



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

MODALIDAD DUAL

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de
INGENIERA DE EMPRESAS.

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. AGENCIA
GUANO. EN EL AÑO 2013-2018.”**

GISSEL ELIZABETH BARBECHO HIDALGO.

RIOBAMBA – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. AGENCIA GUANO. EN EL AÑO 2013-2018.” previo a la obtención del título de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual, ha sido desarrollado por el Srta. GISSEL E. BARBECHO HIDALGO, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón

Mgs. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez

DIRECTOR DE TESIS

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL
DE TESIS**

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, GISSEL E. BARBECHO HIDALGO, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual 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.

GISSEL E. BARBECHO HIDALGO

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano dentro de sus principios de mejoramiento y fortalecimiento institucional identificó la necesidad de definir su planificación estratégica.

El Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano, en el año 2013 - 2018, es el resultado de un proceso de estudio, análisis y reflexión sobre la razón de ser de la institución, hacia dónde se dirige y con qué valores cuenta como entidad privada que brinda servicios financieros a la sociedad ecuatoriana y en especial en el Cantón Guano, como un modelo de gestión cooperativista moderno y confiable, capaz de lograr la excelencia en el servicio en beneficio de la sociedad a la que se debe.

El presente trabajo, contribuirá a mejorar la competitividad de la institución a través de una dirección administrativa estratégica, con el objetivo de obtener los resultados deseados y a la vez la optimización de los recursos.

Los indicadores diseñados permitirán medir el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos al momento de implantar la estrategia, misma que está desagregada en los proyectos estratégicos descritos en la matriz de implementación, herramienta que es el insumo principal para el proceso de la planificación operativa.

EXECUTIVE SUMMARY

The Savings and Credit Cooperative Ltd. Riobamba Guano Agency within their principles improvement and institutional strengthening identified the need for defining its strategic planning.

The Riobamba Ltd. Agency Strategic Plan, of Saving and Credit Cooperative Guano, in the year 2013 - 2018 is the result of a process of study, analysis and reflection on the reason for the institution where it is going and what values has as a private entity that provides financial services to Ecuadorian society and especially in the Canton Guano, as a role model modern and reliable, capable of achieving excellence in service for the benefit of the society to which to be cooperative management.

This work will help to improve the competitiveness of the institution through strategic administrative direction, in order to obtain the results while desired resource optimization.

Indicators designed will allow measure compliance with the goals and established at the time of implementing the strategy objectives, it is disaggregated in strategic projects described in the implementation matrix, which is the main input for the operational planning process.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	i
Certificado de responsabilidad	iii
Resumen ejecutivo	iv
Executive summary	v
Introducción	12
Capítulo I: El problema	124
1.1. Planteamiento del problema	14
1.1.1. Formulación del problema	15
1.1.2. Delimitación del problema	15
1.2. Justificación	16
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
Capítulo II: Marco teórico	18
2.1. Antecedentes investigativos	18
2.1.1. Antecedentes históricos	18
2.2. Fundamentación teórica	20
2.2.1. Crisis financiera en el Ecuador	20
2.2.2. Cooperativismo en el Ecuador	21
2.2.3. Bancos y cooperativas de ahorro y crédito	22
2.2.4. Los primeros pasos del pensamiento estratégico	22
2.2.5. Administración estratégica.	25
2.2.6. Definición de planeación estratégica	28
2.2.7. Evolución de la planificación estratégica	29
2.2.8. Importancia de la planificación estratégica	31
2.2.9. Beneficios	31
2.2.10. Dirección estratégica	33
2.2.10.1. Declaración de la misión	33
2.2.10.2. Declaración de la visión	33
2.2.10.3. Valores corporativos	34

2.2.10.4.	Objetivos a largo plazo _____	34
2.2.10.5.	Diagnóstico institucional _____	34
2.2.10.5.1.	Análisis externo _____	35
2.2.10.5.2.	Análisis interno _____	38
2.2.10.5.3.	Análisis FODA _____	39
2.2.10.6.	Proceso de formulación y ejecución de la estrategia. _____	40
2.2.11.	Herramientas utilizadas en la planeación estratégica _____	42
2.2.11.1.	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) _____	42
2.2.11.2.	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) _____	43
2.2.11.3	Matriz del perfil competitivo (MPC) _____	43
2.2.11.4.	Matriz FODA _____	44
2.2.11.5	Matriz importancia de desempeño _____	45
2.2.12.	Estructura del documento del plan estratégico _____	46
2.2.13.	Marco conceptual _____	47
2.3.	Hipótesis _____	52
2.3.1.	General _____	52
2.3.2.	Específicas _____	52
2.4.	Variables _____	52
2.4.1.	Variable independiente _____	52
2.4.2.	Variable dependiente _____	52
Capítulo III: Marco metodológico _____		53
3.1.	Modalidad de la investigación _____	53
3.2.	Tipos de investigación _____	53
3.3.	Población y muestra _____	53
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentación _____	55
3.4.1.	Método _____	55
3.4.2.	Técnicas _____	55
3.4.3.	Instrumentación _____	56
3.5.	Resultados _____	57
3.5.1.	Encuesta de satisfacción, preferencias de los asociados, personal de la institución y encuesta de preferencias de los no asociados. _____	57
3.5.2.	Entrevista dirigida al jefe de la Agencia Guano _____	80
3.5.3.	Test de evaluación de desempeño del personal de la Agencia Guano _____	81

3.6.	Verificación de hipótesis _____	82
	Capítulo IV: Marco propositivo _____	83
4.1.	Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano. Año 2013-2018 _____	83
	Conclusiones _____	136
	Recomendaciones _____	137
	Bibliografía _____	138
	Linkografía _____	138
	Anexos _____	139
	Anexo 01: Encuesta de satisfacción y preferencias de los asociados _____	140
	Anexo 02: Encuesta de satisfacción y preferencias del personal de la institución ____	142
	Anexo 03: Encuesta de preferencia _____	144
	Anexo 04: Test de desempeño _____	146
	Anexo 05: Entrevista dirigida al jefe de la Agencia Guano _____	150
	Anexo 06: Tabla nivel de confianza _____	151

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
01.	Diferencia entre cooperativas de ahorro y crédito y bancos _____	22
02.	Evolución planificación estratégica _____	30
03.	Pregunta filtro encuesta a los asociados. _____	57
04.	Pregunta filtro encuesta al personal _____	58
05.	Pregunta filtro encuesta de preferencia. _____	59
06.	Pregunta 02. _____	60
07.	Pregunta 03. _____	61
08.	Pregunta 04. _____	62
09.	Pregunta 05. _____	63
10.	Pregunta 06. _____	65
11.	Pregunta 06. _____	66
12.	Pregunta 07. _____	67
13.	Pregunta 08. _____	69
14.	Pregunta 09 _____	70
15.	Pregunta 10. _____	72
16.	Pregunta 11. _____	74
17.	Pregunta 12. _____	76
18.	Pregunta 12. _____	77
20.	Pregunta 13. _____	78
21.	Entrevista _____	80
22.	Evaluación de desempeño _____	81
23.	Matriz análisis externo (Macro entorno) _____	87
24.	Matriz análisis externo (Micro entorno) _____	95
25.	Matriz de capacidad de respuesta a factores estratégicos externos _____	100
26.	Matriz análisis interno _____	102
27.	Matriz perfil competitivo _____	107
28.	Matriz importancia-desempeño _____	108
29.	Análisis matriz importancia-desempeño _____	109
30.	Análisis interno _____	110
31.	Análisis externo _____	111

32. Matriz FODA	112
33. Matriz estratégica FO-FA / DO-DA	113
34. Matriz EFI	114
35. Matriz EFE	115
36. Matriz cuadro de mando integral	119
37. Matriz plan de implementación	129
38. Comportamiento financiero	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
01:	5 Fuerzas competitivas de Michael Porter	38
02:	Modelo de la planificación estratégica	41
03:	Matriz EFE	42
04:	Matriz EFI	43
05:	Matriz MPC	44
06:	Matriz FODA	45
07:	Matriz importancia-desempeño	46
08.	Pregunta filtro encuesta a los asociados.	57
09.	Pregunta filtro encuesta de al personal	58
10.	Pregunta filtro Encuesta de preferencias.	59
11.	Pregunta 02.	60
12.	Pregunta 03.	61
13.	Pregunta 04.	62
14.	Pregunta 05.	63
15.	Pregunta 06.	65
16.	Pregunta 06.	66
17.	Pregunta 07.	67
18.	Pregunta 08.	69
19.	Pregunta 09.	70
20.	Pregunta 10.	72
21.	Pregunta 11.	74

22. Pregunta 12.	76
23. Pregunta 12.	77
24. Pregunta 13.	78
25. Matriz perfil estratégico externo (macro entorno)	92
26. Resumen matriz perfil estratégico externo	93
27. Matriz perfil estratégico externo (micro entorno)	98
28. Resumen matriz perfil estratégico externo	99
29. Matriz perfil estratégico interno	105
30. Resumen matriz perfil estratégico interno	106
31. Matriz importancia-desempeño	108
32. Mapa estratégico	118

INTRODUCCIÓN

Las instituciones financieras han sido la base para el avance de la sociedad y el país. El trabajo entre la comunidad y las empresas son esenciales para el crecimiento y el mejor desenvolvimiento en la sociedad, por esta razón el Sistema Financiero Nacional se convierte en la principal fuente de financiamiento para pequeñas y medianas empresas (PYMES), la realidad que enfrenta el país podemos observar que la necesidad de las personas para el sostenimiento y progreso influye el factor económico.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son unidades especializadas en la captación de recursos económicos y el otorgamiento de créditos en su mercado de influencia, contando con recursos, procesos, líneas, personal y sistemas de crédito altamente especializados, es decir, una alternativa del sector popular y solidario del país, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano dentro de sus principios de mejoramiento y fortalecimiento institucional identificó la necesidad de definir su planificación estratégica. Dentro de esta perspectiva se diseña una propuesta que surge como resultado del análisis de la situación actual de la organización, del trabajo realizado de una investigación profunda y los diferentes elementos de la cooperativa.

El plan estratégico 2013-2018 redefine la misión, visión y los objetivos corporativos de la institución en la Agencia Guano, que serán alcanzados mediante las estrategias formuladas; para lo cual se ha establecido las directrices de gestión que deberán ser analizadas y ejecutadas por la administración en los próximos 5 años con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional.

La metodología aplicada para el diseño del plan estratégico se basa en el marco teórico de administración estratégica propuesto por especialistas en la materia, para lo cual se realizó un trabajo conjunto con el personal de la institución, asociados y clientes potenciales; lo que permitió evaluar la situación actual de la organización y establecer

nuevos lineamientos de dirección con acciones estratégicas enrumadas al logro de los objetivos corporativos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano, al desarrollar un Plan Estratégico establecerá estrategias metodológicas las cuales permitirán a la administración tomar las decisiones más idóneas para la institución además de ayudar a tener un correcto proceso administrativo permitiendo así mejorar la calidad en sus servicios ya que esto le ayudara a su crecimiento y desarrollo; además de alcanzar un posicionamiento en el mercado financiero local buscando satisfacer las necesidades de la colectividad y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida con la información obtenida en la investigación de campo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido al cambio vertiginoso del sistema financiero nacional, local y con la implementación de nuevas normas legales, administrativas, económicas; la aplicación de planes estratégicos como modelos de gestión integral para obtener mejores resultados, entendiéndose como mejores resultados a la obtención de las metas planteadas, se han convertido en una necesidad empresarial para ser competitivos en el mercado.

