



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO,  
OFICINA SANTA ELENA DE LA  
PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA:**

**DAYSE NOEMÍ BARZOLA YAGUAL**

**TUTORA:**

**ING. MERCEDES FREIRE RENDÓN, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2015**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO,  
OFICINA SANTA ELENA DE LA  
PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

★ Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA:**

**DAYSE NOEMÍ BARZOLA YAGUAL**

**TUTORA:**

**ING. MERCEDES FREIRE RENDÓN, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2015**

**La Libertad, 9 de Febrero del 2015.**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**”, elaborado por la Srta. Dayse Noemí Barzola Yagual, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
**TUTORA**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de Titulación o Graduación “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**”, elaborado por quien suscribe la presente, declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**La Libertad, 9 de Febrero del 2015.**

**Atentamente.**

.....  
Dayse Noemì Barzola Yagual

**C.C. 0927362467**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a Dios por brindarme vida y fuerzas durante el proceso de mi carrera profesional. Y a mi madre por darme consejos para tomar decisiones correctas y por el apoyo incondicional.

Dayse Noemí Barzola Yagual

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por los conocimientos adquiridos durante mi carrera universitaria. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena por abrirme las puertas para realizar este trabajo de titulación. Y a la Ing. Gissela Saltos Santana por ser guía durante el desarrollo de la tesis.

Dayse Noemí Barzola Yagual

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
**DECANA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc.  
**DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
**PROFESORA-TUTORA**

---

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.  
**PROFESORA DE ÁREA**

---

Abg. Joe Espinoza Ayala.  
**SECRETARIO GENERAL**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA ELENA  
DE LA PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2015.**

**Autora:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Tutora:** Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.

**RESUMEN**

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo, la elaboración de un plan estratégico dirigido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena, de la provincia de Santa Elena que se direcciona en el mejoramiento de la gestión administrativa de la institución. La Cooperativa se dedica al ofrecimiento de productos y servicios financieros y sociales a la comunidad, por tal motivo, necesitan implementar herramientas de gestión que permitan expandir sus posibilidades alcanzando su verdadero potencial y por ende conseguir la ventaja competitiva que cualquier empresa desea. Con respecto a la metodología, se aplicaron técnicas e instrumentos de investigación como la observación, la encuesta y la entrevista; los cuales fueron de gran ayuda para obtener datos relevantes durante el proceso de indagación, y la información obtenida para reforzar las decisiones tomadas en la elaboración de los componentes del plan estratégico. De igual manera, se acudió a las fuentes de información secundarias tales como: libros, documentos digitales y sitios web que sirvieron para estructurar el criterio teórico del trabajo de titulación. Con respecto a la propuesta planteada, posee componentes relevantes para el desarrollo de la gestión administrativa de la institución tales como: el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, el análisis situacional, la formulación e implementación estratégica y la planeación financiera. En conclusión, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena tiene colaboradores con excelente potencial que podrían aportar en gran medida con sus habilidades y destrezas en la implementación del plan estratégico consiguiendo el éxito empresarial.



## ÍNDICE GENERAL

|  |              |
|--|--------------|
| <b>PORTADA .....</b>                             | <b>i</b>     |
| <b>APROBACIÓN DEL TUTOR .....</b>                | <b>ii</b>    |
| <b>AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>          | <b>iii</b>   |
| <b>DEDICATORIA .....</b>                         | <b>iv</b>    |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>                      | <b>v</b>     |
| <b>TRIBUNAL DE GRADO .....</b>                   | <b>vi</b>    |
| <b>RESUMEN.....</b>                              | <b>vii</b>   |
| <b>ÍNDICE GENERAL .....</b>                      | <b>viii</b>  |
| <b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>                    | <b>xiv</b>   |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>                   | <b>xvi</b>   |
| <b>ÍNDICE DE IMÁGENES .....</b>                  | <b>xviii</b> |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>                    | <b>xix</b>   |
| <br>   |              |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                        | <b>1</b>     |
| <br>   |              |
| <b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>                    | <b>3</b>     |
| <b>Tema.....</b>                                 | <b>3</b>     |
| <b>El Problema de Investigación.....</b>         | <b>3</b>     |
| <b>Planteamiento del problema.....</b>           | <b>3</b>     |
| <b>Formulación del problema. ....</b>            | <b>5</b>     |
| <b>Sistematización del problema.....</b>         | <b>5</b>     |
| <b>Justificación del Tema. ....</b>              | <b>6</b>     |
| <b>Objetivos. ....</b>                           | <b>6</b>     |
| <b>Objetivo general. ....</b>                    | <b>6</b>     |
| <b>Objetivos específicos. ....</b>               | <b>6</b>     |
| <b>Hipótesis.....</b>                            | <b>7</b>     |
| <b>Operacionalización de las Variables. ....</b> | <b>7</b>     |
| <br>   |              |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                           | <b>10</b>    |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>                       | <b>10</b>    |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.1. ANTECEDENTES.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.2. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>                         | <b>11</b> |
| <b>1.2.1. Definiciones de planeación estratégica.....</b>            | <b>11</b> |
| <b>1.2.2. Importancia de la planeación estratégica.....</b>          | <b>11</b> |
| <b>1.2.3. Características de la planeación estratégica.....</b>      | <b>12</b> |
| <b>1.2.4. Principios básicos de la planeación estratégica.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>1.2.5. Conceptualización de plan estratégico.....</b>             | <b>13</b> |
| <b>1.2.6. Para qué sirve el plan estratégico.....</b>                | <b>14</b> |
| <b>1.2.7. Modelos de planes estratégicos.....</b>                    | <b>15</b> |
| <b>1.2.8. Elementos del plan estratégico.....</b>                    | <b>19</b> |
| <b>1.2.8.1. Direccionamiento estratégico.....</b>                    | <b>19</b> |
| <b>1.2.8.1.1. Filosofía.....</b>                                     | <b>19</b> |
| <b>1.2.8.1.2. Visión.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>1.2.8.1.3. Misión.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>1.2.8.1.4. Objetivos.....</b>                                     | <b>21</b> |
| <b>1.2.8.1.5. Valores.....</b>                                       | <b>21</b> |
| <b>1.2.8.2. Análisis situacional.....</b>                            | <b>22</b> |
| <b>1.2.8.2.1. Matriz de evaluación de los factores internos.....</b> | <b>22</b> |
| <b>1.2.8.2.2. Matriz de evaluación de los factores externos.....</b> | <b>23</b> |
| <b>1.2.8.2.3. Matriz estratégica FODA.....</b>                       | <b>24</b> |
| <b>1.2.8.2.4. Análisis de Porter.....</b>                            | <b>25</b> |
| <b>1.2.8.2.5. Matriz de competitividad.....</b>                      | <b>27</b> |
| <b>1.2.8.2.6. Matriz BCG.....</b>                                    | <b>27</b> |
| <b>1.2.8.2.7. Matriz de posicionamiento.....</b>                     | <b>29</b> |
| <b>1.2.8.3. Formulación estratégica.....</b>                         | <b>30</b> |
| <b>1.2.8.3.1. Estrategias.....</b>                                   | <b>30</b> |
| <b>1.2.8.3.2. Cursos de acción.....</b>                              | <b>31</b> |
| <b>1.2.8.3.3. Políticas.....</b>                                     | <b>31</b> |
| <b>1.2.8.4. Implementación estratégica.....</b>                      | <b>32</b> |
| <b>1.2.8.4.1. Programas.....</b>                                     | <b>32</b> |
| <b>1.2.8.4.2. Proyectos.....</b>                                     | <b>32</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.2.8.4.3. Procedimientos. ....  | 33        |
| 1.2.8.4.4. Seguimiento y control. ....   | 33        |
| 1.2.8.5. Planeación operativa. ....  | 34        |
| 1.2.8.5.1. Plan operativo anual. ....  | 34        |
| 1.2.8.5.2. Cronograma. ....  | 35        |
| 1.2.8.5.3. Presupuesto. ....   | 35        |
| 1.2.8.5.4. Planeación financiera. ....   | 36        |
| <b>1.3. GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE<br/>AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA<br/>ELENA. ....</b> | <b>36</b> |
| 1.3.1. Elementos constitutivos. ....   | 36        |
| 1.3.1.1. Historicidad. ....  | 37        |
| 1.3.1.2. Constitución. ....  | 39        |
| 1.3.1.3. Actividades. ....   | 40        |
| 1.3.2. Productos y servicios. ....   | 40        |
| 1.3.3. Recursos. ....  | 42        |
| 1.3.3.1. Recursos humanos. ....  | 42        |
| 1.3.3.2. Recursos materiales. ....   | 43        |
| 1.3.3.3. Recursos técnicos. ....   | 44        |
| 1.3.3.4. Recursos tecnológicos. ....   | 44        |
| 1.3.4. Impacto ambiental. ....   | 46        |
| 1.3.4.1. Responsabilidad social. ....  | 46        |
| 1.3.4.2. Aporte al Buen Vivir. ....  | 46        |
| 1.3.4.3. Estudio ambiental o recursos naturales. ....  | 46        |
| <b>1.4. MARCO SITUACIONAL. ....</b>  | <b>47</b> |
| <b>1.5. MARCO LEGAL. ....</b>  | <b>48</b> |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO II ..... 52</b>  | <b>52</b> |
| <b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN ..... 52</b>  | <b>52</b> |
| <br>   |           |
| <b>2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. .... 52</b>  | <b>52</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>2.4. MÉTODOS.....</b>   | <b>53</b> |
| <b>2.5. TÉCNICAS.....</b>  | <b>54</b> |
| <b>2.6. INSTRUMENTOS.....</b>  | <b>55</b> |
| <b>2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>   | <b>55</b> |
| <b>2.7.1. Población.....</b>   | <b>55</b> |
| <b>2.7.2. Muestra.....</b>   | <b>56</b> |
| <b>2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO.....</b>  | <b>57</b> |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>   | <b>58</b> |
| <b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>  | <b>58</b> |
| <br>   |           |
| <b>3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA<br/>OBSERVACIÓN.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....</b>   | <b>59</b> |
| <b>3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....</b>   | <b>65</b> |
| <b>3.4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS.....</b>   | <b>74</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>   | <b>75</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>76</b> |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>  | <b>77</b> |
| <b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE<br/>AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA<br/>ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.....</b> | <b>77</b> |
| <br>   |           |
| <b>4.1. PRESENTACIÓN.....</b>  | <b>77</b> |
| <b>4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>   | <b>78</b> |
| <b>4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....</b>   | <b>78</b> |
| <b>4.4. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO.....</b>  | <b>79</b> |
| <b>4.5. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....</b>  | <b>80</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4.5.1. Direccionamiento estratégico.</b> .....                    | <b>80</b>  |
| <b>4.5.1.1. Filosofía.</b> .....                                     | <b>80</b>  |
| <b>4.5.1.2. Visión.</b> .....  | <b>80</b>  |
| <b>4.5.1.3. Misión.</b> .....  | <b>80</b>  |
| <b>4.5.1.4. Objetivos.</b> .....                                     | <b>81</b>  |
| <b>4.5.1.4.1. Objetivo general.</b> .....                            | <b>81</b>  |
| <b>4.5.1.4.2. Objetivos específicos.</b> .....                       | <b>81</b>  |
| <b>4.5.1.5. Valores.</b> .....                                       | <b>81</b>  |
| <b>4.5.2. Estructura organizacional y órgano funcional.</b> .....    | <b>83</b>  |
| <b>4.5.2.1. Estructura organizacional.</b> .....                     | <b>83</b>  |
| <b>4.5.2.2. Órgano funcional.</b> .....                              | <b>85</b>  |
| <b>4.5.3. Análisis situacional.</b> .....                            | <b>93</b>  |
| <b>4.5.3.1. Matriz de evaluación de los factores internos.</b> ..... | <b>93</b>  |
| <b>4.5.3.2. Matriz de evaluación de los factores externos.</b> ..... | <b>94</b>  |
| <b>4.5.3.3. Análisis FODA.</b> .....                                 | <b>94</b>  |
| <b>4.5.3.4. Matriz estratégica FODA.</b> .....                       | <b>95</b>  |
| <b>4.5.3.5. Análisis de Porter.</b> .....                            | <b>97</b>  |
| <b>4.5.3.6. Matriz de competitividad.</b> .....                      | <b>98</b>  |
| <b>4.5.3.7. Matriz BCG.</b> .....                                    | <b>99</b>  |
| <b>4.5.3.8. Matriz de posicionamiento.</b> .....                     | <b>100</b> |
| <b>4.5.4. Formulación estratégica.</b> .....                         | <b>100</b> |
| <b>4.5.4.1. Estrategias y cursos de acción.</b> .....                | <b>101</b> |
| <b>4.5.4.2. Políticas.</b> .....                                     | <b>102</b> |
| <b>4.5.5. Implementación estratégica.</b> .....                      | <b>102</b> |
| <b>4.5.5.1. Programas y proyectos.</b> .....                         | <b>102</b> |
| <b>4.5.5.2. Procedimientos.</b> .....                                | <b>120</b> |
| <b>4.5.5.3. Seguimiento y control.</b> .....                         | <b>123</b> |
| <b>4.5.6. Planeación operativa.</b> .....                            | <b>124</b> |
| <b>4.5.6.1. Plan operativo anual.</b> .....                          | <b>124</b> |
| <b>4.5.6.2. Cronograma.</b> .....                                    | <b>125</b> |
| <b>4.5.6.3. Presupuesto.</b> .....                                   | <b>126</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4.5.6.4. Planeación financiera.....</b> | <b>127</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                   | <b>132</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                | <b>133</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                   | <b>134</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                         | <b>137</b> |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |     |
|---|-----|
| <b>CUADRO N° 1</b> Operacionalización de la variable independiente.....       | 8   |
| <b>CUADRO N° 2</b> Operacionalización de la variable dependiente.....         | 9   |
| <b>CUADRO N° 3</b> Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos.....  | 22  |
| <b>CUADRO N° 4</b> Ejemplo de matriz de evaluación de factores externos. .... | 23  |
| <b>CUADRO N° 5</b> Ejemplo de matriz estratégica FODA. ....                   | 24  |
| <b>CUADRO N° 6</b> Ejemplo de matriz de competitividad. ....                  | 27  |
| <b>CUADRO N° 7</b> Ejemplo de Balance Scorecard. ....                         | 34  |
| <b>CUADRO N° 8</b> Total de la población.....                                 | 56  |
| <b>CUADRO N° 9</b> Satisfacción por los servicios.....                        | 65  |
| <b>CUADRO N° 10</b> Atención al cliente. ....                                 | 66  |
| <b>CUADRO N° 11</b> Tiempo de respuesta.....                                  | 67  |
| <b>CUADRO N° 12</b> Nivel competitivo.....                                    | 68  |
| <b>CUADRO N° 13</b> Servicios que ofrece la Cooperativa.....                  | 69  |
| <b>CUADRO N° 14</b> Reconocida mercado local. ....                            | 70  |
| <b>CUADRO N° 15</b> Medios para promocionar. ....                             | 71  |
| <b>CUADRO N° 16</b> Cooperativa cuenta con infraestructura adecuada.....      | 72  |
| <b>CUADRO N° 17</b> Buzón de quejas y sugerencias.....                        | 73  |
| <b>CUADRO N° 18</b> Matriz de evaluación de los factores internos. ....       | 93  |
| <b>CUADRO N° 19</b> Matriz de evaluación de los factores externos. ....       | 94  |
| <b>CUADRO N° 20</b> Análisis FODA.....  | 95  |
| <b>CUADRO N° 21</b> Matriz estratégica FODA. ....                             | 96  |
| <b>CUADRO N° 22</b> Clientes de la Cooperativa Jardín Azuayo. ....            | 97  |
| <b>CUADRO N° 23</b> Matriz de competitividad. ....                            | 98  |
| <b>CUADRO N° 24</b> Estrategia de penetración en el mercado.....              | 101 |
| <b>CUADRO N° 25</b> Estrategia de integración hacia atrás. ....               | 101 |
| <b>CUADRO N° 26</b> Costo de los servicios de ahorros.....                    | 114 |
| <b>CUADRO N° 27</b> Costo de los servicios de créditos. ....                  | 114 |
| <b>CUADRO N° 28</b> Costo de los servicios virtuales. ....                    | 114 |
| <b>CUADRO N° 29</b> Costo de los servicios de JAMigrante.....                 | 115 |

|                     |   |     |
|---------------------|---|-----|
| <b>CUADRO N° 30</b> | Costo de los servicios de JAMigrante.....               | 115 |
| <b>CUADRO N° 31</b> | Costo de los servicios Facilidades. ....                | 116 |
| <b>CUADRO N° 32</b> | Formato de la base de datos para los convenios. ....    | 119 |
| <b>CUADRO N° 33</b> | Balance Scorecard de la Cooperativa.....                | 123 |
| <b>CUADRO N° 34</b> | Plan operativo de la Cooperativa. ....                  | 124 |
| <b>CUADRO N° 35</b> | Presupuesto general de la Cooperativa. ....             | 126 |
| <b>CUADRO N° 36</b> | Balance general 2016-2018 de la Cooperativa. ....       | 127 |
| <b>CUADRO N° 37</b> | Balance general 2019-2020 de la Cooperativa. ....       | 128 |
| <b>CUADRO N° 38</b> | Estado de resultados 2016- 2018 de la Cooperativa. .... | 129 |
| <b>CUADRO N° 39</b> | Estado de resultados 2019- 2020 de la Cooperativa. .... | 130 |
| <b>CUADRO N° 40</b> | Indicadores financieros de la Cooperativa. ....         | 131 |



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| <b>GRÁFICO N° 1</b> Modelo de plan estratégico de Tom Lambert. ....  | 15  |
| <b>GRÁFICO N° 2</b> Modelo de plan estratégico de Colón y Rodríguez. ....  | 16  |
| <b>GRÁFICO N° 3</b> Modelo de plan estratégico de Joaquín Rodríguez. ....  | 17  |
| <b>GRÁFICO N° 4</b> Modelo de plan estratégico para la propuesta. ....   | 18  |
| <b>GRÁFICO N° 5</b> Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. ....   | 25  |
| <b>GRÁFICO N° 6</b> Ejemplo de matriz BCG. ....  | 28  |
| <b>GRÁFICO N° 7</b> Ejemplo de matriz de posicionamiento. ....   | 29  |
| <b>GRÁFICO N° 8</b> Satisfacción por los servicios. ....   | 65  |
| <b>GRÁFICO N° 9</b> Atención al cliente. ....  | 66  |
| <b>GRÁFICO N° 10</b> Tiempo de respuesta. ....   | 67  |
| <b>GRÁFICO N° 11</b> Nivel competitivo. ....   | 68  |
| <b>GRÁFICO N° 12</b> Servicios que ofrece la Cooperativa. ....   | 69  |
| <b>GRÁFICO N° 13</b> Reconocida mercado local. ....  | 70  |
| <b>GRÁFICO N° 14</b> Medios para promocionar. ....   | 71  |
| <b>GRÁFICO N° 15</b> Cooperativa cuenta con infraestructura adecuada. ....   | 72  |
| <b>GRÁFICO N° 16</b> Buzón de quejas y sugerencias. ....   | 73  |
| <b>GRÁFICO N° 17</b> Modelo de plan estratégico dirigido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena. ....           | 79  |
| <b>GRÁFICO N° 18</b> Valores de la Cooperativa Jardín Azuayo. ....   | 82  |
| <b>GRÁFICO N° 19</b> Estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena. ....                    | 84  |
| <b>GRÁFICO N° 20</b> Matriz BCG. ....  | 99  |
| <b>GRÁFICO N° 21</b> Matriz de posicionamiento. ....   | 100 |
| <b>GRÁFICO N° 22</b> Cronograma del proyecto de remodelaciones de las oficinas de la Cooperativa. ....   | 105 |
| <b>GRÁFICO N° 23</b> Cronograma del proyecto de acercamiento de los diversos servicios que ofrecen hasta los sectores rurales de la provincia. . | 107 |
| <b>GRÁFICO N° 24</b> Cronograma del proyecto de implementación de turnos electrónicos en las instalaciones. ....                                 | 110 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>GRÁFICO N° 25</b> Cronograma del proyecto de fortalecimiento de las gestiones de cobranzas. ....              | 112 |
| <b>GRÁFICO N° 26</b> Cronograma del proyecto de incremento de los servicios publicitarios.....                   | 117 |
| <b>GRÁFICO N° 27</b> Cronograma del proyecto de realización de convenios con entidades públicas y privadas. .... | 120 |
| <b>GRÁFICO N° 28</b> Procedimiento de atención al cliente la Cooperativa... ..                                   | 121 |
| <b>GRÁFICO N° 29</b> Procedimiento de las gestiones de la Cooperativa.....                                       | 122 |
| <b>GRÁFICO N° 30</b> Cronograma de la Cooperativa. ....  | 125 |

## ÍNDICE DE IMÁGENES

|   |     |
|---|-----|
| <b>IMAGEN N° 1</b> Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena. ....     | 47  |
| <b>IMAGEN N° 2</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.....                      | 77  |
| <b>IMAGEN N° 3</b> Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena. .... | 104 |
| <b>IMAGEN N° 4</b> Mapa de la provincia de Santa Elena.....   | 106 |
| <b>IMAGEN N° 5</b> Turnos electrónicos.....   | 108 |
| <b>IMAGEN N° 6</b> Volantes para la Cooperativa.....  | 116 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| <b>ANEXO N° 1</b> Carta Aval. ....  | 137 |
| <b>ANEXO N° 2</b> Actas de las reuniones. ....  | 138 |
| <b>ANEXO N° 3</b> Acta de aprobación de componentes del plan estratégico..  | 141 |
| <b>ANEXO N° 4</b> Acta de compromiso de la ejecución del plan estratégico por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena..... | 142 |
| <b>ANEXO N° 5</b> Informe de las mesas de trabajo. ....   | 143 |
| <b>ANEXO N° 6</b> Ficha de la observación. ....   | 146 |
| <b>ANEXO N° 7</b> Ficha de la entrevista.....   | 147 |
| <b>ANEXO N° 8</b> Ficha de la encuesta. ....  | 151 |
| <b>ANEXO N° 9</b> Documento del nombramiento del gerente y representante legal de la Cooperativa.....   | 153 |
| <b>ANEXO N° 10</b> Documento de la resolución del establecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.....                   | 154 |
| <b>ANEXO N° 11</b> Regulación N° JR-STE-2012-004.....   | 155 |
| <b>ANEXO N° 12</b> Acta 219 de la Cooperativa .....   | 157 |
| <b>ANEXO N° 13</b> Presupuestos.....  | 159 |
| <b>ANEXO N° 14</b> Fotos.....   | 163 |

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación consiste en el diseño de un plan estratégico dirigido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena de la provincia de Santa Elena, el cual tiene como objetivo mejorar la gestión administrativa de la institución preparándola para enfrentar los retos que se originan en el mercado peninsular.

El estudio inicia con la exposición del marco contextual, el cual congrega el tema, el problema de investigación, la justificación del tema, los objetivos, la hipótesis y operacionalización de las variables; los cuales direccionan el trabajo de titulación al fin propuesto. La elaboración del presente trabajo está organizada en cuatro capítulos, que es el siguiente orden:

En el capítulo I, se manifiesta el marco teórico, el cual expone la parte conceptual y demás aspectos racionales del plan estratégico. Además, se da a conocer varias cuestiones con respecto a la gestión administrativa de la institución.

En el capítulo II, se presenta la metodología de la investigación, en donde se pone en manifiesto el diseño, la modalidad y los tipos de investigación, los métodos, las técnicas, los instrumentos, la población, la muestra, el procedimiento y procesamiento de los datos.

En el capítulo III, se expone el análisis e interpretación de los resultados, según los instrumentos aplicados: observación, entrevista y encuesta; con el propósito de realizar comparaciones de las opiniones recabadas llegando así a las conclusiones respectivas que ayudaron para buscar la solución y el planteamiento de la propuesta y con las recomendaciones para alcanzar los objetivos planteados.

En el capítulo IV, se desarrolla la propuesta, en donde se exhibe los componentes del plan estratégico: el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, el análisis situacional, la formulación e implementación estratégica y la planeación financiera.

Finalmente, se presenta la bibliografía y los anexos aplicados durante el proceso de desarrollo del trabajo de titulación.

## MARCO CONTEXTUAL

### **Tema.**

Incidencia de las estrategias empresariales para mejorar la gestión administrativa, mediante un análisis situacional que permita la implementación de un plan estratégico para la Cooperativa Jardín Azuayo, oficina Santa Elena de la provincia de Santa Elena, año 2015.

### **El Problema de Investigación.**

#### **Planteamiento del problema.**

Santa Elena es una provincia costera creada el 7 de noviembre de 2007, territorio que años anteriores pertenecía a la provincia del Guayas.

En esta provincia se encuentran una gran infraestructura hotelera, una refinería de petróleo, aeropuerto y puerto marítimo. Su población se dedica a la pesca, agricultura y a la prestación de servicios turísticos aprovechando las lindas playas que posee la misma. Cuenta con una superficie territorial de 3763 km<sup>2</sup>, con un total de 308.693 habitantes establecidos en sus 3 cantones como son Salinas, La Libertad y Santa Elena.

La COAC JA el 18 de Noviembre del 2013, inició sus actividades en el cantón Santa Elena, perteneciente a la provincia del mismo nombre, en los cuales inició con tres colaboradoras y actualmente se encuentran conformados por 6 colaboradores y un coordinador zonal, divididos en áreas de caja, servicios, créditos y coordinación.

En el primer mes de sus actividades la COAC JA empezó a tener un ingreso de socios de un promedio de 150 personas, de los cuales más del 50% son habitantes de la zona norte del cantón Santa Elena.

Poco a poco se ha ganado la aceptación de la población y en la actualidad ingresan un promedio de 300 socios al mes, los mismos que se encuentran distribuidos en

los diferentes cantones de la provincia gracias a la buena imagen que se ha venido creando en cada uno de los habitantes de la población.

El crecimiento de Jardín Azuayo es notorio ya que en la actualidad, horas antes de que se habrá la atención al público se puede observar como los habitantes se encuentran haciendo filas, a la espera de ser atendidos: unos buscan aperturar cuentas para llegar a ser socios y formar parte de la misma, otros madrugan para poder alcanzar turnos para ingresar carpetas para acceder a los créditos, pagar los mismos o acceder a cualquier tipo de información. En los primeros días de apertura la oficina de la cooperativa colapsaba tuvo mucha acogida desde el inicio por lo que poco a poco ha venido aumentando sus colaboradores para poder brindar servicios con calidad y calidez, pero aún falta mejorar.

Debido al rápido crecimiento de COAC JA, se posee una misión de crear oficinas aledañas en cualquiera de sus cantones como es Salinas y La 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, logrando así mejorar los servicios y el crecimiento de la misma.

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 misma.

A estas situaciones es necesario implementar estrategias que involucre aprovechar sus fortalezas, oportunidades y que se elimine las debilidades que impiden crear un buen ambiente de cooperativismo entre la población y los que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, haciendo sentir a la comunidad como un miembro más de esta gran familia cooperativista, despejando sus dudas y sobre todo satisfaciendo sus necesidades.



La demanda de los servicios que ofrece la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena” es media debido a la falta de la aplicación de estrategias que permitan cumplir con los requerimientos de desarrollo y fortalecimiento de la misma.

### **Formulación del problema.**

¿De qué manera incide las estrategias empresariales en la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena, provincia de Santa Elena?

### **Sistematización del problema.**

- ¿Qué componentes de las estrategias organizacionales serán los más efectivos en el proceso de planeación?
- ¿Es necesario que se describa la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo con la finalidad de conocer como esta en la actualidad esta institución?
- ¿Qué actividades financieras se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena de la provincia de Santa Elena?
- ¿Qué direccionamientos administrativos se implementará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena de la provincia de Santa Elena?
- ¿Se considera necesaria la elaboración de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, como una estrategia de mejoramiento de las actividades para su desarrollo como cooperativistas?

## **Justificación del Tema.**

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.

El objetivo del mismo se verá reflejado, en el mejoramiento tanto económico y social de sus habitantes, serán gente trabajadora que gracias a implementación de nuevas estrategias se podrá ayudar a pequeños y grandes comerciantes, empresarios, amas de casa, agricultores, pescadores y todos aquellas personas que necesitan ayuda tanto económica y técnica porque Jardín Azuayo es una cooperativa segura y confiable que invierte en la esperanza de la población. Con la propuesta de implementación de nuevas estrategias, los colaboradores tendrán claro la misión y visión de Jardín Azuayo, ya que le permitirá adquirir más conocimientos sobre los servicios que ofrecen en el tiempo y lugar oportuno.

## **Objetivos.**

### **Objetivo general.**

Evaluar las incidencias de las estrategias empresariales en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena, provincia de Santa Elena a través de un análisis situacional que permita la implementación de un plan estratégico.

### **Objetivos específicos.**

- Definir los componentes de las estrategias organizacionales más efectivos en el proceso de planeación.

- Describir la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena de la provincia de Santa Elena.
- Determinar las actividades financieras que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena de la provincia de Santa Elena.
- Establecer el direccionamiento administrativos que se implementará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena de la provincia de Santa Elena.
- Elaborar el plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena de la provincia de Santa Elena.

### **Hipótesis.**

La incidencia de las estrategias empresariales mejorará la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena, provincia de Santa Elena.

### **Operacionalización de las Variables.**

**Unidad de análisis.** Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

**Variable dependiente:** Gestión administrativa.

**Variable independiente:** Estrategias empresariales.

**CUADRO N° 1** Operacionalización de la variable independiente.

| Hipótesis   | Variable  | Definición  | Dimensiones                                     | Indicadores  | Ítems   | Instrumentos   |
|---|---|---|---|--|---|--|
| La incidencia de las estrategias empresariales mejorará la gestión administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena, provincia de Santa Elena. | <b>Independiente</b><br>Las estrategias empresariales | Son técnicas sistemáticas, que tienen como propósito evaluar la situación empresarial, dando paso al direccionamiento estratégico para la implementación y formulación de estrategias realizando el respectivo seguimiento y control que asegurarán el éxito de la institución. | <b>Direccionamiento Estratégica</b>             | Filosofía<br>Visión<br>Misión<br>Filosofía<br>Objetivos<br>Valores<br>Estructura y órgano funcional  | ¿Se siente identificado como colaborador de la cooperativa Jardín Azuayo?<br>¿Usted tiene conocimiento sobre la filosofía de la cooperativa Jardín Azuayo?<br>¿La gestión administrativa de parte de quienes conforma la directiva es la adecuada para conseguir los objetivos planteados?<br>En la cooperativa Jardín Azuayo las políticas establecidas están direccionadas de acuerdo a los servicios que ofrecen.<br>El clima laboral en la cooperativa Jardín Azuayo es el idóneo | Entrevista<br>Entrevista<br>Entrevista<br>Entrevista |
|   |   |   | <b>Análisis Situacional</b>                     | M.E.F.E.<br>M.E.F.I.<br>F.O.D.A.<br>M. F.O.D.A.<br>Análisis de Porter<br>Matriz de competitividad<br>Matriz BCG<br>Matriz de posicionamiento | ¿Usted considera que la cooperativa Jardín Azuayo se encuentra reconocida en el medio local?<br><br>¿Cómo califica usted la relación cliente-colaboradores?   | Entrevista<br>Entrevista                             |
|   |   |   | <b>Implementación y formulación estratégica</b> | Estrategias<br>Programas<br>Proyectos<br>Procedimiento   | ¿Está usted de acuerdo que la cooperativa Jardín Azuayo implemente diversas capacitaciones para un desarrollo efectivo?   | Entrevista   |
|   |   |   | <b>Control y seguimiento</b>                    | Cronograma<br>Presupuesto<br>B.S.C.<br>P.O.A.  | En la cooperativa Jardín Azuayo aplican un respectivo control y seguimiento en el desempeño laboral.  | Entrevista   |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**CUADRO N° 2** Operacionalización de la variable dependiente.

| Hipótesis   | Variable   | Definición   | Dimensiones                    | Indicadores   | Ítems   | Instrumentos               |
|---|--|--|--------------------------------|---|---|----------------------------|
| La incidencia de las estrategias empresariales mejorará la gestión administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena, provincia de Santa Elena. | <b>Dependiente</b><br><br>Gestión Administrativa | Es el manejo responsable de los recursos que posee la empresa de acuerdo al marco situacional, los cuales destina a las actividades financieras a las que se dedica contribuyendo al nivel socioeconómico de la institución. | <b>Marco Situacional</b>       | Historicidad<br>Constitución de la cooperativa        | ¿Está usted de acuerdo que la cooperativa Jardín Azuayo cuenta con una infraestructura adecuada para que el cliente sienta seguridad y confianza?   | Encuesta                   |
|   |  |  | <b>Recursos</b>                | Humanos<br>Materiales<br>Técnicos<br>Tecnología       | La cooperativa Jardín Azuayo cuenta con los recursos necesarios para un desempeño laboral eficiente y eficaz<br><br>¿Cómo considera usted la atención de los colaboradores de la cooperativa Jardín Azuayo? | Entrevista<br><br>Encuesta |
|   |  |  | <b>Actividades Financieras</b> | Servicios de Cooperativa<br><br>• Ahorro<br>• Crédito | ¿Cuáles de los servicios que ofrece la cooperativa Jardín Azuayo ha utilizado?  | Encuesta                   |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES.**

En los últimos años, la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta esencial en el desarrollo de las empresas y organizaciones gracias a sus múltiples beneficios, los cuales originan resultados positivos en diferentes aspectos que interviene en las actividades realizadas y en los colaboradores que forman parte de las instituciones.

Además, se observa cada vez más el compromiso de los directivos y gerentes por la superación empresarial en sus instituciones buscando mecanismos o procedimientos que ayuden a conseguir este propósito, por esto, designan o contratan personal especializado en planeación estratégica para que ellos determinen las mejores estrategias que las empresas puedan aplicar en un periodo determinado.

Los colaboradores, se convierten en partícipes de este proceso de planeación; por esto, se debe prepararlos para enfrentar los desafíos que se originen mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, debido a que del esfuerzo que contribuyan los mismos depende los resultados que se obtengan. Adicionalmente, corresponde realizar la correcta destinación de recursos en cada uno de los cursos de acción que se van a emprender.

Por esto, los directivos junto a los planificadores deben seleccionar minuciosamente las actividades o estrategias que se pondrán en práctica a nivel institucional y departamental, ya que así se alcanzarán los objetivos de la empresa u organización.

## **1.2. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.**

### **1.2.1. Definiciones de planeación estratégica.**

Según (Munch, 2008) define lo siguiente:

Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Pág. 11).

La planeación estratégica es considerada una herramienta de gestión que sirve para fortalecer la toma de decisiones de los integrantes de una empresa para así trazar un camino a seguir, en donde interviene una serie de factores como: cambios, imprevistos, eficiencia, calidad, recursos, entre otros; que al utilizar a favor se pueden asegurar el éxito empresarial.

Cabe señalar, que otros autores la consideran como un proceso administrativo que permite formular y establecer los objetivos prioritarios, en donde se plantean cursos de acción que permiten lograr dichos propósitos.

### **1.2.2. Importancia de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica posee varios ámbitos de aplicación, la que la convierte en una herramienta indispensable para cualquier organización, ya que permite prevenir cambios y eventualidades que surjan en las empresas, mediante planes de contingencia, estrategias, cursos de acción y demás componentes que se conjugan para convertirse en una excelente medida de prevención.

Además, admite la formulación de sistemas racionales para la toma de decisiones para así tomar rumbos más certeros que permitan alcanzar los objetivos

propuestos. Encamina esfuerzos de todos los integrantes de la empresa integrando recursos y habilidades aprovechándolos al máximo para la consecución de las actividades.

Adicionalmente, permite a los estrategas a plantear mejor sus tácticas mediante la planificación de las medidas a tomar, lo que aumenta las posibilidades de éxito a nivel institucional.

### **1.2.3. Características de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica posee varias características, la que la convierten en una herramienta válida para el logro de los propósitos que se propongan las empresas, las cuales se detallan a continuación:

- Es planteada por un periodo, generalmente de 5 años, donde se pueden aplicar cambios o modificaciones en base a los imprevistos que se originan durante el proceso.
- Establece diversas etapas o ciclos, los cuales facilitan su consecución al ponerlo en práctica.
- Involucra a los directivos y colaboradores en su formulación y aplicación lo que conlleva al compromiso de los mismos.
- Identifica las posibles oportunidades presenten en el entorno, planteando los mecanismos que se pueden aplicar para su aprovechamiento.
- Tiene un alcance institucional, conglomerando las tareas que se realizan en cada departamento.

### **1.2.4. Principios básicos de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica es un proceso administrativo que está ligada a principios que convierten su aplicación en efectiva; las cuales se muestran a continuación:



- a) **Principio de objetividad y cuantificación.**\_ Para la planeación, es necesario aplicar datos realistas y no se deben emplear especulaciones o datos inexactos, ya que esto afectaría a largo plazo los resultados que se desean lograr y por ende causaría inestabilidad en la empresa.
- b) **Principio de factibilidad.**\_ Este principio se aplica cuando la planeación es realizable, es decir, no se debe plantear propósitos inalcanzables o demasiado pretenciosos; por este motivo, su formulación debe ajustarse a la realidad actual.
- c) **Principio de unidad.**\_ Los planes formulados a nivel departamental se unen o congregan para formar el plan general, el cual debe encontrarse con plena sinergia con los componentes del direccionamiento estratégico, los cuales son: filosofía, misión, visión y objetivos. Además, reúne cada esfuerzo realizado en cada actividad obteniendo una sola fuerza que saca adelante a la empresa.
- d) **Principio de flexibilidad.**\_ Al momento de diseñar el plan, es necesario tener en cuenta plantear los márgenes de holgura durante el proceso debido a situaciones o inconvenientes que requieran el planteamiento de cursos de acción.
- e) **Principio de cambio de estrategias.**\_ A diferencia del principio de flexibilidad, este consiste en realizar un cambio radical en las estrategias, objetivos, políticas, programas y presupuestos por causas de fuerza mayor presentados durante el proceso.

