



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la Obtención del Título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

AUTORA:

Estefany Katerine Ochoa Parra

Riobamba – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. ESTEFANY KATERINE OCHOA PARRA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Mgs. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez

DIRECTOR

Msc. Danilo Remigio Vallejo Altamirano

MIEMBRO

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, ESTEFANY KATERINE OCHOA PARRA, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Estefany Katerine Ochoa Parra

DEDICATORIA

A Dios por ser la razón de mi existencia, el pilar fundamental de mí vida, por haberme dado a los mejores padres del mundo y permitir que llegue a cumplir una de mis metas profesionales propuestas, a mis padres por haber fomentado en mí el deseo de superación por su apoyo económico y moral incondicional, a mis hermanos por sus consejos en los momentos más difíciles, a mi novio Andrés porque siempre estuvo apoyándome en las buenas y malas. A mis tutores de tesis por haber dedicado tiempo y empeño en mi trabajo de titulación.

Gracias a Ustedes he superado una meta más en mi vida y he podido formarme como una persona con principios, valores y moral; y sobre todo profesionalmente, espero no defraudarlos y seguir contando con su valioso apoyo incondicional.

Estefany Katerine Ochoa Parra

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice general.....	v
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen	xi
Summary	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Formulación del problema	4
1.1.2. Delimitación del problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPITULO II: MARCO TEORICO	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1. Antecedentes Investigativos.....	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1. Plan Estratégico	11
2.2.1.1. Para qué sirve el plan estratégico.....	12
2.2.1.2. Características del plan estratégico	12
2.2.2. Planeación	15
2.2.2.1. Importancia de la planeación	15
2.2.2.2. Los planes	16
2.2.2.2.1. Tipos de planeación	16
2.2.2.3. Visión, Misión, Objetivos y Valores.....	17

2.2.2.3.1.	Visión.....	17
2.2.2.3.2.	Misión.....	18
2.2.2.3.3.	Objetivos.....	19
2.2.2.3.4.	Valores.....	23
2.2.2.4.	Diagnóstico Estratégico.....	24
2.2.2.5.	Ventaja Competitiva.....	24
2.2.2.6.	Naturaleza de las auditorías externas.....	27
2.2.2.6.1.	La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....	28
2.2.2.6.2.	La Matriz del Perfil Competitivo.....	29
2.2.2.6.3.	. Naturaleza de una auditoría interna.....	30
2.2.2.6.4.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	31
2.2.2.6.5.	Análisis Estratégico.....	32
2.2.2.6.6.	Cuadro de Mando Integral.....	35
2.2.2.7.	Formulación Estratégica.....	37
2.2.2.7.1.	Importancia de la estrategia.....	38
2.2.2.7.2.	Elementos principales de la estrategia.....	38
2.2.2.7.3.	Principios de la estrategia.....	39
2.2.2.7.4.	Ejecución Estratégica.....	39
2.2.2.7.5.	Control Estratégico.....	40
2.2.2.8.	Plan Táctico.....	41
2.2.2.9.	Plan Operacional.....	42
2.2.3.	Gestión Administrativa.....	42
2.2.3.1.	Gestión.....	43
2.2.3.2.	Administración.....	44
2.2.3.3.	Gestión Comercial.....	45
2.2.3.4.	Gestión Financiera.....	46
2.2.3.5.	Gestión de Talento Humano.....	48
2.3.	HIPOTESIS.....	49
2.3.1.	Hipótesis General.....	49
2.4.	VARIABLES.....	49
2.4.1.	Variable independiente:.....	49
2.4.2.	Variable dependiente:.....	49
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		50
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	50

3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	50
3.2.1	Estudios de Investigación	50
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
3.5	RESULTADOS.....	54
3.5.1	Análisis de la entrevista	54
3.5.2	Análisis de las Encuestas	56
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	84
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		86
4.1.	GENERALIDADES	87
4.2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	88
4.2.1.	Análisis externo	88
4.2.2.	Análisis interno	90
4.2.3.	Matriz de evaluación del factor externo EFE.....	92
4.2.4.	Matriz De Evaluación Del Factor Interno EFI.....	94
4.2.5.	Matriz de Perfil Competitivo	95
4.2.6.	Matriz FODA	96
4.3.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	97
4.3.1.	Misión	97
4.3.2.	Visión.....	97
4.3.3.	Valores	97
4.3.4.	Principios	97
4.3.5.	Organigrama estructural de la cooperativa	98
4.4.	OBJETIVOS	99
4.5.	CONTROL Y SEGUIMIENTO	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		105
CONCLUSIONES		105
RECOMENDACIONES.....		106
BIBLIOGRAFÍA		107
ANEXOS		109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Resumen De La Entrevista (Gerente)	54
Tabla N° 2: Calidad de los servicios.....	56
Tabla N° 3: Servicio al Cliente.....	58
Tabla N° 4: Competitividad en el Mercado	59
Tabla N° 5: Satisfacción del Cliente.....	61
Tabla N° 6: Reclamos y quejas del Cliente	63
Tabla N° 7: Fidelidad del Cliente	65
Tabla N° 8: Calidad del Crédito	66
Tabla N° 9: Calidad de las instalaciones	68
Tabla N° 10: Eficacia de los equipos y tecnología	70
Tabla N° 11: Administración de la institución	72
Tabla N° 12: Disponibilidad del plan estratégico.....	73
Tabla N° 13: Grado de aceptación de un plan estratégico.....	75
Tabla N° 14: Conocimiento de problemas en las áreas de trabajo	76
Tabla N° 15: Existencia de estrategias o procedimientos en áreas de trabajo.....	77
Tabla N° 16: Desempeño de actividades	78
Tabla N° 17: Clima laboral.....	79
Tabla N° 18: Existencia de políticas de crédito.....	80
Tabla N° 19: Estrategias para captación de clientes potenciales.....	81
Tabla N° 20: Disponibilidad de un Orgánico Funcional	82
Tabla N° 21: Calidad de la gestión administrativa	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Hilo Conductor.....	11
Gráfico N° 2: Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica. (Lerma & Bárcena, 2012).....	12
Gráfico N° 3: Servicio al cliente.....	58
Gráfico N° 4: Competitividad en el mercado	59
Gráfico N° 5: Satisfacción al cliente	61
Gráfico N° 6: Reclamos y quejas del cliente	63
Gráfico N° 7: Fidelidad del cliente	65
Gráfico N° 8: Calidad del crédito	66
Gráfico N° 9: Instalaciones de la cooperativa	68
Gráfico N° 10: Equipos y tecnología de la cooperativa	70
Gráfico N° 11: Administración de la cooperativa	72
Gráfico N° 12: Disponibilidad del plan estratégico.....	73
Gráfico N° 13: Grado de aceptación de un plan estratégico.....	75
Gráfico N° 14: Conocimiento de problemas en las áreas de trabajo	76
Gráfico N° 15: Existencia de estrategias o procedimientos en áreas de trabajo.....	77
Gráfico N° 16: Desempeño de actividades	78
Gráfico N° 17: Clima laboral.....	79
Gráfico N° 18: Existencia de políticas de crédito.....	80
Gráfico N° 19: Estrategias para captación de clientes potenciales.....	81
Gráfico N° 20: Disponibilidad de un Orgánico Funcional	82
Gráfico N° 21: Calidad de la gestión administrativa	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a la gerente.....	110
Anexo 2: Encuesta dirigida a los socios.....	113
Anexo 3: Encuesta dirigida a los funcionarios.....	115
Anexo 4: Constitución de la Cooperativa.....	118
Anexo 5: Ficha de observación	120

RESUMEN

El presente trabajo de titulación determina el tipo de gestión administrativa que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., la cual lleva 26 años en el mercado, orientada al desarrollo económico de la ciudad y de la provincia de Chimborazo, cuyos índices de crecimiento han decrecido en relación a la competencia, ya que carece de estrategias que ayuden a mejorar la posición y la administración de la institución en el sector financiero.

Se realizó un análisis interno y externo para conocer los puntos fuertes y débiles de la cooperativa, además mediante el método deductivo se utilizó para defender la idea formulada después de la recolección de datos, para ello se realizó un análisis del funcionamiento de la empresa para observar su situación inicial respecto de la actual, estableciendo así parámetros que nos conduzcan de lo general a lo particular, y a través de las técnicas de investigación que se emplearon al presente trabajo como es la entrevista y la encuesta aplicada al gerente, empleados y socios de la cooperativa consideraron que existen limitaciones en la gestión administrativa.

Por lo que, para aportar a la solución del problema se presenta un plan estratégico fundamentado en el modelo de Administración Estratégica empleada por Weelen & Hunger (2007), orientado a apoyar a todas las áreas de la cooperativa, mediante la aplicación de estrategias alternativas, conjuntamente con el control y seguimiento de las mismas. Con la finalidad de que la cooperativa tenga un direccionamiento hacia los objetivos, mediante el cumplimiento de metas y desarrollo de las actividades, en donde además permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la institución.

Palabras claves: Plan estratégico, gestión administrativa, objetivos y metas

Mgs. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez

SUMMARY

This graduating research work is to determine the administrative management that the Savings and Credit Cooperative “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.” has. It has been in the market for about 26 years focusing on the economic development of the city and province of Chimborazo. Their growing indexes have decreased comparing them to other cooperatives. The reasons may be the lack of strategies that help to improve their position and administration of the institution in the financial market.

An internal and external analysis was performed in order to find out the cooperative's strong and weak aspects. The deductive method was used to defend the formulated idea after collecting all the information. An analysis of the operation of the company was held in order to contrast the starting situation with the current one. This helped establishing the parameters that will lead the research from the general to the particular. Different researching techniques such as interviews and surveys were applied to the manager, employees and associates of the cooperative. They all consider there are limitations in the administrative management of the cooperative.

For all what has been said, in order to contribute to the solution of the problem, a strategic plan is presented here. This plan has been based on the Strategic Administration Model by Wheelen and Hunger (2007). It is concerned with supporting all the cooperative areas through the application of alternative strategies such as control and supervision. The aim is to accomplish the objectives by setting goals and developing the activities. This will improve the administrative management of the institution.

Key words: Strategic plan, administrative management, objective and goals.

Mgs. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es una herramienta de apoyo para la gestión administrativa en una empresa, en donde además es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito o fracaso que tenga dicho negocio.

Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se presenta para las empresas. La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. En una empresa se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El desconocimiento de técnicas de planeación y organización por parte de los directivos de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., ha limitado su capacidad de competencia, desarrollo y crecimiento, estancándola en su crecimiento económico y financieros. Es por ello que deben considerar que toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

En el presente trabajo se analiza el impacto que tiene la ausencia de un plan estratégico sobre la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito presentan un ritmo de crecimiento acelerado en la provincia, colocando montos de cartera para pequeños productores, comerciantes, artesanos, entre otros; esto conlleva a que las cooperativas se desenvuelvan en un mercado muy competitivo y cambiante. Es por ello que las cooperativas se ven en la necesidad de planear y direccionar sus estrategias de manera innovadora, creativa y comprometida con la organización.

Debido a que, la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., se desarrolla en un entorno competitivo, debe estar alerta a los cambios que se presentan continuamente en dicho entorno, en el cual se observa que no dispone de un direccionamiento estratégico, es decir; la institución no cuenta con una misión, visión y políticas que estén definidos y plasmados en un documento para ser participado con todo el personal de la empresa, no tienen identificados claramente a sus competidores, existe cartera de clientes vencida, así como también una incorrecta gestión administrativa. Lo que impide que la cooperativa conozca o esté alerta a las contrariedades, tanto internas como externas que se presenten en un futuro.

Además administrativamente muestra carencias, ya que cuentan con un trabajo sin planificación formal, inexistencia de procesos adecuados para la selección del personal, así como la falta de capacitaciones a los mismos, no dispone de un manual de procedimientos administrativos y financieros. Lo que ha implicado que se vea afectado todas las áreas de la empresa, debido a que no conocen claramente cuáles son sus objetivos y metas que deben cumplir, es decir que la cooperativa no ha garantizado su permanencia y éxito en el mercado. Esto se debe a que la gerencia se encarga diariamente en solucionar los problemas que se presentan por la falta de planeación y no a la gestión que se debería estar realizando; lo cual ha provocado que la cooperativa vaya creciendo de una manera desorganizada, haciéndose evidente la falta de un diagnóstico interno como externo.

La idea de tener un direccionamiento estratégico y una adecuada gestión administrativa, es con el fin de que ayude a la consecución de los objetivos, planteamiento de metas y estrategias innovadoras; ofrecer productos y servicios de calidad, que garanticen la satisfacción del cliente y el crecimiento interno de la misma..

Por ello, se hace una necesidad de diseñar un plan estratégico en la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., con el objetivo de mejorar la gestión administrativa, ya que, hace falta trabajar estratégicamente, identificar las fortalezas y debilidades institucionales, así como las oportunidades que tiene la cooperativa en el mercado local y nacional, cumpliendo adecuadamente su responsabilidad frente a organismos de control. Internamente fortalecida con una estructura y gestión administrativa direccionada que permita cumplir los objetivos y metas propuestos. Es decir, que todos los involucrados en la institución tengan un enfoque claro del futuro exitoso de la misma, a través del plan estratégico.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo el diseño de un plan estratégico incide en el mejoramiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo?

1.1.2. Delimitación del problema

Diseño de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

En los siguientes parámetros se delimita el proyecto de investigación:

Campo: Plan Estratégico

Área: Administrativa

Temporal: 3 años

Espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., necesita trabajar de forma planificada para poder encaminar sus acciones bajo el cumplimiento de metas y objetivos, ya que de esa manera la cooperativa está preparada ante los cambios que se presente en el mercado, en donde el plan estratégico permite mejorar la gestión administrativa y detectar oportunidades ofrecidas en el entorno, puntos fuertes y débiles de la cooperativa, la misma que contribuye a la solución de problemas o a la implementación de mejoras en la institución.

Con el diseño de un plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., de la ciudad de Riobamba, se espera ofrecer una herramienta de apoyo a la gestión administrativa, para que los administradores y funcionarios tengan una guía en la toma de decisiones, permitiendo diagnosticar las variables externas e internas que afectan la situación de la empresa, creando estrategias de corto y largo plazo que se pongan en marcha y establecer el direccionamiento estratégico como motor principal de la empresa.

Mediante la aplicación de fundamentos teóricos y conceptos básicos administrativos, se indaga cómo evaluar las variables que afectan el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., en la Ciudad de Riobamba y cómo diseñar dichas estrategias.

Además se pretendió con el plan estratégico contribuir al desarrollo interno de la empresa, proporcionando una herramienta para que la empresa obtenga la máxima utilidad y rentabilidad, es decir favorecer a la solidez empresarial, rentabilidad para sus socios y confianza para sus clientes internos y externos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico con el fin de mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1) Construir las bases teóricas conceptuales sobre planificación estratégica, gestión, administración para el desarrollo de la investigación.
- 2) Aplicar matrices de evaluación EFE y EFI, así como el análisis externo e interno para evaluar la situación actual de la empresa basada en las perspectivas del cuadro del mando integral.
- 3) Esbozar de un plan estratégico para facilitar la toma de decisiones a las autoridades, mejoramiento de la gestión administrativa y para un mejor direccionamiento de la Cooperativa.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

En el desarrollo de la presente investigación se contará con el apoyo de libros, tesis, sitios web, referidos al problema de investigación que se muestran a continuación:

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Investigativos

En la investigación realizada por (Lopez, 2015), con el tema “Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.”, previo a la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, concluye lo siguiente:

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito no se tiene definidos actualmente políticas y procedimientos que permitan diseñar, ejecutar y difundir el plan estratégico, por lo que se duplican recursos financieros, materiales y humanos; y las actividades a seguirse están sujetas a los miembros del Consejo de Administración y líderes de áreas que este en un momento dado, lo que afecta a los niveles de cumplimiento alcanzados y al crecimiento institucional de la Cooperativa.
- En el presente estudio, se determinó que la definición del proceso de establecimiento e implementación de la Planificación Estratégica ayudará a mejorar los niveles de cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos definidos en la Planificación Estratégica, por cuanto se identifican lineamientos, actividades y tareas que los Directivos y Jefes de Área de una organización deben seguir para el diseño, ejecución e implementación del plan; por otro lado permite definir y evaluar controles preventivos y correctivos en los procesos de gestión estratégica para establecer acciones de mejora continua.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía ha diseñado e implementado un Plan Estratégico para el período 2007 – 2010, al analizar el cumplimiento del mismo, se obtiene como resultado una brecha de aproximadamente el 49%,

causada principalmente por un inefectivo proceso de diseño, implementación y difusión del mismo en la organización, la cultura estratégica que se mantiene en la entidad es hacia el no cumplimiento de planes y proyectos, los jefes de áreas corporativas no realizan seguimiento oportuno a las estrategias que deben implementar en un determinado período, no se cuenta con una herramienta que de alertas tempranas sobre las fechas de cumplimiento de los planes de acción, aspectos que han impedido cumplir con la estrategia.

- La evaluación del conocimiento de la Planificación Estratégica en los colaboradores de una organización es un proceso importante que ayuda a determinar aciertos y errores en su implementación y difusión. A través de técnicas de investigación efectivas como la encuesta y entrevista dirigida hacia el personal y Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., respectivamente, se logró establecer que el Nivel de Conocimiento de la Planificación Estratégica y Operativa en el personal de la entidad es del 79%, índice calificado como rango medio aceptable, mientras que el Nivel de Compromiso e Involucramiento del personal con la Filosofía Corporativa (Visión, Misión y Valores) se sitúa en el 98%, lo cual evidencia que las acciones realizadas por la administración han coadyuvado a mantener este nivel de compromiso por parte de los empleados de la entidad.
- El estudio de mercado realizado se pudo evidenciar que la Cooperativa mantiene un nivel de satisfacción de los clientes del 72%, fruto de que los clientes consideran que se debe mejorar en los siguientes aspectos: Poca variedad de productos y servicios, exceso de requisitos para la otorgación de créditos en comparación con otras instituciones financieras, desconocimiento de la página Web de la entidad, etc. (pp. 94-98)

La siguiente investigación realizada por (Ortiz, 2015), con el tema “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario.”, previo a la obtención del grado de magíster en gestión empresarial, en la Universidad Técnica Particular de Loja, concluye lo siguiente:

- La Cooperativa materia del presente estudio se encuentra en una etapa de desarrollo, en la que no se puede vislumbrar un crecimiento importante, sino que por el contrario, lo que existe es un mantenimiento, que si bien no le permite ser aún competitiva en el mercado financiero local y provincial, va en miras futuras en llegar a posicionarse dentro de las Cooperativas de prestancia.
- Es de notar que, el rubro de cartera vencida es muy elevado, no existe política de cobros y los préstamos se dan sin considerar los lineamientos que para el efecto han sido determinados en los estatutos de la Cooperativa; ello conlleva a determinar, que no existe un direccionamiento consistente por parte del cuerpo administrativo, lo que a la larga determina que al no haber los respaldos de los préstamos se hace más difícil los cobros; demostrándose así, que no hay los mecanismos internos necesarios dentro de los procesos cooperativistas para respaldar las estrategias de asignación de préstamos.
- La estructura organizacional no es muy extensa, el número de personal es mínimo y no cuenta con una capacitación calificada en el área de marketing, por lo que se direccionan recursos sin una correcta planificación y que estos generan réditos en cuanto a clientes en colocaciones o captaciones, es el resultado de no tener un plan de Mercadotecnia, ni siquiera de publicidad concreta.
- La Cooperativa se encuentra en un entorno competitivo de desventaja debido a que no cuenta con una estructura administrativa sólidamente definida frente a las otras cooperativas de la zona y de la provincia sobre todo con aquellas que prestan sus servicios en el mismo Cantón, las mismas que son mucho más grandes y articuladas acaparando el mercado.
- Tomando en cuenta las falencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario y la estructuración de un nuevo Plan Estratégico, se puede concluir que se cumple la hipótesis planteada como criterio fundamental para la realización del presente proceso investigativo, en cuanto el diseño de un Plan Estratégico adecuado, que realmente ayude al mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito; pues una de las serias desventajas encontradas, es la falta de claridad en los procesos organizativos y en la estructura de trabajo de sus directivos; además de no contar con líneas de acción claras y al superar todas estas falencias, es determinante que se dará una modificación importante en la gestión administrativa y de los procesos de servicio de la Cooperativa, promoviendo así una gestión administrativa de calidad con

eficiencia y eficacia. De esta manera, los usuarios serán beneficiados y por qué no decirlo, la colectividad en general. (pp.71-73)

La siguiente investigación realizada por (Mafla, 2015) con el tema “Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.”, previo a la obtención de título de Ingeniero Comercial, en la Escuela Politécnica del Ejército, concluye lo siguiente:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la escala de estimación aplicada a los clientes de la institución para el desarrollo del estudio, se diagnosticó la necesidad de mejorar la atención al cliente de la CACT, para con ello mejorar la productividad de la institución ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma.
- Por otro lado, por medio de los cuestionarios realizados al personal de la institución, se puede inferir que la presión que ejerce la gerencia en la relación laboral aunado a la poca motivación dada a los empleados, hace que éstos últimos no se encuentren en las mejores condiciones como para lograr una óptima atención al cliente.
- La falta de apoyo por parte del Estado y los Organismos Gubernamentales quienes en los últimos años no han tomado medidas pertinentes y adecuadas para fomentar un mejor desarrollo de las Cooperativas.
- La imagen de la cooperativa en seguridad y confiabilidad financiera es buena, que son las dos razones principales que el consumidor responde para ser afiliado.