La situación actual de la institución en el ámbito administrativo estratégico interno muestra que, la COAC Riobamba Ltda. Agencia Guano, no evidencia un plan estratégico estructurado como herramienta de gestión, que constituya como base para una planificación integral y óptima en el crecimiento institucional de la misma, en relación a sus estrategias mercadotécnicas para captar nuevos socios, recursos económicos y la colocación en cartera de crédito. Esto ha ocasionado que la institución no tenga identificada plenamente su situación actual frente al mercado y hacia una dirección estratégica definida a corto y largo plazo.

Sin embargo debido a que los planes que se han aplicado por la Unidad de Marketing están direccionados para todas las agencias de la cooperativa en la provincia de Chimborazo, sin embargo se puede decir que las actividades de mercadeo en la Agencia Guano, son dirigidas por el jefe de agencia y se han venido desarrollando con éxito gracias a la labor y colaboración de todo el personal, razones por las cuales la cooperativa actualmente es una institución que lidera el sistema financiero en el Cantón Guano.

Además la competencia trata de ir ganando el mercado potencial dentro del Cantón Guano, por lo que resulta importante y oportuno, presentar la propuesta de un Plan Estratégico como herramienta de gestión para incrementar la captación de nuevos socios, recursos económicos y la colocación en cartera de crédito en la Cooperativa de

Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano, período 2013-2018. Según datos estadístico, existen tres instituciones financieras ubicadas en el Cantón Guano, dos forman parte del sistema bancario como Banco Fomento y Banco Pichincha que cuentan con 2 000 y 3 000 clientes aproximadamente, respectivamente; sin embargo la COAC Riobamba Ltda., forma parte del sistema cooperativista, la cual cuenta actualmente con 9 000 socios.

La inexistencia del Plan Estratégico, impide obtener un diagnóstico situacional preciso y dificulta conocer con exactitud la situación actual y real de la institución en el Cantón Guano, tanto en su análisis interno como externo.

Además, existen clientes potenciales de las comunidades y parroquias del Cantón Guano que no han tenido acceso a la información adecuada de los servicios y productos que la cooperativa ofrece y en donde la institución puede participar con inversiones de emprendimiento tales como sembríos de alimentos, crianza de animales, producción y derivados de leche, así como también captando ahorristas.

1.1.1. Formulación del problema

¿El Plan Estratégico para la COAC Riobamba Ltda. Agencia Guano, permitirá que las áreas integrales, puedan desenvolverse eficientemente en sus tareas a través del direccionamiento administrativo adecuado, para conseguir los objetivos deseados, alcanzar mejores resultados y a la vez la optimización de los recursos?

1.1.2. Delimitación del problema

Los lineamientos principales del Plan Estratégico tales como el diagnóstico empresarial y el desarrollo del plan de acción integral, entendiéndose como acción integral a las actividades estratégicas orientadas a mitigar debilidades, de las áreas de la agencia, se llevarán a cabo en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano, período 2013-2018.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Se ha considerado de gran importancia desarrollar un Plan Estratégico como herramienta de gestión para las áreas de la COAC Riobamba Ltda. Agencia Guano período 2013- 2018, para incrementar la captación de nuevos socios, recursos económicos y la colocación de cartera de crédito, con el objetivo de aportar alternativas que estén evidenciadas en un plan estructurado y mejoren la competitividad de la institución; a fin de garantizar el crecimiento institucional relevante en el mercado financiero del Cantón Guano y el logro de resultados positivos satisfaciendo de esta manera las exigencias, necesidades internas y externas.

Considerando que un Plan Estratégico constituye una herramienta de gestión eficiente, se ha visto la necesidad de proponer una dirección estratégica mejorada para alcanzar los objetivos deseados y al cumplimiento de la estrategia corporativa; involucrando a los trabajadores de la empresa del área administrativa, área de cajas, área de crédito, área de atención al cliente y área de inversiones, a fin de ejecutar todas las actividades y alcanzar mejores resultados. Al mismo tiempo servirá como guía a los integrantes de la administración y funcionarios relacionados; así como para la toma de decisiones en los niveles directivos en lo referente a la aplicación de actividades mercadotécnicas.

Además es importante mencionar que una gestión y direccionamiento adecuado de la planificación estratégica de la institución en la Agencia Guano no solo beneficiará a la empresa, si no se evidenciará una mejor calidad en el servicio al cliente, fomentando una economía solidaria y popular a través del apoyo institucional al desarrollo de los socios, familias y comunidad.

Esta investigación es factible y viable, ya que se cuenta con el apoyo de la Empresa Auspiciante que facilitará la información y las instalaciones necesarias; así como también se contará con el apoyo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano, en el año 2013-2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional que permita conocer los factores positivos y negativos que inciden en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano.
- Determinar el nivel de satisfacción, enmarcados en las perspectivas del cliente, a fin de que los servicios y productos que se presten satisfagan a cabalidad las necesidades de los clientes.
- Diseñar objetivos, iniciativas y políticas estratégicas encaminadas a alcanzar los objetivos y metas institucionales.
- Proponer el plan de acción, a ser ejecutado en la agencia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes históricos

La planeación estratégica con su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios.

Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios. Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

La creciente complejidad interna y externa que han de afrontar las empresas ecuatorianas hace que la implantación de un sistema de gestión sustentado en los principios de la dirección estratégica sea cada vez más necesario, tal y como está sucediendo en el sector financiero de nuestro entorno.

Tal sistema de gestión pasa por la definición de un proyecto colectivo que determine hacia dónde se quiere conducir la institución y cómo posicionarnos en el contexto financiero, influyendo consciente y deliberadamente sobre su futuro.

Esto se traduce en la formulación de una estrategia que, al marcar su personalidad, sus perfiles, permita orientar y dar coherencia a las decisiones que día a día se adoptan en las diferentes áreas que integran, a la vez que posibilite comprender mejor a los integrantes de la misma por qué y para qué se adoptan esas decisiones. No podría ser la excepción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda, quien bajo los principios del cooperativismo y mejora continua se adapta a los cambio del entorno y conserva un pensamiento estratégico.

Los cambios en las circunstancias y los esfuerzos constantes de la administración de la institución para mejorar la estrategia provocan que la estrategia de la compañía evolucione con el tiempo, por lo que la tarea de formular la estrategia es una tarea en proceso, no un suceso que ocurre una sola vez.

Es cierto que la Planificación Estratégica, como parte del proceso de dirección estratégica, no es la panacea de la institución, pero es un buen instrumento para dar respuesta a situaciones de cambio, a unas exigencias sociales cada vez mayores y una cierta incertidumbre proveniente del dinamismo del entorno. La planificación estratégica es, en definitiva, una apuesta de futuro.¹

¹ Plan estratégico institucional. Recuperado el 7 de Septiembre del 2012 de: http://www.uhu.es/ude/Nuevo_PLAN ESTRATEGICO_publicacion.pdf.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Crisis financiera en el Ecuador

En el Ecuador han sido múltiples los acontecimientos que han repercutido en su desarrollo, y al final del siglo XX, entre 1997 y 2001 se ha desarrollado una de las peores crisis bancarias, fenómeno financiero que ha traído serias repercusiones políticas, económicas y sociales.

En ese período Ecuador vive una crisis financiera generalizada, unida a una crisis fiscal, una inflación acentuada y una recesión de la economía, agudizada por una errática política económica por parte del gobierno de recién depuesto presidente Jamil Mahuad. Generalmente se señala ésta es resultado de causas internas y externas, tales como, la inestabilidad política de los últimos años, la guerra con el Perú, el impacto del fenómeno de "El Niño", las crisis internacionales y la suspensión de las líneas de crédito a las economías emergentes, entre las cuales se cuenta el Ecuador. En términos específicos, sin embargo, tiene sus raíces inmediatas en la situación económica del país, el comportamiento del sector financiero en el nuevo marco legal, introducido por el gobierno de Durán Ballén (1992 –1996), y en las reacciones “puntuales” del Estado ante este comportamiento.²

En 1998, bajo la administración de Jamil Mahuad Witt como Presidente de Ecuador, la banca soportó la peor crisis financiera de la historia de este país. La crisis financiera en Ecuador de 1999 dio como resultado la quiebra de varios de los más grandes bancos de Guayaquil, como el Banco del Progreso, La Previsora y, el entonces mayor banco de Ecuador, Filanbanco. Por sucesión, los principales bancos según su actual solvencia son: el Banco del Pichincha, Banco de Guayaquil, Pacífico, Produbanco, Citibank y Banco Bolivariano.³

² Crisis económica financiera ecuatoriana de finales de siglo y la dolarización Recuperado el 15 de Septiembre del 2013 de: http://memoriacrisisbancaria.com/www/articulos/Roque_Espinosa_Crisis_bancaria.pdf.

³ Bancos del Ecuador. Recuperado el 10 de Septiembre del 2013 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Bancos_de_Ecuador.

Luego de haber sufrido una gran crisis económica a finales de la década de los 90 y una fuerte devaluación del sucre, su anterior moneda, Ecuador adoptó la dolarización oficialmente en 1999.

2.2.2. Cooperativismo en el Ecuador

Desde el inicio de la historia hasta nuestros días las personas se han apoyado unas en otras para lograr propósitos imposibles de conseguir individualmente, para satisfacer necesidades de subsistencia, para cubrir carencias. Las prácticas de ayuda mutua y solidaridad han estado presente a través de los siglos y se han ido perfeccionando. Al llegar a la modernidad, algunas de estas prácticas conjuraron lo que empezó a llamarse como cooperativismo o sociedades de personas.

Hoy el cooperativismo es mundialmente conocido y aceptado en los diferentes contextos socioeconómicos; tiene una activa participación en el desarrollo de los países; juega un papel trascendente en el combate a la marginalidad, la pobreza y la injusta distribución de la riqueza, y aporta al fortalecimiento de la democracia. Por ello, Naciones Unidas declaró el 2012 como el año internacional del Cooperativismo.⁴

El cooperativismo arrancó formalmente en el Ecuador a inicios del siglo XX, con el nacimiento de varias cooperativas de consumo y ahorro y crédito promovidas por el Estado, las organizaciones religiosas, los patronos y la cooperación internacional. Luego, con el impulso de los programas de reforma agraria, adquirieron relevancia las cooperativas de producción y comercialización.

Luego del proceso de dolarización, el congelamiento de los ahorros y la desaparición de algunos Bancos en el Ecuador, la población desconfiaba de la banca, dificultando el normal desenvolvimiento de las actividades en el mercado local y nacional; pese a estas circunstancias el Sistema Cooperativista comienza a generar mayor confianza dentro del sistema financiero en el Ecuador.

⁴ Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Recuperado el 10 de Septiembre del 2013 de: <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>.

Históricamente, el Estado demostró total desinterés por este sector, considerado marginal y dedicado a la solución de pequeños problemas. Así, le privó de campos de acción en el desarrollo del país. Su progreso y aportes en tiempos de crisis para el desarrollo local fueron producto de su creatividad, cohesión social y autocontrol, no de la intervención del Estado.

Esta situación varió radicalmente a raíz de la Nueva Constitución de Montecristi, aprobada en 2008. Por primera vez se incorporó en la Carta Fundamental el concepto de Economía Popular y Solidaria, lo que permitió el reconocimiento y compromiso del Estado para favorecer su impulso y desarrollo.

Desde 2011, se puso en vigencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario. Esta ley es pionera en el reconocimiento público y jurídico de las empresas que conforman este sector económico y posibilita el compromiso de los organismos públicos con el fomento y desarrollo de sus organizaciones para favorecer el interés general.

2.2.3. Bancos y cooperativas de ahorro y crédito

Cuadro 01. Diferencia entre cooperativas de ahorro y crédito y bancos

Cooperativa de Ahorro y Crédito	Banco
Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones sin fines de lucro, propiedad de sus miembros. Son instituciones cooperativas en las que sus miembros unen sus recursos para brindar servicios a otros miembros.	Los bancos son organizaciones con finalidad de lucro típicamente propiedad de accionistas. Brindan una variedad de servicios financieros en un sentido que es eficiente y que garantiza maximizar la ganancia de sus accionistas. ⁵
Los asociados son reconocidos como socios.	Los asociados son reconocidos como clientes.
Los excedentes se distribuyen entre los asociados.	Generan ganancias, que se reparten entre los accionistas.