#### **1.2.5. Conceptualización de plan estratégico.**

Según (CIDEAL, 2005) define que “El plan estratégico es una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos.” (Pág. 127).

El plan estratégico es una herramienta que permite prepararse ante situaciones o imprevistos futuros, mediante la formulación de componentes estratégicos que permiten el direccionamiento administrativo de una empresa u organización.

Asimismo, este documento estratégico da apertura a la modernización de las empresas; por tal motivo, tanto las instituciones públicas y privadas han optado por su aplicación.

Por los motivos antes mencionados, el plan estratégico se ha convertido en un instrumento valioso para la superación institucional y que hoy en día las empresas han tenido resultados positivos por sus beneficios.

#### **1.2.6. Para qué sirve el plan estratégico.**

El plan estratégico posee múltiples usos, los cuales se redactan los más importantes:

- Esclarece el propósito o razón de ser de toda empresa, de igual manera los objetivos encaminando los esfuerzos de los colaboradores.
- Ayuda a la asignación correcta de los recursos y su posterior utilización.
- Descubre los temas críticos y oportunos de las organizaciones.
- Fortalece el proceso de toma de decisiones, lo que da paso a la ejecución de actividades con mayor posibilidad de éxito.
- Brinda una perspectiva amplia de la empresa, determinando sus posibilidades y limitaciones.
- Exterioriza y desarrolla las competencias de los colaboradores.
- Refuerza los principios y valores institucionales.
- Establece escenarios futuros, lo que prevé situaciones que afecten la competitividad de la empresa.
- Centra los esfuerzos hacia los clientes incrementando el nivel de satisfacción.

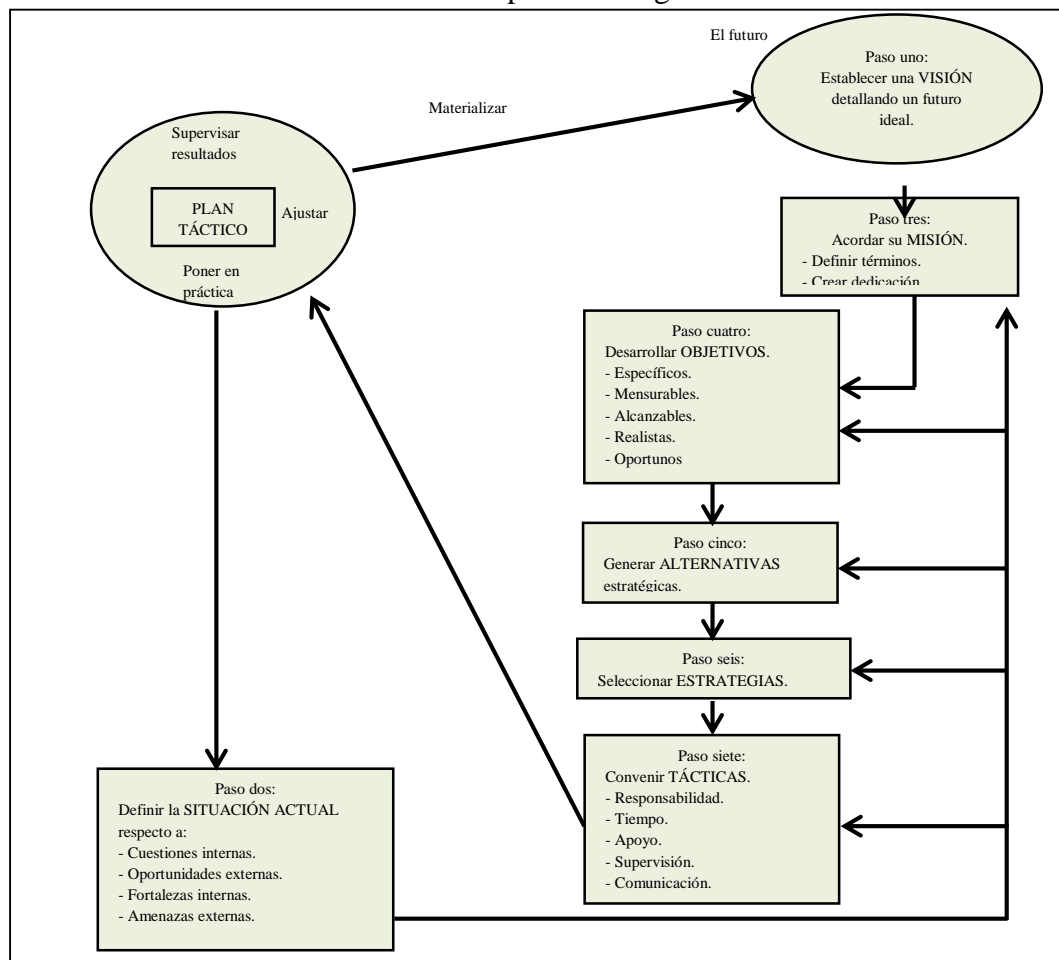
### 1.2.7. Modelos de planes estratégicos.

El plan estratégico ha sido representado en diferentes enfoques e implicaciones, de acuerdo a varios autores, los cuales se muestran a continuación:

#### Modelo de plan estratégico de Tom Lambert.

En el modelo de planeación que plantea Tom Lambert, describe ocho pasos que parten desde la actualidad hacia el futuro que desea lograr, los cuales se muestran el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 1** Modelo de plan estratégico de Tom Lambert.



**Fuente:** Cano M. y Olivera D. Algunos modelos de planeación.

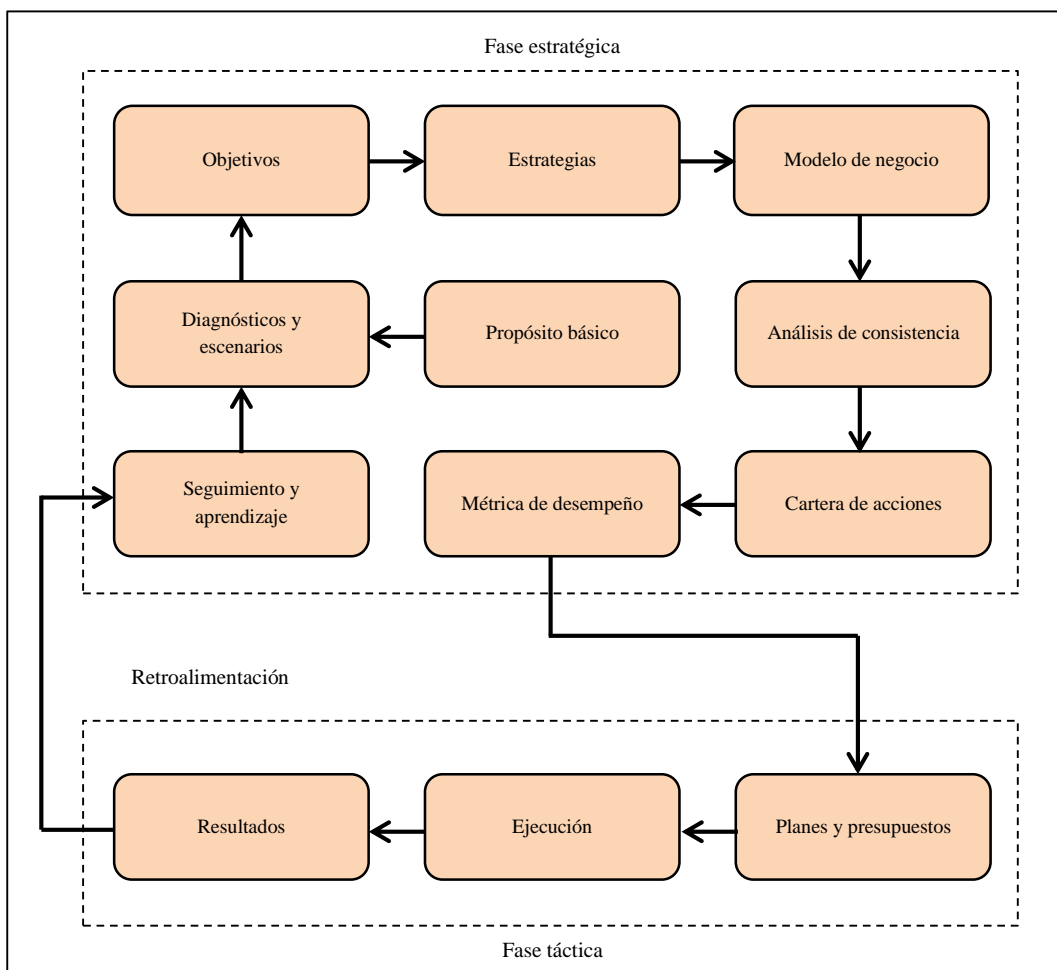
**Elaborado por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

De acuerdo con el modelo, se debe plantear las alternativas antes de elaborar el documento estratégico, aplicando la realidad y la exactitud en base a la creatividad y el pensamiento. Además, se define lo que se desea lograr a futuro encaminando a la empresa hacia el éxito.

**Modelo de plan estratégico de Colón y Rodríguez.**

En el siguiente gráfico, se muestra el modelo planteado por Renato Dimitri Colón y Salvador Ángel Rodríguez:

**GRÁFICO N° 2** Modelo de plan estratégico de Colón y Rodríguez.



**Fuente:** Cano M. y Olivera D. Algunos modelos de planeación.

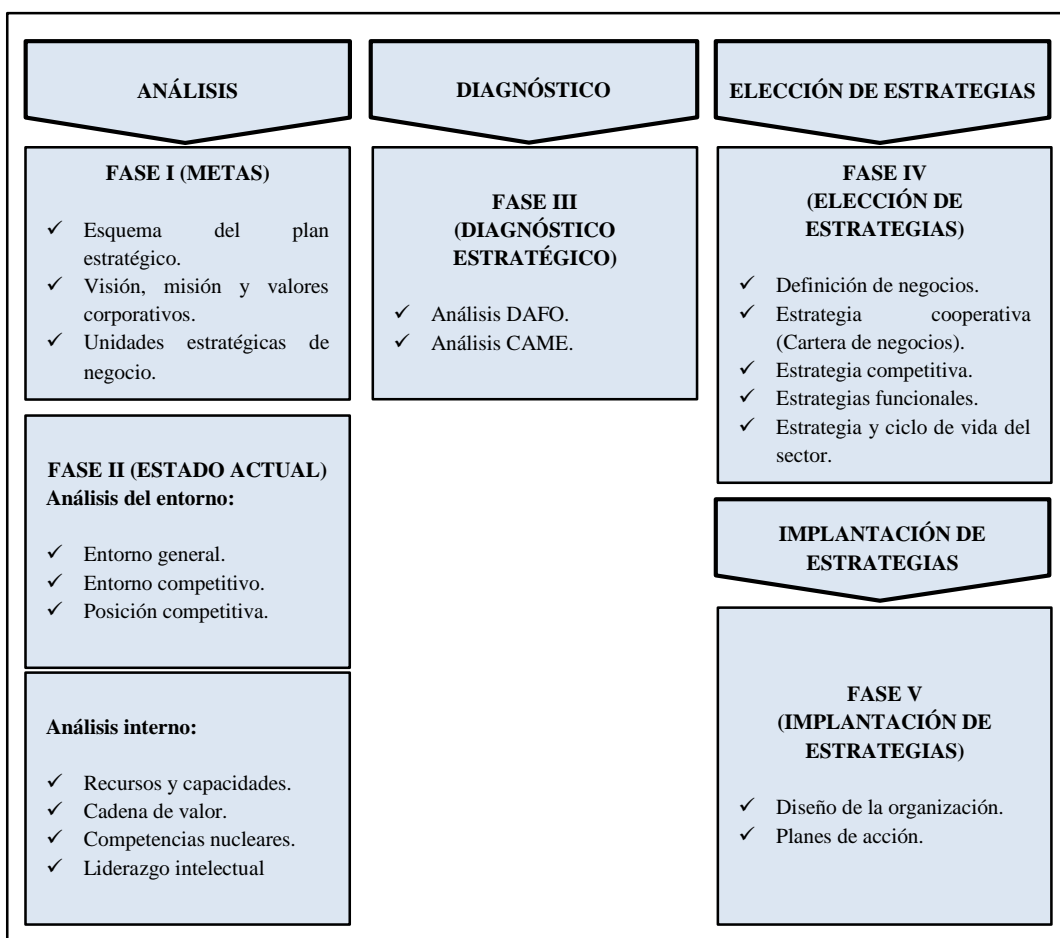
**Elaborado por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Este modelo presenta: fase estratégica, fase táctica y retroalimentación; es considerada una de las más fáciles con respecto a su aplicación adaptándose rápidamente a las organización. Este proceso empieza con el planteamiento de los objetivos para así tener en claro que se va a analizar mediante el diagnóstico situacional formulando los cursos de acción a aplicar.

### Modelo de plan estratégico de Joaquín Rodríguez.

El modelo planteado por Joaquín Rodríguez, señala 5 fases que comprenden el plan estratégico, el cual se muestra en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 3** Modelo de plan estratégico de Joaquín Rodríguez.



**Fuente:** Modelo de plan estratégico de Joaquín Rodríguez.

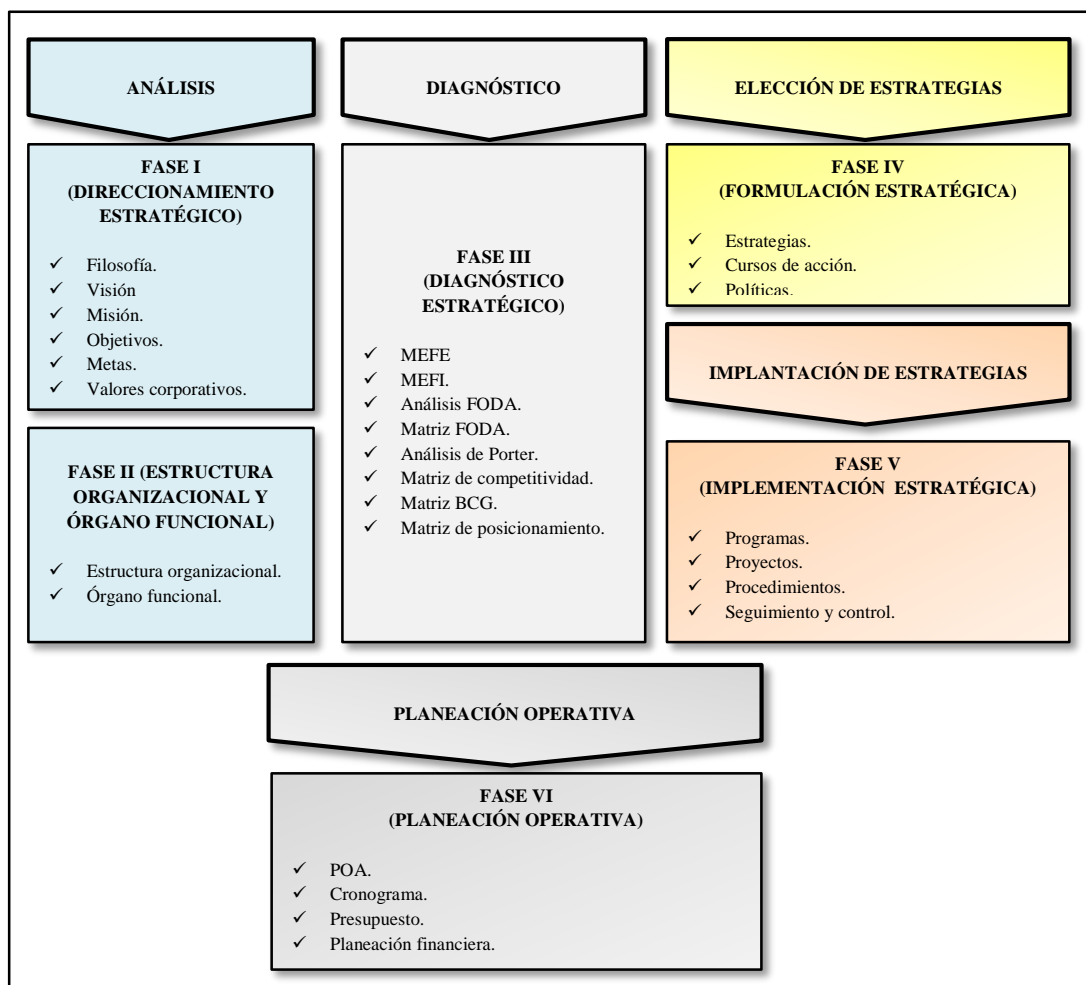
**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Este diseño se comienza con el establecimiento de las metas y la realización del análisis interno y externo, para luego diagnosticar la situación de la empresa. Luego de obtener el resultado, se plantea las estrategias para su posterior implementación.

### Modelo de plan estratégico para la propuesta.

A continuación, se muestra el modelo de plan estratégico que se aplica en la propuesta, en base a los presentados con anterioridad:

**GRÁFICO N° 4** Modelo de plan estratégico para la propuesta.



**Fuente:** modelo de plan estratégico para la propuesta.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

El modelo formulado, presentan los componentes necesarios que necesita la empresa sacar el potencial de los recursos que posee y así lograr mejorar la gestión administrativa.

### **1.2.8. Elementos del plan estratégico.**

El plan estratégico es una herramienta que se encuentra conformada por varios componentes relevantes, los cuales son: direccionamiento estratégico, análisis situacional, formulación estratégica, implementación estratégica y planeación operativa.

#### **1.2.8.1. Direccionamiento estratégico.**

El direccionamiento estratégico congrega varios elementos, los cuales permiten a las empresas a trazar su camino a seguir durante la planeación, entre ellos tenemos: filosofía, visión, misión, objetivos y valores.

##### **1.2.8.1.1. Filosofía.**

La filosofía es parte esencial de la planeación estratégica; es denominado como el conjunto de creencias, valores, conductas y actitudes que guían la forma de pensar y actuar en una empresa u organización.

La formulación y puesta en práctica de este elemento, genera compromiso y sentido de pertenencia en todos los niveles jerárquicos causando que los niveles de desempeño tengan resultados positivos y que la comunidad tenga un buen concepto sobre la empresa.

Además, orienta la toma de decisiones de cada colaborador distinguiendo las determinaciones efectivas que contribuyen al logro de objetivos, gracias a los componentes éticos y morales dispuestos en la filosofía.

#### **1.2.8.1.2. Visión.**

Según (Munch, 2008) menciona que “La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización” (Pág. 34).

La visión es aquel componente que ayuda a las empresas a definir su porvenir, es decir define su proyección a largo plazo a fin de planear las acciones a tomar para su logro.

Adicionalmente, direcciona los esfuerzos de los colaboradores y directivos a un fin o propósito común, el cual es enunciado en la visión. Por tal motivo, su formulación no debe ser tan ambiciosa, es decir, ser ajustada a las posibilidades y limitaciones de la empresa.

#### **1.2.8.1.3. Misión.**

(Serrano, 2011) considera que “La misión explicaría a la propia organización y a su entorno para que se ha creado la organización y para que trabajan los que colaboran con y en ella. (Pág. 79).

La misión empleado en su enunciado para transmitir la razón de ser de la organización o empresa, en donde se considera varias preguntas para su formulación tales como:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

De acuerdo a las cuestiones mencionadas, la misión deberá ser amplia, motivadora, permanente y congruente.



#### **1.2.8.1.4. Objetivos.**

Los objetivos son propósitos que plantean las organizaciones para cumplirlos en un periodo determinado, también son denominados como los resultados cuantitativos que se desean lograr.

Para que los objetivos sean cumplidos a cabalidad, deben presentar las siguientes características:

- a) Su aplicación se determina cuantitativamente.
- b) Inicia con un verbo en infinitivo.
- c) Debe formularse a un tiempo determinado.

Hay que tener en cuenta, al momento de plantear los objetivos que estos tienen un alcance general, departamental y operacional; por tal motivo se debe seleccionarlos correctamente según el área de aplicación.

#### **1.2.8.1.5. Valores.**

Los valores son el conjunto de principios que gradúan el accionar o el comportamiento a nivel institucional, además, inspiran la gestión y los fundamentos éticos de cada individuo a fin de crear una cultura organizacional fuerte.

Por eso, es importante plantar los valores corporativos que deberán ser formulados, discutidos, seleccionados por los directivos y difundidos a todo el personal creando convicciones acerca de la identidad de la empresa.

Además, los líderes o jefes deben ser ejemplos de aplicación de los valores corporativos direccionado a su grupo de trabajo hacia los objetivos de la empresa.

### 1.2.8.2. Análisis situacional.

#### 1.2.8.2.1. Matriz de evaluación de los factores internos.

La matriz de evaluación de los factores internos se encarga de diagnosticar las fortalezas y debilidades de una empresa, mediante la aplicación de un cuadro en donde se realiza su registro designando peso y calificación cada componente. El valor obtenido determinará cuan preparada se encuentra la organización internamente.

**CUADRO N° 3** Ejemplo de matriz de evaluación de los factores internos.

| Fortalezas  | Peso | Calificación (1-4) | Ponderación |
|-------------|------|--------------------|-------------|
|             |      |                    |             |
|             |      |                    |             |
|             |      |                    |             |
|             |      |                    |             |
|             |      |                    |             |
| Debilidades | Peso | Calificación (1-4) | Ponderación |
|             |      |                    |             |
|             |      |                    |             |
|             |      |                    |             |
|             |      |                    |             |
|             |      |                    |             |
|             |      |                    |             |
| Indicadores |      |                    |             |

**Fuente:** Matriz de evaluación de los factores internos.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Para poder interpretar los resultados, se toma en consideración un parámetro que considera que si el valor total ponderado está por debajo de 2.5, entonces la organización se encuentra débil en sus factores internos. En cambio, si se obtiene un valor mayor a 2.5, la empresa tiene una posición interna fuerte.

### 1.2.8.2.2. Matriz de evaluación de los factores externos.

La matriz de evaluación de factores externos, recolecta información relevante sobre aspectos sociales, culturales, tecnológicos, económicos, demográficos, gubernamentales, políticos, jurídicos y ambientales; con el propósito de diagnosticarlo mediante la asignación de peso y calificación. El total de las ponderaciones obtenidas decretarán la si la empresa posee lo que necesita para responder a las oportunidades y amenazas.

**CUADRO N° 4** Ejemplo de matriz de evaluación de los factores externos.

| Oportunidades | Peso | Calificación (1-4) | Ponderación |
|---------------|------|--------------------|-------------|
|               |      |                    |             |
|               |      |                    |             |
|               |      |                    |             |
|               |      |                    |             |
|               |      |                    |             |
| Amenazas      | Peso | Calificación (1-4) | Ponderación |
|               |      |                    |             |
|               |      |                    |             |
|               |      |                    |             |
|               |      |                    |             |
|               |      |                    |             |
|               |      |                    |             |
| Indicadores   |      |                    |             |

**Fuente:** Matriz de evaluación de los factores externos.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

A partir de los resultados que se obtienen de la evaluación, se realiza la conclusión donde si el valor es mayor a 2.5, entonces la empresa responde eficazmente las oportunidades y amenazas. Pero si el valor obtenido es menor a 2.5, la organización no estaría aprovechando las oportunidades ni eludiendo las amenazas.

### 1.2.8.2.3. Matriz estratégica FODA.

La matriz estratégica FODA da la apertura de formular tácticas de acuerdo a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; dando como resultado las estrategias FO, DO, FA y DA permitiendo a las empresas a sacar el máximo provecho de sus factores internos y externos, y a la vez reduciendo los efectos negativos de los mismos. Además, direcciona de mejor manera los esfuerzos de la empresa obteniendo resultados favorables.

**CUADRO N° 5** Ejemplo de matriz estratégica FODA.

| Factores internos | Fortalezas | Debilidades |
|-------------------|------------|-------------|
|                   |            |             |
|                   |            |             |
|                   |            |             |
| Factores externos |            |             |
|                   |            |             |
| Oportunidades     | FO         | DO          |
|                   |            |             |
|                   |            |             |
|                   |            |             |
|                   |            |             |
| Amenazas          | FA         | DA          |
|                   |            |             |
|                   |            |             |
|                   |            |             |
|                   |            |             |

**Fuente:** Matriz estratégica FODA.

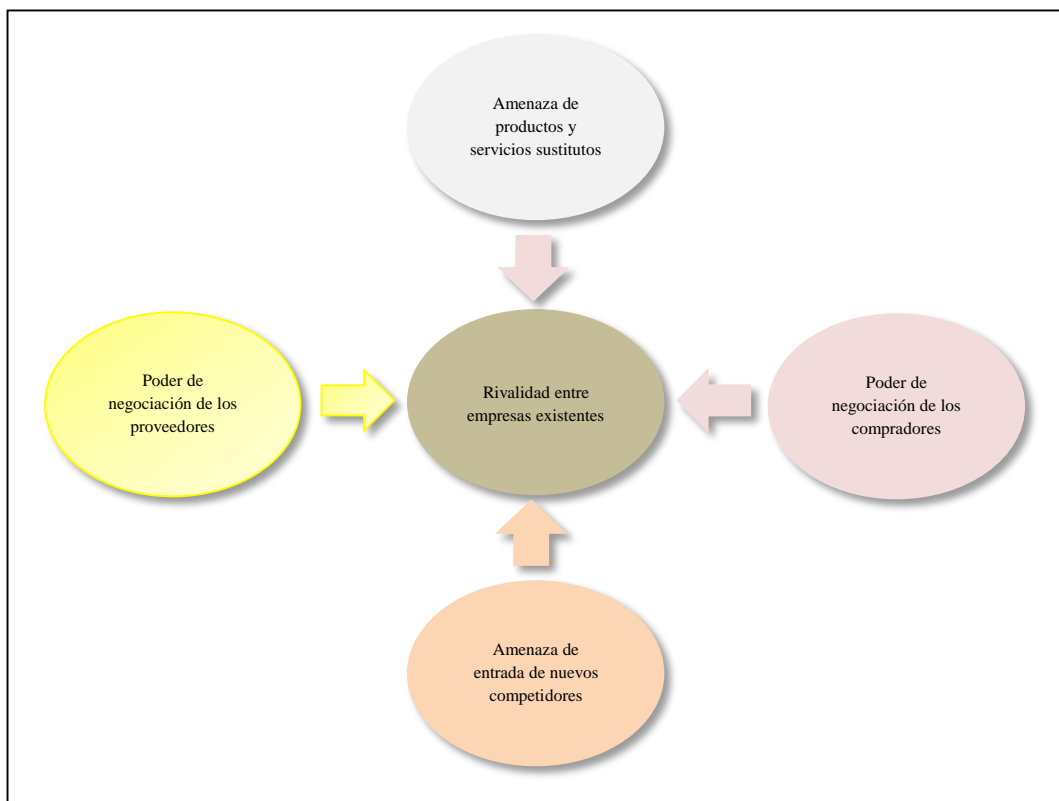
**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Para la correcta formulación de las estrategias, es necesario integrar a los directivos y colaboradores teniendo en cuenta la aplicación de datos realistas y certeros, a fin de cumplir con lo estipulado en la matriz.

#### 1.2.8.2.4. Análisis de Porter.

El análisis de Porter realiza un examen completo de las 5 fuerzas que él considera que se encuentra inmersas en cada organización, entre ellas tenemos: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos, amenaza de entrada de nuevos competidores y rivalidad entre empresas existente. A continuación se presenta un gráfico que detalla la manera de interactuar de dichas fuerzas:

**GRÁFICO N° 5** Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.



**Fuente:** Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Poder de negociación de los compradores.** Evalúa la fuerza que ejerce los clientes ante la empresa, ya que en un mercado donde existen muchos compradores causa un poder importante que afecta la competitividad de la

industria, debido a que los consumidores exigen mayores garantías o servicios adicionales, en donde algunas empresas no pueden cumplir con dichos requerimientos.

**Poder de negociación de los proveedores.**\_ En un mercado donde existen pocas empresas proveedoras, el poder que ejercen es alta debido a que controlan el precio de las materias primas o la cantidad de suministros reduciendo las posibilidades de realizar negociaciones. En cambio, sí existen una variedad de proveedores, ellos buscan los mecanismos para ofrecer precios razonables, mejor calidad de materia prima, entre otros factores que resultarían beneficios para la empresa.

**Rivalidad entre empresas existentes.**\_ Considerada como una de las fuerzas con mayor influencia, en donde las estrategias más efectivas de una empresa lideraran el mercado ofreciéndole ventaja competitiva ante las demás. Por tal motivo, las organizaciones buscan plantear tácticas cada vez más agresivas para ganar posicionamiento generando la rivalidad. Cabe recalcar que las instituciones que no poseen las condiciones necesarias para sobrevivir en el mercado tienden a desaparecer.

**Amenaza de productos y servicios sustitutos.**\_ Este componente se desarrolla cada vez más en los mercados, debido a que las empresas invierten en investigación para desarrollar productos que sustituyan a los actuales. Por ende, los consumidores buscan dichos bienes que le atribuyan mejores beneficios a un precio accesible.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores.**\_ Las oportunidades que existen para incursionar en el mercado actual son más diversas, lo que causa cierto malestar a las empresas existentes. Por eso, las organizaciones buscan realizar investigaciones de mercado para conocer su posicionamiento y por ende formular estrategias que los mantengan en la cúspide.

### 1.2.8.2.5. Matriz de competitividad.

La matriz de competitividad o también denominado de perfil competitivo es una herramienta de gran utilidad, el cual evalúa la posición de la empresa frente a las demás considerando una serie de factores internos y externos. Además, permite conocer la fuerza que posee cada una realizando el respectivo análisis de los resultados obtenidos para plantear las mejores alternativas para mantenerse o superar a la competencia.

**CUADRO N° 6** Ejemplo de matriz de competitividad.

| Factores claves de éxito | Peso | Empresa |         | Competidor 1 |         | Competidor 2 |         |
|--------------------------|------|---------|---------|--------------|---------|--------------|---------|
|                          |      | Calif.  | Ponder. | Calif.       | Ponder. | Calif.       | Ponder. |
|                          |      |         |         |              |         |              |         |
|                          |      |         |         |              |         |              |         |
|                          |      |         |         |              |         |              |         |
|                          |      |         |         |              |         |              |         |
|                          |      |         |         |              |         |              |         |
|                          |      |         |         |              |         |              |         |
|                          |      |         |         |              |         |              |         |
| <b>Indicadores</b>       |      |         |         |              |         |              |         |

**Fuente:** Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

En esta matriz, se asigna un peso para la evaluación general y una calificación para cada una de las empresas obteniendo así el valor total ponderado determinando su posición estratégica.

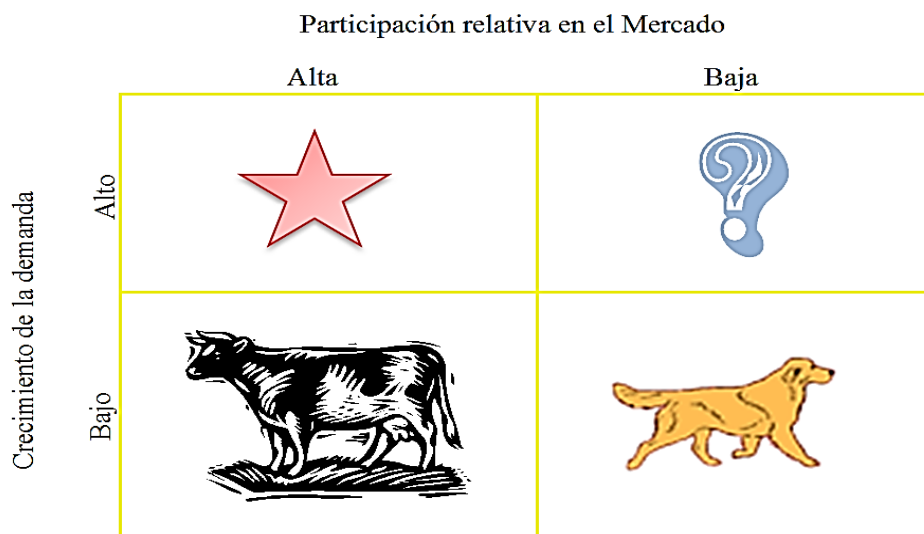
### 1.2.8.2.6. Matriz BCG.

La matriz Boston Consulting Group o también denominada BCG determina la situación de los negocios o productos que ofrece una empresa, con el propósito de asignar correctamente los recursos en aquellas que tienen efectos positivos o generan efectivo en la misma y desinvertir en las que no generan oportunidades

Para esto, se determinan 2 aspectos que interviene en su aplicación:

- a) La tasa de crecimiento del mercado.
- b) La participación en el mercado.

### GRÁFICO N° 6 Ejemplo de matriz BCG.



Fuente: Matriz BCG.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

Dentro de esta matriz, encontramos 4 cuadrantes: interrogante, estrella, vaca y perros; los mismos que son explicados a continuación:

**Interrogante.**\_ Los negocios que se sitúan en este cuadrante, poseen una participación en el mercado baja y un crecimiento en la industria alta. Es aquí donde las empresas deciden si invertirán recursos para competir en los mercados actuales, destacando que generalmente los negocios que recién empiezan sus actividades se encuentran en este punto.

**Estrella.**\_ Los negocios estrella se caracterizan por poseer una participación en el mercado alta y un crecimiento en la industria alta, consideradas como autosuficientes por poseer resultados equilibrados.



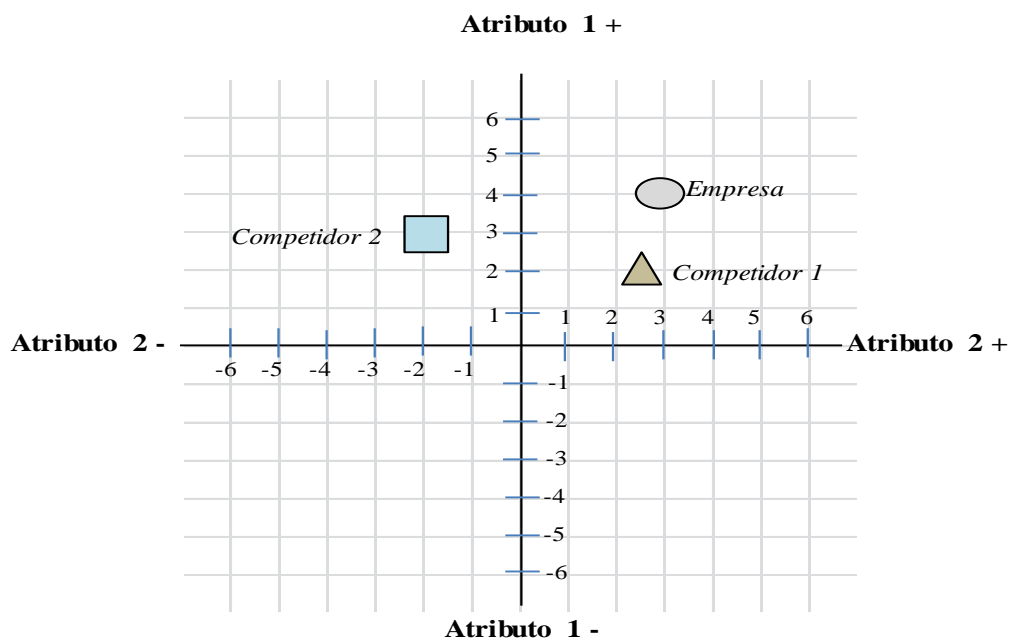
**Vaca.**\_ Los negocios tipo vaca tienen una participación en el mercado alta y un crecimiento en la industria baja, estos se especializan en generación de recursos, los mismos que pueden ser destinados a otros.

**Perro.**\_ Los negocios tipo perro, se identifican por tener una participación en el mercado alta y un crecimiento en la industria baja; en estos casos, las empresas tiene a deshacerse de ellos debido a que no generan recursos o no poseen perspectivas futuras.

### 1.2.8.2.7. Matriz de posicionamiento.

La matriz de posicionamiento realiza la comparación de la empresa frente a la competencia, mediante una gráfica que se caracteriza por sus dos ejes (eje x y eje y), en donde se registran 2 atributos a evaluar considerando su lado positivo y negativo; tal como se muestra a continuación:

**GRÁFICO N° 7** Ejemplo de matriz de posicionamiento.



**Fuente:** Matriz de posicionamiento.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Esta herramienta permite a los planificadores a formular de mejor manera las estrategias para lograr los objetivos propuestos por la empresa. Además, se deben datos exactos a fin de obtener resultados eficaces.

### **1.2.8.3. Formulación estratégica.**

La formulación estratégica congrega las estrategias, cursos de acción y políticas; con el propósito de formular las mejores alternativas para el logro de los objetivos.

#### **1.2.8.3.1. Estrategias.**

Según (CIDEAL, 2005) considera que: “Las estrategias son los caminos, vías o enfoques posibles para alcanzar los objetivos.” (Pág. 111).

Las estrategias son denominadas las medidas que toman las organizaciones para alcanzar un propósito determinado, en base a una planificación previa. Además, traza el camino que debe seguir el grupo de trabajo en las actividades a realizar.

Por tal motivo, existen una variedad de estrategias que se ajustan a las necesidades de la organización, de las cuales se explican las siguientes:

**Estrategia de integración hacia atrás.**\_ Consiste en adquirir posesión o un mayor dominio de los proveedores, para así conseguir materia prima de mejor calidad, de menor precio, reducir el tiempo de abastecimiento o aumentar el stock.

**Estrategia de penetración en el mercado.**\_ Se basa en plantear tácticas que permitan incrementar la participación en el mercado, y así obtener mayor número de clientes y por ende ingresos superiores.

#### **1.2.8.3.2. Cursos de acción.**

Los cursos de acción son pasos a seguir que intervienen en una serie de gestiones planteadas por las empresas, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Pero, según el esfuerzo y dedicación que coloquen los empleados a los cursos de acción tendrán los resultados previstos sino podría tener repercusiones en el cumplimiento de los objetivos y se retrasaría la planeación.

Para esto, hay que tener en claro que existen una serie de requisitos que se debe tener en consideración:

- Cada acción deberá ser planeada a corto o mediano plazo, realizando el control del mismo.
- Se debe designar un responsable, según las exigencias de la empresa, y una fecha de cumplimiento.
- Tiende a modificarse, según los cambios del entorno y las posibilidades de la empresa.
- Su redacción debe ser lo más entendible y realista posible, para que sea cumplido a cabalidad.