Luego de haber establecido y revisado los aspectos técnicos y financieros del proyecto; dando un resultado que el proyecto es viable, es atractivo, se puede aplicar su inmediata ejecución. (pp. 139-140)

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Hilo Conductor

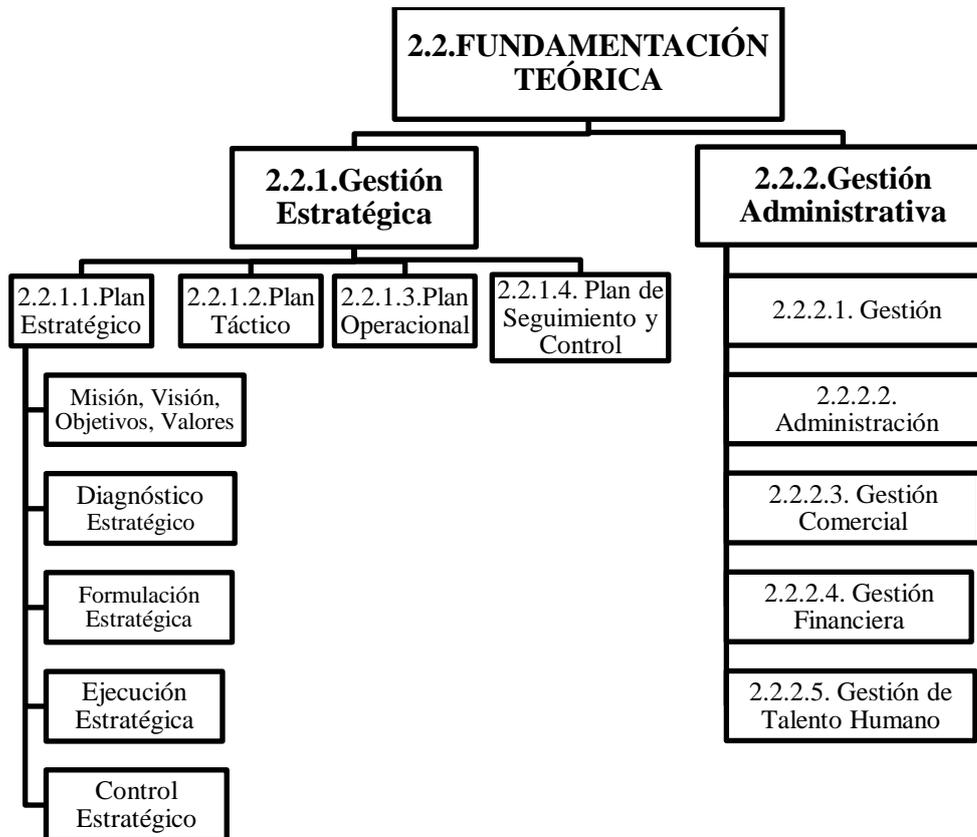


Gráfico N° 1 Hilo Conductor

Fuente: Elaboración propia

Elaborado: Estefany Katherine Ochoa Parra

2.2.1. Plan Estratégico

(Lerma & Bárcena, 2012), manifiestan que:

El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico.

Hacer un plan estratégico, es como usar unos lentes especiales para agudizar nuestra vista. Al usarlos, se consigue enfocar cosas mucho más lejanas de lo que se está acostumbrando a ver. Así, se percibe toda una dimensión visual que antes era completamente desconocida

y ajena a nosotros. Este nuevo y ampliado panorama puede ayudar a tomar decisiones mucho más convenientes, o en el caso de la empresa, decisiones más rentables.

Al plan estratégico también se lo podría llamar “plan producto/mercado a largo plazo”, ya que es resultado de un proceso de planeación continuo, integral, responsivo ante modificaciones ambientales. Su principal esfuerzo se enfoca en tres aspectos que son: el producto (qué hace la empresa), el mercado (para quién lo hace) y los propósitos de la organización (por qué lo hace).

2.2.1.1. Para qué sirve el plan estratégico

(Lerma & Bárcena, 2012), indican que: “un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente”.

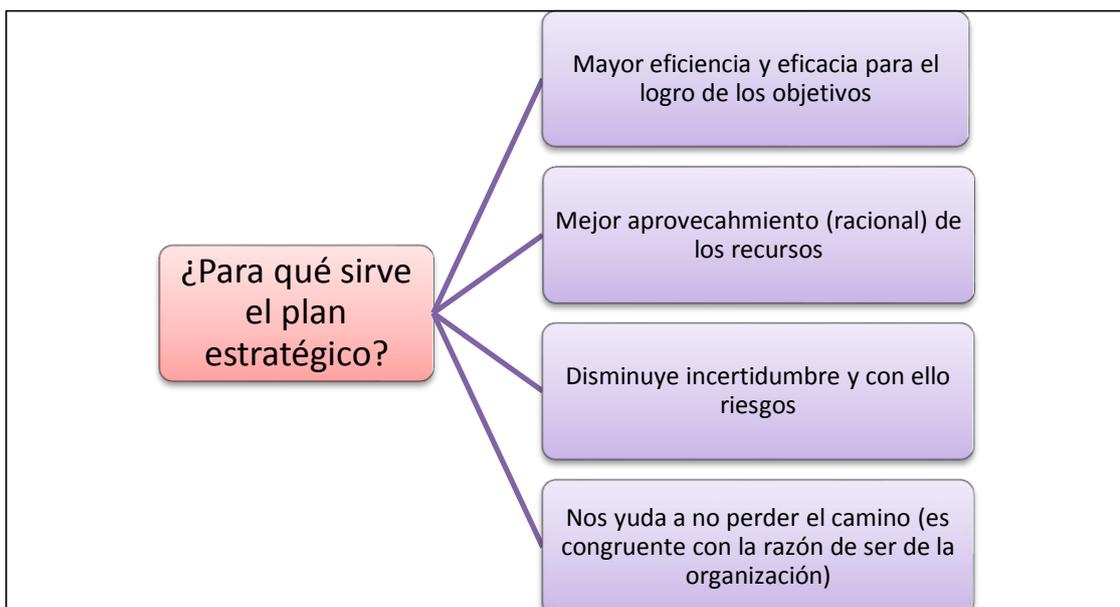


Gráfico N° 2 Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica. Elaborado por (Lerma & Bárcena, 2012).

2.2.1.2. Características del plan estratégico

Las características que deberá tener un plan estratégico para que sea operable y constituya una herramienta realmente útil para lograr con eficiencia lo que se pretende:

- **Es cuantitativo.** Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- **Es temporal y actualizable.** Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
- **Es flexible.** Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
- **Está orientado a futuro.** Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.
- **Es normativo.** Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.
- **Es integrador.** Tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- **Es creíble.** Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
- **Es sencillo.** Para que pueda ser atendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible.
- **Es evaluativo.** Da pie a la retroalimentación. (pp.30-32)

Conceptos claves

(Rojas & Medina, 2011), indican que:

- a. **Plan:** es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades.

Los planes pueden justificar analíticamente las decisiones estratégicas que se han hecho. Pero los planes también pueden ser utilizados con el fin de:

- Construir visiones sintéticas de contextos y/o estrategias.
- Prueba de la importancia de imaginar estrategias.
- Orientar la imaginación de los ejecutivos de las direcciones específicas o ampliar su ámbito de aplicación.
- Proporcionar a sus lectores con varios *identikits* de las posibles estrategias.

- Esbozar estrategias periféricas que deberían ser consideradas.
- b. **Programa:** es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos.
- c. **Ideal:** son resultados y estados que nunca pueden ser alcanzados, pero podemos aproximarnos.
- d. **Objetivo:** ¿A dónde debería dirigirse la empresa? Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.
- e. **Meta:** se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, usualmente son muy concretas. En otras palabras son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.
- f. **Estrategia:** ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado? Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.
- g. **Táctica:** ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo? Es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados. Toda empresa funciona dentro de un medio competitivo y tiene que proceder a una adaptación competitiva respecto a sus oportunidades.
- h. **Políticas:** son los alineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.
- i. **Diagnóstico:** ¿Cuál es la situación actual de la empresa y por qué? El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma.
- j. **Pronóstico:** ¿A dónde se dirige la empresa? Además de diagnosticar correctamente su actual posición, la empresa tiene que apreciar también cuál será ésta si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si una empresa no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando, tiene que definir de nuevo a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello.
- k. **Control:** ¿Qué medidas deberán vigilarse que sean indicadoras de si la empresa está teniendo éxito? Se basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez sólo quedará puesta en claro con el correr del tiempo. (pp. 19-20)

2.2.2. Planeación

(Pinto, 2000), expresa que:

La planeación es la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha. (p. 67)

Es decir, la planeación indica lo que se pretende hacer en un futuro de manera sistemática, trazando objetivos y metas, considerando los recursos disponibles, que mediante alternativas posibles se pueda garantizar el éxito.

2.2.2.1. Importancia de la planeación

(Munch, 2005), indica que: “la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas”.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

- La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al planear se definen las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para efectuar el control.

- La motivación se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización. (pp. 13-14)

2.2.2.2. Los planes

(Munch, 2005), expresa que: “los planes son el diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro.

Los planes son el resultado del proceso de planeación; éstos en cuanto al periodo establecido para su realización son de distintos tipos”:

2.2.2.2.1. Tipos de planeación

(Munch, 2005), manifiesta que:

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, se analizarán la clasificación de la planeación y su terminología. Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado en cuanto a la nomenclatura, pero la que se presenta es la más usual, ya que proporciona una metodología que sirve como marco de referencia para desarrollar un plan. De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

- a) Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y largo plazo y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesario para alcanzar la misión y la visión de la organización.
- b) Táctica o funcional.** Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, y puede ser a mediano y/o a corto plazo. Los

planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

- c) **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal. (pp.12-13)

2.2.2.3. Visión, Misión, Objetivos y Valores

2.2.2.3.1. Visión

(Rojas & Medina, 2011), manifiestan que:

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.

Procedimientos para la formulación de la visión

Evaluación de la información: consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores; es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y los valores compartidos.

Definición y validación de la visión: posterior al análisis de la información se recomienda realizar una tormenta de ideas, mediante la cual se definirá la expresión de la visión y se validarán a través de técnicas para lograr consenso.

Retroalimentación y fijación: por último, es recomendable realizar una retroalimentación misión-visión, donde se compruebe si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si su logro está en manos de la organización.

La visión debe contener los siguientes elementos

- **Panorama del Futuro**

El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la empresa deberá competir.

- **Marco Competitivo**

Los negocios y lugares en que la empresa competirá.

- **Objetivos Fundamentales**

Definición del rol que la empresa adoptara; una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.

- **Fuentes de Ventajas Competitivas**

Las habilidades que la empresa desarrollará como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa logrará el éxito. (pp. 53-56)

2.2.2.3.2. Misión

(Rojas & Medina, 2011), sostienen que:

Toda organización tiene una misión con una doble dimensión: una económica y otra social. Siendo la primera la necesidad crítica de ser rentable y la segunda hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo y desarrollar profesionales.

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La misión debe tener cinco elementos: la historia de la misma, las referencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la administración y las competencias distintivas.

Objetivos de la elaboración de la misión

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.

- Propiciar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que faciliten el cumplimiento de las tareas.

Procedimientos para elaborar la misión

- Iniciación y atención por la alta dirección.
- Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Elaboración de la expresión de la misión.
- Revisión y retroalimentación.
- Aprobación y compromiso.

Elementos a tener en cuenta para la aplicación de la misión

- Establecer, honrar y vivir de acuerdo con ella, crear una cultura organizacional.
- Comprometer a los nuevos trabajadores.
- Hacerla visible a todos, como un compromiso de todos.
- Usarla en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos, y habilidades.
- Revisarla periódicamente.

2.2.2.3.3. Objetivos

(Chiavenato, 2011), establece que: las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado.

Cuando se alcanza un objetivo, debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto al periodo en que se espera sea conseguido: días, semanas, meses, años, o décadas. Se construye continuamente a lo largo del tiempo. En función del

tiempo que tome, el objetivo se puede llamar meta, blanco, target, propósito o programa. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que envían hacia el interior o el exterior de la organización. Los objetivos son guías para:

- *Legitimar la existencia de la organización:* los objetivos legitiman las pretensiones de la organización frente a sus grupos de interés, sean internos (ejecutivos y colaboradores) o externos (accionistas, inversionistas, clientes, etcétera).
- *Tomar decisiones:* los objetivos están asociados a planes que describen las acciones necesarias para alcanzarlos. Por tanto, orientan a los colaboradores para reducir las incertidumbres en la toma de decisiones y los motivan porque indican el camino a seguir.
- *Dar consistencia a la organización:* Los objetivos definen una red integrada de directrices y sirven de guía para mantener la interacción, la integridad y la articulación del conjunto de esfuerzos de la organización.
- *Hacer que la organización sea eficiente:* Los objetivos concentran la atención en desafíos puntuales que dirigen los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia los resultados que se deben alcanzar.
- *Evaluar el desempeño:* Los objetivos definen los resultados deseados y, por tanto, constituyen los criterios para evaluar el desempeño y representan la norma de ejecución deseada.
- *Mantener la racionalidad:* Mediante los objetivos todos saben hacia dónde pretende dirigirse la organización, sus unidades y departamentos. Todas las decisiones se alinean y dirigen hacia los objetivos que la organización pretende alcanzar.

Los objetivos deben cumplir ciertos requisitos para garantizar su logro y su capacidad de transformación.

- *Deben ser específicos y mensurables:* En lo posible, los objetivos deben ser mensurables y estar definidos sobre bases objetivas y realistas en términos cuantitativos, sea en números absolutos, en porcentajes, en proporciones o en comparaciones. Los objetivos vagos o mal definidos no son muy motivadores para las personas. Sin embargo, no todos se pueden expresar en términos numéricos. Algunos son de carácter cualitativo y deben ser definidos de manera mensurable o comparativa.

- *Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización:* los objetivos deben incluir las actividades que más contribuyen a los resultados de la organización, las llamadas áreas clave del desempeño.
- *Deben ser desafiantes, pero realistas:* Los objetivos deben presentar desafíos y oportunidades a las personas, para asegurar así un sentimiento de superación, pero siempre sobre una base que consideren razonable.
- *Deben ser definidos para un periodo determinado:* Cuando se establecen los objetivos también debe fijarse de manera explícita el tiempo para alcanzarlos. Esto permite la evaluación del avance en función del tiempo disponible y una comparación con los resultados que se han alcanzado en periodos anteriores.
- *Deben estar ligados a recompensas:* Los objetivos deben ser perceptiblemente relevantes, para motivar a los responsables de su consecución y, en caso de éxito, estos deben ser recompensados con un esfuerzo positivo. Es preciso evitar los esfuerzos negativos (amonestaciones, críticas, alejamiento, imagen negativa o despidos), sobre todo cuando no ha sido posible alcanzar el objetivo o éste se ha visto afectado en razón de circunstancias externas difíciles o inesperadas.
- *Deben ser comunicados de manera correcta* para aumentar la posibilidad de que los responsables los entiendan perfectamente. Cuando la organización está muy centralizada se dificulta la divulgación y la difusión en todos los niveles.

Muchas veces, las organizaciones establecen objetivos incoherentes e inconsistentes, confunden su relevancia y, si provocan confusión, bajan la moral de los colaboradores. Por ejemplo, el objetivo de aumentar las ventas o la participación de mercado puede ser incongruente con el objetivo de aumentar los precios o las ganancias a corto plazo. El conjunto de objetivos de la organización debe estar bien integrado y debe ser armónico y consistente, tanto en el sentido vertical como en el horizontal de toda su estructura.

Jerarquía de los objetivos

Los objetivos, considerando su amplitud y el tiempo necesario para que se concreten, forman la siguiente jerarquía:

1. *Objetivos estratégicos.* Muchas veces son confundidos con las políticas o las directrices. Son objetivos de largo plazo, con un horizonte de tiempo de cinco a diez años, dependiendo de la naturaleza de la organización y de los resultados que pretende alcanzar. Son elementos críticos para el éxito de la planeación estratégica o de todo el plan o proyecto. Cuando cubren la organización y sus unidades de negocios como un sistema global también se conocen como objetivos organizacionales o corporativos. Las decisiones respecto de los objetivos estratégicos son responsabilidad de la alta gerencia de la organización, pero se puede invitar a todos los demás niveles organizacionales para una participación incluyente.
2. *Objetivos tácticos:* Son los objetivos de mediano plazo que suelen coincidir con el ejercicio fiscal o anual de la organización y cubren, por lo general, cada una de las áreas en relación con sus diferentes funciones: marketing, recursos humanos, finanzas, producción, tecnología, etcétera. En este nivel los objetivos están relacionados con los resultados de utilidades, participación de mercado, desarrollo humano, satisfacción del cliente, metas de costos, programas de calidad, responsabilidad social o procesos de innovación. Los objetivos tácticos tienen por objeto un área determinada de resultados y no a la organización como un todo.
3. *Objetivos operacionales:* Son los objetivos específicos y de corto plazo, por ejemplo, referidos a días, semanas o meses, que se concentran en la ejecución de las operaciones rutinarias que están en la base de la organización. Incluyen recursos, procedimientos, productos, procesos, plazos y responsables de su implementación y ejecución. Se formalizan en documentos escritos y en procesos y métodos de trabajo para cada plan operacional. Así, un objetivo táctico de mejorar la calidad de los productos puede incluir varios objetivos operacionales para adquirir materias primas de mejor procedencia, entrenar al personal, darle mantenimiento periódicamente a las máquinas y reducir –un2%, por ejemplo- los rechazos por defectos.

En la práctica no existe una separación absoluta y rígida entre los tres niveles organizacionales (estratégico, táctico y operacional), ni una separación clara entre los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales. No obstante, el nivel estratégico funciona sujeto a la lógica de sistema abierto. Como es una interface entre la organización y su entorno externo, lidia con las coacciones, las contingencias, las oportunidades y las amenazas externas, y enfrenta la incertidumbre a lidiar con ellas.

Los objetivos estratégicos están enfocados a la actividad. En lo más íntimo de la organización está el nivel operacional, el que ejecuta sus actividades cotidianas y programadas. En este sentido, trabaja sujeto a la lógica de sistema cerrado y los objetivos operacionales están enfocados a la eficiencia. En medio de esos dos niveles está el nivel táctico o administrativo, que trabaja como articulador entre el nivel estratégico y el operacional. Los objetivos tácticos están enfocados a la eficacia. (pp. 201-204)

2.2.2.3.4. Valores

(Francés, 2006), indica que:

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresa, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

En otra época bastaba con que las empresas cumplieran con las leyes vigentes en los países donde operaban para proclamar que su conducta era éticamente intachable. No obstante, ha quedado demostrado que es posible cumplir con las leyes al pie de la letra y, sin embargo, cometer abusos considerables contra las personas y el medio ambiente. Además, las leyes suelen ser más laxas en los países más atrasados, lo que se ha prestado a grandes excesos.

Actualmente, la sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes. La opinión pública se ha sensibilizado ante la conducta de las empresas, y las organizaciones de consumidores, ambientalistas y grupos minoristas se han sumado a los gremios y sindicatos como vigilantes de la conducta empresarial. (p. 44)

2.2.2.4. Diagnóstico Estratégico

(Rojas & Medina, 2011), expresan que:

Este diagnóstico es una evaluación de lo que la organización es, un análisis de la situación real y presente de la compañía, con el fin de identificar las falencias y las oportunidades en el futuro

Para realizar este diagnóstico, se emplea una herramienta muy conocida y es la Matriz DOFA, la cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras:

Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Las fortalezas y debilidades son las condiciones internas de la empresa. Las **fortalezas** son los elementos que se evalúan como positivos dentro de la organización, que ayudarían a cumplir con el objetivo y las **debilidades** son las deficiencias que dificultan su logro.

De igual manera sucede con las amenazas y oportunidades, que son las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las **oportunidades** son las condiciones externas que pueden afectar la empresa positivamente y las **amenazas** son las condiciones externas que pueden afectarla negativamente. Como su nombre lo dice, la matriz DOFA permite visualizar sus distintos componentes de manera clara y gráfica. (p. 68)

2.2.2.5. Ventaja Competitiva

(Fred, David, 2013), manifiesta que:

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Por ejemplo, una empresa que dispone de bastante efectivo en su balance general, tienen una ventaja competitiva. Algunas empresas que cuentan con abundante efectivo están adquiriendo a rivales en aprietos económicos. (p. 8)

Oportunidades y amenazas externas

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera de control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra *externas*. A continuación se presentan algunas de las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan muchas empresas:

- La disponibilidad de capital ya no se puede dar por hecho.
- Los consumidores esperan operaciones y productos ecológicos.
- El marketing está trasladándose con rapidez a Internet.
- Los precios de los alimentos básicos están aumentando.
- La tensión política en Medio Oriente está provocando un aumento en los precios del petróleo.
- La actividad de los hackers informáticos ha ido en aumento.
- La intensa competencia de precios ha afectado a la mayoría de las empresas.
- Las tasas de desempleo y subempleo permanecen altas.
- Las tasas de interés están en aumento.
- Los ciclos de vida de los productos se acortan.
- Los gobiernos estatales y locales son financieramente débiles.
- Los disturbios y la violencia en México se han elevado.
- Los inviernos son más fríos y los veranos más calurosos que antes.
- Los precios de la vivienda siguen siendo excepcionalmente bajos.
- Los mercados globales ofrecen el crecimiento más alto en ingresos.