2.2.4. Los primeros pasos del pensamiento estratégico

⁵ Cooperativas de Ahorro y Crédito versus Bancos. Recuperado el 10 de Septiembre del 2013 de: <http://www.aciamericas.coop/Cooperativas-de-ahorro-y-credito,3911>.

El pensamiento estratégico puede ser definido, por un lado, como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. El pensamiento estratégico permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar.

De Geus destaca que el propósito del pensamiento estratégico no es tan sólo elaborar planes, sino cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones. Según él, el proceso de la planeación estratégica facilita el ejercicio del pensamiento estratégico y también la facultad de armonizar la visión del mundo de sus participantes. En su evolución, en cada época, el pensamiento estratégico produjo los conceptos, las prácticas y las herramientas apropiadas que correspondieron a los cambios ocurridos en ese contexto.⁶

Hasta el siglo XIX, la aplicación del pensamiento estratégico era bastante limitada. Con la excepción de los sectores de commodities (comercial, mercaderías), donde ya se actuaba en términos de comercio internacional, las empresas no tenían incentivo alguno para crecer y contaban con el mínimo posible capital fijo.

Sin embargo, entre finales del siglo XIX y las primeras décadas del XX, surge (en Estados Unidos y después en Europa) un nuevo tipo de empresa, la cual desarrolló técnicas para coordinar todas las funciones, a partir de una nueva estructura jerárquica e invirtió enormemente en los procesos de fabricación y marketing.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el pensamiento estratégico fue una exigencia para enfrentar acciones bélicas arriesgadas e imprevistas. El problema de la asignación de los recursos limitados en una economía de guerra incentivó el desarrollo de innovaciones en la ciencia de la administración

⁶ Chiavenato I. (2011). Planeación Estratégica. México: McGraw-Hill.

A finales de la década de 1960, el tema de las competencias distintas volvió a sonar en las escuelas de negocios de Estados Unidos, donde se discutía la manera en que los puntos fuertes de una organización podrían aprovechar las oportunidades de mercado, tomando en cuenta sus puntos débiles y las amenazas y riesgos del entorno. Con esos factores se creó una matriz llamada FODA. La reflexión sobre las ventajas competitivas que culminaron con los conocidos trabajos de Michael Porter, se basa precisamente en ese análisis.

En 1978, Abel acuñó el concepto de “ventana estratégica”, que explicaba la necesidad de aprovechar el momento adecuado para entrar o salir de un negocio, lo que llevó al concepto de “estrategia de la obsolescencia planeada”, o el proceso de hacer que el producto resulte obsoleto o no sea funcional después de cierto tiempo, según haya ideado la empresa fabricante, con el propósito de mover la voluntad del comprador para adquirir un nuevo producto o modelo.

A principios de la década de 1980 surgió la teoría del posicionamiento su premisa básica era que la estrategia no se debía fundar en las características distintivas de una organización, sino en la percepción que los compradores tenían de ella en relación con la competencia; es decir, implementar una estrategia significaba crear una posición firme en la mente del comprador.

A medida que los trabajos sobre el perfil de la competencia fueron adoptando un carácter sistemático, se inició la búsqueda de aquellos elementos que podrían ser al mismo tiempo concretos y duraderos y que hoy llamamos ventaja competitiva. Se trataba de elegir, dentro de un perfil de competencia, el medio para ser lo más competitivo posible mediante la obtención de una ventaja competitiva sobre la competencia. En esa época aparecieron los trabajos fundamentales sobre estrategia de Michael Porter, el académico más influyente en la materia de finales del siglo XX. Porter comienza por definir los contornos de las fuerzas de la competencia en un sector de actividades, de modo que identifiquen cuáles son sus determinantes de éxito.

2.2.5. Administración estratégica.

La administración estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez a principios de 1960, a través de los denominados sistemas de planeación a largo plazo. En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial posteriores a la segunda guerra mundial, definió la estrategia de una empresa como la determinación de metas y objetivos a largo plazo. El propósito de la administración estratégica es contribuir a que la organización seleccione y organice de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cual quiera de sus actividades específicas.⁷

La administración estratégica contempla dos grandes procesos: la formulación estratégica que permite establecer las bases estructurales de la organización, así como el análisis del entorno y establecimientos de objetivos, metas y estrategias a seguir; y la ejecución estratégica que se refiere al establecimiento de los medios para asegurarse la ejecución exitosa de la formulación estratégica,

2.2.5.1. Niveles de la administración estratégica

Son tres los niveles que se deben considerar en el proceso de definición del rumbo que va a seguir una organización: la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa.

Durante las dos primeras décadas del nacimiento de esta metodología (1960-1979) sólo se tomaba en cuenta la planeación estratégica; a partir de 1980 se define y establece la planeación normativa, cuya función es estructurar la misión, la visión y los valores. Finalmente a mediados de 1990 se integra el último componente que tiene que ver con la transformación del trabajo de escritorio en ejecución: la planeación operativa.⁸

A las dos primeras etapas se le conoce como formulación estratégica, mientras que el paso entre la planeación estratégica y la planeación operativa se le puede llamar

⁷ Gallardo J. (2012). Administración Estratégica: de la visión a la ejecución. México: Alfaomega.

⁸ Ídem 7.

ejecución estratégica. La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en actividades evaluables a corto plazo. La planeación operativa demanda una planificación de recursos que sea eficiente en la solución de problemas y en la consecución de los objetivos establecidos.

Si bien son procesos definidos los que cubren diferentes aspectos de la administración estratégica, ciertamente se ha acostumbrado a llamarle al proceso completo como planeación estratégica. Para efectos prácticos se le puede llamar así, pero teniendo conciencia de que ésta solo es un componente más de la administración estratégica.

2.2.5.1.1. Planeación normativa

La planeación normativa es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda organización, ya sea que su propósito sea social o con fines de lucro. Una organización define su rumbo y su éxito a partir de su misión, visión y valores ya que estos elementos permiten ser parámetros de referencia para todas las decisiones en la organización, lo que unifica criterios, incluso en organizaciones geográficamente dispersas.

2.2.5.1.2. Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere en esencia al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos.

Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales u opositores en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de las unidades estratégicas de negocio (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La planeación estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día. Esto quiere decir no solamente enunciar intenciones sino planear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, financieros y materiales) para llevar a cabo esas acciones.

La planeación estratégica pone en perspectiva una radiografía de la empresa, su entorno interno y externo, de tal manera que resulta más sencillo establecer los objetivos que permitan llevar al éxito el propósito de su negocio.

Dentro de la planeación estratégica es importante también definir dos tipos de planeación: planeación táctica y planeación estratégica. La diferencia entre estrategia y táctica, sería, que táctica es un medio operacional a través del cual una estrategia ha de ponerse en práctica o activarse, mientras que una estrategia es un plan básico y general de acción por el cual se alcanzan los objetivos propuestos.

2.2.5.1.3. Planeación operativa

La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en actividades evaluables a corto plazo. La planeación operativa demanda una planificación de recursos que sea eficiente en la solución de problemas y en la consecución de los objetivos establecidos.

Con el nacimiento del Balanced Scorecard se genera la metodología para vincular la estrategia con la ejecución. Lo importante es que convierte la visión en acción mediante el desarrollo de un conjunto coherente de indicadores que permiten el seguimiento y control, elementos fundamentales de la ejecución.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre las perspectivas externas relacionadas con accionistas y clientes, y las perspectivas internas de los procesos, capacitación, innovación y desarrollo. También existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven

los esfuerzos (principalmente económicos) históricos e indicadores de desempeño, que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc).

2.2.6. Definición de planeación estratégica

Fred R. (2008) “Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. (p.5)

La Administración Estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. Esta definición capta dos elementos principales que llegan al centro de la administración estratégica.

El primero es que la administración estratégica de una organización supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones y acciones; se ocupa del *análisis* de las metas estratégicas (visión, misión, y objetivos estratégicos), así como del referente a los entornos interno y externo de la organización; después, los líderes deben tomar *decisiones* estratégicas; por último, están las *acciones* que deben emprenderse, por supuesto que las decisiones en nada ayudan si no sirven para actuar, por lo que las empresas deben tomar las medidas necesarias para instrumentar sus estrategias y para ello se requiere que los líderes asignen los recursos necesarios y planeen la organización que permitirá convertir en realidad dichas estrategias.⁹

El segundo es que la esencia de la administración estratégica radica en estudiar porqué algunas empresas tienen mejor desempeño que otras; por lo mismo, los administradores deben establecer cómo competirá la empresa para obtener ventajas que pueda sostener durante un largo período.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos

⁹ Dess G., Eisner A. y Lumpkin G. (2011). Administración Estratégica. México: McGraw-Hill.

cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

2.2.7. Evolución de la planificación estratégica

La planeación estratégica con su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente.

Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos. Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación estratégica ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada

introducción en la década del 60, el estilo de la Planificación Estratégica ha pasado por varias fases.¹⁰

Cuadro 02. Evolución planificación estratégica

Década del 60'	Década 70'	Principios 80'	Década de los 90'
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para:
			1. Crecimiento rentable
			2. Desnormatización y privatización
			3. Mercados mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década			
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas. Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Proyección explorativa. Planeación para el cambio socio-político. Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia está a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgos. Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales técnicas por década			
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral. Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios. Apreciación del riesgo político. Proyección social. Evaluación de impacto ambiental. Análisis de portafolio de negocios. Curvas de experiencia Análisis de sensibilidad y riesgo. Presupuestación base cero	Creación de escenarios competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acc. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	Formación de Liderazgo Benchmarking Holística gerencial Inteligencia emocional Mejoras continuas Cuadro de indicadores

Fuente: Planeación estratégica. Recuperado el 06 de septiembre del 2013 de: <http://www.oocities.org/es/kenlis78/planificacion/planestrategica.htm>

La Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento

¹⁰ Planificación estratégica. Recuperado el 06 de septiembre del 2013 de: http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm.

de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

La Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas

Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

2.2.8. Importancia de la planificación estratégica

La importancia de la Planificación Estratégica radica en que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Además se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

2.2.9. Beneficios

La Planificación Estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino. Desde siempre, el mayor beneficio de la planificación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus

estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten¹¹.

Así pues, la manera de ejecutar la planificación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. Cuando los gerentes y los empleados comprenden qué hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la planificación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia.

En la planificación estratégica se fomenta la comunicación interdisciplinaria, ya que la participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren. El proceso de planeación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y los empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Greenley señala que la planificación estratégica produce los siguientes beneficios:

- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

¹¹ Fred R. (2008) Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

2.2.10. Dirección estratégica

La Dirección Estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas¹².

Análisis: El análisis en la Dirección Estratégica se ocupa de las metas estratégicas (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización.

Decisiones: Las decisiones estratégicas son tomadas por los líderes de la organización; pero son de poca utilidad sino se las lleva a la acción.

Acciones: Las empresas deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias, las mismas son realizadas por los líderes que asignan los recursos necesarios y diseñan la organización para hacer realidad las estrategias ideadas.

2.2.10.1. Declaración de la misión

Drucker dice que formular la pregunta, “¿cuál es nuestro negocio?” es como preguntar, “¿cuál es nuestra misión?”¹³. La declaración de la misión, una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser”. Para contestar la pregunta central, “¿cuál es nuestro negocio?”. Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

2.2.10.2. Declaración de la visión

La Declaración de la Visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida. La visión describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro (es un horizonte de planificación). Describe cómo la organización ve que se van a desplegar los acontecimientos en 10 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar.

