivos. Habla acerca de un conocimiento compartido de adonde se quiere llegar o hacia dónde se va.
- Es un conjunto de acciones racionales.

- Hacer planeación estratégica es activar la mente tanto creativa como analítica. El proceso de planeación está guiado por cálculos lógicos de conveniencia para mantenerse alejando de corazonadas y especulaciones.
- Se desarrolla desde el más alto nivel organizacional.
- Mientras más alto es el nivel jerárquico dentro de una organización, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones. Las decisiones estratégicas son vitales, de alto riesgo, que incluye altos niveles de responsabilidad, los cuales dependen de la alta gerencia.
- Se proyecta a largo plazo.
- Por ser una herramienta de reducción de riesgo y de trazado de alternativas, la planeación estratégica necesita fijarse un plazo amplio de tiempo para poder tener una noción vasta y general de la realidad presente y esperada.
- Su parámetro de decisión es la eficiencia.
- Una empresa o persona que desarrolla la planeación estratégica, sin saberlo, se fija como propósito utilizar la forma lógica los recursos con los que se cuenta para conseguir metas que a su vez se enmarcan en objetivos.
- Busca minimizar incertidumbre y riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- Tal vez sea improbable predecir de manera precisa los posibles eventos casuales que vulneran la estabilidad de la organización. Es posible vislumbrar a grandes rasgos situacionales de posible riesgo. Con el simple hecho de conocerlas, se reduce de forma considerable tanto la incertidumbre como el riesgo, que son factores de potencial daño para la organización.
- Le da coherencia y homogeneidad a las decisiones organizacionales.
- Para planear estratégicamente se requiere de un entendimiento holístico de la organización. Un plan ayuda precisamente a que si una decisión es tomada en cierta área con determinada jerarquía, esta decisión y todas las demás no contraigan a ninguna otra ni se contraigan entre sí.

2.2.6 Descripción y comentario de los elementos del plan estratégico

(Lerma & Bárcena, 2012, pág. 34)

A continuación se enunciará y describirá cada uno de los elementos que se utilizan en el plan estratégico, proporcionan un conjunto de sugerencias para elaborar cuestionarios y

formularios útiles para registrar la información necesaria para la redacción de un plan estratégico.

El proceso se encuentra guiado por preguntas, las cuales al ser respondidas cuidadosamente proporcionarán una parte de cada elemento del plan.

En la mayor parte de los formularios, dentro del recuadro al final de cada serie de preguntas, podrá redactar de manera conjunta las respuestas anteriormente escritas, con lo que integrará en concepto total.

Ilustración 4: Elementos del Plan Estratégico



Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 34)

2.2.7 Misión

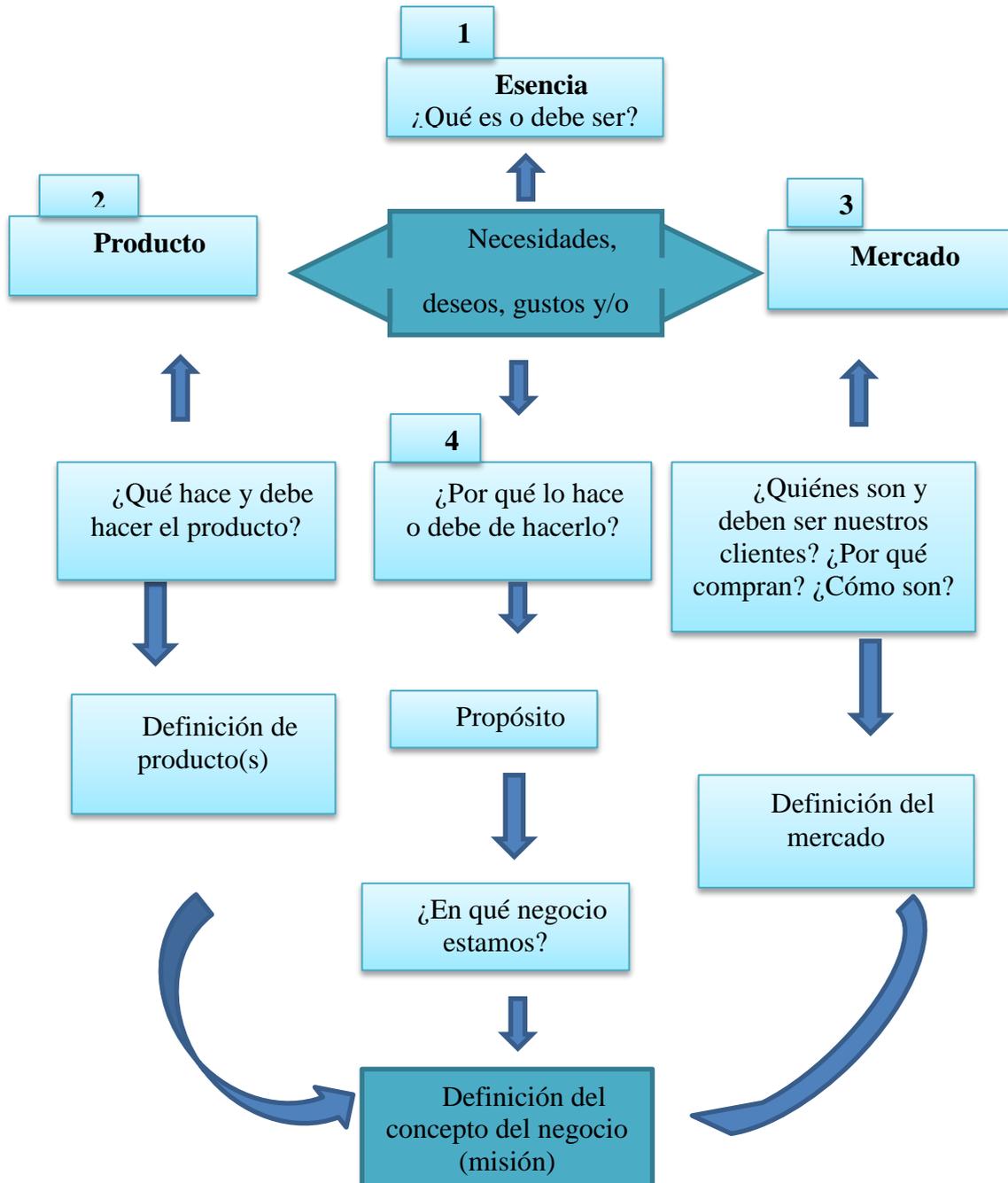
(Lerma & Bárcena, 2012, pág. 34)

El propósito específico de una organización indica qué le da sentido a una unidad estratégica de negocios (UEN) al describir las pulsiones que motivaron su creación, así como las características perdurables de la misma.

Toda misión puede entenderse y explicarse a partir de cuatro referentes básicos

1. Esencia. ¿Qué es y qué debe ser?
2. Producto o servicio. ¿Qué hace o debe hacer la empresa?
3. Mercado. ¿Para quién lo hace o debe hacerlo?

Ilustración 5: Proceso para definir la misión del negocio.



Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 35)

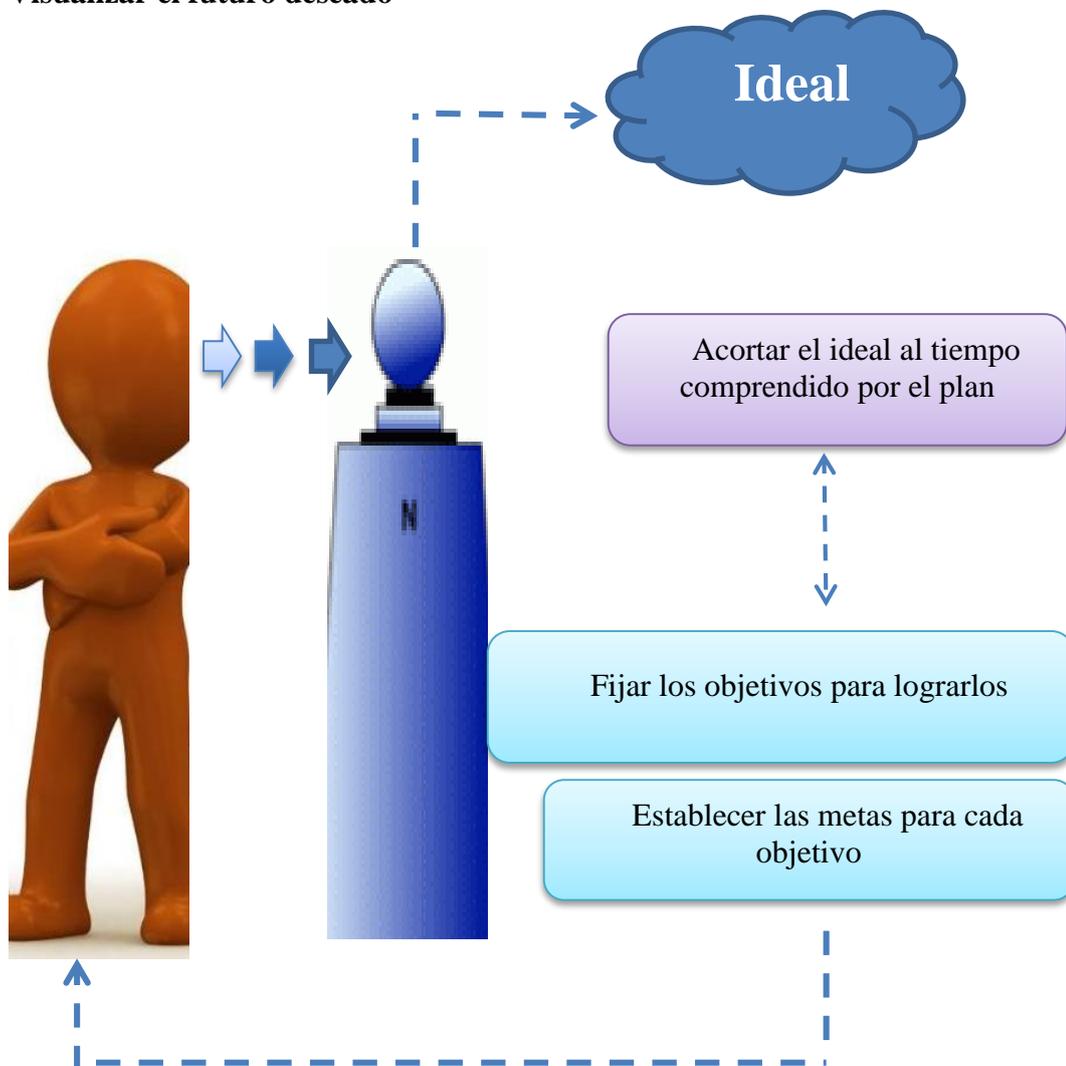
2.2.8 Visión

(Lerma & Bárcena, 2012, pág. 39)

Perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad, etc.

Ilustración 6: Visión del futuro.

Visualizar el futuro deseado



Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 39)

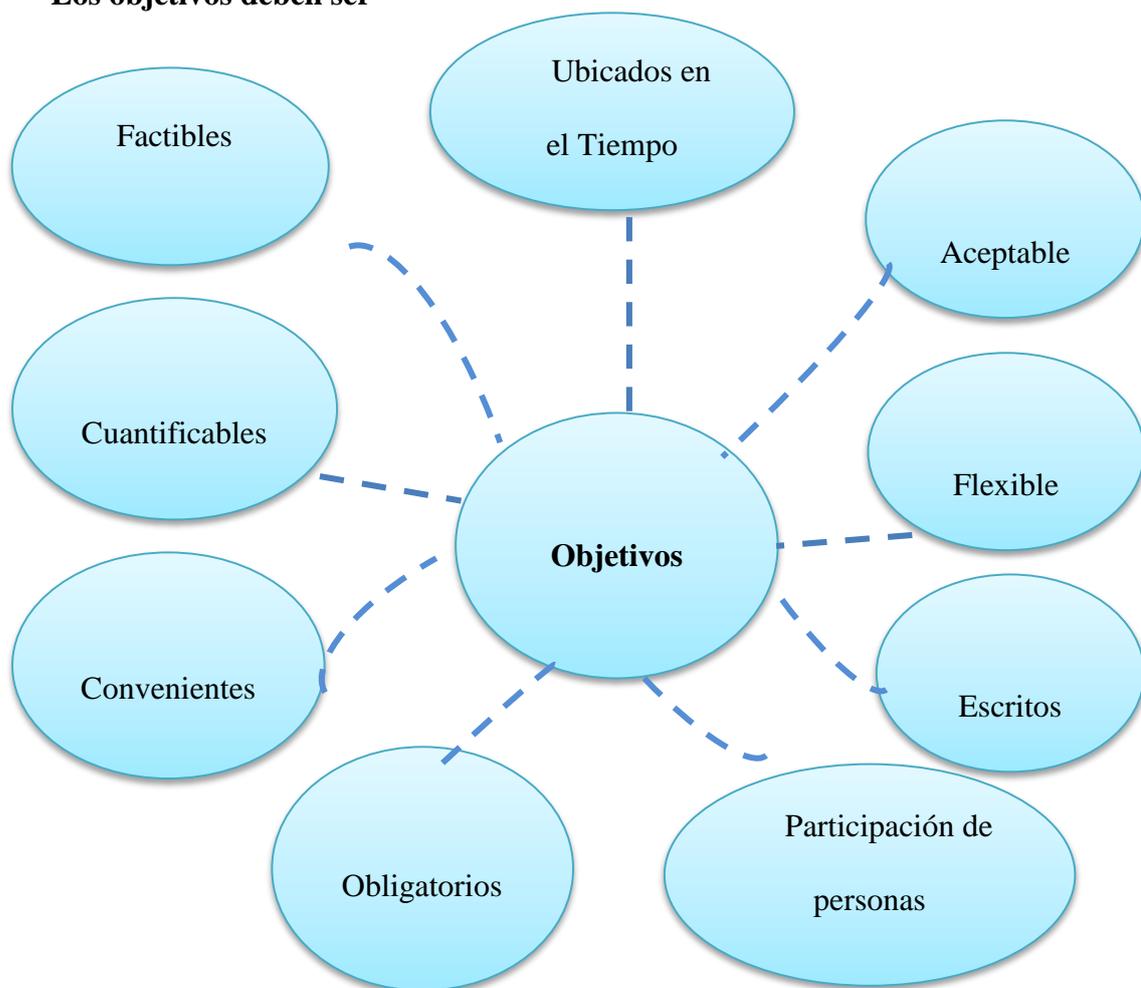
2.2.9 Objetivos

(Lerma & Bárcena, 2012, pág. 48)

Resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca. Los objetivos no tratan con ideales, intenciones ni abstracciones no cuantificables, sino que se expresan en términos medibles y alcanzables. Todo objetivo debe ser alcanzable (factible), cuantificable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedar registrado por escrito (Steiner, 2000).

Ilustración 7: Características de los objetivos.

Los objetivos deben ser



Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 48)

2.2.10 Metas

(Lerma & Bárcena, 2012, pág. 50)

Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de 1 año), y que usualmente constituyen una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores.

Como sostiene Amitai Etzioni (1964), son estados deseados de los asuntos deseados de los asuntos o de resultados preferidos que las organizaciones procuran realizar y alcanzar.

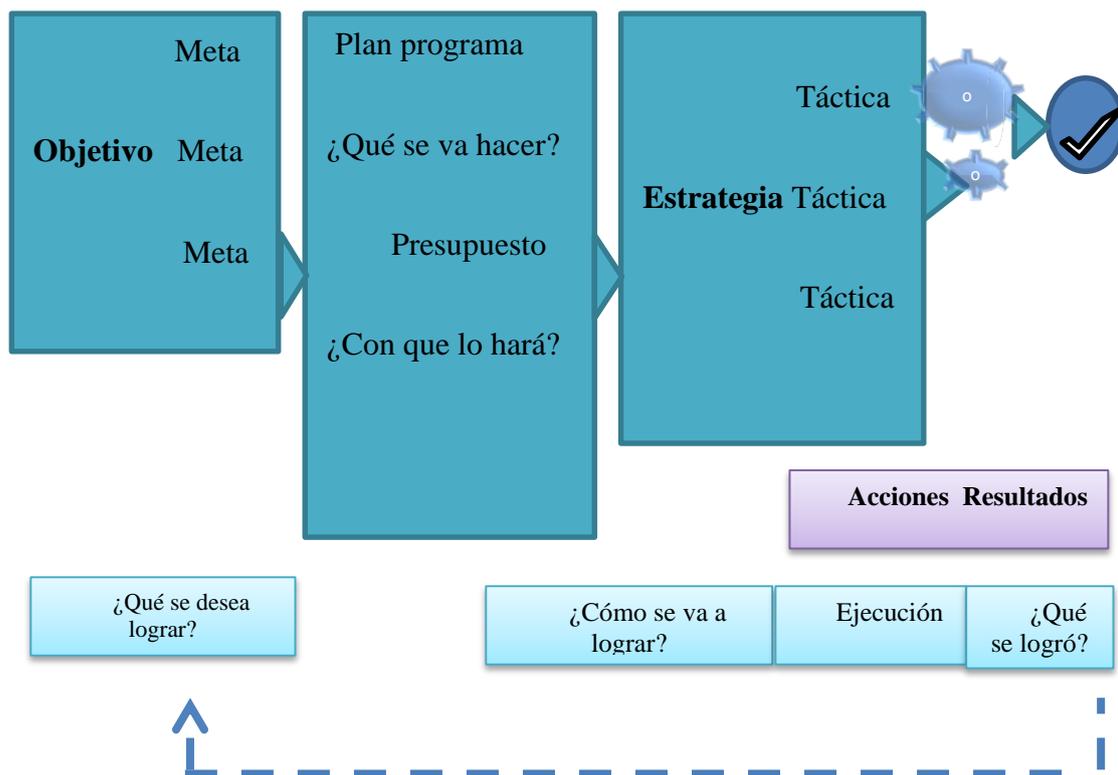
Una meta es útil para orientar acciones de corto plazo, las cuales representan retos más inmediatos que los objetivos, mientras más metas se cumplan, más cerca se estará de cumplir uno o varios objetivos, las metas son fines alcanzables en el corto plazo, están en constante cambio y se organizan de manera jerárquica (la intención es cumplirse de manera sistematizada).

2.2.11 Estrategias

(Lerma & Bárcena, 2012, págs. 61-62)

Conjunto de oraciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen aquello que se desea lograr, las estrategias fijan de forma de cómo lograrlos. Dan pie a desarrollar las tácticas de planeación. Las estrategias son útiles para dar direccionalidad a las acciones y coordinar recursos físicos, económicos y personal en torno a objetivos.

Ilustración 8: Ubicación de las estrategias y tácticas.



Fuete: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 62)

Cada objetivo puede tener una o varias estrategias distintas. Las estrategias sirven para coordinar recursos y personal en torno a objetivos.

Pensar estratégicamente no solamente es pensar a futuro. El pensamiento estratégico completo incluye la capacidad de considerar la mayor cantidad de elementos (variables) que influyan o modifiquen de algún modo los resultados que generan las organizaciones.

Las estrategias son mecanismos de dirección que dictaminan enfoques y pautas generales de acción respecto a elementos que intervienen en los procesos de las empresas, es decir, las estrategias le señalan a los miembros de una organización (sean éstos administradores, dueños o empleados) cómo se deben emplear los recursos para obtener el mayor beneficio de ellos, a la vez que sugieren patrones de interacción para cada agente inmiscuido en el desarrollo de la organizacional.

Los agentes que intervienen, afectan y se interrelacionan con la vida de una empresa o institución, pueden ser de dos tipos: internos (endorganizacionales) y externos (exorganizacionales).

Los agentes endorganizacionales están conformados por aquellos elementos que intervienen en los procesos de la organización, cuyas funciones y desempeño se ven directamente afectados por las decisiones de la gerencia.

Los agentes exorganizacionales existen independientemente de los procesos de la empresa.

Para cada agente con el cual la UEN se relaciona, existe un tipo de estrategia, la cual dependerá exclusivamente de las necesidades particulares de cada organización.

Ilustración 9; Agentes que intervienen en la vida organizacional.



Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 63)

Los agentes endorganizacionales (maquinaria, personal, dinero o recursos financieros de la empresa y procesos productivos) se pueden identificar dentro del recuadro punteado que se rodea a la organización. Estos actores, formalmente, son parte de los procesos empresariales. La capacidad de influencia de la organización sobre ellos es alta.

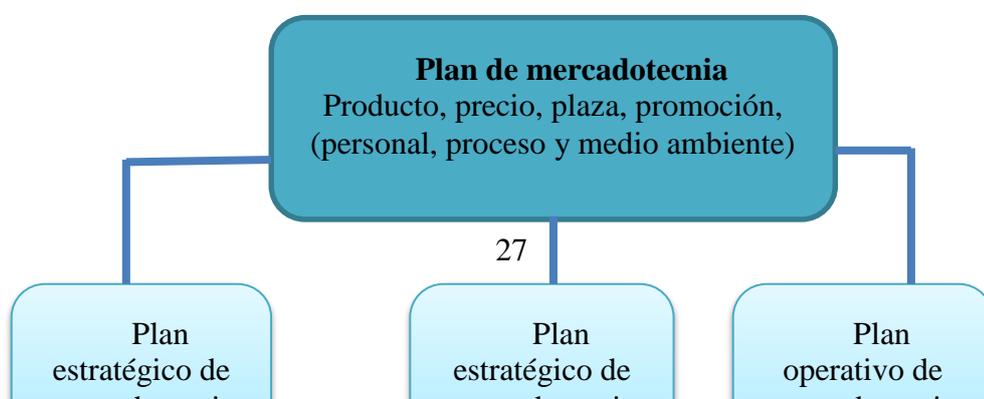
Los agentes exorganizacionales (competencia, mercado, distribuidores, gobierno y medios de comunicación) se localizan fuera del primer semicírculo. Esto indica que la organización tiene una pobre capacidad de decisión sobre ellos, a lo que más que puedan aspirar la empresa es a analizarlos, interpretarlos y buscar la forma de aprovechar fluctuaciones o tendencias en el comportamiento de estos agentes para conseguir una mejor posición estratégica, representan las estrategias o formas en las que la empresa se interconecta con estos agentes, pues la influencia de la organización sobre ellos es escasa.