#### **1.2.8.3.3. Políticas.**

Según (Munch, 2008) considera que “Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.” (Pág. 45).

Las políticas son instrumentos que se fijan para el cumplimiento de las estrategias, estableciendo las pautas de acción que se deben realizar para lograr los objetivos de la empresa.

Hay que tener en consideración que existen políticas generales, departamentales y operativas, por tal motivo, los directivos deberán seleccionarlas de acuerdo al caso.

#### **1.2.8.4. Implementación estratégica.**

La implementación estratégica permite poner en práctica las estrategias y cursos de acción, de acuerdo a los siguientes componentes: programas, proyectos, procedimientos, y seguimiento y control.

##### **1.2.8.4.1. Programas.**

Los programas son tareas o actividades estipuladas por los planificadores, en donde se designa el personal responsable y el tiempo de ejecución. Este componente tiende a reunir objetivos, políticas, procedimientos y otros elementos del plan estratégico para cumplir con cada objetivo.

Se debe tener en claro que existen programas que requieren las habilidades y destrezas de la mayoría de los colaboradores, además, de una buena cantidad de recursos y de tiempo para su cumplimiento. Por esto, es necesario seleccionar los programas que serán prioritarios, indispensables y que tengan los resultados más alentadores para la empresa.

##### **1.2.8.4.2. Proyectos.**

Los proyectos son considerados como el conjunto de técnicas estratégicas que determinan la solución de un problema o una situación en común, de acuerdo a los negocios o actividades realizadas por una empresa.

La aplicación de los proyectos tiende a la instauración, mejoramiento, renovación o recuperación de una capacidad productiva o departamento de una organización, permitiéndole progresar durante el tiempo de ejecución del plan estratégico.

De igual forma, los proyectos estipulan un tiempo de duración, un objetivo trazado y los recursos que se necesita para su ejecución.

#### **1.2.8.4.3. Procedimientos.**

Los procedimientos son el conjunto de pasos o acciones que se encuentran inmersos en las actividades o tareas organizacionales, permitiendo a los colaboradores tomar decisiones más oportunas incrementando los niveles de productividad.




En varias empresas, se aplica este componente mediante diagramas de flujo que son plasmados en manuales para que la persona designada a un puesto en particular, tenga claro los pasos que debe cumplir en cada actividad.

#### **1.2.8.4.4. Seguimiento y control.**

El seguimiento y control es una medida que se desarrolla con el objetivo de monitorear el cumplimiento de las actividades estipuladas en el plan estratégico, y para detectar posibles anomalías presentes en el proceso.

En la actualidad, se aplica el Balance Scorecard como herramienta de control obteniendo resultados positivos, el cual se muestra a continuación:

**CUADRO N° 7** Ejemplo de Balance Scorecard.

| Balance Scorecard         |                        |                           |                        |                          |       |  Cumplió lo planificado (1% de variación) |  requiere plan de acción (5% de variación con la meta) |  requiere plan de acción (más del 5% de variación con la meta) |       |       |            |       |       |       |       |
|---------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------|-------|--|---|---|-------|-------|------------|-------|-------|-------|-------|
| Perspectiva               | Objetivos estratégicos | Indicadores de resultados | Indicadores impulsores | Iniciativas estratégicas | Metas | Cumplimiento real  |   |   |       |       | Alineación |       |       |       |       |
|                           |                        |                           |                        |                          |       | Año 1  | Año 2   | Año 3   | Año 4 | Año 5 | Año 1      | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Financiera                |                        |                           |                        |                          |       |  |   |   |       |       |            |       |       |       |       |
| Cientes                   |                        |                           |                        |                          |       |  |   |   |       |       |            |       |       |       |       |
| Proceso interno           |                        |                           |                        |                          |       |  |   |   |       |       |            |       |       |       |       |
| Aprendizaje y crecimiento |                        |                           |                        |                          |       |  |   |   |       |       |            |       |       |       |       |

Fuente: Balance Scorecard.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

Este instrumento posee 4 perspectivas: financiera, clientes, proceso interno, y aprendizaje y crecimiento; los mismos que miden las actividades financieras y no financieras realizadas por la compañía de acuerdo a su direccionamiento estratégico.

### 1.2.8.5. Planeación operativa.

La planeación operativa es un componente del plan estratégico, el cual consiste en el planteamiento del plan operativo anual, el cronograma, el presupuesto y la planeación financiera.

#### 1.2.8.5.1. Plan operativo anual.

El plan operativo anual es un instrumento que sirve para registrar las actividades estipuladas en la planeación; incluyendo los objetivos y los recursos destinados a dichas tareas con el propósito de determinar el periodo de los proyectos y por ende de los resultados que se desean alcanzar.

Antes de poner en práctica el plan operativo anual, es necesario que los directivos evalúen cada uno de los proyectos estipulados, a fin de evitar la pérdida de

recursos. Además, se debe determinar si se requiere de financiamiento para el cumplimiento de las actividades.

Adicionalmente, a los responsables del cumplimiento del POA les corresponde presentar las observaciones y recomendaciones del caso para así tomar correctivos y volver a encaminar al instrumento.

#### **1.2.8.5.2. Cronograma.**

El cronograma es un esquema que representa las líneas de tiempo de un proyecto o actividad, desde su inicio hasta su culminación, permitiendo a los directivos tomar decisiones eficaces y oportunas. Cabe señalar que comúnmente el cronograma es presentado mediante el diagrama de Gantt, el cual es muy utilizado en las empresas.

Este instrumento, además permite a los encargados de los proyectos realizar el monitoreo, con respecto al tiempo de duración de cada actividad facilitando su ejecución.

#### **1.2.8.5.3. Presupuesto.**

Según (Gonzalez, 2009) define que “El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina la áreas, actividades, departamentos y responsabilidades de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (Pág. 41).

El presupuesto, además es considerado como un instrumento de proyección de los datos monetarios de las actividades y proyectos que se llevarán a cabo durante el

proceso de planeación; proyecta la inversión que se realizará a fin de preparar a la empresa acerca de los recursos que debe destinar.

#### **1.2.8.5.4. Planeación financiera.**

La planeación financiera es una herramienta que reúne cuatro factores: financiamiento, inversión, decisión de dividendos y la descripción de la situación financiera de la empresa, a fin de que los directivos puedan mejorar el entorno económico de la institución.

Para este propósito, se implementan las siguientes técnicas:

- Estado de pérdidas y ganancias.
- Balance general.
- Flujo de efectivo.
- Razones financieras.

Estos elementos financieros son importantes, ya que brinda una mejor perspectiva de la situación de la empresa, permitiendo tomar correctivos precisos que traigan consigo el éxito que toda organización busca.

### **1.3. GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA ELENA.**

#### **1.3.1. Elementos constitutivos.**

Los elementos constitutivos están compuestos por la historicidad, constitución y actividades; los mismos que brindan información de la existencia de la empresa.



### **1.3.1.1. Historicidad.**

La Cooperativa Jardín Azuayo nace el 23 de Marzo de 1993 en el cantón Paute de la provincia del Azuay, a raíz de la desgracia de la Josefina, un fenómeno natural que dejó totalmente destrozada a toda una población. Fue tan duro el golpe para sus habitantes que unos creían que sus vidas estaban arruinadas, mientras que otros formaron un grupo para poder ayudarse mutuamente y levantarse de esa gran caída que habían obtenido. Es así como nace Jardín Azuayo con un gran fortalecimiento en cooperativismo, ayuda mutua y sobre todo invirtiendo en la esperanza.

La cooperativa Jardín Azuayo está formada por un grupo de personas, una gran familia de gente capaz que día a día, trabajan de manera conjunta para llegar a sus socios y ayudar a la comunidad. Ese es el origen de Jardín Azuayo, un proyecto social y económico que surge de las necesidades y propuestas de un pueblo organizado.

A partir de un enfoque inicial en localidades rurales Jardín Azuayo ha obtenido un buen posicionamiento que en la actualidad se encuentra ubicada en localidades urbanas con un alto grado de posicionamiento. Actualmente es la segunda cooperativa de mayor tamaño a nivel nacional, por su buena imagen institucional sólida, participativa y de alto reconocimiento a nivel nacional.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo cuenta con 36 oficinas y con más de 270.000 socios.

### **Antecedentes COAC Santa Elena.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena nace de las necesidades palpadas por el Eco. Rommy Quezada, quien un día llegó de visita

a la provincia en el año 2011 y se dio cuenta de que en la misma, la mayoría de la población se dedicaba al comercio, de igual manera observó que existían muchas instituciones financieras que se aprovechaban de dicho mercado para poder otorgar créditos a los comerciantes pero con tasas de interés altas, llevándosele la mayor parte de sus ganancias.

Es ahí donde el economista empezó a recorrer diferentes lugares para poder detectar cuáles eran las principales necesidades de la población en lo que respecta al capital de inversión para emprender un negocio, se enfocó más en la zona norte debido a que era notorio que en dicha población era un poco dificultoso acceder a los créditos.

Se empezó contactando con líderes de las comunas como Curia, San José, Barcelona, Ayangue, Palmar, Jambelí, Monteverde, Zapotal y Anconcito, para mediante ellos poder llegar a la población. Fue así donde se empezaron a dar charlas sobre su existencia y los diferentes servicios que ofrece la misma.

Luego de que se daban las charlas, los representantes de dichas comunas coordinaban con los habitantes para determinar si los mismos deseaban ingresar a Jardín Azuayo, abriendo una cuenta de ahorros para posteriormente acceder a un crédito.

Posteriormente de un acuerdo entre los comuneros, le informaban al economista Quezada para poder coordinar y junto con personal de la oficina más cercana en este caso oficina La Troncal visitar la zona, no sin antes coordinar el espacio y los equipos necesarios para aperturas cuentas y realizar revisión de carpetas de crédito e ingresar las mismas, cabe recalcar que las personas que accedían a los créditos eran recomendados por los líderes comunales. Dichas carpetas eran llevadas hasta oficina troncal donde la comisión de crédito de dicha oficina era quien aprobaba los mismos. Poco a poco fue creciendo la demanda en las comunas antes

mencionadas es de ahí donde nace la iniciativa de crear una oficina en la provincia de Santa Elena.

### **1.3.1.2. Constitución.**

**ESCRITURA NRO.  
2014-01-01-09P-04814  
ESCRITURA PÚBLICA DE PODER ESPECIAL  
OTORGADA POR: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN  
AZUAYO LTDA.  
A FAVOR DE:  
MIGUEL ESTUARDO NIETO HURTADO  
CUANTÍA: INDETERMINADA  
FACTURA No.  
\*\*\*\*\* MFC \*\*\*\*\*  
DE 2 COP**

En la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, República del Ecuador, **TRECE DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL CATORCE**, ante mí, **DOCTOR EDUARDO ESTEBAN PALACIOS SACOTO, NOTARIO PÚBLICO NOVENO DEL CANTÓN CUENCA**, comparecen en la celebración de este instrumento público, por una parte y en calidad en **PODERDANTE**, el señor **JUAN CARLOS URGILES MARTÍNEZ** portador de la cédula **01022503844**, en calidad de **GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA**; según nombramiento que se adjunta como documento habitante. El compareciente declara bajo juramento que interviene libre y voluntariamente a la celebración del presente instrumento, que conoce y entiende plenamente el contenido así como las consecuencias jurídicas del mismo y del contrato que este contiene; y además declara bajo juramento ser ecuatoriano, mayor de edad, de estado civil casado, domiciliado en esta ciudad, entendido plenamente en el idioma castellano, capaz ante la ley, a quién por haberme presentado el documento de identidad de conocer doy fe, y luego de verificar la libertad con la que procede, así como instruido que ha sido por mí el Notario, respecto del

objetivo y resultado del presente instrumento, y cumplidos los requisitos **legales** previos, manifiesta que eleva a escritura pública de **Poder Especial** convenida dentro de las siguientes cláusulas: **PRIMERO, Compareciente:** Comparece a la celebración del presente instrumento público el **Economista JUAN CARLOS URGILES MARTÍNEZ en calidad de GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO Ltda., conforme nombramiento que se adjunta como habitante,** hábil para contratar y obligarse en los términos de la ley.

**SEGUNDA. Objetivo:** Por medio de este instrumento público, el **Economista JUAN CARLOS URGILES MARTÍNEZ** en calidad que comparece, y legalmente autorizado por el Consejo de Administración conforme certificación que se incorpora como habilitante, confiere poder especial amplio y suficiente cual en derecho se requiere a favor Coordinador de la Oficina Santa Elena **NIETO HURTADO MIGUEL ESTUARDO con cédula de ciudadanía número 0104308580,** para que en su nombre y representante proceda a realizar dentro de la jurisdicción del cantón Santa Elena.

Para mayor información, ver anexo 9.

### **1.3.1.3. Actividades.**

La actividad que se dedica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es la financiera, ofreciendo varios productos y servicios sociales y financieros a la población que se detallan más adelante.

### **1.3.2. Productos y servicios.**

Dentro de los productos y servicios sociales y financieros que ofrece la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo tenemos:

### **Ahorros.**

- Ahorros a la vista.
- Certificado de depósito.
- Mi alcancía segura.
- Transferencias bancarias nacionales.
- SPI (Servicio de pagos)

### **Créditos.**

- Crédito ordinario.
- Crédito sin ahorro.
- Crédito emergente.
- Crédito PYMES.
- Fondos administrativos.

### **Servicios virtuales.**

- JAWeb.
- JA Tarjeta.
- Cajeros automáticos.

### **JAMigrante.**

- Pago de giros.
- Envíos de giros Money Gram.
- Transferencias bancarias hacia y desde el extranjero.

### **Solidarios.**

- Fondo mortuario.
- Seguros de desgravamen.

### **Recaudaciones y pagos.**

- BDH (Bono de Desarrollo Humano).
- Convenios locales para recaudación.
- Recaudaciones CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones).
- Recaudaciones de Empresa Eléctrica Regional Centro Sur.
- Recaudaciones de OTECEL (Movistar).
- Recaudaciones RISE.
- Matriculación Vehicular.
- Cobro del SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito).
- Recaudaciones de entidades del sector público.
- Recaudaciones etapa.
- Servipagos.

### **Facilidades.**

- Canje de efectivo.

### **1.3.3. Recursos.**

Los recursos se convierten en componentes esenciales de una empresa, ya que sin ellos no podrían realizar las actividades cotidianas y por ende no se cumplirían los objetivos. Dentro de los recursos que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo tenemos: humanos, materiales, técnicos y tecnológicos.

#### **1.3.3.1. Recursos humanos.**

A continuación se presenta la nómina del recurso humano que conforma la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena:

**Colaboradores:**

- **Coordinador zonal:** Rommy Quezada Chávez.
- **Coordinador de oficina:** Miguel Nieto Hurtado.
- **Oficiales de crédito:** Christian Gutiérrez Reyes - Yadira Cruz Borbor.
- **Servicio:** Janina Pilay Holguín - María Rodríguez Reyes.
- **Cajera:** Dayse Barzola Yagual.

**Miembros de la Comisión de crédito:**

- **Presidenta:** Sra. María Cholango Tallana.
- **Secretaria:** Sra. Elia Suarez Reyes.
- **Vocales:** Sra. Anatalia Yagual Bacilio - Sr. Manuel Quirumbay.

**Miembros de la Comisión de Administración:**

- **Presidenta:** Dra. Melba Ocaña Bonilla.
- **Vicepresidente:** Sr. Pedro Borbor Tomalá.
- **Vocales:** Sra. Narcisa Macías Guaranda - Sra. Elena Gonzabay González - Sra. Lérica Ramírez González.

**1.3.3.2. Recursos materiales.**

A continuación se presenta los recursos materiales de la Cooperativa:

- a) Materiales de oficina.
- b) Vestimentas de trabajo.
- c) Muebles de oficina.
- d) Equipos de oficina.

Estos materiales son de vital importancia para la empresa, ya que con ellos pueden brindar un servicio de calidad y además ofrecer la comodidad necesaria a los clientes y colaboradores.

#### **1.3.3.3. Recursos técnicos.**

Todos los colaboradores han recibido capacitaciones sobre el manejo de los diferentes sistemas con que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, las capacitaciones son brindadas en la Matriz que se encuentra en Cuenca.

Cuando un colaborador ingresa a la cooperativa recibe una capacitación de inducción en la oficina matriz de 7 a 15 días y luego hace prácticas en cualquiera de las oficinas con la que cuenta la cooperativa, el tiempo de práctica lo decide el coordinador zonal en conjunto con el coordinador de oficina.

#### **1.3.3.4. Recursos tecnológicos.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo posee tanto equipos tecnológico como software para el cumplimiento de las actividades y demás tareas que se realizan a lo largo de la jornada laboral:

##### **Equipos:**

- Computadoras de escritorio.
- Laptops.
- Impresoras matriciales.
- Impresoras láser.
- Escáner para cheques.
- Maquina contadora de billetes.
- Teléfonos IP.



- Teléfono celular.
- Cámaras de seguridad.

### **Software:**

- **Fisja:** Depósitos, retiros, transferencias, pagos de planillas de CNT, créditos, notificaciones, cartera, pólizas, ahorros programados, emisión y entrega de tarjetas de débito, claves para tarjetas de débito, claves para los servicios de la jaweb, certificados de cuentas, entrega de cheques, entre otros.
- **Coonecta:** Bono de desarrollo humano, RISE, Matricula Vehicular.
- **Irnet:** Recibo de giros.
- **Moneygram:** Envío y recibo de giros.
- **Servipagos:** Avon, Yanbal, Belcorp, Claro, Otecel, CNEL, SRI en línea.
- **Intranet:** Página web donde se puede encontrar información interna de la cooperativa, reglas, políticas, servicios, actas, entre otros.
- **SAR:** Servicio de reclamos internos.
- **KS:** Sistema de calificación de socios.
- **Educoope:** Capacitaciones virtuales para colaboradores, dentro del sistema de educoope se han brindado las siguientes capacitaciones:
  - Manejo del sistema Servipagos.
  - Prevención de lavado de activos.
  - Manejo del sistema KS
  - Certificación del portafolio de servicios.
  - Certificación en el conocimiento de la metodología de crédito.
  - Correcto ingreso de información de socios.

#### **1.3.4. Impacto ambiental.**

Para determinar el impacto ambiental que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena; se utilizarán la responsabilidad social, el aporte al Buen Vivir y el estudio ambiental o recursos naturales.

##### **1.3.4.1. Responsabilidad social.**

Existen varios servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena que se encuentran direccionadas a la responsabilidad social; entre ellas tenemos como ejemplo el pago del BDH (Bono de Desarrollo Humano), el mismo que sirve de sustento tanto para las personas que acuden a la institución como para sus familias.

##### **1.3.4.2. Aporte al Buen Vivir.**

Hoy en día, las cooperativas de ahorro y crédito son consideradas importantes para el sector financiero popular y solidario, llegando a casi USD 1500 millones de activos y a más de dos millones de socios.

Por tal motivo, la Ley de Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, promueve y fortalece el sistema económico popular y solidario. Con estos indicios, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es considerada como parte importante de este sector gracias a los productos y servicios financieros que ofrece a la comunidad.

##### **1.3.4.3. Estudio ambiental o recursos naturales.**

Para la práctica del cuidado del medio ambiente, la institución ha dispuesto un principio denominado respeto al medio ambiente, el cual señala: En sintonía con

una nueva conciencia planetaria, integrados a una comunidad de vida, somos responsables con el cuidado de nuestro medio ambiente.

#### 1.4. MARCO SITUACIONAL.

La oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se encuentra ubicada en el cantón Santa Elena - Calle 18 de Agosto y Sucre esquina, edificio del Club Feminista - planta alta, frente al Parque Central.

**IMAGEN N° 1** Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.



**Fuente:** Google Maps.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Este sitio se convierte en un lugar estratégico, ya que las personas más interesadas en utilizar los servicios que ofrece la Cooperativa son las ubicadas en la zona rural del cantón Santa Elena, debido a las diferentes actividades productivas que se realizan en estos sectores, tales como: la pesca, la apicultura, la agricultura, la ganadería, el turismo, entre otros; que requieren una cantidad considerable de financiamiento.

## **1.5. MARCO LEGAL.**

### **Constitución de la República del Ecuador.**

#### **Título VI. Régimen de desarrollo.**

##### **Capítulo primero. Principios generales.**

**Art. 277.-** Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

6. Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

##### **Capítulo cuarto. Soberanía económica.**

###### **Sección octava. Sistema financiero.**

**Art. 311.-** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

##### **Capítulo sexto. Trabajo y producción.**

###### **Sección primera. Formas de organización de la producción y su gestión.**

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

## **Sección segunda. Tipos de propiedad.**

Art. 321. El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas públicas, privada, comunitarias, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.

### **Plan Nacional del Buen Vivir.**

#### **Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.**

**2.4.** Democratizar los medios de producción, generar condiciones y oportunidades equitativas y fomentar la cohesión territorial.

f. Fortalecer y ampliar las formas de propiedad cooperativa, asociativa y comunitaria como medio para democratizar el acceso a la riqueza y a su generación, mediante el fomento de la producción.

#### **Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidaria, de forma sostenible.**

**8.7.** Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente.

h. Asegurar la regulación y el control preferenciales y diferenciados que fortalezcan al sector financiero popular y solidario.

**8.8.** Minimizar el riesgo sistémico de la economía.

b. Consolidar la Red de Seguridad Financiera de los sectores financieros privado y popular y solidario.

## **Ley de la economía popular y solidaria.**

### **Primera parte. De las formas de organización de la economía popular y solidaria.**

#### **Título primero. Normas generales.**

##### **Capítulo primero. Marco conceptual y clasificación.**

###### **Formas de organización de la economía popular y solidaria.**

Art.- 2.- Las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario, el mismo que se regulará por lo dispuesto en la Segunda Parte de la presente ley.

###### **Título quinto. De las organizaciones económicas del sector cooperativo.**

###### **Capítulo primero. Generales.**

###### **Definición de cooperativas.**

Art.- 34.- Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

###### **Clasificación de las cooperativas.**

Art.- 35.- Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley.

Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

## **Segunda parte. Del sector financiero popular y solidario.**

### **Título primero. Cooperativas de ahorro y crédito.**

#### **Definición.**

Art.- 88.- Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.

#### **Normas aplicables.**

Art.- 89.- Las cooperativas de ahorro y crédito, se regularán por lo previsto en la presente ley, para todas las cooperativas, por las normas del presente título y las de su Reglamento Especial, que será dictado por el Ejecutivo, con normas específicas en cuanto a límites de crédito, vinculaciones por administración o presunción, administración de riesgos, calificación de activos de riesgo, prevención de lavado de activos, cupos de créditos vinculados, requisitos para representantes a la asamblea general, vocales de los consejos de administración, vigilancia y gerentes y otros aspectos propios de su particular naturaleza funcional y operativa, en forma diferenciada, según el nivel en que sean ubicadas, de acuerdo con las normas de segmentación que responderán a su vínculo común, número de socios, monto de activos, volumen de operaciones y ámbito geográfico de acción.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Según Sabino (2000): su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlas. (Pág. 61)

De acuerdo al tipo de trabajo se utilizó el siguiente modelo de diseño para la respectiva indagación pertinente al caso de estudio.

Se aplicó el diseño transversal descriptivo: para medir la incidencia de la indagación y el grado de confiabilidad de una o más variables.

#### **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

El tipo de modalidad que se aplicó es la indagación fue cualitativo y cuantitativo.

El cualitativo consistió en llegar directamente al objeto de estudio para concluir interpretando los fenómenos sucedidos en el entorno donde se encuentra funcionando.

El cuantitativo, se da para conseguir datos numéricos donde se rescataron ciertas conclusiones del objeto de estudio.

Todo este mecanismo nos acerca más al fenómeno, para que la investigación tenga un fundamento más confiable y realista para obtener una solución que se planteen dar más adelante.



### 2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Para este tipo de investigación se aplicaron las siguientes secuencias:

**Tipo exploratorio:** el objetivo de esta investigación fue explorar todas las situaciones que se encontraron en el fenómeno de estudio, es decir conocer con gran fiabilidad, los datos relevantes acerca del estudio para arrancar con situaciones seguras de que está ocasionando y que se quiere conseguir con la indagación.

**Tipo campo:** fue directamente al acercamiento del entorno del objeto con la oportunidad de conocer y acechar las situaciones que se pueden rescatar de la indagación y coexistir las incidencias del fenómeno.

**Tipo descriptivo:** este tipo se aplicó para describir el fenómeno que compone el objeto de estudio para establecer las formas y secuencias que se puede seguir en el proceso para llegar a las posibles soluciones o comparaciones.

### 2.4. MÉTODOS.

Los métodos que se aplicaron en la investigación fueron deductivo e inductivo con lo que se concluyó para la interpretación del objeto:

**Deductivo:** trata de deducir el fenómeno como una hipótesis donde asevera que pueda que suceda como no sé de la situación, es decir se usa objetivamente en la indagación del objeto de estudio.

**Inductivo:** este se refiere a la forma como se induce en el fenómeno buscando los contenidos que puedan confirmar la objetividad, es decir trata de confirmar la posible solución del caso que se está indagando.

## 2.5. TÉCNICAS.

Las técnicas que se aplicaron en la investigación para el estudio del fenómeno fueron las siguientes:

**Observación:** se aplicó para llegar directamente al fenómeno donde se desarrollan las actividades del objeto de estudio, para analizar el procedimiento de trabajo que aplican, para seleccionar los datos más relevantes y situaciones adversas que se pueda utilizar para concluir con criterios fiables para el desarrollo de la investigación. Para ello se utilizaron los siguientes recursos de apoyo:

- Fotografías
- Filmaciones
- Bases de datos
- Fichas
- Etc.

**Entrevistas:** se utilizan para recabar información pertinente de los fenómenos que están sucediendo en el entorno interno de la empresa, por eso se aplicaron ciertas preguntas que ayudaron a la aportación de las situaciones que sucede internamente, que definieron interpretaciones para plantear las posibles mejoras en beneficio de todos quienes conforman la unidad de negocio. El detalle de este mecanismo fue:

- La población de estudio es manejable y pequeña.
- Llegar al enlace directo del investigador y la persona indagada.

**Encuestas:** se aplicaron al entorno indirecto del fenómeno de estudio, es decir para considerar las opiniones de varias personas donde fluye el medio de las actividades, para conocer la aceptabilidad de seguridad que ofrece la empresa y

considerar las aportaciones pertinentes que permitan aplicarlas para las mejoras de la unidad de negocio.

## **2.6. INSTRUMENTOS.**

Se aplicaron dos tipos de instrumentos de investigación para el objeto de estudio:

**Guía de observación:** se delimitó unas series de aspectos de las diferentes variables de estudio para obtener de forma rápida y precisa datos relevantes del fenómeno que está ocurriendo en el entorno.

**Cuestionario:** en este paso se caracterizó por la ampliación de una serie de preguntas relacionadas, con el objeto de estudio, con el propósito de referirse a todos los fenómenos que se están sucediendo alrededor del entorno de la unidad de estudio.

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **2.7.1. Población.**

La población que selecciona será de acuerdo al objeto de estudio en este caso se detalla a continuación:

#### **Datos Generales.**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Población:</b>          | Habitantes de la provincia de Santa Elena. |
| <b>Elementos:</b>          | Cooperativa Jardín Azuayo.                 |
| <b>Unidad de muestreo:</b> | Socios de la cooperativa.                  |
| <b>Alcance:</b>            | Santa Elena.                               |
| <b>Tiempo:</b>             | 5 de Enero – 16 de Enero del 2015.         |

**CUADRO N° 8** Total de la población.

| <b>Elemento</b>   | <b>Número</b> |
|-------------------|---------------|
| Directivos        | 6             |
| Colaboradores     | 6             |
| Socios (clientes) | 3442          |
| <b>Total</b>      | <b>3454</b>   |

Fuente: Total de la población.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

### 2.7.2. Muestra.

La muestra que se consideró en la investigación fue tomada de la base total de la cooperativa, con empleando un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 5%. La fórmula que se aplicó fue finita, mediante el muestreo aleatorio simple.

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

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 3442}{0,05^2(3442 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = \frac{3306}{8,6025 + 0,9604}$$

$$n = 346$$

**Dónde:**

**n=** Tamaño de la muestra

**Z=** Número de desviación estándar.

**N=** Tamaño de la población.

**E=** Margen de error.

**p=** Probabilidad que ocurra el evento.

**q=** Probabilidad que no ocurra el evento.

## **2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO.**

Para el respectivo procedimiento se aplicó el siguiente proceso:

- Selección de la población (muestra escogida).
- Codificación de los datos.
- Tabulación de los datos.
- Análisis de los datos.
- Comprobación de los resultados.

**Selección de la población (muestra escogida):** se delimita del total de la población, la muestra que se va a considerar para el respectivo levantamiento de información para la investigación.

**Codificación de los datos:** se le da a cada una de las preguntas con sus indicadores un código de identificación de las variables de estudio para que en el desarrollo se puedan distinguir fácilmente.

**Tabulación de los datos:** después de la codificación, se aplica la tabulación utilizando el software que mejor sea conveniente en su mecanismo, en este caso se aplicó el SPSS paquete estadístico que apoya a este tipo de investigaciones.

**Análisis de los datos:** en este paso se realiza los análisis respectivos de cada pregunta investigada, para rescatar las opiniones y sugerencias de las personas que fueron sujetas al muestreo.

**Comparación de los resultados:** en este proceso se limita a las igualaciones de los resultados obtenidos referentes a los tipos de instrumentos de investigación aplicados.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN**

Los diferentes puntos que se captó en la observación se realizan en el entorno del objeto de estudio, es decir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, los cuales fueron los siguientes:

La cooperativa necesita enfocarse en el ampliamente de su infraestructura, es decir necesita darle comodidad al usuario, esto conlleva a adecuada cada área departamental como compete en una institución de alta imagen, como también un espacio más organizado y con un agradable confort para las esperas que deben cumplir cada cliente de acuerdo al turno seleccionado. También se enfocó en las distribuciones de las tareas que cada colaborador debe realizar, es decir cada empleado debe cumplir con su labora encargada, no compartir más de dos funciones a la vez, ya que esto ocasiona la aglomeración de los interesados, provocando fatiga de espera y por ende la retirada de un posible cliente.

Otros de los puntos más notables fue la atención al cliente desde el inicio que ingresa a las instalaciones de la cooperativa, es recibido por el guardia quien emite el turno de acuerdo a la capacidad que se atiende en el día, y si hay aún capacidad de espera les hace ingresar, caso contrario los rechaza, con la única opción que deben regresa al siguiente día más temprano antes que se terminen los tickets, es decir no más de 30 personas por día; esto provoca la desorganización de la cooperativa ya que no hay una sala de espera y más personal calificado que atienda a los posibles clientes. Con las observaciones realizas se define que debe implementar ciertas estrategias empresariales, que aporte a las mejoras y progreso de la cooperativa.

### **3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

#### **Entrevista realizada a los directivos de la cooperativa Jardín Azuayo**

##### **1. ¿Usted tiene conocimiento sobre la filosofía de la cooperativa Jardín Azuayo?**

Del grupo entrevistado de la directiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, mencionaron que si les han socializado la filosofía empresarial con la que cuenta, el caso es que aún les falta cumplir con lo que quieren alcanzar por limitaciones de coordinaciones entre los que representan la junta, esto ha provocado que los objetivos planteados no se cumplen sistemáticamente en la entidad.

##### **2. ¿La gestión administrativa de parte de quienes conforma la junta directiva es la adecuada para conseguir los objetivos planteados?**

Relativamente quienes conforman el comité directivo en la cooperativa Jardín Azuayo supieron decir que su administración está enfocada en el progreso de la institución, no obstante a esto debe enfrentarse a la alta competencia que existe en el entorno del mercado financiero, de tal forma ellos tratan de hacer cumplir posiblemente los objetivos que se plasma dentro de la planificación, para esto debemos estar bien capacitados para enfrentar la competitividad y los cambios que se dan constantemente.

##### **3. En la cooperativa Jardín Azuayo las políticas establecidas están direccionadas de acuerdo a los servicios que ofrecen.**

Del total de los entrevistados, compartieron que exclusivamente la políticas están diseñadas para cumplir con las normativas y reglamento como institución financiera, sea en el enfoque externo e interno; lo que si aportaron los directivos es que les falta una persistente organización internamente para que estas políticas

se cumplan a cabalidad y puedan ejercer una mejor labor los colaboradores en la entidad.

#### **4. La junta directiva tiene conocimiento de los valores de la cooperativa Jardín Azuayo donde desempeña sus cargos.**

Todos los directivos entrevistados, comentaron que si tienen el conocimiento de los valores de la cooperativa Jardín Azuayo, solo que para muchos a veces se complica o no asimilan que deben regirse por las disposiciones que impone la entidad, es decir integrarse a una cultura organizada que aporte al desempeño eficiente y eficaz.

#### **5. El clima laboral en la cooperativa Jardín Azuayo es el idóneo.**

El total de los entrevistados, resaltaron que definitivamente el clima laboral que se observa y siente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es un poco atiesa, por la poca capacidad de los colaboradores que hay para la atención al cliente, esto provoca la aglomeración y por ende el rendimiento de los operarios será más difícil de desempeñarse, por eso se está analizando la posibilidad del crecimiento de las oficinas y por consecuente el reclutamiento de personal calificado.

#### **6. Los servicios que brinda la cooperativa Jardín Azuayo cumple con las expectativas de los clientes.**

Todos los directivos entrevistados, mencionaron que los servicios que brinda la cooperativa Jardín Azuayo, si están de acuerdo que aquellas cumplen con las expectativas que esperan los posibles interesados, ya que la intención de la institución es captar mercado, para incrementar su cartera de cliente, beneficiando a los usuarios con interés y tiempos flexibles, en comparación a la competencia financiera en el entorno local.



**7. La cooperativa Jardín Azuayo cuenta con los recursos necesarios para un desempeño laboral eficiente y eficaz.**

Del total de los directivos entrevistados, acotaron que si se cuenta con todos los recursos necesarios refiriéndose estos: humanos, materiales, tecnológicos y económicos; es decir tienen todo lo que una entidad deba tener para un funcionamiento productivo. Pero para todo lo dicho señalaron que si están en la capacidad de adquirir más bienes que sea para el progreso de la entidad, ellos lo asumirán.

**8. En la cooperativa Jardín Azuayo existe el compromiso de todos quienes la conforman.**

Mencionaron todos los directivos entrevistados que la unión hace la fuerza, es decir todos participan en las tomas de decisiones pero quienes las ejecutan es la parte de la asamblea general; puede ser que en ese lapso se pasen algunas recomendaciones que se hayan aportado en las reuniones con los administradores de la oficina.

**9. En la cooperativa Jardín Azuayo aplican un respectivo control y seguimiento en el desempeño laboral.**

El total de los directivos entrevistados recalcaron que si realizan un control y seguimiento de todos quienes conforman la cooperativa, no obstante a eso señalaron que aún les falta por ser más meticulosos en el análisis de lo que está ocurriendo internamente y externamente en el entorno de la entidad.

**10. Considera usted que la implementación de un plan estratégico contribuirá con la gestión de la cooperativa Jardín Azuayo.**

Totalmente de acuerdo, mencionaron todos los directivos entrevistados en la implementación de un plan estratégico para la sucursal de la localidad, ya que esto

ocasionaría un mejor direccionamiento con lineamientos que se deben seguir, para el beneficio de todos quienes la conforman. Además, de mejorar notablemente la gestión administrativa para así conseguir la efectividad en las actividades realizadas.

### **Entrevista realizada a los colaboradores de la cooperativa Jardín Azuayo**

#### **1. ¿Se siente identificado como colaborador de la cooperativa Jardín Azuayo?**

Del total de los entrevistados, mencionaron que en su mayoría se identifican con la institución, no obstante a esto, señalan que se debe de mejorar el dialogo y socializar los cambios pertinentes realizados Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, ya que es un factor fundamental para la motivación efectiva de todo colaborador.

#### **2. ¿Cómo considera usted la cooperativa Jardín Azuayo?**

Todos los colaboradores entrevistados indicaron que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una unidad de negocio que está en todo el auge de crecimiento, es decir tiene todo para progresar; refiriéndose a todos los recursos con los que cuenta: por tal razón en criterio general es considerada como una entidad de prestigio.

#### **3. ¿Cómo colaborador participa en las tomas de decisiones de la cooperativa Jardín Azuayo?**

El total de los entrevistados, mencionaron que pocas veces les socializan las decisiones o nuevas notificaciones que se incorporaran, por tal razón acotaron que deben ser partícipe de situaciones que se les incluyan a ellos, ya que toda unidad de negocio en la actualidad se direcciona en equipo, el individualismo y jefe son

aspecto intolerantes en los cambios radicados en la actualidad. En ocasiones se han socializado, pero cuando ya están tomadas las decisiones y los departamentos que intervienen son el de crédito y coordinación.

**4. ¿Usted considera que la cooperativa Jardín Azuayo se encuentra reconocida en el medio local?**

Todos los colaboradores entrevistados, señalaron que la cooperativa Jardín Azuayo por ser una nueva entidad en el mercado local, en este caso en la provincia de Santa Elena, está recién en el apogeo del reconocimiento, que con los accesibles financiamientos y publicidad apropiada en poco tiempo logrará, ser una de las instituciones de mayor imagen y provechosa; mencionando que poseen mayor reconocimiento en la zona norte, gracias a la variedad de actividades productivas que se realizan en ese lugar.

**5. Con los recursos que le brinda la cooperativa su desempeño incrementará el progreso de la cooperativa Jardín Azuayo.**

Efectivamente contestaron todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, ya que tienen todo el acceso a los recursos, tal así sus labores a efectuarse se les agilizaría, para que los clientes o posibles interesados no reciban una mala atención, al contrario que se lleven una gran imagen de la entidad.

**6. ¿El personal con el que cuenta la cooperativa Jardín Azuayo es acorde con la cantidad de cliente que recibe diariamente?**

Todos los entrevistados señalaron que existe este pequeño inconveniente, ya que falta personal para atender al cliente o posible interesado, ya que con los pocos que hay no se abastecen para cumplir con la demanda diaria que hay en la cooperativa Jardín Azuayo.