¹² Fred R. (2008) Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

¹³ Dess G., Eisner A. y Lumpkin G. (2011). Administración Estratégica. México: McGraw-Hill.

2.2.10.3. Valores corporativos

Los valores corporativos consisten en un resumen de la filosofía corporativa, principios, valores e ideales, con el fin de crear un compromiso entre todos los que toman decisiones estratégicas sobre la orientación de la organización reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa. El propósito de la ética no consiste tanto en enseñar la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto, sino en suministrar herramientas a las personas para que puedan identificar y analizar las implicaciones morales de sus decisiones.

2.2.10.4. Objetivos a largo plazo

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia¹⁴. Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, alcanzables, además cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo.

2.2.10.5. Diagnóstico institucional

Se puede definir al diagnóstico institucional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas¹⁵. En el diagnóstico se examinan, mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico institucional incluye un análisis externo e interno de la organización.

¹⁴ Fred R. (2008) Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

¹⁵Análisis de oportunidades y amenazas. Recuperado el 06 de septiembre del 2013 de: <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaIII.html>

2.2.10.5.1. Análisis externo

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. El análisis externo consiste en examinar las fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas. En lo concerniente al aspecto externo, éste se lo puede dividir en Macro entorno y Micro entorno.

Macro entorno

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Dentro del macro entorno se tiene que realizar un análisis **PEST**, es decir lo referente a Aspectos Político, Económicos, Sociales, Tecnológicos que pudieran afectar a la planificación estratégica de la empresa en un corto plazo. Además se puede incluir al análisis el aspecto legal y aspecto ecológico.

Político – Legales: Está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción. Las condiciones legales son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc. que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones. Las leyes regulatorias afectan directamente a las empresas y no es posible sustraerse a su influencia. Las empresas deberían tener un catálogo de toda la legislación que les afecte y revisar periódicamente el surgimiento de nuevas leyes regulatorias. Además el funcionamiento de la sociedad depende en buena parte de las decisiones que se tomen en el nivel político.

Con respecto a las condiciones políticas son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones económicas. Las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas, y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

Económicos: El aspecto económico es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica. El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y los accionistas, altos rendimientos. Las empresas deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales se cimienta una economía y a sus implicaciones en el desempeño de la economía nacional: La tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, el tipo de cambio, la inflación, la inversión extranjera.

Sociales: Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. Absorben casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

Tecnológicos y Ecológicos: Condiciones tecnológicas: Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad. Condiciones Ecológicas: Están relacionadas con el cuadro demográfico que rodea la organización. En las organizaciones existe algo llamado la ecología social: las organizaciones influyen y reciben influencia en aspectos como polución, clima, transportes, comunicaciones.

Micro entorno

El análisis del Micro entorno está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.

Para este análisis se puede considerar el modelo las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter¹⁶, profesor de Harvard Business School, el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas

¹⁶ Las 5 fuerzas de Michael Porter. Recuperado el 20 de Septiembre del 2013 de: <http://astridlalamar0604gmailcom.blogspot.com/2009/02/las-5-fuerzas-de-poter.html>.

decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

1.La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

2.Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

3.Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

4.Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene.

5.Poder de negociación de los consumidores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Gráfico 01: 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter



Elaborado: La autora.

Fuente: Fred R. (2013) Conceptos de Administración Estratégica.

2.2.10.5.2. Análisis interno

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización.¹⁷ Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades de acuerdo a las capacidades de la institución que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

Capacidad Organizacional-Administrativa: Tiene que ver con el proceso administrativo (planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, organizacional, comunicaciones, control). Fortalezas y debilidades (proceso

¹⁷ Planeamiento y calidad empresarial. Recuperado el 07 de septiembre del 2013 de: <http://es.slideshare.net/cristhian182/planeamiento-y-calidad-empresarial>.

administrativo, planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control)

Capacidad Financiera: Fortalezas y debilidades financieras de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros para la organización y área)

Capacidad Marketing- Comercialización: El área comercial o función de marketing sustentará el análisis interno contemplando los siguientes factores: relación con los clientes, ventas, precios, comunicación mix, calidad del servicio y lealtad al cliente, portafolio de productos, exclusividad, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios y publicidad.

Capacidad Técnica o Tecnológica: Infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, y hardware, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos entre otros.

Capacidad de Gestión de Talento Humano: Fortalezas y debilidades relacionadas con el talento humano e incluye (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo motivación y pertenencia).

2.2.10.5.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso, en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

2.2.10.6. Proceso de Formulación y ejecución de la estrategia según Fred R. David (2008).

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, las actividades de marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

El término administración estratégica es sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con mayor frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia.¹⁸

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy. El diagrama que se ilustra en el gráfico 02 es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de administración estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

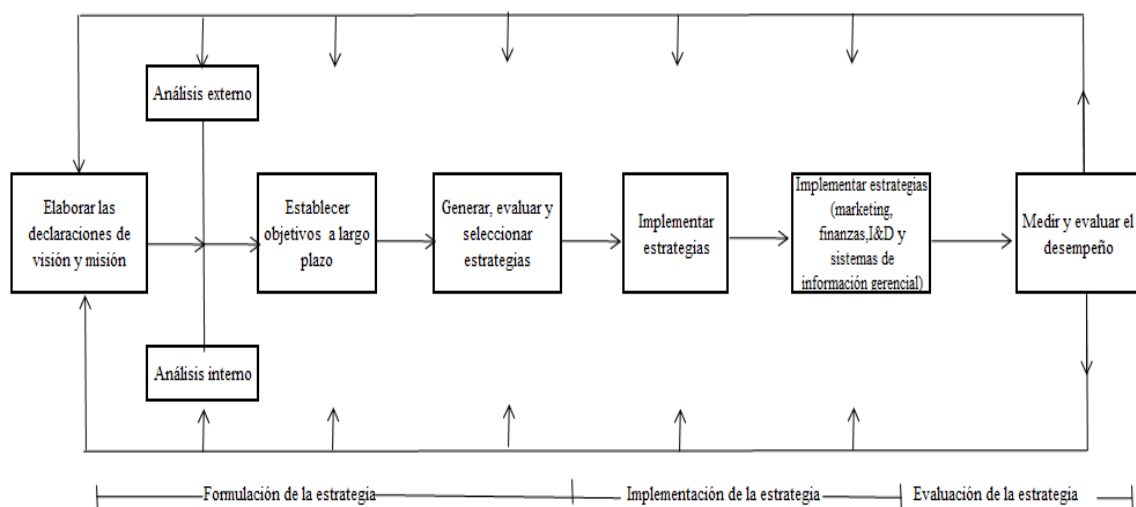
¹⁸ Fred R. (2008) Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

La **formulación de la estrategia** consiste en identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación interna-externa y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir.

La **implementación de la estrategia** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

La **evaluación de la estrategia** es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. Medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas. Por lo general, existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización. A lo largo de todo el proceso de administración estratégica son esenciales la buena comunicación y la retroalimentación.

Gráfico 02: Modelo de la planificación estratégica



Elaborado: La autora.

Fuente: Fred R. (2008) Conceptos de Administración Estratégica.

2.2.11. Herramientas utilizadas en la planeación estratégica

La planeación estratégica utiliza herramientas claves para el análisis situacional institucional que a continuación se detalle.

2.2.11.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva¹⁹. Al sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización, independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

Gráfico 03: Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos
Matriz de Factores Externos

	Factores determinantes del éxito	Peso	Impacto	Total Ponderado
Oportunidades				
1		Asignar un peso relativo a cada factor.	Valores de calificación : 1=Amenaza mayor 2= Amenaza menor 3=Oportunidad menor 4=Oportunidad mayor	Peso* Calificación
2				
3				
4				
5				
Amenazas				
1				
2				
3				
4				
5				
	Total	Suma =1		0

Elaborado: La autora.

Fuente: Fred R. (2013) Conceptos de Administración Estratégica.

Impacto	Amenaza Importante 1	Oportunidad Menor 3
	Amenaza Menor 2	Oportunidad Importante 4

¹⁹ Fred R. (2013) Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

2.2.11.2. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Gráfico 04: Matriz EFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos
Matriz De Factores Internos

	Factores determinantes del éxito	Peso	Impacto	Total Ponderado
Fortalezas				
1		Asignar un peso relativo a cada factor.	Valores de calificación : 1=Debilidad mayor 2= Debilidad menor 3=Fuerza menor 4=Fuerza mayor	Peso* Calificación
2				
3				
4				
5				
Debilidades				
1				
2				
3				
4				
5				
	Total	Suma =1		0

Elaborado: La autora.

Fuente: Fred R. (2013) Conceptos de Administración Estratégica.

Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
	Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

2.2.11.3 Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En la MPC las calificaciones y los totales

ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra, este análisis comparado ofrece importante información estratégica interna.

Gráfico 05: Matriz MPC

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

ACTORES		NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Pesos ponderados	Calificación	Pesos ponderados	Calificación	Pesos ponderados
TOTAL	0,00		0,00		0,00		0,00

Elaborado: La autora.

Fuente: Fred R. (2013) Conceptos de Administración Estratégica.

Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
	Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

2.2.11.4. Matriz FODA

La matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades - fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Gráfico 06: Matriz FODA

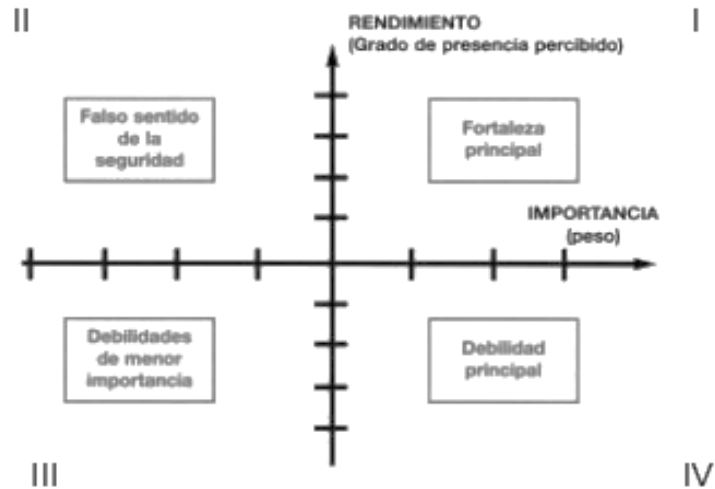
Dejar siempre en blanco	FUERZAS – F 1. 2. Anotar las fuerzas 3. 4. 5.	DEBILIDADES – D 1. 2. Anotar las debilidades 3. 4. 5.
OPORTUNIDADES – O 1. Anotar las oportunidades 2. 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS – FO 1. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 2. 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - DO 1. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 2. 3. 4. 5.
AMENAZAS – A 1. Anotar las amenazas 2. 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS – FA 1. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 2. 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - DA 1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 2. 3. 4. 5.

Elaborado: La autora. **Fuente:** Fred R. (2008) Conceptos de Administración Estratégica.

2.2.11.5 Matriz Importancia de Desempeño

La matriz Importancia Rendimiento, tiene la finalidad que cada empresa pueda conocer: el grado de importancia de los atributos de un producto o servicio que los clientes consideran (Eje Y), los resultados de la evaluación por parte de los consumidores del desempeño de dichos atributos (Eje X) en la empresa y su competencia.

Gráfico 07: Matriz Importancia-Desempeño



Elaborado: La autora.

Fuente: Fred R. (2008) Conceptos de Administración Estratégica.