Los cambios mencionados están creando un tipo diferente de consumidor y, en consecuencia, la necesidad de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas en diferentes industrias se enfrentan a la amenaza externa que supone el hecho de que las ventas en línea capten una mayor participación de mercado en su industria.

Otras oportunidades y amenazas son la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por parte de la competencia, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor puede constituir una amenaza. Los disturbios en Medio Oriente, los crecientes costos de la energía, o las redes sociales podrían considerarse tanto oportunidades como amenazas.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar, y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. A este proceso de investigar, recabar y asimilar información externa suele denominársele *exploración del entorno* o análisis de la industria. El cabildeo es una actividad que algunas organizaciones utilizan para incidir en las oportunidades y amenazas externas.

Fortalezas y debilidades internas

Las *fortalezas y debilidades internas* son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores. *La deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante.* Las fortalezas y debilidades también pueden depender de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño. Por ejemplo, una fortaleza puede ser contar con recursos naturales o gozar de una reputación histórica de calidad. Las fortalezas y debilidades también pueden determinarse por los objetivos propios de una empresa. Por ejemplo, los altos niveles de rotación de inventario son una debilidad para una empresa que busca nunca quedarse sin existencias.

Hay varias formas de determinar los factores internos, como el cálculo de razones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y los promedios de la industria, también se pueden desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos tales como la moral de los empleados, la eficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes. (pp. 10-11)

2.2.2.6. Naturaleza de las auditorías externas

El propósito de la *auditoría externa* es desarrollar un alista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el término *limitada*, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación. Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales.

Fuerzas externas clave

Las *fuerzas externas* pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas; y (5) fuerzas competitivas. Las tendencias y los eventos externos, como los crecientes precios de alimentos y la incorporación de las poblaciones africanas al mundo online, afectan de manera significativa los productos, los servicios, los mercados y las organizaciones de todo el orbe. Por ejemplo, la tasa de desempleo de Estados Unidos es de aproximadamente 10%, la más alta desde 1945, cuando el país se contrajo a causa de la segunda guerra mundial. Todos los sectores están experimentando estos elevados índices de desempleo, excepto el educativo, el de servicios de salud y la burocracia. Muchos estadounidenses todavía recurren a trabajos de salario mínimo esperando que el dinero sea suficiente.

Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan,

la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales.

La creciente complejidad de los negocios actuales queda evidenciada por el hecho de que más países están desarrollando sus capacidades y su voluntad de competir agresivamente en los mercados mundiales. Tanto los países como las empresas de todo el orbe están dispuestos a aprender, a adaptarse, a innovar y a inventar para competir con éxito en el mercado. En Europa y Asia hoy en día existen más tecnologías nuevas y competitivas que nunca antes. (pp. 62-64)

2.2.2.6.1. La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

(Fred, David, 2013), manifiesta que:

Una *Matriz de evaluación del factor externo (EFE)* permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

- 1) Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- 2) Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando

un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores deben ser igual a 1.0.

- 3) Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro *corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres y cuatro.
- 4) Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- 5) Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total es de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas.

Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

2.2.2.6.2. La Matriz del Perfil Competitivo

(Fred, David, 2013), indica que:

La *matriz del perfil competitivo (MPC)* identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en

la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los *factores importantes para el éxito* en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos.

Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante. (pp. 80-83)

2.2.2.6.3. . Naturaleza de una auditoría interna

Las áreas funcionales de toda organización tienen fortalezas y debilidades. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Maytag, por ejemplo, es reconocida por su excelente producción y diseño de productos, mientras que Procter & Gamble lo es por su magnífico marketing. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

Fuerzas internas claves

En un texto de administración estrategia sería imposible revisar a profundidad todo el material que se presenta en los cursos de marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de administración de la información, y de producción y operaciones; además de que existen varias subdivisiones dentro de cada una de estas funciones, por ejemplo, marketing se subdivide en diferentes actividades como servicio al cliente, garantías, publicidad, empaque y fijación de precios.

Las áreas funcionales difieren según el tipo de organización, como en los hospitales, las universidades y las dependencias gubernamentales. En un hospital, por ejemplo, las áreas funcionales serían el departamento de cardiología, hematología, enfermería, mantenimiento, apoyo médico y cobranzas. Las áreas funcionales de una universidad serían los programas deportivos, los servicios de colocación. El alojamiento, la recaudación de fondos, la investigación académica, la orientación y los programas intramuros. Dentro de las grandes organizaciones, cada división presenta fortalezas y debilidades particulares.

Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman *competencias distintivas*. Desarrollar ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. Por ejemplo, la compañía Research in Motion (RIM) explota su competencia distintiva en investigación y desarrollo al producir una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas e incluso, tal vez, en competencias distintivas. (pp. 94-95)

2.2.2.6.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación =3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tienen efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignársele una ponderación y una clasificación a cada entrada. (p. 122)

2.2.2.6.5. Análisis Estratégico

(Rojas & Medina, 2011), señalan que:

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos macro y micro del entorno y su manera de manifestación, esto permite saber cómo pueden influir los mismos en los

valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dicho eventos sin que impacte de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Este análisis, implica al estratega realizar un trabajo del entendimiento de la organización de la actual posición estratégica. Este proceso fundamentalmente tiene como objetivo responder los siguientes interrogantes:

- ¿Dónde queremos ir? Horizonte
- ¿Dónde estamos hoy? Diagnóstico
- ¿Dónde queremos estar? Direccionamiento
- ¿Cómo llegaremos? Proyección estratégica
- ¿Cómo estamos llegando? Evaluación-Monitoría estratégica

El proceso de análisis en general incluye dos auditorías, interna y externa, las cuales se realizan algunas veces por medio de un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas (DOFA), para poder identificar el grado en que una estrategia actual de la organización es capaz de hacer frente a cambios en el entorno empresarial.

Auditoría Interna. Pretende establecer la capacidad estratégica, fortalezas y debilidades de la organización a través de, un análisis de los resultados actuales, la identificación de competencias básicas, y el análisis de la cadena de valor.

Auditoría Externa. Incluye una evaluación del medio ambiente, un análisis de la industria, un análisis de mercado, un análisis de los competidores, y la identificación de las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio ambiente.

Algunas veces este análisis no es suficiente y por ello se crearon las matrices de evaluación de impacto interno y externo, donde se observa el impacto y la posible respuesta de la organización ante ellos.

Análisis de los impactos internos

- Listar la forma de manifestación de cada factor interno.
- Determinar la forma de manifestación de cada factor interno de la organización como fortaleza o debilidad. Se le asigna un valor cero (0) si es una fortaleza y uno (1) si es una debilidad.
- Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor interno de la organización, asignándole una ponderación de: 1 punto (impacto sin relevancia); 2 puntos (impacto moderado); 3 puntos (impacto crítico o muy relevante).
- Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para atenuar dicho impacto, asignándole una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).
- Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves evaluados sobre la organización para determinar la posición estratégica externa de la organización.

Análisis de los impactos externos

- Listar los factores del macro y microentorno que intervienen en la organización y realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- Determinar la forma de manifestación de cada factor del macro y micro-entorno en relación con la organización como amenaza u oportunidad. Se le podrá asignar valores si así desea la organización, por ejemplo, se le asigna un valor cero (0) si es una oportunidad y uno (1) si es una amenaza.
- Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor clave sobre la organización asignándole una ponderación de: 1 punto (impacto sin relevancia); 2 puntos (Impacto moderado); 3 puntos (Impacto crítico o muy relevante).
- Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para protegerse o aprovechar el impacto y asignarle una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).

- Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves, evaluados sobre la organización. (pp. 49-51)

2.2.2.6.6. Cuadro de Mando Integral

(Chiavenato, 2011), indica que:

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia.

En un inicio, el CMI era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejaban con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros solo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente, el CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional.

Cada organización tiene sus propios objetivos. El problema es que esos objetivos son varios y, muchas veces, se contraponen. Así, la reducción de costos choca con la mejor calidad de los productos, mientras que el aumento de precios presenta conflicto con la competitividad.

En general, un objetivo atrapa al otro. Algunas organizaciones definen jerarquías de objetivos para privilegiar algunos en detrimento de otros. Las prioridades pueden definir qué objetivos deben anteceder a los demás. Sin embargo, ¿cómo priorizar al mismo tiempo a los clientes, a los accionistas, a las personas, el futuro, la estrategia, el servicio, los procesos internos, el liderazgo, el aprendizaje y la innovación? Cada objetivo apunta en una dirección diferente. El problema está en conseguir que los múltiples y diferentes objetivos de la organización funcionen en colaboración, de forma integrada y cooperativa, evitando posibles conflictos entre ellos. Se busca la sinergia, o sea, la acción multiplicadora de un objetivo sobre los demás para producir efectos ampliados y no sólo que se sumen.

El CMI es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, a saber:

1. *Perspectiva financiera:* los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven la organización. Los indicadores deben mostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados. Ejemplos: utilidades, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, rendimiento sobre el capital.
2. *Perspectiva del cliente:* cómo ve el cliente la organización y ésta cómo puede atenderle de la mejor manera posible. Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización. Ejemplos: satisfacción del cliente, puntualidad en la entrega, participación en el mercado, tendencias, retención de los clientes y adquisición de clientes potenciales.
3. *Perspectiva de los procesos internos:* cuáles son los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente. Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y si están generando valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfaces.
4. *Perspectiva de innovación y aprendizaje:* qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro. Los indicadores deben mostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento.
Ejemplos: índice de renovación de los productos, desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación de las personas.

El CMI busca estrategias y acciones equilibradas en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización, lo cual permite que los esfuerzos se dirijan a las áreas de mayor competencia. También posibilita detectar y señalar las áreas donde eliminar incompetencias. Es un sistema enfocado en el comportamiento y no en el control. Sus indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia organizacional en un sistema de constante monitoreo.

El CMI tiene tres aspectos esenciales:

1. *Hacer de la estrategia la tarea diaria de cada persona*: las organizaciones enfocadas en la estrategia requieren que todos los involucrados la comprendan y desarrollen sus actividades con miras a conseguir su éxito.
2. *Hacer de la estrategia un proceso continuo*: la estrategia debe estar ligada a un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. Para muchas organizaciones el proceso administrativo se construye en torno al plan de operaciones y al presupuesto, con reuniones mensuales para revisar el desempeño en relación con lo planeado, y analizar las variaciones para aplicar las acciones correctivas. Esto no está equivocado, pero si incompleto. Es necesario introducir un proceso continuo e interrumpido para administrar la estrategia y que además permita el aprendizaje y la adaptación de la misma por medio de un sistema de retroalimentación.
3. *Movilizar el cambio por medio del liderazgo de ejecutivos*: se trata de involucrar al equipo de ejecutivos en el éxito de la estrategia. Ésta requiere de espíritu de equipo para coordinar los cambios y su ejecución, de una atención continua centrada en las iniciativas de cambio. La movilización de todas las personas por medio de equipos es un factor indispensable.

El CMI crea un contexto donde las decisiones relativas a las operaciones cotidianas pueden ser alineadas con la estrategia y la visión organizacional, lo cual permite divulgar la estrategia, promover el consenso y el espíritu de equipo, mediante la integración de las partes de la organización, y la creación de un sistema que involucre todos los programas del negocio, catalice los esfuerzos y motive a las personas, y, además de todo eso, mida y evalúe el desempeño en razón de los indicadores. (pp. 233-238)

2.2.2.7. Formulación Estratégica

Estrategia

(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006), manifiestan que: “la estrategia es la *dirección* y el *alcance* de una organización a *largo plazo* que permite lograr una *ventaja* en un *entorno* cambiante mediante la configuración de sus *recursos* y *competencias*, con el fin de satisfacer las expectativas de las *partes interesadas*” (p.10)

Las estrategias son muy importantes en una empresa, ya que mediante la estrategia se puede lograr los objetivos a largo plazos, orienta hacia el futuro y así poder alcanzar el éxito de una empresa.

2.2.2.7.1. Importancia de la estrategia

(Rojas & Medina, 2011), señalan que:

- La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones la evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- Desarrolla la creatividad en la solución del problema. (p. 32)

2.2.2.7.2. Elementos principales de la estrategia

(Rojas & Medina, 2011), indican que:

- **La evaluación de donde estamos.** Comprensión de la situación de la competencia a la que se enfrenta la organización. Esto implica recopilación e interpretación de información acerca de la organización y del medio ambiente: sus mercados y competidores, la naturaleza de su industria, gobierno, economía e influencias sociales. También implica la recolección e interpretación de la información sobre la organización interna del medio ambiente, como su capacidad para entregar bienes y servicios valorados, y su posición en el mercado y las relaciones con los clientes; sus sistemas, procesos y estructuras, su liderazgo y cultura.
- **Comprensión de quiénes somos y dónde queremos ir.** Los líderes estratégicos son los administradores de la organización. Aquí está incluida la visión, misión y valores. Estos factores representan un elemento clave a través del cual los diferentes aspectos de la situación de la competencia se filtran y las principales prioridades de la organización son establecidas.

- **Aprender a llegar.** Uno de los más importantes desafíos de este elemento es la identificación de conductores estratégicos claves, es decir, los factores determinantes de éxito a largo plazo para una determinada organización en un determinado sector.
- **La cultura de la organización.** Los líderes tienen que comprender y formar parte de la cultura de su organización.
- **Comprobación progreso.** Evaluar la eficacia de la organización. Esto supone el estudio de indicadores de los resultados actuales en relación con el desempeño esperado y juzgar si las inversiones son adecuadas y que se realizan para garantizar a la organización una ventaja competitiva sostenible.

2.2.2.7.3. Principios de la estrategia

- **Objetivos claros y decisivos:** se deben tener claros los objetivos, de tal forma que se entiendan y que expresen lo que realmente deben decir.
- **Conservar la iniciativa:** libertad de acción y estímulo del compromiso, mantener una posición abierta ante las situaciones.
- **Concentración:** precisión de la estrategia en el momento adecuado y bajo cualquier circunstancia.
- **Flexibilidad:** emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos.
- **Liderazgo coordinado y comprometido:** los líderes deben ser seleccionados y motivados para que sus intereses coincidan con las necesidades de la empresa.
- **Sorpresa:** se necesita energía para cambiar las posiciones estratégicas de manera definitiva, ser cauteloso y atacar en momentos inesperados.
- **Seguridad:** la estrategia debe asegurar la base de recursos y aspectos operativos fundamentales para la empresa. (pp.40-41)

2.2.2.7.4. Ejecución Estratégica

(Munch, 2005), indica que:

El plan operativo es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y

asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal. (pp. 12-13)

2.2.2.7.5. Control Estratégico

(Wheelen & Hunger, 2007), expresan que:

La información para la evaluación y control consiste en datos de rendimiento y reportes de actividades. Si se obtiene un rendimiento no deseado porque los procesos de administración estratégica se usaron inadecuadamente, los administradores operativos deben estar al tanto de esta deficiencia para poder corregir la actividad de los empleados. La administración de alto nivel no necesita estar involucrada. No obstante, si se obtiene un rendimiento indeseado debido a los procesos mismos, tanto los altos directivos como los administradores operativos deben saberlo para que desarrollen nuevos programas o procedimientos de implementación. La información para la evaluación y control debe ser pertinente para lo que se está supervisando. Uno de los obstáculos para el control eficaz es la dificultad para desarrollar medidas adecuadas de actividades y resultados importantes.

Por lo general, esta revisión de la estrategia se inicia cuando aparece una brecha entre los objetivos financieros de una empresa y los resultados esperados de sus actividades corrientes. Después de responder la serie de preguntas propuesta, los administradores deben tener una buena idea del origen del problema y de lo que deben hacer para corregir la situación. (p. 263)

Tipos de control

(Wheelen & Hunger, 2007), expresan que:

Los controles se establecen para concentrarse en los resultados reales de rendimiento (salida), las actividades que generan el rendimiento (desempeño) o los recursos que se utilizan para generarlo (entrada). Los **controles del desempeño** especifican cómo se debe hacer algo por medio de políticas, reglas, procedimientos operativos estándar y órdenes de un superior. Los **controles de salida** especifican lo que se debe lograr centrándose en el resultado final de los comportamientos a través del uso de objetivos y metas de

rendimiento o logros importantes. Los **controles de entrada** especifican los recursos, como conocimientos, destrezas, habilidades, valores y motivos de los empleados.

Los controles de desempeño, salida y entrada no son intercambiables. Los primeros (como seguir los procedimientos de la empresa, realizar llamadas de ventas a clientes potenciales y llegar al trabajo a tiempo) son más adecuados cuando los resultados de rendimiento son difíciles de medir, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados es clara. Los controles de salida (como las cuotas de ventas, la reducción específica de costos o los objetivos de beneficios y las encuestas sobre la satisfacción del cliente) son más apropiados cuando se han acordado medidas de salida específicas, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados no es clara. Los controles de entrada (como el número de años de educación y experiencia) son más adecuados cuando la salida es difícil de medir y no existe una relación causa-efecto clara entre el desempeño y el rendimiento (como ocurre en la enseñanza universitaria). Las corporaciones que aplican la estrategia de diversificación de conglomerado tienden a destacar los controles de salida en sus divisiones y subsidiarias (probablemente porque tienen direcciones independientes unas de otras), en tanto que aquellas que siguen la diversificación concéntrica usan los tres tipos de controles (quizá porque se desea lograr sinergia). Aunque se utilicen los tres tipos de controles, uno o dos de ellos se destacan más, lo cual depende de las circunstancias. (p. 265)

2.2.2.8. Plan Táctico

(Munch, 2005), manifiesta que:

Táctica o funcional. Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, y puede ser a mediano y/o a corto plazo. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico. (p. 13)

2.2.2.9. Plan Operacional

(Munch, 2005), indica que:

Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal. (p. 13)

2.2.3. Gestión Administrativa

Podemos decir que la gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

Gestión y Administración

(Hernandez y Rodriguez & Martinez, 2011), explican que:

La gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia.

2.2.3.1. Gestión

Gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva-empresas, negocio o corporación – mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos y capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

En seguida analizaremos algunos de los elementos de la definición anterior.

La gestión es un proceso intelectual en tanto que implica una actividad de reflexión, pensamiento crítico y análisis de la acción ante las circunstancias cambiantes del entorno en el que se desenvuelven los organismos sociales productivos (OSP), pues su quehacer se relaciona de manera estrecha con la economía y el marco legal, cultural y social de las necesidades de bienes y servicios producidos en un sistema de libre competencia.

La gestión debe ser creativa, es decir, original, para obtener, en virtud de la calidad de los productos o servicios, la preferencia de los consumidores, la innovación y la negociación se manifiestan en las relaciones con clientes, proveedores y otros actores relacionados con la empresa.

La creatividad aplicada a los productos y procesos es fundamental en mercados muy competitivos a fin de satisfacer en forma diferente a clientes y mercados cada vez más exigentes

La gestión establece directrices estratégicas en tanto fija los elementos constantes que permiten adaptar la empresa a las circunstancias cambiantes sin perder su rumbo, destino final y esencia.

La gestión debe ser táctica, es decir, debe generar la comprensión y conciencia de todos los elementos humanos de la organización; esto incluye definir la forma y el momento de la acción. Por tanto, el conocimiento del entorno y el desarrollo de la

estrategia requieren un proceso de transición que va desde la conceptualización de la alta dirección a la sensibilización y alineamiento de todos los recursos, esfuerzos y procesos del negocio.

La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos (capitales) económico, humano, tecnológico, social, etc., de la empresa. Esto implica el alineamiento de cada recurso en la misma dirección y con propósitos comunes, sin conflictos por visiones divergentes. De ahí que la gestión implique la generación de una visión compartida y motivadora de la acción.

2.2.3.2. Administración

(Hernandez y Rodriguez & Martinez, 2011), manifiestan que:

La administración es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos (OSP) por medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Asimismo, evalúa el resultado y el desempeño de la organización por medio de sistemas de información y conocimiento de la producción, comercialización, distribución y finanzas, así como del aprovechamiento de las capacidades humanas, para generar sus productos y servicios. También evalúa la rentabilidad necesaria para que crezca la organización y la retribución justa a sus inversionistas o miembros, de modo que propicie su mejora continua. (pp. 2-3)

Administración Estratégica

(Wheelen & Hunger, 2007), expresan que:

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades

de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (p. 3)

2.2.3.3. Gestión Comercial

(Caraballo) Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/diagnostico-administrativo.html>

En el diagnóstico de la gestión comercial de una empresa, se busca determinar la posición de la organización en el mercado en que se desenvuelve y su grado de competitividad (Fleitman, 1997:27), su rentabilidad y posibilidades futuras, así como, la calidad de sus productos y servicios. Es decir, se analiza si la empresa satisface a sus diferentes tipos de clientes y fabrica los productos (presta los servicios) que mejor se adapten a las necesidades de estos. Según Jean Pierre Thibaut (1994:27), “el objetivo del diagnóstico comercial consiste en asegurar:

Que el contenido de la función se encuentre de acorde con los conocimientos, técnicas y métodos existentes según la actividad.