**7. ¿Usted piensa que el plan estratégico mejorara el desempeño laboral de los colaboradores?**

El total de los entrevistados mencionaron que están definitivamente de acuerdo, ya que con este proceso se lograra cumplir sistemáticamente los objetivos planteados y por consecuencia logrará la efectividad laboral.

**8. ¿Está usted de acuerdo que la cooperativa Jardín Azuayo implemente diversas capacitaciones para un desarrollo efectivo?**

Totalmente de acuerdo estuvieron todos los colaboradores con la implementaciones de capacitaciones, ya que lo requieren en ciertas temáticas, para poder despejarse de ciertas dudas que tienen en la parte laboral, de tal forma esto con lleve a un rendimiento productivo para la entidad.

**9. ¿Cómo califica usted la relación cliente-colaboradores?**

El total de los entrevistados señalaron que las relación que mantienen cliente – colaborar es medianamente aceptable, ya que la realidad en el momento de la atención es diferente, siempre existirán interesados o socios que por ciertos aspectos se incomoden o simplemente no están de acuerdo, pero finalmente se trata de que el usuario se vaya satisfecho.

**10. ¿Usted considera que es de vital importancia implementar una herramienta administrativa "Plan Estratégico", para mejorar la gestión de la cooperativa Jardín Azuayo?**

Todos los colaboradores mencionaron que es de vital importancia la implementación del plan estratégico en la cooperativa Jardín Azuayo, con esta herramienta se lograra mejorar el direccionamiento y cumplimiento de todos los objetivos a corto y largo plazo que se plantee, de tal forma se consiga perseguir la visión de la entidad.

### 3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Encuesta realizada a los clientes de la cooperativa Jardín Azuayo.

1. ¿Al recibir los servicios de la cooperativa Jardín Azuayo cual es el grado de satisfacción que percibí?

CUADRO N° 9 Satisfacción por los servicios.

| 1. ¿ Al recibir los servicios de la cooperativa Jardín Azuayo cual es el grado de satisfacción que percibí? | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Exelente  | 90         | 26%        |
| Buena   | 145        | 42%        |
| Aceptable   | 59         | 17%        |
| Regular   | 45         | 13%        |
| Mala  | 7          | 2%         |
| <b>Total</b>  | <b>346</b> | <b>98%</b> |

Fuente: Satisfacción por los servicios.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

GRÁFICO N° 8 Satisfacción por los servicios.



Fuente: Satisfacción por los servicios

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Análisis:** Del total de los encuestados se determinó que la mayor parte considera que el nivel de satisfacción de los servicios recibidos son de nivel bueno, seguido por un nivel de satisfacción excelente, en tercer lugar un nivel de satisfacción aceptable, en cuarto lugar un nivel de satisfacción regular y en último lugar un

mínimo de encuestados indicó que la satisfacción de los servicios financieros recibidos es de nivel malo.

## 2. ¿Cómo considera usted la atención de los colaboradores de la cooperativa Jardín Azuayo?

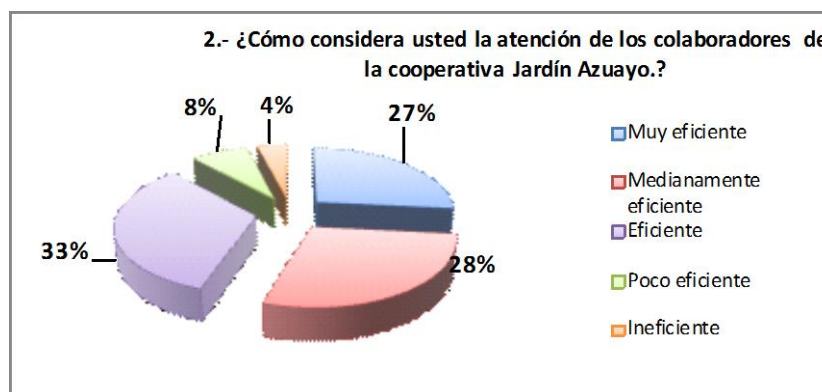
**CUADRO N° 10** Atención al cliente.

| 2. ¿Cómo considera usted la atención de los colaboradores de la cooperativa Jardín Azuayo? | Frecuencia | Porcentaje  |
|--|------------|-------------|
| Muy eficiente  | 92         | 27%         |
| Medianamente eficiente   | 98         | 28%         |
| Eficiente  | 115        | 33%         |
| Poco eficiente   | 27         | 8%          |
| Ineficiente  | 14         | 4%          |
| <b>Total</b>   | <b>346</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Atención al cliente.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**GRÁFICO N° 9** Atención al cliente.



Fuente: Atención al cliente.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Análisis:** La mayoría de los encuestados señalaron que la atención reciba por parte de los colaboradores es relativamente eficiente, seguido de una calificación medianamente eficiente, en tercer lugar una atención muy eficiente, en cuarto lugar los encuestados ubican a una calificación poco ineficiente y finalmente muy

pocos indicaron que la atención recibida por parte de los colaboradores de la cooperativa es ineficiente por que el tiempo para ellos es muy valioso.

### 3. ¿De acuerdo a la solicitud que le requiere a la cooperativa Jardín Azuayo como considera el tiempo de espera?

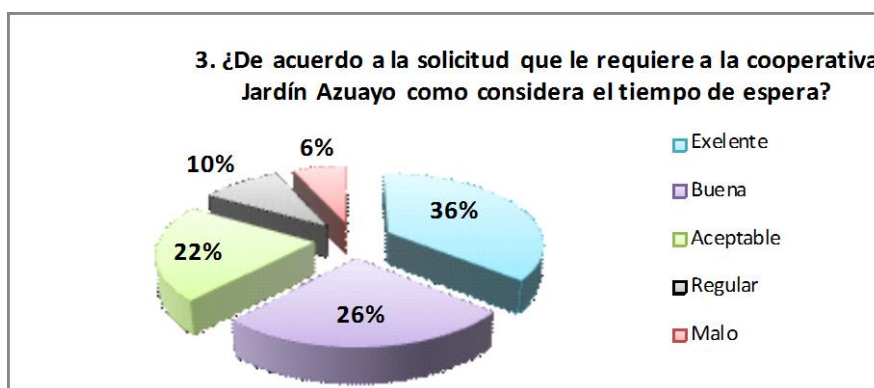
CUADRO N° 11 Tiempo de respuesta.

| 3. ¿De acuerdo a la solicitud que le requiere a la cooperativa Jardín Azuayo como considera el tiempo de espera? | Frecuencia | Porcentaje  |
|--|------------|-------------|
| Exelente   | 125        | 36%         |
| Buena  | 89         | 26%         |
| Aceptable  | 75         | 22%         |
| Regular  | 34         | 10%         |
| Malo   | 23         | 7%          |
| <b>Total</b>   | <b>346</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Tiempo de respuesta..

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

GRÁFICO N° 10 Tiempo de respuesta.



Fuente: Tiempo de respuesta.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Análisis:** De todos los encuestados un alto porcentaje considera que la respuesta a las solicitudes de sus requerimientos se han dado de manera excelente, así mismo otros colocan en segundo lugar a una buena respuesta, en tercer lugar a una respuesta aceptable, cuarto lugar a una respuesta regular y muy pocos consideran

que el tiempo de espera a sus solicitudes se han dado de una manera mala, ya que demoran en confirmarles la respuesta que sea el caso.

#### 4. ¿Qué opina usted sobre el nivel competitivo de la cooperativa Jardín Azuayo?

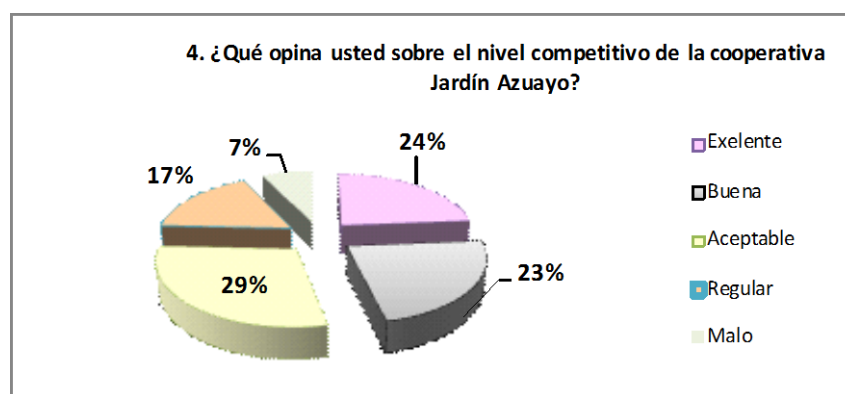
CUADRO N° 12 Nivel competitivo.

| 4. ¿Qué opina usted sobre el nivel competitivo de la cooperativa Jardín Azuayo? | Frecuencia | Porcentaje  |
|---|------------|-------------|
| Exelente  | 82         | 24%         |
| Buena   | 79         | 23%         |
| Aceptable   | 101        | 29%         |
| Regular   | 59         | 17%         |
| Malo  | 25         | 7%          |
| <b>Total</b>  | <b>346</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Nivel competitivo.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

GRÁFICO N° 11 Nivel competitivo.



Fuente: Nivel competitivo.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Análisis:** Un gran porcentaje de los encuestados mencionaron que es aceptable la competitividad de la cooperativa, ya que es una empresa que recién empieza en el mercado local, en segundo lugar señalaron que es excelente en el sector competitivo debido a que recién empieza, en tercer lugar recalcaron que es bueno el apogeo, en cuarto lugar indicaron que es regular y en el último lugar acotaron



que es malo en el ámbito de competencia ya que les falta mejorar ciertos aspecto de publicidad de sus servicios.

**5. ¿Cuáles de los servicios que ofrece la cooperativa Jardín Azuayo ha utilizado?**

**CUADRO N° 13** Servicios que ofrece la Cooperativa.

| 5. ¿ Cuales de los servicios que ofrece la cooperativa Jardín Azuayo ha utilizado? | Frecuencia | Porcentaje  |
|--|------------|-------------|
| Ahorro   | 68         | 20%         |
| Crédito  | 231        | 67%         |
| Otros  | 47         | 14%         |
| <b>Total</b>   | <b>346</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Servicios que ofrece la Cooperativa.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**GRÁFICO N° 12** Servicios que ofrece la Cooperativa.



Fuente: Servicios que ofrece la Cooperativa.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Análisis:** De todos los encuestados, en su mayoría mencionaron que el servicio que más utilizan es el de crédito debido a que dan flexibilidad en tiempos, pagos, intereses y sobre todo convierte a la persona en parte de la cooperativa, luego señalaron que otro servicio adquirido es el de ahorro debido a que ellos se sienten seguros de la entidad por eso guardan sus ahorros en la cooperativa y por último

citaron que son muy pocos los que utilizan los otros servicios que ofrece la empresa.

**6. ¿Usted considera que la cooperativa Jardín Azuayo está reconocida en el mercado local?**

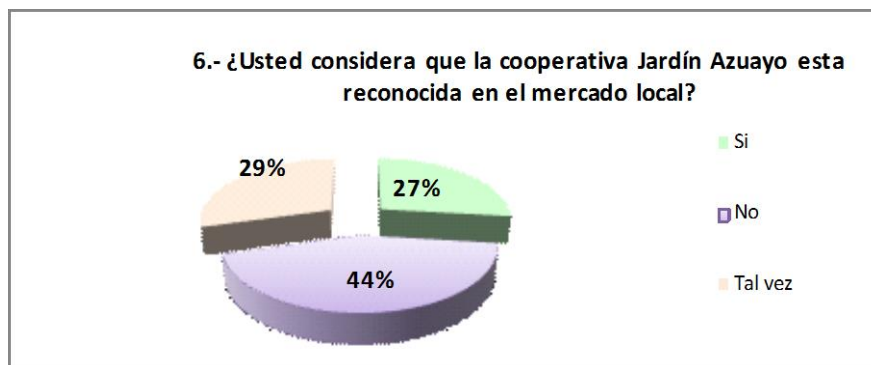
**CUADRO N° 14** Reconocida mercado local.

| 6. ¿Usted considera que la cooperativa Jardín Azuayo esta reconocida en el mercado local? | Frecuencia | Porcentaje  |
|---|------------|-------------|
| Si  | 93         | 27%         |
| No  | 151        | 44%         |
| Tal vez   | 102        | 29%         |
| <b>Total</b>  | <b>346</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Reconocida mercado local.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**GRÁFICO N° 13** Reconocida mercado local.



Fuente: Reconocida mercado local.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Análisis:** El gran porcentaje de los encuestados señalaron que la cooperativa Jardín Azuayo no se encuentra reconocida en el mercado local, ya que está limitada de publicidad para que sea explorada en el entorno, en segundo lugar citaron que tal vez que no pueden opinar ya que ellos recién estaban conociendo de la existencia de dicha cooperativa y en tercer lugar con poca diferencia indicaron que si la reconocen en la localidad.

**7. ¿Conoce usted con qué medios cuenta la cooperativa Jardín Azuayo para promocionar sus servicios?**

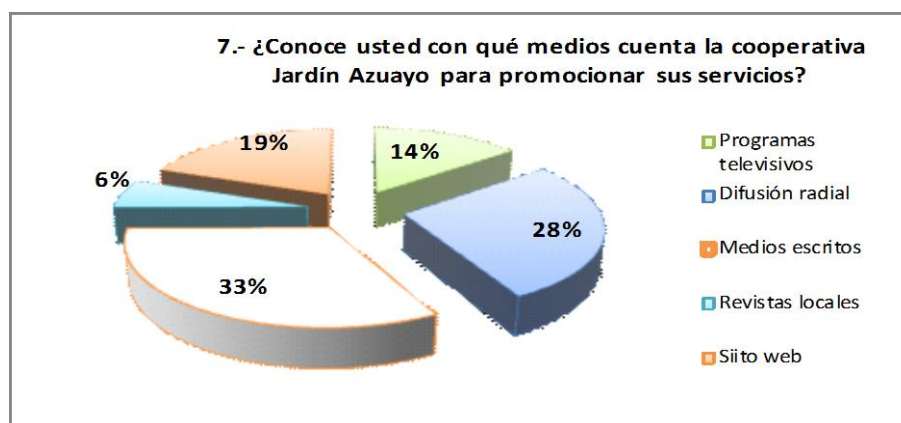
**CUADRO N° 15** Medios para promocionar.

| <b>7. ¿Conoce usted con qué medios cuenta la cooperativa Jardín Azuayo para promocionar sus servicios?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Programas televisivos  | 50                | 14%               |
| Difusión radial  | 96                | 28%               |
| Medios escritos  | 113               | 33%               |
| Revistas locales   | 20                | 6%                |
| Siito web  | 67                | 19%               |
| <b>Total</b>   | <b>346</b>        | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Medios para promocionar.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**GRÁFICO N° 14** Medios para promocionar.



**Fuente:** Medios para promocionar.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Análisis:** Con el mayor porcentaje los encuestados señalaron que los medios escritos son los que más se utilizan para llegar a los clientes, por medio de hojas volantes, en un segundo lugar indicaron que por medio de la difusión radial ya que ellos se enteraron por la radio, en tercer lugar ubicaron que se enteran por el sitio web donde se encuentra la página de la cooperativa, y en cuarto lugar mencionaron que por programas televisivos de la localidad, y con la más baja aceptación ubicaron a las revistas locales del entorno.

**8. ¿Está usted de acuerdo que la cooperativa Jardín Azuayo cuenta con una infraestructura adecuada para que el cliente sienta seguridad y confianza?**

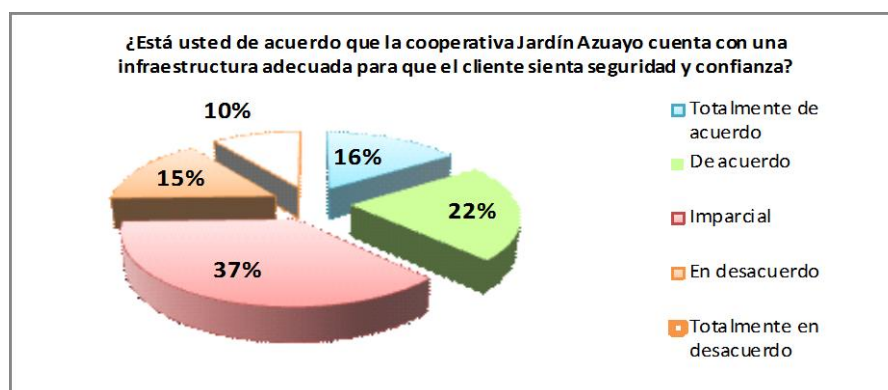
**CUADRO N° 16** Cooperativa cuenta con infraestructura adecuada.

| <b>8. ¿Está usted de acuerdo que la cooperativa Jardín Azuayo cuenta con una infraestructura adecuada para que el cliente sienta seguridad y confianza?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo   | 54                | 16%               |
| De acuerdo  | 76                | 22%               |
| Imparcial   | 128               | 37%               |
| En desacuerdo   | 53                | 15%               |
| Totalmente en desacuerdo  | 35                | 10%               |
| <b>Total</b>  | <b>346</b>        | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Cooperativa cuenta con infraestructura adecuada.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**GRÁFICO N° 15** Cooperativa cuenta con infraestructura adecuada.



**Fuente:** Cooperativa cuenta con infraestructura adecuada.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Análisis:** La gran mayoría de los encuestados indicaron que ellos están imparcialmente en opinar si la cooperativa cuenta o no con la infraestructura adecuada, posteriormente a ellos otros opinan que están de acuerdo con las instalaciones que tienen para los servicios que se brindan, en tercer lugar mencionaron que están totalmente de acuerdo con el espacio físico de la cooperativa, en cuarto lugar indican que están en desacuerdo con el espacio físico ya que se debe mejorar el mismo, y en un mínimo de los encuestados indican que están en total desacuerdo debido a que cuando han visitado la cooperativa no ha habido un lugar de confort para la espera.

**9. ¿Considera usted que es elemental para el éxito de la cooperativa Jardín Azuayo se ubique un buzón de quejas y sugerencias para incrementar la cartera de clientes?**

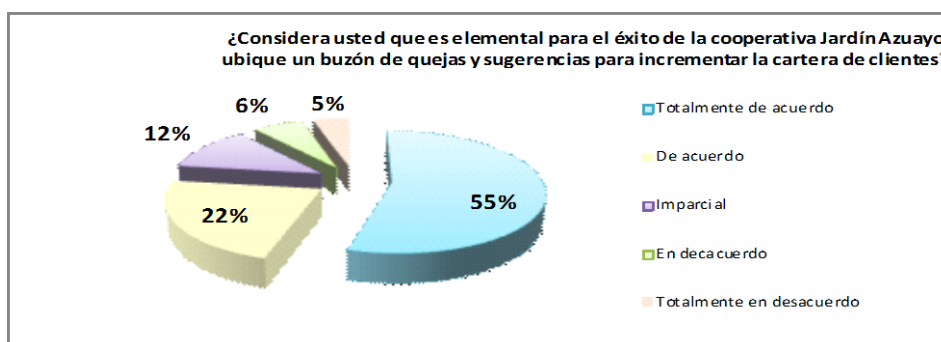
**CUADRO N° 17** Buzón de quejas y sugerencias.

| <b>9. ¿Considera usted que es elemental para el éxito de la cooperativa Jardín Azuayo ubique un buzón de quejas y sugerencias para incrementar la cartera de clientes?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo  | 189               | 55%               |
| De acuerdo   | 78                | 22,5%             |
| Imparcial  | 41                | 12%               |
| En desacuerdo  | 22                | 6%                |
| Totalmente en desacuerdo   | 16                | 5%                |
| <b>Total</b>   | <b>346</b>        | <b>100%</b>       |

Fuente: Buzón de quejas y sugerencias.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**GRÁFICO N° 16** Buzón de quejas y sugerencias.



Fuente: Buzón de quejas y sugerencias.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Análisis:** El mayor porcentaje de los encuestados mencionaron que están totalmente de acuerdo con la implementación de un buzón de quejas y sugerencias, para que de esta forma los clientes participen indirectamente en las mejoras de la cooperativa, en segunda instancia recalcaron que están de acuerdo ya que aportará a optimizar recursos, en un tercer lugar los encuestados opinaron que se es tan imparcial en la toma de decisión que ya depende de la parte administrativa, y en un cuarto lugar recalcan que están en desacuerdo ya que en ocasiones no toman en referencias las sugerencias de los usuarios y en un último lugar afirman que están en totalmente en desacuerdo con dicha implementación.

### **3.4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS.**

Después de la investigación realizada con la aplicación de los respectivos instrumentos como la observación, entrevista y encuesta se determina las siguientes comparaciones:

- Se determinó que tanto en el ambiente interno y externo existen falencias que se debe de resolver inmediatamente, mencionando una de ellas, como lo es la atención que se brinda en las instalaciones reducidas para la demanda de la provincia. Además, esto causa que varias de las personas que acuden por la prestación del servicio no sean atendidas en el mismo día.
- También se detectó que existe ausencia de publicidad para que la cooperativa sea reconocida en el entorno local, lo que provoca que los servicios y la misma institución no sean tan reconocidos a nivel provincial, reduciendo así los niveles de rentabilidad de cada área.
- Se comprobó que las relaciones entre los colaboradores deben aplicarse más trabajos en equipo y brindarles las respectivas capacitaciones que se necesiten para un mejor desempeño y así poder lograr que se encaminen a los objetivos que persigue la institución.
- Se percibió que hay limitado personal para la adecuada atención del cliente, ya que un colaborador debe presta el servicio en otra área, donde esto provoca un desorden en los usuarios y lo que amplía el tiempo que se requiere para brindar la atención a cada usuario.
- Existe una opinión igualitaria, en cuanto a la formulación del plan estratégico, mencionando que con esta herramienta lograrán los objetivos a corto y largo plazo y por ende una correcto direccionamiento.

## **CONCLUSIONES.**

Luego de haberse recabado la información relevante que aportó a la investigación, de los directivos, socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena; se concluye lo siguiente:

- Se determinó que debe mejorar las adecuaciones de sus oficinas donde brindan los servicios financieros para una agradable y confiable atención al cliente, de tal forma genere la apertura de nuevos interesados que formen parte de la cooperativa.
- Se estableció que existen falencias con respecto al recurso humano, por tal motivo, se debe proyectar una mejor cultura y clima en la cooperativa para que exista un mejor desempeño laboral y un ambiente emotivo que garantice el progreso de la unidad de negocio, para así afianzar la confianza entre los colaboradores.
- Se enfoca que existen inconvenientes con respecto a los procesos que se realizan en cada área de la institución, por lo que debe proponerse nuevos cambios en la parte administrativa donde deban estar preparados en nuevos procedimientos y métodos de gestión.
- Se comprobó que la cooperativa requiere la apertura de nuevas sucursales en lugares estratégicos que cuente la provincia, para que el cliente tenga acceso a las zonas más cercanas de donde habiten y así ganar posicionamiento en las áreas geográficas del mercado.
- Se concluye que la cooperativa necesita la inclusión de estrategias empresariales que ayuden a una mejor dirección y organización, y así conseguir los resultados que se han propuesto.

## **RECOMENDACIONES.**

Se recomienda lo siguiente:

- Ampliar la infraestructura de la cooperativa para que puedan bosquejar las áreas departamentales de forma organizada, garantizando una adecuada atención al cliente en la espera que le toque el turno.
  
- Que se programe las capacitaciones que sean necesarias para que el personal con que cuenta la cooperativa se auto prepare y pueda aportar con los conocimientos necesarios, conservando un ambiente armónico donde los resultados sean positivos en bienestar de la entidad.
  
- Los que conforma la directiva de la cooperativa, debe comportarse como unos verdaderos líderes para que preparen a los colaboradores como guerreros intelectuales y formen parte del proceso de cambio, donde todos sean parte del equipo de empuje de la empresa.
  
- La cooperativa debe ampliar sucursales en los cantones que conforma la provincia, de tal forma se incremente la base de clientes para que sea una entidad rentable en beneficio de todos quienes la conforman.
  
- Debe implementarse una herramienta administrativa, denominado plan estratégico que aporte a un adecuado direccionamiento empresarial donde los objetivos que se proponga la cooperativa se cumplan sistemáticamente a cabalidad.



## CAPÍTULO IV

### PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

#### 4.1. PRESENTACIÓN.

La presente propuesta consiste en la formulación de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena de la provincia de Santa Elena, para el periodo 2015-2021.

**IMAGEN N° 2** Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Este documento reúne las estrategias empresariales que necesita la institución, las cuales mejorarán la gestión administrativa de la misma. En este caso, se han planteado el direccionamiento estratégico, el análisis situacional, la formulación e implementación estratégica y la planeación operativa; que unidos forman la herramienta dirigida a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena denominada plan estratégico.

## **4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

El propósito de este documento, es el planteamiento de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena; debido que se desea mejorar la gestión administrativa de la institución mediante la aplicación de estrategias empresariales beneficiando tanto a los coordinadores como a los colaboradores.

Además, mediante la formulación de proyectos que se encuentran descritos en el plan estratégico se busca optimizar los procesos que se emplean al momento de brindar el servicio a los clientes, reformar la cultura organizacional, designar de mejor manera las actividades que se realizan, entre otros beneficios que ofrecerán la competitividad que necesita la institución.

De igual manera, se han utilizado datos fidedignos, los mismos que guiarán a los coordinadores a tomar decisiones más acertadas al dirigir o ejecutar actividad que traiga beneficios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

## **4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

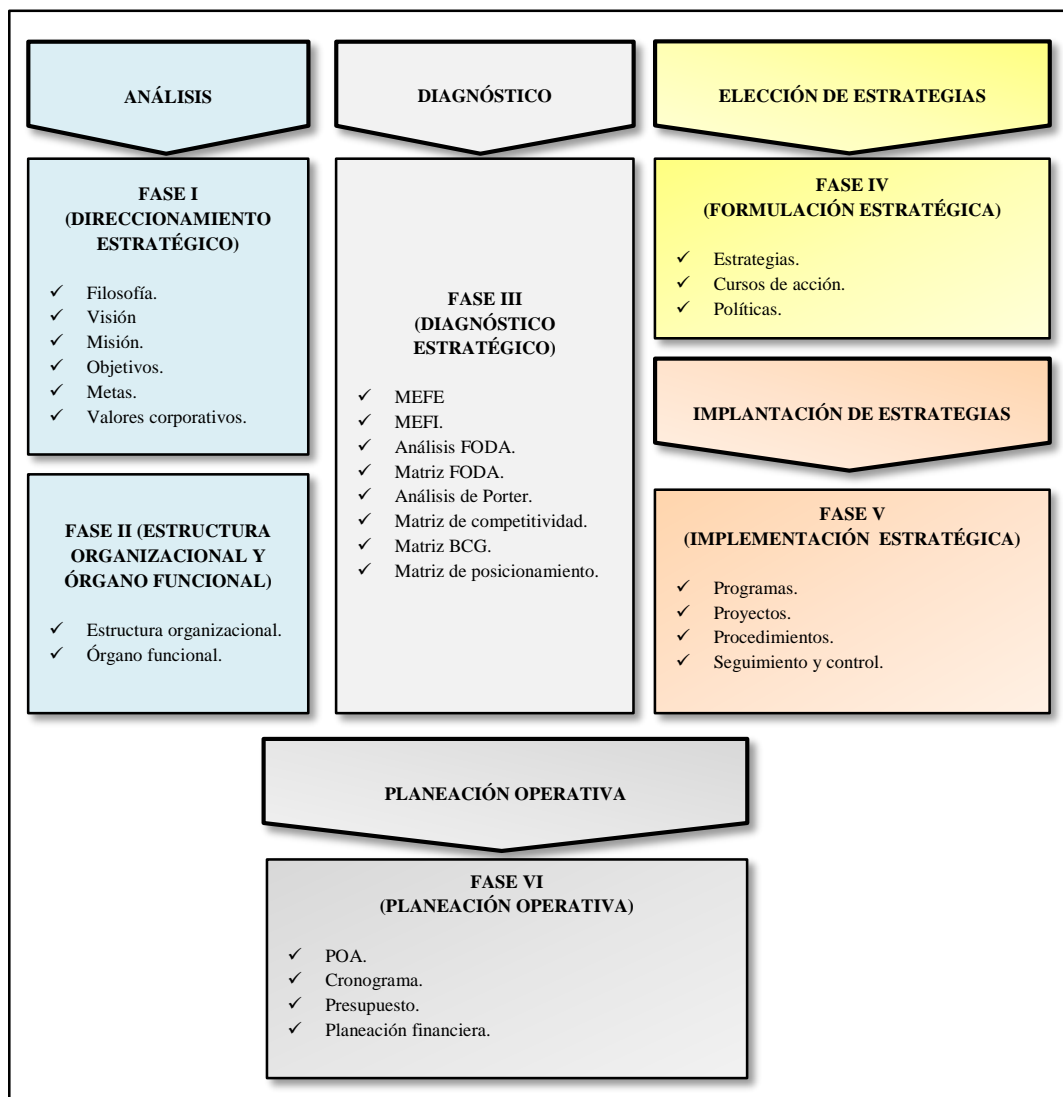
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena; al igual que otras organizaciones posee problemáticas que afectan su competitividad, entre ellas tenemos:

- Participación de nivel medio en el mercado local.
- Inadecuado enfoque de la gestión administrativa.
- Resistencia a los cambios.
- Inexistencia de ventaja competitiva.
- Reducida formulación de estrategias de desarrollo.

#### 4.4. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO.

Para tomar las debidas resoluciones a las problemáticas mencionadas, es indispensable plantear un modelo de plan estratégico que contengan los componentes que se ajuste a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena; tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 17** Modelo de plan estratégico dirigido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.



**Fuente:** Modelo de Plan Estratégico de Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

## **4.5. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

A continuación, se procede al planteamiento de los componentes del plan estratégico, los cuales son: direccionamiento estratégico, análisis situacional, formulación estratégica, implementación estratégica y la planeación operativa.

### **4.5.1. Direccionamiento estratégico.**

El direccionamiento está conformado por la filosofía, la visión, la misión, los objetivos y los valores.

#### **4.5.1.1. Filosofía.**

Los principios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo son compromiso y cooperación; dichos componentes hacen que la empresa brinde productos y servicios sociales y financieros de excelencia a la sociedad. Nuestra prioridad son los asociados, colaboradores y la comunidad en general; considerados parte primordial para la superación de la institución

#### **4.5.1.2. Visión.**

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

#### **4.5.1.3. Misión.**

Fomentamos el desarrollo de una Cultura Cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de cooperativismo, con organización, participación,

comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollamos productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda, con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permita la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones.

#### **4.5.1.4. Objetivos.**

##### **4.5.1.4.1. Objetivo general.**

Incrementar el volumen de operaciones realizadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo mediante la implementación de estrategias empresariales alcanzando una estructura financiera sólida.

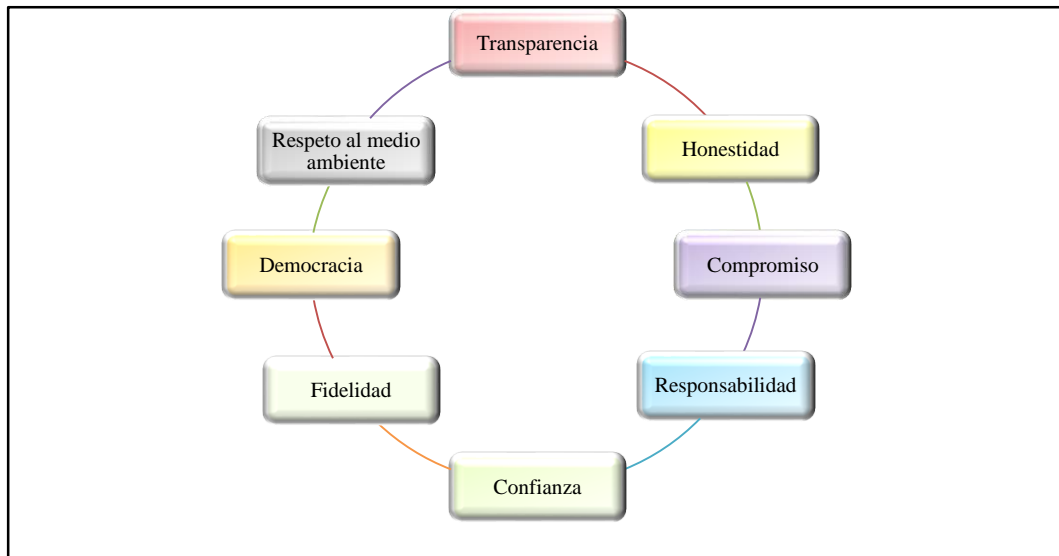
##### **4.5.1.4.2. Objetivos específicos.**

- Establecer una cultura organizacional fuerte, mediante la formulación de directrices estratégicas que guíen el trabajo diario de los colaboradores.
- Identificar las estrategias idóneas para la institución, mediante el diagnóstico interno y externo alcanzando las aspiraciones de la empresa.
- Reforzar los procedimientos que se aplican en las actividades realizadas, a través de la optimización de procesos, agilizando los servicios que se ofrece a la comunidad.
- Ejecutar programas y proyectos, a través de la participación de las personas que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo alcanzando el nivel de desarrollo de la institución.
- Fortalecer la estructura económica-financiera, mediante la correcta asignación de los recursos institucionales alcanzando la solvencia deseada.

##### **4.5.1.5. Valores.**

En el siguiente gráfico, se muestra los valores institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo:

**GRÁFICO N° 18** Valores de la Cooperativa Jardín Azuayo.



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Transparencia.** Mostrarnos como somos = sin reservas.

Hace relación a la ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación.

**Honestidad.** Claridad, transparencia, cumplimiento.

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

**Compromiso.** Apropriarnos de las responsabilidades adquiridas.

Exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento de nuestro plan estratégico.

**Responsabilidad.** Cumplir oportunamente con nuestros deberes y derechos.

Expresada a través del trabajo en equipo (directivos, empleados, gerencia, socios, socias) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad, que les permitan a los socios mejorar su futuro.

### **Confianza.**

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

### **Fidelidad.**

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

### **Democracia.**

Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que éstos sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas. Evoca la participación colectiva buscando el bienestar de la mayoría.

### **Respeto al medio ambiente.**

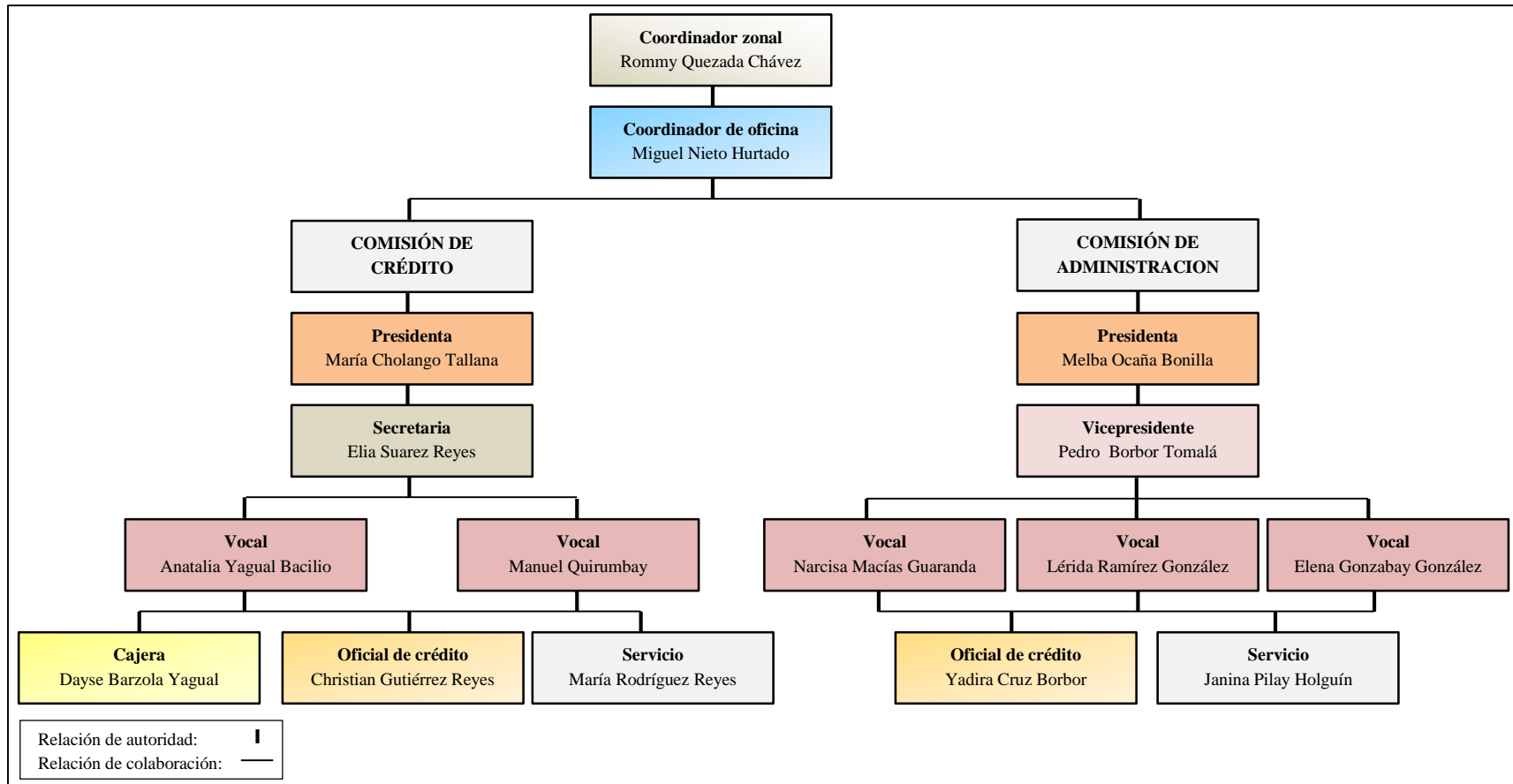
En sintonía con una nueva conciencia planetaria, somos responsables con el cuidado de nuestra casa grande.