2.2.12. Estructura del documento del plan estratégico según (Lerma A. y Bárcena S. 2012)

Un plan estratégico se considera como la neurona más importante de la planeación organizacional, ya que a través de este documento, se muestra a las empresas camino a seguir para que en forma integral y coordinada alcancen sus objetivos. Un plan estratégico estándar de negocio usualmente comprende las siguientes secciones²⁰:

1. Carátula o portada
2. Índice
3. Introducción
4. Resumen ejecutivo
5. Misión
6. Visión
7. Análisis interno
8. Análisis exterior
9. Objetivos y metas

²⁰ Lerma A. y Bárcena S. (2012) Planeación Estratégica por áreas funcionales- Guía Práctica. México: Alfaomega.

10. Tácticas y estrategias
11. Programa de trabajo
12. Presupuesto
13. Flujo de efectivo
14. Anexos

2.2.13. Marco conceptual

Administración Estratégica: Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos²¹.

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Análisis Externo: Constituyen el análisis de factores externos que intervienen en forma directa y compleja en una organización.

Análisis Interno: Constituyen el análisis de factores internos que intervienen en forma directa y compleja en una organización.

Autoridad y responsabilidad: Es el derecho de impartir órdenes y el poder de hacerlas cumplir²².

Balanced Scorecard: Es el sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización²³. El Cuadro de Mando Integral (CMI)²⁴, también conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

²¹ Fred R. (2008) Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

²² Fayol Henri y Taylor W. (1916). Principios de la Administración Científica. Buenos Aires: El Ateneo.

²³ Kaplan R. y Norton D. (2009) . El Cuadro de Mando Integral- The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestion 2000.

²⁴ Sainz J.(2012).El Plan Estratégico en la práctica. México. Alfaomega

Calidad: Proceso constante de mejora en las personas, productos y procesos de una empresa, empresa, para cubrir y sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente ²⁵.

Cambio vertiginoso: Modificación que es muy rápida o intensa.

Competencia Son las empresas que actúan dentro del mismo sector y tratan de satisfacer las necesidades de los mismos grupos de clientes.

Competitividad: Es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa y generando la mayor satisfacción de los consumidores.

Debilidades: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Diagnóstico situacional: Es el resultado orientado a identificar, describir y hacer un análisis evaluativo de la situación actual de organización a nivel interno y externo.

Eficacia: Consiste en cumplir determinado objetivo planeado con anterioridad.

Eficiencia: Consiste en cumplir el objetivo deseado utilizando de manera "óptima" los recursos que se dispone.

Efectividad: Es la relación entre eficacia y eficiencia, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.

Estrategia: Ideas, decisiones y acciones que permiten que una empresas tenga éxito²⁶ o la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva.

²⁵Calidad en el Servicio. Recuperado el 23 de Julio del 2013 de: <http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/presentaciones/Calidad%20en%20el%20servicio.pdf>.

²⁶ Dess G., Eisner A. y Lumpkin G. (2011). Administración Estratégica. México: McGraw-Hill.

Tácticas: Corresponden al conjunto de orientaciones generales y detalladas hacia la acción: el cómo de lograr lo que se pretende²⁷.

Fortalezas: Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Gestión empresarial: Actividad empresarial que busca mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio²⁸, a través de herramientas que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones.

Mercado objetivo: Segmento o grupo del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios y direccionar sus estrategias mercadotécnicas.

Mercado potencial: Conjunto de posibles clientes al que puede dirigirse la oferta comercial de la empresa.

Metas: Son el enunciado en términos cuantitativos o cualitativos de los resultados que se pretenden lograr, en un determinado tiempo: a corto, mediano y largo plazo. Es la cuantificación o cualificación del objetivo²⁹.

Misión: Describe el propósito y el negocio actual de la empresa

Obsolescencia: Es la caída en desuso de máquinas, equipos y tecnologías motivada no por un mal funcionamiento, sino por un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con las nuevas máquinas, equipos y tecnologías en el mercado³⁰.

²⁷ Lerma A. y Bárcena S.(2012) Planeación Estratégica por áreas funcionales- Guía Práctica. México: Alfaomega.

²⁸Gestión empresarial. Recuperado el 23 de Julio del 2013 de: <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>.

²⁹ Gallardo J. (2012). Administración Estratégica: de la visión a la ejecución. México: Alfaomega

³⁰ Obsolescencia. Recuperado el 30 de julio del 2013 de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Obsolescencia>.

Objetivo organizacional: Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, una imagen que la organización pretende para el futuro³¹.

Oportunidades: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Planes y programas: Enunciado y calendarización de las actividades determinadas para el logro de los objetivos, presentadas en secuencia cronológica, con el tiempo de duración, asignado a cada actividad³².

Planificación: Es elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización, luego de ello determinar políticas, programas y estrategias para alcanzarlos³³, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

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

Planeación estratégica: Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada.

Plan Estratégico: Expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia³⁴.

³¹ Gallardo J. (2012). Administración Estratégica: de la visión a la ejecución. México: Alfaomega

³² Thompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2012). Administración Estratégica. México: McGraw-Hill

³³ Ídem 32.

³⁴ Ídem 31.

Pensamiento estratégico: Forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas³⁵, y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas.

Presupuestos: Esquemas que definen, en términos monetarios, la secuencia y forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos³⁶.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Sistema financiero: Conjunto de instituciones encargadas de promover, administrar y dirigir el ahorro hacia la inversión.

Valores corporativos: Son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión³⁷.

Ventaja competitiva: Consiste en elegir, dentro de un perfil de competencia, el medio para ser lo más competitivo posible mediante la obtención de una ventaja sobre la competencia³⁸.

Ventaja competitiva sustentable: (O duradera), son elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores, razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores³⁹.

Visión estratégica: Describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico, y la dirección de largo plazo de la compañía⁴⁰.

³⁵ Lerma A. y Bárcena S.(2012) Planeación Estratégica por áreas funcionales- Guía Práctica. México: Alfaomega.

³⁶ Ídem 35.

³⁷Thompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2012). Administración Estratégica. México: McGraw-Hill

³⁸ Chiavenato I. (2011). Planeación Estratégica. México: McGraw-Hill.

³⁹ Ídem 37.

⁴⁰ Ídem 38.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. General

La propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Agencia Guano, contribuirá a mejorar la competitividad de la institución, a través de un direccionamiento administrativo estratégico, con el objetivo de obtener los resultados deseados y a la vez la optimización de los recursos en un período de tiempo.

2.3.2. Especificas

- El análisis del diagnóstico situacional de la institución permitirá identificar factores claves para el éxito de la empresa.
- El proceso de la formulación de la estrategia permitirá fijar objetivos y estrategias para que el personal unifique esfuerzos.
- La elaboración de proyectos estratégicos y planes de acción contribuirán a la formulación estratégica de la institución en un período de tiempo.
- La propuesta de un proceso de la evaluación de la estrategia permitirá evaluar y medir si las metas se están cumpliendo de acuerdo a lo planificado o a su vez tomar medidas correctivas.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano. Período 2013-2018

2.4.2. Variable Dependiente

Nivel de cumplimiento de las actividades estratégicas en un período de tiempo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizó el paradigma mixto, es decir, la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos, ya que ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos, empíricos y técnicos. En este enfoque se utilizó la interpretación de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa, tales como las opiniones y calificación del personal, asociados y no socios de la institución respecto al cumplimiento de las metas organizacionales y de la calidad del servicio; así como también se pueden utilizar los dos enfoques para responder preguntas de investigación del planteamiento del problema.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación está ubicada dentro de la metodología de investigación de campo y descriptiva, debido a que se realizó en el lugar donde se presenta el problema, estableciendo una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad, además se utilizará otros tipos de investigación tales como bibliográfica y documental.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Encuesta, entrevista, y test de evaluación a clientes internos:

3.3.1.1. Población

Para la investigación se aplicó encuestas, entrevistas y test de evaluación de desempeño a los clientes internos de la Institución, para determinar el nivel de cumplimiento según las exigencias de la institución, por lo que se considera un universo de 10 personas.

3.3.1.2. Muestra

Por tratarse de un número reducido se consideró el universo de 10 personas como muestra.

3.3.2. Encuesta de satisfacción y percepciones de los asociados

3.3.2.1. Población

El Cantón Guano tiene 42851 habitantes, según el censo 2010 realizado por el INEC, de la cual el 21% que asciende a 9000 habitantes pertenecen Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia Guano (socios activos 8000 y socios inactivos 1 000 aproximadamente según datos de la institución). Para determinar el número de socios a encuestar, se aplicó el cálculo de muestra en función al número de socios activos de la Cooperativa en la Agencia Guano.

3.3.2.2. Muestra

En donde:

Z = Nivel de Confianza. (95% - **1,96**) Ver anexo 06

p = Población a favor. (**0,90**)

q = Población en contra. (**1 - p**) (**0,10**)

e = Error Muestral. (**5%**; **0,05**)

N = Población o universo de estudio. (**8000**)

(N-1) = Factor de correlación.

$$n = \frac{(Z)^2 (N) (p)(q)}{(e)^2 (N-1) + (Z)^2 (p)(q)}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 (8000) (0,90) (0,10)}{(0,05)^2 (8000 - 1) + (1,96)^2 (0,90) (0,10)}$$

n= 135,96 encuestas

n= 136 encuestas

3.3.3. Encuesta de Preferencias de los no asociados

3.3.3.1. Población

El Cantón Guano tiene 42851 habitantes, según el censo 2010 realizado por el INEC, de la cual el 54% que corresponde a 23140 habitantes integran a la población según su categoría de edad entre 15 a 65 años.

Para determinar el número de no asociados a encuestar se utilizó como universo a 14140 habitantes que corresponde a las personas que no son asociados a la Institución en el Cantón Guano, se aplicó el cálculo de muestra en función al número de habitantes que pertenecen a la población según su categoría de edad entre 15 a 65 años (23140), menos el número de socios (9000) de la Cooperativa en la Agencia Guano.

3.3.3.2. Muestra

En donde:

Z = Margen de Confiabilidad. (95% -1,96) Ver anexo 06

p = Población a favor. (0,90)

q = Población en contra. (1 - p) (0,10)

e = Error Muestral. (5%; 0,05)

N = Población o universo de estudio. (14140)

(N-1) = Factor de correlación.

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

n= 136,97 encuestas

$$n = \frac{(1,96)^2 (14140) (0,90) (0,10)}{(0,05)^2 (14140 - 1) + (1,96)^2 (0,90) (0,10)}$$

n= 137 encuestas

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN

3.4.1. Método

Los métodos analítico, sistemático, deductivo e inductivo, se utilizó en la investigación, debido que a partir de los datos recolectados se interpretó y analizó la información respecto al problema y posibles soluciones del estudio, partiendo de lo particular a lo general y de lo general a lo particular, además permitirá estructurar un plan estratégico integral de las áreas de la agencia de forma sistemática.

3.4.2. Técnicas

Las técnicas que se utilizó en la investigación consistió en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes a partir de encuestas, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias, historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.

Las técnicas de investigación que se utilizó en la investigación son las siguientes:

Encuestas: Se realizó encuestas para recolectar información concreta que contribuya a determinar la satisfacción y preferencias del personal; satisfacción, percepción de los asociados y preferencias de los no asociados de la institución.

Entrevista: Se realizó entrevistas al personal para recolectar información concreta que contribuya al Plan Estratégico.

Test de Evaluación de Desempeño: Se realizó evaluaciones de desempeño, para determinar el cumplimiento del personal en las actividades laborales que realiza. Además permitió obtener el criterio de los colaboradores para identificar las necesidades y falencias de los mismos.

3.4.3. Instrumentación

Los instrumentos que se utilizó en la investigación son las siguientes:

- Documentos electrónicos
- Cuestionarios
- Guía de Entrevista
- Test de Desempeño

3.5. RESULTADOS

3.5.1. Encuesta de satisfacción, preferencias de los asociados, personal de la Institución y encuesta de preferencias de los no asociados.

Encuesta de satisfacción y preferencias de los asociados.