Que los productos de la empresa sean competitivos mediante una correcta utilización de sus métodos y técnicas comerciales.”

Para Fleitman (1997:27), al realizar el diagnóstico de la Gestión comercial de una organización se debe estudiar:

- La planeación de las ventas
- Los presupuestos de ventas
- La organización de las ventas
- La política de ventas
- La selección y capacitación del personal de ventas
- Las estrategias de ventas
- Los estudios de mercado

- La imagen y aceptación en el mercado
- El mercado potencial
- La calidad y precio de venta de los productos
- Los precios y costos en relación con los competidores
- La investigación y planeación de los productos
- La publicidad y promoción
- La competencia

El objetivo del Diagnóstico comercial es conocer si la organización puede o no progresar proponiendo una nueva forma de organización y comercialización con innovación estratégica. La importancia de realizar un diagnóstico comercial radica en:

- Relevar toda la información existente a los efectos de trabajar con un mayor grado de certeza en la definición del plan comercial de la organización.
- Determinar las fortalezas y debilidades propias de la organización y del producto, a los efectos de diseñar una buena estrategia competitiva. Contar con elementos firmes que permitan trabajar con un cierto grado de certidumbre respecto a los objetivos comerciales planteados.
- Elaborar el plan comercial que al ser factible se convierte en una mayor probabilidad de éxito para la organización.

2.2.3.4. Gestión Financiera

(Caraballo) Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/diagnostico-administrativo.html>

La gestión de los recursos financieros de una organización es una función crítica, ya que junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios. La buena gestión del presupuesto, el mantenimiento de registros financieros y la declaración de datos son esenciales para el funcionamiento general de la organización (Berry y Fergusson, 1985:28)

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Cuando se realiza el diagnóstico de la Gestión Financiera de una organización, se evalúa la situación financiera de la empresa. Se analizan los estados financieros, las fuentes de los recursos, las aplicaciones de fondo; las decisiones de financiamiento, las de inversión, la política de dividendos, la estructura financiera de la empresa, la estructura de capital de la organización; se hace un estudio de la rentabilidad de la organización, de su nivel de endeudamiento y de la liquidez de la empresa.

Para Alberto Ortiz Gómez (1997:349), el diagnóstico financiero “debe practicarse con base en el previo conocimiento de las capacidades empresariales, las variables exógenas no controlables por la gerencia y las políticas establecidas por la dirección para evaluar el alcance de los objetivos fabriles, mercantiles y financieros”

En general, con el diagnóstico de la Gestión Financiera de la organización se busca medir la capacidad de generar utilidades de la empresa, así como, el nivel de la estabilidad financiera de esta y su capacidad de cancelar sus obligaciones a corto y largo plazo.

Para Thibaut (1994:225), el diagnóstico de la Gestión Financiera tiene como propósito asegurar que la organización:

- Disponga (o este organizada para contar de forma permanente) con unos medios financieros suficientes que aseguren su perpetuidad y desarrollo.
- Integre de forma correcta el elemento financiero en su proceso de formulación estratégica

El diagnóstico de la gestión financiera de la organización permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los

controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

2.2.3.5. Gestión de Talento Humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. La figura 2.5 muestra los cambios y las transformaciones del área de RH. En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Pero ¿qué sucede con la ARH? En realidad, la ARH se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible; deja de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora. (p.11)

2.3. HIPOTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Si se aplica el plan estratégico diseñado, entonces mejorará la gestión administrativa y la toma correcta de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable independiente:

Plan Estratégico

2.4.2. Variable dependiente:

Gestión administrativa.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Las modalidades que se utilizó en el presente trabajo de investigación son: Cuantitativa porque se pudo examinar los datos de manera numérica, ya sea en las matrices EFE y EFI, así como la determinación de la relación existente entre las variables que conforman el problema, y Cualitativa porque se complementó la información determinando cualidades que beneficien el comportamiento futuro de la empresa que se encuentra sujeta a estudio, todo esto se lleva a cabo en la dependencia de la Cooperativa conjuntamente con la colaboración de todos los que integran la institución.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva

La investigación es de tipo descriptiva ya que, se describió los hechos mediante la observación identificando las conductas, comportamientos y funcionamiento de la cooperativa, así como también de su personal.

3.2.1 Estudios de Investigación

Documental

Esta investigación necesariamente se basó en información existente que permite defender el proyecto que se realizó, dicha información se pudo analizar y examinar para así determinar similitudes o diferencias con el problema de estudio.

De campo

La presente investigación también es de campo, ya que los hechos a investigar se realizaron en el lugar real en donde se desarrollan dichos hechos, basado en una estrategia de recolección directa de información real necesaria para la investigación.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos

Método Inductivo – Deductivo

El método inductivo se aplicó a la investigación a partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcaron la necesidad de diseñar el plan estratégico a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda. Así los resultados obtenidos sirvieron de base para la solución de nuevos problemas que se presenten en la empresa.

El método deductivo se utilizó para defender la idea formulada después de la recolección de datos, para ello se realizó un análisis del funcionamiento de la empresa para observar su situación inicial respecto de la actual, estableciendo así parámetros que nos conduzcan de lo general a lo particular.

Técnicas de Investigación

Observación

Esta técnica es aplicable al trabajo de investigación, ya que, por medio de la observación; la obtención de información fue más amplia y aplicable al desarrollo de los objetivos, del mismo modo fue útil para proporcionar más precisión a la información y poder aplicar los cambios requeridos en la Cooperativa.

Entrevista

La entrevista se desarrolló al Representante Legal de la Institución, con el propósito de conseguir información sobre las actividades y gestión que se realizan en la entidad.

Encuesta

En esta investigación se empleó la encuesta realizada a los funcionarios y clientes de la institución, para obtener una idea amplia de las necesidades de los involucrados y poder proporcionar a la Cooperativa el plan estratégico que conducirá a la empresa a una mejor gestión y toma de decisiones.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

En el presente trabajo de investigación existen dos poblaciones: clientes y funcionarios de la cooperativa. En cuanto a la población de los funcionarios de la cooperativa que son 8, las encuestas serán aplicadas al 100% de la población.

En cuanto a los clientes de la cooperativa si amerita formula estadística de la muestra, ya que el objeto de estudio está integrado por 1025 clientes.

Muestra

En este trabajo de investigación para determinar el tamaño de la muestra se calculó a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola solo al segmento de clientes, ya que la institución tiene 1025 clientes y socios activos.

A continuación se procede a determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2PQN}{E^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confiabilidad (1,96) 95%

P= probabilidad de aceptación

Q= riesgo aritmético

N= universo

E= error máximo

Al desarrollar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.75)(0.25)(1025)}{(0.06)^2(1025 - 1) + (1.96)^2(0.75)(0.25)}$$

$$n = 168$$

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Análisis de la entrevista

Luego de la entrevista realizada a la Gerente de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., se concluye que:

Tabla N° 1 Resumen De La Entrevista (Gerente)

PREGUNTA	RESPUESTA
1. La cooperativa cuenta con un Plan estratégico	La cooperativa no cuenta con un plan estratégico para su actividad económica y financiera.
2. Importancia del plan estratégico	El plan estratégico es importante para la gestión empresarial, porque este documento identifica la situación actual de la entidad, sus fortalezas, debilidades y con estos antecedentes proyectarse a cumplir metas y objetivos. Además es importante para el desarrollo de la empresa.
3. Ventajas de la cooperativa la contar con un plan estratégico	Una de las ventajas es que, es un documento que sirve de base para controlar a través de un cronograma si se están cumpliendo los objetivos propuestos de acuerdo al Presupuesto Financiero.
4. Problemas internos y externos de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none">➤ Falta de reglamentos actualizados➤ Poca capacitación al personal➤ El consejo de administración y vigilancia no ejercen sus funciones.
5. Clima laboral de la cooperativa	El clima laboral de la cooperativa es buena
6. Políticas de la cooperativa	La cooperativa no cuenta con políticas establecidas

7. Crecimiento pausado de la cooperativa	El crecimiento pausado que ha tenido la cooperativa en los últimos años se debe a: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Una cartera de crédito alta en morosidad ➤ Mayor responsabilidad de los Gerentes en el manejo de los Recursos
8. Indicadores de gestión	No se aplican indicadores de gestión para evaluar los procesos internos de la cooperativa
9. Gestión administrativa	La gestión de la cooperativa es buena
10. Servicios que deberían incrementarse en la cooperativa	Ofrecer servicios no financieros a los Cooperados como cursos de capacitación de acuerdo al tipo de cliente.
11. Aspectos importantes para contribuir al desarrollo de una gestión administrativa, eficaz y eficiente	Fortalecer principalmente la responsabilidad y ética de los Directivos en cuanto al manejo Administrativo y Económico de los Recursos Económicos y Financieros de la Cooperativa.

Elaborado: Estefany Ochoa

Fuente: Entrevista a la Gerente General

3.5.2 Análisis de las Encuestas

Encuesta dirigida a los clientes y socios de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

PREGUNTA 1

¿Los servicios, que presta la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., son: excelente, muy bueno, bueno, malo?

Tabla N° 2 Calidad de los servicios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	41	25%
Muy Bueno	61	36%
Bueno	46	27%
Malo	20	12%
TOTAL	168	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

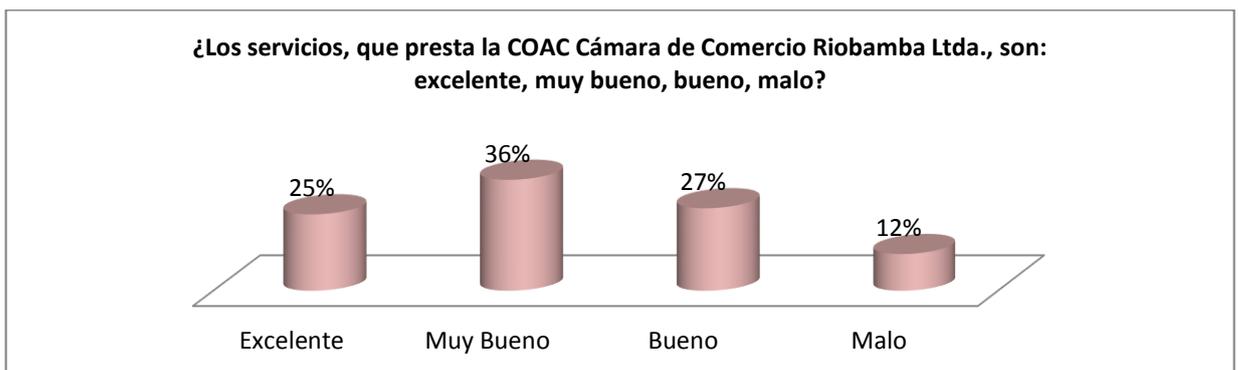


Gráfico N° .3. Calidad de los servicios

Fuente: Encuesta a los socios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

Como se puede observar en el gráfico el 25% de los encuestados manifestaron que los servicios que ofrece la COA Cámara de Comercio Riobamba Ltda., son excelentes, el 36% son muy buenos, el 27% bueno y el 12% manifestaron que los servicios son malos.

Interpretación:

De los datos que se observan en la gráfica se deduce que los servicios que presta la cooperativa, tiene un grado de aceptación medio por parte de sus clientes y usuarios, sin embargo será importante aplicar estrategias de conservación y mejora.

Pregunta 2

El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es:

Tabla N° 3 Servicio al Cliente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	54	32%
Muy Bueno	72	43%
Bueno	33	20%
Malo	9	5%
TOTAL	168	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

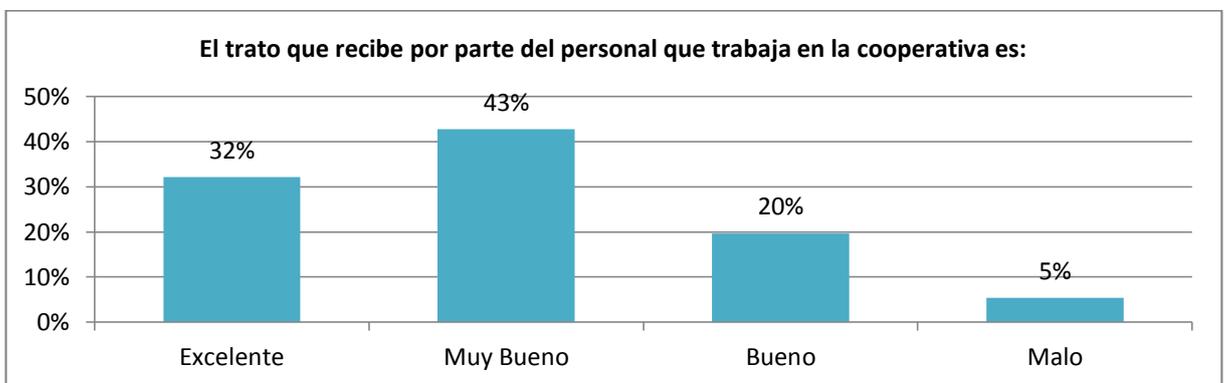


Gráfico N° 3 Servicio al cliente

Fuente: Encuesta a los socios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

En este gráfico podemos ver que, el trato que reciben los clientes y socios de la COAC Cámara de Comercio el 32% manifestaron que el trato es excelente, el 43% indicaron que el trato es muy bueno, el 20% el trato es bueno, y el 5% manifestaron que el trato es malo.

Interpretación:

Según los datos observados en el gráfico se puede concluir que el servicio al cliente que tiene la cooperativa es aceptable, pero debería ser mejor, ya que una de las estrategias más importantes en una institución es el trato a sus clientes, es decir; un servicio al cliente excelente.

Pregunta 3

¿Cuál de las siguientes cooperativas que se encuentra en el mercado, considera usted que es la más utilizada para realizar operaciones financieras?

Tabla N° 4 Competitividad en el Mercado

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Riobamba Ltda.	100	39%
Mushuc Runa	49	19%
COAC Oscus	57	22%
COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.	50	20%
Otros	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

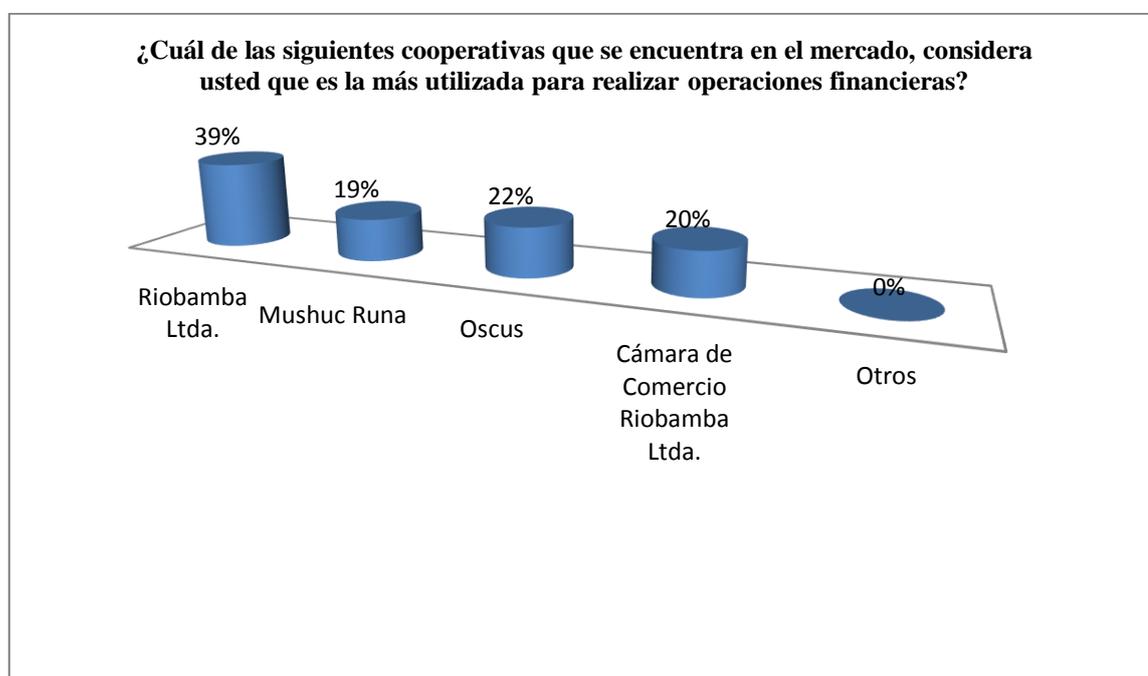


Gráfico N° 4 Competitividad en el mercado

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Análisis:

El 39% de los encuestados indicaron que la Cooperativa que más utilizan para realizar operaciones financieras, es en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., con el 22% le sigue la COAC OSCUS., el 19% la COAC Mushuc Runa y con el 20% la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

Interpretación:

Es importante conocer el mercado en el que se desarrolla la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., así como también conocer a su competencia, y como podemos ver la Cooperativa que los clientes y socios utilizan para realizar operaciones financieras es la Cooperativa Riobamba Ltda., y en último lugar se encuentra la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., lo que implica a que deben implementarse estrategias que permitan alcanzar competitividad en el mercado.

Pregunta 4

¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le hace falta a la cooperativa para satisfacer la necesidad del usuario?

Tabla N° 5 Satisfacción del Cliente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conveniencia de ubicación	7	2%
Horas de servicio	13	4%
Seguridad y confianza	89	30%
Paga mejor tasa de interés sobre ahorro	40	14%
Tasa de interés sobre préstamos	38	13%
Tasa de interés sobre pólizas	41	14%
Solvencia financiera de la cooperativa	40	14%
Publicidad promocional y propaganda	25	9%
Otros, especifique:	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

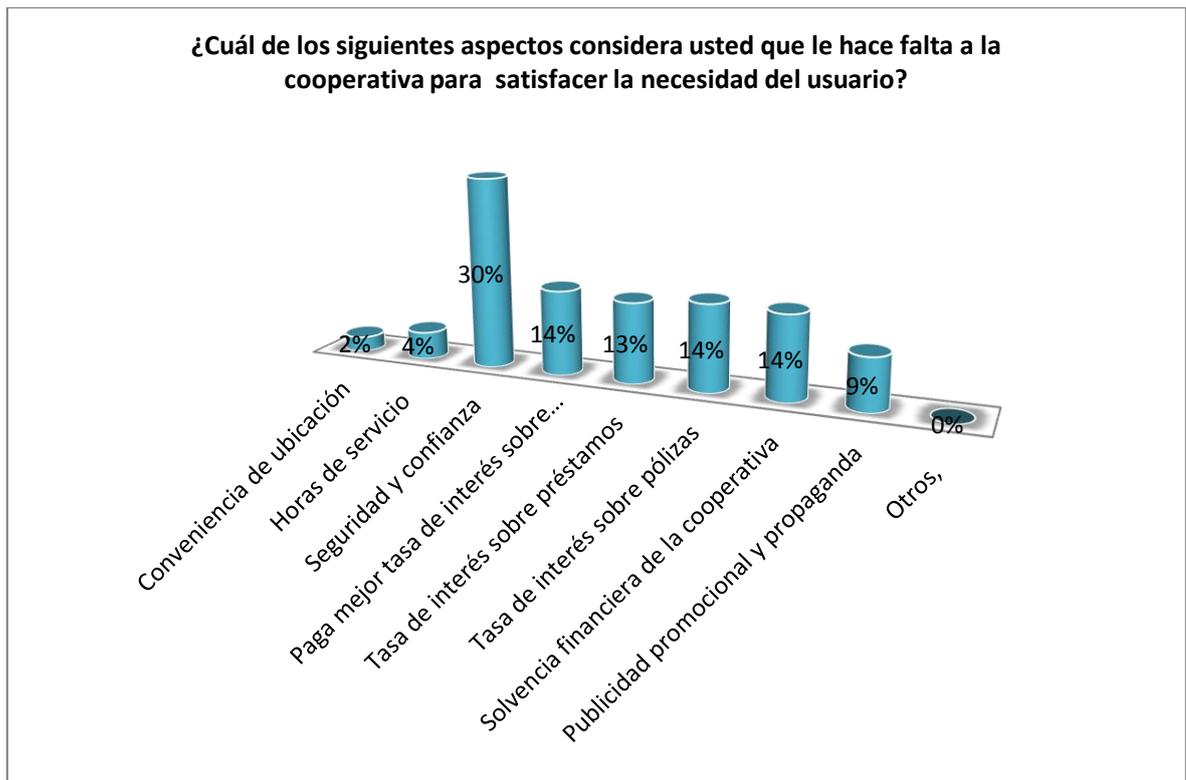


Gráfico N° 5 Satisfacción al cliente

Elaborado: Estefany Ochoa Parra

Fuente: Encuestar realizada a los socios

Análisis:

Como podemos observar en el gráfico los encuestados manifestaron que, una de las características más importantes que debe tener una Cooperativa para satisfacer las necesidades del usuario es la seguridad y confianza, ya que tiene mayor porcentaje de 30%, le sigue con el 14% de importancia la solvencia financiera de la Cooperativa, con el 14% está la tasa de interés sobre pólizas y la tasa de interés sobre préstamos el 13%, el 14% representa a la paga mejor tasa de interés sobre ahorro, con el 9% publicidad y propaganda, el 4% representa a horas de servicio y el 2% conveniencia de ubicación. Además uno de los encuestados manifestó que otra de las características que debe tener una Cooperativa para satisfacer las necesidades del usuario es, que debe haber más apertura para créditos.