2.2.12 Plan de mercadotecnia

(Lerma & Bárcena, 2012, págs. 87-88)

Es como se llama al documento neurálgico del mercadeo, único para cada UEN, que a manera de guía flexible y coordinada, propone una metodología comercial a nivel estratégico, táctico y operacional. Esboza las acciones enfocadas a productos, mercado, precio y promoción, que deberán implementarse en busca del éxito. Describe cuales son los objetivos comerciales, incluyendo la estrategia y los recursos que deben ser asignados para alcanzarlos. También se orienta temporalmente mediante la calendarización de un programa de trabajo.

Ilustración 10: Alcances del plan estratégico de mercadotecnia.



Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 87)

Ilustración 11: Qué es plan de mercadotecnia.



Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 88)

2.2.13 Análisis FODA

(Lerma & Bárcena, 2012, pág. 114)

El análisis FODA o SWOT (Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas) interrelaciona las capacidades internas con la situación externa. Comprende dos exámenes, tanto interno (de la empresa) como externo (del medio ambiente).

Realiza una evaluación y diagnóstico integral de forma práctica y objetiva.

Ilustración 12: Modelo de matriz FODA

| Fuerzas | Debilidades | Riesgos | Oportunidades |
|----------------|--------------------|----------------|----------------------|
| | | | |

Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 114)

Las fuerzas hay que seguirlas cultivando y aprovechando como ventajas competitivas y buscar áreas de oportunidad.

¿En qué somos buenos?

¿Qué sabemos hacer muy bien?

¿Qué recursos tenemos?

En cuanto a las debilidades hay que intentar disminuirlas o eliminarlas. Tener planes de contingencia y fijar objetivos de mejoramiento.

Se debe buscar convertir las áreas de oportunidad en utilidades y buscar nuevas áreas de oportunidad.

2.2.14 Proceso de adquisición

(Arteaga, 2015)

La adquisición o comprar se definen como el proceso mediante el cual se obtiene los medicamentos esenciales e insumos en cantidades y especificaciones definidas en la programación, y aprobadas en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC) DE LA Entidad.

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea a defender General

La elaboración de un plan estratégico para la Cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua para el período 2017-2020, permite mejorar el desarrollo de sus actividades y un adecuado crecimiento de la institución.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Plan Estratégico

2.4.2 Variable Dependiente

Mejoramiento del desarrollo de sus actividades y un adecuado crecimiento de la institución.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación sobre la elaboración de un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua para el período 2017-2020, el tipo de modalidad de la investigación que se aplicaron fueron cualitativo y cuantitativo.

3.1.1 Cualitativo

Es aquel que no se puede contar o poner un orden, como las habilidades, los pensamientos, o ideas de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.

3.1.2 Cuantitativo

Porque se dio para conseguir datos numéricos y estadísticos para llegar a conclusiones del objetivo de' estudio. Los métodos cuantitativos consisten en información estructurada, estandarizada, incluyendo encuestas, entrevistas cerrados.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Exploratorio

Se realizó este método de carácter exploratorio, ya que necesitamos conocer la situación real y actual de la Institución, resaltando los datos relevantes que permitan dar inicio a nuestra investigación con datos claros y reales.

3.2.2 De campo

Se utilizó la investigación de campo porque necesitaba acercarme directamente a la institución con el objetivo de recolectar datos y argumentos verbales del personal de la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda. Atraves de encuestas con preguntas cerradas.

3.2.3 Descriptivo

Este tipo de investigación se utilizó para describir los hechos relevantes que componen el objeto de estudio, detallando tal y como se produce en realidad, en la misma que se involucran a personas, políticas, procesos y recursos relacionados a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS, E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos

3.3.1.1 Método inductivo

El método inductivo se utilizó para realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas realizada a los trabajadores, así también de la entrevista realizada al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.

3.3.1.2 Método deductivo

El método deductivo permitió obtener conclusiones específicas de conceptos generales sobre la planificación estratégica para poder concluir a través de razonamiento lógico varias hipótesis, para de esta manera aplicarlos en casos específicos que se presentaron en el estudio de la cooperativa de ahorro y crédito vencedores de Tungurahua Ltda., permitiendo garantizar las teorías comprobadas a nuestra investigación.

3.3.1.3 Método analítico

Este análisis permitió saber la situación real por el que está atravesando la Cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., ya sea en el ámbito financiero o administrativo a través de ello sacar conclusiones que permitan tomar decisiones correctas y a tiempo en beneficio de la Institución.

3.3.1.4 Método estadístico

Este método sirvió para tabular y presentar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., y representándolos en cuadros y gráficos estadísticos, a través de la misma nos permitió conocer la información de una manera clara y sencilla capaz de interpretar cualquier persona que necesita la presente información.

3.3.2 Técnicas de investigación

3.3.2.1 Entrevista

Se realizó una entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., con el fin de recabar información pertinente de los fenómenos que están sucediendo en el entorno interno y externo de la Institución.

3.3.2.2 Encuesta

Se realizara una encuesta con preguntas cerradas a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., con el fin de conocer las opiniones de los mismos.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Es un conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y un momento determinado, para la presente investigación la población comprende un total de 15 trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.

Tabla 1: Trabajadores de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

| Cargo | Nº |
|---------------------|-----------|
| Gerente | 1 |
| Contador | 1 |
| Auxiliar contable | 1 |
| Asesor de crédito | 5 |
| Asesor de inversión | 3 |
| Cajera | 2 |
| Información | 2 |
| Total | 15 |

Fuente: Nomina de COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

3.4.2 Muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población, para la presente muestra no es necesario calcular ninguna fórmula de la muestra ya que el número de la población es pequeña.

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de la encuesta aplicada a los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.

1.- ¿La cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., cuenta con una planificación estratégica actualizada y acorde a sus necesidades?

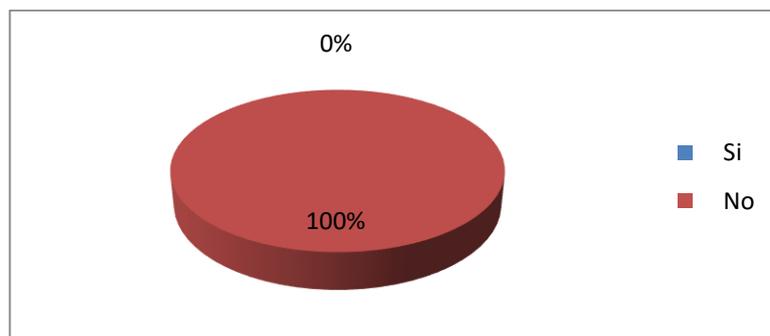
Tabla 2: Planificación estratégica actualizada.

| ALTERNATIVA | f | % |
|-------------|----|-----|
| Si | 0 | 0 |
| No | 15 | 100 |
| TOTAL | 15 | 100 |

Fuente: Pregunta 1 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 1: Planificación estratégica actualizada.



Fuente: Tabla 2 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

De un total de 15 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población manifiestan que la cooperativa no cuenta con una planificación estratégica actualizada y acorde a sus necesidades, esto ha provocado una mala organización estructural y funcional en las distintas áreas de la cooperativa, por lo que esta falencia requiere de una solución.

2.- ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa en la que trabaja?

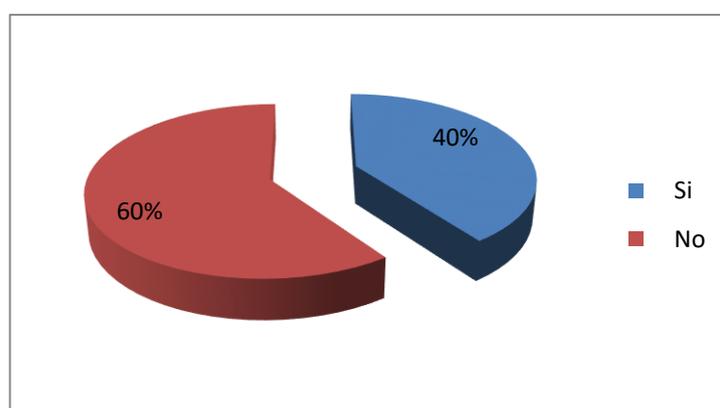
Tabla 3: Misión y Visión de la Cooperativa.

| ALTERNATIVA | f | % |
|-------------|----|-----|
| Si | 6 | 40 |
| No | 9 | 60 |
| TOTAL | 15 | 100 |

Fuente: Pregunta 2 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 2: Misión y Visión de la cooperativa



Fuente: Tabla 3 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

De un total de 15 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población, 6 que representan el 40% declaran que conocen la misión y visión de la cooperativa: y 9 que representa el 60% señalan que la desconocen, tomando en cuenta que estos dos puntos es la razón de ser de la cooperativa para que fuera creada y a donde queremos llegar, esto ha ocasionado una mala imagen tanto de la cooperativa a si también de los trabajadores.

3.- ¿La cooperativa cuenta con una estructura orgánica y funcional?

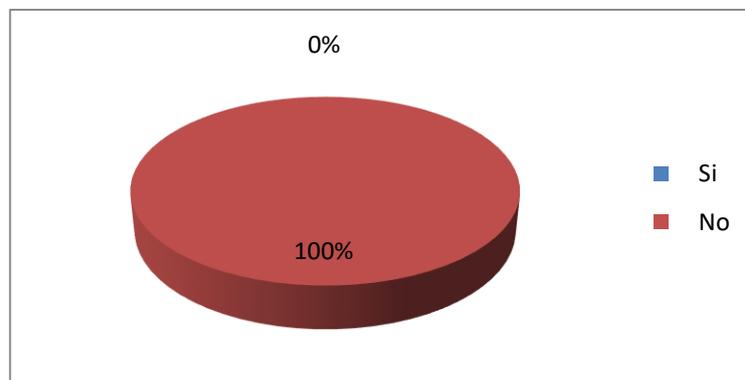
Tabla 4: Estructura orgánica y funcional.

| ALTERNATIVA | f | % |
|-------------|----|-----|
| Si | 0 | 0 |
| No | 15 | 100 |
| TOTAL | 15 | 100 |

Fuente: Pregunta 3 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 3: Estructura orgánica y funcional.



Fuente: Tabla 4 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

De un total de 15 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población manifiestan que la cooperativa no cuenta con una estructura orgánica y funcional, esto ha provocado que no se cuente un instrumento que le permita llevar una adecuada coordinación de la institución.

4.- ¿Usted considera que están bien definido los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa?

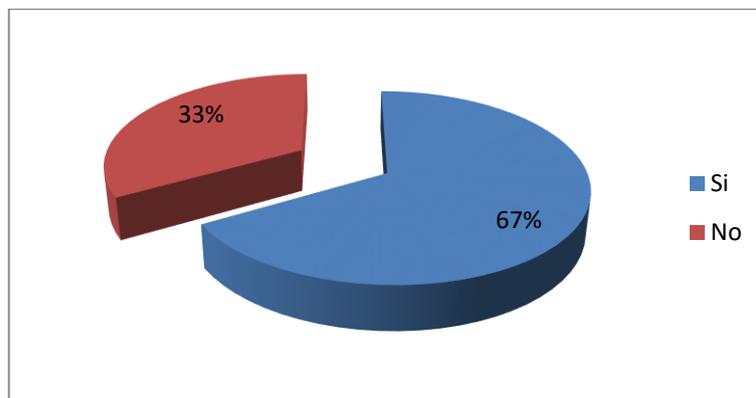
Tabla 5: Definición de los Productos y servicios financieros

| ALTERNATIVA | f | % |
|-------------|----|-------|
| Si | 10 | 66,67 |
| No | 5 | 33,33 |
| TOTAL | 15 | 100 |

Fuente: Pregunta 4 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 4: Definición de productos y servicios financieros.



Fuente: Tabla 5 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

De un total de 15 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población, 10 que representan el 67,67% manifiestan que si están bien definidos los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa; y 5 que corresponde al 33,33% señalan que no están bien definidos, lo cual nos indican que es una oportunidad para implementar nuevos productos y servicios financieros, atreves de ello atraer a nuevos socios y clientes.

5.- ¿Conoce usted si la cooperativa ha fijado objetivos para cada periodo fiscal?

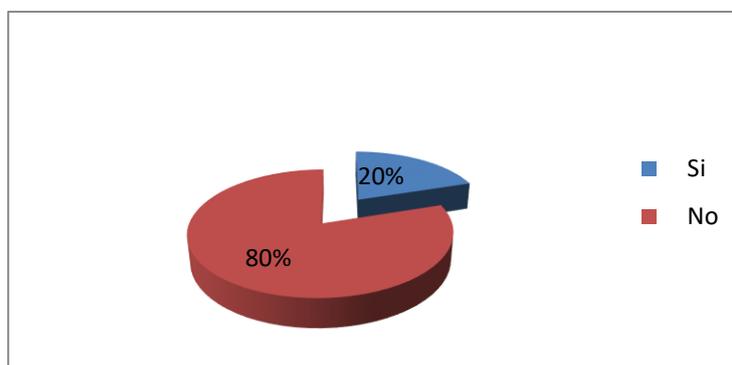
Tabla 6: Objetivos fijados para cada periodo fiscal.

| ALTERNATIVA | F | % |
|-------------|----|-----|
| Si | 3 | 20 |
| No | 12 | 80 |
| TOTAL | 15 | 100 |

Fuente: Pregunta 5 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 5: Objetivos fijados para cada periodo fiscal.



Fuente: Tabla 6 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

De un total de 15 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población, 3 que representan el 20% declaran que conocen los objetivos fijados por la cooperativa para cada periodo fiscal: y 12 que representa el 80% señalan que lo desconocen, esto ha generado la falta de compromiso y seriedad de los trabajadores hacia la institución.

6.- ¿La cooperativa ha establecido metas para sus funcionarios de cada área?

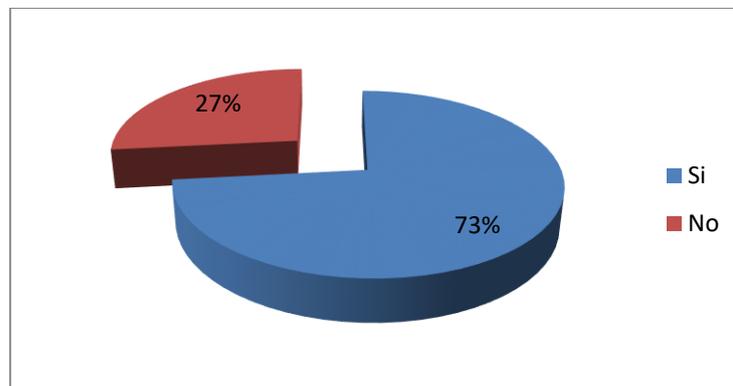
Tabla 7; Metas establecidas para sus funcionarios de cada área.

| ALTERNATIVA | f | % |
|-------------|----|-------|
| Si | 11 | 73,33 |
| No | 4 | 26,67 |
| TOTAL | 15 | 100 |

Fuente: Pregunta 6 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 6: Metas establecidas para sus funcionarios de cada área.



Fuente: Tabla 7 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

De un total de 15 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población, 11 que representan el 73,33% declaran que la cooperativa si tiene establecido metas para sus funcionarios de cada área: y 4 que representa el 26,67% señalan que la desconocen, pero los encuestados manifiestan que no se da cumplimiento a las metas establecidas, razón por lo que esta falencia requiere de una solución.

7.- ¿La cooperativa cuenta con un cronograma de actividades para el desarrollo de las mismas?

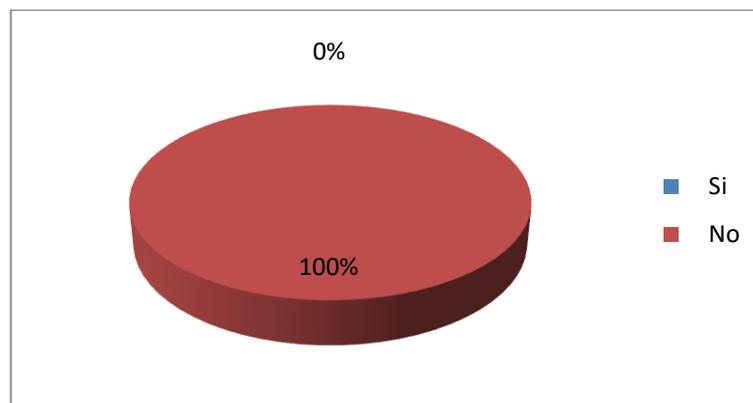
Tabla 8: Cronograma de actividades de la cooperativa.

| ALTERNATIVA | f | % |
|-------------|----|-----|
| Si | 0 | 0 |
| No | 15 | 100 |
| TOTAL | 15 | 100 |

Fuente: Pregunta 7 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 7: Cronograma de actividades de la cooperativa.



Fuente: Tabla 8 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

De un total de 15 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población señalan que la cooperativa no cuenta con un cronograma de actividades, esto ha ocasionado una desorganización de sus actividades, y por consecuencia que no se cumpla las metas establecidas por la institución.

8.- ¿La cooperativa cuenta con un plan de adquisición que regule las compras y pagos que se tiene realizar durante el año?

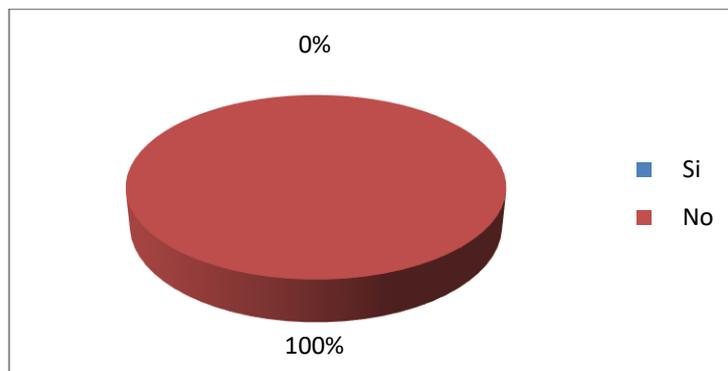
Tabla 9: Plan de adquisición que regule las compras y pagos.

| ALTERNATIVA | f | % |
|-------------|-----|-----|
| Si | 0 | 0 |
| No | 115 | 15 |
| TOTAL | 15 | 100 |

Fuente: Pregunta 8 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 8: Plan de adquisición que regule las compras y pagos.



Fuente: Tabla 9 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

De un total de 15 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población señalan que la cooperativa no cuenta con un plan de adquisición que regule las compras y pagos durante el año, razón por el cual se ha generado pérdidas económicas para la institución, esta falencia requiere de un plan que le permita un correcto manejo económico.

9.- ¿Usted cree que sea conveniente la realización de una planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.

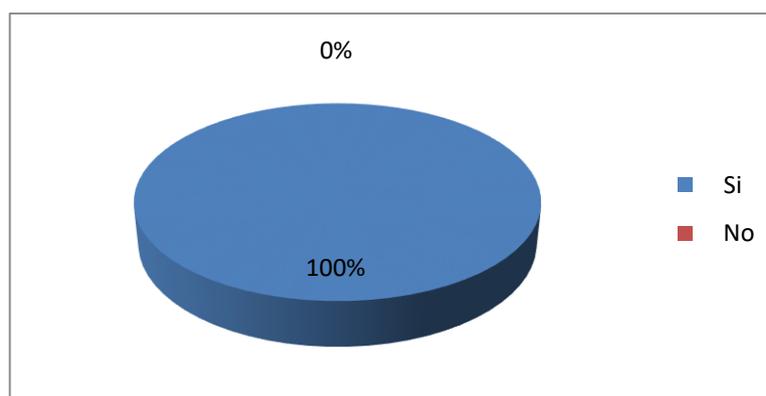
Tabla 10: Realización de una planificación estratégica.

| ALTERNATIVA | f | % |
|-------------|----|-----|
| Si | 15 | 100 |
| No | 0 | 0 |
| TOTAL | 15 | 100 |

Fuente: Pregunta 9 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 9: Realización de una planificación estratégica.



Fuente: Tabla 10 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

De un total de 15 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población manifiestan que si es conveniente la realización de una planificación estratégica, esto es una gran oportunidad para desarrollar una planificación estratégica con datos reales y viables acorde a las necesidades de la institución.

10.- ¿Ustedes está dispuesto a cooperar en la aplicación de esta planificación estratégica?

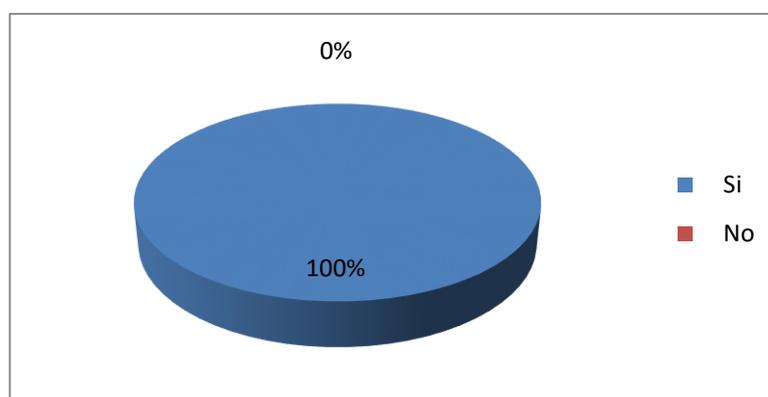
Tabla 11: Aplicación de la planificación estratégica.

| ALTERNATIVA | f | % |
|-------------|----|-----|
| Si | 15 | 100 |
| No | 0 | 0 |
| TOTAL | 15 | 100 |

Fuente: Pregunta 10 de la encuesta.

Elaborado por: El Autor

Gráfico 10; Aplicación de la planificación estratégica.



Fuente: Tabla 11 de la encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

De un total de 15 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población manifiestan que si están dispuesto a cooperar en la aplicación de esta planificación estratégica, para mejorar el desarrollo de las actividades, a través de estrategias razonables y apropiadas a la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Después de realizar una encuesta a los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., se detectó que no cuenta con una planificación

estratégica actualizada acorde a sus necesidades, esto afectando el desarrollo de sus actividades, por lo que existe una desorganización de las distintas áreas, lo que ha ocasionado que la institución no pueda cumplir las metas establecidas, y como resultado una mala utilización de sus recursos materiales, tecnológicos, financieros y del talento humano, razón por el cual la cooperativa no tiene un adecuado crecimiento; Esto es una oportunidad para desarrollar una planificación estratégica con estrategias razonables y apropiadas acorde a las necesidades de la institución.