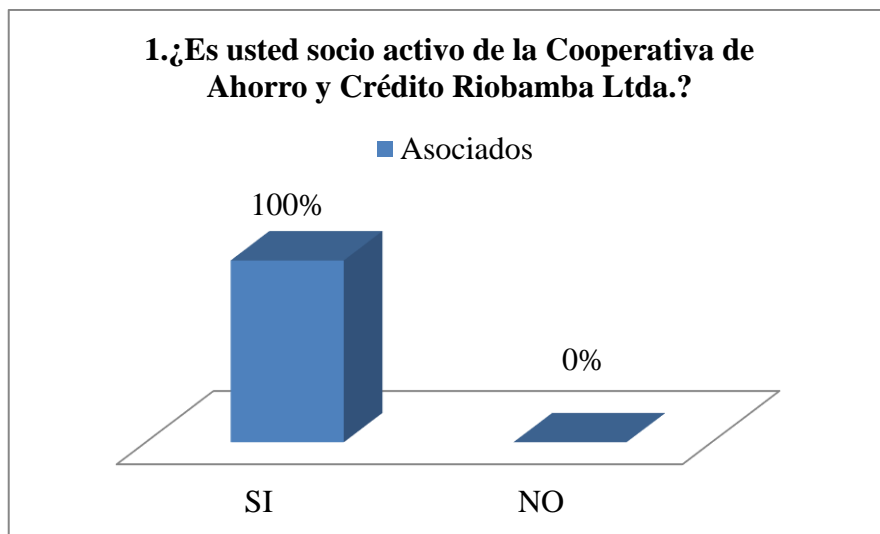
Cuadro 03. Pregunta filtro encuesta a los asociados.

Asociados	SI	%	NO	%
1. ¿Es usted socio activo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?	136	100%	0	0%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 08. Pregunta filtro encuesta a los asociados.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

El 100 % de las personas que respondieron a la encuesta aplicada en el Cantón Guano son socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano.

Encuesta de satisfacción y preferencias del personal de la institución.

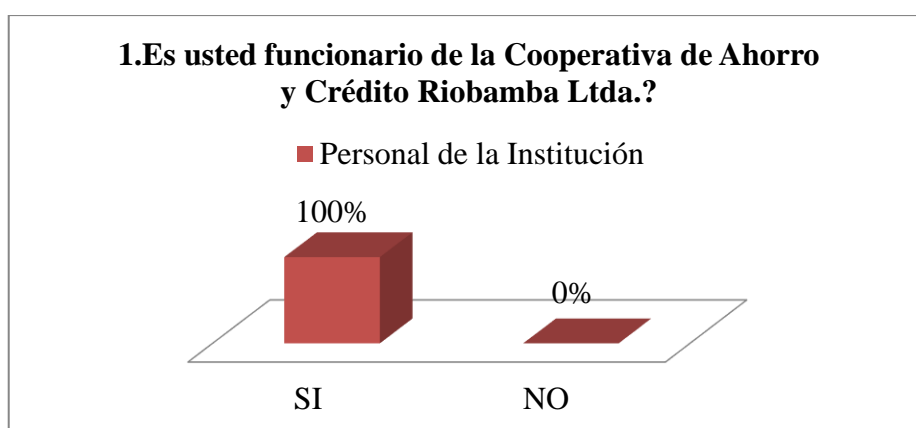
Cuadro 04. Pregunta filtro encuesta al personal

Personal de la Institución	SI	%	NO	%
1.Es usted funcionario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?	10	100%	0	0%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 09. Pregunta filtro encuesta de al personal



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

El 100 % de las personas que respondieron a la encuesta aplicada en el Cantón Guano son funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano.

Encuesta de preferencias

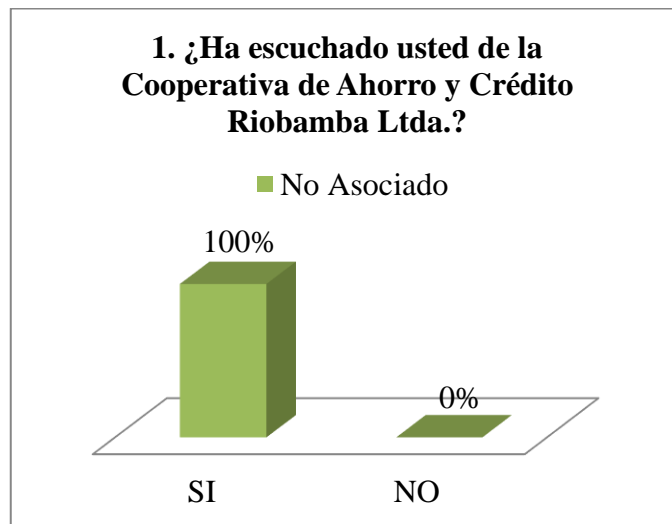
Cuadro 05. Pregunta filtro encuesta de preferencia.

No Asociado	SI	%	NO	%
1. ¿Ha escuchado usted de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?	137	100%	0	0%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 10. Pregunta filtro Encuesta de preferencias.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

El 100 % de las personas que respondieron a la encuesta aplicada en el Cantón Guano no forman parte de la institución como asociados.

2.- ¿Qué producto financiero o servicio accede en la Institución con mayor frecuencia?

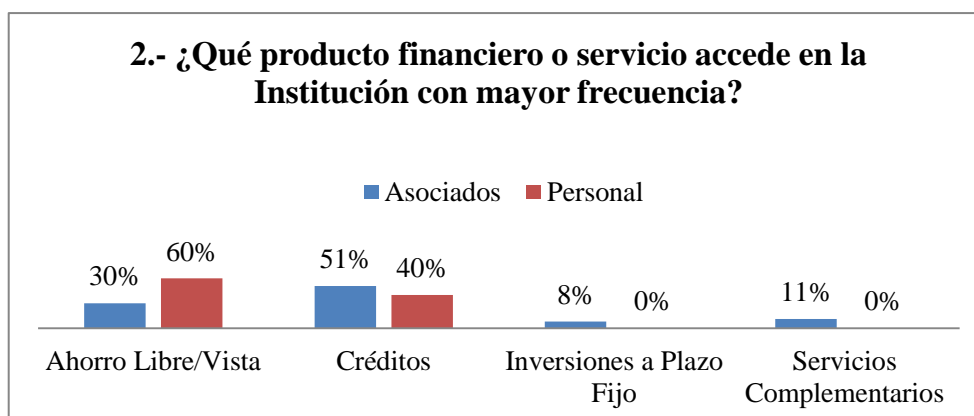
Cuadro 06. Pregunta 02.

	Asociados	%	Personal	%
Ahorro Libre/Vista	41	30%	6	60%
Créditos	69	51%	4	40%
Inversiones a Plazo Fijo	11	8%	0	0%
Servicios Complementarios	15	11%	0	0%
Total	136	100%	10	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 11. Pregunta 02.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados se determinó que el producto financiero o servicio al que han accedido los socios con mayor frecuencia en la institución son con el 51% los créditos, con el 30% cuenta de ahorros, con el 11% servicios complementarios y con el 8% Inversiones a plazo fijo. Además se identifica que el producto financiero o servicio que ha accedido el personal de la cooperativa con mayor frecuencia en la institución son con el 60% los créditos y con el 40% cuenta de ahorros. Lo que significa que la Cooperativa debe direccionar sus estrategias mercadotécnicas a los servicios financieros menos demandados por los asociados y personal; convirtiéndose en una oportunidad para la empresa permitiendo ampliar su portafolio de productos y servicios.

3.- ¿Cómo calificaría usted a la atención que recibe del personal que laboran en la Agencia Guano de la COAC Riobamba Ltda.?

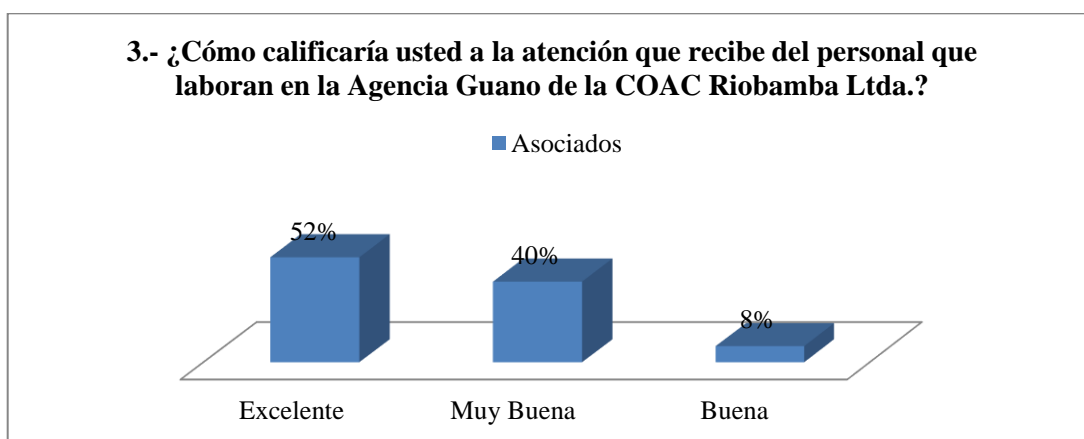
Cuadro 07. Pregunta 03.

	Asociados	%
Excelente	71	52%
Muy Buena	54	40%
Buena	11	8%
Total	136	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 12. Pregunta 03.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados se determinó que los asociados consideran a la atención que reciben del personal de la Institución en la Agencia Guano en un 52% es excelente, convirtiéndose en una fortaleza para la empresa ya que la mayoría de los socios están satisfechos con la atención recibida, el 40% lo considera muy buena, y el 8% lo considera buena; en términos generales no se identifican problemas o debilidades en este tema.

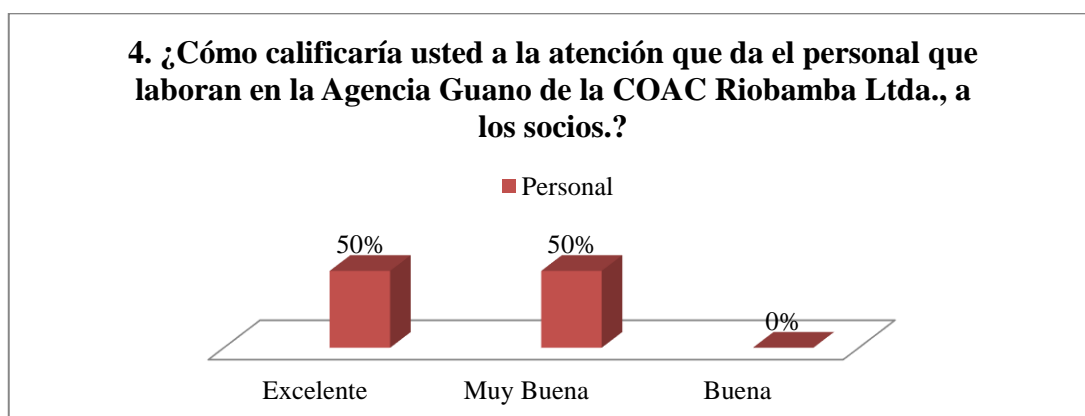
4. ¿Cómo calificaría usted a la atención que da el personal que laboran en la Agencia Guano de la COAC Riobamba Ltda., a los socios.?

Cuadro 08. Pregunta 04.

	Personal	%
Excelente	5	50%
Muy Buena	5	50%
Buena	0	0%
Total	10	100%

Elaborado: La autora. **Fuente:** Investigación de campo.

Gráfico 13. Pregunta 04.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 50% del personal califica como excelente la calidad de servicio que entregan a los socios y el 50% muy buena.