Interpretación:

Conocer las características que consideran importantes los clientes y socios de la Cooperativa es muy importante, ya que de esa forma podemos mejorar los servicios y sobre todo satisfacer las necesidades del cliente o socio, y una de las características con mayor porcentaje es la seguridad y confianza que debe brindar la institución a sus clientes y socios, así como también la solvencia financiera de la misma.

Pregunta 5

¿En los últimos seis meses, qué problemas ha tenido con la COAC Cámara de comercio Riobamba Ltda.?

Tabla N° 6 Reclamos y quejas del Cliente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Horario incómodo	11	6%
Bajos intereses por ahorro	41	22%
Falta de agilidad en el servicio	26	14%
Fallas en el sistema	30	16%
Ningún Problema	39	21%
Quejas y reclamos desatendidos	19	10%
Personal deficiente	0	0%
Local inadecuado/incomodo	21	11%

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

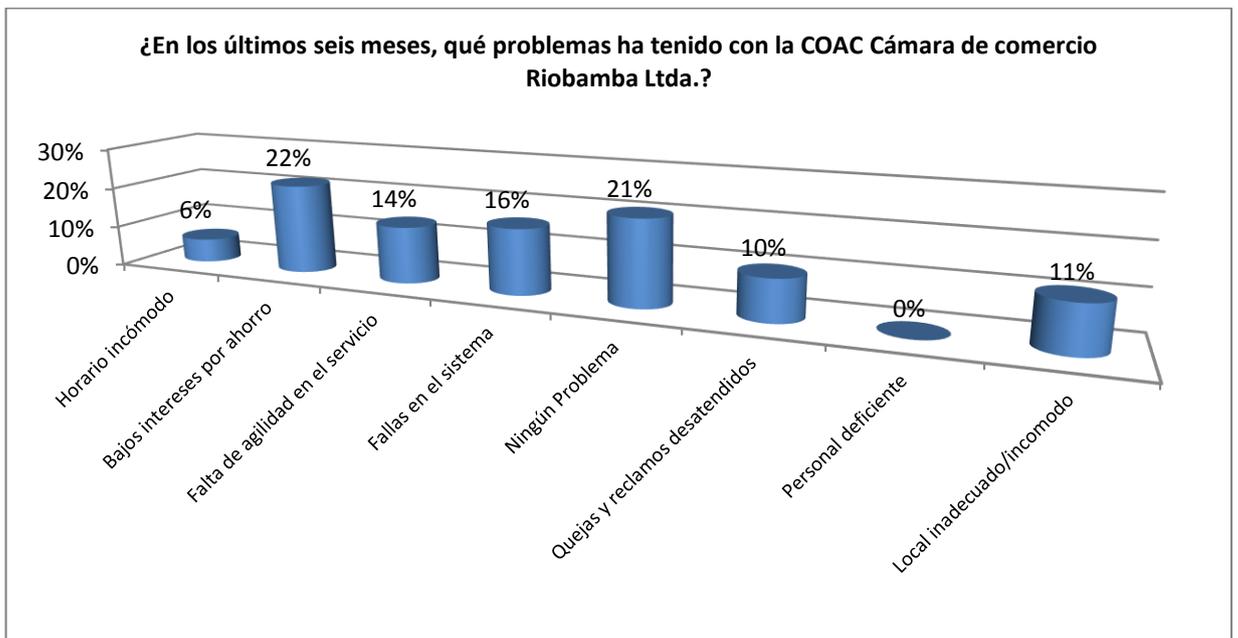


Gráfico N° 6 Reclamos y quejas del cliente

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Análisis:

La mayoría de los encuestados indicaron que en los últimos seis meses han tenido un desconforme en cuanto a los bajos intereses sobre ahorros en la Cooperativa, que representa al 22% que es el mayor porcentaje, el 21% representa a que no han tenido problemas en los últimos seis meses, el 16% representa a las fallas en el sistema, el 14%

representa la falta de agilidad en el servicio, el 11% indica que el local o el lugar donde opera la cooperativa es inadecuado e incómodo, el 10% muestra que existen quejas y reclamos desatendidos y el 6% indican que el horario de atención es incómodo.

Interpretación:

Según los clientes y socios manifestaron que en los últimos seis meses el mayor problema con la Cooperativa es la disconformidad de los bajos intereses sobre ahorro , lo cual es uno de los mayores inconvenientes que mostraron los clientes, así como además fallas en el sistema, falta de agilidad en el servicio, local inadecuado y horario incómodo. Por lo tanto es importante tomar en cuenta estos parámetros para poder mejorarlos y satisfacer al cliente o socio.

Pregunta 6

¿Ha realizado un crédito en otra institución?

Tabla N° 7 Fidelidad del Cliente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	101	60%
No	67	40%
TOTAL	168	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

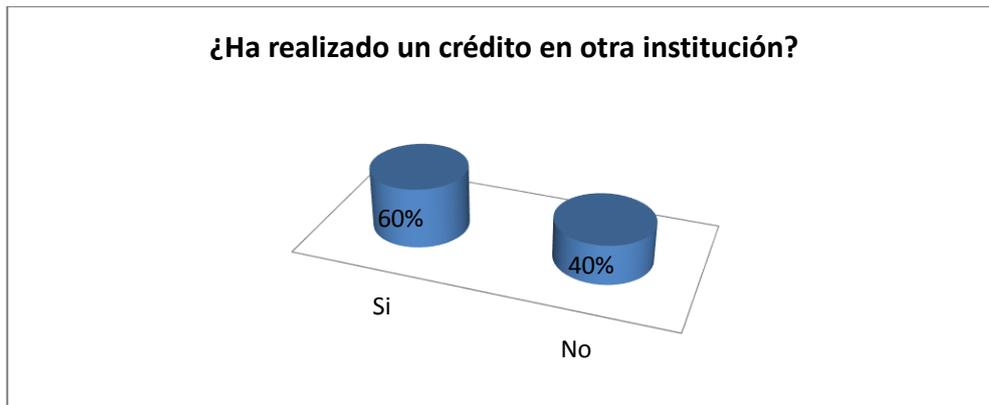


Gráfico N° 7 Fidelidad del cliente

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

En el gráfico podemos observar que el 60% de los clientes y socios de la Cooperativa han realizado un crédito en otra institución y el 40% indican que solo han realizado un crédito en la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

Interpretación:

Como podemos observar 75 clientes o socios no han realizado ningún otro crédito en otra institución, han demostrado que el servicio en cuanto a créditos es bueno y ágil que en otras instituciones.

Pregunta 7

Al solicitar un crédito en la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., la agilidad y calidad del servicio es:

Tabla N° 8 Calidad del Crédito

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	41	24%
Muy Bueno	62	37%
Bueno	52	31%
Malo	13	8%
TOTAL	168	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado: Estefany Katherine Ochoa Parra

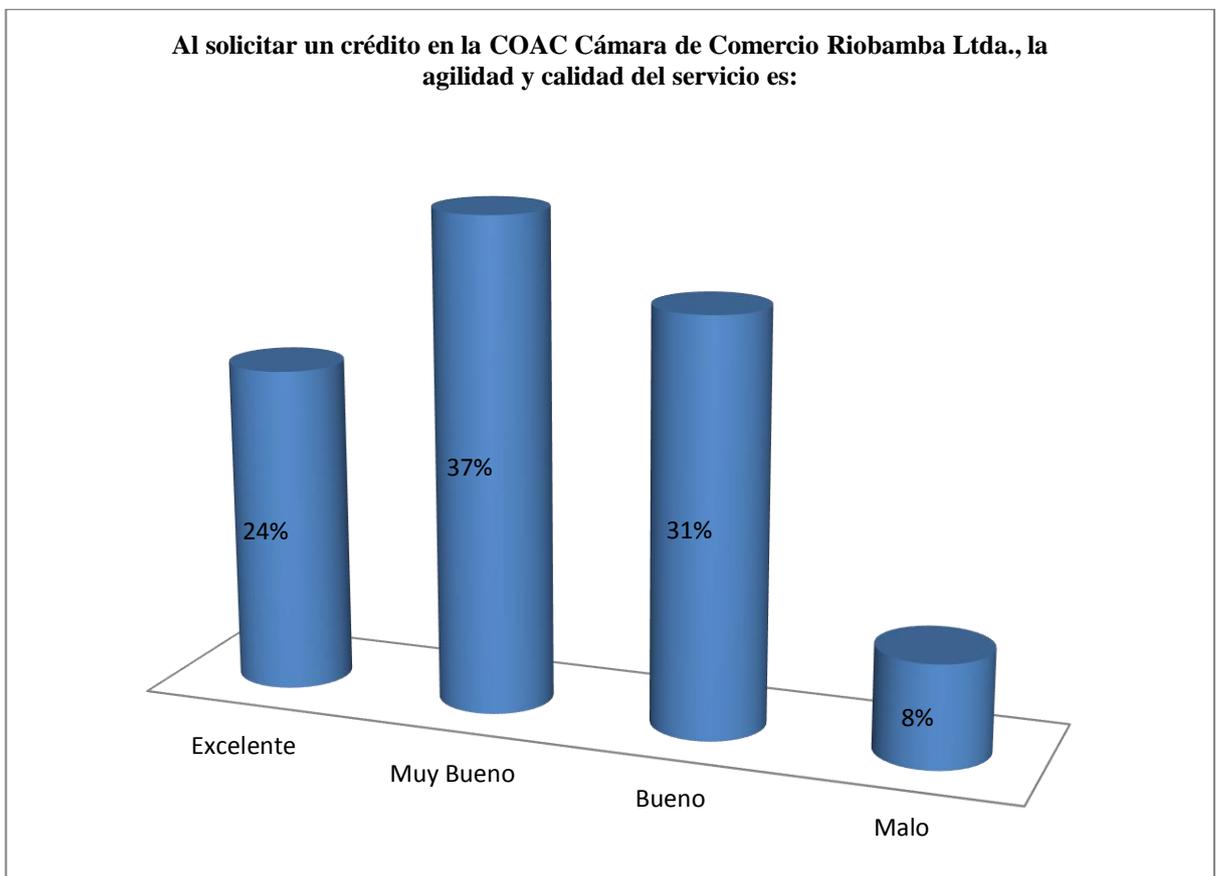


Gráfico N° 8 Calidad del crédito

Elaborado: Estefany Katherine Ochoa Parra

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Análisis:

El 37% de los encuestados indicaron que al momento de solicitar un crédito en la Cooperativa, la agilidad y calidad del servicio es muy bueno, el 24% indicaron que el servicio es excelente, 31% manifestaron que el servicio es bueno y el 8% malo.

Interpretación:

En cuanto al servicio que presta la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., con respecto a los créditos; podemos ver que el servicio es muy bueno en cuanto a la agilidad y calidad del mismo, lo que ha implicado un buen prestigio a la institución.

Pregunta 9

Las instalaciones que dispone la cooperativa para atención a los socios es:

Tabla N° 9 Calidad de las instalaciones

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	44	26%
Muy Bueno	61	36%
Bueno	58	35%
Malo	5	3%
TOTAL	168	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

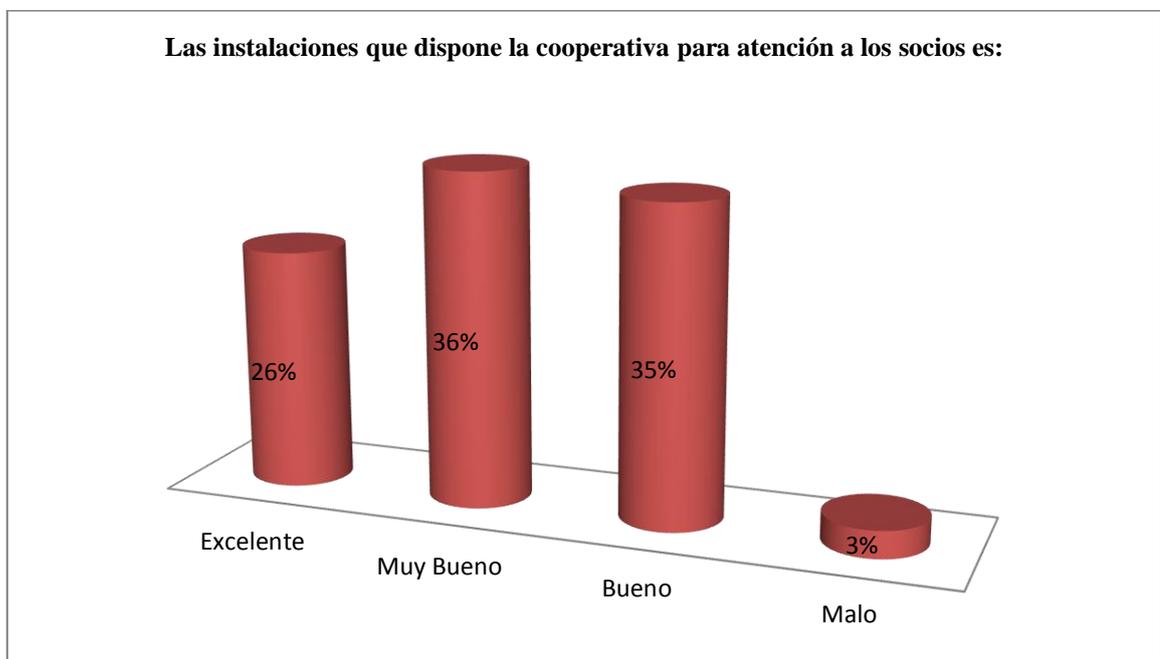


Gráfico N° 9 Instalaciones de la cooperativa

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

En el gráfico podemos observar que el 36% de los encuestados indicaron que las instalaciones que dispone la Cooperativa para atención a los clientes y socios, es muy bueno, el 35% manifestaron que las instalaciones son buenas y el 26% indicaron que las instalaciones son excelentes y el 3% indicaron que las instalaciones son malas.

Interpretación:

Es muy importante disponer de una instalación adecuada para el funcionamiento de la institución, ya que ayuda a desempeñar el trabajo de forma eficiente y sobre todo hay que destacar que el ambiente físico influye en el estado de ánimo. Las 58 personas que manifestaron que las instalaciones son buenas, manifestaron que las áreas son muy estrechas y un espacio reducido puede tener muchas dificultades.

Pregunta 9

¿Cómo considera la disponibilidad de equipos y la tecnología de la cooperativa?

Tabla N° 10 Eficacia de los equipos y tecnología

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	33	20%
Muy Bueno	63	37%
Bueno	54	32%
Malo	18	11%
TOTAL	168	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

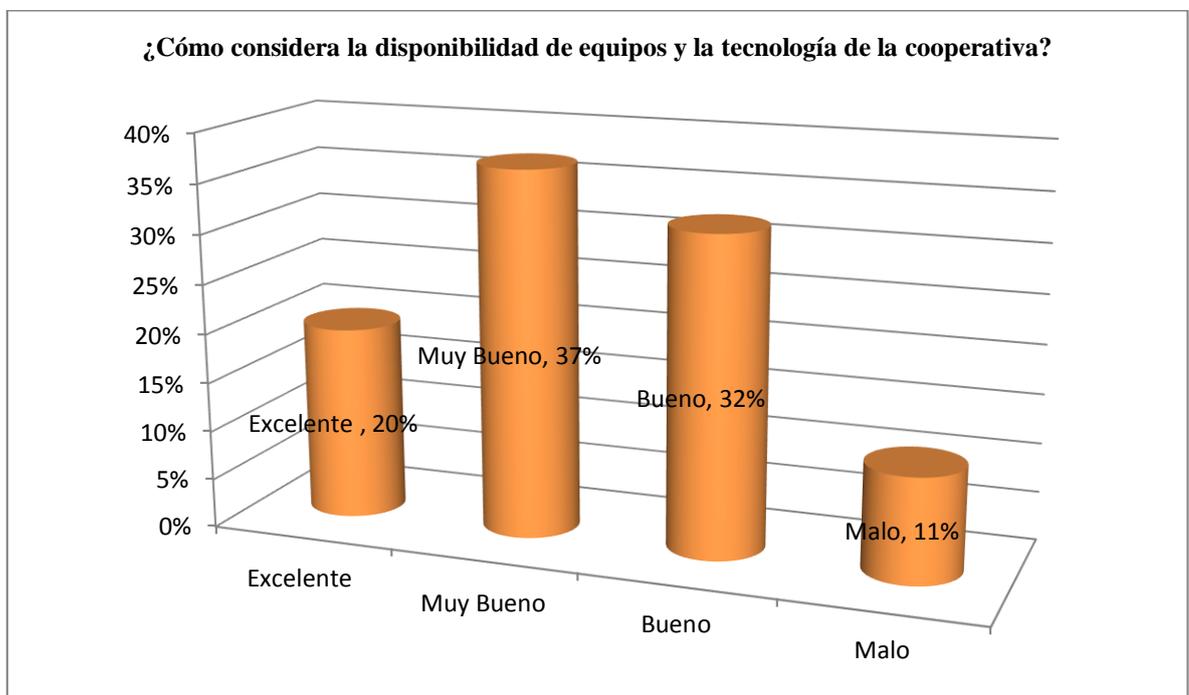


Gráfico N° 10 . Equipos y tecnología de la cooperativa

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

El 37% de los encuestados indicaron que la disponibilidad de equipos y tecnología que tiene la Cooperativa es muy buena, el 20% manifestó que es excelente y el 32% de los encuestados indicaron que la disponibilidad de equipos y tecnología es buena y el 11% es malo.

Interpretación:

Hay que tomar en cuenta que la disponibilidad de equipos y tecnologías en una empresa es muy importante, ya que ayuda a la misma a competir en el mercado y a su desarrollo. Como podemos observar los clientes y socios manifestaron que, la disponibilidad de equipos y tecnología que posee la Cooperativa consideraron que son muy buenos, es decir que es adecuado a sus necesidades.

Pregunta 10

La cooperativa está a su criterio bien administrada

Tabla N° 11 Administración de la institución

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	27%
No	53	32%
No sé	70	41%
TOTAL	168	100%

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado: Estefany Katherine Ochoa Parra

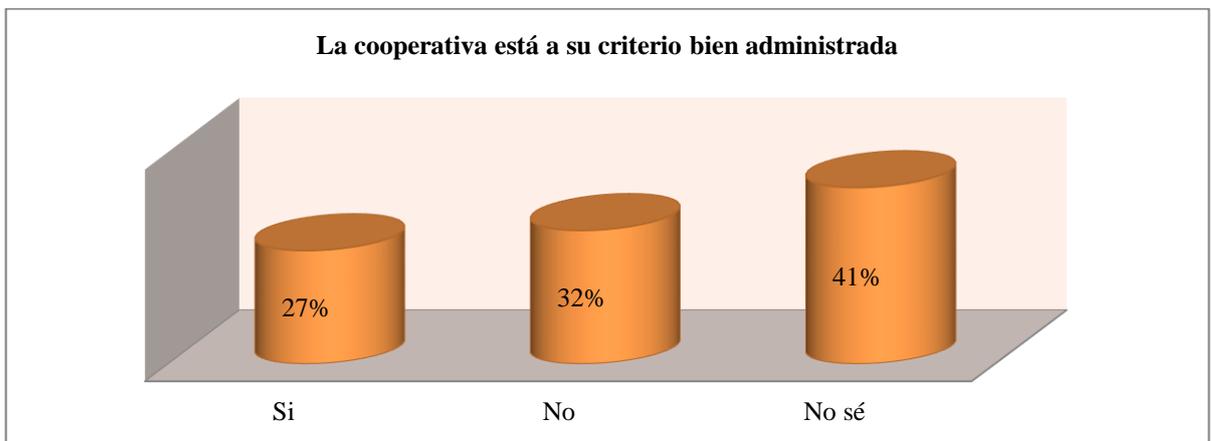


Gráfico N° 11 Administración de la cooperativa

Elaborado: Estefany Katherine Ochoa Parra

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Análisis:

Como podemos observar en el gráfico, el 27% de los clientes y socios de la Cooperativa consideran que según su criterio la institución si se encuentra bien administrada, el 32% indicaron que no y el 41% no sabe si está bien administrada.

Interpretación:

Es importante saber cómo lo clientes y socios consideran la administración que se lleva realizando en la cooperativa, ya que sirve de mucho como ayuda para mejorarla y al aplicar las encuestas se pudo observar la mayoría de los encuestados no saben cómo se encuentra administrada la cooperativa. Por ello es importante demostrar a todos y cada uno de los socios la solvencia y la estabilidad de la cooperativa, para que a simple vista muestre que tienen una administración eficiente.

Encuesta dirigida a los funcionarios de la COAC Cámara De Comercio Riobamba Ltda.

Pregunta 1

¿La Cooperativa cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad actual de la misma?