Es factible la elaboración de un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del cantón Ambato, provincia de Tungurahua para el período 2017-2020., ya que la institución nos brinda todo las facilidades para obtener la documentación y datos financieros que se requiera en el transcurso de la investigación, así también se cuenta con la colaboración de todo el personal que quiere aportar en el mejoramiento de la Cooperativa.

CAPÍTULO IV MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO:

“Elaboración de un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito vencedores de Tungurahua Ltda., del cantón Ambato, provincia de Tungurahua para el período 2017-2020”.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Matriz FODA

4.2.1.1 Fortalezas

Cuadro 1: Fortalezas.

| N | Detalle | Muy Alto | Alto | Moderao | Bajo |
|---|--|----------|------|---------|------|
| 1 | Instalaciones adecuadas para el funcionamiento | | X | | |
| 2 | Personal con funciones definidas para cada uno de los cargo. | | X | | |
| 3 | Diversidad de productos y servicios financieros. | X | | | |
| 4 | Tasa de interés competitivas y reguladas. | | X | | |
| 5 | Posee herramientas de la administración de personal como organigrama y manual de funciones. | | X | | |
| 6 | Liquides para cubrir sus obligaciones con sus socios. | X | | | |
| 7 | Promulgación y ejecución de actividades culturales y deportivas que atraigan nuevos socios a la cooperativa. | | X | | |

Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.2.1.1.1 Descripción de las fortalezas

1. Instalaciones adecuadas para el funcionamiento

La Cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., cuenta con oficinas adecuadas y de fácil acceso para sus socios y clientes, esto es una fortaleza de alto impacto ya que permite brindar una atención de calidad i al mismo tiempo se brinda una imagen de una cooperativa seria y segura.

2. Personal con funciones definidas para cada uno de los cargo.

Los trabajadores de la institución cuentan con funciones definidas para el desarrollo de sus actividades, esto se considera una fortaleza de alto impacto que le permite conocer las obligaciones y responsabilidades que tienen que realizar durante su jornada laboral, que les permite una mejor organización entre sus compañeros, mejorando la eficiencia y eficacia de sus actividades, atreves de ello mejorar la atención a sus clientes.

3. Diversidad de productos y servicios financieros.

Actualmente la cooperativa cuenta con una variedad de productos y servicios financieros, con el propósito de satisfacer las necesidades financieras de sus socios y clientes entre sus principales se encuentran:

- a.** Ahorro Normal
- b.** Peque Ahorro
- c.** Inversiones a Plazo Fijo
- d.** Deposito en cheque
- e.** Microcréditos
- f.** Créditos de consumo
- g.** Créditos para vivienda
- h.** Créditos Emergentes
- i.** Recaudación de servicios básicos
- j.** Pago del BNH
- k.** Giros del extranjero, etc.

4. Tasa de interés competitivas y reguladas.

La cooperativa entrega créditos con tasa de intereses competitiva y regulada por la SEPS, esto es una fortaleza de alto impacto ya que permite brindar créditos al mismo nivel de cooperativas más grandes y bien posesionadas en el mercado financiero

5. Posee herramientas de la administración de personal como organigrama y manual de funciones

La institución cuenta con un organigrama estructural y un manual de funciones para cada área que le facilitan un organización del personal, esto es una fortaleza de alto impacto ya que esto permite entregar un manual de funciones para cada uno de los trabajadores detallando todo las funciones que va realizar durante su tiempo en la cooperativa además se le indica su jefe inmediato según el orden jerárquico al cual está obligado ser supervisado.

6. Liquides para cubrir sus obligaciones con sus socios.

La cooperativa tiene una liquidez y solvencia para cubrir con sus principales obligaciones con sus socios y clientes como son:

- a. Retiro de ahorro de sus socios.
- b. Retiro de pólizas de plazo fijo.
- c. Pago de interés de los depósitos de ahorros.
- d. Pago de interés de las inversiones de plazo fijo.
- e. Obligaciones con instituciones.

Esto se considera una fortaleza de muy alto impacto, ya que es muy importante cumplir con todo las obligaciones con sus socios y clientes para que puedan seguir confiando en la cooperativa.

7. Promulgación y ejecución de actividades culturales y deportivas que atraigan nuevos socios a la cooperativa.

La cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., es una de las pocas instituciones financieras que está en constante apoyo a las actividades culturales con el fin de rescatar las culturas y tradiciones de nuestra parroquia a través de eventos que se realizan en nuestra parroquia, además se apoya a las actividades deportivas por medio de escuelas vacacionales en el periodo vacacional escolar esto es una fortaleza de alto impacto ya que permite de apoyar a los niños y jóvenes a mejorar sus actividades a través de ello lograr un acercamiento a la cooperativa motivando a la cultura del ahorro los cuales podrían llegar a ser los futuros socios de la institución

4.2.1.2 Debilidades

Cuadro 2: Debilidades

| No. | Detalle | Muy Alto | Alto | Moderado | Bajo |
|-----|--|----------|------|----------|------|
| 1 | Falta de un plan estratégico actualizado acorde a las necesidades de la cooperativa. | X | | | |
| 2 | Bajo interés y compromiso de los directivos con la institución. | | X | | |
| 3 | Paquete tecnológico desactualizado. | | | X | |
| 4 | Demora en la entrega de productos y servicios financieros. | | X | | |
| 5 | Falta de capacitación al personal | | X | | |
| 6 | Baja promoción y publicidad de los productos y servicios financieros. | | X | | |
| 7 | Alta tasa de cartera en morosidad. | X | | | |

Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.2.1.2.1 Descripción de las Debilidades

1. Falta de un plan estratégico actualizado acorde a las necesidades de la cooperativa

La institución no cuenta con una planificación actualizada acorde a sus que le permitan una correcta organización en el desarrollo de sus actividades esto es una debilidad de muy alto impacto, tomando en cuenta que una planificación es indispensable en cualquier institución que le permita tomar un rumbo asía los objetivos y metas propuestas al principio.

2. Bajo interés y compromiso de los directivos con la institución.

Actualmente los directivos no tienen un interés y compromiso adecuado con la cooperativa esto para la institución es una debilidad de alto impacto, lo que a ocasionado la falta de liderazgo, dejándole todo la responsabilidad a la gerencia, generando falta de gestiones y obligaciones que se debe realizar los directivos que fueros electos por la Asamblea General de Representas con el propósito de mejorar el crecimiento de la institución.

3. Paquete tecnológico desactualizado

El equipo tecnológico con el que cuenta la cooperativa no es el adecuado por lo que se considera una debilidad de impacto moderado para el desarrollo de sus actividades generando demora y molestias en sus socios y clientes el sistema contable no cuenta con un plan de cuentas adecuado a la cooperativa además se realizan constante manipulaciones al sistema informáticos por parte del proveedor ocasionando molestias en trabajadores de la institución, tomando en cuenta que si queremos crecer y llegar ser una institución líder a nivel nacional se debe contar con una tecnología actualizada y de calidad que nos permita brindar un servicio de calidad.

4. Demora en la entrega de productos y servicios financieros

Existe una desorganización en las actividades dentro de la cooperativa principalmente en el área de créditos esto es una debilidad de alto impacto, lo que ocasiona demora para la entrega de créditos, esto genera molestias en sus socios que en muchas ocasiones deciden retirar sus documentos de créditos para ir a solicitar en otra institución financiera que le brinde mejor atención dejando una mala imagen de la cooperativa.

5. Falta de capacitación al personal

El personal con el que se cuenta no se le ha capacitado correctamente según el puesto de cada área, esto es una debilidad de alto impacto lo que ha provocado que no cuenten con conocimientos básicos que se requiere para desenvolverse adecuadamente en el desarrollo de sus actividades al mismo tiempo no se puede dar una correcta información y atención que cumplan las expectativas de sus socios, además generando un desconocimiento de nuevas actualizaciones y disposiciones para el sistema cooperativo poniendo en riesgo el funcionamiento de la cooperativa.

6. Baja promoción de los productos y servicios financieros

La cooperativa no cuenta con una adecuado promoción y publicidad de sus productos y servicios financieros, esto se considera una debilidad de alto impacto por lo que muchas personas desconocen de la existencia de la institución, en un mercado financiero donde existe demasiada competitividad principalmente en la ciudad de Ambato es necesario que se realice planes de promoción y publicidad que nos ayude llegar a cada rincón del Ecuador con los productos y servicios financieros de calidad que ofrece la institución.

7. Alta tasa de cartera en morosidad

Actualmente la tasa de cartera en morosidad es de un 13.50% esto para la institución es una debilidad de muy alto impacto, ya que muchos de los créditos tienen más de 30 días en retraso lo que cada día hace más complicado recuperar, ocasionando un riesgo de solvencia y liquidez a mediano y largo plazo por lo que es urgente dar una solución a este debilidad.

4.2.1.3 Oportunidades

Cuadro 3: Oportunidades

| No. | Detalle | Muy Alto | Alto | Moderado | Bajo |
|-----|--|----------|------|----------|------|
| 1 | Fomento por parte del gobierno al sector de la economía popular y solidaria. | | X | | |
| 2 | Incremento de socios en el sector cooperativo. | X | | | |
| 3 | Confianza y seguridad en el sistema cooperativo. | | x | | |
| 4 | Capacidad para líneas de crédito con el sector público y privado. | | X | | |
| 5 | Convenios con instituciones públicas y privadas. | | | X | |
| 6 | Posibilidad para conseguir financiamiento en el exterior a una tasa de interés más baja. | | | X | |
| 7 | Ubicación estratégica de la institución. | X | | | |

Fuente: COAC. Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.2.1.3.1 Descripción de las Oportunidades

1. Fomento por parte del gobierno al sector de la economía popular y solidaria.

El gobierno actual ha implementado programas y actividades para fomentar al sector de la economía popular y solidaria, esto la cooperativa le considera una oportunidad de alto impacto, ya que esto ayuda al desarrollo, estabilidad y el correcto funcionamiento de las organizaciones, con el propósito de garantizar el bienestar de sus integrantes y la sociedad en general.

2. Incremento de socios en el sector cooperativo.

Debido a las facilidades que les brinda las cooperativas de ahorro y crédito a diferencia de los bancos son más requeridas por los socios principalmente por parte de las personas indígenas, esto la cooperativa lo considera una oportunidad de muy alto impacto, tomando en cuenta que la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., está enfocada a brindar sus productos y servicios financieros al sector agrícola y agropecuario, esto es una gran oportunidad para mejorar nuestros servicios hacia este mercado, con el fin de buscar nuevos socios y clientes que nos ayude a tener un adecuado crecimiento para la institución.

3. Confianza y seguridad en el sistema cooperativo

Con el transcurso de los años el sistema cooperativo ha mejorado de manera notable la confianza y seguridad de sus socios esto la cooperativa le considera una oportunidad de alto impacto, ya que actualmente el sistema cooperativo es controlado por varias instituciones públicas que cuidan y garantizan los intereses y derechos financieros de sus socios lo que les permite buscar nuevos socios que busquen cooperativas que garanticen sus derechos.

4. Capacidad para líneas de crédito con el sector público y privado

La cooperativa de ahorro y crédito vencedores de Tungurahua Ltda., es una institución seria y confiable con sus obligaciones financieras con el sector público y privado, esto es una oportunidad de alto impacto, lo que le permite buscar financiamiento en instituciones públicas y privadas que le ayuden tener financiamiento para el desarrollo de sus actividades financieras.

5. Convenios con instituciones públicas y privadas

Con el propósito de mejorar la calidad de la atención a los socios y clientes se a varios realizado convenios con otras instituciones públicas y privadas que les permita mejorar sus productos y servicios, disminuyéndoles tiempo y gastos al tener varios servicios en un mismo lugar como son las oficinas de la cooperativa entre sus principales convenios están:

- a. Banco Pichincha
- b. Banco del pacifico
- c. Banco del fomento
- d. Banco desarrollo
- e. Banco central del Ecuador
- f. MIES
- g. Pago ágil
- h. Money gran
- i. Comercial Tungurahua, etc.

6. Posibilidad para conseguir financiamiento en el exterior a una tasa de interés más baja.

La posibilidad de conseguir financiamiento del extranjero a una tasa de interés baja la institución le considera una oportunidad moderada, ya que en un mundo globalizado es muy importante estar conectado con países que ayuden a mejorar la economía de nuestro país de igual manera se aplica en el sistema cooperativo, es muy importante buscar financiamiento de créditos en el extranjero a una tasa de interés baja para que nos permita crear nuevas líneas de crédito para nuestros socios principalmente para el sector agrícola y ganadero que son los más requeridos por los socios y clientes de la institución.

7. Ubicación estratégica de la institución.

La cooperativa se encuentra en una ubicación estratégica muy buena, la matriz está ubicado en la calle tomas Sevilla y Bolívar son una de las calles más comerciales y circuladas en la ciudad de Ambato principalmente en los dos días comerciales; de igual manera la agencia en la Parroquia Quisapincha está ubicado en la calle Sucre y Celiano Zurita diagonal a la plaza central donde se realiza la feria de todo los productos de primera necesidad siendo de gran acogida y facilidad para la cooperativa, es una oportunidad de muy alto impacto para promocionar los productos financieros atreves de eventos y programas que atraigan a visitar las oficinas de la cooperativa.

4.2.1.4 Amenazas

Cuadro 4: Amenazas

| No. | Detalle | Muy Alto | Alto | Moderado | Bajo |
|-----|--|----------|------|----------|------|
| 1 | Constante cambios para ser reguladas por la SEPS. | | | X | |
| 2 | Capacidad financiera de los socios y clientes. | X | | | |
| 3 | Situación política y económica del País. | | X | | |
| 4 | La competencia que no respeta las disposiciones de la SEPS. | | X | | |
| 5 | Bajo desarrollo económico del país. | X | | | |
| 6 | Creciente control del gobierno sobre los costos y tasas de interés en los servicios financieros. | | | X | |
| 7 | Disminución en las remesas disminuye la liquidez de la economía. | | X | | |

Fuente: COAC. Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.2.1.4.1 Descripción de las Amenazas

1. Constante cambios para ser reguladas por la SEPS.

Los constantes cambios y disposiciones de la SEPS hacia la cooperativa es de una amenaza de impacto moderado, ya que en caso de no cumplir a tiempo con lo dispuesto se corre el riesgo de ser sancionado económicamente hasta una liquidación definitiva de la institución poniendo en riesgo los intereses y derechos de sus socios.

2. Capacidad financiera de los socios y clientes.

La capacidad financiera de los socios y clientes en nuestro país no es el adecuado por lo que este es una amenaza de muy alto impacto para la cooperativa, poniendo en riesgo la cartera de crédito.

3. Situación política y económica del País.

La situación política y económica por la que está atravesando en Ecuador es una amenaza de alto impacto para la institución, ya que existe mucha inestabilidad política tomando en cuenta que en el presente año estamos en una etapa de elecciones lo que a generado incertidumbre en todo los grandes, medianos y pequeñas empresas y ecuatorianos en general sobre el futuro del país.

4. La competencia que no respeta las disposiciones de la SEPS.

El incumplimiento de las disposiciones de la SEPS por parte de algunas cooperativas es una amenaza de alto impacto, ya que existe instituciones financieras que cobran o pagan intereses que están fuera del límite que dispone la Superintendencia de Economía Popular u solidaria, con el fin de atraer a nuevos socios, poniendo en riesgo la seguridad financiera de las personas.

5. Bajo desarrollo económico del país.

En la actualidad el Ecuador está atravesando un bajo desarrollo económico, esto la cooperativa lo toma como una amenaza de muy alto impacto, ya que al no aver un correcto desarrollo económico disminuye la circulación financiera dentro del país provocando una baja cultura de ahorro, tomando en cuenta que uno de los principales financiamientos de la cooperativa son los ahorros de sus socios.

6. Creciente control del gobierno sobre los costos y tasas de interés en los servicios financieros.

Existe un crecimiento control del gobierno en los costos y tasas de interés de los productos financieros esto la cooperativa lo toma como una amenaza de impacto moderado, ya que al no cumplir con todo los requisitos que disponga la ley se debe someter a las sanciones dispuestas por el ente de control por más mínima que sea la contravención, por otra parte

al bajar la tasa de interés se hace más dinámica para crear nuevas líneas de crédito que motiven a nuevos emprendimientos por parte de la sociedad.

7. Disminución en las remesas disminuye la liquidez de la economía.

El Ecuador es uno de los países que más remesas recibe en América Latina pero en los últimos años se ve una notable disminución, esto para la cooperativa es una amenaza de alto impacto, ya que cuenta con gran cantidad de socios que se encuentran actualmente en España y EEUU los que mensualmente envían remesas directamente a la cooperativa para que sean depositados en pólizas de inversiones a largo plazo, al disminuir en envío de remesas también se disminuye la cartera de inversiones.

4.2.2 Análisis FODA

Cuadro 5: Análisis FODA

| No. | Fortalezas | No. | Oportunidades |
|-----|---|-----|--|
| F1 | Instalaciones adecuadas para el funcionamiento | O1 | Fomento por parte del gobierno al sector de la economía popular y solidaria. |
| F2 | Personal con funciones definidas para cada uno de los cargos. | O2 | Incremento de socios en el sector cooperativo. |
| F3 | Diversidad de productos y servicios financieros. | O3 | Confianza y seguridad en el sistema cooperativo. |
| F4 | Tasa de interés competitivas y reguladas. | O4 | Capacidad para líneas de crédito con el sector público y privado. |
| F5 | Posee herramientas de la administración de personal como organigrama y manual de funciones. | O5 | Convenios con instituciones públicas y privadas. |
| F6 | Líquidos para cubrir sus obligaciones con sus socios. | O6 | Posibilidad para conseguir financiamiento en el exterior a una tasa de interés más baja. |
| F7 | Promulgación y ejecución de actividades culturales y deportivas | O7 | Ubicación estratégica de la institución. |

| | | | |
|------------|--|------------|--|
| | que atraigan nuevos socios a la cooperativa. | | |
| No. | Debilidades | No. | Amenazas |
| D1 | Falta de un plan estratégico actualizado acorde a las necesidades de la cooperativa. | A1 | Constante cambios para ser reguladas por la SEPS. |
| D2 | Bajo interés y compromiso de los directivos con la institución. | A2 | Capacidad financiera de los socios y clientes. |
| D3 | Paquete tecnológico desactualizado. | A3 | Situación política y económica del País. |
| D4 | Demora en la entrega de productos y servicios financieros. | A4 | La competencia que no respeta las disposiciones de la SEPS. |
| D5 | Falta de capacitación al personal | A5 | Bajo desarrollo económico del país. |
| D6 | Baja promoción y publicidad de los productos y servicios financieros. | A6 | Creciente control del gobierno sobre los costos y tasas de interés en los servicios financieros. |
| D7 | Alta tasa de cartera en morosidad. | A7 | Disminución en las remesas disminuye la liquidez de la economía. |

Fuente: FODA de la COAC. Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.2.2.1 Antecedentes históricos

La cooperativa de ahorro y crédito vencedores de Tungurahua Ltda., fue creada por iniciativa de un grupo de 5 amigos de la parroquia Quisapincha, el 10 de febrero del 2001 gracias a los fondos obtenidos en un programa organizado el 31 de diciembre por el motivo de fin de año en la misma parroquia.

La idea de crear una cooperativa fue debido a la falta de una institución financiera en la parroquia ya que en ese tiempo todo las personas que necesitaban algún tipo de servicio

financiero tenían que trasladar hacia la ciudad de Ambato, esto generaba gasto de recursos económicos y mucha demora, además tomando en cuenta que la atención que recibíamos en ese entonces no era buena por el hecho de ser campesinos.

En sus inicios sus primeros socios y clientes eran solo personas de la parroquia y de las 18 comunidades que actualmente tiene, gracias a la confianza de las personas la institución fue creciendo cada año razón por el cual en el año 2012 fue necesario trasladar la matriz de la cooperativa a la ciudad de Ambato y dejando una agencia en la parroquia Quisapincha, con el fin de mejorar los productos y servicio financieros así también buscar nuevos socios y clientes que permitan posesionar a la cooperativa dentro del mercado financiero de la provincia de Tungurahua.

Actualmente la institución está ubicado en la provincia de Tungurahua cantón Ambato en la calle Tomas Sevilla y Bolívar, y cuenta con una agencia ubicada en la parroquia Quisapincha en la calle Sucre y Celiano Zurita, cuenta con un total de 4121 socios y tiene un total de activos de 3810910,91, sus principales socios y clientes hoy en día son personas de los distintas cantones de la provincia de Tungurahua Principalmente de la ciudad de Ambato, además cuenta con varios socios migrantes que se encuentran en España y EEUU los que son de gran ayuda para la solvencia de la institución gracias a sus giros mensuales que son recibidos por sus familiares.