El 52% de los socios califica la calidad del servicio como excelente y el 50% del personal lo califica como excelente también. Por lo que se puede concluir que la calidad del servicio de la institución es eficiente y efectiva con el 51% promedio al comparar la percepción de los asociados y del personal.

5.- ¿En qué área usted sugiere cambios para mejorar la atención?

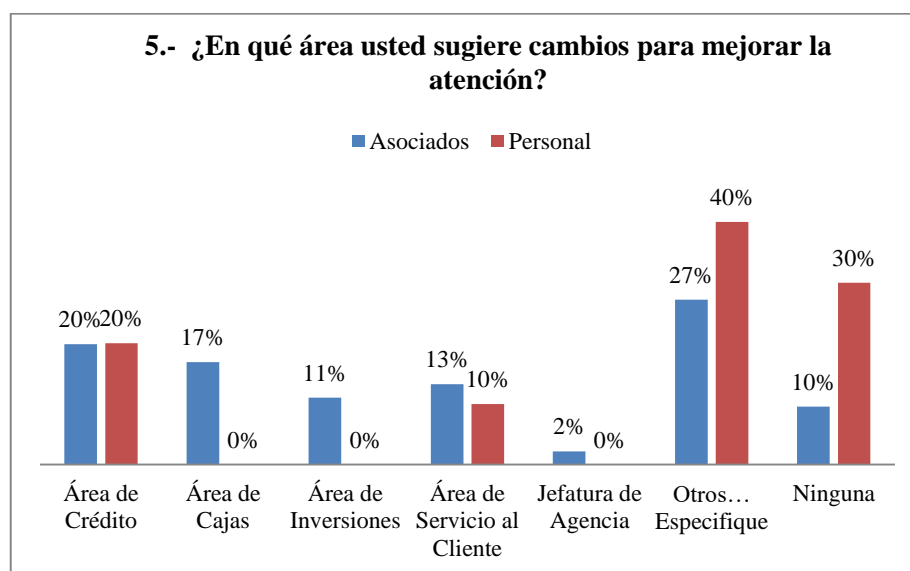
Cuadro 09. Pregunta 05.

	Asociados	%	Personal	%
Área de Crédito	27	20%	2	20%
Área de Cajas	23	17%	0	0%
Área de Inversiones	15	11%	0	0%
Área de Servicio al Cliente	18	13%	1	10%
Jefatura de Agencia	3	2%	0	0%
Otros... Especifique	37	27%	4	40%
Ninguna	13	10%	3	30%
Total	136	100%	10	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 14. Pregunta 05.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados se determinó que el 27% de los asociados sugieren cambios para mejorar la atención en las áreas de promoción, seguridad e instalaciones amplias y propias, el 20% en el área de crédito, el 17% en el área de cajas, el 13% en el área de servicio al cliente, el 11% en el área de inversiones, el 10% no sugiere cambio alguno y el 2% en el área de jefatura de agencia, convirtiéndose en una debilidad el

primer y tercer ítem, debido a que el cronograma de promoción y visitas a sectores del Cantón Guano no se efectúa al 100%, la Cooperativa no posee una oficina propia en el cantón y la implementación de una ventanilla en el espacio físico es factible sin embargo la contratación de otro personal no puede ser respaldada por la cantidad de movimiento promedio en el día del recibir y pagador.

Además se identifica que el 40% del personal sugiere cambios para mejorar la atención en las áreas de promoción, seguridad e instalaciones amplias y propias; el 30% no sugiere cambio alguno; el 20% en el área de crédito y el 10% al área de servicio al cliente.

Todo lo antes identificado se convierte en una oportunidad que debe considerar la administración para la mejora continua en la atención y satisfacción al cliente siendo más amables y atentos ofreciendo un mejor servicio.

6.- ¿En qué Instituciones Financieras locales usted tiene cuentas y qué servicio utiliza con frecuencia?

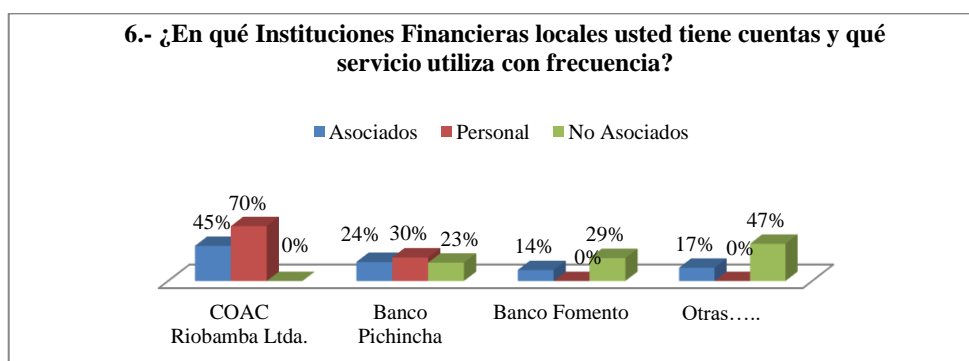
Cuadro 10. Pregunta 06.

	Asociados	%	Personal	%	No Asociados	%
COAC Riobamba Ltda.	61	45%	7	70%	0	0%
Banco Pichincha	33	24%	3	30%	32	23%
Banco Fomento	19	14%	0	0%	40	29%
Otras.....	23	17%	0	0%	65	47%
Total	136	100%	10	100%	137	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 15. Pregunta 06.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados se determinó en que instituciones financieras locales tiene cuentas los socios, obteniendo por resultado que el 45% es socio de la institución, el 24% es cliente de Banco Pichincha, el 17% es cliente en otras instituciones que no pertenece al Cantón Guano y el 14% es cliente de Banco Fomento.

Además se identifica que el 70% del personal dispone de una cuenta en la COAC Riobamba Ltda., y el 30% maneja con mayor frecuencia la cuenta en Banco Pichincha.

También se determinó que el 47% de los clientes potenciales distribuyen la alternativa “otras” en un 28% para las personas que disponen de cuentas en otras instituciones financieras fuera de la localidad y el 19% a personas que no cuenta con ninguna afiliación a instituciones financieras; el 29% es cliente del Banco Fomento y el 23% en el Banco Pichincha.

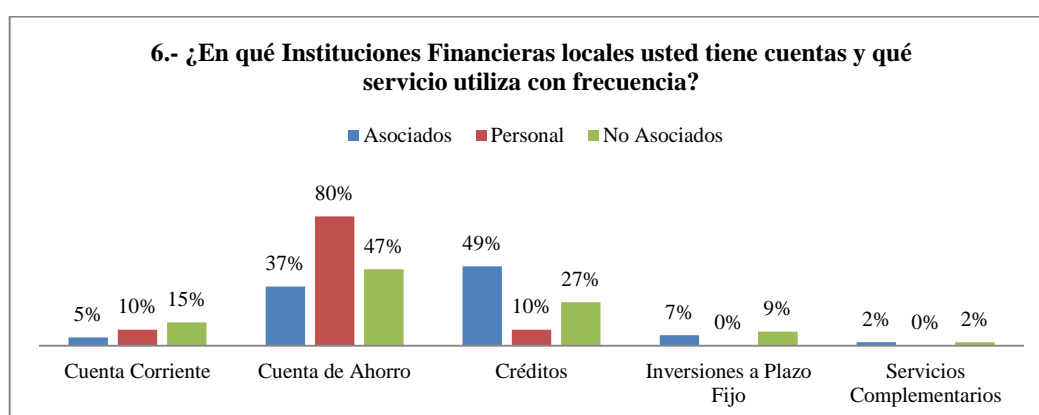
Cuadro 11. Pregunta 06.

	Asociados	%	Personal	%	No Asociados	%
Cuenta Corriente	7	5%	1	10%	20	15%
Cuenta de Ahorro	50	37%	8	80%	65	47%
Créditos	67	49%	1	10%	37	27%
Inversiones a Plazo Fijo	9	7%	0	0%	12	9%
Servicios Complementarios	3	2%	0	0%	3	2%
Total	136	100%	10	100%	137	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 16. Pregunta 06.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados se determinó que el 49% de los socios utilizan con mayor frecuencia el servicio de créditos, el 37% en cuenta de ahorro, 7% en inversiones a plazo fijo, 5% en cuenta corriente y el 2% en servicios complementarios.

Además se identifica que los servicios que utilizan con mayor frecuencia el personal son con el 80% en cuenta de ahorro, el 10% en créditos y el 10% en cuenta corriente.

También se determinó que el 47% de los clientes potenciales utilizan con mayor frecuencia el servicio de cuenta de ahorro, el 27% en créditos, 15% en cuenta corriente, 9% en inversiones a plazo fijo y el 2% en servicios complementarios.

7.- ¿Para qué fines usted utiliza los servicios financieros de estas entidades. ?

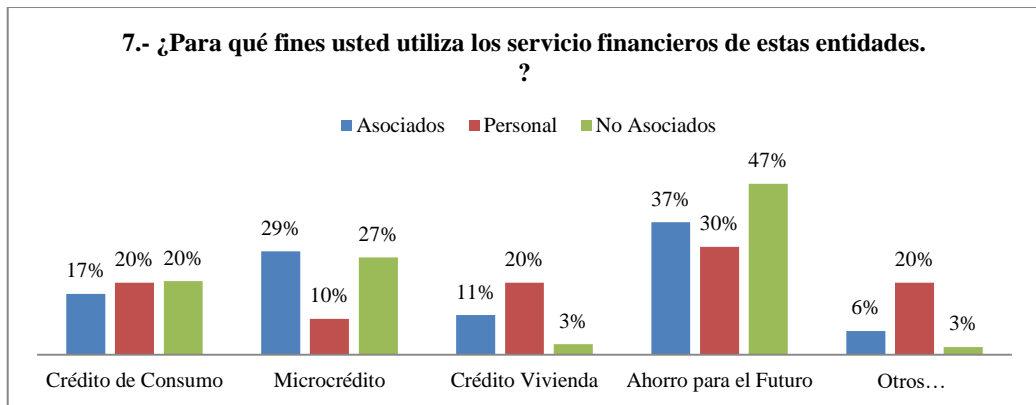
Cuadro 12. Pregunta 07.

	Asociados	%	Personal	%	No Asociados	%
Crédito de Consumo	23	17%	2	20%	28	20%
Microcrédito	39	29%	1	10%	37	27%
Crédito Vivienda	15	11%	2	20%	4	3%
Ahorro para el Futuro	50	37%	3	30%	65	47%
Otros...	9	6%	2	20%	3	3%
Total	136	100%	10	100%	137	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 17. Pregunta 07.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados, se determinó que el 37% de los asociados destinan los servicios financieros de esas instituciones al ahorro para el futuro, el 29% lo destina a microcréditos, el 17% a créditos de consumo, el 11% lo destina a crédito vivienda y el 6% restante lo destina para otras actividades.

Además se identifica que el 30% del personal de la institución destinan los servicios financieros de esas instituciones al ahorro para el futuro; el 20% lo destina a créditos de consumo, crédito de vivienda y otras actividades en los tres ítems respectivamente y el 10% lo destina a microcréditos.

También se determinó que el 47% de las personas que no son socios de la institución destinan los servicios financieros de esas instituciones al ahorro para el futuro; el 27% a microcréditos, el 20% lo destina a créditos de consumo, el 3% y 3% lo destinan a crédito de vivienda y otras actividades, respectivamente,

El crédito constituye el producto estrella para la cooperativa, por lo que los esfuerzos deberán ir encaminados a posicionar los otros productos de ahorro a plazo fijo que son los que tienen menos demanda.

8.- ¿Cómo calificaría usted a la atención que recibe del personal que laboran en esa Institución Financiera?