Tabla N° 12 Disponibilidad del plan estratégico

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

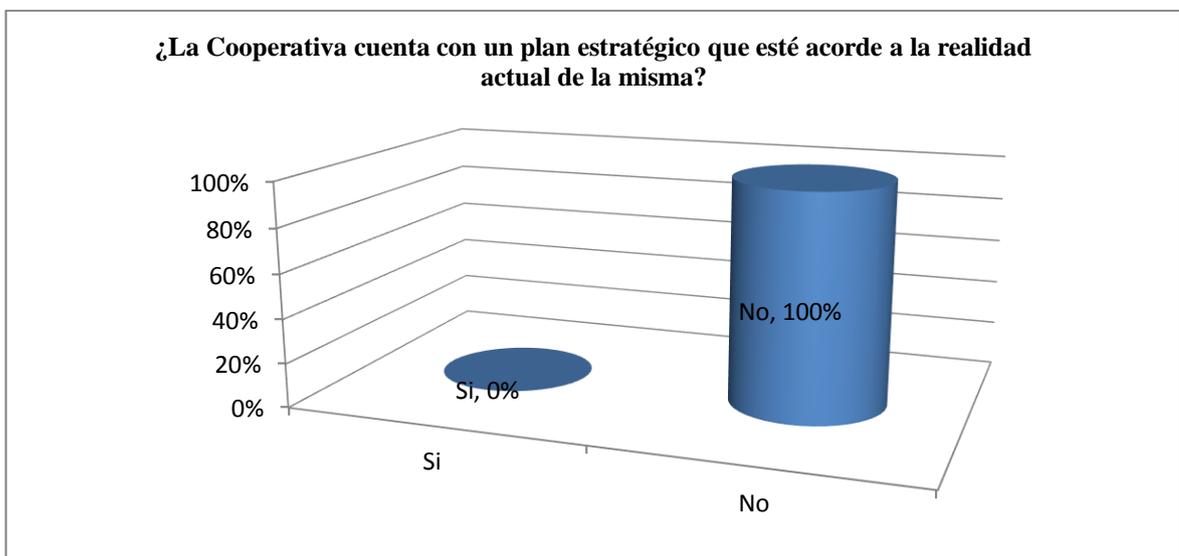


Gráfico N° 12 Disponibilidad del plan estratégico

Fuente: encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

Como se puede observar en el gráfico, el 100% de los funcionarios encuestados manifestaron que la cooperativa no cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad económica de la misma.

Interpretación:

De los datos que se observan en la grafica se concluye que la cooperativa no cuenta con un plan estratégico que ayude orientar a la cooperativa e identificar los problemas y oportunidades de la misma. Por ende será importante diseñar un plan estratégico que esté acorde a la realidad actual de la cooperativa, que permita una mejor gestión administrativa.

Pregunta 2

¿Cree que el diseño de un plan estratégico ayude a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa?

Tabla N° 13 Grado de aceptación de un plan estratégico

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	88%
No	1	12%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katherine Ochoa Parra

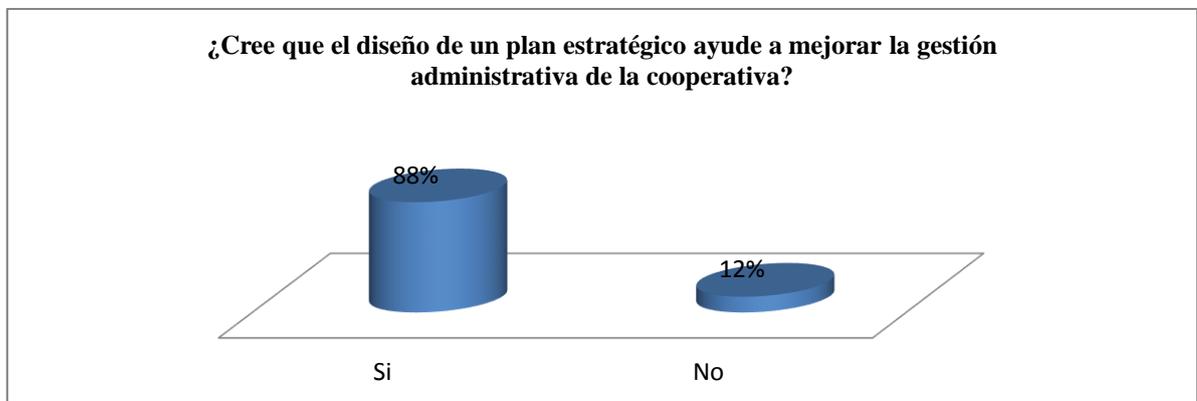


Gráfico N° 13 Grado de aceptación de un plan estratégico

Fuente: encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katherine Ochoa Parra

Análisis:

El 88% de los funcionarios encuestados indicaron que el diseño de un plan estratégico si ayuda a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa y el 12%, que fue una sola persona manifestó que no.

Interpretación:

Al observar la gráfica se deduce que, casi todos los funcionarios de la cooperativa consideran que el diseño de un plan estratégico es muy importante para mejorar la gestión administrativa, ya que en el plan estratégico se va a reflejar las estrategias a seguir y así permitir una correcta toma de decisiones por parte de los administradores.

Pregunta 3

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

Tabla N° 14 Conocimiento de problemas en las áreas de trabajo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	62%
No	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

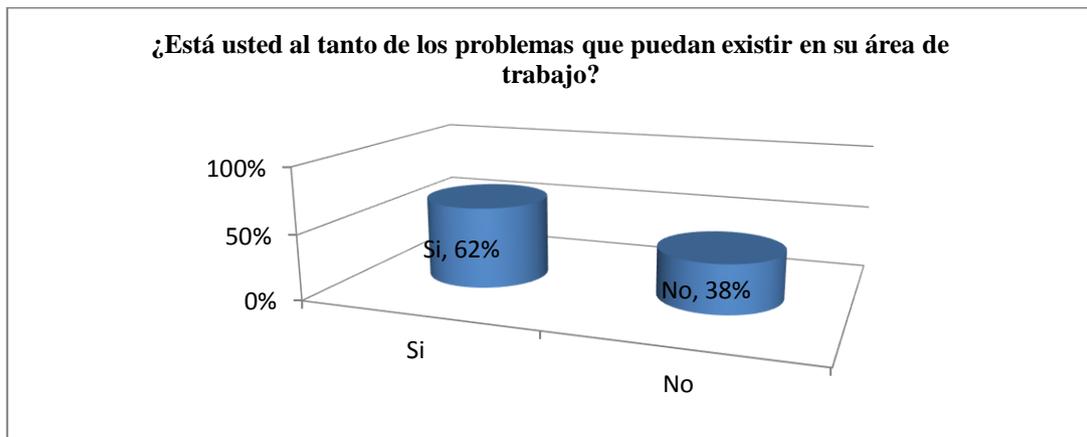


Gráfico N° 14 Conocimiento de problemas en las áreas de trabajo

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

El gráfico muestra que el 62% de los funcionarios encuestados indicaron que si están al tanto de los problemas que pueden existir en su área de trabajo, pero el 38% manifestaron que no.

Interpretación:

Se puede concluir que la mayoría de los funcionarios de la cooperativa si conocen los problemas que existen en su área de trabajo y que puede verse afectadas sus actividades diarias, pero tres personas indicaron no están al tanto de dichos problemas ya que no conocen con exactitud cuáles son sus funciones.

Pregunta 4

¿Existen estrategias o procedimientos que permitan el mejoramiento continuo en las diferentes áreas de la cooperativa?

Tabla N° 15 Existencia de estrategias o procedimientos en áreas de trabajo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	12%
No	7	88%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

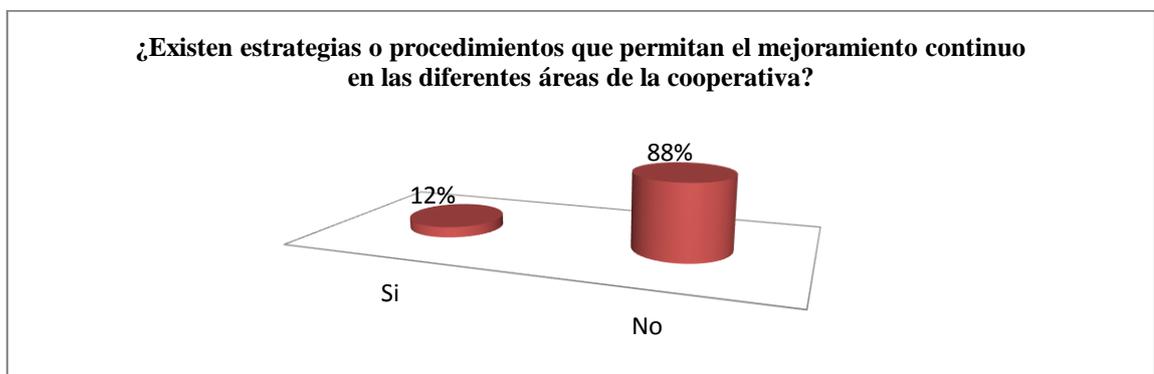


Gráfico N° 15 Existencia de estrategias o procedimientos en áreas de trabajo

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

Como se puede observar en el gráfico el 88% de los funcionarios indicaron que no existe estrategias o procedimientos que permitan el mejoramiento continuo en las diferentes áreas de la cooperativa y el 12% manifestaron que sí.

Interpretación:

Al observar la gráfica se concluye que la cooperativa no cuenta con estrategias ni procedimientos que permitan mejorar las distintas áreas que tiene la misma, por lo tanto será importante aplicar estrategias para las distintas áreas de la cooperativa, que permitan mejorar tanto en la parte económica como financiera de la misma.

Pregunta 5

¿Ha recibido capacitación para el desempeño de sus actividades?

Tabla N° 16 Desempeño de actividades

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	22%
No	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

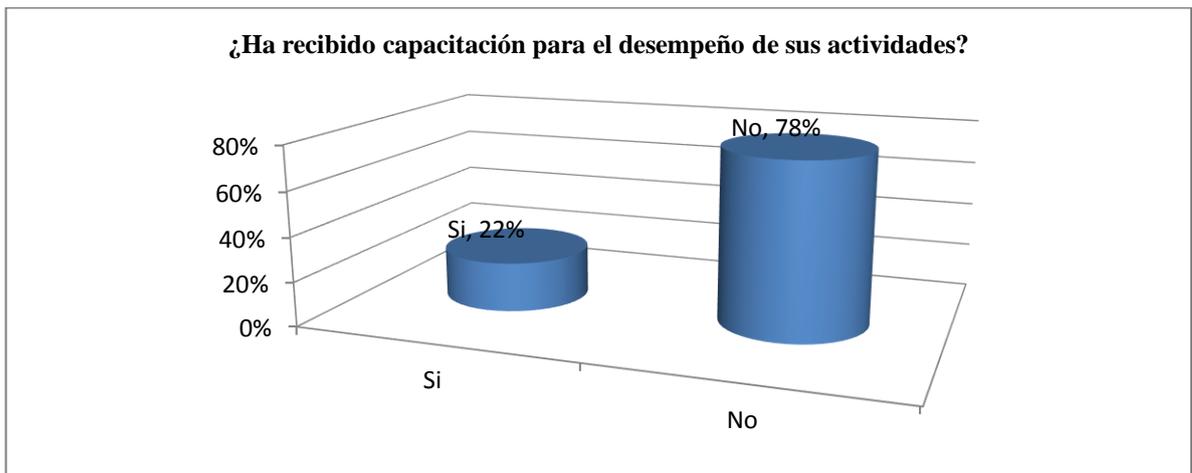


Gráfico N° 16 Desempeño de actividades

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

El 22% de los funcionarios encuestados manifestaron que si han recibido capacitaciones y el 78% manifestaron que no han recibido dichas capacitaciones.

Interpretación:

Al observar en la gráfica se deduce que en la cooperativa no se realizan capacitaciones a todos sus empleados o funcionarios, lo cual será importante aplicar estrategias de capacitaciones a los funcionarios para un mejor desempeño en sus funciones y actividades diarias que realizan en la cooperativa.

Pregunta 6

El clima laboral de la Cooperativa es:

Tabla N° 17 Clima laboral

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
excelente	3	38%
bueno	5	62%
regular	0	0%
malo	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

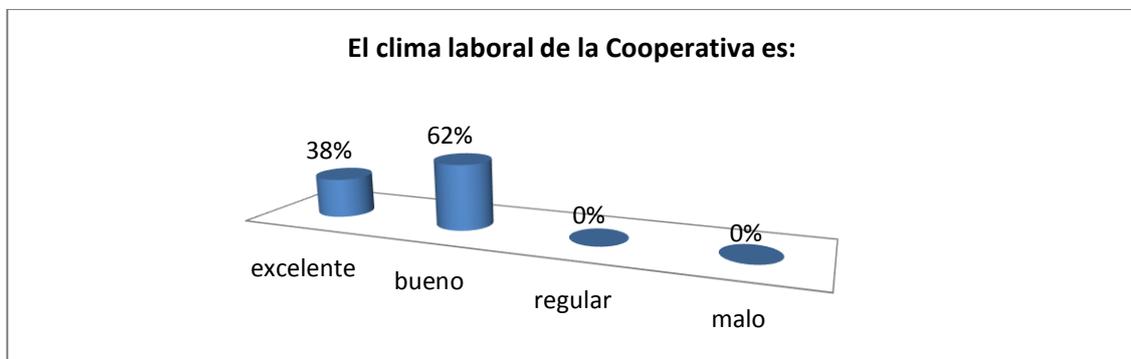


Gráfico N° 17 Clima laboral

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

Como se puede observar en el gráfico el 38% de los funcionarios de la cooperativa indicaron que el clima laboral es excelente, mientras que el 62% indicaron que el clima laboral es bueno.

Interpretación:

Con dichas respuestas se concluye que el clima laboral de la cooperativa está en un nivel aceptable por parte de los funcionarios, sin embargo se considera importante implementar estrategias de conservación y mejora.

Pregunta 7

¿Usted considera que las políticas de crédito que dispone la cooperativa permiten un óptimo desarrollo económico de la misma?

Tabla N° 18 Existencia de políticas de crédito

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	50%
No	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katherine Ochoa Parra

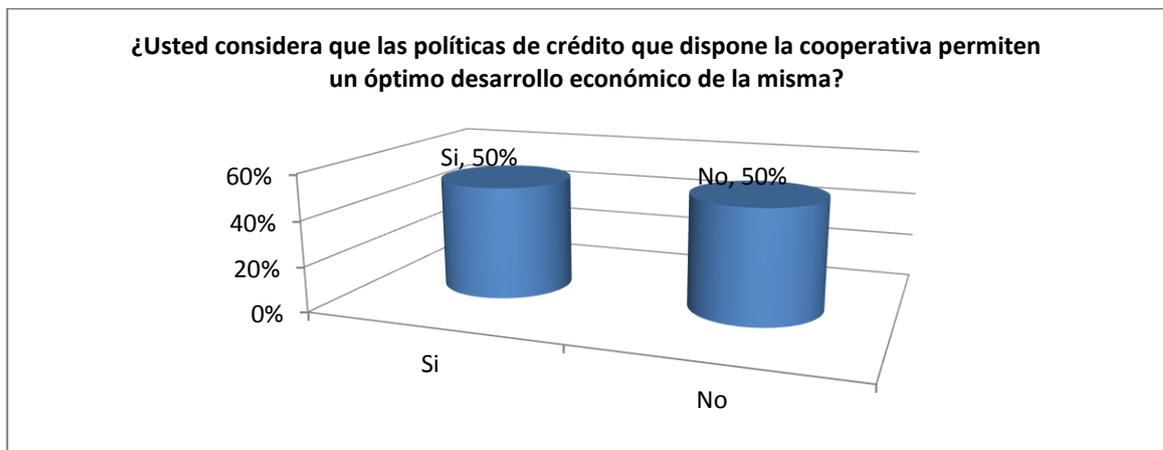


Gráfico N° 18 Existencia de políticas de crédito

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katherine Ochoa Parra

Análisis:

El 50% de los funcionarios de la cooperativa indicaron que las políticas de crédito que dispone la cooperativa si permiten un óptimo desarrollo económico de la misma, mientras que el otro 50% dijeron que no.

Interpretación:

Al observar la gráfica se concluye que la cooperativa cuenta con políticas de crédito, pero los funcionarios que manifestaron que no existen dichas políticas, indicaron que no existe políticas bien definidas y que son aplicables, por lo que será importante definir estrategias y políticas de crédito que permitan un mejor óptimo desarrollo económico en la cooperativa.

Pregunta 8

¿La cooperativa cuenta con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero?

Tabla N° 19 Estrategias para captación de clientes potenciales

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	12%
No	7	88%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

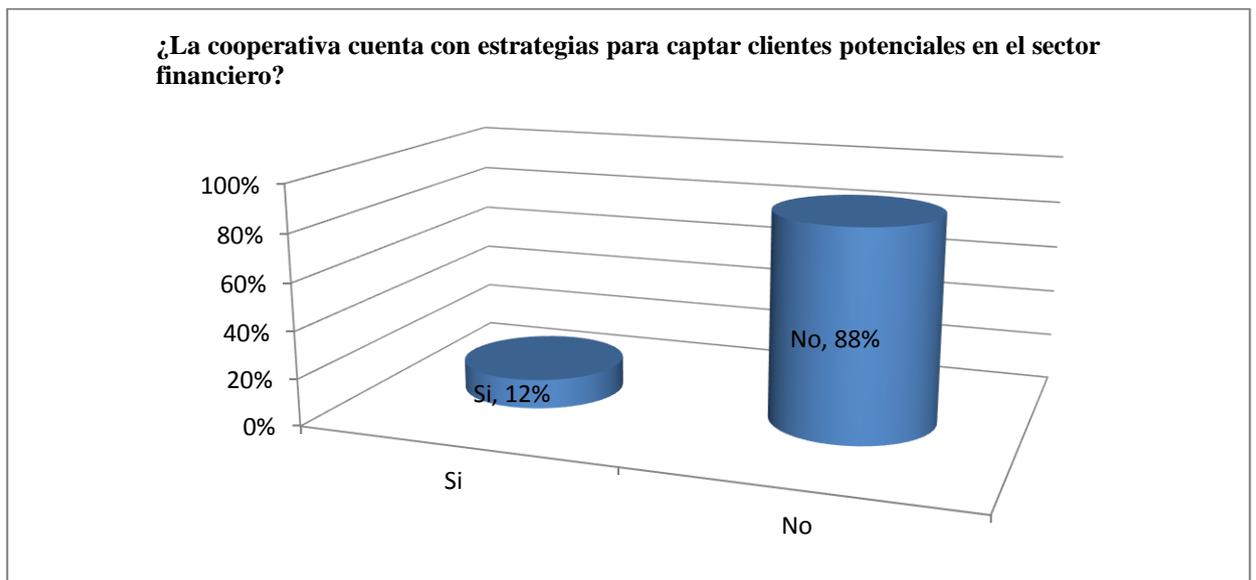


Gráfico N° 19 Estrategias para captación de clientes potenciales

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

El 88% de los funcionarios encuestados indicaron que la cooperativa no cuenta con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero y el 12% indicó que si.

Interpretación:

De acuerdo a la gráfica se deduce que la cooperativa no cuenta con estrategias establecidas para la captación de clientes potenciales, por lo que será importante aplicar dichas estrategias y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

Pregunta 9

¿La cooperativa cuenta con un orgánico funcional?

Tabla N° 20 Disponibilidad de un Orgánico Funcional

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

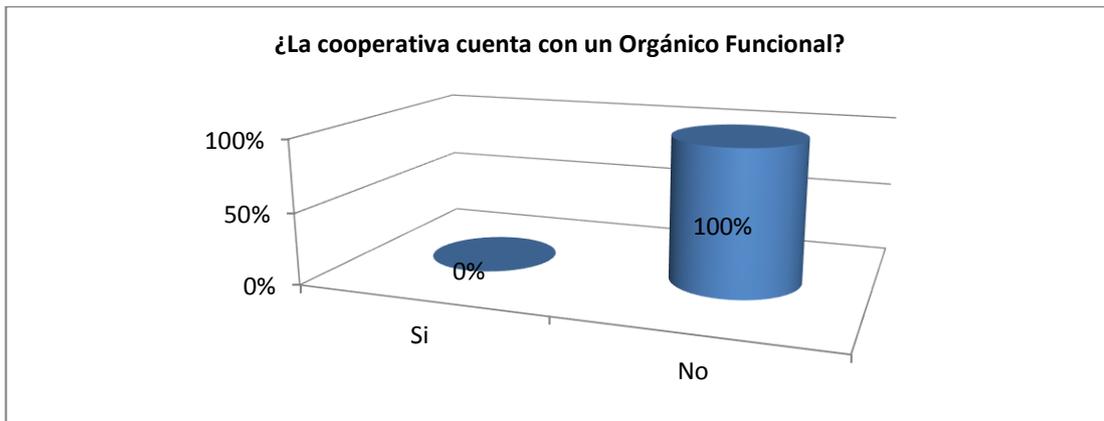


Gráfico N° 20 Disponibilidad de un Orgánico Funcional

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

Como se puede observar en la gráfica, el 100% de los funcionarios encuestados indicaron que la cooperativa no cuenta con un orgánico funcional.

Interpretación:

Se concluye que en la cooperativa no existe un orgánico funcional, y será importante definir un orgánico funcional que viabilice la eficiencia administrativa de la cooperativa.