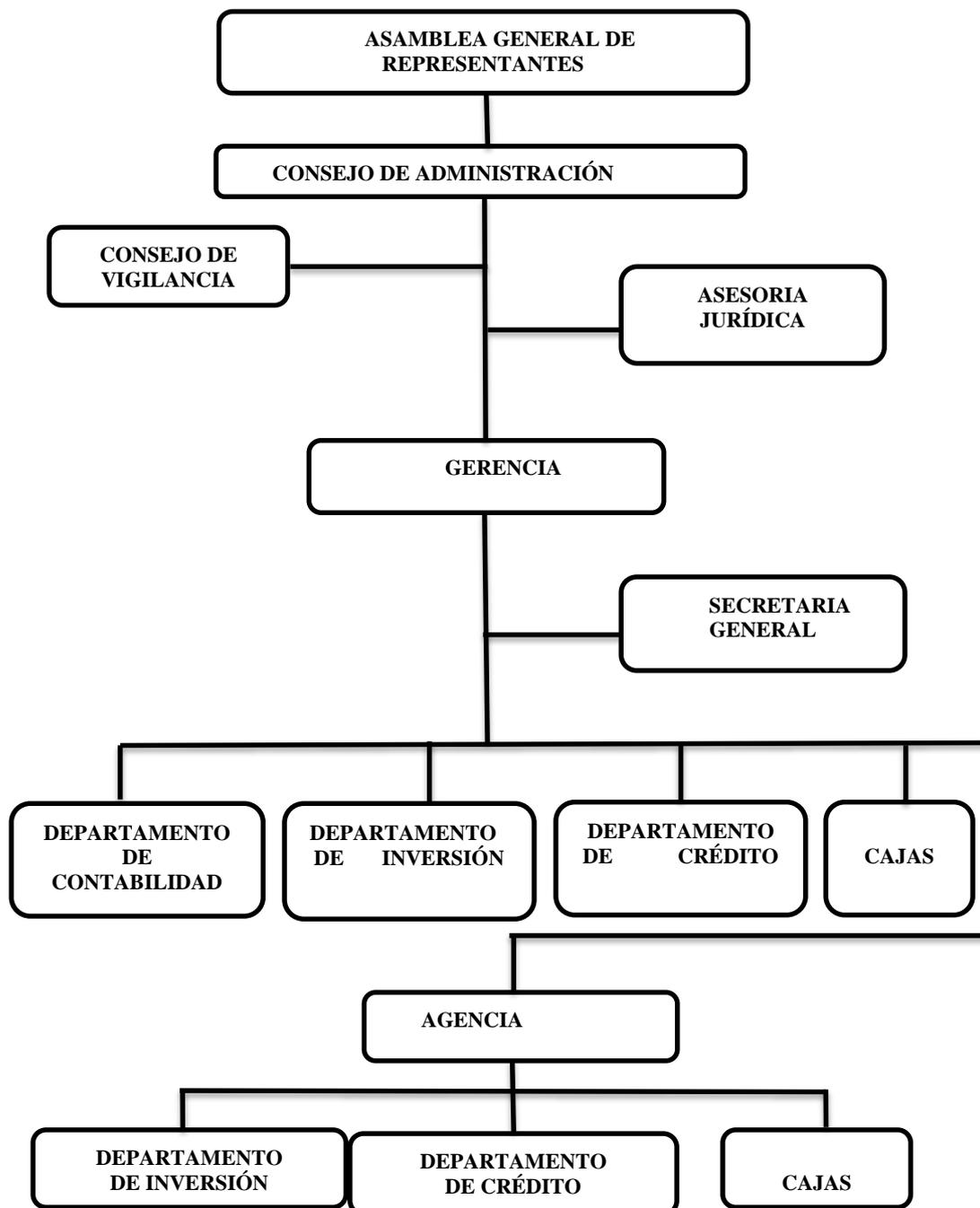
La institución brinda varios productos y servicios financieros con el fin de satisfacer las necesidades financieras de sus socios y clientes, entre las principales se encuentra.

- l. Ahorro Normal:** Ahorro mensual disponible para retirar en cualquier momento. Los retiros en efectivo tendrán un límite de 3000.00 dólares y los montos mayores serán cancelados con cheque.
- m. Peque Ahorro:** Ahorro destinado para que los niños y niñas desde pequeños inicie este camino del ahorro incentivos por sus padres y nosotros como Cooperativa.
- n. Inversiones a Plazo Fijo:** Alternativa de inversión más conveniente para hacer crecer tus ahorros. El plazo mínimo de los depósitos a plazo fijo es de 30 días.
- o. Deposito en cheque:** Valores que al ser depositados en cheques se efectivizan en 72 horas, para ayuda de nuestros socios.

- p. Microcréditos.** Crédito que se entrega para la producción hasta \$1500, plazo hasta 30 meses.
- q. Créditos de consumo:** Son aquellos que se otorgan a corto, mediano y largo plazo para satisfacer diversas necesidades de los socios.
- r. Créditos para vivienda:** Se entrega hasta 36 meses, un monto hasta \$ 15000.
- s. Créditos Emergentes:** Hasta 5.000, plazo 18 meses
- t. Recaudación de servicios básicos.** Cobro de agua potable, luz eléctrica, teléfono, etc.
- u. Pago del BNH:** Como parte del convenio firmado con el Programa de Protección Social del Ministerio de Inclusión Económica y Social, y la Cooperativa, se realiza el pago de Bono, mensualmente apoyando de esta manera a los sectores más vulnerables de la población.
- v. Giros del extranjero:** Giro de dinero de EEUU, España entre otros países alrededor del mundo al instante.

4.2.2.2 Organigrama estratégica

Gráfico 11: Organigrama estratégica.



Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

4.2.2.3 Manual de funciones

Cuadro 6: Manual de funciones de la Asamblea General de Representantes.

| | |
|------------------|---|
| Cargo | Asamblea general de representantes |
| Objetivos | Controlar y Aprobar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa. |

| | |
|------------------|---|
| Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones. 2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia. 3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes. 4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia. 5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea. 6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración. 7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno. 8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa. 9. Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el estatuto social. 10. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución. 11. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios. 12. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa. |
|------------------|---|

| | |
|-------------------------|---|
| | 13. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación. |
| Requisitos | 1. Ser socio activo mínimo dos años de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda. 2. Ser mayor de edad. |
| Línea jerárquica | La Asamblea general de representantes es la máxima autoridad de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda. |

Fuente: Organigrama de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Cuadro 7: Manual de funciones del Consejo de Administración.

| | |
|------------------|---|
| Cargo | Consejo de Administración |
| Objetivos | Controlar la gestión administrativa de la cooperativa. |
| Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley de Economía Popular y Solidario y del sistema popular y solidario y a los valores y principios del cooperativismo. 2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa. 3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo. 4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia. 5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General. 6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios. 7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción. 8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria. 9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica. |

| | |
|-------------------------|---|
| | <p>10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas.</p> <p>11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno.</p> <p>12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.</p> <p>13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.</p> <p>14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente.</p> <p>15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General.</p> <p>16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente.</p> <p>17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del presente reglamento.</p> <p>18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos.</p> |
| Requisitos | <p>1. Ser socio activo mínimo dos años de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.</p> <p>2. No haber incurrido en ninguna contra versión con la institución.</p> <p>3. Ser elegido por medio de voto secreto de la asamblea general de representantes.</p> <p>4. Ser mayor de edad.</p> |
| Línea jerárquica | El consejo de administración está bajo la supervisión de la asamblea general de representantes. |

Fuente: Organigrama de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Cuadro 8: Manual de funciones del Consejo de Vigilancia.

| | |
|------------------|--|
| Cargo | Consejo de Vigilancia |
| Objetivos | Determinar y controlar la razonabilidad financiera de la cooperativa. |
| Funciones | <p>1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo.</p> <p>2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa.</p> |

| | |
|-------------------------|--|
| | <p>3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.</p> <p>4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa.</p> <p>5.- Efectuar las convocatorias para contratar auditor interno.</p> <p>6.- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas.</p> <p>7. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa.</p> <p>8. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente.</p> <p>9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia.</p> <p>10. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa.</p> <p>11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>12. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.</p> |
| Requisitos | <p>1. Ser socio activo de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.</p> <p>2. Ser elegido por medio de voto secreto de la asamblea general de representantes.</p> <p>3. Ser mayor de edad.</p> |
| Línea jerárquica | El consejo de vigilancia está bajo la supervisión de la asamblea general de representantes. |

Fuente: Organigrama de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Cuadro 9: Manual de funciones del Gerente.

| | |
|------------------|---|
| Cargo | Gerente |
| Objetivos | Mejorar la organización estructural y funcional de la institución con una planificación correcta para satisfacer las necesidades financieras de los socios, a través de ello posesionar dentro del mercado financiero. |
| Funciones | <ol style="list-style-type: none">1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma.2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente.4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración.5. Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.8. Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración.9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, |

| | |
|-------------------------|--|
| | <p>podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna.</p> <p>10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.</p> <p>11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice.</p> <p>12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia.</p> <p>13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa.</p> <p>14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa.</p> <p>15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido.</p> |
| Requisitos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios profesionales en administración o carreras afines. 2. Experiencia mínimo 2 años en cargos afines. 3. Capacidad de liderazgo. 4. Capacidad de trabajo en equipo. 5. Excelentes relaciones humanas. 6. Iniciativa propia. 7. Dinámico. 8. Responsable. 9. Honrado. |
| Línea jerárquica | La gerencia está bajo la supervisión del consejo de administración. |

Fuente: Organigrama de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Cuadro 10: Manual de funciones del Jefe de Agencia.

| | |
|-------------------------|---|
| Cargo | Jefe de agencia |
| Objetivos | Mejorar la organización estructural y funcional de la agencia de la cooperativa para brindar productos y servicios de calidad, que satisfaga las necesidades de los socios. |
| Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar proyectos de interés para organizaciones públicas o privadas, de ser el caso. 2. Ser el encargado de ejecutar y desarrollar los proyectos viables, que se autoricen en la Cooperativa. 3. Será el responsable de entregar toda la documentación relacionada, con la Agencia. 4. Coordinará con Gerencia y Presidencia, todas las actividades de la Agencia. 5. Velará por el estricto cumplimiento de las disposiciones dadas desde Gerencia. 6. Estará bajo su responsabilidad todos los bienes muebles e inmuebles de tiene la Agencia. 7. Cumplir fielmente con el horario de trabajo. 8. Apoyar y participar en las acciones estratégicas que orienten al personal a una filosofía de trabajo que busque el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa. 9. Presentar en forma mensual informes a Gerencia respecto al trabajo financiero, administrativo, contable, y gestiones legales emprendidas. |
| Requisitos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios profesionales en administración o carreras afines. 2. Experiencia mínimo 2 años en cargos afines. 3. Capacidad de liderazgo. 4. Capacidad de trabajo en equipo. 5. Excelentes relaciones humanas. 6. Iniciativa propia. 7. Dinámico. 8. Responsable. 9. Honrado. |
| Línea jerárquica | El jefe de agencia está bajo la supervisión de la gerencia general. |

Fuente: Organigrama de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Cuadro 11: Manual de funciones del Contador.

| | |
|------------------|---|
| Cargo | Contador |
| Objetivos | <p>Tener los estados financieros en el momento exacto.</p> <p>Conocer el estado actual y real financiero de la institución.</p> <p>Mejorar la organización de la información financiera.</p> <p>Cumplir con todo las obligaciones financieras de la cooperativa.</p> |
| Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir al personal a su cargo las disposiciones emanadas por las leyes, Reglamento Interno, en concordancia con los principios de Contabilidad. 2. Asesorar en materia contable al Gerente y demás Directivos de la Cooperativa, cuando lo soliciten. 3. Elaborar los estados Financiero. 4. Participar en la elaboración del Presupuesto Anual, conjuntamente con el Gerente. 5. Llevar el libro Mayor General, el libro Diario. 6. Realizar la liquidación de cuentas a socios. 7. Calcular las provisiones para el periodo económico. 8. Sugerir la aplicación de políticas contables de acuerdo con los principios de Contabilidad. 9. Hacer conocer por escrito a Gerencia los movimientos mensuales de préstamos, ahorros y certificados de aportación; 10. Revisar los programas de trabajo e informes referentes a la ejecución presupuestaria. 11. Estudiar, evaluar y recomendar los cambios que sean necesarios en el sistema contable de la Cooperativa. 12. Exigir diariamente la información básica, a los responsables sobre préstamos, ahorros, aporte, etc., y proceder de inmediato al control previo y contabilización. 13. Comunicar a Gerencia las razones o motivos por los cuales la contabilidad o los informes financieros no son presentados a tiempo, en caso de presentarse esa posibilidad. 14. Cumplir con las tareas comunes de los contadores y las demás que le sean asignadas por la Ley, Reglamentos, y el Gerente. |

| | |
|-------------------------|---|
| | 15. Elaborar el balance semestral. |
| Requisitos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios profesionales en contabilidad y auditoría. 2. Experiencia mínimo de 1 a 2 años en cargos afines. 3. Conocimiento de paquetes contables. 4. Conocimiento y destreza en el manejo de plan de cuentas de la SEPS. 5. Conocimiento en obligaciones tributarias SRI. 6. Disponibilidad para capacitar. 7. Trabajo bajo presión. 8. Capacidad de trabajo en equipo. 9. Responsable. 10. Honrado. |
| Línea jerárquica | El contador está bajo el mando de la gerencia. |

Fuente: Organigrama de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Cuadro 12: Manual de funciones del Auxiliar Contable.

| | |
|------------------|---|
| Cargo | Auxiliar contable |
| Objetivos | Dinamizar la información financiera de la institución., mejorando la eficiencia y eficacia de la información financiera. |
| Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de los comprobantes que se relacionan con sus diarios. 2. Llevar los auxiliares de Bancos. 3. Revisar y verificar el movimiento diario de Cajas y Registradoras. 4. Revisión y verificación de pagarés. 5. Revisar y verificar la cobertura de seguros sobre préstamos. 6. Realizar Conciliaciones Bancarias diarias y mensuales. 7. Realizare la Liquidación de intereses de los Certificados de Aportación y reparto de excedentes anuales. 8. Elaboración de roles de pago. 9. Elaboración de listados de Socios que tienen derechos sobre certificados y excedentes. |

| | |
|-------------------------|--|
| | <p>10. Realizar la declaración del impuesto a la renta de los empleados de la cooperativa.</p> <p>11. Realizar arquezos de caja periódicos a pedido del Contador y Gerencia.</p> <p>12. Realizar labores mecanográficas relacionadas con los asuntos contables de la cooperativa.</p> <p>12. Las demás actividades solicitadas por el jefe inmediato, relacionadas con la naturaleza de su trabajo.</p> <p>13. Elaborar cheques de gastos en forma diaria.</p> <p>14. Elaborar los comprobantes de egresos que se relacionen con los gastos diarios.</p> <p>15. Informes bancarios diarios.</p> <p>16. Registrar diariamente los auxiliares de Bancos.</p> <p>17. Llevar la tarjeta inventarios.</p> <p>18. Elaboración de roles de pago, planillas de aportes al IESS y fondos de reserva.</p> <p>19. Elaboración de la cobertura de préstamos en forma mensual. 20. Elaboración de listado de socios para efectos de pagos de intereses. por Certificados de Aportación.</p> <p>21. Llevar libros auxiliares.</p> <p>22. Realizar otras actividades a pedido del contador.</p> |
| Requisitos | <p>1. Transcurriendo mínimo tercer semestre en contabilidad y auditoría.</p> <p>2. Conocimiento básico de paquetes contables.</p> <p>3. Conocimiento básico con las obligaciones tributarias SRI.</p> <p>4. Disponibilidad para capacitar.</p> <p>5. Trabajo bajo presión.</p> <p>6. Capacidad de trabajo en equipo.</p> <p>7. Responsable.</p> <p>8. Honrado.</p> |
| Línea jerárquica | El jefe inmediato del auxiliar contable es el contador. |

Fuente: Organigrama de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Cuadro 13: Manual de funciones del Jefe de Crédito.

| | |
|-------------------|---|
| Cargo | Jefe de crédito |
| Objetivos | Entregar créditos a los socios garantizando el capital que permita dinamizar la liquides de la institución. |
| Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir de Gerencia el dinero para el fondo de cambio, previa la firma del comprobante necesario. 2. Responsabilizarse por el dinero entregado para el fondo de cambio con el cual operara. 3. Responsabilizarse por el pago del faltante en caso de que lo hubiera. 4. Recibir dinero por depósitos en ahorros, depósitos en aportaciones, por ahorros o cancelaciones de préstamos y certificados son saldo actualizado manteniendo una información veraz de forma que en el momento de una fiscalización, auditoria o Balances se dé a conocer datos precisos a quien lo solicitare. 5. Mantener relaciones con las secciones de Contabilidad y Recaudación solicitado o proporcionando datos; 6. Para el caso de retiro, recibirá los respectivos comprobantes de egresos. 7. Elaborar los comprobantes de depósitos al banco por el valor total de los ingresos diarios y en las mismas especies recibidas, para luego ser entregados a contabilidad para su registro correspondiente. 8. Elaborar la hoja de colecta, conforme a las papeletas y al movimiento del día; documentos que luego de la revisión por parte del Gerente deben ser entregados a contabilidad. 9. Elaborar el detalle de cheques recibidos por concepto de depósitos. 10. Otras tareas propias del puesto de trabajo. |
| Requisitos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Título universitario en finanzas o carreras afines. 2. Experiencia mínimo dos años en cargos afines. 3. Disponibilidad de tiempo fuera del horario de trabajo. 4. Disponibilidad para capacitar. 5. Capacidad de delegar funciones. |

| | |
|-------------------------|--|
| | 6. Trabajo bajo presión y metas. 7. Capacidad de trabajo en equipo. 8. Facilidad de relaciones humanas. 9. Responsable. 10. Honrado. |
| Línea jerárquica | El jefe de crédito de créditos está bajo el mando de la gerencia. |

Fuente: Organigrama de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Cuadro 14: Manual de funciones del Asesor de Crédito.

| | |
|------------------|--|
| Cargo | Asesor de crédito |
| Objetivos | Disminuir al máximo la tasa de interés de crédito en mora. |
| Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar entrevistas personales a los socios que soliciten créditos. 2. Verificar los datos y documentos presentados por el socio. 3. Analizar la situación socio-económica del socio que solicita el crédito. 4. Elaborar y presentar el informe de las inspecciones realizadas, con la firma de responsabilidad. 5. Realizar inspecciones periódicas para comprobar el correcto uso del crédito por parte del socio beneficiario. 6. Informar al departamento correspondiente sobre las novedades encontradas sobre las inspecciones. 7. Mantener registros estadísticos de las inspecciones realizadas. 8. Informar a los socios sobre la tramitación, estado y entrega de los créditos solicitados. 9. Presentar informe sobre los créditos vencidos y que deban seguirse juicios de demanda. 10. Notificar a los socios del vencimiento de los préstamos. 11. Realizar las demás actividades solicitadas por el Gerente y sus jefes inmediatos y que estén relacionados con la naturaleza del trabajo. 12. Elaborar solicitudes de crédito previa autorización. |

| | |
|-------------------------|---|
| | <p>13. Llevar un control permanente de los registros de los deudores y garantes.</p> <p>14. Despachar solicitudes de créditos aprobados.</p> <p>15. Elaborar los avisos de vencimiento de créditos.</p> <p>16. Elaborar documentos para el despacho de préstamos.</p> <p>17. Mantener un registro de préstamos entregados y cancelados.</p> <p>18. Llevar un control mensual de saldos en tarjetas de préstamos.</p> <p>19. Elaborar documentos para la liquidación de socios previa orden y autorización.</p> <p>20. Elaboración de documentos para retiro de ahorros.</p> <p>21. Elaborar informes periódicos.</p> <p>22. Colaborar en la atención al público cuando requiera información.</p> <p>23. Mantener actualizados los archivos del registro de préstamos despachados, documentos y otros.</p> <p>24. Realizar las demás actividades solicitadas por sus superiores.</p> |
| Requisitos | <p>1. Mínimo bachiller</p> <p>2. Conocimiento básico en créditos.</p> <p>3. Disponibilidad de tiempo fuera del horario de trabajo.</p> <p>4. Disponibilidad para capacitar.</p> <p>5. Licencia para manejar moto.</p> <p>6. Trabajo bajo presión y metas.</p> <p>7. Capacidad de trabajo en equipo.</p> <p>8. Facilidad de relaciones humanas.</p> <p>9. Responsable.</p> <p>10. Honrado.</p> |
| Línea jerárquica | Los asesores de créditos están bajo el mando de la gerencia. |

Fuente: Organigrama de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Cuadro 15: Manual de funciones del Asesor de Inversiones.

| | |
|-------------------------|---|
| Cargo | Asesor de Inversiones |
| Objetivos | Mantener una buena cartera de inversiones que permitan una buena liquidez de la institución, buscando nuevos inversionistas que le ayuden al fortalecimiento financiero de la cooperativa. |
| Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar entrevistas personales a los socios que deseen invertir. 2. Verificar el destino del dinero del socio. 3. Analizar la tasa de interés de pago de la inversión. 4. Elaborar y presentar el informe las visitas puerta a puertas realizadas. 5. Informar al departamento correspondiente sobre las novedades encontradas en las visitas. 6. Mantener registros estadísticos de inversiones a plazo fijo. 7. Informar a los socios que se acercan la fecha de cobro de su póliza de plazo fijo. 8. Presentar informe sobre las pólizas de plazo fijo captadas. 9. Notificar a los socios el vencimiento de la inversión. 10. Realizar las demás actividades solicitadas por el Gerente y sus jefes inmediatos y que estén relacionados con la naturaleza del trabajo. 11. Mantener actualizados los archivos del registro de las pólizas. 12. Motivar a los socios con inversiones con el fin de que los renueven. 13. Incrementar la cartera de inversiones. 14. Promocionar de los beneficios de los servicios de la cooperativa. 15. Entregar informes mensuales de su trabajo y sus metas. |
| Requisitos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiante universitario (haber culminado el cuarto semestre) 2. Conocimiento básico en inversiones. 3. Disponibilidad de tiempo fuera del horario de trabajo. 4. Disponibilidad para capacitar. 5. Trabajo bajo presión y metas. 6. Capacidad de trabajo en equipo. 7. Facilidad de relaciones humanas. 8. Dinámico. 9. Responsable. 10. Honrado. |
| Línea jerárquica | Los asesores de inversiones están bajo el mando de la gerencia. |

Fuente: Organigrama de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Cuadro 16: Manual de funciones de la Cajera.

| | |
|-------------------|---|
| Cargo | Cajera |
| Objetivos | Brindar una atención de calidad que cumplan las necesidades de los socios y clientes, por medio de un servicio eficiente y eficaz, que le permita ahorrar al máximo el tiempo de sus socios. |
| Funciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir de Gerencia el dinero para el fondo de cambio, previa la firma del comprobante necesario. 2. Responsabilizarse por el dinero entregado para el fondo de cambio con el cual operara. 3. Responsabilizarse por el faltante que resultare al final del día. 4. Recibir dinero por depósitos en ahorros, aportaciones, abonos o cancelaciones de préstamos, efectuando el registro en las tarjetas individuales o libretas. 5. Mantener la libreta de ahorros, préstamos o certificados de aportación con saldos actualizados, para tener una información veraz de forma que en el momento de una fiscalización, Auditoria o balances semestrales o anuales, se dé a conocer datos precisos a quien lo solicitare. 6. Mantener la coordinación con las secciones de Contabilidad y Recaudación solicitando o proporcionado datos. 7. Para el caso de retiros de ahorros o aportes, recibirá los respectivos comprobantes de egresos firmado por el socio, registrando la operación en la libreta individual del socio. 8. Realizar los registros respectivos de ahorros, préstamos, intereses, descuentos y otros, diariamente. 9. Registrar permanentemente los préstamos concedidos y los pagos recibidos. 10. Registrar la cancelación de libretas. 11. Verificar que todas las cuentas cuadren diaria, mensual y anualmente en coordinación con recaudación. |
| Requisitos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mínimo bachiller en contabilidad. 2. Conocimiento básico en informática. 3. Ser una persona observadora. |

| | |
|-------------------------|--|
| | 4. Capacidad para aprender. 5. Disponibilidad para capacitar. 6. Trabajo bajo presión. 7. Capacidad de trabajo en equipo. 8. Facilidad de relaciones humanas. 9. Responsable. 10. Honrado. |
| Línea jerárquica | Las cajas están bajo el mando de la gerencia. |

Fuente: Organigrama de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.2.3 Misión

4.2.3.1 Misión actual

La cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., tiene como misión actual la siguiente:

Brindar productos y servicios financieros, satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes, buscando el buen vivir de los mismos.