## **4.5.2. Estructura organizacional y órgano funcional.**

### **4.5.2.1. Estructura organizacional.**

En el siguiente gráfico, se muestra la estructura organizacional de la Cooperativa:

**GRÁFICO N° 19** Estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena



**Fuente:** Estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.



#### **4.5.2.2. Órgano funcional.**

##### **Coordinador zonal.**

El Coordinador zonal es el responsable de monitorear las actividades que se realicen en las oficinas o sucursales que se encuentra en la zona geográfica a su cargo.

Dentro de las funciones que se debe cumplir tenemos:

- Velar por los intereses de las oficinas de la cooperativa.
- Mantener informado a la matriz de las actividades realizadas en cada sucursal a su cargo.
- Promover la oferta de productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa.
- Mantener una gestión de desarrollo constante de las oficinas y de sus integrantes.
- Inspeccionar el manejo de los recursos que poseen las oficinas de la cooperativa a su cargo.
- Las demás funciones estipuladas por el equipo directivo y gerencial.

##### **Coordinador de oficina.**

El Coordinador de oficina es el responsable de dirigir las actividades que se realicen en la agencia que se encuentra a su cargo.

Dentro de las funciones que se debe cumplir tenemos:

- Velar por los intereses de la oficina de la cooperativa a su cargo.
- Mantener informado al coordinador zonal de las actividades realizadas en la agencia.

- Decidirá sobre las solicitudes de crédito de los socios de acuerdo a los montos establecidos por el Consejo de Administración.
- Mantener una gestión de desarrollo constante de la oficina.
- Dirigir el grupo de trabajo a su cargo, incentivando la productividad.
- Las demás funciones estipuladas por la matriz.

### **Oficial de crédito 1.**

El oficial de crédito 1 tiene como responsabilidad de controlar las actividades donde intervienen los movimientos financieros de la cooperativa.

El perfil que debe cumplir es:

- Poseer una edad 25 a 40 años.
- Sexo indistinto.
- Tener título de cuarto nivel, direccionado al área de finanzas.
- Tener experiencia mínima de 3 años en puestos afines.

Dentro de las funciones y tareas que debe cumplir tenemos:

- Representación de la COAC en la localidad.
- Gestión administrativa.
- Planificación, organización, control de los procesos.
- Arqueos.
- Coordinación de directivos.
- Trabajo con grupos organizados.
- Administración de fondos judiciales.
- Organización de capacitaciones: socios, directivos, colaboradores (Círculos de aprendizaje).
- Charlas a socios con créditos nuevos.

- Firmas autorizadas para la emisión de cheques.
- Certificaciones de ingreso de cuentas.
- Recuperación de cartera.
- Pagos de patente municipal.
- Custodia de cheques.
- Delegación de custodia de DPF.
- Responsable de claves de cámaras, buro, sistemas de seguridad.
- Archivo.
- Reuniones locales de socios.
- Actas de reunión de directivos.
- Back up cámaras de seguridad.
- Manejo del sistema de directivos.
- Administración del fondo de directivos.
- Administración de riesgos varios.
- Incentivar el ahorro a socios.

### **Oficial de crédito 2.**

El oficial de crédito 2 tiene como deber, controlar las actividades donde intervienen los movimientos financieros de la cooperativa, pero con menos responsabilidades que el oficial de crédito 2.

El perfil que debe cumplir es:

- Poseer una edad 25 a 40 años.
- Sexo indistinto.
- Tener título de cuarto nivel, direccionado al área de finanzas.
- Tener experiencia mínima de 3 años en puestos afines.

Dentro de las funciones y tareas que debe cumplir tenemos:

- Atención a socios y gestión de solicitudes de crédito (visitas, inspecciones).
- Control de cupos de crédito.
- Cámara de compensación.
- Custodio de equipos de crédito (GPS, Cinta, cámaras, celulares, proyector).
- Recuperación de cartera de crédito.
- Apoyo a servicios al socio en horas de almuerzo.
- Charlas a socios con créditos nuevos.
- Incentivar el ahorro a socios.

### **Servicio.**

La persona encargada del Servicio al socio es responsable de atender los requerimientos de las personas, sean socias o no.

El perfil que debe cumplir es:

- Poseer una edad 25 a 40 años.
- Sexo indistinto.
- Tener título de cuarto o tercer nivel, direccionado al área de finanzas.
- Tener experiencia mínima de 3 años en puestos afines.

Dentro de las funciones y tareas que debe cumplir tenemos:

- Responsable en la calidad de información y asesoría al socio y no socio.
- Apertura de cuentas.
- Responsable de proveeduría, papelería y suministros de oficina.
- Administrador de ROS.
- Responsable de tarjetas de débito.
- Actas de entrada y salida de equipos.
- Control e ingreso de DNI.

- Administración del fondo de caja chica (pagos, servicios básicos, permisos, entre otros).
- Envío y recepción de documentos y encomiendas hacia coordinación.
- Incentivar el ahorro a socios.

### **Cajera.**

La cajera es la responsable de realizar y receiptar los pagos que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, garantizando la liquidez de la misma.

El perfil que debe cumplir es:

- a) Poseer una edad 25 a 40 años.
- b) Sexo indistinto.
- c) Tener título de cuarto o tercer nivel, direccionado al área de finanzas.
- d) Tener experiencia mínima de 3 años en puestos afines.

Dentro de las funciones y tareas que debe cumplir tenemos:

- Pagador - receptor de los servicios que ofrece la COAC JA.
- Control de liquidez.
- Custodio tulas, sellos.
- Archivo.
- Cámaras de seguridad (Revisión y reportes).
- Proyección de videos y CDS en plasmas.
- Actas de círculo de aprendizaje.
- Actas de reunión de colaboradores.
- Confirmación de apertura de cuentas.
- Incentivar el ahorro a socios.

## **Miembros de la comisión de crédito.**

### **Presidente.**

El Presidente es el responsable de guiar y controlar las actividades y decisiones que tomen la comisión de crédito.

El perfil que debe cumplir es:

- Poseer una edad 25 a 40 años.
- Sexo indistinto.
- Tener título de tercer nivel, direccionado al área de finanzas.
- Tener experiencia mínima de 2 años en puestos afines.

Dentro de las funciones y tareas que debe cumplir tenemos:

- Tener la representación de la comisión de crédito.
- Convocar y orientar las decisiones que se tomen en las reuniones.
- Presidir las reuniones realizadas.
- Coordinar e impulsar las actividades que se realicen en la cooperativa.
- Dirimir con su voto los empates en los votos de la comisión de crédito.
- Rendir cuentas de los resultados cumpliendo con los objetivos de la cooperativa.

### **Vicepresidente.**

El Vicepresidente tiene como responsabilidad, cumplir con las funciones delegadas por el Presidente.

El perfil que debe cumplir es:

- Poseer una edad 25 a 40 años.
- Sexo indistinto.
- Tener título de tercer nivel, direccionado al área de finanzas.
- Tener experiencia mínima de 2 años en puestos afines.

Dentro de las funciones y tareas que debe cumplir tenemos:

- Sustituir al presidente, en caso de ausencia del mismo sea esta temporal o definitiva.
- Coordinar con el presidente, las actividades que se realizarán durante su periodo.
- Proponer al presidente, sugerencias o recomendaciones para la toma de decisiones.
- Cumplir con otras funciones afines que sean asignadas por el presidente de la comisión.

### **Secretaria.**

La Secretaria es la responsable de llevar el registro de las actividades que efectúe la comisión de crédito.

El perfil que debe cumplir es:

- Poseer una edad 25 a 35 años.
- Sexo indistinto.
- Tener título de segundo o tercer nivel, direccionado al área de secretariado.
- Tener experiencia mínima de 2 años en puestos afines.

Dentro de las funciones y tareas que debe cumplir tenemos:

- Redactar y firmar las actas de las reuniones realizadas por la comisión de crédito.
- Trabajar conjuntamente con el presidente.
- Llevar el respectivo control y registro de los documentos que pertenecen a la comisión.
- Guardar confidencialidad de las decisiones que se tomen en las reuniones que se efectúen.
- Informar al presidente, sobre las reuniones que tiene en el día logrando el cumplimiento del itinerario.
- Cumplir con otras funciones afines que sean asignadas por el presidente de la comisión.

### **Vocales.**

Los vocales son los responsables de realizar las actividades que designe el presidente de la comisión de crédito.

El perfil que debe cumplir es:

- Poseer una edad 25 a 40 años.
- Sexo indistinto.
- Tener título de segundo o tercer nivel, direccionado al área de finanzas.
- Tener experiencia mínima de 2 años en puestos afines.

Dentro de las funciones y tareas que debe cumplir tenemos:

- Coordinar con el presidente, las actividades que lleve a cabo la comisión de crédito.
- Rendir reportes de las actividades realizadas.
- Estructurar las acciones que se llevarán a cabo en la comisión.



- Proponer alternativas de solución a las situaciones que se presenten en las reuniones.
- Ejercer voz y voto, en las decisiones tomadas por el presidente y vicepresidente.
- Cumplir con otras funciones afines que sean asignadas por el presidente de la comisión.

### 4.5.3. Análisis situacional.

Se aplicó las matrices estratégicas para realizar el respectivo análisis situacional a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

#### 4.5.3.1. Matriz de evaluación de los factores internos.

Para la respectiva evaluación de las fortalezas y debilidades de la cooperativa, se ha tomado en consideración la MEFI, el cual se muestra a continuación:

**CUADRO N° 18** Matriz de evaluación de los factores internos.

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Peso</b> | <b>Calificación (1-4)</b> | <b>Ponderación</b> |
|---|-------------|---------------------------|--------------------|
| Eficiente gestión financiera y contable.  | 0,12        | 4                         | 0,48               |
| Variedad de servicios transaccionales.  | 0,12        | 4                         | 0,48               |
| Buena imagen institucional  | 0,10        | 3                         | 0,30               |
| Sistemas de control interno efectivos.  | 0,10        | 4                         | 0,40               |
| Se cuenta con equipos directivos plenamente constituidos y en conformidad la ley.         | 0,10        | 3                         | 0,30               |
| <b>Debilidades</b>  | <b>Peso</b> | <b>Calificación (1-4)</b> | <b>Ponderación</b> |
| Débil enfoque de desarrollo y gestión de plan estratégico.                                | 0,10        | 1                         | 0,10               |
| Deficiente gestión comercial, mercadeo e inteligencia de mercados.                        | 0,08        | 2                         | 0,16               |
| Inexistencia de acciones que incentiven la responsabilidad y gestión de desempeño social. | 0,10        | 2                         | 0,20               |
| Inexistencia de indicadores de gestión de riesgo operativo.                               | 0,10        | 2                         | 0,20               |
| Varias oficinas operativas no cumplen promedios de rentabilidad.                          | 0,08        | 1                         | 0,08               |
| <b>Indicadores</b>  | <b>1,00</b> |                           | <b>2,70</b>        |

**Fuente:** Matriz de evaluación de los factores internos.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

De acuerdo con los resultados, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena posee una calificación de 2,70; lo que significa que la

institución posee un nivel favorable con respecto a sus factores internos, por lo que deberá sacar el máximo provecho de los mismos.

#### 4.5.3.2. Matriz de evaluación de los factores externos.

Para la respectiva evaluación de las oportunidades y amenazas de la cooperativa, se ha tomado en consideración la MEFE, el cual se muestra a continuación:

**CUADRO N° 19** Matriz de evaluación de los factores externos.

| Oportunidades  | Peso | Calificación (1-4) | Ponderación |
|--|------|--------------------|-------------|
| Estabilidad en las tasas de interés de los créditos.   | 0,14 | 4                  | 0,56        |
| Se mejora el control de apertura de nuevas cooperativas y oficinas.  | 0,12 | 4                  | 0,48        |
| La situación macroeconómica es relativamente favorable.  | 0,12 | 3                  | 0,36        |
| El sector financiero mantiene buenos indicadores.  | 0,14 | 4                  | 0,56        |
|  |      |                    |             |
| Amenazas   | Peso | Calificación (1-4) | Ponderación |
| Se reflejan ciertas condiciones de sobreendeudamiento en los diferentes mercados.  | 0,14 | 1                  | 0,14        |
| Cierto riesgo de distorsión de los mercados por los programas de crédito del sector público.                                 | 0,12 | 2                  | 0,24        |
| Alto número de cooperativas en los segmentos que se direccionan a de las organizaciones productivas y pequeños comerciantes. | 0,10 | 2                  | 0,20        |
| Personas naturales que ofrecen préstamos sin trámites.   | 0,12 | 1                  | 0,12        |
|  |      |                    |             |
| Indicadores  | 1,00 |                    | 2,66        |

**Fuente:** Matriz de evaluación de los factores externos.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Según los resultados obtenidos con la evaluación, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena posee una calificación de 2,66 con respecto a sus oportunidades y amenazas; por lo que es necesario plantear estrategias para beneficiarse de las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

#### 4.5.3.3. Análisis FODA.

A continuación, se presenta el análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena:

**CUADRO N° 20 Análisis FODA.**

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>   |
|---|--|
| Eficiente gestión financiera y contable.  | Débil enfoque de desarrollo y gestión de plan estratégico.   |
| Variedad de servicios transaccionales.  | Deficiente gestión comercial, mercadeo e inteligencia de mercados.   |
| Buena imagen institucional  | Inexistencia de acciones que incentiven la responsabilidad y gestión de desempeño social.                                    |
| Sistemas de control interno efectivos.  | Inexistencia de indicadores de gestión de riesgo operativo.  |
| Se cuenta con equipos directivos plenamente constituidos y en conformidad la ley. | Varias oficinas operativas no cumplen promedios de rentabilidad.   |
| <b>Oportunidades</b>  | <b>Amenazas</b>  |
| Estabilidad en las tasas de interés de los créditos.                              | Se reflejan ciertas condiciones de sobreendeudamiento en los diferentes mercados.  |
| Se mejora el control de apertura de nuevas cooperativas y oficinas.               | Cierto riesgo de distorsión de los mercados por los programas de crédito del sector público.                                 |
| La situación macroeconómica es relativamente favorable.                           | Alto número de cooperativas en los segmentos que se direccionan a de las organizaciones productivas y pequeños comerciantes. |
| El sector financiero mantiene buenos indicadores.                                 | Personas naturales que ofrecen préstamos sin trámites.   |

**Fuente:** Análisis FODA.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

De acuerdo con el análisis FODA presentado, se puede concluir que las mayores debilidades que posee la Cooperativa son la orientación estratégica de la institución, la gestión empresarial y el desarrollo de la responsabilidad social.

Mientras que la fortaleza que mayor beneficio que da a la institución es la gestión financiera por la actividad a la cual se dedica.

#### **4.5.3.4. Matriz estratégica FODA.**

La matriz FODA permite plantear estrategias FO, DO, FA y DA; las mismas que permitirán a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa

Elena a direccionar mejor sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos institucionales. A continuación, se presenta la aplicación de esta matriz, según las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas:

**CUADRO N° 21** Matriz estratégica FODA.

| <div style="text-align: center;">Factores externos</div> <div style="text-align: center;">Factores internos</div>               | Fortalezas  | Debilidades  |
|---|---|--|
|   | 1. Eficiente gestión financiera y contable.   | 1. Débil enfoque de desarrollo y gestión de plan estratégico.  |
|   | 2. Variedad de servicios transaccionales.   | 2. Deficiente gestión comercial, mercadeo e inteligencia de mercados.  |
|   | 3. Buena imagen institucional   | 3. Inexistencia de acciones que incentiven la responsabilidad y gestión de desempeño social.   |
|   | 4. Sistemas de control interno efectivos.   | 4. Inexistencia de indicadores de gestión de riesgo operativo.   |
|   | 5. Se cuenta con equipos directivos plenamente constituidos y en conformidad la ley.  | 5. Varias oficinas operativas no cumplen promedios de rentabilidad.  |
| Oportunidades   | FO  | DO   |
| 1. Estabilidad en las tasas de interés de los créditos.   | <b>F5-O2.</b> Realizar convenios con entidades públicas y privadas para incrementar captaciones y conceder créditos a los mismos.<br><br><b>F3-O2.</b> Realizar remodelaciones de las oficinas de la cooperativa. | <b>D5-O4.</b> Acercar los diversos servicios que se ofrecen hasta los sectores rurales de la provincia, ofreciendo las facilidades para convertirse en socios de la misma.<br><br><b>A1-O3.</b> Implementación de un plan estratégico, que permita desarrollar proyectos favorables para la cooperativa. |
| 2. Se mejora el control de apertura de nuevas cooperativas y oficinas.  |   |  |
| 3. La situación macroeconómica es relativamente favorable.  |   |  |
| 4. El sector financiero mantiene buenos indicadores.  |   |  |
| Amenazas  | FA  | DA   |
| 1. Se reflejan ciertas condiciones de sobreendeudamiento en los diferentes mercados.  | <b>F4-A3.</b> Implementar turnos electrónicos, incrementando los niveles de atención.<br><br><b>F1-A4.</b> Reducir los números de trámites realizados por las personas que solicitan crédito.                     | <b>D2-A4.</b> Incrementar los servicios publicitarios a través de los diversos medios de comunicación.<br><br><b>D5-A1.</b> Fortalecer las gestiones de cobranzas (mensajes de texto, llamadas telefónicas, visitas de campo).   |
| 2. Cierta riesgo de distorsión de los mercados por los programas de crédito del sector público.                                 |   |  |
| 3. Alto número de cooperativas en los segmentos que se direccionan a de las organizaciones productivas y pequeños comerciantes. |   |  |
| 4. Personas naturales que ofrecen préstamos sin trámites.   |   |  |

**Fuente:** Matriz estratégica FODA.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Las estrategias que se han estipulado, servirán para acrecentar los niveles de orientación estratégica de la institución y la gestión empresarial, debido a que fueron las debilidades que poseían mayor repercusión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

#### 4.5.3.5. Análisis de Porter.

A continuación, se describe los 5 componentes que conforman el análisis:

**Poder de negociación de los compradores.**\_ En el siguiente cuadro, se muestra los clientes o mercado objetivo de la cooperativa:

**CUADRO N° 22** Clientes de la Cooperativa Jardín Azuayo.

| Segmento de Mercado                                     | Nivel de Relevancia  |                          |
|---|----------------------|--------------------------|
|   | Productos de Crédito | Productos de Captaciones |
| <b>Pequeños Comerciantes</b>                            | 4                    | 4                        |
| Productores Agrícolas y Ganaderos                       | 4                    | 3                        |
| <b>PYMES</b>  | 4                    | 4                        |
| Organizaciones Productivas Rurales y Urbanas            | 5                    | 3                        |
| <b>Artesanos</b>  | 4                    | 3                        |
| Transportistas  | 3                    | 4                        |
| <b>Profesionales Independientes</b>                     | 3                    | 3                        |
| Emprendedores   | 3                    | 2                        |
| <b>Jubilados</b>  | 2                    | 5                        |
| Migrantes   | 2                    | 5                        |
| <b>Extranjeros Residentes</b>                           | 2                    | 5                        |
| Empleados Públicos y Privados                           | 3                    | 5                        |
| <b>Amas de Casa</b>                                     | 2                    | 3                        |
| Otros sectores productivos (Pescadores, Mineros, etc.). | 4                    | 3                        |

**Fuente:** Clientes de la Cooperativa Jardín Azuayo.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

De acuerdo con la información, se determina que los clientes potenciales son: organizaciones productivas rurales y urbanas, pequeños comerciantes, productores agrícolas y ganaderos y PYMES.

**Poder de negociación de los proveedores.**\_ Por ser una cooperativa de ahorro y crédito, la institución no requiere de grandes proveedores, ya que obtiene sus insumos monetarios mediante la prestación de los servicios financieros dirigidos a la comunidad.

**Rivalidad entre empresas existentes.**\_ Entre los competidores principales de la institución tenemos: Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista JEP y el Banco del Austro.

**Amenaza de productos y servicios sustitutos.**\_ Con respecto a este punto, existen los denominados “chulqueros”, los mismos que ofrecen préstamos a las personas sin trámite previo, pero realizan cobros elevados de intereses lo que perjudica la economía de los individuos que recurren a este medio.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores.**\_ Cada vez las cooperativas tiene mayores inconvenientes para incursionar en el mercado, debido a las políticas gubernamentales, lo que reduce la amenaza de este punto.

#### 4.5.3.6. Matriz de competitividad.

En el siguiente cuadro, se muestra la aplicación de la matriz de competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y en sus competidores:

**CUADRO N° 23** Matriz de competitividad.

| Factores claves de éxito   | Peso        | COAC Jardín Azuayo |             | JEP    |             | Banco del Austro |             |
|--|-------------|--------------------|-------------|--------|-------------|------------------|-------------|
|  |             | Calif.             | Ponder.     | Calif. | Ponder.     | Calif.           | Ponder.     |
| Eficiente gestión financiera y contable.   | 0,18        | 3                  | 0,54        | 3      | 0,54        | 4                | 0,72        |
| Variedad de servicios transaccionales.   | 0,20        | 3                  | 0,60        | 3      | 0,60        | 4                | 0,80        |
| Se reflejan ciertas condiciones de sobreendeudamiento en los diferentes mercados.            | 0,18        | 2                  | 0,40        | 3      | 0,54        | 4                | 0,72        |
| Cierto riesgo de distorsión de los mercados por los programas de crédito del sector público. | 0,14        | 3                  | 0,60        | 3      | 0,42        | 3                | 0,42        |
| Estabilidad en las tasas de interés de los créditos.   | 0,15        | 3                  | 0,60        | 4      | 0,60        | 4                | 0,60        |
| Débil enfoque de desarrollo y gestión de plan estratégico.                                   | 0,15        | 2                  | 0,40        | 3      | 0,45        | 3                | 0,45        |
| <b>Indicadores</b>   | <b>1,00</b> |                    | <b>3,14</b> |        | <b>3,15</b> |                  | <b>3,71</b> |

Fuente: Matriz de competitividad.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

Según los resultados obtenidos, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo posee una calificación de 3,14; mientras que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista JEP tiene un puntaje de 3,15 y Banco del Austro 3,71. Lo que demuestra que este último se encuentra como líder en el mercado.

#### 4.5.3.7. Matriz BCG.

En el gráfico que se muestra a continuación, se muestra la aplicación de la matriz BCG:

**GRÁFICO N° 20** Matriz BCG.



**Fuente:** Matriz BCG.

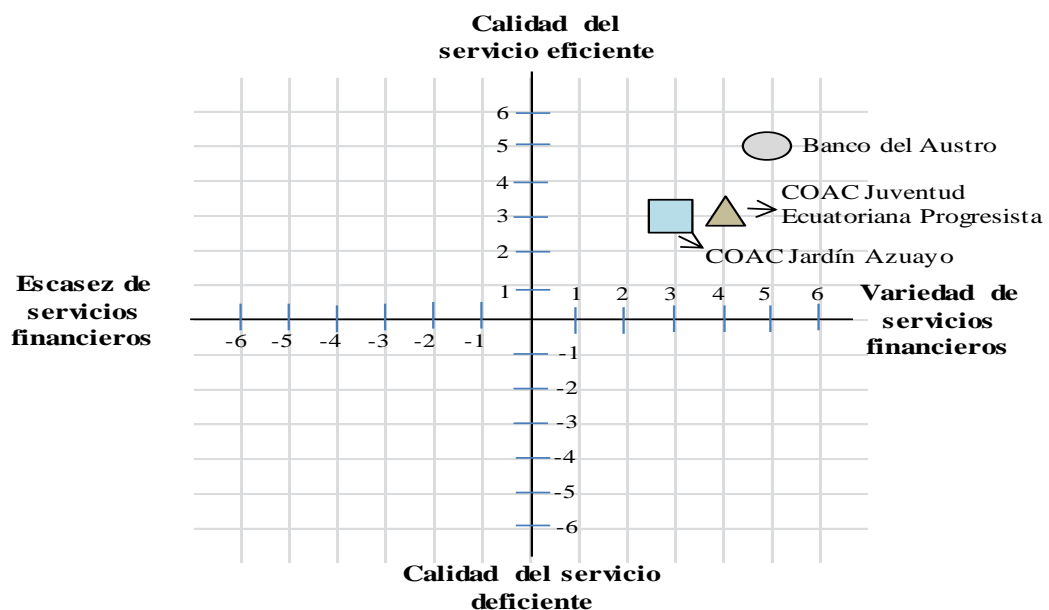
**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Según la matriz BCG, tenemos que los créditos y las recaudaciones y pagos se encuentran en el cuadrante estrella; mientras que el servicio de ahorro, JAMigrante y facilidades se sitúan en el cuadrante vaca y finalmente los servicios virtuales y solidarios se localizan en la sección interrogantes.

#### 4.5.3.8. Matriz de posicionamiento.

Para la representación de la matriz de posicionamiento, se han considerado 2 atributos relevantes: la calidad del servicio y la cantidad de servicios financieros, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 21** Matriz de posicionamiento.



**Fuente:** Matriz de posicionamiento.  
**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

De acuerdo con la gráfica, tenemos como líder al Banco del Austro seguido de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista JEP y finalmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; pero, la cooperativa, hoy en día está posicionándose por brindar intereses más bajos que las otras en el mercado local.

#### 4.5.4. Formulación estratégica.

En la formulación estratégica se muestra las estrategias, cursos de acción y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.



#### 4.5.4.1. Estrategias y cursos de acción.

Las estrategias y cursos de acción que se presentan a continuación, servirán para lograr los objetivos organizacionales.

**CUADRO N° 24** Estrategia de penetración en el mercado.

| Estrategias  | Cursos de acción  |
|--|---|
| Realizar remodelaciones de las oficinas de la cooperativa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer los recursos que se destinarán para la remodelación.</li> <li>* Realizar las cotizaciones de los materiales a utilizar.</li> <li>* Adquirir los materiales en los lugares idóneos reduciendo el costo total de la inversión.</li> </ul>   |
| Acercar los diversos servicios que se ofrecen hasta los sectores rurales de la provincia, ofreciendo las facilidades para convertirse en socios de la misma. | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar investigaciones sobre las áreas rurales que se convertirán en oportunidades para la cooperativa.</li> <li>* Establecer los métodos que se aplicarán para atraer más socios.</li> <li>* Realizar las visitas de campo a los sectores rurales, aplicando los métodos establecidos.</li> </ul> |
| Implementar turnos electrónicos, incrementando los niveles de atención.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer el lugar donde se adquirirá los turnos electrónicos.</li> <li>* Implementar los turnos electrónicos en las instalaciones de la institución.</li> </ul>  |
| Fortalecer las gestiones de cobranzas (mensajes de texto, llamadas telefónicas, visitas de campo).   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar los medios que se utilizarán para agilizar las cobranzas.</li> <li>* Aplicar los instrumentos, incrementando los niveles de rentabilidad.</li> </ul>   |
| Incrementar los servicios publicitarios a través de los diversos medios de comunicación.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer los medios de comunicación que se utilizarán.</li> <li>* Diseñar las estrategias publicitarias a implementar.</li> <li>* Aplicar la publicidad, atrayendo a mayor número de clientes.</li> </ul>  |

**Fuente:** Estrategia de penetración en el mercado.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**CUADRO N° 25** Estrategia de integración hacia atrás.

| Estrategias   | Cursos de acción  |
|---|---|
| Realizar convenios con entidades públicas y privadas para incrementar captaciones y conceder créditos a los mismos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las captaciones que se buscan para el desarrollo de la Cooperativa.</li> <li>• Identificar a las entidades públicas y privadas que realizarán las captaciones.</li> <li>• Realizar el convenio con las instituciones concediendo créditos cuando estos lo requieran.</li> </ul> |

**Fuente:** Estrategia de integración hacia atrás.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

#### **4.5.4.2. Políticas.**

Para el respectivo cumplimiento de las estrategias y cursos de acción, se plantean las siguientes políticas:

- El personal que conforma la institución deberá actuar con rectitud y honradez, procurando satisfacer el interés colectivo.
- Actuar con pleno conocimiento de los asuntos sometidos a su consideración, con la misma diligencia.
- Abastecer de información de las operaciones realizadas por los socios y clientes a otras personas, salvo la solicitud expresada de autoridad competente.
- El personal debe brindar un trato justo, cortés y respetuoso fuera y dentro de la institución.
- Reconocer el propósito, visión, misión, principios, valores y normas internas de la Cooperativa.
- Brindar el acceso a los servicios financieros a los socios y nuevos socios, en términos de igualdad y equidad.
- Todo directivo y colaborador deberá adoptar una actitud participativa en los procesos de capacitación, formación, educación e integración para el mejor desempeño.

#### **4.5.5. Implementación estratégica.**

La implementación estratégica, se encuentra conformada por los programas, proyectos, procedimientos y seguimiento y control.

##### **4.5.5.1. Programas y proyectos.**

A continuación, se detalla los programas y proyectos que se llevarán a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, con su respectivo contenido y tiempo de ejecución.

## **Estrategia de penetración en el mercado.**

## **Programa de restauración de las oficinas.**

**Proyecto:** Remodelaciones de las oficinas de la Cooperativa.

### **Objetivo general.**

Realizar las remodelaciones de las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena, mediante la inversión de recursos y contratación de personal ofreciendo una mejor imagen a la comunidad.

### **Objetivos específicos.**

- Establecer los recursos que se destinarán para la remodelación.
- Realizar las cotizaciones de los materiales a utilizar.
- Adquirir los materiales en los lugares idóneos reduciendo el costo total de la inversión.

### **Contenido.**

El proyecto consiste en realizar remodelaciones de las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena mediante la destinación de recursos materiales, monetarios, técnicos y humanos a fin de brindar la comodidad que los clientes requieren.

Para esto, se deberá ejecutar las respectivas investigaciones que consiste en visitar los lugares que comercialicen los materiales para la remodelación, realizando las respectivas cotizaciones y así determinar las mejores alternativas reduciendo el costo de la inversión a realizar.

Lo que permitirá este proyecto es que se renueven las oficinas, para que los clientes y colaboradores se sientan a gusto de las instalaciones aumentando los

niveles de productividad y hacer que los clientes puedan tener la disponibilidad de esperar su turno.

**IMAGEN N° 3** Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.



**Fuente:** Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

### **Coordinación.**

La persona que se encargará de la coordinación será Coordinador de oficina, el cual designará a los colaboradores idóneos en la ejecución de las actividades establecidas.

### **Recursos.**

Los recursos a destinar en la ejecución del proyecto será:

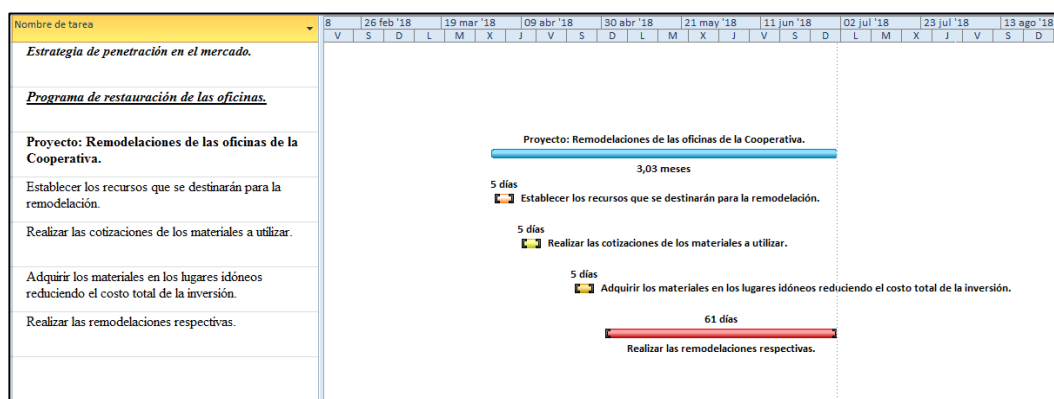
- Materiales de construcción.
- Recurso humano.
- Recurso monetario.

Para mayor información de los recursos a destinar, dirigirse al anexo 13.

## Fecha de ejecución.

La fecha que se llevará a cabo el proyecto, será en el mes de Abril del 2018.

## GRÁFICO N° 22 Cronograma del proyecto de remodelaciones de las oficinas de la Cooperativa.



**Fuente:** Cronograma del proyecto de remodelaciones de las oficinas de la Cooperativa.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

## Programa de vinculación con los clientes.

**Proyecto:** Acercamiento de los diversos servicios que se ofrecen hasta los sectores rurales de la provincia.

## Objetivo general.

Ofrecer los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena a los sectores rurales de la provincia mediante la adopción de métodos acrecentando los números de socios pertenecientes a la institución.

## Objetivos específicos.

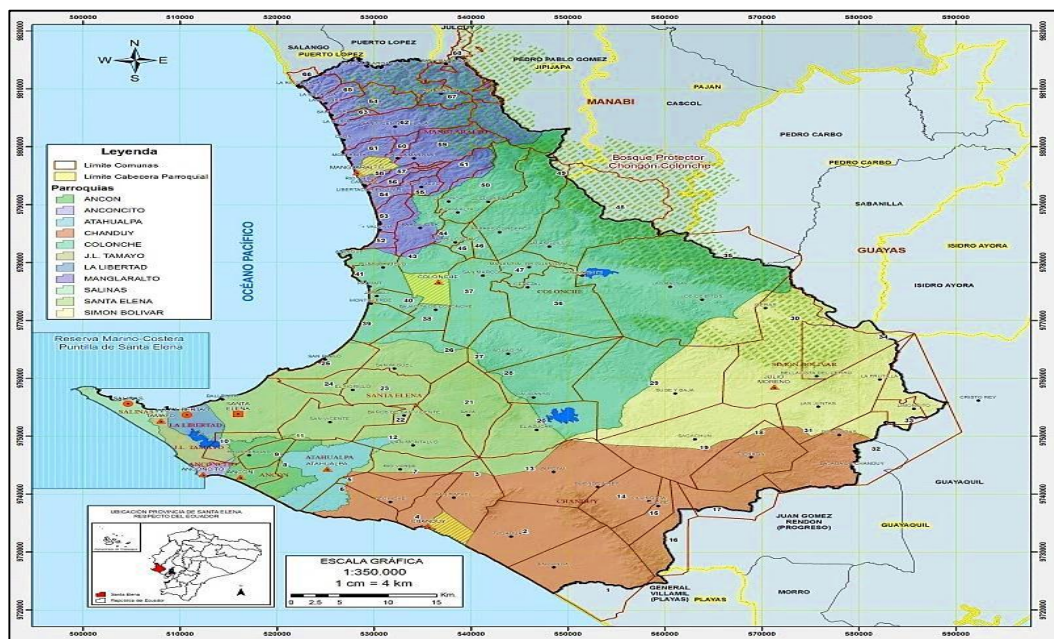
- Realizar investigaciones sobre las áreas rurales que se convertirán en oportunidades para la cooperativa.

- Establecer los métodos que se aplicarán para atraer más socios.
- Realizar las visitas de campo a los sectores rurales, aplicando los métodos establecidos.

## Contenido.

El proyecto consiste en direccionar los esfuerzos a la zona rural de la provincia, a fin de acrecentar los socios que pertenecen la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena y a la vez mejorar los indicadores de rentabilidad.

**IMAGEN N° 4** Mapa de la provincia de Santa Elena.



**Fuente:** Mapa de la provincia de Santa Elena..

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Para esto, se deberá aplicar métodos de convencimiento y además de reforzar los servicios que ofrece la institución a fin de ganarse la confianza de la persona que desea ser socios. Por tal motivo, se debe establecer las directrices y asignar al personal preparado para realizar esta labor.

## Coordinación.

La persona que se encargará de la coordinación serán los miembros de la Comisión de crédito, el cual designará a los colaboradores idóneos en la ejecución de las actividades establecidas.

## Recursos.

Los recursos a destinar en la ejecución del proyecto será:

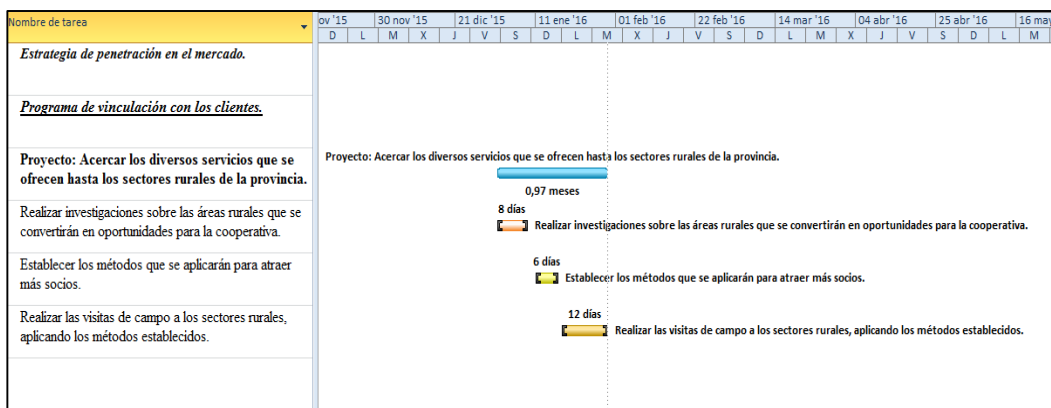
- Suministros de oficina.
- Recurso humano.
- Recurso monetario.

Para mayor información de los recursos a destinar, dirigirse al anexo 13.

## Fecha de ejecución.

La fecha que se llevará a cabo el proyecto, será en el mes de Enero y Julio de cada año.

**GRÁFICO N° 23** Cronograma del proyecto de acercamiento de los diversos servicios que se ofrecen hasta los sectores rurales de la provincia.



**Fuente:** Cronograma del proyecto de acercamiento de los diversos servicios que se ofrecen hasta los sectores rurales de la provincia  
**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

## **Programa de mejoramiento de la productividad.**

**Proyecto:** Implementación de turnos electrónicos en las instalaciones.

### **Objetivo general.**

Implementar turnos electrónicos en las instalaciones destinadas para la atención al cliente, mediante la adquisición de tecnología incrementando los niveles de atención.

### **Objetivos específicos.**

- Establecer el lugar donde se adquirirá los turnos electrónicos.
- Implementar los turnos electrónicos en las instalaciones de la institución.