Pregunta 10

Usted considera que la gestión administrativa de la Cooperativa es:

Tabla N° 21 Calidad de la gestión administrativa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	3	38%
Regular	5	62%
Malo	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

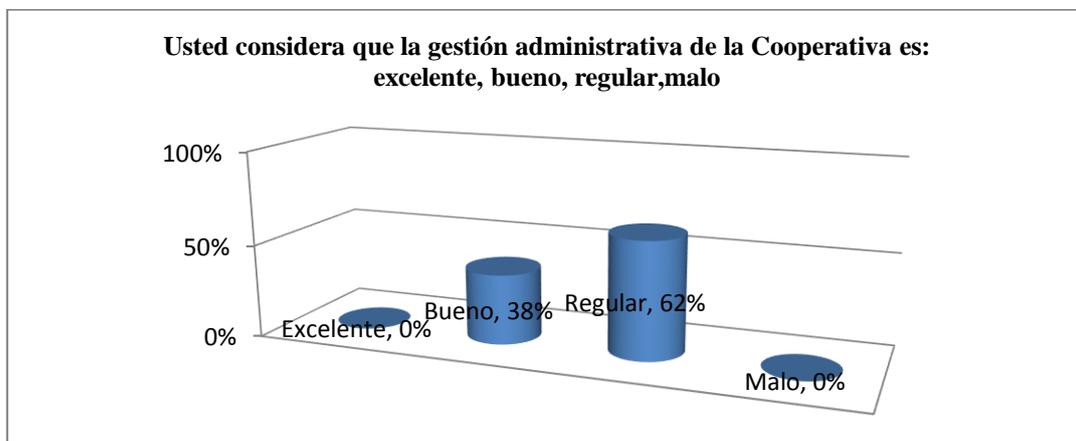


Gráfico N° 21 Calidad de la gestión administrativa

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios

Elaborado: Estefany Katerine Ochoa Parra

Análisis:

Como se puede observar en la gráfica, el 38% de los funcionarios encuestados indicaron que la gestión administrativa de la cooperativa es buena y el 62% indicaron que la gestión administrativa es regular.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la gestión administrativa de la cooperativa necesita ser mejorada, por lo que será importante aplicar estrategias que se orienten a una gestión administrativa muy efectiva.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Matriz de contingencia

VARIABLES	PRÁCTICA		TOTAL
	SI	NO	
V. Dependiente	48	31	79
V. Independiente	39	50	89
TOTAL	87	81	168

Frecuencia Esperada

$$E1 = \frac{87 * 79}{168} = 40,91$$

$$E1 = \frac{87 * 89}{168} = 46,09$$

$$E1 = \frac{81 * 79}{168} = 38,09$$

$$E1 = \frac{81 * 89}{168} = 42,91$$

Grados de Libertad

Grados de libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60

$$GL = (F-1) (C-1)$$

$$\alpha = 95\%$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$100\% - 95\%$$

$$GL = 1$$

$$5\%$$

$$Xt^2 = 3,84$$

$$0,05$$

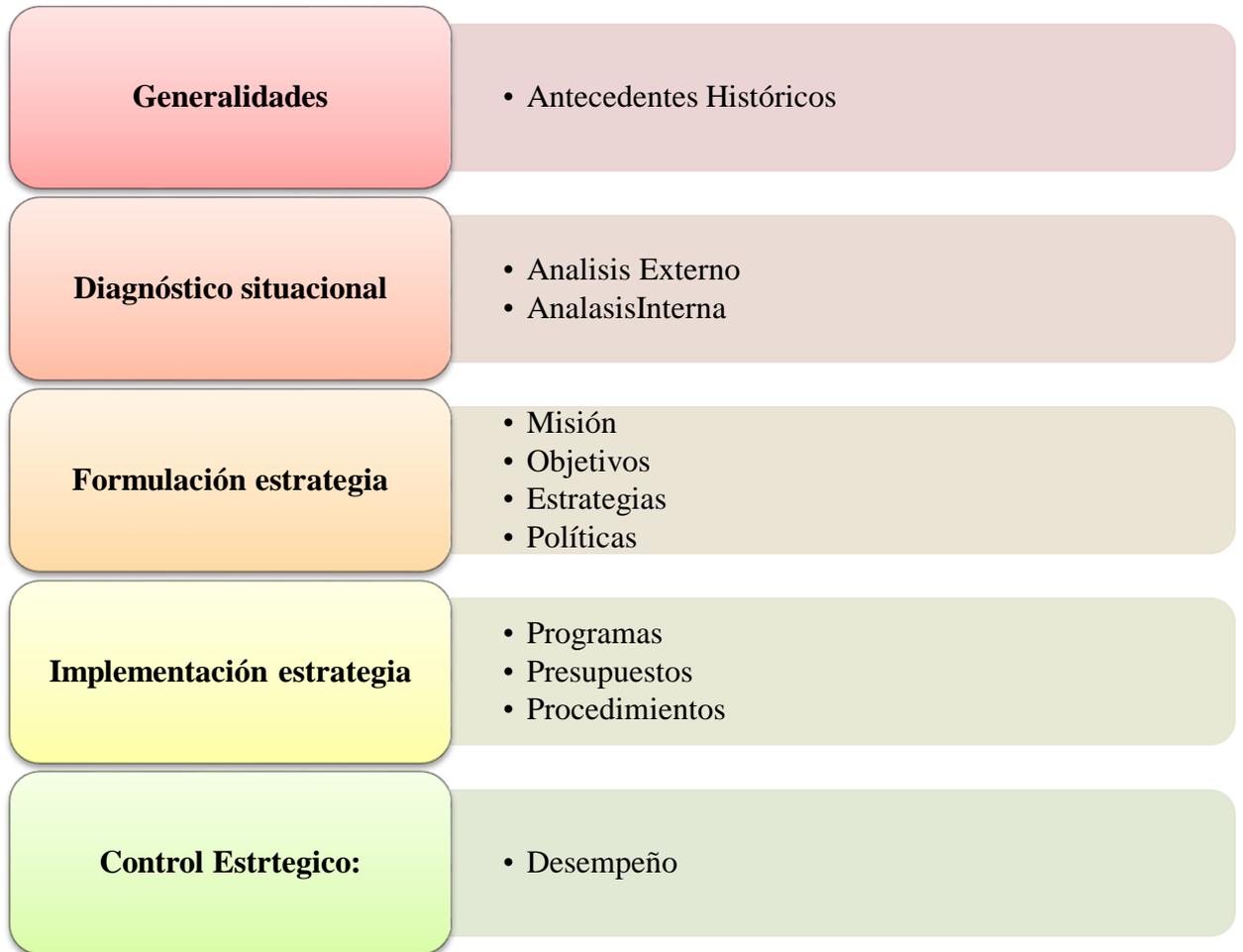
Chi Cuadrado

CASILLAS X,Y	O	E	$\Sigma = \frac{(O - E)^2}{E}$
Si variable independiente	48	40,91	1,23
No variable independiente	39	46,09	1,09
Si variable dependiente	31	38,09	1,32
No variable dependiente	50	42,91	1,17
$X^2C = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$			=4,81

$XC^2 = 4,81 > X^2 = 3,84$ **ACEPTACIÓN DE HIPÓTESIS**

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: (Fred, Conceptos de administración estratégica, 2013)

Elaborado: Estefany Ochoa Parra

4.1. GENERALIDADES

Antecedentes

La cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda. Fue fundada en Abril 17 del año 1989, según acuerdo Ministerial 519 otorgado el 25 de Abril de 1989. Al inicio la cooperativa estaba integrada por personas que conformaban la Cámara de Comercio de Riobamba, constituyéndose en cooperativa de carácter cerrada.

Hoy en día la cooperativa está orientada al desarrollo económico de los comerciantes y público en general de la ciudad de Riobamba y de la Provincia, como una alternativa financiera ágil y oportuna. La seriedad y solvencia que nos caracteriza, permite seguir cultivando la confianza y la fidelidad de nuestros asociados. El desarrollo económico de nuestros socios es nuestra mejor carta de presentación.

Responsabilidad

La responsabilidad de la cooperativa está limitada a su capital social y la de los socios al capital que hubieren suscrito en la Entidad.

Ubicación Geográfica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., se encuentra ubicada en:

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Dirección: España y Primera Constituyente

4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.2.1. Análisis externo

Fuerzas externas que afectan a la cooperativa

MACRO PROCESO	PROCESO	CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	O	A
EVALUACIÓN EXTERNA	ECONOMICOS	-CONFIANZA CREDITICIA	<ul style="list-style-type: none"> La credibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito han disminuido Tendencias crecientes del mercado al sistema financiero cooperativo 	X	X
		-SISTEMA FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> Competencia financiera que ofrecen los mismos servicios de la Cooperativa 		X
		-IMPUESTOS, TASAS, TRIBUTOS	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de nuevas leyes tributarias, financieras 	X	
	SOCIALES	TENDENCIAS DEL DESEMPLEO	<ul style="list-style-type: none"> Entrada de nuevos competidores (competencia agresiva) 		X
	DEMOGRAFICOS	-CAMBIOS DEMOGRÁFICOS POR CIUDAD, MUNICIPIO, ESTADO, REGIÓN Y PAÍS	<ul style="list-style-type: none"> Población de sectores comerciales que no conocen la existencia de la Cooperativa 		X
	CULTURALES	- CARACTERISTICAS CULTURALES DE LA POBLACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Sistema financiero cooperativo promueve la creación de pequeños y grandes comerciantes 	X	
	POLITICOS	-POLITICA LEGAL -POLITICA SOCIAL -POLITICA FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> Competencias con políticas crediticias cambiantes 		X
	GUBERNAMENTALES	-ESTABILIDAD ECONÓMICA -ACUERDOS, ALIANZAS ESTRATÉGICAS	<ul style="list-style-type: none"> § Inestabilidad Económica y política del país § Facilidades en los créditos y alternativas de financiamiento 	X	X

		-APOYO A LOS SECTORES PRODUCTIVOS	§ Fomento al mercado cooperativo	X	
LEGALES		-OBLIGACIONES LABORALES,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener todos los requisitos necesarios para su funcionamiento (Actualización Legal) ▪ Creación de la L.O.E.P.S., y su reglamento 	X	X
		-APLICABILIDAD DE LA LEY	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de capacitación en la aplicación de la Ley y su reglamento provoca vacíos 	X	
TECNOLÓGICOS		-INTERNET	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de información global permiten una comunicación global y oportuna que ayuda a la toma de decisiones 	X	
		-MEDIOS ELECTRONICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de softwars que permiten el manejo técnico para cada una de las áreas funcionales de la cooperativa 	X	
COMPETITIVOS		-CALIDAD: PRECIO, PRODUCTO, SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza de los clientes hacia la cooperativa 	X	

4.2.2. Análisis interno

MACRO PROCESO	PROCESO	CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	F	D	
EVALUACIÓN INTERNA	ÁREA ADMINISTRATIVA	-PLANIFICACIÓN	▪ La cooperativa no cuenta con un plan estratégico actualizado		X	
			▪ Funcionarios se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos	X		
		- ORGANIZACIÓN	▪ Falta de una estructura administrativa sólida		X	
			▪ Integrantes del Consejo de Administración y Vigilancia no asisten asambleas en las que se informan los resultados		X	
		- DOCUMENTACIÓN	▪ Ser una cooperativa legalmente reconocida por la SEPS	X		
			▪ Reglamentos y manuales internos desactualizados		X	
	ÁREA FINANCIERA					
		-CONTABILIDAD	▪ Los resultados financieros son emitidos adecuadamente conforme a necesidades internas y exigencias de organismos de control	X		
		-LIQUIDEZ	▪ Liquidez Financiera	X		
	TALENTO HUMANO		▪ Inexistencia de programas de capacitación al personal		X	
		-SELECCIÓN DEL PERSONAL	▪ Procesos de selección y reclutamiento no definidos en la cooperativa		X	
		-TRABAJO EN EQUIPO	▪ Existe un ambiente de trabajo agradable	X		
	ÁREA DE MARKETING					
		-PUBLICIDAD	▪ Ubicación Geográfica	X		
			▪ La cooperativa no cuenta con programas de publicidad y propaganda		X	
		▪ La infraestructura con que cuenta la cooperativa no es propia		X		
	ESTRUCTURA FUNCIONAL					
		-FUNCIONES	▪ Duplicidad de funciones		X	
		-ORGANIGRAMA FUNCIONAL	▪ Organigrama funcional no definido		X	

	CULTURA CORPORATIVA				
		-CULTURALES AXIOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa no cuenta con una cultura organizacional 	X	
	ÁREA TECNOLÓGICA				
		-SOFTWARE	<ul style="list-style-type: none"> El software contable permite controlar los movimientos financieros 	X	
	SERVICIO AL CLIENTE		<ul style="list-style-type: none"> El trato y el servicio a los socios y clientes son muy buenos 	X	
		-ATENCIÓN OPORTUNA	<ul style="list-style-type: none"> Los clientes y socios confían en la cooperativa 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> Los clientes están satisfechos con los servicios que actualmente ofrece la cooperativa 	X	
	LA I Y D EN HP				
		-INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> En la cooperativa no se maneja una política de incentivos a los empleados 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con suficientes alianzas estratégicas para atraer a nuevos clientes 	X	
			<ul style="list-style-type: none"> Carencia de nuevos planes de servicio 	X	
	INDICADORES DE GESTIÓN				
		-EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> No se realizan análisis financieros continuos y adecuados para determinar y mejorar los rendimientos de la cooperativa 	X	
-EFICIENCIA		<ul style="list-style-type: none"> Cartera vencida alta 	X		
-EFECTIVIDAD					

Fuente: Elaboración propia

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., dentro del análisis macro y micro ambiente, se observa que tiene tanto oportunidades como amenazas, la cual deberá aprovechar las oportunidades que se le presentan en el entorno y enfrentar las amenazas y poder ser competitiva en el mercado. Al igual que en el análisis interno se observa que la cooperativa posee más debilidades que fortalezas, por lo que es necesario implementar estrategias que permitan mejorar la parte interna de la cooperativa.

4.2.3.

Matriz de evaluación del factor externo EFE

Matriz de evaluación de factores externos. EFE					
O P O R T U N I D A D E S	No	FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Califi.	Puntuación Ponderada
	1	Tendencias crecientes del mercado al sistema financiero cooperativo	0,06	2	0,12
	2	Promueve la creación de pequeños y grandes comerciantes	0,05	3	0,15
	3	Facilidades en los créditos y alternativas de financiamiento	0,09	2	0,18
	4	Fomento al mercado cooperativo	0,05	2	0,1
	5	Tener todos los requisitos necesarios para su funcionamiento (Actualización Legal)	0,04	3	0,12
	6	Se sustenta legalmente en la ley de cooperativas (L.O.E.P.S.)	0,05	3	0,15
	7	Existencia de información global permiten una comunicación global y oportuna que ayuda a la toma de decisiones	0,08	2	0,16
	8	Existencia de softwars que permiten el manejo técnico para cada una de las áreas funcionales de la cooperativa	0,05	2	0,1
	9	Confianza de los clientes hacia la cooperativa	0,10	4	0,4
A M E N A Z A S	10	La credibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito han disminuido	0,07	1	0,07
	11	Competencia financiera que ofrecen los mismos servicios de la Cooperativa	0,04	1	0,04
	12	Falta de manual de procedimiento para el departamento de caja y crédito.	0,05	2	0,1
	13	Aprobación de nuevas leyes tributarias, financieras	0,03	2	0,06
	14	Entrada de nuevos competidores (competencia agresiva)	0,03	2	0,06
	15	Población de sectores productivos que no conocen la existencia de la Cooperativa	0,04	2	0,08
	16	Competencias con políticas crediticias cambiantes	0,04	1	0,04
	17	Inestabilidad Económica y política del país	0,10	2	0,2
	18	Carencia de capacitación en la aplicación de la Ley y su reglamento provoca vacíos	0,03	2	0,06
TOTAL			1,00		2,19

Fuente: Elaboración propia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., en la matriz EFE muestra una puntuación ponderada de 2,19, lo que indica que se encuentra vulnerable ya que se observa que no dispone de estrategias que ayuden a capitalizar las oportunidades, así como también estrategias que ayuden a evitar las amenazas externas, no está aprovechando las oportunidades, utilizando recursos.

4.2.4. Matriz De Evaluación Del Factor Interno EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS. EFI					
F O R T A L E Z A S	No	FACTORES INTERNOS	Ponderac.	Califi	Puntuación Ponderada
	1	Funcionarios se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos	0,04	3	0,12
	2	Ser una cooperativa legalmente reconocida por la SEPS	0,06	3	0,18
	3	Los resultados financieros son emitidos adecuadamente conforme a necesidades internas y exigencias de organismos de control	0,05	4	0,2
	4	Liquidez Financiera	0,09	4	0,36
	5	Existe un ambiente de trabajo agradable	0,05	3	0,15
	6	El software contable permite controlar los movimientos financieros	0,04	4	0,16
	7	El trato y el servicio que brindan los empleados a los socios y clientes son muy buenos	0,08	3	0,24
D E B I L I D A D E S	1	La cooperativa no cuenta con un plan estratégico actualizado	0,05	2	0,1
	2	Falta de una estructura administrativa sólida	0,08	1	0,08
	3	Consejos de Administración y Vigilancia no asisten asambleas en las que se informan los resultados	0,04	2	0,08
	4	Reglamentos y manuales desactualizados	0,05	2	0,1
	5	La cooperativa no cuenta con un programa de capacitación al personal	0,03	2	0,06
	6	La infraestructura con que cuenta la cooperativa no es propia	0,03	2	0,06
	7	Duplicidad de funciones	0,06	1	0,06
	8	Organigrama funcional no definido	0,04	2	0,08
	9	La cooperativa no cuenta con una cultura organizacional	0,04	2	0,08
	10	Carencia de nuevos planes de servicio	0,03	2	0,06
	11	No se realizan análisis financieros continuos y adecuados para determinar y mejorar los rendimientos de la cooperativa	0,06	1	0,06
	12	Cartera vencida alta	0,08	1	0,08
TOTAL			1,00		2,31

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, la puntuación ponderada total de la matriz EFI es de 2,31; lo que indica que la cooperativa tiene grandes debilidades internas, es decir; la cooperativa no tiene una posición interna fuerte por lo que se deberían aplicar estrategias que ayuden a mejorar y aumentar más fortalezas y disminuir las debilidades.

4.2.5. Matriz de Perfil Competitivo

	PESO	COPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO							
		RIOBAMBA		MUSHUC RUNA		CACPECO		CC RIOBAMB A	
FACTORES CREDITICIOS DE ÉXITO		CALI F.	TOT AL	CALIF .	TOT AL	CALI F.	TOT AL	CALI F.	TOT AL
Cartera de clientes	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Tasa de interés	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Servicio al cliente	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Instalaciones e infraestructura	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Participación en el mercado	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	2	0,22
Alianzas estratégicas	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Seguridad y confianza	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Solvencia Financiera	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Volumen de productos y servicios	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Publicidad y propaganda	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
TOTAL	1,00		3,79		3,43		3,29		2,53

Para poder realizar la comparación y el análisis de la matriz del perfil competitivo se ha tomado en cuenta tres cooperativas que se encuentran posicionadas en el mercado, debido a su amplia cartera de clientes y a la gran participación que tiene en el mercado. Pero como se puede observar por los resultados obtenidos la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., está por debajo de todas las anteriores y es necesario el planteamiento de estrategias que ayuden a que la cooperativa se posicione en el mercado y puede seguir creciendo.

4.2.6. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Contratos legalmente establecidos
	Liquidez financiera	Falta de una estructura administrativa sólida
	Ubicación geográfica	Falta de programas de capacitación al personal
	Servicio al cliente muy bueno	Duplicidad de funciones
OPORTUNIDADES	(FO)	(DO)
Creación de la LOEPS y sus reglamentos	Actualización de reglamentos, manuales y estatutos que respondan a la realidad económica de la cooperativa	Diseñar un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la cooperativa
Tendencias crecientes del mercado al sistema financiero cooperativo	Implementar un estudio de mercado que nos permita conocer las necesidades actuales del cliente.	Implementar un sistema de planificación y control de gestión
Facilidades en los créditos y alternativas de financiamiento	Expandir y fortalecer convenios con entidades públicas y privadas	Establecer técnicas que faciliten elegir personal calificado para la cooperativa
Existencia de información global que permiten una comunicación global y oportuna que ayuda a la toma de decisiones	Mejorar el sistema de información para la gestión de la cooperativa	Elaborar un manual orgánico funcional
AMENAZAS	(FA)	(DA)
La credibilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito ha disminuido	Elaborar y ejecutar un plan de marketing y publicidad	Implementar servicio de asesoría financiera para los socios
Competencia financiera que ofrecen los mismos servicios que la cooperativa	Modernizar las líneas de servicios en función a las nuevas necesidades.	Realización de alianzas estratégicas para el crecimiento de la cooperativa
Aprobación de nuevas leyes	Elaborar y reformar los estatutos y reglamentos acorde a las nuevas leyes	Desarrollar programas de capacitación para el talento humano de la cooperativa
Competencias con políticas crediticias cambiantes	Desarrollar nuevas líneas de microcrédito	Reformar el manual de créditos

Fuente: Elaboración Propia

4.3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.3.1. Misión

Somos una cooperativa orientada a ofrecer servicios financieros que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo de la población chimboracense, para lo cual contamos con un personal comprometido, con el fin de brindar un servicio de calidad.