4.2.3.2 Misión propuesta

La misión que se propone para la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., es la siguiente:

Cuadro 17: Misión Propuesta.

| | | |
|-------------------------|--|---|
| ¿Quiénes somos? | Somos una cooperativa de ahorro y crédito sólida y confiable dentro del mercado financiero. | <p>Misión</p> <p>Somos una cooperativa de ahorro y crédito sólido y confiable dentro del mercado financiero, buscamos mejorar el desarrollo socio económico de las personas, brindar productos y servicios financieros de calidad dentro de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, basando nuestro trabajo en las capacidades y habilidades de los empleados, trabajando con transparencia y eficiencia.</p> |
| ¿Qué buscamos? | Mejorar el desarrollo socio económico de las personas. | |
| ¿Qué hacemos? | Brindar productos y servicios financieros de calidad a nuestros socios y clientes. | |
| ¿Dónde lo hacemos? | En la provincia de Tungurahua, cantón Ambato. | |
| ¿Por qué lo hacemos? | Porque confiamos en las capacidades y habilidades de los empleados. | |
| ¿Para quién trabajamos? | Para las personas que necesiten de un financiamiento para sus emprendimientos y necesidades. | |

Fuente: Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.2.4 Visión

4.2.4.1 Visión actual

La cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., tiene como visión actual la siguiente:

Ser una institución Financiera con mejor alternativa en el mercado, brindando productos y servicios competitivos, impulsando el desarrollo de los socios y de la comunidad, con responsabilidad.

4.2.4.2 Visión propuesta

La visión que se propone para la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., es la siguiente:

Cuadro 18: Visión Propuesta.

| | | |
|--|--|---|
| ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio? | Ser una institución que brinde la confianza y seguridad para la tranquilidad de sus socios. | Ser en el 2020, una cooperativa líder dentro del mercado financiero, implementando nuevos productos y servicios financieros innovadores, capacitando constantemente a nuestro personal, para satisfacer las expectativas de nuestros socios y clientes, que nos permitan una cobertura a nivel nacional, como una institución de prestigio. |
| ¿Cómo seremos en el futuro? | Una cooperativa líder y de prestigio dentro del mercado financiero a nivel nacional | |
| ¿Qué aremos en el futuro? | Aperturar nuevas agencias en distintas provincias del Ecuador con responsabilidad. | |
| ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? | Implementar nuevos productos y servicios innovadores que atraiga a nuevos socios y clientes. | |

Fuente: Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.2.5 Valores

Cuadro 19: Valores.

| | |
|-----------------|---|
| Honestidad | La honestidad es uno de los valores y componentes más importantes de una personalidad saludable con tu entorno y con los demás, especialmente en una Cooperativa. |
| Responsabilidad | Alto nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados |
| Respeto | Valorar a todos los socios practicando, un trato y una comunicación sincera, oportuna y justa. |
| Democracia | Toma de decisiones colectivas por los asociados, en lo referente a la gestión de la cooperativa, mediante la participación y el protagonismo. |
| Equidad | Equidad es un valor permanente de la economía solidaria. Creemos que una verdadera opción de conversión sería tomar la decisión de practicar la economía solidaria. |
| Solidaridad | Apoya a cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. |

Fuente: Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.2.6 Principios

Cuadro 20: Principios.

| |
|---|
| Igualdad de obligaciones y derechos de los socios. |
| Adhesión y retiro voluntario. |
| Distribución de los excedentes económicos entre los socios a través de dividendos al Capital Social que mantengan los mismos. |
| Neutralidad política y religiosa |
| Fomento de la imagen cooperativa |
| Integración Cooperativa |

Fuente: Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.2.7 Objetivos Estratégicos

Cuadro 21: Objetivos estratégicos

| Objetivos estratégico | Estrategias |
|---|--|
| Mejorar la atención y servicio a los socios y clientes que cumplan sus expectativas. | Implementar Planes de capacitación y motivación para mejorar el desempeño de sus actividades con la institución. |
| Mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores dentro de la cooperativa. | |
| Entregar créditos con responsabilidad según el manual de otorgamiento de crédito y disminuir al máximo la tasa créditos en morosidad. | |
| Incrementar la cartera de inversiones a plazo fijo que permita implementar nuevas líneas de crédito. | |
| Mejorar el interés en las obligaciones y responsabilidades de los directivos hacia la cooperativa. | |
| Mejorar el desarrollo de las actividades de la cooperativa facilitando un sistema informático contable, que brinde todo las facilidades para un | Contratar un sistema informático contable |

| | |
|--|---|
| adecuado desempeño en cada área de trabajo con eficiencia y eficacia. | actualizado acorde a las necesidades de la cooperativa. |
| Posesionar el nombre de la cooperativa dentro del mercado financiero en la provincia de Tungurahua, atreves de publicidad radial. | Diseñar estrategias de marketing que le permita mejorar la publicidad y promoción de sus productos y servicios financieros. |
| Incentivar a los niños y jóvenes a realizar actividades deportivas saludables, fomentando la cultura del cooperativismo en nuestros futuros socios, atreves de eventos y Auspicio culturales | |
| Promocionar los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa posesionando el nombre de la institución, atreves de eventos y Auspicio culturales | |
| Motivar a los socios y clientes a seguir confiando en la institución, además buscar nuevos socios que ayuden a un crecimiento adecuado de la cooperativa, atreves de eventos y Auspicio culturales | |
| Dar a conocer la importancia que son sus socios y clientes para la institución, fomentando la cultura del respeto y lealtad, por medio de eventos y Auspicio culturales. | |
| Mejorar la promoción y publicidad de los productos y servicios financieros de la institución por medio de redes sociales como Facebook y pagina web, debido a la gran acogida por parte de la sociedad actual. | |
| Mejorar el otorgamiento de crédito con responsabilidad, garantizando un mejor retorno del capital a la cooperativa. | |
| Recuperar al máximo la cartera vencida, que le permita una mejor liquidez a la institución | Diseñar un proceso de recuperación de cartera vencida |

Fuente: Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.2.8 Estrategias

Cuadro 22: Estrategia 1

| ESTRATEGIA 1 | | | | | | |
|--|--|--|-----------------------|------------------------|-------------|-------------|
| Implementar Planes de capacitación y motivación para mejorar el desempeño de sus actividades con la institución. | | | | | | |
| Tema | Objetivo | Actividades | Participantes | Cronograma | Presupuesto | Responsable |
| Atención y servicio al cliente. | Mejorar la atención y servicio a los socios y clientes que cumplan sus expectativas. | -Saludo de bienvenida. -Dinámica de motivación. - Taller de capacitación. -Video de motivación. -Entrega de certificado. | Todo los trabajadores | 01-02 de Julio de 2017 | \$ 200.00 | Gerencia |
| Como mejorar el rendimiento laboral y productividad de una empresa. | Mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores dentro de la cooperativa. | -Saludo de bienvenida. -Dinámica de motivación. - Taller de capacitación. -Video de emprendimiento y liderazgo. -Entrega de certificado. | -Gerente de agencia | 29 de Julio de 2017 | \$ 125.00 | Gerencia |

| | | | | | | |
|---|---|---|------------------------|-----------------------------|-----------|----------|
| Otorgamiento y recuperación de cartera | Entregar créditos con responsabilidad según el manual de otorgamiento de crédito y disminuir al máximo la tasa créditos en morosidad. | -Saludo de bienvenida. -Dinámica de motivación. - Taller de capacitación. -Video de motivación. -Entrega de certificado. | Asesor de crédito | 01-03 de septiembre de 2017 | \$ 250.00 | Gerencia |
| Captación de inversiones a plazo fijo | Incrementar la cartera de inversiones a plazo fijo que permita implementar nuevas líneas de crédito. | -Saludo de bienvenida. -Dinámica de motivación. - Taller de capacitación. -Video de motivación. -Entrega de certificado. | Asesores de inversión. | 24-25 de noviembre de 2017 | \$ 150 | Gerencia |
| Funciones y obligaciones con la cooperativa según la SEPS | Mejorar el interés en las obligaciones y responsabilidades de los directivos hacia la cooperativa. | -Saludo de bienvenida. -Dinámica de motivación. - Taller de capacitación. -Refrigerio -Video de motivación. -Entrega de certificado. | Directivos | Febrero de 2018 | \$ 400 | Gerencia |

Fuente: Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Cuadro 23: Estrategia 2

| Estrategia 2 | | | | | | |
|---|--|--|---|--|-------------|--|
| Contratar un sistema informático contable actualizado acorde a las necesidades de la cooperativa. | | | | | | |
| Proveedor | Detalle | Módulos | Normas | Objetivo | Presupuesto | Responsable |
| FENIX | Es una empresa con más de 13 años de experiencia en el mercado, con un equipo técnico altamente capacitado para brindar un servicio de excelencia para todo sus clientes, que ofrece soluciones contables actualizadas que se acoplen a todo modelo de negocios de las empresas. | <ul style="list-style-type: none"> -Inventarios -Tesorería -Facturación -Centro de costos - Flujo de efectivo -Cuentas por cobrar y pagar -Anexos transaccionales -Presupuestos -Banco en el módulo de contabilidad -Nomina -Punto de venta -Fenix móvil | <ul style="list-style-type: none"> -NIIF -SRI - SEPS -Banco Central, etc. | Mejorar el desarrollo de las actividades de la cooperativa, facilitando un sistema informático contable, que brinde todo las facilidades para un adecuado desempeño en cada área de trabajo con eficiencia y eficacia. | | <ul style="list-style-type: none"> -Gerencia -Presidencia -Sistemas - Contabilidad |

| | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|--|--|
| SAFIWIN | Es una empresa orgullosamente Ecuatoriana desde 1993 brindando soluciones de software para empresas en el ámbito administrativo – contable – financiero de nómina y administración de personal integrado. | -Contabilidad General (Estados Financieros) -Tesorería (Caja/Bancos) -Cuentas por Pagar (Proveedores/Acreedores) -Inventarios Por Bodegas (Bienes y Servicios) -Facturación - Ventas/POS. -Cuentas Por Cobrar (Clientes/Deudores) Nómina y Administración de Personal (Empleados) -Propiedad, Planta y Equipo – Inmovilizado (Depreciación y Mantenimiento) -SAFItools (Inteligencia del Negocio) -Utilitarios SAFIwin. | -NIIF -SRI - SEPS -Banco Central -UAF -Centrales de riesgo, etc. | Mejorar el desarrollo de las actividades de la cooperativa facilitando un sistema informático contable, que brinde todo las facilidades para un adecuado desempeño en cada área de trabajo con eficiencia y eficacia. | | -Gerencia -Sistemas - Contabilidad |
| OPEN BANC@ | Es un empresa Ecuatoriana que se | -Hojas de vida de clientes. -Crédito. | -SEPS -DIAN | Mejorar el desarrollo de las actividades de la | | -Gerencia -Sistemas |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| <p>dedica a brindar software especializado para:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cooperativas -Fondos De empleados de ahorro y crédito. - Aporte y crédito. -Multiactivas Financieras. | <ul style="list-style-type: none"> -Cartera. -Aportes. -Servicios y convenios. -Contabilidad. -Presupuesto. -Ahorros programados. -Contractuales y ahorros a la vista. - Caja financiera. -Tarjeta débito. -Descuentos por nómina. - Informes a la SEPS. -Cobranzas. -Minería de datos. - Riesgo de liquidez. - Módulo de umbrales. -Mensajería electrónica. -Módulo web en línea. -Inversiones. -Garantías. | <ul style="list-style-type: none"> - FOGACOO P -centrales de riesgo como son -CIFIN Datacrédito - Normas NIIF. | <p>cooperativa facilitando un sistema informático contable, que brinde todo las facilidades para un adecuado desempeño en cada área de trabajo con eficiencia y eficacia.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad |
|---|---|---|---|--|

| | | | | | | |
|-----------------|---|--|--|---|--|---|
| | | -Facturación. -Inventarios. -Módulo gerencial. | | | | |
| DATA BO X | Es una empresa que brinda Sistemas financieros para cooperativas de ahorro y crédito. Le presentamos la solución informática más apropiada para la gestión y administración de su Entidad Financiera. | -Clientes -Cajas -Colocaciones -Depósitos a plazo -Contabilidad -Activos Fijos -Proveeduría -Recursos Humanos -Portafolio -Cuentas por pagar y cobrar -Estructuras a organismos de control -Presupuesto -Parámetros -Reportes | -SEPS -Credireport. -Datacrédito -NIFF. UAF. | Mejorar el desarrollo de las actividades de la cooperativa facilitando un sistema informático contable, que brinde todo las facilidades para un adecuado desempeño en cada área de trabajo con eficiencia y eficacia. | | -Gerencia -Sistemas - Contabilidad |
| AVMEI | Es una empresa dedicada a la venta, | -Contabilidad general. -Control de bancos. | Reportes para los siguientes | Mejorar el desarrollo de las actividades de la | | -Gerencia -Sistemas |

| | | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|----------------|
| | asesoría y mantenimiento de equipos y sistemas informáticos financiero para Cooperativas de ahorro y crédito grandes medianos y pequeños. | <ul style="list-style-type: none"> -Clientes. -Depósitos. -Administración de créditos. -Inversiones. -Indicadores financieros. -Parámetros de control. -Activos fijos. -Auditoria del sistema. | organismos de control: <ul style="list-style-type: none"> -ADG. -Banco Central. CONSEP. SEPS. UAF. Equifax. | cooperativa facilitando un sistema informático contable, que brinde todo las facilidades para un adecuado desempeño en cada área de trabajo con eficiencia y eficacia. | | - Contabilidad |
|--|---|--|---|--|--|----------------|

Fuente: Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Cuadro 24: Estrategia 3

Fuente: Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Estrategia 3

Diseñar estrategias de marketing que le permita mejorar la publicidad y promoción de sus productos y servicios financieros.

| | Radio | Detalle | Impacto | Horario | Presupuesto | Responsable |
|--------------------------|--|--|---|--|--------------------|---------------------------|
| Publicidad Radial | Panamericana | Publicidad radial | Personas del sector rural, de la provincia de Tungurahua. | 9:00 am – 5:00 Pm | 200 | Gerencia |
| | Alegría | Publicidad radial | Personas del rector Urbano y Rural de la provincia de Tungurahua. | 6:00 am – 8:30 am | \$150 | Gerencia |
| | Bandida | Publicidad radial | Personas del sector Urbano y Rural de la provincia de Tungurahua. | 6:00 am – 8:00 am | \$ 150 | Gerencia |
| | Turbo | Publicidad radial | Personas del sector Urbano de la provincia de Tungurahua. | 3:00 pm – 6:00 pm | \$ 180 | Gerencia |
| | Ambato | Publicidad radial | Personas del sector Urbano y Rural de la provincia de Tungurahua. | 8:00 am – 10:00am | \$200 | Gerencia |
| | Evento | Descripción | Objetivo | Cronograma | Presupuesto | responsable |
| | Escuela vacacional de futbol para niños. | Realizar un programa de escuela vacacional de futbol para niños que terminan el año escolar. | Incentivar a los niños y jóvenes a realizar actividades deportivas saludables, fomentando la cultura del cooperativismo en nuestros futuros socios. | 02 de junio de 2017 – 25 de Agosto de 2017 | \$ 900 | -Gerencia -Presidencia |

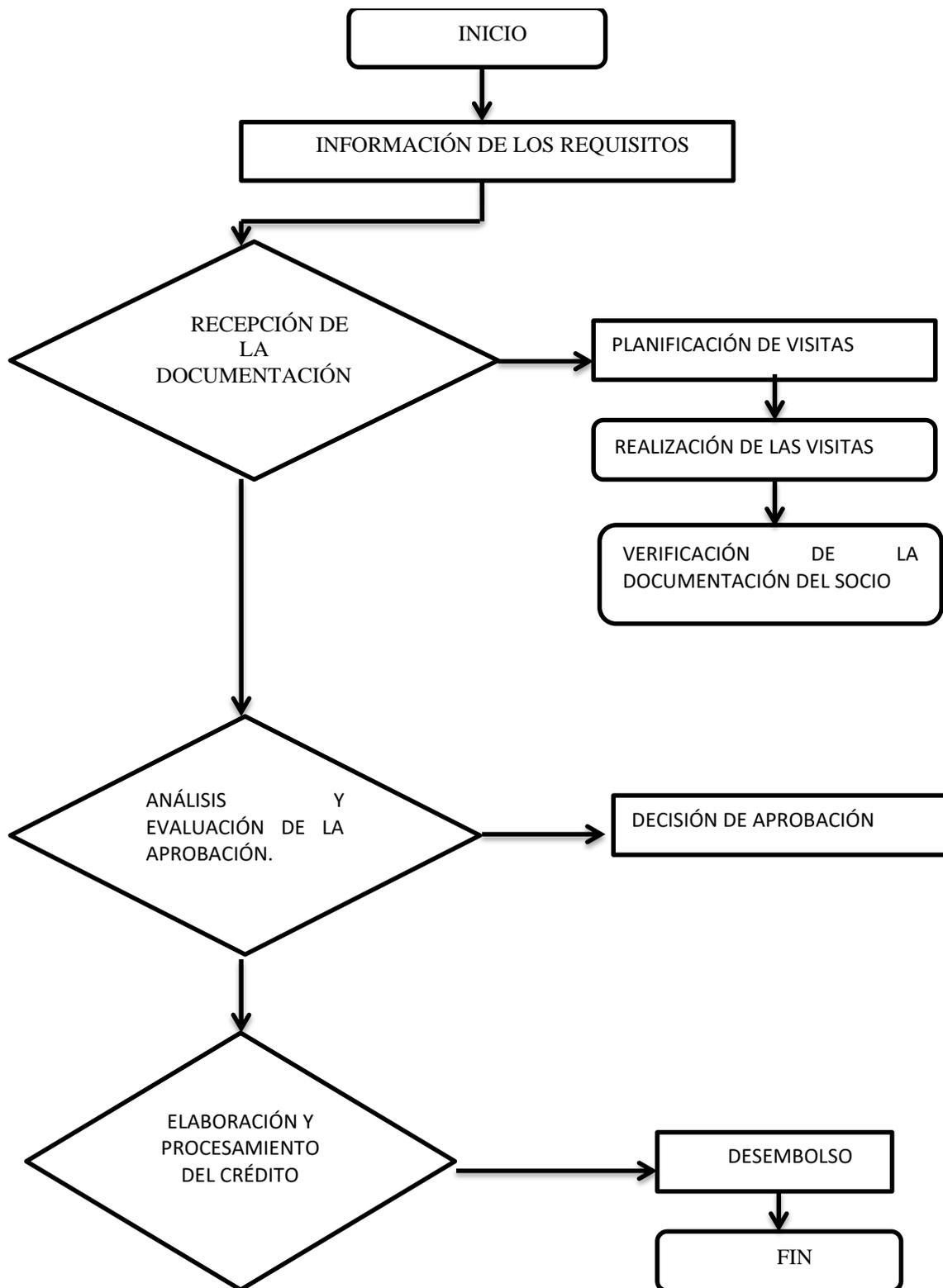
| | | | | | | |
|--|---|---|---|-----------------------------|--------------------|-------------------------------|
| Realizar Eventos y Auspicios culturales | Fiesta de la Virgen del Quinche. | Auspiciar las fiestas de la parroquia de Quisapincha, donde se tiene gran acogida de personas que son dentro y fuera de la parroquia. | Promocionar los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa posesionando el nombre de la institución. | 21-22 de Noviembre de 2017 | \$100 | -Gerencia -Jefe de agencia |
| | Programa de navidad. | Incentivar a socios y clientes por medio de un aguinaldo navideño. | Motivar a los socios y clientes a seguir confiando en la institución, además buscar nuevos socios que ayuden a un crecimiento adecuado de la cooperativa. | 24 de noviembre de 2017 | \$2500 | -Gerencia -Presidencia |
| | Día de la madre | Entregar un detalle a todo las madres que se acerquen a las oficinas de la cooperativa. | Dar a conocer la importancia que son sus socios y clientes para la institución, fomentando la cultura del respeto y lealtad. | 07-08 de mayo de 2017 | \$100 | -Gerencia -Jefe de agencia |
| | Detalle | | Objetivo | Dirección web | Presupuesto | Responsable |
| | El crecimiento en el uso de la red mundial ha sido significativo en relación a años pasados. Según el Ministerio de Telecomunicaciones, | | Mejorar la promoción y publicidad de los productos y servicio financieros además de mantener al | Página web: www.vedesdetung | 0.00 | -Gerencia -Marketing |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| <p>Crear una página web y una página oficial en la red social</p> | <p>en el 2013, 66 de cada 100 personas usaron la Internet. Esta cifra es 11 veces mayor a la registrada en el 2006, donde tan solo eran 6 de cada 100 usuarios. La mejora fue medida en función de las interrelaciones y la dinámica que mantienen los ecuatorianos en las redes sociales. Según la encuesta Wave 7, hay cinco motivaciones de los usuarios de Internet: relación, reconocimiento, diversión, aprendizaje y crecimiento o progreso.</p> <p>El incremento del uso del internet creció 11 veces en siete años, por ello las redes sociales son las plataformas que más utilizan los ecuatorianos, lideradas por Facebook. Según datos de esta red, en el 2011 había 2,8 millones de usuarios en el país y a inicios de este año la cifra llegó a los 7 millones.</p> | <p>tanto de las novedades e inquietudes de sus socios y clientes, ya que son Páginas que están al alcance de cualquier persona, pero siempre con responsabilidad y respeto, tomando en cuenta que es una página que son paginas visitada diariamente por muchas personas principalmente la red social y que no es controlada por ninguna otra institución.</p> <p>A continuación se presenta la página oficial de Facebook de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.</p> | <p>urahua.fin.ec</p> <p>Facebook: Coac Vencedores de Tungurahua</p> | | |
|--|--|---|---|--|--|

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>Hoy la conectividad funciona en relación al esquema ‘always on/siempre disponible’ de los consumidores. Es decir, todos se conectan más a menudo desde cualquier móvil para tener información en tiempo real, a cualquier hora del día y desde cualquier lugar del mundo.</p> <p>En el 2014, Ecuador mejoró su posicionamiento en el Índice de Disponibilidad de Tecnología (NRI) en red, ocupando, actualmente, el puesto 82 entre 144 países estudiados, según Telecomunicaciones.</p> <p>A escala nacional, los resultados arrojan que un 41,4% de las personas encuestadas tienen una cuenta en una red social. Entre las opciones presentadas por el INEC están Facebook, Twitter, YouTube, WhatsApp, YouTube, Skype y otras redes.</p> | | | | |
|---|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | <p>Este contenido ha sido publicado originalmente por Diario EL COMERCIO en la siguiente dirección:http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-internet-datos-tecnologia-usuarios.html. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com</p> | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Gráfico 12: Proceso para otorgamiento de crédito.



Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.
Elaborado por: El Autor

Cuadro 25: Estrategia 4

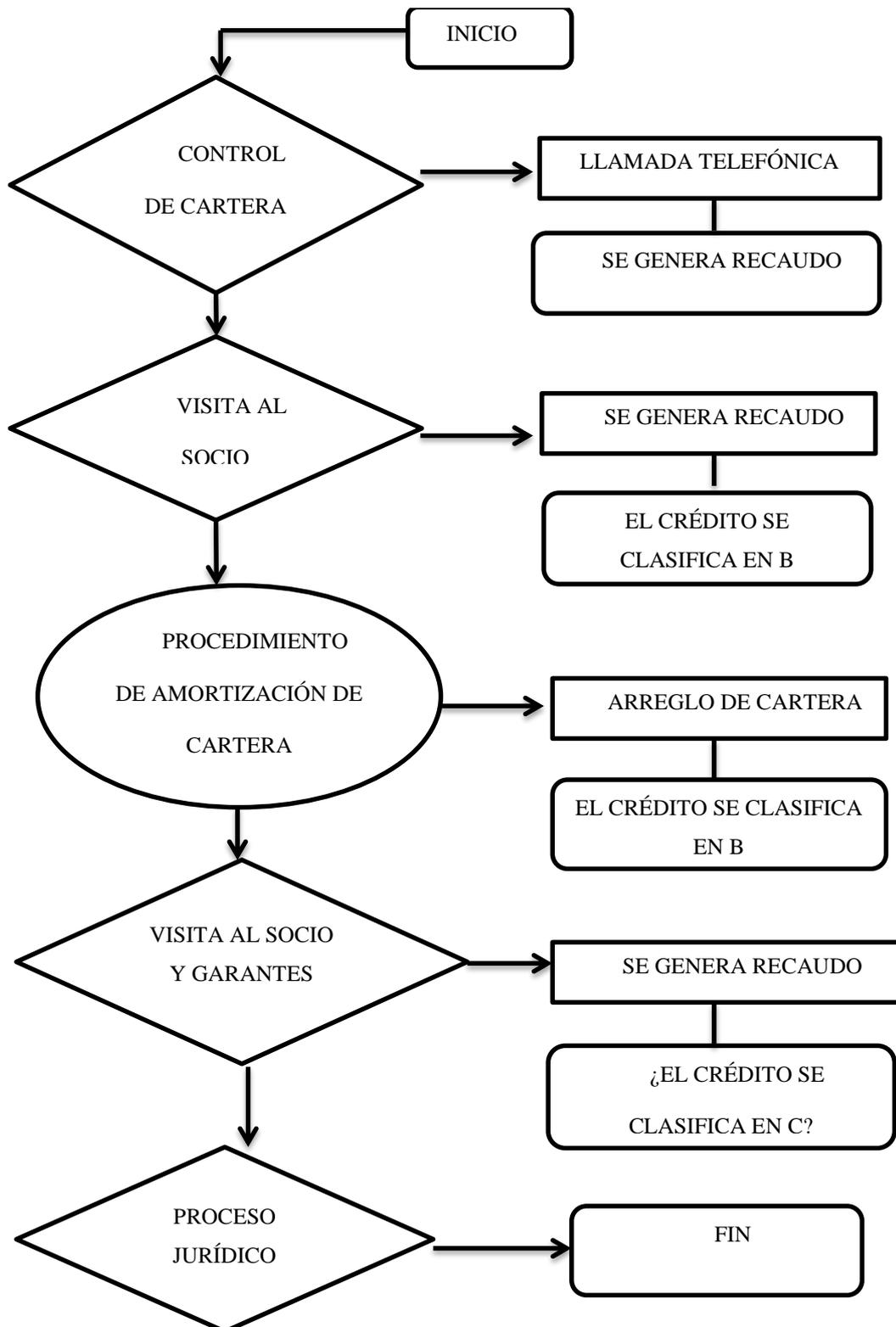
| Estrategia 4 | | | |
|---|---|---|-------------------|
| Diseñar un proceso para otorgamiento de crédito | | | |
| N° | Procedimiento | Descripción | Responsable |
| | INICIO | | |
| 1 | INFORMACIÓN DE LOS REQUISITOS PARA SOLICITAR UN CRÉDITO | -Se debe entregar toda la información requerida por las personas que se acerque a la cooperativa a solicitar un crédito. -Se entregara los requisitos de crédito según el monto que lo requiera. | Información |
| 2 | RECEPCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN | Se recibe toda la documentación presentada por los socios, según el monto de crédito que el solicitante lo requiera. | Asesor de crédito |
| 3 | PLANIFICACIÓN DE VISITAS | El asesor de crédito debe contar con una solicitud de crédito debidamente llena y firmada por el solicitante de crédito. - Identificar el sector del socio. | Asesor de crédito |
| 4 | REALIZACIÓN DE LAS VISITAS | -Conocer la vivienda del socio solicitante. -Comprobar los ingresos que el solicitante declara con todos los documentos originales de respaldo necesarios, los mismos que deberán ser confiables y encontrarse actualizados. | Asesor de crédito |
| 5 | VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SOCIO | -Verificar los documentos de la recepción de la carpeta con los datos de la visita -Verificar el historial crediticio del socio. | Asesor de crédito |
| 6 | ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA APROBACIÓN | -Evaluar las condiciones de destino, monto, plazo y otras que estén en concordancia con la normativa vigente y éste manual. -Evaluar la capacidad económica del socio solicitante. -Evaluar las garantías del crédito. | Comité de crédito |

| 7 | DECISIÓN DE APROBACIÓN | <p>Toda operación de crédito que exceda en monto de los límites definidos será presentada por el asesor de crédito para conocimiento del comité de crédito, instancia que aprobará o rechazará la solicitud de crédito.</p> <p>-El Asesor de crédito podrá aprobar operaciones de crédito con excepciones a las políticas de la cooperativa</p> <table border="1" data-bbox="620 692 1238 1232"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Niveles de aprobación</th> <th colspan="2">Monto de aprobación USD</th> </tr> <tr> <th>Desde</th> <th>Hasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asesor de negocio</td> <td>100,00</td> <td>1.000,00</td> </tr> <tr> <td>Jefe de crédito o jefe agencia</td> <td>1.001,00</td> <td>2.000.00</td> </tr> <tr> <td>gerente</td> <td>2.001,00</td> <td>5.000,00</td> </tr> <tr> <td>Comité de crédito</td> <td>5.001.00</td> <td>En adelante</td> </tr> </tbody> </table> | Niveles de aprobación | Monto de aprobación USD | | Desde | Hasta | Asesor de negocio | 100,00 | 1.000,00 | Jefe de crédito o jefe agencia | 1.001,00 | 2.000.00 | gerente | 2.001,00 | 5.000,00 | Comité de crédito | 5.001.00 | En adelante | Comité de crédito |
|--------------------------------|--|---|-----------------------|-------------------------|--|-------|-------|-------------------|--------|----------|--------------------------------|----------|----------|---------|----------|----------|-------------------|----------|-------------|-------------------|
| Niveles de aprobación | Monto de aprobación USD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Desde | Hasta | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asesor de negocio | 100,00 | 1.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jefe de crédito o jefe agencia | 1.001,00 | 2.000.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| gerente | 2.001,00 | 5.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comité de crédito | 5.001.00 | En adelante | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | INFORMACIÓN DE APROBACIÓN O RECHAZO DE CRÉDITOS. | Se informara a los socios los créditos que han sido aprobados y los que han sido rechazados según el comité de crédito o el nivel de aprobación. | Información | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DEL CRÉDITO | En este punto se realizara el documento respectivo de crédito según el monto y las condiciones aprobadas por el comité de crédito, y se procederá a realizar las firmas de responsabilidad en los pagarés a los socios y garantes. | Jefe de crédito | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | DESEMBOLSO | Una vez procesado el crédito se procederá al desembolso de la operación, dinero que deberá ser acreditado en la cuenta del socio. | Caja | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | FIN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Autor

Gráfico 13: Proceso de recuperación de cartera vencida.



Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El Auto

Cuadro 26: Estrategia 5

| Estrategia 5 | | | |
|---|------------------------------|--|--------------------|
| Diseñar un proceso de recuperación de cartera vencida | | | |
| N | Procedimiento | Descripción | Responsable |
| 1 | INICIO | | |
| 2 | CONTROL DE CARTERA | Se debe verificar diariamente el informe de socio con cartera atrasado de 1 a 5 días. | Asesor de crédito |
| 3 | LLAMADA TELEFÓNICA | Una vez identificado los créditos con atraso de 1 a 5 días en sus cuotas mensuales se debe realizar una llamada telefónica, con el fin de dar conocimiento de sus obligaciones al socio. | Asesor de crédito |
| 4 | SE GENERA RECAUDO | En el transcurso de los días se efectuara el cobro de sus cuotas de crédito, | Asesor de crédito |
| 5 | VISITA AL SOCIO | Una vez identificado los créditos en atraso de 6 a 30 días en sus cuotas mensuales, se emite correspondencia de cobro al titular de crédito a través del primer aviso de cobro. | Asesor de crédito |
| 6 | SE GENERA RECAUDO | A cierre del mes se verifica, a través del informe de pagos procesados de cartera, si se ha generado recaudo por concepto de la obligación mensual. | Asesor de crédito |
| 7 | EL CRÉDITO SE CLASIFICA EN B | Se debe revisar la relación de cartera morosa e identificar aquellos créditos clasificados en categoría B (Morosidad de 31 a 60 días). | Jefe de crédito |
| 8 | VISITA AL SOCIO | Una vez identificados los créditos que se encuentren en categoría B a corte de cada mes, se emite correspondencia de cobro al titular de crédito a través del segundo aviso de cobro. | Asesor de crédito |
| 9 | SE GENERA RECAUDO | A cierre del siguiente mes se verifica, a través del informe de pagos procesados de | |

| | | | |
|----|-------------------------------------|--|--------------------|
| | | cartera, si se ha generado recaudo por concepto de la obligación en categoría B. | |
| 10 | AMORTIZACIÓN DE CARTERA | Si se han aplicado abonos a créditos clasificados en categoría B o C, se procede a clasificar nuevamente el crédito (paso 6 del procedimiento de amortización de cartera). | Asesor de crédito |
| 11 | ARREGLO DE CARTERA | Si no han aplicado abonos a créditos clasificados en categoría B o C, el usuario puede solicitar un arreglo de cartera de cartera, sino lo solicita se continuara causando la morosidad. | Asesor de crédito |
| 12 | PROCEDIMIENTO DE ARREGLO DE CARTERA | El socio que presente morosidad en categorías B o C, tendrá la posibilidad de solicitar un arreglo de cartera. Para tal efecto se remite el procedimiento de arreglo de cartera. | Jefe de crédito |
| 13 | EL CRÉDITO SE CLASIFICA EN C | Se debe revisar la relación de cartera morosa e identificar aquellos créditos clasificados en categoría C (Morosidad de 61 a 90 días). | Asesor de crédito. |
| 14 | VISITA AL SOCIO Y GARANTES | Una vez identificados los créditos que se encuentran en categoría C a corte de cada mes, se emite correspondencia de cobro al titular del crédito y al codeudor a través del segundo aviso de cobro. | Asesor de crédito |
| 15 | PROCESO JURÍDICO | Una vez identificados los créditos con vencimiento mayor a 91 días a corte de cada mes, se libera el recaudo a la oficina jurídica a través del registro relación de créditos con vencimiento mayor a 91 días. | Asesor de crédito |
| 16 | FIN | | |

Fuente: Fuente: COAC Vencedores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: El A

4.2.9 Proyecciones

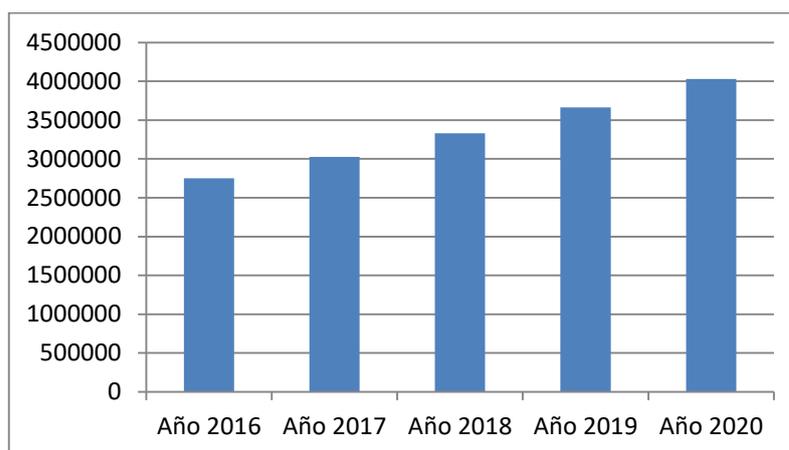
Tabla 12: Proyección de depósitos.

| Depósitos | | | | | | | |
|------------------|----------------------|-----------------|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Código | Cuenta | Año 2016 | 10% | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
| 2.1.01. | Depósitos a la vista | 808077,36 | 80807,74 | 888885,10 | 977773,61 | 1075550,97 | 1183106,06 |
| 2.1.01.35 | Depósitos de ahorro | 808077,36 | 80807,74 | 888885,10 | 977773,61 | 1075550,97 | 1183106,06 |
| 2.1.03. | Depósitos a plazo | 1944614,03 | 194461,40 | 2139075,43 | 2352982,98 | 2588281,27 | 2847109,40 |
| 2.1.03.05 | De 1 a 30 días | 322181,37 | 32218,14 | 354399,51 | 389839,46 | 428823,40 | 471705,74 |
| 2.1.03.10 | De 31 a 90 días | 568615,24 | 56861,52 | 625476,76 | 688024,44 | 756826,88 | 832509,57 |
| 2.1.03.15 | De 91 a 180 días | 513358,17 | 51335,82 | 564693,99 | 621163,39 | 683279,72 | 751607,70 |
| 2.1.03.20 | De 181 a 360 días | 525471,25 | 52547,13 | 578018,38 | 635820,21 | 699402,23 | 769342,46 |
| 2.1.03.25 | De más de 360 días | 14988,00 | 1498,80 | 16486,80 | 18135,48 | 19949,03 | 21943,93 |
| | | 2752691,39 | 275269,14 | 3027960,53 | 3330756,58 | 3663832,24 | 4030215,46 |

Fuente: Balance General de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda., 2016.

Elaborado por: El Autor

Gráfico 14: Proyección de depósitos.



Fuente: Tabla 12 de la proyección de depósitos

Elaborado por: El Autor

Análisis

La cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., tiene una proyección de incremento del 10% anual en Depósitos (Ahorro y plazo fijo) con el fin de dar un crecimiento adecuado de la institución que le permita mejorar la circulación del capital entre sus socios, para alcanzar dicha proyección se planifica las siguientes actividades y estrategias:

Tabla 13: Estrategias para alcanzar la proyección de depósitos.

| Estrategias | % |
|--|------------|
| Capacitación y Motivación | 3 |
| Sistema Informático Contable Actualizado | 1 |
| Publicidad Radial | 2 |
| Eventos y Auspicios Publicitarios | 2 |
| Facebook y Página Web | 2 |
| TOTAL | 10% |

Fuente: Cuadro 22, 23, 24, 25 de las estrategias

Elaborado por: El Autor

Tabla 14: Proyección de cartera

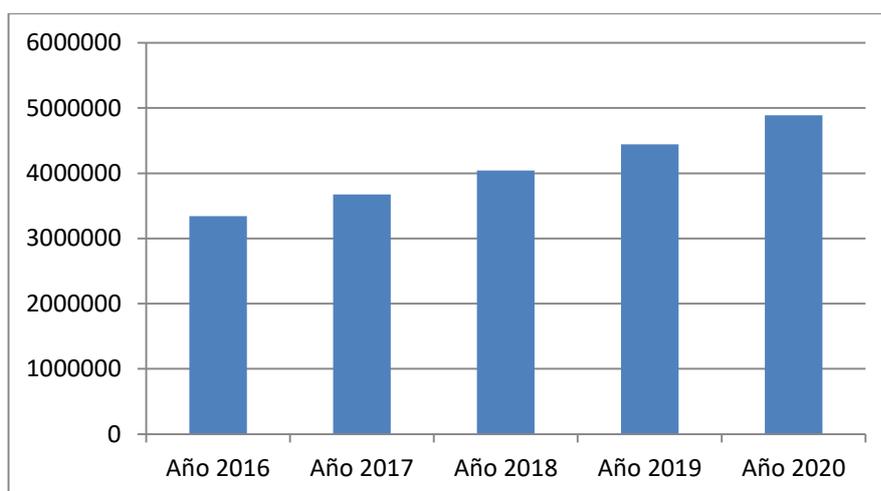
| Código | Cuenta | Año 2016 | 10% | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
|---------------|------------------------------------|-----------------|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1.4.02. | CONSUMO PRIORITARIO POR | 26465,78 | 2646,58 | 29112,36 | 32023,59 | 35225,95 | 38748,55 |
| 1.4.02.05 | De 1 a 30 días | 1072,58 | 107,26 | 1179,84 | 1297,82 | 1427,60 | 1570,36 |
| 1.4.02.10 | De 31 a 90 días | 4980,10 | 498,01 | 5478,11 | 6025,92 | 6628,51 | 7291,36 |
| 1.4.02.15 | De 91 a 180 días | 3822,24 | 382,22 | 4204,46 | 4624,91 | 5087,40 | 5596,14 |
| 1.4.02.20 | De 181 a 360 días | 6078,34 | 607,83 | 6686,17 | 7354,79 | 8090,27 | 8899,30 |
| 1.4.02.25 | De más de 360 días | 10512,52 | 1051,25 | 11563,77 | 12720,15 | 13992,16 | 15391,38 |
| 1.4.04. | MICROCRÉDITO POR VENCER | 2909401,83 | 290940,18 | 3200342,01 | 3520376,21 | 3872413,84 | 4259655,22 |
| 1.4.04.05 | De 1 a 30 días | 112435,50 | 11243,55 | 123679,05 | 136046,96 | 149651,65 | 164616,82 |
| 1.4.04.10 | De 31 a 90 días | 363542,04 | 36354,20 | 399896,24 | 439885,87 | 483874,46 | 532261,90 |
| 1.4.04.15 | De 91 a 180 días | 461599,85 | 46159,99 | 507759,84 | 558535,82 | 614389,40 | 675828,34 |
| 1.4.04.20 | De 181 a 360 días | 795300,61 | 79530,06 | 874830,67 | 962313,74 | 1058545,11 | 1164399,62 |
| 1.4.04.25 | De más de 360 días | 1176523,83 | 117652,38 | 1294176,21 | 1423593,83 | 1565953,22 | 1722548,54 |
| 1.4.26. | Consumo prioritario que no devenga | 267,73 | 26,77 | 294,50 | 323,95 | 356,35 | 391,98 |
| 1.4.26.05 | De 1 a 30 días | 87,48 | 8,75 | 96,23 | 105,85 | 116,44 | 128,08 |
| 1.4.26.10 | De 31 a 90 días | 180,25 | 18,03 | 198,28 | 218,10 | 239,91 | 263,90 |
| 1.4.28. | MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA | 194753,76 | 19475,38 | 214229,14 | 235652,05 | 259217,25 | 285138,98 |
| 1.4.28.05 | De 1 a 30 días | 19253,70 | 1925,37 | 21179,07 | 23296,98 | 25626,67 | 28189,34 |
| 1.4.28.10 | De 31 a 90 días | 34236,58 | 3423,66 | 37660,24 | 41426,26 | 45568,89 | 50125,78 |

| | | | | | | | |
|-----------|--------------------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| 1.4.28.15 | De 91 a 180 días | 35374,95 | 3537,50 | 38912,45 | 42803,69 | 47084,06 | 51792,46 |
| 1.4.28.20 | De 181 a 360 días | 49257,05 | 4925,71 | 54182,76 | 59601,03 | 65561,13 | 72117,25 |
| 1.4.28.25 | De más de 360 días | 56631,48 | 5663,15 | 62294,63 | 68524,09 | 75376,50 | 82914,15 |
| 1.4.50. | CONSUMO PRIORITARIO VENCIDO | 8792,25 | 879,23 | 9671,48 | 10638,62 | 11702,48 | 12872,73 |
| 1.4.50.05 | De 1 a 30 días | 85,76 | 8,58 | 94,34 | 103,77 | 114,15 | 125,56 |
| 1.4.50.25 | De más de 270 días | 8706,49 | 870,65 | 9577,14 | 10534,85 | 11588,34 | 12747,17 |
| 1.4.52. | MICROCRÉDITO VENCIDO | 200422,98 | 20042,30 | 220465,28 | 242511,81 | 266762,99 | 293439,29 |
| 1.4.52.05 | De 1 a 30 días | 19777,90 | 1977,79 | 21755,69 | 23931,26 | 26324,38 | 28956,82 |
| 1.4.52.10 | De 31 a 90 días | 31513,05 | 3151,31 | 34664,36 | 38130,79 | 41943,87 | 46138,26 |
| 1.4.52.15 | De 91 a 180 días | 37478,20 | 3747,82 | 41226,02 | 45348,62 | 49883,48 | 54871,83 |
| 1.4.52.20 | De 181 a 360 días | 41807,26 | 4180,73 | 45987,99 | 50586,78 | 55645,46 | 61210,01 |
| 1.4.52.25 | De más de 360 días | 69846,57 | 6984,66 | 76831,23 | 84514,35 | 92965,78 | 102262,36 |
| | TOTAL | 3340104,33 | 334010,43 | 3674114,76 | 4041526,24 | 4445678,86 | 4890246,75 |

Fuente: Balance General de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda., 2016.