### **Contenido.**

El proyecto planeado consiste en la implementación de turnos electrónicos en el espacio reservado para la atención de las personas que acuden a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena; con el propósito de ser justos al momento de la brindar la atención al cliente que acudió antes a las instalaciones evitando inconvenientes entre los mismos.

### **IMAGEN N° 5 Turnos electrónicos.**



**Fuente:** Turnos electrónicos.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.



Para esto, se adquirirá dichos dispositivos en una empresa que brinde la instalación incluida evitando así el daño al momento de su colocación en las oficinas de la Cooperativa. Además, que brinde la garantía o servicio técnico para así realizar algún cambio y/o ajustes de los equipos.

Además, se deberá establecer los grupos de mercados que serán atendidos, es decir, dar prioridad a las personas con capacidades especiales y tercera edad, tal como lo indica la ley. Y separar los turnos de las personas que realizan pagos de aquellos que retiran dinero.

### **Coordinación.**

La persona que se encargará de la coordinación serán los miembros de la Comisión de administración, el cual designará a los colaboradores idóneos en la ejecución de las actividades establecidas.

### **Recursos.**

Los recursos a destinar en la ejecución del proyecto será:

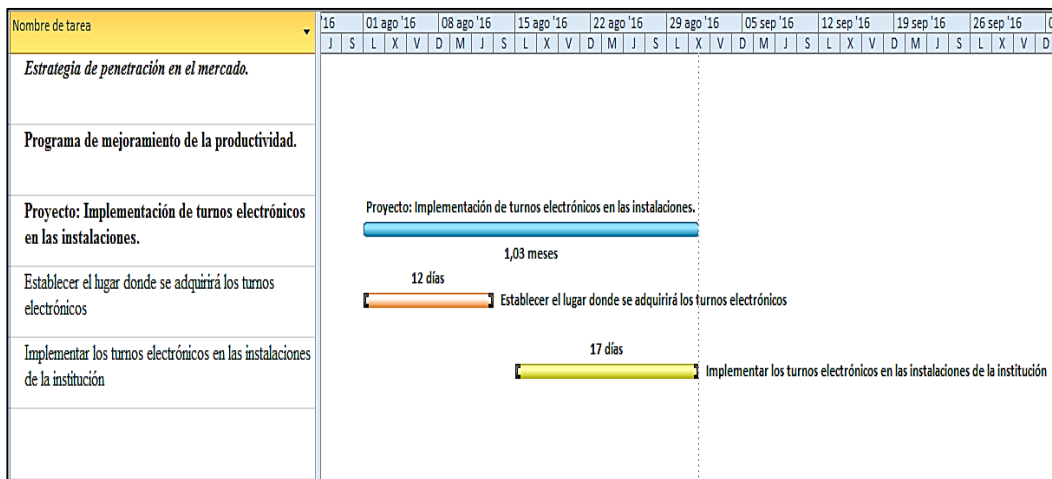
- Equipos tecnológicos.
- Recurso humano.
- Recurso monetario.

Para mayor información de los recursos a destinar, dirigirse al anexo 13.

### **Fecha de ejecución.**

La fecha que se llevará a cabo el proyecto, será en el mes de Agosto del año 2016 y 2020.

**GRÁFICO N° 24** Cronograma del proyecto de implementación de turnos electrónicos en las instalaciones.



**Fuente:** Cronograma del proyecto de implementación de turnos electrónicos en las instalaciones.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Proyecto:** Fortalecimiento de las gestiones de cobranzas.

**Objetivo general.**

Fortalecer las gestiones de cobranza a través de medios tecnológicos y visitas de campo incrementando los niveles de rentabilidad.

**Objetivos específicos.**

- a. Identificar los medios que se utilizarán para agilizar las cobranzas.
- b. Aplicar los instrumentos, incrementando los niveles de rentabilidad.

**Contenido.**

El proyecto consiste en el fortalecimiento de las gestiones de cobranzas que se realizan a los clientes que poseen saldos deudores con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, del catón Santa Elena; para esto se implementarán métodos como mensajes de texto, llamadas telefónicas, y si la situación persiste se

realizará las visitas a las personas pertinentes para efectuar el respectivo cobro de las deudas.

Para la aplicación de estos métodos de cobranza, es necesario realizar el listado de las personas deudoras detallando su nombre, lugar de residencia, teléfono y correo electrónico (si lo posee) para así facilitar y agilizar el trabajo de las personas encargadas de realizar los cobros. Además, cada cobrador deberá obtener su implemento tecnológico para garantizar la eficacia de su labor.

### **Coordinación.**

La persona que se encargará de la coordinación serán los Oficiales de crédito, el cual designará a los colaboradores idóneos en la ejecución de las actividades establecidas.

### **Recursos.**

Los recursos a destinar en la ejecución del proyecto será:

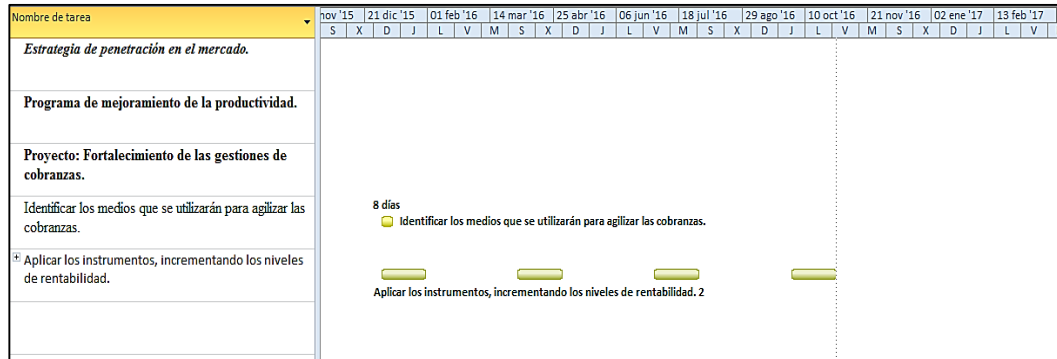
- Equipos tecnológicos.
- Útiles de oficina.
- Recurso humano.
- Recurso monetario.

Para mayor información de los recursos a destinar, dirigirse al anexo 13.

### **Fecha de ejecución.**

La fecha que se llevará a cabo el proyecto, será en el mes de Enero, Abril, Julio y Octubre de cada año.

## GRÁFICO N° 25 Cronograma del proyecto de fortalecimiento de las gestiones de cobranzas.



**Fuente:** Cronograma del proyecto de fortalecimiento de las gestiones de cobranzas.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

### Programa de marketing.

**Proyecto:** Incremento de los servicios publicitarios a través de los diversos medios de comunicación.

### Objetivo general.

Incrementar los servicios publicitarios, mediante la aplicación de diversos medios de comunicación obteniendo mayor número de clientes.

### Objetivos específicos.

- Establecer los medios de comunicación que se utilizarán.
- Diseñar las estrategias publicitarias a implementar.
- Aplicar la publicidad, atrayendo a mayor número de clientes.

### Contenido.

El proyecto consiste en diseñar los instrumentos publicitarios que se aplicarán para atraer a mayor número de clientes acrecentando los indicadores de

rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

### **Entorno institucional.**

#### **Análisis de clientes.**

Los clientes, desde la perspectiva de crédito se clasifican en: las organizaciones productivas rurales y urbanas, pequeños comerciantes, productores agrícolas y ganaderos y PYMES. Mientras que desde la perspectiva de captaciones, los clientes se clasifican en: jubilados, migrantes, empleados públicos y privados, pequeños comerciantes, PYMES y transportistas.

#### **Percepción de los clientes.**

Es importante poseer una imagen institucional impecable, ya que hoy en día, los clientes buscan cooperativas de ahorro y crédito que les brinden la solidaridad y seguridad que ellos necesitan para su superación económica.

#### **Estrategias de marketing.**

**Producto:** En este caso, por ser una cooperativa de ahorro y crédito, brinda productos y servicios financieros y sociales tales como: ahorros, créditos, servicios virtuales, JAMigrantes, solidarios, recaudaciones y pagos, y facilidades; los que a la vez desprenden una serie de prestaciones para los clientes.

**Precio:** Con respecto a la estrategia de precios, se aplica los valores monetarios que se aplican en las transacciones, las cuales serán las adecuadas para que el cliente se sienta a gusto con los servicios recibidos.

A continuación, se muestran los precios de los productos y servicios financieros y sociales de la Cooperativa:

### CUADRO N° 26 Costo de los servicios de ahorros.

| Ahorros.                                | Costo del servicio  |
|---|---|
| a) Ahorros a la vista.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de interés 4% sobre saldos</li> <li>• Costo de retiro en cheque \$1</li> <li>• Costo de reposición de libreta por pérdida o robo \$1</li> <li>• Costo de estuche \$0,50</li> </ul> <p>• En caso de que algún cheque no se efectivice y sea protestado el banco emisor cobrará un valor de \$2.79 (Incluido IVA). El valor establecido se debitará de la cuenta de ahorros del socio.</p>  |
| b) Certificado de depósito.             | <p>La Cooperativa retendrá el 2% de los intereses ganados en el Certificado de depósitos, por impuesto a la renta. Se exonera el pago del impuesto a la renta cuando el plazo del certificado sea mayor o igual a los 365 días, y el socio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) No tenga créditos vigentes</li> <li>b) No sea garante de ningún crédito vigente</li> <li>c) No sea representante de una organización de hecho que tenga créditos vigentes.</li> </ul> |
| c) Mi alcancía segura.                  | <p>Mi Gran Alcancía ( mayor a 5 años) Tasa 8,5%<br/>Mi Pequeña Alcancía (desde 1 hasta 5 años) Tasa 8%</p>  |
| d) Transferencias bancarias nacionales. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En ventanilla a cuentas de otras instituciones financieras \$1,00</li> <li>• Desde la JAWeb \$ 0,50</li> </ul>   |
| e) SPI (Servicio de pagos)              | Cero costos del servicio para el socio  |

**Fuente:** Costo de los servicios de ahorros.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

### CUADRO N° 27 Costo de los servicios de créditos.

| Créditos.                  | Costo del servicio  |
|----------------------------|---|
| a) Crédito ordinario.      | Ordinario - Tasa 12,77 %  |
| b) Crédito sin ahorro.     | Microcrédito y consumo - Tasa del 15%   |
| c) Crédito emergente.      | Consumo - Extraordinario - Tasa 11,22%  |
| d) Crédito PYMES.          | Consumo - PYMES - Tasa 11%  |
| e) Fondos administrativos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de Interés pasiva estará determinada por la tasa promedio ponderada de captaciones.</li> <li>• La tasa de interés de los créditos está sujeta a la tabla de créditos vigentes en la Cooperativa.</li> </ul> |

**Fuente:** Costo de los servicios de créditos.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

### CUADRO N° 28 Costo de los servicios virtuales.

| Servicios virtuales.    | Costo del servicio  |
|-------------------------|---|
| a) JAWeb.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• \$0.50 por Transferencias a bancos</li> <li>• \$0.50 pagos de tarjetas de crédito</li> <li>• Cero costo para el resto de transacciones</li> </ul>  |
| b) JA Tarjeta.          | <p>Tarjeta por 1era vez \$5<br/>Tarjeta Adicional \$5<br/>Reposición de tarjeta \$2<br/>Mantenimiento Anual \$1,85</p> <p><b>En los costos señalados está incluido el IVA 12%.</b></p>  |
| c) Cajeros automáticos. | <p><b>Para socios en los cajeros:</b></p> <p>Banred - Retiro \$0,50 - Consulta \$0,00 - Más comisión que cobre la institución<br/>Jardín Azuayo - Retiro \$0,00 - Consulta \$0,00 - Ninguno costo adicional<br/>Coonecta - Retiro \$0,39 - Consulta \$0,00 - Ninguno costo adicional<br/>Banco de Guayaquil - Retiro \$0,50 - Consulta \$0,35 - Ninguno costo adicional</p> <p><b>Para no socios en los cajeros:</b></p> <p>Banred - Retiro \$0,50 - Consulta \$0,00 - Más comisión que cobre la institución<br/>De Coonecta - Retiro \$0,39 - Consulta \$0,00 - Ninguno costo adicional<br/>De Banco de Guayaquil - Retiro \$0,30 - Consulta \$0,35 - Ninguno costo adicional<br/>Tarjeta de crédito nacional - Retiro \$1,00 - Consulta \$0,00 - Ninguno costo adicional<br/>Tarjeta de crédito internacional - Retiro \$1,50 - Consulta \$0,35 - Ninguno costo adicional</p> |

**Fuente:** Costo de los servicios virtuales.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

### CUADRO N° 29 Costo de los servicios de JAMigrante.

| JAMigrante.  | Costo del servicio   |
|--|--|
| a) Pago de giros.  | \$0.00 costo al socio y no socio.  |
| b) Envíos de giros Money Gram.   | <b>Envíos a: Perú y Ecuador:</b><br>De \$0 a \$100 = Costo \$3<br>y De \$100,01 en adelante = 3% sobre el monto  |
|  | <b>Envíos a: Colombia:</b><br>De \$0 a \$100 = Costo \$3,50<br>y De \$100,01 en adelante = 3.5% sobre el monto   |
|  | <b>Envíos: Resto del mundo:</b><br>De \$0,00 a \$100 = Costo \$4,90,<br>De \$101,01 a \$1.000 = 4,90% sobre el monto<br>y De \$1000,01 a \$1500,00 = 4 % sobre el monto.   |
| El Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) corresponde al 5% sobre el excedente de \$1.000,00 acumulado por quincena. Este impuesto es calculado por el sistema automáticamente. |  |
| c) Transferencias bancarias hacia y desde el extranjero.   | \$35 América + 5% ISD sobre el monto total de la transferencia que se envía.<br>• \$50 Resto del Mundo + 5% ISD sobre el monto total de la transferencia que se envía.   |
| <b>Solidarios.</b>   |  |
| a) Fondo mortuario.  | La Cooperativa paga por el Fondo mortuario el 0,25 por mil mensual del total en Riesgo. Cero costo para el socio   |
| b) Seguros de desgravamen.   | La Tasa de la prima a pagar es del 0,2115 por mil sobre la cartera vigente para créditos a socios de 18 años cumplidos hasta los 70 años cumplidos y de 0,4230 por mil para el grupo cuya edad cae desde el primer día del mes subsiguiente al mes del cumpleaños 70 hasta los 81 años cumplidos. A esta tasa se le agregará el 3,5% para la SBS y el 0,50% al seguro social campesino. Los valores para el IESS y SC se calculan sobre el valor de la prima a pagar. La prima se paga por períodos anticipados mensuales. |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

### CUADRO N° 30 Costo de los servicios de JAMigrante.

| Recaudaciones y pagos.   | Costo del servicio  |
|--|---|
| a) BDH (Bono de Desarrollo Humano).                                | \$0 costo para el beneficiario del servicio.  |
| b) Convenios locales para recaudación.                             | <b>Institución Privada</b><br>Prestataria de Servicios Sociales - Valor Recaudación en Ventanilla USD 0.00 - Valor Recaudación a través de Débito Automático USD 0.00   |
|  | Prestataria de Servicios Suntuarios - Valor Recaudación en Ventanilla Mínimo USD 0.10 - Valor Recaudación a través de Débito Automático Mínimo 0.05   |
| c) Recaudaciones CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones). | \$0 costo para el socio y no socio por pago en ventanilla o débito automático.  |
| d) Recaudaciones de Empresa Eléctrica Regional Centro Sur.         | <b>Por débito automático:</b><br>• \$0.20 por planilla pagada, valor que se cobra al socio mediante débito automático de su cuenta luego de efectuado el cobro de la planilla.  |
|  | <b>En ventanilla:</b><br>• \$0.00 costo al socio o no socio.  |
| e) Recaudaciones de OTECEL (Movistar).                             | Sin costo para el socio.  |
| f) Recaudaciones RISE.   | Comisión por recaudación en ventanilla es de \$0.40, que paga el socio o no socio.  |
| g) Matriculación Vehicular.  | Comisión por recaudación en ventanilla es de \$0.60, que paga el socio o no socio.  |
| h) Cobro del SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito).  | • El valor de la prima a pagar por el aseguramiento del vehículo depende de varios factores determinados por el FONSAT y que es calculado automáticamente por el sistema.   |
|  | • El valor de la prima a pagar por el SOAT no varía entre aseguradoras.   |
|  | • El costo por reemplazo a partir del siguiente día de emisión será de \$0,50.  |
| i) Recaudaciones de entidades del sector público.                  | En caso que se acuerde una comisión a cobrar por las recaudaciones, éstas las asumirá el usuario o la Entidad del Sector Público, con un valor que variará de acuerdo a lo convenido con la Entidad del Sector Público. |
| j) Recaudaciones etapa.  | \$0.00 costo al socio y no socio.   |
| k) Servipagos.   | IESS 0,00   |
|  | SRI 0,60  |
|  | CNEL 0,50   |
|  | TV Cable 0,00   |
|  | Facturas Movistar 0,00  |
|  | Facturas Claro 0,60   |
|  | Yanbal 0,00   |
|  | Belcorp (Esika, L'bel, Cyzone) 0,00   |
|  | Avon 0,00   |
|  | Oriflame 0,00   |
|  | Giros 0,00  |
|  | Directv Postpago 0,00   |
|  | Directv Prepago 0,00  |
| Ecuadortelecom 0,00  |   |
| Citaciones ANT 0,00  |   |

**Fuente:** Costo de los servicios de JAMigrante.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

### CUADRO N° 31 Costo de los servicios Facilidades.

| Facilidades.          | Costo del servicio                      |
|-----------------------|---|
| a) Canje de efectivo. | No existe ningún costo por el servicio. |

**Fuente:** Costo de los servicios Facilidades.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Plaza:** La ubicación de la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se encuentra en la parte urbana del cantón Santa Elena lo que permite que las personas que se encuentran en los cantones vecinos y los que residen en la parte rural del cantón mencionado, puedan acudir con facilidad a las instalaciones.

**Publicidad:** En cuanto a las estrategias que se implementarán tenemos:

- a) **Anuncios en medios de comunicación:** Se realizará una propaganda en la radio para así dar a conocer los servicios que ofrece la Cooperativa.
- b) **Entrega de volantes:** Se designará a un grupo de personas internas o externas a la Cooperativa, para la distribución de las hojas volantes.

### IMAGEN N° 6 Volantes para la Cooperativa.



**Fuente:** Volantes para la Cooperativa.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.



## Coordinación.

La persona que se encargará de la coordinación serán los Oficiales de crédito, el cual designará a los colaboradores idóneos en la ejecución de las actividades establecidas.

## Recursos.

Los recursos a destinar en la ejecución del proyecto será:

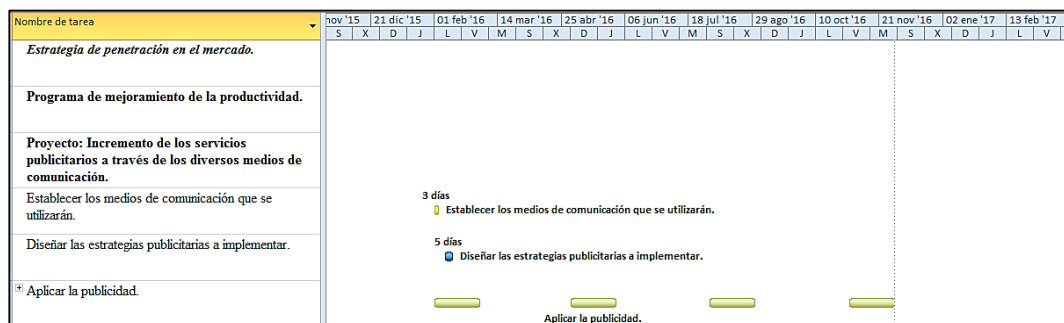
- Equipos tecnológicos.
- Útiles de oficina.
- Recurso humano.
- Recurso monetario.

Para mayor información de los recursos a destinar, dirigirse al anexo 13.

## Fecha de ejecución.

La fecha que se llevará a cabo el proyecto, será en el mes de Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre de cada año.

**GRÁFICO N° 26** Cronograma del proyecto de incremento de los servicios publicitarios.



**Fuente:** Cronograma del proyecto de incremento de los servicios publicitarios.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

## **Estrategia de integración hacia atrás.**

### **Programa de alianzas estratégicas.**

**Proyecto:** Realización de convenios con entidades públicas y privadas para incrementar captaciones.

#### **Objetivo general.**

Establecer convenios con entidades públicas y privadas, mediante alianzas estratégicas incrementando el nivel de captaciones de la Cooperativa.

#### **Objetivos específicos.**

- Establecer las captaciones que se buscan para el desarrollo de la Cooperativa.
- Identificar a las entidades públicas y privadas que realizarán las captaciones.
- Realizar el convenio con las instituciones concediendo créditos cuando estos lo requieran.

#### **Contenido.**

El proyecto consiste en el establecimiento de convenios con empresas públicas y privadas existentes en el entorno, con el propósito de aumentar el nivel de captaciones que recibe la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

Para esto, se implementará una base de datos de las empresas que estén de acuerdo con el convenio, ofreciéndoles beneficios como la obtención de créditos inmediatos.

En el siguiente cuadro, se muestra la información que será recolectada para cumplir con dicho objetivo:



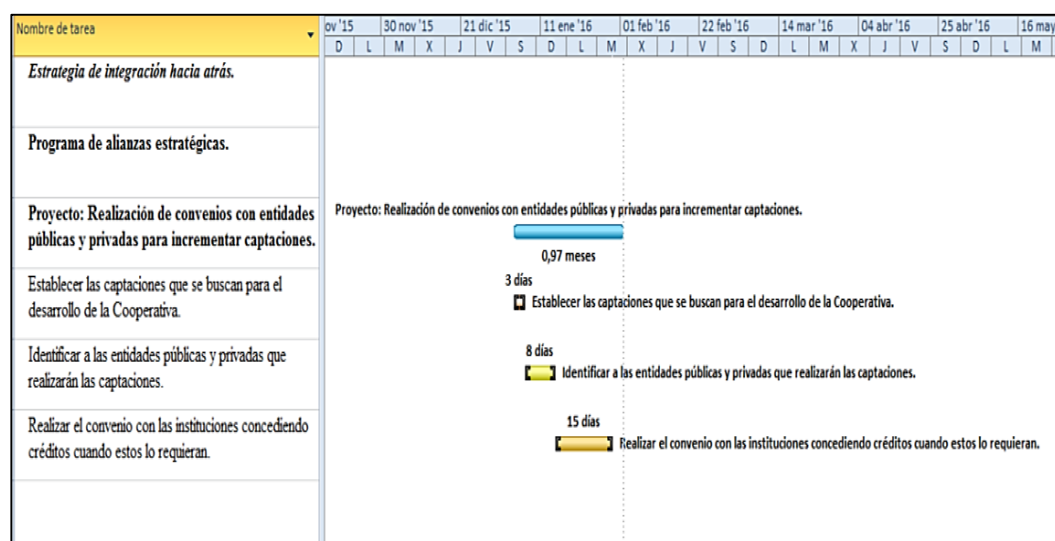
- Equipos tecnológicos.
- Útiles de oficina.
- Recurso humano.
- Recurso monetario.

Para mayor información de los recursos a destinar, dirigirse al anexo 13.

### Fecha de ejecución.

La fecha que se llevará a cabo el proyecto, será en el mes de Enero de cada año.

**GRÁFICO N° 27** Cronograma del proyecto de realización de convenios con entidades públicas y privadas.



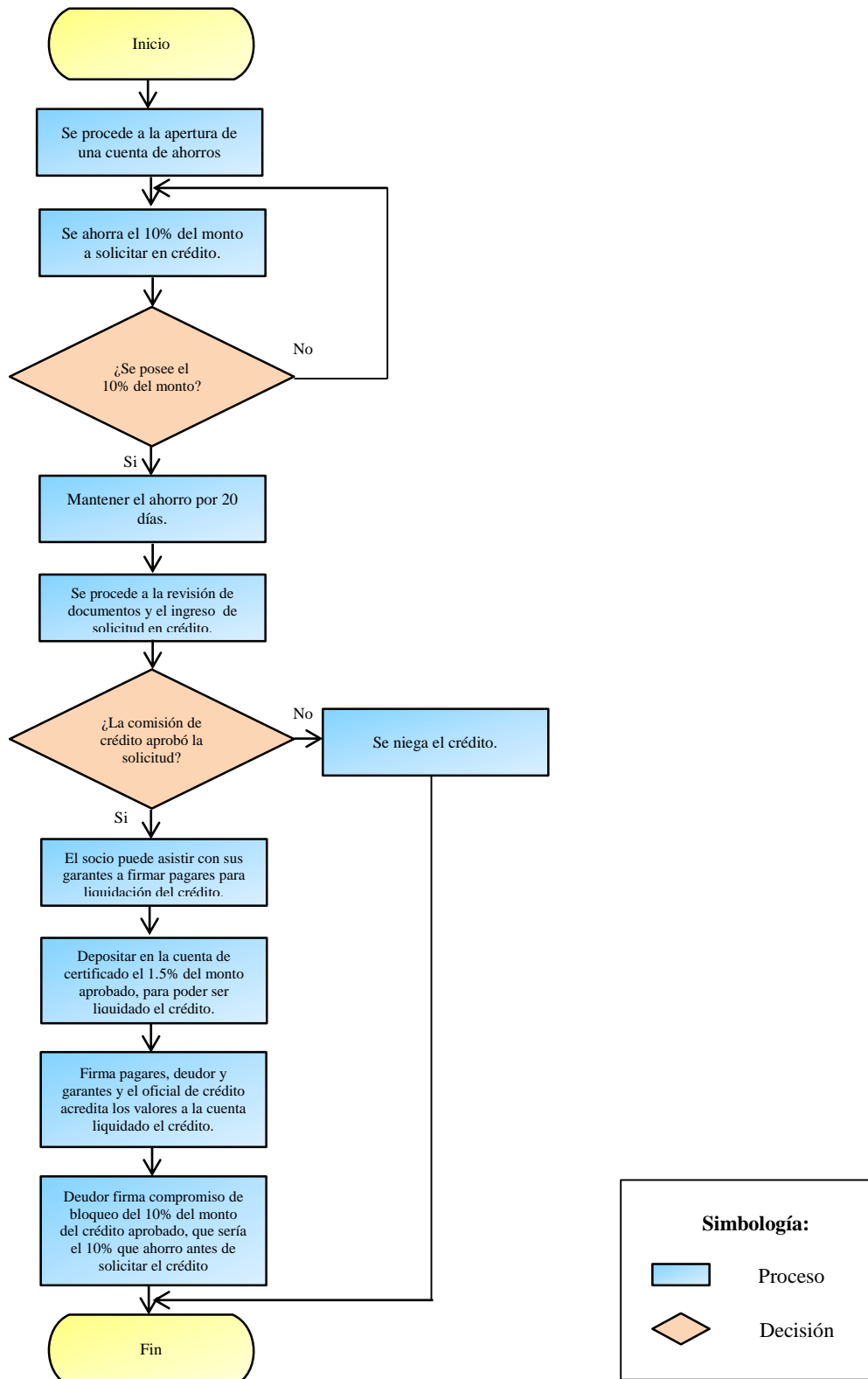
**Fuente:** Cronograma del proyecto de realización de convenios con entidades públicas y privadas.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

### 4.5.5.2. Procedimientos.

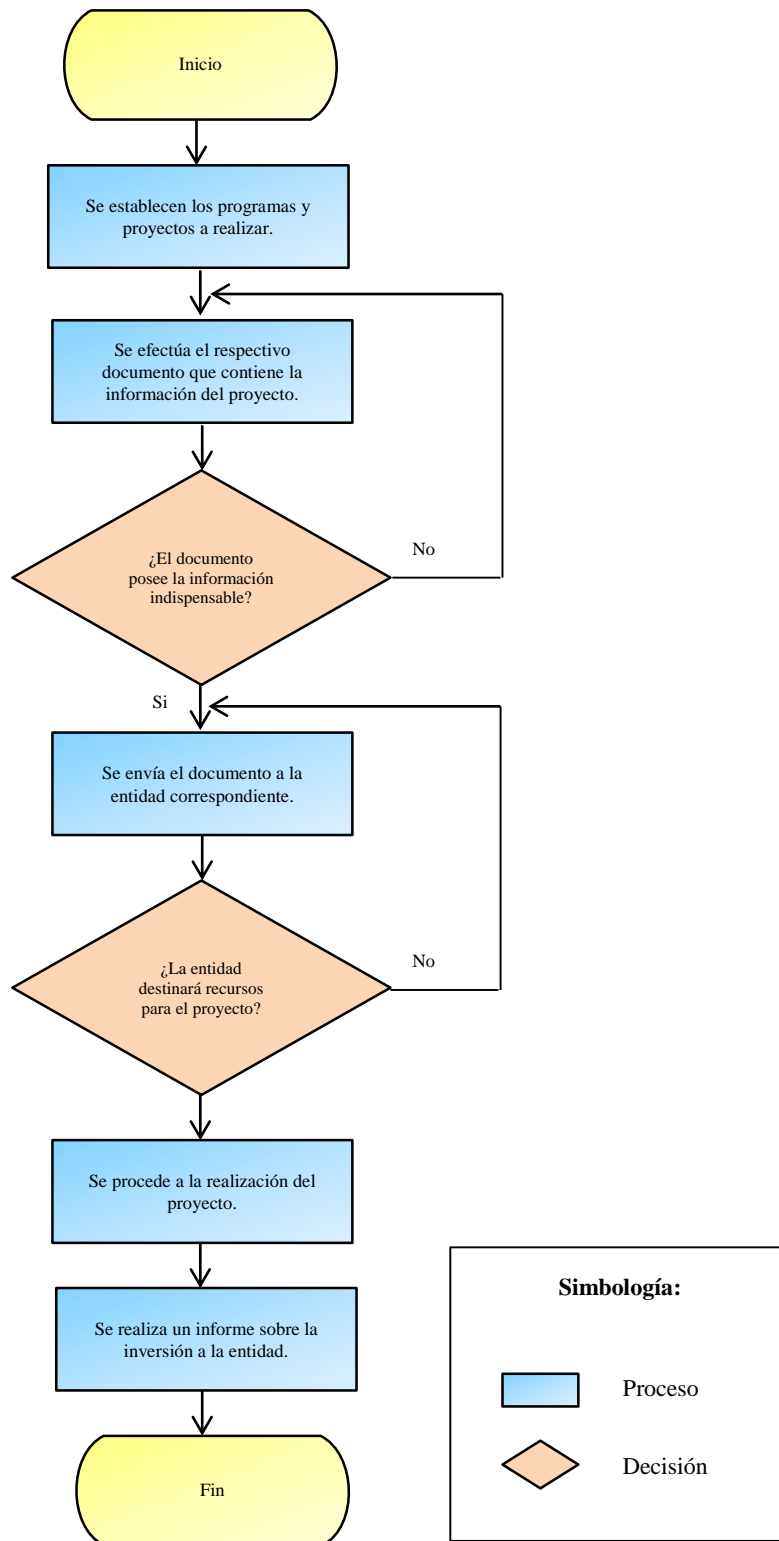
En los siguientes gráficos, se detallarán los procedimientos que se aplica en la atención al cliente y la que se aplicará para realizar las gestiones de varios de los proyectos estipulados para que los colaboradores alcancen la eficacia y eficiencia en sus puestos de trabajo.

**GRÁFICO N° 28** Procedimiento de atención al cliente de la Cooperativa.



**Fuente:** Procedimiento de atención al cliente de la Cooperativa.  
**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**GRÁFICO N° 29** Procedimiento de las gestiones de la Cooperativa.



**Fuente:** Procedimiento de las gestiones de la Cooperativa.  
**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

### 4.5.5.3. Seguimiento y control.

Para realizar el respectivo seguimiento y control, se plantea el siguiente Balance Scorecard dirigido a la Cooperativa:

**CUADRO N° 33** Balance Scorecard de la Cooperativa.

| BSC destinado a la la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena. |  |  |   |  |       |                   |      |      |      |      |            |      |      |      |      |
|---|--|--|---|--|-------|-------------------|------|------|------|------|------------|------|------|------|------|
| Perspectiva   | Objetivos estratégicos                               | Indicadores de resultados                          | Indicadores impulsores                      | Iniciativas estratégicas   | Metas | Cumplimiento real |      |      |      |      | Alineación |      |      |      |      |
|   |  |  |   |  |       | 2016              | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2016       | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Financiera  | Incrementar el nivel de rentabilidad.                | % de utilidad neta.                                | Utilidad año actual / Utilidad año anterior | Fortalecer las gestiones de cobranzas (mensajes de texto, llamadas telefónicas, visitas de campo).   | 10%   |                   |      |      |      |      |            |      |      |      |      |
|   | Aumentar el nivel de captaciones.                    | % de captaciones brindadas por empresas            | # de captaciones recibidas                  | Realizar convenios con entidades públicas y privadas para incrementar captaciones y conceder créditos a los mismos.  | 10%   |                   |      |      |      |      |            |      |      |      |      |
| Clientes  | Incrementar el nivel de aceptación del cliente.      | % de visitas de los clientes.                      | # de clientes que acuden al día.            | Incrementar los servicios publicitarios a través de los diversos medios de comunicación.   | 8%    |                   |      |      |      |      |            |      |      |      |      |
| Proceso interno   | Mejorar el proceso del servicio.                     | % de procesos de atención al cliente.              | # de servicios concluidos con éxito.        | Implementar turnos electrónicos, incrementando los niveles de atención.  | 8%    |                   |      |      |      |      |            |      |      |      |      |
| Aprendizaje y crecimiento   | Incrementar los socios que conforman la Cooperativa. | # de personas que solicitan convertirse en socios. | # de socios de la cooperativa.              | Acercar los diversos servicios que se ofrecen hasta los sectores rurales de la provincia, ofreciendo las facilidades para convertirse en socios de la misma. | 8%    |                   |      |      |      |      |            |      |      |      |      |
|   | Renovar las instalaciones de la Cooperativa.         | % de participación en el mercado.                  | # de remodelaciones realizadas.             | Realizar remodelaciones de las oficinas de la cooperativa.   | 6%    |                   |      |      |      |      |            |      |      |      |      |

Fuente: Balance Scorecard de la Cooperativa.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

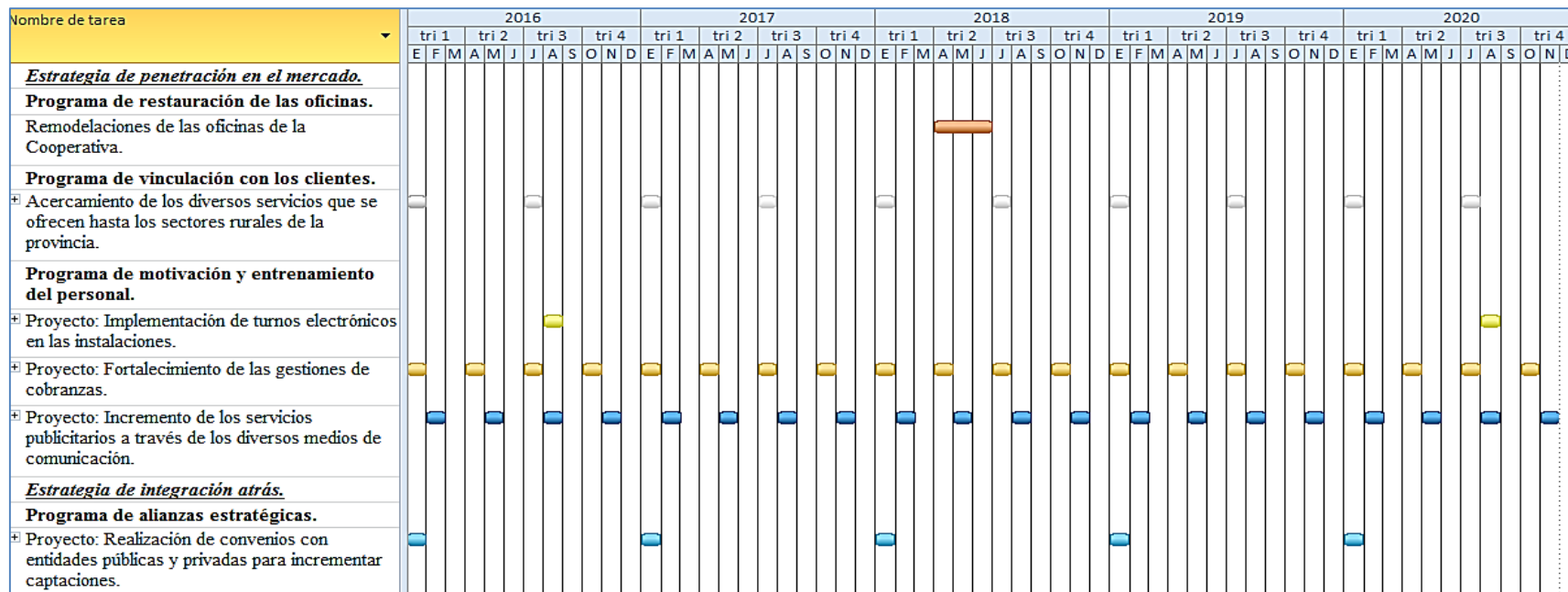




#### 4.5.6.2. Cronograma.

En el gráfico que se muestra a continuación se detalla los programas y proyectos que se desarrollarán a lo largo de la planeación estratégica, destacando su tiempo de ejecución:

**GRÁFICO N° 30** Cronograma de la Cooperativa.



Fuente: Cronograma de la Cooperativa.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

#### 4.5.6.3. Presupuesto.

Para el cálculo de la inversión que se necesita para la ejecución de los proyectos, se plantea el siguiente presupuesto:

**CUADRO N° 35** Presupuesto general de la Cooperativa.

| Concepto  | 2016             | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Estrategia de penetración en el mercado.</b>   |                  |             |             |             |             |
| <b>Programa de restauración de las oficinas.</b>  |                  |             |             |             |             |
| Proyecto: Remodelaciones de las oficinas de la Cooperativa.   |                  |             |             | \$ 4.362,90 |             |
| <b>Programa de vinculación con los clientes.</b>  |                  |             |             |             |             |
| Proyecto: Acercamiento de los diversos servicios que se ofrecen hasta los sectores rurales de la provincia. | \$ 589,20        | \$ 677,20   | \$ 736,90   | \$ 736,90   | \$ 795,60   |
| <b>Programa de mejoramiento de la productividad.</b>  |                  |             |             |             |             |
| Proyecto: Implementación de turnos electrónicos en las instalaciones.                                       | \$ 905,00        |             |             |             | \$ 955,00   |
| Proyecto: Fortalecimiento de las gestiones de cobranzas.  | \$ 677,50        | \$ 677,50   | \$ 757,50   | \$ 757,50   | \$ 855,00   |
| <b>Programa de marketing.</b>   |                  |             |             |             |             |
| Proyecto: Incremento de los servicios publicitarios a través de los diversos medios de comunicación.        | \$ 895,00        | \$ 895,00   | \$ 930,00   | \$ 930,00   | \$ 960,00   |
| <b>Estrategia de integración hacia atrás.</b>   |                  |             |             |             |             |
| <b>Programa de alianzas estratégicas.</b>   |                  |             |             |             |             |
| Proyecto: Realización de convenios con entidades públicas y privadas para incrementar captaciones.          | \$ 244,80        | \$ 245,50   | \$ 265,50   | \$ 265,50   | \$ 283,00   |
| <b>TOTAL</b>  | \$ 3.311,50      | \$ 2.495,20 | \$ 2.689,90 | \$ 7.052,80 | \$ 3.848,60 |
| <b>TOTAL ACUMULADO 2016 - 2020</b>  | <b>19.398,00</b> |             |             |             |             |

**Nota:** Queda a criterio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena, la realización de los proyectos según la disposición de los recursos y la autogestión realizada por los mismos.