4.3.2. Visión

Para el año 2018, Ser una cooperativa reconocida a nivel local y nacional demostrando seguridad, solidez y confianza, con servicios financieros de calidad que impulsen al desarrollo económico de nuestros clientes y del país.

4.3.3. Valores

- Solidaridad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Transparencia

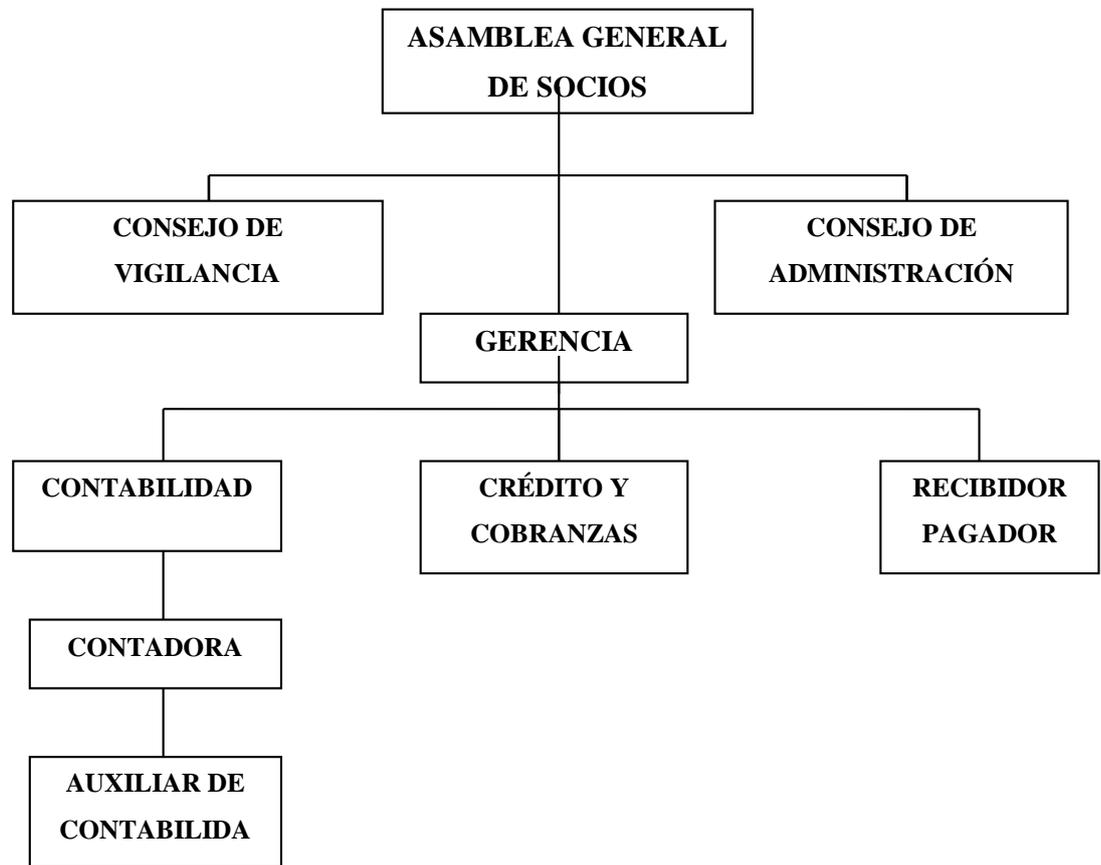
4.3.4. Principios

La Cooperativa se basará en los principios universales enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de:

- Adhesión abierta y voluntaria
- Control democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre cooperativas

- Compromiso con la comunidad

4.3.5. Organigrama estructural de la cooperativa



4.4. OBJETIVOS

Objetivo General

Brindar servicios financieros de calidad, demostrando seguridad, solidez y confianza que impulsen al desarrollo económico de los clientes y del país.

ÁREA	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
ÁREA DE CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el rendimiento financiero en la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de un reglamento de crédito que regularice la aprobación y entrega de los créditos. Realizar un análisis del riesgo de los créditos concedidos a los clientes. 	Nivel de créditos rentables
ÁREA DE COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar los procesos de manera permanente para la recuperación de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un seguimiento y levantamiento de información de todos los clientes que se encuentran en mora. Contratar una agencia externa 	Índice de Morosidad Nivel de recuperación de cartera vencida
ÁREA DE INVERSIONES	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el volumen de las captaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar visitas personalizadas a clientes de la institución y potenciales clientes Hacer un análisis comparativo con las tasas del mercado y ofrecer tasas competitivas. 	Nivel de incremento de captaciones
ÁREA DE TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar programas de capacitación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un anual de funciones y responsabilidades Elaborar un proceso de calificador para evaluación del personal 	Nivel de personal capacitado y competitivo

Fuente: Elaboración propia

Plan de Gestión

Objetivo Táctico: Mejorar el rendimiento financiero en la cooperativa.

Objetivo Operacional: Elevar el nivel de rentabilidad financiera

ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Disponer de un reglamento de crédito que regularice la aprobación y entrega de los créditos.	Conceder y colocar créditos rentables mensualmente	Nivel de créditos rentables	Créditos rentables concedidos/Total créditos	Creación de mecanismos que ayuden evaluar los rendimientos financieros de la cooperativa	Gerente Asesor de Crédito y Asesor Legal	Humano	600,00	Propio	Mejora en los rendimientos financieros y gestión administrativa de la cooperativa Toma de decisiones adecuadas
Realizar un análisis del riesgo de los créditos concedidos a los clientes.	Ejecutar análisis semestrales de los créditos concedidos.	Índice de Morosidad	<i>(Cartera Vencida / (Total cartera)</i>		Gerente Asesor de Crédito	Humano		Propio	

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Táctico: Optimizar los procesos de manera permanente para la recuperación de cartera.

Objetivo Operacional: Mejorar significativamente el nivel de recuperación de cartera.

ESTRATEGIA	METAS	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Realizar un seguimiento y levantamiento de información de todos los clientes que se encuentran en mora.	Reducir cartera vencida un 5% cada semestre	Índice de morosidad	Cartera Vencida/Total Cartera	Elaborar un plan de contingencia	Gerente Asesor de Crédito, cobranzas y jurídico	Semestralmente	Humano	400,00 c/semestre	Propio	Tener una cartera de crédito sana y rentabilidad financiera
Contratar una agencia externa		Nivel de recuperación de cartera	Cartera recuperada/Total Cartera	Generar nuevos portafolios de productos y servicios financieros	Gerente Asesor de cobranzas	Anualmente	Humano	500,00	Propio	

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Táctico: Incrementar el volumen de las captaciones

Objetivo Operacional: Obtener una mayor liquidez y posicionamiento en el mercado

ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORE	FORMA DE CALCULO	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PRESUPUESTO	FINANCIA MIENTO	IMPACTO
Realizar visitas personalizadas a clientes de la institución y potenciales clientes	Incrementar anualmente la participación en el mercado en un 10%.	Nivel de participación en el mercado	Clientes nuevos/Total Clientes programados	Elaborar y ejecutar un plan de marketing y publicidad	Gerente Ejecutivo de Negocios	Humano	900,00	Propio	Posicionamiento en el mercado
Hacer un análisis comparativo con las tasas del mercado y ofrecer tasas competitivas	Incrementar anualmente la rentabilidad en un 20%	Índice de rentabilidad sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad Liquida}}{\text{Activo Total}}$ Inversiones nuevas/inversiones programadas	Desarrollar nuevos productos y servicios	Gerente Ejecutivo de Negocios	Humano	400,00	Propio	Liquidez financiera

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Táctico: Desarrollar programas de capacitación al personal

Objetivo Operacional: Fortalecer las capacidades de los empleados

ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Elaborar un manual de funciones y responsabilidades	Operaciones y actividades eficientes y eficaces	Motivación al personal	Alta, media, baja	Definir mecanismos que permitan identificar la competitividad en la cooperativa	Consejo de Administración y Vigilancia	Humano	900,00	Propio	Desarrollar un recurso humano que asegure la competitividad organizacional
Elaborar un proceso de calificador para evaluación del personal	Poseer personal calificado y competitivo	Capacitación permanente	Capacitaciones realizadas/capacitaciones programadas		Consejo de Administración y Vigilancia	Humano	800,00	Propio	

4.5. CONTROL Y SEGUIMIENTO

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	SEMAFORIZACIÓN			META PROPUESTA		RESULTADO REAL
			PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	Nro.	%	N°
Elevar el nivel de rentabilidad financiera	Nivel de créditos rentables	(Créditos rentables concedidos)/(Total de créditos)	< 0.50	Entre 0.51 y 0.70	> 0.70	0,80	0,12	● 0,7500
	Índice de Morosidad	(Cartera Vencida)/(Total cartera)	< 0.50	Entre 0.50 y 0.70	> 0.75	0,80	0,12	● 0,7500
Mejorar significativamente el nivel de recuperación de cartera.	Índice de morosidad	(Cartera por Vencer)/(Cartera Total)	< 0.50	Entre 0.50 y 60	> 0.75	0,80	0,12	● 0,7500
	Indicadores de Ilquidez	Cartera recuperada/Total cartera	< 0.50	Entre 0.50 y 0.70	> 0.75	0,80	0,12	● 0,7500
Obtener una mayor ilquidez y posicionamiento en el mercado	Nivel de participación en el mercado	(Clientes nuevos)/(Total de clientes programados)	< 0.60	Entre 0.60 y 0.70	> 0.70	0,70	0,11	● 0,7500
	Índice de rentabilidad sobre la inversión	(Utilidad Líquida)/(Activo Total) (Inversiones nuevas)/(Total de Inversiones programadas)	< 0.60	Entre 0.61 y 0.78	> 0.79	0,75	0,12	● 0,7500
Fortalecer las capacidades de los empleados	Motivación personal	Alta, Media, Baja	< 0.50	Entre 0.50 y 0.79	> 0.89	0,90	0,14	◆ 0,7500
	Capacitación permanente	Capitaciones Realizadas/Capitaciones Programadas	< 0.50	Entre 0.51 y 0.75	> 0.75	0,90	0,14	◆ 0,7500

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Según el diagnóstico situacional realizado se concluye lo siguiente:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes y empleados de la cooperativa, se diagnosticó la necesidad de aplicar estrategias de conservación, mejora y capacitaciones al personal en cuanto a los servicios que presta la cooperativa, ya que tiene un grado de aceptación medio por parte de los clientes o usuarios.
- Falta de manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas, lo que conlleva a que la cartera de crédito de la institución sea muy alta.
- Los, integrantes del Consejo de Administración y Vigilancia no asisten a asambleas en las que se informan todos los resultados obtenidos en la Cooperativa, siendo uno de los principales motores, ya que son quienes toman decisiones para el desarrollo y crecimiento de la institución.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Cámara de Comercio Riobamba Ltda., a criterio de sus socios, empleados y directivos, manifiestan que existen problemas administrativos y de gestión por la falta de planificación.

RECOMENDACIONES

- Programar capacitaciones al personal de acuerdo al cargo o cada una de las funciones que realizan para un mejor desempeño, así como también capacitaciones de atención al cliente, para con ello mejorar la productividad de la institución ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma.
- Reducir la cartera de crédito en morosidad, mediante la implementación de un manual de procedimientos en cuanto a los créditos y aplicación de estrategias a la gestión de cobranzas.
- Fortalecer principalmente la responsabilidad y ética de los Consejos y Directivos en cuanto al manejo administrativo y económico de los recursos Económicos y Financieros de la Cooperativa.
- Es importante que la cooperativa aplique la planificación estratégica, la misma que le permitirá tener un direccionamiento hacia los objetivos, mediante el cumplimiento de metas y desarrollo de las actividades

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educacion.
- Hernández Sampieri, R., et al. *Metodología de la investigacion*. 5ta ed. México: McGraw-Hill.
- Hernandez y Rodriguez, S., & Martinez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica: Por Áreas Funcionales Guía Práctica*. México: Alfaomega.
- Munch, L. (2005). *Planeación Estratégica. El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Norton, D y Kaplan, R. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de Capacitación Empresarial*. México: McGraw-Hill
- Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educacion.

LINKOGRAFÍA

- Caraballo, A. (s.f.). *Evaluación de la Gestión Administrativa, Financiera y Comercial de las Cooperativas Asociadas a Confecoop Caribe*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/diagnostico_administrativo.html

- Lopez, L.. (10 de 08 de 2015). *Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda .* Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2769/1/T0977>

- Ortiz, T. (10 de 08 de 2015). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario.* Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11131/1/Ortiz_Alvarado_Tania_Jovita.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a la gerente



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE GENERAL DE LA COAC
CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA.

OBJETIVO: Mejorar la gestión administrativa de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

1. ¿El plan estratégico que la Cooperativa aplica para su actividad financiera es?

- Excelente ()
- Buena ()
- Regular ()
- Malo ()

2. ¿Por qué considera usted que el plan estratégico es importante para la gestión empresarial?

3. ¿Qué ventajas considera usted, que tiene la Cooperativa al contar con un plan estratégico?

4. ¿Qué problemas internos y externos considera usted, que existen en la Cooperativa?

5. 1. ¿Las estrategias utilizadas por la Cooperativa contribuyen al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la misma?

Si ()

No ()

6. El clima laboral de la Cooperativa es:

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

7. ¿Considera importante la planeación de estrategias para el desarrollo de la empresa?

Si ()

No ()

8. ¿La empresa tiene políticas establecidas?

Si ()

No ()

9. El crecimiento pausado que ha tenido en los últimos años la cooperativa se debe a:

10. ¿Usted aplica indicadores de gestión para evaluar los procesos internos de la Cooperativa?

Si ()

No ()

11. La gestión administrativa de la Cooperativa es:

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

12. ¿Según su opinión que servicios debería incrementarse y en que le gustaría que mejore la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.?

13. ¿Qué aspectos importantes considera usted, que se debería tomar en cuenta para contribuir al desarrollo de una gestión administrativa, eficaz y eficiente?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Encuesta dirigida a los socios



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COAC CÁMARA DE
COMERCIO RIOBAMBA LTDA.**

OBJETIVO: Mejorar la gestión administrativa de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

INDICACIONES: Por favor marque con una x el literal de la respuesta que usted considere pertinente. Se recomienda objetividad, ya que de esto dependerá que la Cooperativa cumpla su objetivo.

1. A su criterio los servicios, que presta la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda. son:

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Malo ()

2. El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es:

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Malo ()

3. ¿Cuál de las siguientes cooperativas que se encuentra en el mercado, considera usted que es la más utilizada para realizar operaciones financieras?

- Riobamba Ltda. ()
- Mushuc Runa ()
- CACPECO ()
- COAC Cámara de Comercio Riobamba ()

Otros, especifique: _____

4. ¿Cuál de las siguientes características considera usted que necesita la Cooperativa para satisfacer la necesidad del usuario?

Conveniencia de ubicación

Horas de servicio

Seguridad y confianza

Paga mejor tasa de interés sobre ahorro

Tasa de interés sobre préstamos

Tasa de interés sobre pólizas

Solvencia financiera de la cooperativa

Publicidad promocional y propaganda

Otros, especifique: _____

5. ¿En los últimos seis meses, qué problemas ha tenido con la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.?

Horario incomodo

Bajos intereses por ahorros

Largas colas en las cajas

Falta de agilidad en el servicio

Fallas en el sistema

Ningún Problema

Quejas y reclamos desatendidos

Mal trato por parte del personal

Personal deficiente

Local inadecuado/ incomodo

Otros, especifique: _____

6. ¿Por qué razón sigue siendo cliente de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.?

Me tratan bien

Me dan buen servicio

Tienen buenas tasas

Me dan premios

Agilidad en las operaciones

Otros, especifique: _____

7. ¿Ha realizado un crédito en otra institución?

Si ()

No ()

8. Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es:

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Malo ()

9. Las instalaciones que dispone la cooperativa para atención a los socios es.

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Malo ()

10. ¿Cómo considera la disponibilidad de equipos y la tecnología de la cooperativa?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Malo ()

11. La cooperativa está a su criterio bien administrada

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Encuesta dirigida a los funcionarios.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA COAC CÁMARA DE
COMERCIO RIOBAMBA LTDA.**

OBJETIVO: Mejorar la gestión administrativa de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

INDICACIONES: Por favor marque con una x el literal de la respuesta que usted considere pertinente. Se recomienda objetividad, ya que de esto dependerá q la Cooperativa cumpla su objetivo.

1. ¿La Cooperativa cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad actual de la misma?

Si ()

No ()

2. ¿Cree que el diseño de un plan estratégico ayude a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa?

Si ()

No ()

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

Si ()

No ()

4. ¿Existen estrategias o procedimientos que permitan el mejoramiento continuo en las diferentes áreas de la cooperativa?

Si ()

No ()

5. ¿Ha recibido capacitación para el desempeño de sus actividades?

Si ()

No ()

6. El clima laboral de la Cooperativa es:

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

7. ¿Usted considera que las políticas de crédito que dispone la cooperativa permiten un óptimo desarrollo económico de la misma?

Si ()

No ()

8. ¿La cooperativa cuenta con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero?

Si ()

No ()

9. ¿La cooperativa cuenta con un Orgánico Funcional?

Si ()

No ()

10. Usted considera que la gestión administrativa de la Cooperativa es:

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4 Constitución de la Cooperativa



MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL

DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS

Robles y Páez

Teléfono 542102

QUITO

ECUADOR

00519

Oficio 719

Quito: de 19

Nº

EL MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL
CONSIDERANDO:

Que se ha enviado al Ministerio de Bienestar Social, la documentación correspondiente para la aprobación del estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CAMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA", domiciliada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Que la Señora Secretaria General de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante certificación de 12 de abril de 1989, que se anexa, expresa que las personas que constan de la nómina de socios fundadores de la Precooperativa, luego de la verificación que se ha hecho de la documentación señalada, no pertenecen a otra cooperativa de la misma clase, dándose cumplimiento a lo estipulado en el Art. 12 de la Ley de Cooperativas.

Que mediante decreto de 12 de mayo de 1986, publicado en el Registro Oficial Nº 438 del 19 del mismo mes y año, en su Art. 3º dispone la aprobación de las cooperativas de Ahorro y Crédito que de acuerdo con sus estatutos no den atención al público en general.

Que la mencionada Entidad, está compuesta por personas que integran la Cámara de Comercio de Riobamba, constituyéndose en cooperativa de carácter cerrado.

Que la Subdirección de Cooperativas de Riobamba, mediante memorando de 5 de diciembre de 1988, emite favorablemente para su aprobación legal.

Que el Departamento de Desarrollo Cooperativo de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante memorando Nº 88-DDC-89, emite informe favorable al respectivo.

Que la Sección Jurídica de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante memorando Nº 84-Aj de 12 de abril de 1989, emite informe favorable para su aprobación.

Que la Directora Nacional de Cooperativas, con memorando Nº 156 de 12 de abril de 1989, solicita la aprobación del estatuto de la mencionada cooperativa.

En uso de las atribuciones que le confiere el Art. 7º de la Ley de Cooperativas,

ACUERDA :

Art. 1.- Aprobar el estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CAMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA", domiciliada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.



MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL

DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS

Robles y Páez

Teléfono 542102

QUITO

ECUADOR

00519

Oficio N°

Quito: de 19

.../...

Art. 2.- Calificar en calidad de socios fundadores de la citada Entidad a las siguientes personas:

REBECA FABIOLA LEON GONZALEZ	C.I.	060003145-4
LUIS HUMBERTO NARANJO SOLORZANO		060002506-8
EMILIO GUEVARA SILVA		060009054-2
ENRIQUE ABEL SAMANIEGO SALAZAR		060150397-2
SAULO ENTEBAN RIVERA CACERES		060047646-9
SEGUNDO OCTAVIO PAULA MORENO		060009505-3
LEONARDO OLEAS LOZADA		060005663-4
VICTOR ALBERTO NORONA MUÑOZ		170055978-2
JUAN EDUARDO ALVAREZ		180009845-9
EDMUNDO GUSTAVO ALVEAR SANTOS		170214389-9
LEON GUILLERMO MALDONADO ALVAREZ		060074568-1

Art. 3.º Disponer que la Cooperativa envíe a la Dirección Nacional de Cooperativas, la documentación justificativa de los ingresos de nuevos socios para que ésta califique el procedimiento de su ingreso.. La omisión de esta obligación dará lugar a las responsabilidades pecunarias establecidas en la respectiva Ley y su Reglamento.

Art. 4.- Conceder personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CAMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA", domiciliada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo la que no podrá apartarse de las finalidades específicas para las cuales se constituye, ni operar en otra clase de actividades que no sea la de Ahorro y Crédito bajo las prevenciones señaladas en la Ley y su Reglamento General de Cooperativas, inclusive su disolución.

DADO EN QUITO, A 25 ABR 1989
INSCRIBASE EN EL REGISTRO GENERAL DE COOPERATIVAS
PUBLIQUESE EN EL REGISTRO OFICIAL
POR EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA
EL MINISTRO DE BIENESTAR SOCIAL

Rafael Baca Carbo
LO CERTIFICO

Diego Bonifaz Andrade
SUBSECRETARIO DE DESARROLLO RURAL

Anexo 5. Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

1 Poco Adecuado (necesita mejorar)

2 Medianamente adecuado

3 Adecuado

N No es posible observar

Área	Observación	1	2	3	N