Elaborado por: El Autor

Gráfico 15: Proyección de cartera



Fuente: Tabla 14 de la proyección de cartera

Elaborado por: El Autor

Análisis

La Cooperativa de ahorro y crédito Vendedores de Tungurahua Ltda., pretende un incremento del 10% anual en la colocación de cartera nueva, que le permita fortalecer dentro del mercado financiero como una institución fuerte y confiable que satisfaga las necesidades financieras de sus socios y clientes con eficiencia y eficacia, para alcanzar dicha proyección se ha planificado las siguientes estrategias:

Tabla 15: Estrategias para alcanzar la proyección de cartera.

| Actividad | % |
|--|------------|
| Capacitación y Motivación | 2 |
| Sistema Informático Contable Actualizado | 1 |
| Publicidad Radial | 2 |
| Eventos y Auspicios Publicitarios | 2 |
| Facebook y Página Web | 1 |
| Proceso de otorgamiento de crédito | 2 |
| TOTAL | 10% |

Fuente: Cuadro 22, 23, 24, 25 de las estrategias

Elaborado por: El Auto

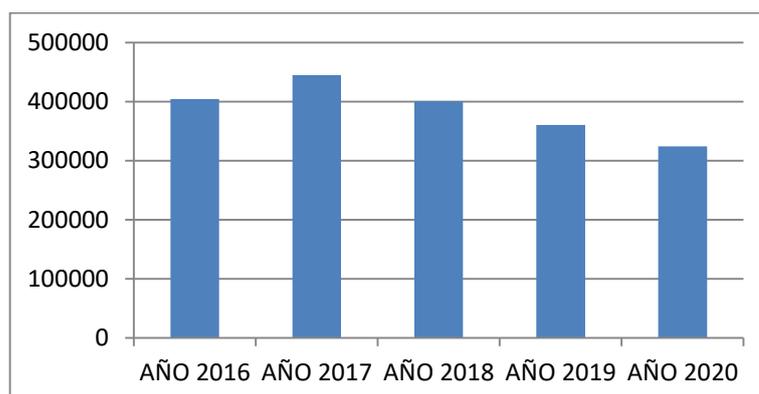
Tabla 16: Proyección para bajar la cartera vencida

| Crédito en Vencido | | | | | | | |
|--------------------|------------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Código | Cuenta | Año 2016 | 10% | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
| 1.4.26. | Consumo prioritario que no devenga | 267,73 | 2,68 | 270,41 | 243,37 | 219,03 | 197,13 |
| 1.4.26.05 | De 1 a 30 días | 87,48 | 8,75 | 96,23 | 86,61 | 77,94 | 70,15 |
| 1.4.26.10 | De 31 a 90 días | 180,25 | 18,03 | 198,28 | 178,45 | 160,60 | 144,54 |
| 1.4.28. | MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA | 194753,76 | 19475,38 | 214229,14 | 192806,22 | 173525,60 | 156173,04 |
| 1.4.28.05 | De 1 a 30 días | 19253,70 | 1925,37 | 21179,07 | 19061,16 | 17155,05 | 15439,54 |
| 1.4.28.10 | De 31 a 90 días | 34236,58 | 3423,66 | 37660,24 | 33894,21 | 30504,79 | 27454,31 |
| 1.4.28.15 | De 91 a 180 días | 35374,95 | 3537,50 | 38912,45 | 35021,20 | 31519,08 | 28367,17 |
| 1.4.28.20 | De 181 a 360 días | 49257,05 | 4925,71 | 54182,76 | 48764,48 | 43888,03 | 39499,23 |
| 1.4.28.25 | De más de 360 días | 56631,48 | 5663,15 | 62294,63 | 56065,17 | 50458,65 | 45412,78 |
| 1.4.50. | CONSUMO PRIORITARIO VENCIDO | 8792,25 | 879,23 | 9671,48 | 8704,33 | 7833,89 | 7050,51 |
| 1.4.50.05 | De 1 a 30 días | 85,76 | 8,58 | 94,34 | 84,90 | 76,41 | 68,77 |
| 1.4.50.25 | De más de 270 días | 8706,49 | 870,65 | 9577,14 | 8619,43 | 7757,48 | 6981,73 |
| 1.4.52. | MICROCRÉDITO VENCIDO | 200422,98 | 20042,30 | 220465,28 | 198418,75 | 178576,88 | 160719,19 |
| 1.4.52.05 | De 1 a 30 días | 19777,90 | 1977,79 | 21755,69 | 19580,12 | 17622,11 | 15859,90 |
| 1.4.52.10 | De 31 a 90 días | 31513,05 | 3151,31 | 34664,36 | 31197,92 | 28078,13 | 25270,31 |
| 1.4.52.15 | De 91 a 180 días | 37478,20 | 3747,82 | 41226,02 | 37103,42 | 33393,08 | 30053,77 |
| 1.4.52.20 | De 181 a 360 días | 41807,26 | 4180,73 | 45987,99 | 41389,19 | 37250,27 | 33525,24 |
| 1.4.52.25 | De más de 360 días | 69846,57 | 6984,66 | 76831,23 | 69148,10 | 62233,29 | 56009,96 |
| | TOTAL | 404236,72 | 40399,58 | 444636,30 | 400172,67 | 360155,40 | 324139,86 |

Fuente: Balance General de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda., 2016.

Elaborado por: El Autor

Gráfico 16: Proyección para bajar la cartera vencida.



Fuente: Tabla 16 de la proyección para bajar la cartera vencida

Elaborado por: El Autor

Análisis

La Cooperativa de ahorro y crédito Vendedores de Tungurahua Ltda., pretende disminuir un 10% anual de la cartera vencida, que le ayude a recuperar el capital, a través de ello disminuir el riesgo con el que cuenta actualmente y mejorar la circulación de la cartera entre sus socios, para alcanzar dicha proyección se ha planificado las siguientes estrategias:

Tabla 17: Estrategias para alcanzar la proyección de cartera.

| Actividad | % |
|--|------------|
| Capacitación y Motivación | 2 |
| Sistema Informático Contable Actualizado | 2 |
| Proceso de otorgamiento de crédito | 2 |
| Proceso de recuperación de cartera vencida | 4 |
| TOTAL | 10% |

Fuente: Cuadro 22, 23, 24, 25 de las estrategias

Elaborado por: El Auto

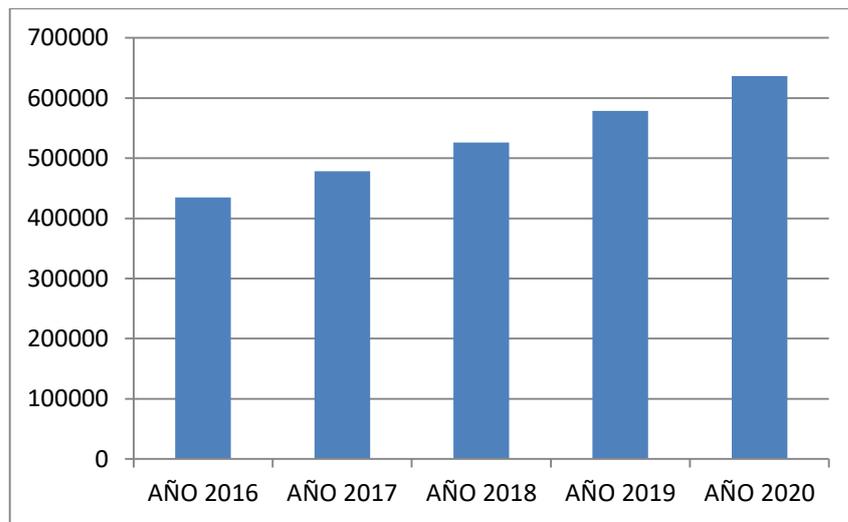
Tabla 18: Proyección de Gastos e intereses causados.

| Gastos e Intereses Causados | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Código | Cuenta | Año 2016 | 10% | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
| 4.1. | INTERESES CAUSADOS | 330931,44 | 33093,14 | 364024,58 | 400427,04 | 440469,75 | 484516,72 |
| 4.1.01. | Obligaciones con el público | 330931,44 | 33093,14 | 364024,58 | 400427,04 | 440469,75 | 484516,72 |
| 4.1.01.15 | Depósito de ahorro | 65358,53 | 6535,85 | 71894,38 | 79083,82 | 86992,20 | 95691,42 |
| 4.1.01.30 | Depósito a plazo | 262089,16 | 26208,92 | 288298,08 | 317127,88 | 348840,67 | 383724,74 |
| 4.1.03.10 | Obligaciones con instituciones | 3483,75 | 348,38 | 3832,13 | 4215,34 | 4636,87 | 5100,56 |
| 4.2. | COMISIONES CAUSADAS | 137,12 | 13,71 | 150,83 | 165,92 | 182,51 | 200,76 |
| 4.2.90.05 | Comisiones bancarias | 137,12 | 13,71 | 150,83 | 165,92 | 182,51 | 200,76 |
| 4.4. | PROVISIONES | 103741,52 | 10374,15 | 114115,67 | 125527,24 | 138079,96 | 151887,96 |
| 4.4.02. | Cartera de créditos | 103741,52 | 10374,15 | 114115,67 | 125527,24 | 138079,96 | 151887,96 |
| 4.4.02.20 | Crédito del consumo prioritario | 854,41 | 85,44 | 939,85 | 1033,84 | 1137,22 | 1250,94 |
| 4.4.02.40 | Microcrédito | 102887,11 | 10288,71 | 113175,82 | 124493,40 | 136942,74 | 150637,02 |
| | TOTAL | 434810,08 | 43481,01 | 478291,09 | 526120,20 | 578732,22 | 636605,44 |

Fuente: Fuente: Balance de Resultados de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda., 2016.

Elaborado por: El Autor

Gráfico 17: Proyección de Gastos e Intereses Causados



Fuente: Fuente: Tabla 18 de la Proyección de Gastos e intereses causados

Elaborado por: El Autor

Análisis

La Cooperativa de ahorro y crédito Vendedores de Tungurahua Ltda. Pretende un incremento del 10% anual en su cartera, por consecuencia se debe tener la misma proyección para cumplir con los gastos e intereses que generen dicha cartera.

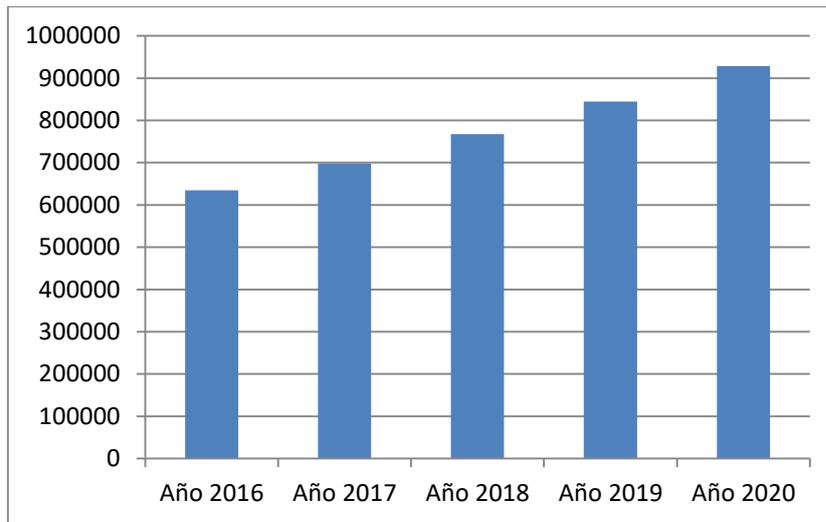
Tabla 19: Proyección de Interés y comisiones ganadas.

| Intereses y Comisiones Ganadas | | | | | | | |
|---------------------------------------|--|-----------------|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Código | Cuenta | Año 2016 | 10% | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
| 5.1. | INTERESES Y DESCUENTOS | 626357,25 | 62635,73 | 688992,98 | 757892,27 | 833681,50 | 917049,65 |
| 5.1.01. | Depósitos | 9368,61 | 936,86 | 10305,47 | 11336,02 | 12469,62 | 13716,58 |
| 5.1.01.10 | Depósitos en instituciones financieras | 9368,61 | 936,86 | 10305,47 | 11336,02 | 12469,62 | 13716,58 |
| 5.1.04. | Intereses y descuentos de cartera | 616988,64 | 61698,86 | 678687,50 | 746556,25 | 821211,88 | 903333,07 |
| 5.1.04..10 | Cartera de créditos de consumo | 3422,70 | 342,27 | 3764,97 | 4141,47 | 4555,61 | 5011,18 |
| 5.1.04.20 | Cartera de microcrédito | 582416,15 | 58241,62 | 640657,77 | 704723,54 | 775195,90 | 852715,49 |
| 5.1.04.50 | De mora | 31149,79 | 3114,98 | 34264,77 | 37691,25 | 41460,37 | 45606,41 |
| 5.2. | COMISIONES GANADAS | 1608,33 | 160,83 | 1769,16 | 1946,08 | 2140,69 | 2354,76 |
| 5.2.90.05 | Comisiones EASYPAGOS | 437,03 | 43,70 | 480,73 | 528,81 | 581,69 | 639,86 |
| 5.2.90.10 | Comisión B.D.H. | 1171,30 | 117,13 | 1288,43 | 1417,27 | 1559,00 | 1714,90 |
| 5.4. | INGRESOS POR SERVICIOS | 6304,49 | 630,45 | 6934,94 | 7628,43 | 8391,28 | 9230,40 |
| 5.4.04.05 | Manejo y cobranzas | 6304,49 | 630,45 | 6934,94 | 7628,43 | 8391,28 | 9230,40 |
| | TOTAL | 634270,07 | 63427,01 | 697697,08 | 767466,78 | 844213,46 | 928634,81 |

Fuente: Fuente: Balance de Resultados de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda., 2016.

Elaborado por: El Autor

Gráfico 18: Proyección de Interés y comisiones ganadas



Fuente: Fuente: Tabla 19 de la Proyección de Interés y comisiones ganadas

Elaborado por: El Autor

Análisis

La Cooperativa de ahorro y crédito Vendedores de Tungurahua Ltda. Pretende un incremento del 10% anual en su cartera, razón por el cual se tiene la misma proyección para incrementar sus intereses y comisiones ganadas que generen dicha cartera.

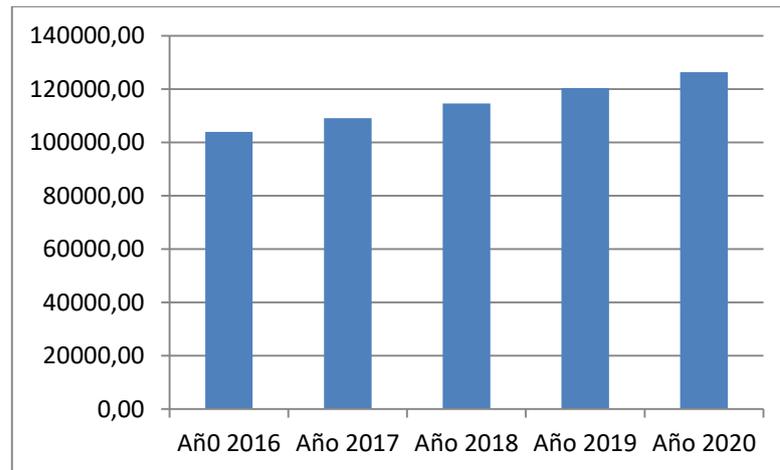
Tabla 20: Proyección de Gastos de Remuneración.

| Código | Detalle | Valor | 5% | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
|---------------|-------------------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 4.5.01.05.01 | Sueldos | 61572,91 | 3078,65 | 64651,5555 | 67884,13 | 71278,34 | 74842,26 |
| 4.5.02.10 | Honorario profesionales | 8747,73 | 437,39 | 9185,1165 | 9644,37 | 10126,59 | 10632,92 |
| 4.5.01.20 | Aportes al IESS | 8256,4 | 412,82 | 8669,22 | 9102,68 | 9557,82 | 10035,71 |
| 4.5.01.10.02 | Décimo cuarto sueldo | 4056,8 | 202,84 | 4259,64 | 4472,62 | 4696,25 | 4931,07 |
| 4.5.01.10.01 | Décimo tercer sueldo | 5111,89 | 255,59 | 5367,4845 | 5635,86 | 5917,65 | 6213,53 |
| 4.5.01.35 | Fondos de reservas IESS | 4950,23 | 247,51 | 5197,7415 | 5457,63 | 5730,51 | 6017,04 |
| 4.5.01.90.03 | Comisiones | 2065 | 103,25 | 2168,25 | 2276,66 | 2390,50 | 2510,02 |
| 4.5.01.90.02 | Horas extras | 4137,94 | 206,90 | 4344,837 | 4562,08 | 4790,18 | 5029,69 |
| 4.5.01.90.04 | Servicios personales | 5064 | 253,20 | 5317,2 | 5583,06 | 5862,21 | 6155,32 |
| | TOTAL | 103962,9 | 5198,15 | 109161,05 | 114619,10 | 120350,05 | 126367,55 |

Fuente: Fuente: Balance de resultados de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda., 2016.

Elaborado por: El Autor

Gráfico 19: Proyección de Gastos de Remuneración



Fuente: Fuente: Tabla 20 de la Proyección de Gastos de Remuneración

Elaborado por: El Autor

Análisis

En el presente punto se observa que la Cooperativa de ahorro y crédito Vendedores de Tungurahua Ltda. , En el año 2016 tuvo un total de \$ 103962,90 en gasto de remuneración a sus trabajadores; para el año 2017 se proyecta una cantidad de \$ 109161,05; para el año 2018 una cantidad de \$ 114619,10; para el año 2019 un total de \$ 120350,05; y para el año 2020 una cantidad de 126367,55, proyectando un incremento del 5% anualmente con el fin de cumplir con los dispuesto con la ley laboral e incentivando a sus trabajadores mejorar el compromiso con la institución.

Tabla 21: Proyección de Gastos y Servicios.

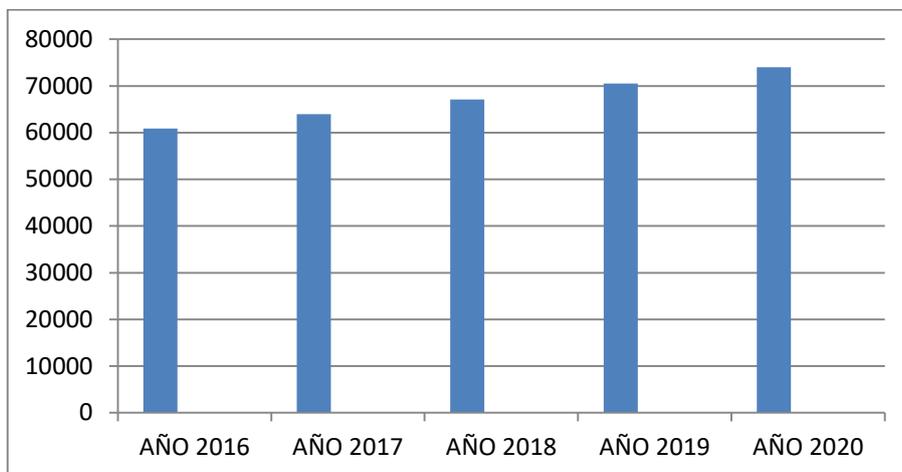
| Gastos y servicios | | | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Código | Cuenta | Año 2016 | 5% | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
| 4.5.03. | MOVILIZACIÓN Y PROPAGANDA | 9733,40 | 486,67 | 10220,07 | 10731,07 | 11267,63 | 11831,01 |
| 4.5.02.10 | Movilización, fletes, y embalaje | 425,10 | 21,26 | 446,36 | 468,67 | 492,11 | 516,71 |
| 4.5.03.15 | Publicidad y propaganda | 9308,30 | 465,42 | 9773,72 | 10262,40 | 10775,52 | 11314,30 |
| 4.5.03.20. | SERVICIOS BÁSICOS | 4375,09 | 218,75 | 4593,84 | 4823,54 | 5064,71 | 5317,95 |
| 4.5.03.20.05 | Luz eléctrica | 1308,12 | 65,41 | 1373,53 | 1442,20 | 1514,31 | 1590,03 |
| 4.5.03.20.10 | Agua potable | 463,52 | 23,18 | 486,70 | 511,03 | 536,58 | 563,41 |
| 4.5.03.20.15 | Teléfono | 2603,45 | 130,17 | 2733,62 | 2870,30 | 3013,82 | 3164,51 |
| 4.5.03.30 | Arrendamientos | 14646,54 | 732,33 | 15378,87 | 16147,81 | 16955,20 | 17802,96 |
| 4.5.03.90. | SERVICIOS VARIOS | 6241,43 | 312,07 | 6553,50 | 6881,18 | 7225,24 | 7586,50 |
| 4.5.03.90.05 | Garaje | 273,78 | 13,69 | 287,47 | 301,84 | 316,93 | 332,78 |
| 4.5.03.90.10 | Combustibles | 1752,71 | 87,64 | 1840,35 | 1932,36 | 2028,98 | 2130,43 |
| 4.5.03.90.015 | Refrigerios | 1377,89 | 68,89 | 1446,78 | 1519,12 | 1595,08 | 1674,83 |
| 4.5.03.90.20 | Internet | 480,85 | 24,04 | 504,89 | 530,14 | 556,64 | 584,48 |
| 4.5.03.90.25 | Buro de créditos | 2356,20 | 117,81 | 2474,01 | 2597,71 | 2727,60 | 2863,98 |
| 4.5.04.05. | IMPUESTOS FISCALES Y CONTRIBUCIONES | 2919,62 | 145,98 | 3065,60 | 3218,88 | 3379,83 | 3548,82 |
| 4.5.04.05.01 | Impuestos fiscales | 505,94 | 25,30 | 531,24 | 557,80 | 585,69 | 614,97 |
| 4.5.04.10 | Impuestos municipales | 908,22 | 45,41 | 953,63 | 1001,31 | 1051,38 | 1103,95 |
| 4.5.04.15 | Aportes a la SEPS | 1297,00 | 64,85 | 1361,85 | 1429,94 | 1501,44 | 1576,51 |
| 4.5.04.21 | Aportes al COSEDE por prima | 208,46 | 10,42 | 218,88 | 229,83 | 241,32 | 253,38 |
| 4.5.04.90. | IMPUESTOS Y OTRAS | 1374,57 | 68,73 | 1443,30 | 1515,46 | 1591,24 | 1670,80 |
| 4.5.04.90.05 | Contribuciones solidaria utilada | 874,57 | 43,73 | 918,30 | 964,21 | 1012,42 | 1063,05 |
| 4.5.04.90.10 | Contribución SOLCA | 500,00 | 25,00 | 525,00 | 551,25 | 578,81 | 607,75 |
| 4.5.05. | DEPRESIACIONES | 3627,31 | 181,37 | 3808,68 | 3999,11 | 4199,06 | 4409,02 |
| 4.5.05.25 | Muebles, enseres y equipos de oficina | 2511,31 | 125,57 | 2636,88 | 2768,72 | 2907,16 | 3052,51 |