**Fuente:** Presupuesto general de la Cooperativa.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

Para mayor información, dirigirse al anexo 13.

#### 4.5.6.4. Planeación financiera.

En los cuadros presentados a continuación, se detalla la planeación financiera:

**CUADRO N° 36 Balance general 2016-2018 de la Cooperativa.**

| DESCRIPCION  | 2016                    | 2017                    | 2018                    |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>ACTIVOS</b>   |                         |                         |                         |
| <b>FONDOS DISPONIBLES</b>  | <b>\$ 314.086,89</b>    | <b>\$ 329.791,23</b>    | <b>\$ 346.280,80</b>    |
| Caja   | \$ 314.086,89           | \$ 329.791,23           | \$ 346.280,80           |
| Bancos y otras instituciones financieras                               | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Efectos de cobro inmediato   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>INVERSIONES</b>   | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| Disponibles para la venta de entidades del sector privado              | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| De disponibilidad restringida  | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (Provisión para inversiones)   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>CARTERA DE CREDITOS</b>   | <b>\$ 27.561.425,11</b> | <b>\$ 28.939.496,37</b> | <b>\$ 30.386.471,18</b> |
| Cartera de créditos comercial por vencer                               | \$ 467.600,01           | \$ 490.980,01           | \$ 515.529,01           |
| Cartera de créditos de consumo por vencer                              | \$ 14.627.070,86        | \$ 15.358.424,40        | \$ 16.126.345,62        |
| Cartera de créditos de vivienda por vencer                             | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Cartera de créditos para la microempresa por vencer                    | \$ 12.785.289,24        | \$ 13.424.553,70        | \$ 14.095.781,39        |
| Cartera de créditos Comercial que no devenga intereses                 | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Cartera de créditos de Consumo que no devenga intereses                | \$ 361.471,59           | \$ 379.545,17           | \$ 398.522,43           |
| Cartera de créditos para la Microempresa que no devenga intereses      | \$ 318.879,96           | \$ 334.823,96           | \$ 351.565,16           |
| Cartera de créditos Comercial Vencida                                  | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Cartera de Créditos de Consumo Vencida                                 | \$ 147.227,99           | \$ 154.589,39           | \$ 162.318,86           |
| Cartera de Credito para la microempresa Vencida                        | \$ 164.907,92           | \$ 173.153,32           | \$ 181.810,98           |
| (Provisiones para créditos incobrables)                                | \$ (1.311.022,46)       | \$ (1.376.573,58)       | \$ (1.445.402,26)       |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>  | <b>\$ 277.812,29</b>    | <b>\$ 291.702,90</b>    | <b>\$ 306.288,05</b>    |
| Intereses por cobrar de inversiones                                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Intereses por cobrar de cartera de créditos                            | \$ 277.755,29           | \$ 291.643,05           | \$ 306.225,21           |
| Inversiones vencidas   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Pagos por cuenta de clientes   | \$ 20.584,64            | \$ 21.613,87            | \$ 22.694,57            |
| Cuentas por cobrar varias  | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (Provisión para cuentas por cobrar)                                    | \$ (20.527,64)          | \$ (21.554,02)          | \$ (22.631,72)          |
| <b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>  | <b>\$ 1.236.275,88</b>  | <b>\$ 1.298.089,67</b>  | <b>\$ 1.362.994,16</b>  |
| Terrenos   | \$ 72.900,00            | \$ 76.545,00            | \$ 80.372,25            |
| Edificios  | \$ 1.020.635,08         | \$ 1.071.666,83         | \$ 1.125.250,18         |
| Construcciones y remodelaciones en curso                               | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Muebles, enseres y equipos de oficina                                  | \$ 96.258,36            | \$ 101.071,28           | \$ 106.124,84           |
| Equipos de computación   | \$ 162.118,16           | \$ 170.224,07           | \$ 178.735,27           |
| Unidades de transporte   | \$ 36.978,45            | \$ 38.827,37            | \$ 40.768,74            |
| Otros  | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (Depreciación acumulada)   | \$ (152.614,17)         | \$ (160.244,88)         | \$ (168.257,12)         |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>   | <b>\$ 25.024,96</b>     | <b>\$ 26.276,21</b>     | <b>\$ 27.590,02</b>     |
| Inversiones en acciones y participaciones                              | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Gastos y pagos anticipados   | \$ 22.604,48            | \$ 23.734,70            | \$ 24.921,44            |
| Gastos diferidos   | \$ (0,01)               | \$ (0,01)               | \$ (0,01)               |
| Materiales, mercaderías e insumos                                      | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Transferencias internas  | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Otros  | \$ 2.444,94             | \$ 2.567,19             | \$ 2.695,55             |
| (Provisión para otros activos irre recuperables)                       | \$ (24,45)              | \$ (25,67)              | \$ (26,96)              |
| <b>TOTAL ACTIVOS:</b>  | <b>\$ 29.414.625,13</b> | <b>\$ 30.885.356,39</b> | <b>\$ 32.429.624,21</b> |
| <b>PASIVOS</b>   |                         |                         |                         |
| <b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>                                     | <b>\$ 18.140.919,10</b> | <b>\$ 19.047.965,06</b> | <b>\$ 20.000.363,31</b> |
| Depósitos a la vista   | \$ 12.856.637,27        | \$ 13.499.469,13        | \$ 14.174.442,59        |
| Depósitos a plazo  | \$ 5.016.375,01         | \$ 5.267.193,76         | \$ 5.530.553,45         |
| Depósitos Restringidos   | \$ 267.906,82           | \$ 281.302,16           | \$ 295.367,27           |
| <b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>   | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| Giros, transferencias y cobranzas por pagar                            | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>CUENTAS POR PAGAR</b>   | <b>\$ 136.589,95</b>    | <b>\$ 143.419,45</b>    | <b>\$ 150.590,42</b>    |
| Intereses por pagar  | \$ 117.152,86           | \$ 123.010,50           | \$ 129.161,03           |
| Obligaciones patronales  | \$ 17.179,63            | \$ 18.038,61            | \$ 18.940,54            |
| Retenciones  | \$ 1.135,71             | \$ 1.192,50             | \$ 1.252,12             |
| Contribuciones, impuestos y multas                                     | \$ 318,96               | \$ 334,91               | \$ 351,65               |
| Provisiones para operaciones contingentes                              | \$ 66,50                | \$ 69,83                | \$ 73,32                |
| Cuentas por pagar varias   | \$ 736,29               | \$ 773,10               | \$ 811,76               |
| <b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>  | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| Obligaciones con instituciones financieras del exterior                | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Obligaciones con entidades financieras del sector público              | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Obligaciones con organismos multilaterales                             | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>OTROS PASIVOS</b>   | <b>\$ 9.107.103,96</b>  | <b>\$ 9.562.459,16</b>  | <b>\$ 10.040.582,12</b> |
| Fondos en administración   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Transferencias internas  | \$ 9.101.211,53         | \$ 9.556.272,11         | \$ 10.034.085,71        |
| Otros  | \$ 5.892,43             | \$ 6.187,05             | \$ 6.496,40             |
| <b>TOTAL PASIVOS:</b>  | <b>\$ 27.384.613,01</b> | <b>\$ 28.753.843,66</b> | <b>\$ 30.191.535,84</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>  |                         |                         |                         |
| <b>CAPITAL SOCIAL</b>  | <b>\$ 755.764,64</b>    | <b>\$ 793.552,87</b>    | <b>\$ 833.230,52</b>    |
| Aportes de socios  | \$ 755.764,64           | \$ 793.552,87           | \$ 833.230,52           |
| <b>RESERVAS</b>  | <b>\$ 697.911,19</b>    | <b>\$ 732.806,75</b>    | <b>\$ 769.447,09</b>    |
| Legales  | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Especiales   | \$ 697.911,19           | \$ 732.806,75           | \$ 769.447,09           |
| Por resultados no operativos   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>                                     | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| Donaciones   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Otros  | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>                                       | <b>\$ 400,00</b>        | <b>\$ 420,00</b>        | <b>\$ 441,00</b>        |
| Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros                 | \$ 400,00               | \$ 420,00               | \$ 441,00               |
| Superávit por valuaciones - Valuac. de inversiones en instrum. financ. | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>RESULTADOS</b>  | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| Utilidades o excedentes acumulados                                     | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Utilidad del ejercicio   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (Pérdida del ejercicio)  | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>TOTAL PATRIMONIO:</b>   | <b>\$ 1.454.075,83</b>  | <b>\$ 1.526.779,62</b>  | <b>\$ 1.603.118,60</b>  |
| <b>RESULTADO OPERATIVO:</b>  | <b>\$ 575.936,29</b>    | <b>\$ 604.733,10</b>    | <b>\$ 634.969,76</b>    |
| <b>TOTAL GENERAL:</b>  | <b>\$ 29.414.625,13</b> | <b>\$ 30.885.356,39</b> | <b>\$ 32.429.624,21</b> |

Fuente: Balance general 2016-2018 de la Cooperativa.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**CUADRO N° 37 Balance general 2019-2020 de la Cooperativa.**

| DESCRIPCION  | 2019                    | 2020                    |
|--|-------------------------|-------------------------|
| <b>ACTIVOS</b>   |                         |                         |
| <b>FONDOS DISPONIBLES</b>  | <b>\$ 363.594,84</b>    | <b>\$ 381.774,58</b>    |
| Caja   | \$ 363.594,84           | \$ 381.774,58           |
| Bancos y otras instituciones financieras                               | \$ -                    | \$ -                    |
| Efectos de cobro inmediato   | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>INVERSIONES</b>   | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| Disponibles para la venta de entidades del sector privado              | \$ -                    | \$ -                    |
| De disponibilidad restringida  | \$ -                    | \$ -                    |
| (Provisión para inversiones)   | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>CARTERA DE CREDITOS</b>   | <b>\$ 31.905.794,74</b> | <b>\$ 33.501.084,48</b> |
| Cartera de créditos comercial por vencer                               | \$ 541.305,46           | \$ 568.370,73           |
| Cartera de créditos de consumo por vencer                              | \$ 16.932.662,90        | \$ 17.779.296,05        |
| Cartera de créditos de vivienda por vencer                             | \$ -                    | \$ -                    |
| Cartera de créditos para la microempresa por vencer                    | \$ 14.800.570,46        | \$ 15.540.598,98        |
| Cartera de créditos Comercial que no devenga intereses                 | \$ -                    | \$ -                    |
| Cartera de créditos de Consumo que no devenga intereses                | \$ 418.448,55           | \$ 439.370,98           |
| Cartera de créditos para la Microempresa que no devenga intereses      | \$ 369.143,41           | \$ 387.600,58           |
| Cartera de créditos Comercial Vencida                                  | \$ -                    | \$ -                    |
| Cartera de Créditos de Consumo Vencida                                 | \$ 170.434,80           | \$ 178.956,54           |
| Cartera de Credito para la microempresa Vencida                        | \$ 190.901,53           | \$ 200.446,61           |
| (Provisiones para créditos incobrables)                                | \$ (1.517.672,38)       | \$ (1.593.555,99)       |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>  | <b>\$ 321.602,45</b>    | <b>\$ 337.682,57</b>    |
| Intereses por cobrar de inversiones                                    | \$ -                    | \$ -                    |
| Intereses por cobrar de cartera de créditos                            | \$ 321.536,47           | \$ 337.613,29           |
| Inversiones vencidas   | \$ -                    | \$ -                    |
| Pagos por cuenta de clientes   | \$ 23.829,29            | \$ 25.020,76            |
| Cuentas por cobrar varias  | \$ -                    | \$ -                    |
| (Provisión para cuentas por cobrar)                                    | \$ (23.763,31)          | \$ (24.951,47)          |
| <b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>  | <b>\$ 1.431.143,87</b>  | <b>\$ 1.502.701,06</b>  |
| Terrenos   | \$ 84.390,86            | \$ 88.610,41            |
| Edificios  | \$ 1.181.512,68         | \$ 1.240.588,32         |
| Construcciones y remodelaciones en curso                               | \$ -                    | \$ -                    |
| Muebles, enseres y equipos de oficina                                  | \$ 111.431,08           | \$ 117.002,64           |
| Equipos de computación   | \$ 187.672,03           | \$ 197.055,64           |
| Unidades de transporte   | \$ 42.807,18            | \$ 44.947,54            |
| Otros  | \$ -                    | \$ -                    |
| (Depreciación acumulada)   | \$ (176.669,98)         | \$ (185.503,48)         |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>   | <b>\$ 28.969,52</b>     | <b>\$ 30.418,00</b>     |
| Inversiones en acciones y participaciones                              | \$ -                    | \$ -                    |
| Gastos y pagos anticipados   | \$ 26.167,51            | \$ 27.475,89            |
| Gastos diferidos   | \$ (0,01)               | \$ (0,01)               |
| Materiales, mercaderías e insumos                                      | \$ -                    | \$ -                    |
| Transferencias internas  | \$ -                    | \$ -                    |
| Otros  | \$ 2.830,32             | \$ 2.971,84             |
| (Provisión para otros activos irre recuperables)                       | \$ (28,30)              | \$ (29,72)              |
| <b>TOTAL ACTIVOS:</b>  | <b>\$ 34.051.105,42</b> | <b>\$ 35.753.660,69</b> |
| <b>PASIVOS</b>   |                         |                         |
| <b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>                                     | <b>\$ 21.000.381,47</b> | <b>\$ 22.050.400,55</b> |
| Depósitos a la vista   | \$ 14.883.164,72        | \$ 15.627.322,96        |
| Depósitos a plazo  | \$ 5.807.081,12         | \$ 6.097.435,18         |
| Depósitos Restringidos   | \$ 310.135,63           | \$ 325.642,41           |
| <b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>   | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| Giros, transferencias y cobranzas por pagar                            | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>CUENTAS POR PAGAR</b>   | <b>\$ 158.119,94</b>    | <b>\$ 166.025,94</b>    |
| Intereses por pagar  | \$ 135.619,08           | \$ 142.400,03           |
| Obligaciones patronales  | \$ 19.887,57            | \$ 20.881,95            |
| Retenciones  | \$ 1.314,73             | \$ 1.380,46             |
| Contribuciones, impuestos y multas                                     | \$ 369,24               | \$ 387,70               |
| Provisiones para operaciones contingentes                              | \$ 76,98                | \$ 80,83                |
| Cuentas por pagar varias   | \$ 852,35               | \$ 894,97               |
| <b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>  | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| Obligaciones con instituciones financieras del exterior                | \$ -                    | \$ -                    |
| Obligaciones con entidades financieras del sector público              | \$ -                    | \$ -                    |
| Obligaciones con organismos multilaterales                             | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>OTROS PASIVOS</b>   | <b>\$ 10.542.611,22</b> | <b>\$ 11.069.741,78</b> |
| Fondos en administración   | \$ -                    | \$ -                    |
| Transferencias internas  | \$ 10.535.790,00        | \$ 11.062.579,50        |
| Otros  | \$ 6.821,22             | \$ 7.162,29             |
| <b>TOTAL PASIVOS:</b>  | <b>\$ 31.701.112,64</b> | <b>\$ 33.286.168,27</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>  |                         |                         |
| <b>CAPITAL SOCIAL</b>  | <b>\$ 874.892,04</b>    | <b>\$ 918.636,64</b>    |
| Aportes de socios  | \$ 874.892,04           | \$ 918.636,64           |
| <b>RESERVAS</b>  | <b>\$ 807.919,44</b>    | <b>\$ 848.315,41</b>    |
| Legales  | \$ -                    | \$ -                    |
| Especiales   | \$ 807.919,44           | \$ 848.315,41           |
| Por resultados no operativos   | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>                                     | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| Donaciones   | \$ -                    | \$ -                    |
| Otros  | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>                                       | <b>\$ 463,05</b>        | <b>\$ 486,20</b>        |
| Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros                 | \$ 463,05               | \$ 486,20               |
| Superávit por valuaciones - Valuac. de inversiones en instrum. financ. | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>RESULTADOS</b>  | <b>\$ -</b>             | <b>\$ -</b>             |
| Utilidades o excedentes acumulados                                     | \$ -                    | \$ -                    |
| Utilidad del ejercicio   | \$ -                    | \$ -                    |
| (Pérdida del ejercicio)  | \$ -                    | \$ -                    |
| <b>TOTAL PATRIMONIO:</b>   | <b>\$ 1.683.274,53</b>  | <b>\$ 1.767.438,26</b>  |
| <b>RESULTADO OPERATIVO:</b>  | <b>\$ 666.718,25</b>    | <b>\$ 700.054,16</b>    |
| <b>TOTAL GENERAL:</b>  | <b>\$ 34.051.105,42</b> | <b>\$ 35.753.660,69</b> |

Fuente: Balance general 2019-2020 de la Cooperativa.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

**CUADRO N° 38 Estado de resultados 2016- 2018 de la Cooperativa.**

| DESCRIPCION  | 2016                   | 2017                   | 2018                   |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>INGRESOS</b>  |                        |                        |                        |
| <b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>                      | \$ 3.309.269,77        | \$ 3.474.733,26        | \$ 3.648.469,92        |
| Depósitos  | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| Intereses de cartera de créditos                           | \$ 3.309.269,77        | \$ 3.474.733,26        | \$ 3.648.469,92        |
| <b>COMISIONES GANADAS</b>                                  | \$ 321,50              | \$ 337,58              | \$ 354,45              |
| Avales   | \$ 321,50              | \$ 337,58              | \$ 354,45              |
| Otras  | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>UTILIDADES FINANCIERAS</b>                              | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| Ganancia en cambio   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| En valuación de inversiones                                | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>                              | \$ 21.949,80           | \$ 23.047,29           | \$ 24.199,65           |
| Otros servicios  | \$ 21.949,80           | \$ 23.047,29           | \$ 24.199,65           |
| <b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>                        | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| Dividendos por certificados de aportación                  | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                                      | \$ 42.974,35           | \$ 45.123,07           | \$ 47.379,22           |
| Utilidad en venta de bienes                                | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| Arrendamientos   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| Recuperaciones de activos financieros                      | \$ 10.912,50           | \$ 11.458,13           | \$ 12.031,03           |
| Otros  | \$ 32.061,85           | \$ 33.664,94           | \$ 35.348,19           |
| <b>TOTAL INGRESOS:</b>                                     | <b>\$ 3.374.515,42</b> | <b>\$ 3.543.241,19</b> | <b>\$ 3.720.403,25</b> |
| <b>GASTOS</b>  |                        |                        |                        |
| <b>INTERESES CAUSADOS</b>                                  | \$ 1.389.593,09        | \$ 1.459.072,74        | \$ 1.532.026,38        |
| Obligaciones con el público                                | \$ 816.638,84          | \$ 857.470,78          | \$ 900.344,32          |
| Obligaciones financieras                                   | \$ 78.338,39           | \$ 82.255,31           | \$ 86.368,07           |
| Otros intereses  | \$ 494.615,86          | \$ 519.346,65          | \$ 545.313,99          |
| <b>PERDIDAS FINANCIERAS</b>                                | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| En venta de activos productivos                            | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>PROVISIONES</b>   | \$ 260.779,30          | \$ 273.818,27          | \$ 287.509,18          |
| Inversiones  | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| Cartera de créditos  | \$ 258.251,59          | \$ 271.164,17          | \$ 284.722,38          |
| Cuentas por cobrar   | \$ 2.436,97            | \$ 2.558,82            | \$ 2.686,76            |
| Otros activos  | \$ 24,24               | \$ 25,45               | \$ 26,72               |
| Operaciones contingentes                                   | \$ 66,50               | \$ 69,83               | \$ 73,32               |
| <b>GASTOS DE OPERACION</b>                                 | \$ 985.057,51          | \$ 1.034.310,39        | \$ 1.086.025,90        |
| Gastos de personal   | \$ 329.689,59          | \$ 346.174,07          | \$ 363.482,77          |
| Honorarios   | \$ 44.827,30           | \$ 47.068,67           | \$ 49.422,10           |
| Servicios varios   | \$ 265.726,94          | \$ 279.013,29          | \$ 292.963,95          |
| Impuestos, contribuciones y multas                         | \$ 143.176,23          | \$ 150.335,04          | \$ 157.851,79          |
| Depreciaciones   | \$ 65.854,25           | \$ 69.146,96           | \$ 72.604,31           |
| Amortizaciones   | \$ 23.958,96           | \$ 25.156,91           | \$ 26.414,75           |
| Otros gastos   | \$ 111.824,24          | \$ 117.415,45          | \$ 123.286,22          |
| <b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>                             | \$ 209,88              | \$ 220,37              | \$ 231,39              |
| Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores | \$ 205,88              | \$ 216,17              | \$ 226,98              |
| Otros  | \$ 4,00                | \$ 4,20                | \$ 4,41                |
| <b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>               | \$ 162.939,35          | \$ 171.086,32          | \$ 179.640,63          |
| Participación a empleados                                  | \$ 75.490,73           | \$ 79.265,27           | \$ 83.228,53           |
| Impuesto a la renta  | \$ 87.448,62           | \$ 91.821,05           | \$ 96.412,10           |
| <b>TOTAL GASTOS:</b>                                       | <b>\$ 2.798.579,13</b> | <b>\$ 2.938.508,09</b> | <b>\$ 3.085.433,49</b> |
| <b>RESULTADO OPERATIVO:</b>                                | <b>\$ 575.936,29</b>   | <b>\$ 604.733,10</b>   | <b>\$ 634.969,76</b>   |

**Fuente:** Estado de resultados 2016- 2018 de la Cooperativa.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**CUADRO N° 39** Estado de resultados 2019- 2020 de la Cooperativa.

| DESCRIPCION  | 2019                   | 2020                   |
|--|------------------------|------------------------|
| <b>INGRESOS</b>  |                        |                        |
| <b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>                      | <b>\$ 3.830.893,42</b> | <b>\$ 4.022.438,09</b> |
| Depósitos  | \$ -                   | \$ -                   |
| Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores   | \$ -                   | \$ -                   |
| Intereses de cartera de créditos                           | \$ 3.830.893,42        | \$ 4.022.438,09        |
| <b>COMISIONES GANADAS</b>                                  | <b>\$ 372,18</b>       | <b>\$ 390,79</b>       |
| Avales   | \$ 372,18              | \$ 390,79              |
| Otras  | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>UTILIDADES FINANCIERAS</b>                              | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            |
| Ganancia en cambio   | \$ -                   | \$ -                   |
| En valuación de inversiones                                | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>                              | <b>\$ 25.409,64</b>    | <b>\$ 26.680,12</b>    |
| Otros servicios  | \$ 25.409,64           | \$ 26.680,12           |
| <b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>                        | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            |
| Dividendos por certificados de aportación                  | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                                      | <b>\$ 49.748,18</b>    | <b>\$ 52.235,59</b>    |
| Utilidad en venta de bienes                                | \$ -                   | \$ -                   |
| Arrendamientos   | \$ -                   | \$ -                   |
| Recuperaciones de activos financieros                      | \$ 12.632,58           | \$ 13.264,21           |
| Otros  | \$ 37.115,60           | \$ 38.971,38           |
| <b>TOTAL INGRESOS:</b>                                     | <b>\$ 3.906.423,41</b> | <b>\$ 4.101.744,58</b> |
| <b>GASTOS</b>  |                        |                        |
| <b>INTERESES CAUSADOS</b>                                  | <b>\$ 1.608.627,70</b> | <b>\$ 1.689.059,09</b> |
| Obligaciones con el público                                | \$ 945.361,54          | \$ 992.629,61          |
| Obligaciones financieras                                   | \$ 90.686,48           | \$ 95.220,80           |
| Otros intereses  | \$ 572.579,68          | \$ 601.208,67          |
| <b>PERDIDAS FINANCIERAS</b>                                | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            |
| En venta de activos productivos                            | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>PROVISIONES</b>   | <b>\$ 301.884,64</b>   | <b>\$ 316.978,87</b>   |
| Inversiones  | \$ -                   | \$ -                   |
| Cartera de créditos  | \$ 298.958,50          | \$ 313.906,42          |
| Cuentas por cobrar   | \$ 2.821,10            | \$ 2.962,15            |
| Otros activos  | \$ 28,06               | \$ 29,46               |
| Operaciones contingentes                                   | \$ 76,98               | \$ 80,83               |
| <b>GASTOS DE OPERACION</b>                                 | <b>\$ 1.140.327,20</b> | <b>\$ 1.197.343,56</b> |
| Gastos de personal   | \$ 381.656,91          | \$ 400.739,76          |
| Honorarios   | \$ 51.893,20           | \$ 54.487,86           |
| Servicios varios   | \$ 307.612,15          | \$ 322.992,76          |
| Impuestos, contribuciones y multas                         | \$ 165.744,38          | \$ 174.031,60          |
| Depreciaciones   | \$ 76.234,53           | \$ 80.046,25           |
| Amortizaciones   | \$ 27.735,49           | \$ 29.122,27           |
| Otros gastos   | \$ 129.450,54          | \$ 135.923,06          |
| <b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>                             | <b>\$ 242,96</b>       | <b>\$ 255,11</b>       |
| Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores | \$ 238,33              | \$ 250,25              |
| Otros  | \$ 4,63                | \$ 4,86                |
| <b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>               | <b>\$ 188.622,67</b>   | <b>\$ 198.053,80</b>   |
| Participación a empleados                                  | \$ 87.389,96           | \$ 91.759,45           |
| Impuesto a la renta  | \$ 101.232,71          | \$ 106.294,34          |
| <b>TOTAL GASTOS:</b>                                       | <b>\$ 3.239.705,17</b> | <b>\$ 3.401.690,42</b> |
| <b>RESULTADO OPERATIVO:</b>                                | <b>\$ 666.718,25</b>   | <b>\$ 700.054,16</b>   |

**Fuente:** Estado de resultados 2019- 2020 de la Cooperativa.

**Elaborador por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**CUADRO N° 40** Indicadores financieros de la Cooperativa.

|                             | ESTRUCTURA PATRIMONIAL            |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                             | 2016                              | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
| ACTIVO FIJO                 | \$ 1.236.275,88                   | \$ 1.298.089,67  | \$ 1.362.994,16  | \$ 1.431.143,87  | \$ 1.502.701,06  |
| ACTIVO TOTAL                | \$ 29.414.625,13                  | \$ 30.885.356,39 | \$ 32.429.624,21 | \$ 34.051.105,42 | \$ 35.753.660,69 |
| NIVEL DE INMOVILIZADO       | 0,04                              | 0,04             | 0,04             | 0,04             | 0,04             |
|                             | NIVEL DE LIQUIDEZ                 |                  |                  |                  |                  |
|                             | 2016                              | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
| ACTIVO CIRCULANTE           | \$ 314.086,89                     | \$ 329.791,23    | \$ 346.280,80    | \$ 363.594,84    | \$ 381.774,58    |
| ACTIVO TOTAL                | \$ 29.414.625,13                  | \$ 30.885.356,39 | \$ 32.429.624,21 | \$ 34.051.105,42 | \$ 35.753.660,69 |
| NIVEL DE LIQUIDEZ           | 0,01                              | 0,01             | 0,01             | 0,01             | 0,01             |
|                             | NIVEL DE ENDEUDAMIENTO            |                  |                  |                  |                  |
|                             | 2016                              | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
| PASIVO                      | \$ 27.384.613,01                  | \$ 28.753.843,66 | \$ 30.191.535,84 | \$ 31.701.112,64 | \$ 33.286.168,27 |
| PATRIMONIO NETO             | \$ 1.454.075,83                   | \$ 1.526.779,62  | \$ 1.603.118,60  | \$ 1.683.274,53  | \$ 1.767.438,26  |
| TOTAL                       | 18,83                             | 18,83            | 18,83            | 18,83            | 18,83            |
|                             | CALIDAD DE ENDEUDAMIENTO          |                  |                  |                  |                  |
|                             | 2016                              | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
| COMERCIALES                 | \$ 0,00                           | \$ 0,00          | \$ 0,00          | \$ 0,00          | \$ 0,00          |
| FINANCIEROS                 | \$ 0,00                           | \$ 0,00          | \$ 0,00          | \$ 0,00          | \$ 0,00          |
| FISCALES                    | \$ 17.179,63                      | \$ 18.038,61     | \$ 18.940,54     | \$ 19.887,57     | \$ 20.881,95     |
| SOCIALES                    | \$ 18.140.919,10                  | \$ 19.047.965,06 | \$ 20.000.363,31 | \$ 21.000.381,47 | \$ 22.050.400,55 |
| NATURALEZA DE LOS           | \$ 18.158.098,73                  | \$ 19.066.003,67 | \$ 20.019.303,85 | \$ 21.020.269,04 | \$ 22.071.282,49 |
|                             | OTROS RATIOS                      |                  |                  |                  |                  |
|                             | 2016                              | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
| PATRIMONIO NETO             | \$ 1.454.075,83                   | \$ 1.526.779,62  | \$ 1.603.118,60  | \$ 1.683.274,53  | \$ 1.767.438,26  |
| PASIVO TOTAL                | \$ 27.384.613,01                  | \$ 28.753.843,66 | \$ 30.191.535,84 | \$ 31.701.112,64 | \$ 33.286.168,27 |
| RESULT. NO ASIGNADOS        | \$ 0,00                           | \$ 2,00          | \$ 4,00          | \$ 6,00          | \$ 8,00          |
| PASIVO CIRCULANTE           | \$ 18.140.919,10                  | \$ 19.047.965,06 | \$ 20.000.363,31 | \$ 21.000.381,47 | \$ 22.050.400,55 |
| SOLVENCIA                   | 0,05                              | 0,05             | 0,05             | 0,05             | 0,05             |
| SECO DE SOLVENCIA           | 0,05                              | 0,05             | 0,05             | 0,05             | 0,05             |
| ENDEUD. A CORTO PLAZO       | 12,48                             | 12,48            | 12,48            | 12,48            | 12,48            |
|                             | EL ENDEUDAMIENTO Y SU GARANTÍA    |                  |                  |                  |                  |
|                             | 2016                              | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
| ACTIVO                      | \$ 29.414.625,13                  | \$ 30.885.356,39 | \$ 32.429.624,21 | \$ 34.051.105,42 | \$ 35.753.660,69 |
| PASIVO                      | \$ 27.384.613,01                  | \$ 28.753.843,66 | \$ 30.191.535,84 | \$ 31.701.112,64 | \$ 33.286.168,27 |
| Solvencia Global o Garantía | 1,07                              | 1,07             | 1,07             | 1,07             | 1,07             |
|                             | RELACIÓN DE VOLÚMENES             |                  |                  |                  |                  |
|                             | 2016                              | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
| ACTIVO CORRIENTE            | \$ 28.153.324,29                  | \$ 29.560.990,50 | \$ 31.039.040,03 | \$ 32.590.992,03 | \$ 34.220.541,63 |
| PASIVO CORRIENTE            | \$ 18.140.919,10                  | \$ 19.047.965,06 | \$ 20.000.363,31 | \$ 21.000.381,47 | \$ 22.050.400,55 |
| PROVEEDORES                 | \$ 0,00                           | \$ 0,00          | \$ 0,00          | \$ 0,00          | \$ 0,00          |
| FONDO DE MANIOBRA           | \$ 10.012.405,19                  | \$ 10.513.025,45 | \$ 11.038.676,72 | \$ 11.590.610,56 | \$ 12.170.141,09 |
| LIQUIDEZ CORRIENTE          | 1,55                              | 1,55             | 1,55             | 1,55             | 1,55             |
| NECESIDAD DE CAP. TRAB.     | 28.153.324                        | 29.560.991       | 31.039.040       | 32.590.992       | 34.220.542       |
|                             | LA POTENCIA DE GENERAR UTILIDADES |                  |                  |                  |                  |
|                             | 2016                              | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
| BENEFICIOS DESP. IMP.       | 575.936                           | 604.733          | 634.970          | 666.718          | 700.054          |
| PATRIMONIO NETO             | 1.454.076                         | 1.526.780        | 1.603.119        | 1.683.275        | 1.767.438        |
| BENEFICIOS ANTES DE IMP.    | 488.488                           | 512.912          | 538.558          | 565.486          | 593.760          |
| TOTAL ACTIVO                | 29.414.625                        | 30.885.356       | 32.429.624       | 34.051.105       | 35.753.661       |
| ROE                         | 0,40                              | 0,40             | 0,40             | 0,40             | 0,40             |
| ROA                         | 0,02                              | 0,02             | 0,02             | 0,02             | 0,02             |
|                             | APALANCAMIENTO FINANCIERO         |                  |                  |                  |                  |
|                             | 2016                              | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
| APALANCAMIENTO FINANCIERO   | 23,85                             | 23,85            | 23,85            | 23,85            | 23,85            |

Fuente: Indicadores financieros de la Cooperativa.

Elaborador por: Dayse Noemí Barzola Yagual.

## CONCLUSIONES.

Al concluir con la elaboración del plan estratégico dirigido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena; se puede inducir lo siguiente:

- Mediante la aplicación de medidas estratégicas se lograra que la cooperativa consiga una importante ventaja competitividad en el mercado.
- El planteamiento del direccionamiento estratégico, permitirá a la Cooperativa trazar el camino a seguir con respecto a sus actividades y el esfuerzo que coloquen a los mismos obteniendo resultados más favorables para el porvenir de la empresa.
- La indagación de las opiniones de los clientes y personal que trabaja en la Cooperativa, será el punto de partida para la toma de decisiones de los directivos al momento de poner en práctica alguna acción, previendo inconvenientes durante su ejecución.
- La implementación de un plan estratégico ayudará al mejoramiento de la estructura organizacional y a la distribución de tareas del personal de la cooperativa, con el propósito de optimizar los procesos y así agilizar el trabajo diario.
- Los colaboradores y directivos de la cooperativa, se encuentran comprometidos con la ejecución del plan estratégico establecido, lo que garantiza que sus componentes serán aplicados por los mismos, observando derivaciones a corto y largo plazo.



## **RECOMENDACIONES.**

Las recomendaciones que se muestran a continuación, servirán para lograr una mayor eficacia en las actividades que se ejecutan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena:

- Establecer fuertes relaciones con las empresas públicas y privadas del entorno, para así obtener beneficios mutuos en cuanto al ofrecimiento de créditos y sobretodo abastecer de liquidez a la Cooperativa para el ofrecimiento de los productos y servicios financieros y sociales.
- Mantener constantemente al personal actualizado, con respecto a las tendencias actuales y futuras de los conocimientos inmersos en el trabajo que realiza la Cooperativa, logrando una mayor efectividad en el trabajo diario y mayor aceptación de los clientes de acuerdo con el servicio brindado.
- Realizar monitoreos constantes de la situación de la Cooperativa analizando su perspectiva financiera, clientes, proceso interno, y aprendizaje y crecimiento; para así tomar correctivos y evaluar la ejecución de los objetivos.
- Establecer métodos de optimización de procesos, para así reducir el tiempo de trámites realizados por los clientes que acuden a la Cooperativa y demás procedimientos que se realizan en las diferentes áreas de trabajo logrando así captar mayor porcentaje de rentabilidad.
- Acoger a la planeación estratégica como una herramienta indispensable para la Cooperativa, el cual permita la proyección y cumplimiento de actividades beneficiosas para la empresa, logrando alcanzar la competitividad y el éxito esperado.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Alejandro E. Lerma, Kirchner y Sergio Bárcena J. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales* (Primera ed.). México: Alfaomega.

Alejandro Lerma y Kirchner. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales* (Primera ed.). México: Alfaomega.

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Asamblea Nacional. (2011). *Ley economía populay solidaria*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de [http://www.economiasolidaria.org/files/Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria\\_ecuador.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf)

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.

Asamblea Nacional. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de [http://ministeriodecultura.gob.ec/transparencia/doc\\_download/289-plan-nacional-del-buen-vivir-2009-...](http://ministeriodecultura.gob.ec/transparencia/doc_download/289-plan-nacional-del-buen-vivir-2009-...)

CIDEAL. (2005). *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.

Daniel Martinez Pedros, A. M. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santo.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Definición.de. (2008). *Definición de planeación financiera*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de <http://definicion.de/planeacion-financiera/>

El prisma. (2007). *Planeación estratégica*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default16.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default16.asp)

Eumed.net. (2010). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL CASERÍO MONTECASTILLO 2006 – 2015*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/458/Definicion%20e%20Importancia%20del%20Plan%20Estrategico%20de%20Desarrollo.htm>

FERRER, J. (2010). *METODOLOGIA*. Recuperado el 29 de Enero de 2014, de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

Gestiopolis. (2008). *La planeación estratégica del marketing como herramienta de gestión en las organizaciones*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/marketing/la-planeacion-estrategica-del-marketing-como-herramienta-de-gestion-en-las-oragnizaciones.htm>

González Domínguez, F. J., & Ganza Vargas, J. D. (2008). *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Gonzalez, L. M. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Profit .

J. David Hunger, T. L. (2007). *Administracion Estrategica Y Politica de Negocios 10ed*. México: Pearson Educación.

Méndez, C. E. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Limusa.

Munch, L. (2008). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.

Paredes Garces Wilson. (2011). *Investigación de Acción*. Guaranda: Rijabal.

Paredes, W., & Paredes, N. (2011). *Investigación Acción* (Primera edición ed.). Rijabal Editores.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Díaz Santos.

QUIDITEC. (2012). *Turneros electronicos Relojes Digitales Letreros Digitales*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de [http://quiditec.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=12](http://quiditec.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=12)

Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica Para Alta Dirección*. Bloomington: Palibrio.


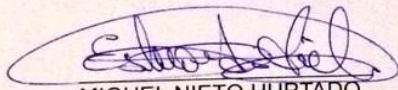

Salla, J., & Ortega, J. (2008). *Plan estratégico de relaciones públicas*. Barcelona: Librería Bosch.

Serrano, K. M. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial: "Arte y ciencia en la creación de empresas"*. Bogotá: Pearson.

## ANEXOS.

### ANEXO N° 1 Carta Aval.

|   |  |
|---|--|
|  <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>  | <h2>Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo</h2> <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA</p> <p><a href="http://www.jardinazuayo.fin.ec">www.jardinazuayo.fin.ec</a></p> |
| <p>Santa Elena, 11 de Septiembre de 2014</p>  |  |
| <p>Ciudad<br/>De mis consideraciones:</p>   |  |
| <p>Reciban un cordial saludo de quienes estamos al frente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo" agencia Santa Elena, ratificando nuestro propósito de aportar a mejorar las condiciones de vida de nuestros asociados y la comunidad peninsular queremos solicitar de la manera más cordial, se de la aprobación a la siguiente petición:</p>   |  |
| <p>Nuestra colaboradora y estudiante de la "UPSE" Dayse Barzola está por iniciar sus trámites de TESIS para obtener su título de tercer nivel, por lo que nos ha solicitado que aceptemos que el tema de Tesis sea sobre el plan estratégico de la agencia de Santa Elena de nuestra entidad financiera, por lo que estamos en completo acuerdo y pedimos su aprobación para los fines pertinentes.</p> |  |
| <p>Con sentimientos de consideración y estima, suscribo de ustedes</p>  |  |
| <p>Cordialmente,</p>  |  |
|  <p>MIGUEL NIETO HURTADO<br/>COORDIADOR DE OFICINA.</p>  |   |
| <p><b>DOMICILIO:</b> Benigno Malo 9 -75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar<br/>Telefax (593) 7 2833 255 / Cuenca - Ecuador</p>   |  |

**ANEXO N° 2** Actas de las reuniones.

**ACTA DE REUNIÓN 1**

En las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena, el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2015, previa asistencia de los colaboradores de la institución se da inicio a la reunión para tratar los siguientes puntos:

**PRIMER PUNTO:**

**Constatación de asistencia.**

Se consta con la asistencia de \_\_\_\_\_ colaboradores.

**SEGUNDO PUNTO:**

Socialización con el grupo sobre los componentes del plan estratégico.

**TERCER PUNTO:**

Firma de aprobación por parte del Coordinador de oficina de la institución.

**CUARTO PUNTO:**

Finalización de la sesión de trabajo.

Siendo las \_\_\_h\_\_\_, se agradece por la colaboración prestada y deseándole éxitos en sus actividades laborales a los presentes da por terminada la socialización.

---

Miguel Nieto Hurtado  
*Coordinador de oficina*

## **ACTA DE REUNIÓN 2**

En las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena, el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2015, previa asistencia de los colaboradores de la institución se da inicio a la reunión para tratar los siguientes puntos:

### **PRIMER PUNTO:**

#### **Constatación de asistencia.**

Se consta con la asistencia de \_\_\_\_\_ colaboradores.

### **SEGUNDO PUNTO:**

Socialización con el grupo sobre los avances realizados en el plan estratégico.

### **TERCER PUNTO:**

Firma de aprobación por parte del Coordinador de oficina de la institución.

### **CUARTO PUNTO:**

Finalización de la sesión de trabajo.

Siendo las \_\_\_h\_\_\_, se agradece por la colaboración prestada y deseándole éxitos en sus actividades laborales a los presentes da por terminada la socialización.

---

Miguel Nieto Hurtado  
*Coordinador de oficina*

### **ACTA DE REUNIÓN 3**

En las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena, el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2015, previa asistencia de los colaboradores de la institución se da inicio a la reunión para tratar los siguientes puntos:

#### **PRIMER PUNTO:**

##### **Constatación de asistencia.**

Se consta con la asistencia de \_\_\_\_\_ colaboradores.

#### **SEGUNDO PUNTO:**

Socialización con el grupo sobre los avances realizados en el plan estratégico.

#### **TERCER PUNTO:**

Firma de aprobación por parte del Coordinador de oficina de la institución.

#### **CUARTO PUNTO:**

Finalización de la sesión de trabajo.

Siendo las \_\_\_h\_\_\_, se agradece por la colaboración prestada y deseándole éxitos en sus actividades laborales a los presentes da por terminada la socialización.

---

Miguel Nieto Hurtado  
*Coordinador de oficina*



**ANEXO N° 3** Acta de aprobación de los componentes del plan estratégico.



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

[www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

Santa Elena, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2015

Srta.

Dayse Noemí Barzola Yagual.

Ciudad.

Reciba un cordial saludo de parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena. Por medio del presente documento, me permito informar la aprobación de los componentes del plan estratégico, los cuales son:

- Filosofía.
- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Valores.
- Estructura organizacional.
- Análisis situacional.
- Estrategias.
- Programas.
- Proyectos.
- Presupuesto.

Atentamente

---

Miguel Nieto Hurtado  
*Coordinador de oficina*

**ANEXO N° 4** Acta de compromiso de la ejecución del plan estratégico por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

**ACTA DE COMPROMISO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA ELENA**

Con fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2015, y estando reunidos en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena; la estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que corresponden al nombre de: Dayse Noemí Barzola Yagual, realiza la explicación del trabajo de tesis denominado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**, después de haber llevado a cabo estudios y análisis de resultados.

De esta manera las personas que conforman la Cooperativa, aprueban el proyecto, indicando a su vez que cada uno de ellos son los encargados de llevar a cabo dicho plan, si así lo desearan, puesto que son las personas directas en la toma de decisiones dentro de la institución.

Por tal motivo, la estudiante antes mencionada que trabajó en la elaboración de dicho proyecto, habiendo cumplido con su deber de aportar con sus conocimientos y brindar asesoría; se eximen de responsabilidad u obligación alguna al no ejecutar el plan estratégico y que la situación de la compañía no haya tenido cambios positivos.

Es así como sólo los colaboradores de la empresa son las personas comprometidas en la ejecución de dicho plan estratégico, y la estudiante realizará el seguimiento del mismo por el lapso de tres meses.

---

Miguel Nieto Hurtado  
*Coordinador de oficina*

---

Dayse Noemí Barzola  
*Estudiante*

## ANEXO N° 5 Informe de las mesas de trabajo.



**Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

[www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

### MESA DE TRABAJO 1

El día \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2015 a las \_\_\_h\_\_\_, se acudió a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena para mantener una conversación con los colaboradores; en donde se tuvo como primer punto, la participación de la estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que corresponden al nombre de: Dayse Noemí Barzola Yagual, en donde:

1. Se explicó sobre el tema de investigación denominado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.**
2. Posterior a la explicación, se manifestó en que consiste el plan estratégico, los componentes y el beneficio que tendrán su implementación en la institución.
3. Luego, se tuvo la intervención de varios de los colaboradores donde dieron a conocer sus inquietudes aclarando las mismas.

A las \_\_\_h\_\_\_ se dio por terminada la intervención.

## MESA DE TRABAJO 2

El día \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2015 a las \_\_\_h\_\_\_, se acudió a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena para mantener una conversación con los colaboradores; en donde se tuvo como primer punto, la participación de la estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que corresponden al nombre de: Dayse Noemí Barzola Yagual, en donde:

1. Se explicó los avances de los componentes del **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.**
2. Posterior a la explicación, se tuvo la intervención de varios de los colaboradores donde dieron a conocer sus inquietudes aclarando las mismas.
3. Finalmente, se agradeció por la atención recibida.

A las \_\_\_h\_\_\_ se dio por terminada la intervención.

### MESA DE TRABAJO 3

El día \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2015 a las \_\_\_h\_\_\_, se acudió a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena para mantener una conversación con los colaboradores; en donde se tuvo como primer punto, la participación de la estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que corresponden al nombre de: Dayse Noemí Barzola Yagual, en donde:

1. Se explicó los avances de los componentes del **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, OFICINA SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.**
2. Posterior a la explicación, se tuvo la intervención de varios de los colaboradores donde dieron a conocer sus inquietudes aclarando las mismas.
3. Finalmente, se agradeció por la atención recibida.

A las \_\_\_h\_\_\_ se dio por terminada la intervención.

**ANEXO N° 6** Ficha de la observación.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA  
 ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
 CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



**Objetivo:** Determinar los aspectos que intervienen en el desarrollo interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

| <b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b> |                  |                   |   |   |   |   |
|-----------------------------|------------------|-------------------|---|---|---|---|
| <b>INDICADORES</b>          | <b>Variables</b> | <b>VALORACIÓN</b> |   |   |   |   |
|                             |                  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                             |                  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Planeación                  | Favorable        |                   |   |   |   |   |
|                             | Desfavorable     |                   |   |   |   |   |
| Servicios brindados         | Apropiado        |                   |   |   |   |   |
|                             | Inapropiado      |                   |   |   |   |   |
| Trabajo en equipo           | Integración      |                   |   |   |   |   |
|                             | Individualismo   |                   |   |   |   |   |
| Talento humano              | Calificado       |                   |   |   |   |   |
|                             | Poco calificado  |                   |   |   |   |   |
| Recursos                    | Favorable        |                   |   |   |   |   |
|                             | Desfavorable     |                   |   |   |   |   |

ANEXO N° 7 Ficha de la entrevista.

Ficha de entrevista a directivos.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL



Saludos cordiales, soy \_\_\_\_\_, estudiante de la Carrera de Desarrollo Empresarial y se está realizando una entrevista para conocer ciertos aspectos de su opinión que serán de mucha importancia y de antemano le agradezco por su colaboración.

**Objetivo:** Determinar los aspectos relevantes de la gestión administrativa de los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

**Instrucción:** Marque con un a X

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ años Tiempo que colabora en la cooperativa: A  M   
Domicilio: \_\_\_\_\_ Celular – Convencional: \_\_\_\_\_

1. ¿Usted tiene conocimiento sobre la filosofía de la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo?

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿La gestión administrativa de parte de quienes conforma la directiva es la adecuada para conseguir los objetivos planteados?

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. En la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo las políticas establecidas están direccionadas de acuerdo a los servicios que ofrecen.

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**La junta directiva tiene conocimiento de los valores de la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo donde desempeña sus cargos.**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. El clima laboral en la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo es el idóneo.**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Los servicios que brinda la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo cumple con las expectativas de los clientes.**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. La cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo cuenta con los recursos necesarios para un desempeño laboral eficiente y eficaz.**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7. En la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo existe el compromiso de todos quienes la conforma.**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. En la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo aplican un respectivo control y seguimiento en el desempeño laboral.**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. Considera usted que la implementación de un plan estratégico contribuirá con la gestión de la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo.**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Ficha de entrevista a colaboradores.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL



Saludos cordiales, soy \_\_\_\_\_, estudiante de la Carrera de Desarrollo Empresarial y se está realizando una entrevista para conocer ciertos aspectos de su opinión que serán de mucha importancia y de antemano le agradezco por su colaboración.

**Objetivo:** Determinar los aspectos relevantes de la gestión administrativa de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.

1. ¿Se siente identificado como colaborador de la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo?

Sí

No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo considera usted la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo?

Sí

No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo colaborador participa en las tomas de decisiones de la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo?

Sí

No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Usted considera que la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo se encuentra reconocida en el medio local?

Sí

No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Al brindarles los recursos adecuados a usted como colaborador, incrementara el progreso de la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo.**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. ¿El personal con el que cuenta la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo es acorde con la cantidad de cliente que recibe diariamente?**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7. ¿Usted piensa que el Plan Estratégico mejorara el desempeño laboral de los colaboradores?**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. ¿Está usted de acuerdo que la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo implemente diversas capacitaciones para un desarrollo efectivo?**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. ¿Cómo califica usted la relación cliente-colaboradores?**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10. ¿Usted considera que es de vital importancia implementar una herramienta administrativa "Plan Estratégico", para mejorar la gestión de la cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo?**

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**5. ¿Cuáles de los servicios que ofrece la cooperativa Jardín Azuayo ha utilizado?**

Ahorro  Crédito  Otros

**6. ¿Usted considera que la cooperativa Jardín Azuayo está reconocida en el mercado local?**

Tal vez  No  Si

**7. ¿Conoce usted con qué medios cuenta la cooperativa Jardín Azuayo para promocionar sus servicios?**

Programas televisivos  Medios escritos  Revistas locales   
Difusión radial  Sitios web


**8. ¿Está usted de acuerdo que la cooperativa Jardín Azuayo cuenta con una infraestructura adecuada para que el cliente sienta seguridad y confianza?**

Totalmente en desacuerdo  Imparcial  De acuerdo   
En desacuerdo  Totalmente de acuerdo

**9. ¿Considera usted que es elemental para el éxito de la cooperativa Jardín Azuayo ubique un buzón de quejas y sugerencias para incrementar la cartera de clientes?**

Totalmente en desacuerdo  Imparcial  De acuerdo   
En desacuerdo  Totalmente de acuerdo

**ANEXO N° 9** Documento del nombramiento del gerente y representante legal de la Cooperativa.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
www.jardinazuayo.fin.ec

**NOMBRAMIENTO DEL GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA.**

Cuenca, 06 de febrero del 2014

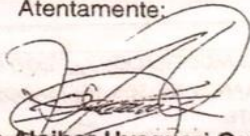
Economista  
**Juan Carlos Urgilés Martínez**  
Presente


De mi consideración:

El Consejo de Administración en sesión ordinaria del 31 de agosto del 2013 conforme acta número 03/2013, legalmente ratificada en sesión extraordinaria del 19 de diciembre del 2013 según acta número 07/2013 y sesión extraordinaria del 16 de enero del 2014 según acta número 09/2014, acertadamente le designó como **GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO LTDA.**

Sus deberes y atribuciones constan determinados en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento y el Estatuto de la Cooperativa.

Atentamente:

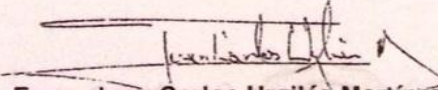
  
**Ecqn. Pablo Alcibar Uyaguari Quezada**  
**PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**




**ACEPTACION:**

Acepto la designación de GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA que se me confiere según el nombramiento precedente.

Cuenca, 06 de febrero del 2014

  
**Ecqn. Juan Carlos Urgilés Martínez**



**ANEXO N° 10** Documento de la resolución del establecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Santa Elena.



## Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

www.jardinasuayo.fin.ec

### RESOLUCIÓN

Santa Elena, 02 de Febrero de 2014

Mediante contrato de arrendamiento celebrado el 30 de Abril del año 2013 donde la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo representada en ese entonces por el Eco. Paciente Vazquez, actualmente Eco. Juan Carlos Urgiles y el Centro Cultural Feminista Santa Elena representado por la Doctora Melba Ocaña donde "LA COOPERATIVA" arrendará al Centro Cultural Feminista el Salón de Actos por un lapso de 3 años.

Para la construcción de este local la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo emitió un anticipo de \$36.000 (TREINTA Y SEIS MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA 00/100) para cubrir los gastos de construcción, para justificar dicho anticipo el Centro Cultural Feminista emitió una factura por el valor (\$36.000), los pagos de arriendo serán devengados mensualmente, cabe indicar que existió un período de 3 meses de gracia desde la entrega del local que fue en el mes de Septiembre por lo tanto el valor a devengar del arriendo empieza desde el 01 de Enero de 2014 desde esta fecha transcurren los 3 años.

Para el año 2014 el valor de arriendo es DE UN MIL DOLARES 00/100 DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (\$1000.00) más el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Adicionalmente La Cooperativa pagará el valor de las planillas de Energía Eléctrica por un valor mensual de \$15 mediante la presentación de la Factura.

Para constancia firman;

  
JESSICA RODRIGUEZ R.  
COORDINADORA DE OFICINA



  
MELBA OCAÑA  
PRESIDENTA DEL CENTRO  
CULTURA FEMINISTA



## ANEXO N° 11 Regulación N° JR-STE-2012-004.

### REGULACIÓN No. JR-STE-2012-004

#### LA JUNTA DE REGULACIÓN

##### CONSIDERADO:

Que, en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, artículo 144, y en su Reglamento General, artículo 148, se determina que la regulación de las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, estará a cargo de la Junta de Regulación;

Que, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en su disposición transitoria Duodécima señala que *"Hasta que las instituciones públicas que se crean en la presente Ley, se encuentren operativas, continuarán interviniendo las actuales instituciones, en funciones prorrogadas al amparo de las normas legales por las que fueron creadas. Para el caso de las cooperativas bajo control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la transición el marco de la regulación será el existente a la fecha de vigencia de la presente Ley."*;

Que, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, en su Disposición Transitoria Décima Sexta, aclara que el proceso de incorporación a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de las cooperativas de ahorro y crédito que actualmente se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros se realizará cuidando que no se ponga en riesgo la reputación, el servicio a los socios, al público y que no se vulneren los controles internos y de gobernabilidad;

Que, de conformidad con el artículo 101 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y 96 de su Reglamento General, la Junta de Regulación, expidió la Resolución No. JR-STE-2012-003, de 29 de octubre de 2012, mediante la cual se estableció la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito; y,

Que, una vez presentado informe técnico-jurídico favorable respecto de ésta regulación, por parte de la Secretaría Técnica de Economía Popular y Solidaria.

En uso de sus facultades y atribuciones,

##### RESUELVE:

**Artículo 1.-** La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para el ejercicio de sus funciones de supervisión y control de cajas centrales y cooperativas de ahorro y crédito que conforman el segmento cuatro, aplicará el marco regulatorio que hasta el 31 de diciembre de 2012, ha sido utilizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para la supervisión y control de dichas organizaciones, en la medida que guarden consistencia y no se contrapongan a las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General y las Regulaciones dictadas por la Junta de Regulación y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



**Artículo 2.-** El marco regulatorio al que se refiere el artículo anterior, se sustituirá, progresivamente, por la normativa que, para el efecto, dicten la Junta de Regulación y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el ámbito de sus competencias.

**DISPOSICIÓN GENERAL.-** Cualquier duda en la aplicación de la presente Regulación, será resuelta por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

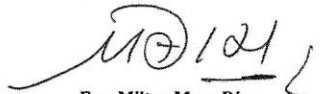
**DISPOSICIÓN FINAL.-** La presente regulación entrará en vigencia a partir del 1 de enero de 2013 previa su publicación en el Registro Oficial. De su cumplimiento encárguese a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La regulación será publicada en la página web de la Superintendencia.

Dada en la Junta de Regulación, en Quito, Distrito Metropolitano, el veinte y seis de diciembre de dos mil doce.



**Richard Espinosa Guzmán, B.A.**  
**Ministro Coordinador de Desarrollo Social**  
**Presidente de la Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario**



**Eco. Milton Maya Díaz**  
**Delegado de la Ministra Jeannette Sanchez**  
**Ministra Coordinadora de Política Económica**

**LO CERTIFICO.-** Quito, Distrito Metropolitano, el veinte y seis de diciembre de dos mil doce.



**Ab. Patricio Muriel Aguirre**  
**Secretario**



## ANEXO N° 12 Acta 219 de la Cooperativa



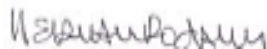
### Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

[www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

#### RESOLUCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION 19 DE ENERO DEL 2013

- Se nombra a Henry Quezada como Coordinador de Departamento de Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo.
- Se aprueba que se presente al finalizar junio un informe del avance presupuestario.
- Se aprueba que el Área Financiera envíe a los directivos el informe comparativo de los principales indicadores financieros presentado en el Consejo, desagregado por oficinas.
- Se pide a la administración poner mayor énfasis en mejorar el indicador de morosidad.
- Se aprueba el informe de seguimiento de avance a las observaciones de la SBS.
- Se da por conocido y aprobado el informe de la calificadora de riesgos a septiembre del 2012.
- Se da por conocido y aprobado el informe trimestral y semestral de la unidad de auditoría interna.
- Se da por conocido y aprobado las resoluciones e informe del comité de administración integral de riesgos a diciembre del 2012.
- Se da por conocido y aprobado las resoluciones e informe de la comisión de calificación de activos de riesgo a diciembre del 2012.
- Se da por conocido y aprobado las resoluciones del comité de cumplimiento a diciembre del 2012.
- Se da por conocido y aprobado el informe anual del gestor de servicios de atención al socio a diciembre del 2012.
- Se aprueba sin ninguna modificación el manual de auditoría interna.
- Se aprueba la apertura de las oficinas en General Villamil Playas y Santa Elena, previa la autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Se aprueba recibir un crédito por parte de la fundación MICROFIDES por \$200.000,00; a una tasa del 7% y dinero que será destinado a créditos para asociaciones de mujeres.
- Se decide contratar a la firma BankWatch Ratings par que realice la calificación de riesgos en el 2013.
- Se resuelve que para las próximas contrataciones de empresas calificadoras de riesgos se presente un matriz en la que se valore las propuestas.
- Se aprueban las solicitudes de crédito vinculados presentados al Consejo por parte del comité de crédito.

  
PRESIDENTE

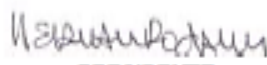
  
SECRETARIA

---

**DOMICILIO:** Benigno Malo 9 -75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar  
Telofax (593) 7 2833 255 / Cuenca - Ecuador

- Se pide al Área financiera que se informe periódicamente el estado de los créditos aprobados por el Consejo.
- Se resuelve posponer la entrega de la propuesta de estatuto, hasta tener la reunión en Quito con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el miércoles, 23 de enero, se delega para esta reunión a Pablo Uyaguari Y Henry Quezada.
- Se aprueba realizar la asamblea General de Representantes el 23 de febrero a las 10:30 am. El Consejo de Administración se reunirá el mismo día a las 8:00 am.
- Se aprueba que las reuniones locales de socios se desarrollen durante el mes de marzo.
- Se aprueba realizar una revisión de los POAs de directivos al finalizar junio, y ver en ese momento si es necesario un incremento.
- Se pide a Ronald Ordoñez, coordine las acciones para que se facilite la atención en la parroquia Manú, a través de internet.
- Se pide dejar pendiente la solicitud de expulsión de dos socios de la oficina Azogues hasta que se tenga la nueva normativa, mientras tanto se debe tener listo el expediente.
- Se aprueba que las solicitudes de crédito comerciales de instituciones que no están dentro del espacio de cobertura geográfica de la Cooperativa sean liquidados únicamente con la aprobación del Comité de Crédito, sin ser necesario la sugerencia aprobatoria de la Directiva de Crédito de la oficina donde se liquide dicha operación.
- Se resuelve organizar un taller para el 2 de febrero con la finalidad de planificar la construcción del próximo plan estratégico.

Acta No 219 del 19 de enero del 2013.

  
PRESIDENTE

  
SECRETARIA

---

DOMICILIO: Benigno Malo 9 -75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar  
Telefax (593) 7 2833 255 / Cuenca - Ecuador

ANEXO N° 13 Presupuestos.

**Proyecto: Remodelaciones de las oficinas de la Cooperativa.**

| Concepto                              | 2018     |           |                    |
|---------------------------------------|----------|-----------|--------------------|
|                                       | Cantidad | V. unit.  | V. Total           |
| <b>Fachada</b>                        |          |           |                    |
| Transporte de materiales              |          |           | \$ 20,00           |
| Brochas                               | 3        | \$ 3,25   | \$ 9,75            |
| Baldes                                | 3        | \$ 3,80   | \$ 11,40           |
| Tarros pintura esmalte                | 6        | \$ 25,00  | \$ 150,00          |
| Agua                                  |          |           | \$ 80,00           |
| Mano de obra                          | 3        | \$ 280,00 | \$ 840,00          |
|                                       |          |           |                    |
| <b>Oficinas</b>                       |          |           |                    |
| Transporte de materiales              |          |           | \$ 60,00           |
| Baldes                                | 5        | \$ 3,25   | \$ 16,25           |
| Cables #12 metro                      | 10       | \$ 2,75   | \$ 27,50           |
| Cinta aislante                        | 5        | \$ 0,65   | \$ 3,25            |
| Destornilladores                      | 2        | \$ 0,70   | \$ 1,40            |
| Tablas semiduras                      | 10       | \$ 4,10   | \$ 41,00           |
| Libra de clavos construcción 2 1/2"   | 10       | \$ 0,70   | \$ 7,00            |
| Bondex Standard Cerámica 25Kg         | 7        | \$ 4,75   | \$ 33,25           |
| Tarros pintura esmalte                | 20       | \$ 25,00  | \$ 500,00          |
| Tomacorrientes Pol/110V.              | 20       | \$ 1,80   | \$ 36,00           |
| Tubos para cables eléctricos          | 12       | \$ 7,00   | \$ 84,00           |
| Tubos Rosc 1/2 * 6M                   | 12       | \$ 5,50   | \$ 66,00           |
| Luz                                   |          |           | \$ 170,00          |
| Mano de obra                          | 4        | \$ 370,00 | \$ 1.480,00        |
| Funda Groutex Porcelana PF Blanco 2Kg | 8        | \$ 1,80   | \$ 14,40           |
| Metro cúbico de arena negra gruesa    | 2        | \$ 8,50   | \$ 17,00           |
| Brochas                               | 4        | \$ 3,15   | \$ 12,60           |
| Niveladores                           | 2        | \$ 2,55   | \$ 5,10            |
| Cortadora de cerámica                 | 1        | \$ 22,50  | \$ 22,50           |
| Bloque Liviano                        | 150      | \$ 0,50   | \$ 75,00           |
| Varillas 8 MMx 12M                    | 10       | \$ 1,30   | \$ 13,00           |
| Libra de rollo de alambre             | 2        | \$ 0,90   | \$ 1,80            |
| Saco de cemento Holcim Rocafuerte     | 10       | \$ 7,55   | \$ 75,50           |
| Agua                                  |          |           | \$ 180,00          |
| Tornillos                             | 26       | \$ 0,20   | \$ 5,20            |
| Caja rectangular                      | 12       | \$ 0,65   | \$ 7,80            |
| Alicates                              | 2        | \$ 2,80   | \$ 5,60            |
| SERRUCHO                              | 2        | \$ 6,30   | \$ 12,60           |
| Flexometros                           | 2        | \$ 1,20   | \$ 2,40            |
| Metro de cerámicas                    | 12       | \$ 18,00  | \$ 216,00          |
| Palas                                 | 2        | \$ 7,30   | \$ 14,60           |
| Martillos                             | 2        | \$ 3,50   | \$ 7,00            |
| Cañas Rollizas                        | 10       | \$ 3,80   | \$ 38,00           |
| <b>Total</b>                          |          |           | <b>\$ 4.362,90</b> |

**Proyecto: Acercamiento de los diversos servicios que se ofrecen hasta los sectores rurales de la provincia.**

| Concepto             | 2016     |          |                  | 2017     |          |                  | 2018     |          |                  | 2019     |          |                  | 2020     |          |                  |
|----------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|
|                      | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         |
| Alimentación         | 8        | \$ 3,00  | \$ 24,00         | 4        | \$ 3,00  | \$ 12,00         | 4        | \$ 3,50  | \$ 14,00         | 4        | \$ 3,50  | \$ 14,00         | 4        | \$ 3,75  | \$ 15,00         |
| Viáticos             | 8        | \$ 50,00 | \$ 400,00        | 10       | \$ 50,00 | \$ 500,00        | 10       | \$ 55,00 | \$ 550,00        | 10       | \$ 55,00 | \$ 550,00        | 10       | \$ 60,00 | \$ 600,00        |
| Hojas                | 150      | \$ 0,05  | \$ 7,50          | 150      | \$ 0,05  | \$ 7,50          | 150      | \$ 0,05  | \$ 7,50          | 150      | \$ 0,05  | \$ 7,50          | 150      | \$ 0,06  | \$ 9,00          |
| Impresiones          | 150      | \$ 0,15  | \$ 22,50         | 150      | \$ 0,15  | \$ 22,50         | 150      | \$ 0,18  | \$ 27,00         | 150      | \$ 0,18  | \$ 27,00         | 150      | \$ 0,20  | \$ 30,00         |
| Tableros para hojas  | 8        | \$ 1,20  | \$ 9,60          | 8        | \$ 1,20  | \$ 9,60          | 8        | \$ 1,25  | \$ 10,00         | 8        | \$ 1,25  | \$ 10,00         | 8        | \$ 1,30  | \$ 10,40         |
| Bolígrafos           | 16       | \$ 0,35  | \$ 5,60          | 16       | \$ 0,35  | \$ 5,60          | 16       | \$ 0,40  | \$ 6,40          | 16       | \$ 0,40  | \$ 6,40          | 16       | \$ 0,45  | \$ 7,20          |
| Llamadas telefónicas |          |          | \$ 120,00        |          |          | \$ 120,00        |          |          | \$ 122,00        |          |          | \$ 122,00        |          |          | \$ 124,00        |
| <b>Total</b>         |          |          | <b>\$ 589,20</b> |          |          | <b>\$ 677,20</b> |          |          | <b>\$ 736,90</b> |          |          | <b>\$ 736,90</b> |          |          | <b>\$ 795,60</b> |

**Proyecto: Implementación de turnos electrónicos en las instalaciones.**

| Concepto                       | 2016     |           |                  | 2020     |           |                  |
|--------------------------------|----------|-----------|------------------|----------|-----------|------------------|
|                                | Cantidad | V. unit.  | V. Total         | Cantidad | V. unit.  | V. Total         |
| Viáticos                       |          |           | \$ 70,00         |          |           | \$ 75,00         |
| Sistema de turnos electrónicos | 3        | \$ 225,00 | \$ 675,00        | 3        | \$ 230,00 | \$ 690,00        |
| Instalación                    |          |           | \$ 100,00        |          |           | \$ 120,00        |
| Rollo de ticket                | 5        | \$ 12,00  | \$ 60,00         | 5        | \$ 14,00  | \$ 70,00         |
| <b>Total</b>                   |          |           | <b>\$ 905,00</b> |          |           | <b>\$ 955,00</b> |

**Proyecto: Fortalecimiento de las gestiones de cobranzas.**

| Concepto             | 2016     |          |                  | 2017     |          |                  | 2018     |          |                  | 2019     |          |                  | 2020     |          |                  |
|----------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|
|                      | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         |
| Llamadas telefónicas |          |          | \$ 150,00        |          |          | \$ 150,00        |          |          | \$ 160,00        |          |          | \$ 160,00        |          |          | \$ 180,00        |
| Papelería            | 250      | \$ 0,20  | \$ 50,00         | 250      | \$ 0,20  | \$ 50,00         | 250      | \$ 0,25  | \$ 62,50         | 250      | \$ 0,25  | \$ 62,50         | 250      | \$ 0,30  | \$ 75,00         |
| Impresiones          | 250      | \$ 0,15  | \$ 37,50         | 250      | \$ 0,15  | \$ 37,50         | 250      | \$ 0,18  | \$ 45,00         | 250      | \$ 0,18  | \$ 45,00         | 250      | \$ 0,20  | \$ 50,00         |
| Mensajes de texto    |          |          | \$ 40,00         |          |          | \$ 40,00         |          |          | \$ 50,00         |          |          | \$ 50,00         |          |          | \$ 70,00         |
| Visitas de campo     | 8        | \$ 50,00 | \$ 400,00        | 8        | \$ 50,00 | \$ 400,00        | 8        | \$ 55,00 | \$ 440,00        | 8        | \$ 55,00 | \$ 440,00        | 8        | \$ 60,00 | \$ 480,00        |
| <b>Total</b>         |          |          | <b>\$ 677,50</b> |          |          | <b>\$ 677,50</b> |          |          | <b>\$ 757,50</b> |          |          | <b>\$ 757,50</b> |          |          | <b>\$ 855,00</b> |

**Proyecto: Incremento de los servicios publicitarios a través de los diversos medios de comunicación.**

| Concepto           | 2016     |          |                  | 2017     |          |                  | 2018     |          |                  | 2019     |          |                  | 2020     |          |                  |
|--------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|
|                    | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         |
| Radio y televisión |          |          | \$ 500,00        |          |          | \$ 500,00        |          |          | \$ 520,00        |          |          | \$ 520,00        |          |          | \$ 540,00        |
| Volantes           | 500      | \$ 0,15  | \$ 75,00         | 500      | \$ 0,15  | \$ 75,00         | 500      | \$ 0,18  | \$ 90,00         | 500      | \$ 0,18  | \$ 90,00         | 500      | \$ 0,20  | \$ 100,00        |
| Recurso humano     | 4        | \$ 80,00 | \$ 320,00        | 4        | \$ 80,00 | \$ 320,00        | 4        | \$ 80,00 | \$ 320,00        | 4        | \$ 80,00 | \$ 320,00        | 4        | \$ 80,00 | \$ 320,00        |
| <b>Total</b>       |          |          | <b>\$ 895,00</b> |          |          | <b>\$ 895,00</b> |          |          | <b>\$ 930,00</b> |          |          | <b>\$ 930,00</b> |          |          | <b>\$ 960,00</b> |

**Proyecto: Realización de convenios con entidades públicas y privadas para incrementar captaciones.**

| Concepto             | 2016     |          |                  | 2017     |          |                  | 2018     |          |                  | 2019     |          |                  | 2020     |          |                  |
|----------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------------|
|                      | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         | Cantidad | V. unit. | V. Total         |
| Viáticos             | 4        | \$ 30,00 | \$ 120,00        | 4        | \$ 30,00 | \$ 120,00        | 4        | \$ 32,00 | \$ 128,00        | 4        | \$ 32,00 | \$ 128,00        | 4        | \$ 34,00 | \$ 136,00        |
| Internet             |          |          | \$ 20,00         |          |          | \$ 20,00         |          |          | \$ 22,00         |          |          | \$ 22,00         |          |          | \$ 24,00         |
| Impresiones          | 150      | \$ 0,15  | \$ 22,50         | 150      | \$ 0,15  | \$ 22,50         | 150      | \$ 0,18  | \$ 27,00         | 150      | \$ 0,18  | \$ 27,00         | 150      | \$ 0,20  | \$ 30,00         |
| Llamadas telefónicas |          |          | \$ 45,00         |          |          | \$ 45,00         |          |          | \$ 45,00         |          |          | \$ 45,00         |          |          | \$ 45,00         |
| Hojas                | 150      | \$ 0,05  | \$ 7,50          | 150      | \$ 0,05  | \$ 7,50          | 150      | \$ 0,05  | \$ 7,50          | 150      | \$ 0,05  | \$ 7,50          | 150      | \$ 0,06  | \$ 9,00          |
| Carpetas colgantes   | 15       | \$ 1,00  | \$ 15,00         | 15       | \$ 1,00  | \$ 15,00         | 15       | \$ 1,20  | \$ 18,00         | 15       | \$ 1,20  | \$ 18,00         | 15       | \$ 1,30  | \$ 19,50         |
| Bolígrafos           | 8        | \$ 0,35  | \$ 2,80          | 10       | \$ 0,35  | \$ 3,50          | 10       | \$ 0,40  | \$ 4,00          | 10       | \$ 0,40  | \$ 4,00          | 10       | \$ 0,45  | \$ 4,50          |
| Alimentación         | 4        | \$ 3,00  | \$ 12,00         | 4        | \$ 3,00  | \$ 12,00         | 4        | \$ 3,50  | \$ 14,00         | 4        | \$ 3,50  | \$ 14,00         | 4        | \$ 3,75  | \$ 15,00         |
| <b>Total</b>         |          |          | <b>\$ 244,80</b> |          |          | <b>\$ 245,50</b> |          |          | <b>\$ 265,50</b> |          |          | <b>\$ 265,50</b> |          |          | <b>\$ 283,00</b> |



## ANEXO N° 14 Fotos.

### Foto N° 1. Oficinas de la Cooperativa.



**Fuente:** Oficinas de la Cooperativa.  
**Elaborado por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

### Foto N° 2. Encuesta a los clientes.



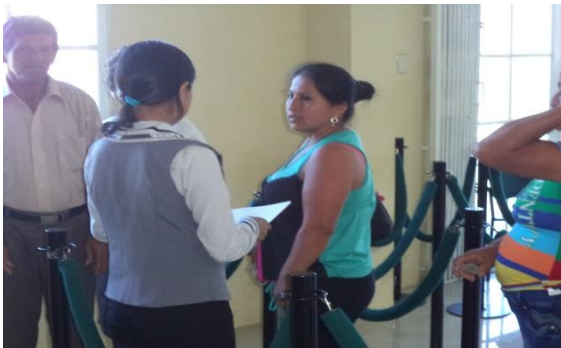
**Fuente:** Encuesta a los clientes.  
**Elaborado por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

### Foto N° 3. Encuesta a los clientes.



**Fuente:** Encuesta a los clientes.  
**Elaborado por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Foto N° 4. Encuesta a los clientes.**



**Fuente:** Encuesta a los clientes.  
**Elaborado por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Foto N° 5. Encuesta a los clientes.**



**Fuente:** Encuesta a los clientes.  
**Elaborado por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.

**Foto N° 6. Encuesta a los clientes. h**



**Fuente:** Encuesta a los clientes.  
**Elaborado por:** Dayse Noemí Barzola Yagual.