| | | | | | | | |
|--------------|------------------------------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|
| 4.5.05.30 | Equipos de computación | 782,67 | 39,13 | 821,80 | 862,89 | 906,04 | 951,34 |
| 4.5.05.35 | Unidades de transporte | 333,33 | 16,67 | 350,00 | 367,50 | 385,87 | 405,16 |
| 4.5.06. | AMORTIZACIONES | 11356,86 | 567,84 | 11924,70 | 12520,94 | 13146,99 | 13804,33 |
| 4.5.06.05 | Gastos anticipados | 943,00 | 47,15 | 990,15 | 1039,66 | 1091,64 | 1146,22 |
| 4.5.06.15 | Gastos de instalación | 1125,91 | 56,30 | 1182,21 | 1241,32 | 1303,38 | 1368,55 |
| 4.5.06.25 | Programas de computación | 2603,61 | 130,18 | 2733,79 | 2870,48 | 3014,00 | 3164,70 |
| 4.5.06.90 | Otros | 6684,34 | 334,22 | 7018,56 | 7369,48 | 7737,96 | 8124,86 |
| 4.5.07. | SUMINISTROS DE OFICINA | 14439,17 | 721,96 | 15161,13 | 15919,18 | 16715,14 | 17550,90 |
| 4.5.07.05 | Suministros diversos | 14439,17 | 721,96 | 15161,13 | 15919,18 | 16715,14 | 17550,90 |
| 4.5.07.15 | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 6826,44 | 341,32 | 7167,76 | 7526,15 | 7902,46 | 8297,58 |
| 4.5.07.15.05 | Vehículo | 1249,24 | 62,46 | 1311,70 | 1377,29 | 1446,15 | 1518,46 |
| 4.5.07.15.10 | Equipos de computación | 905,04 | 45,25 | 950,29 | 997,81 | 1047,70 | 1100,08 |
| 4.5.07.15.15 | Sistemas | 3396,00 | 169,80 | 3565,80 | 3744,09 | 3931,29 | 4127,86 |
| 4.5.07.15.20 | Edificios | 1276,16 | 63,81 | 1339,97 | 1406,97 | 1477,31 | 1551,18 |
| | TOTAL | 60893,89 | 3044,69 | 63938,58 | 67135,51 | 70492,29 | 74016,90 |

Fuente: Balance de Resultados de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda., 2016.

Elaborado por: El Autor

Gráfico 20: Proyección de Gastos y Servicios.



Fuente: Fuente: Tabla 21 de la Proyección de Gastos y Servicios

Elaborado por: El Autor

Análisis

En el presente gráfico se observa que la Cooperativa de ahorro y crédito Vendedores de Tungurahua Ltda. , En el año 2016 tuvo un total de \$ 60893,89 en los gastos y servicios; para el año 2017 se proyecta una cantidad de \$ 63938,58; para el año 2018 una cantidad de \$ 67135,51; para el año 2019 un total de \$ 70492,29; y para el año 2020 una cantidad de 74016,90, proyectando un incremento del 5% anualmente debido al incremento en los costos de los distintos gastos antes mencionados y el crecimiento de la institución por lo que se requiere de más insumos, para el desarrollo de sus actividades.

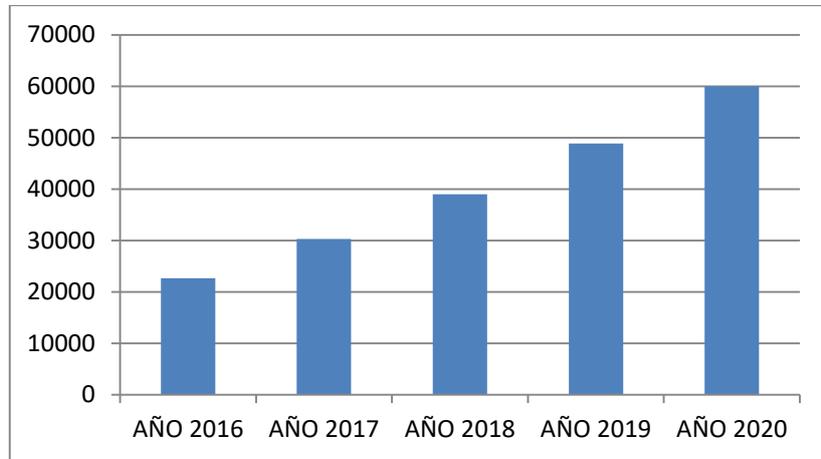
Tabla 22: Proyección del Balance de Resultados.

| GASTOS | | | | | |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| CUENTA | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Intereses y descuentos | 626357,25 | 688992,98 | 757892,27 | 833681,50 | 917049,65 |
| Comisiones ganadas | 1608,33 | 1769,16 | 1946,08 | 2140,69 | 2354,76 |
| Ingresos por servicios | 6304,49 | 6934,94 | 7628,43 | 8391,28 | 9230,40 |
| Total INGRESOS | 634270,07 | 697697,08 | 767466,78 | 844213,46 | 928634,81 |
| Gastos | | | | | |
| Gasto e intereses causados | 434810,08 | 478291,09 | 526120,20 | 578732,22 | 636605,44 |
| Remuneración al personal | 103962,9 | 109161,045 | 114619,097 | 120350,052 | 126367,555 |
| Movilización y propaganda | 9733,40 | 10220,07 | 10731,07 | 11267,63 | 11831,01 |
| Servicios básicos | 4375,09 | 4593,84 | 4823,54 | 5064,71 | 5317,95 |
| Servicios varios | 6241,43 | 6553,50 | 6881,18 | 7225,24 | 7586,50 |
| Impuestos fiscales y contribuciones | 2919,62 | 3065,60 | 3218,88 | 3379,83 | 3548,82 |
| Impuestos y otras | 1374,57 | 1443,30 | 1515,46 | 1591,24 | 1670,80 |
| Depreciaciones | 3627,31 | 3808,68 | 3999,11 | 4199,06 | 4409,02 |
| Amortizaciones | 11356,86 | 11924,70 | 12520,94 | 13146,99 | 13804,33 |
| Suministros de oficina | 14439,17 | 15161,13 | 15919,18 | 16715,14 | 17550,90 |
| Mantenimiento y reparaciones | 6826,44 | 7167,76 | 7526,15 | 7902,46 | 8297,58 |
| Total gastos | 599666,87 | 651390,72 | 707874,81 | 769574,56 | 836989,90 |
| Utilidad bruta | 34603,20 | 46306,36 | 59591,98 | 74638,91 | 91644,91 |
| 15% Participación a trabajadores | 5190,48 | 6945,95 | 8938,80 | 11195,84 | 13746,74 |
| Base impuesto a la renta | 29412,72 | 39360,41 | 50653,18 | 63443,07 | 77898,18 |
| 23% Impuesto a la Renta | 6764,9256 | 9052,89328 | 11650,2315 | 14591,906 | 17916,5804 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 22647,79 | 30307,51 | 39002,95 | 48851,16 | 59981,60 |

Fuente: Balance de Resultados de la COAC Vencedores de Tungurahua Ltda., 2016.

Elaborado por: El Autor

Gráfico 21: Proyección del Balance de Resultados.



Fuente: Tabla 22 de la Proyección del Balance de Resultados.

Elaborado por: El Autor

Análisis

La Cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., tiene una proyección para sus balance de resultados de un incremento del 5% anual, siempre y cuando se cumplan las proyecciones anteriormente detallada, esto le permitirá seguir creciendo como una institución seria y segura que garantice los intereses de sus socios y clientes, pero siempre cumpliendo con sus obligaciones legales, así también impulsando a la cultura del cooperativismo dentro de la sociedad.

4.2.10 Presupuesto

Tabla 23: Presupuesto de actividades estratégicas.

| N° | Detalle | Valor | Proveedor | Responsable |
|----|---|----------|-----------------------|---|
| 1 | Capacitación y motivación en atención y servicio al cliente. | 200.00 | IECCAC | Gerencia |
| 2 | Capacitación y motivación de cómo mejorar el rendimiento laboral y productividad de una empresa. | 125.00 | IECCAC | Gerencia |
| 3 | Capacitación y motivación para otorgamiento y recuperación de cartera | 250.00 | IECCAC | Gerencia |
| 4 | Captación y motivación de inversiones a plazo fijo | 150.00 | IECCAC | Gerencia |
| 5 | Capacitación y motivación de Funciones y obligaciones con la cooperativa según la SEPS | 400.00 | IECCAC | Gerencia |
| 6 | Contratación de un sistema informático contable actualizado acorde a las necesidades de la cooperativa. | 23000.00 | SAFIWIN | -Gerencia -Presidencia -Sistemas -Contabilidad |
| 7 | Publicidad Radial | 200 | Radio Panamericana | Gerencia |
| 8 | Publicidad Radial | 150 | Radio Alegría | Gerencia |
| 9 | Programación de una Escuela vacacional de futbol para niños. | 900.00 | Futambato | -Gerencia -Presidencia |

| | | | | |
|----|--|------------|--|---|
| 10 | Auspicio de las fiestas de la Virgen del Quinche. | 100.00 | GAD Quisapincha | -Gerencia -Jefe de agencia |
| 11 | Agasajo navideño a los socios y clientes. | 2500.00 | Comercial Tungurahua | -Gerencia -Presidencia -Jefe de agencia |
| 12 | Entrega de un presente a las madres de familia. | 100.00 | Panadería y pastelería el Buen Sabor | -Gerencia -Jefe de agencia |
| 13 | Creación de una página oficial en la red social Facebook | 0,00 | Facebook Google | -Gerencia -Marketing |
| 14 | Elaboración de un proceso de otorgamiento de crédito. | 0.00 | Iván Tuza | -Gerencia -El Autor |
| 15 | Elaboración de un proceso de recuperación de cartera. | 0.00 | Iván Tuza | -Gerencia -El Autor |
| | TOTAL | \$28075.00 | | |

Fuente: Cuadro 22, 23, 24, 25 de las estrategias

Elaborado por: El Autor

Análisis

Para realizar las actividades de las estrategias antes mencionadas el presupuesto que se requiere es de \$ 28075.00, para la misma se cuenta con la aprobación de la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., con el propósito de mejorar el desarrollo de sus actividades en cada área con eficiencia y eficacia de una forma organizada y responsable a través de ello alcanzar los objetivos trazados.

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua no cuenta con una Planificación Estratégica actualizada acorde a las necesidades de la institución que le permita una correcta organización administrativa y un direccionamiento adecuado a la institución con objetivos claros y concretos, las mismas que ha ocasionado el surgimiento de varias debilidades dentro de la Institución poniendo en riesgo su permanencia dentro del mercado financiero debido a los nuevos controles y exigencias requeridas por la (SEPS) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- La Cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., no cuentan con un plan de capacitación y motivación para sus trabajadores y directivos, lo que ha ocasionado el desinterés de sus obligaciones y responsabilidades con la institución.
- Carece de un proceso de otorgamiento de crédito y de un proceso de recuperación de cartera vencida, el mismo que ha generado un incremento en la cartera en mora, disminuyendo la circulación de su capital entre sus socios, poniendo en riesgo la liquidez y solvencia de la institución.
- Se pudo establecer que no cuenta con un plan de marketing, que les permita mejorar la promoción y publicidad de sus productos y servicios financieros, de la cooperativa en vista de este aspecto no se logró el crecimiento prevista en los periodos anteriores.

RECOMENDACIONES

- Con el propósito de mejorar la organización administrativa y dar un direccionamiento adecuado de la institución con objetivos claros y concretos que le permita fortalecerse dentro del mercado financiero como una cooperativa segura y confiable, se recomienda la aplicación de la presente planificación estratégica actualizada acorde a las necesidades de la institución.
- Se recomienda la aplicación del plan de capacitación y motivación para sus trabajadores y directivos, según el área de cada trabajador, con el propósito fortalecer las actividades y responsabilidades de cada colaborador que les permita mejorar el desarrollo de sus funciones con eficiencia y eficacia.
- Capacitación y aplicación de un proceso de otorgamiento de crédito y de un proceso de recuperación de cartera vencida, con el objetivo de entregar créditos con responsabilidad y disminuir al máximo la tasa de cartera vencida que le permita mejorar la circulación del capital entre sus socios fortaleciendo la liquidez y solvencia de la institución.
- Poner en práctica el plan de marketing, que les permita enfocar la promoción y publicidad de sus productos y servicios financieros con responsabilidad, que les permita alcanzar el crecimiento proyectado para los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D F: McGraw-Hill/Interamericana.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales Guía Práctica*. México D F: Alfaomega.
- Stoner, J., & Freeman, E. (2000). *Administración. 6a. ed.* México D F: Pearson Educación.
- Summers, D. (2006). *Administración de calidad*. México D F: Pearson Educación.
- Almeida, M. (2012). *Planificación estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el período 2011-2016*. Título de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba. Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/2088/1/12T00879.pdf>.
- Barzola, D. (2015). *Plan Estratégico para La Cooperativa se Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena de La Provincia de Santa Elena, año 2015*. Título de pregrado. Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad: Recuperado de: <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3537/1/UPSE-TDE-2015-0021.pdf>.
- Bermeo, M., & Suntasig, M. (2012). *Propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooportamos Ltda. ubicada en la parroquia San Pedro de Taboada, Canton Rumiñahui, Provincia de Pichincha Periodo del 2013-2017*. Título de pregrado. Universidad Central del Ecuador. Quito:

Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1793/1/T-UCE-0005-277.pdf>.

Casco, D., & Gómez, G. (2012). *Elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito Ltda., en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el período 2012-2016*. Título de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba: Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2828/1/12T00887.pdf>.

Imbaquingo, M., & Pazmiño, I. (2012). *Planificación Estratégica de la Caja de Ahorro y Crédito "Semillitas de Pillaro", para el desarrollo socioeconómico con identidad de género*. Título de pregrado. Universidad Central del Ecuador. Quito: Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/421/1/T-UCE-0005-64.pdf>.

Martínez, M., & Montalvo, A. (2012). *Propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., de la Ciudad de Tulcán, Provincia del Carchi para el período 2013-2018*. Título de pregrado. Universidad Central del Ecuador. Quito: Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/952/1/T-UCE-0005-125.pdf>.

Arteaga, N. (2015). *Proceso de adquisiciones*. Recuperado el 01 de 03 de 2017, de https://es.slideshare.net/maribel23940230/proceso-de-adquisiciones?qid=9e4a5742-26b2-43d5-9590-03ad2972a2da&v=&b=&from_search=1

ANEXOS

Anexo 1: RUC.

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NÚMERO RUC: 1891710581001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA.
NOMBRE COMERCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA.
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: SIN **NÚMERO:** SIN
FEC. NACIMIENTO: **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 28/06/2002
FEC. INSCRIPCIÓN: 26/05/2003 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 01/06/2011
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVA

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: TOMAS SEVILLA Numero: 06-27 Interseccion: BOLIVAR Referencia ubicacion: A DIEZ METROS DE LA AGENCIA ARBOLEDA TRAVEL Telefono Trabajo: 032426821

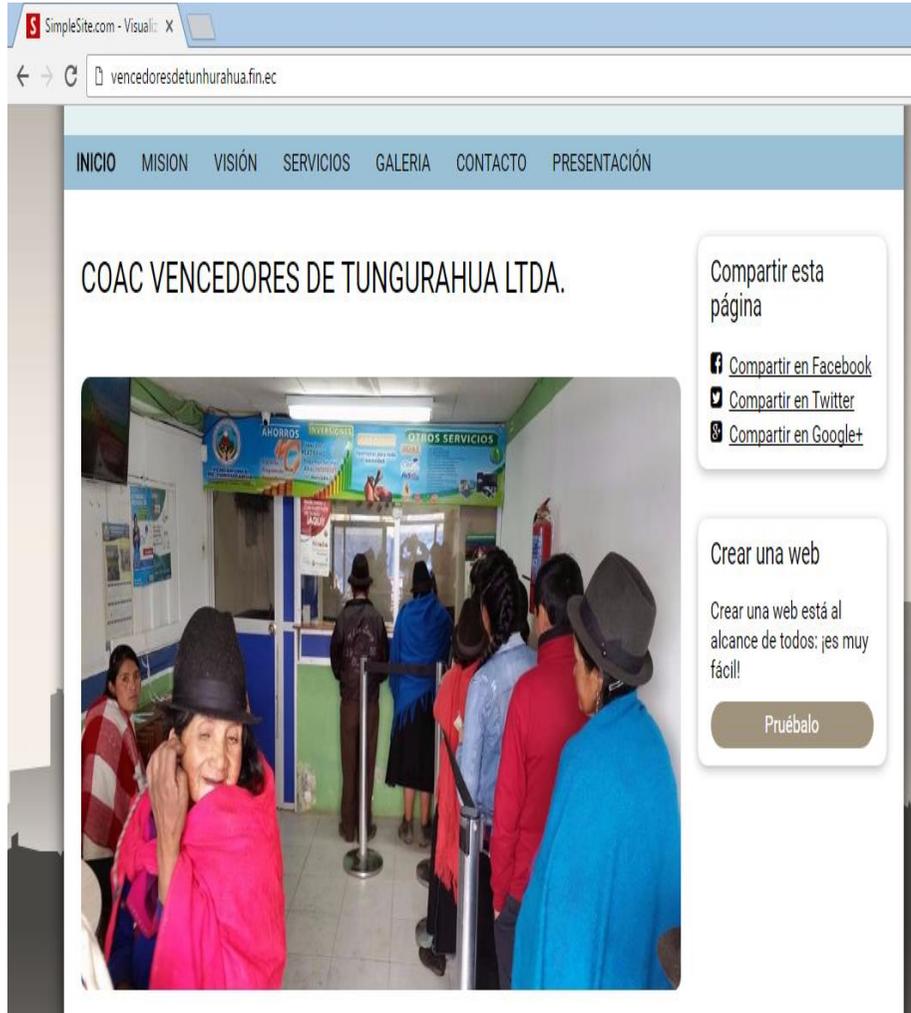
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

| | | | |
|-----------------------------------|----------------------------|----------|---|
| # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS | 2 | ABIERTOS | 2 |
| JURISDICCIÓN | REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA | CERRADOS | 0 |

Anexo 2: Pagina web.



Anexo 3: Red social Facebook.



Anexo 4: Afiches de publicidad.



VENCEDORES DE TUNGURAHUA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO






Matriz: Ambato
Dirección: Tomas Sevilla y Bolívar
Teléfono: 2-426821

Agencia: Quisapincha
Dirección: Sucre y celiano Zurita
Teléfono: 2-772586

Ten confianza en tu Cooperativa....



VENCEDORES DE TUNGURAHUA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

LES OFRECEMOS UNA VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS.

- ❖ Ahorro Normal
- ❖ Peque Ahorro
- ❖ Inversiones a Plazo Fijo: Te pagamos los mejores intereses.
- ❖ Depósito en cheque: se efectivizan en 24 horas
- ❖ Microcréditos: sin base sin garantes.
- ❖ Créditos de consumo: Para cualquier necesidad.
- ❖ Créditos para vivienda: Te financiamos según tu presupuesto.
- ❖ Créditos Emergentes: Sin base sin garante al instante.
- ❖ Recaudación de servicios básicos: agua, luz, teléfono.
- ❖ Pago del BNH
- ❖ Convenios con instituciones públicas y privadas: banco pichincha, Banco central, pago ágil, MIES, etc.
- ❖ Giros del extranjero: atreves de money gram.

Ten confianza en tu Cooperativa....

Anexo 5: Requisitos de crédito.



VENCEDORES DE TUNGURAHUA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

REQUISITOS PARA SOLICITAR UN CRÉDITO

- Copia de cedula y papeleta de votaciones a color actualizada del socio (conyugue).
- Copia de cedula y papeleta de votaciones a color actualizada del garante (conyugue).
- Copia del ultimo recibo de un servicio básico (Agua, luz, teléfono) del socio y garantes.
- Copia de la tabla de pagos (en caso de tener créditos en otras instituciones financieras)
- Rol de pagos o certificado de ingresos.
- Copia de Ruc (en caso de tener alguna actividad independiente).
- Copia de escritura y pago predial actualizado.
- Una foto tamaño carnet (en caso de ser primera vez).

Ten confianza en tu Cooperativa....



VENCEDORES DE TUNGURAHUA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

REQUISITOS PARA SOLICITAR UN CRÉDITO EMERGENTE

- Copia de cedula y papeleta de votaciones a color actualizada del socio (conyugue).
- Copia del ultimo recibo de un servicio básico (Agua, luz, teléfono) del socio.
- Copia de la tabla de pagos (en caso de tener créditos en otras instituciones financieras)
- Rol de pagos o certificado de ingresos.
- Copia de Ruc (en caso de tener alguna actividad independiente).
- Una foto tamaño carnet (en caso de ser primera vez).

Ten confianza en tu Cooperativa....