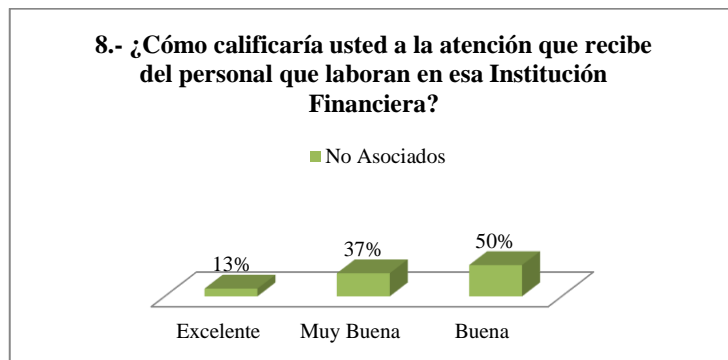
Cuadro 13. Pregunta 08.

	No Asociados	%
Excelente	17	13%
Muy Buena	51	37%
Buena	69	50%
Total	137	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 18. Pregunta 08.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados se determinó que los clientes no asociados a la Cooperativa perciben la atención y el servicio del personal de esa Institución Financiera como buena, sustentada por el 50%; convirtiéndose en una oportunidad para la empresa ya que la satisfacción de los no asociados está en una situación de satisfacción con el servicio de “Buena” y la COAC Riobamba Ltda. Agencia Guano, se encuentra en una situación de satisfacción con el servicio de “Excelente”; además el 37% considera muy buena la atención que recibe de esa institución y el 13% lo considera excelente, por lo que la cooperativa debe enfocar sus esfuerzos a captar este nicho de mercado que no ha sido satisfecho.

9.- ¿Qué aspectos considera usted al momento de asociarse a una Institución Financiera. ?

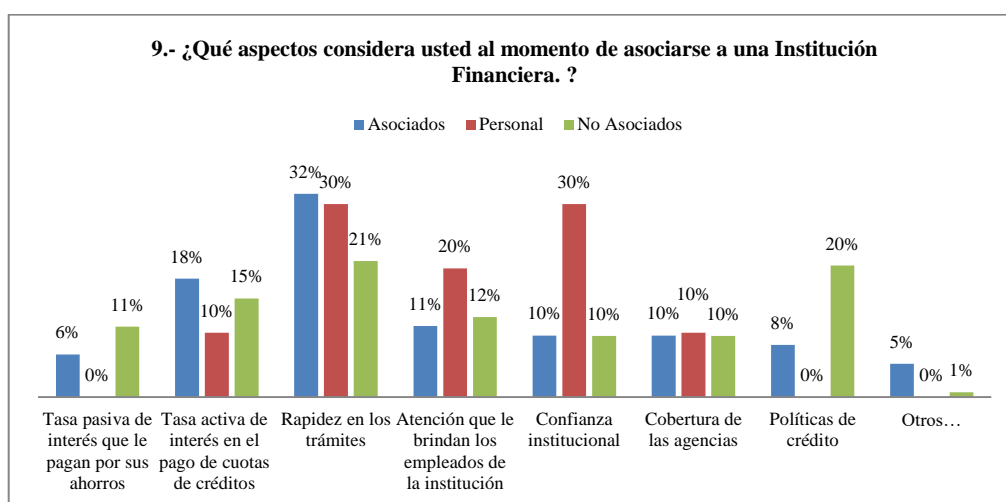
Cuadro 14. Pregunta 09

	Asociados	%	Personal	%	No Asociados	%
Tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros	9	6%	0	0%	15	11%
Tasa activa de interés en el pago de cuotas de créditos	25	18%	1	10%	21	15%
Rapidez en los trámites	43	32%	3	30%	29	21%
Atención que le brindan los empleados de la institución	15	11%	2	20%	17	12%
Confianza institucional	13	10%	3	30%	13	10%
Cobertura de las agencias	13	10%	1	10%	13	10%
Políticas de crédito	11	8%	0	0%	28	20%
Otros...	7	5%	0	0%	1	1%
Total	136	100%	10	100%	137	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 19. Pregunta 09.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados, se determinó que el 32% de los asociados considera la rapidez en los trámites como un aspecto determinante al momento de asociarse a una institución financiera, el 18% por la tasa activa de interés en el pago de cuotas de créditos, el 11% por la atención que le brindan los empleados de la institución, el 10%

por la confianza institucional y por la cobertura de las agencias en ambos factores respectivamente, el 8% por políticas de crédito, el 6% por la tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros y el 5% por otros aspectos.

Además se identifica que el 30% del personal de la institución considera la rapidez en los trámites y la confianza institucional como aspectos determinantes al momento de asociarse a una institución financiera en ambos factores respectivamente, el 20% por la atención que le brindan los empleados de la institución, el 10% por la tasa activa de interés en el pago de cuotas de créditos y por la cobertura de las agencias en ambos factores respectivamente, sin embargo el personal no considera relevante las políticas de crédito, la tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros y otros aspectos.

También se determinó que el 21% y 20% de las personas que no son socios de la institución consideran la rapidez en los trámites y las políticas de crédito respectivamente aspectos determinantes al momento de asociarse a una institución financiera, el 15% por la tasa activa de interés en el pago de cuotas de créditos, el 12% por la atención que le brindan los empleados de la institución, el 11% por la tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros, el 10% por la confianza institucional y cobertura de las agencias respectivamente en ambos aspectos; finalmente el 1% por otros aspectos.

La información identificada se convierte en una oportunidad para la empresa ya que captará más nicho de mercado y retendrá a los clientes actuales, desarrollando estrategias mercadotecnicas a clientes potenciales y reales que se sientan atraídos por la rapidez en los trámites en relación a los créditos; por las tasas activas, por la atención que brinda el personal de la Institución, por la confianza generada de la institución, políticas de crédito y cobertura de las agencias. Debido a que esto representa el 92% en promedio de los factores importantes al momento de asociarse a una institución financiera.

10.- ¿Por qué medio publicitario o de promoción usted tuvo conocimientos de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano?.

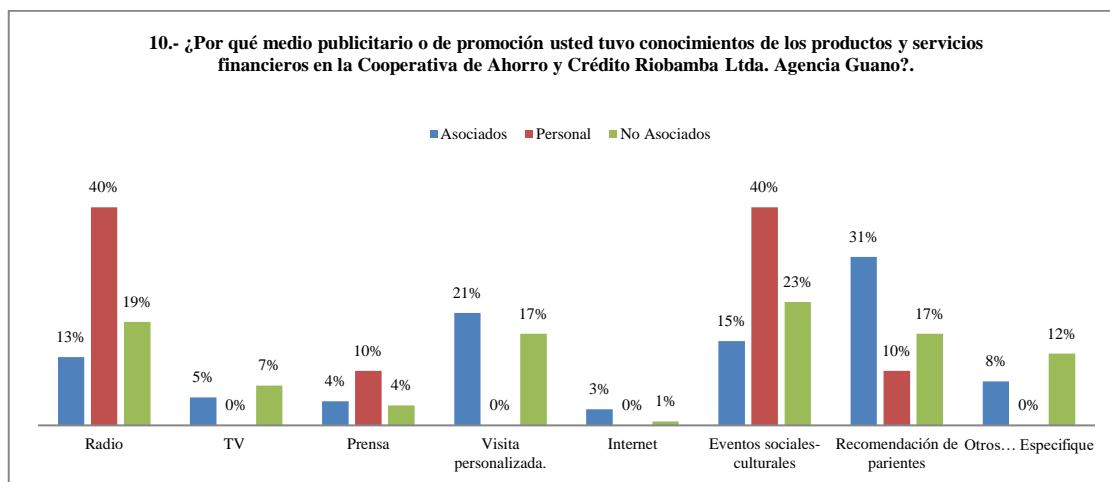
Cuadro 15. Pregunta 10.

	Asociados	%	Personal	%	No Asociados	%
Radio	17	13%	4	40%	26	19%
TV	7	5%	0	0%	10	7%
Prensa	6	4%	1	10%	5	4%
Visita personalizada.	28	21%	0	0%	23	17%
Internet	4	3%	0	0%	1	1%
Eventos sociales-culturales	21	15%	4	40%	31	23%
Recomendación de parientes	42	31%	1	10%	23	17%
Otros... Especifique	11	8%	0	0%	18	12%
Total	136	100%	10	100%	137	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 20. Pregunta 10.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados, se determinó que el 31% de los asociados tuvo conocimientos de la COAC “Riobamba” Ltda., a través de recomendación de parientes, el 21% por visita personalizada, el 15% en eventos sociales- culturales, el 13% y 8%

por radio, ubicación de la oficina o souvenirs respectivamente, el 5% por TV, el 4% por prensa y el 3% por Internet.

Además se identifica que el 80% del personal de la institución tuvo conocimientos de la COAC “Riobamba” Ltda., a través de eventos sociales- culturales, radio respectivamente y el 20% por prensa y recomendación de parientes.

También se determinó que el 23%, 19% y 17% % de los clientes potenciales tuvieron conocimientos de la COAC “Riobamba” Ltda., a través de recomendación de eventos sociales- culturales, radio y visita personalizada respectivamente, el 12% por ubicación de la oficina o souvenirs, el 7% por TV, el 4% por prensa y el 1% por Internet.

Todo lo antes identificado se convierte en fortalezas para la empresa ya que el 19% en promedio de los asociados, funcionarios y clientes potenciales tuvieron conocimiento de la institución por recomendación de parientes, que aplicaron el medio *boca o boca* para recomendar a otras personas la afiliación a la Cooperativa, y 62% en promedio tuvieron conocimiento de la Institución por los tres medios masivos (Visitas personalizadas, eventos sociales–culturales y Radio) y a los cuales la Institución le asigna un presupuesto considerable.

11.- ¿Cómo le agradaría a usted que le llegara publicidad informativa y promoción de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano?

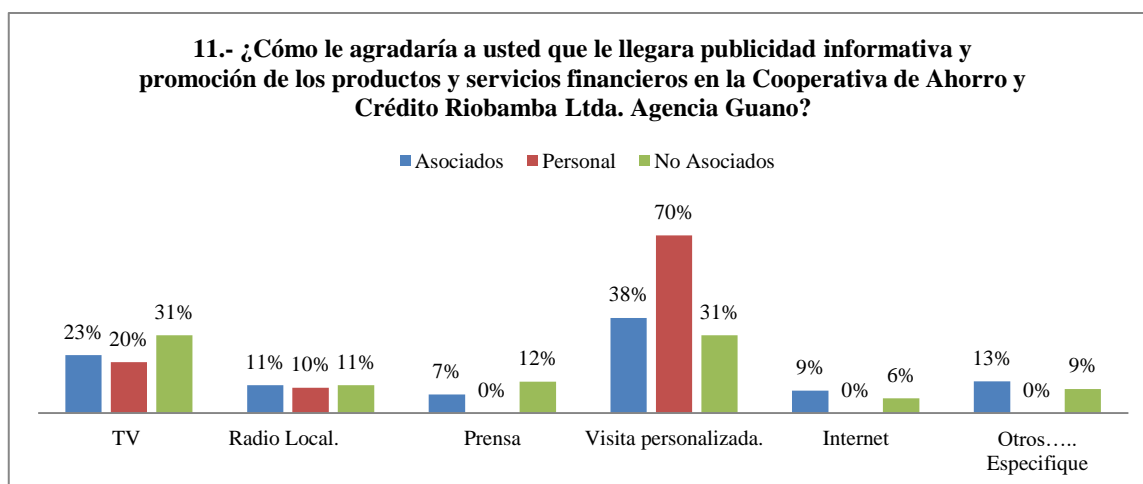
Cuadro 16. Pregunta 11.

	Asociados	%	Personal	%	No Asociados	%
TV	31	23%	2	20%	42	31%
Radio Local.	15	11%	1	10%	15	11%
Prensa	10	7%	0	0%	17	12%
Visita personalizada.	51	38%	7	70%	42	31%
Internet	12	9%	0	0%	8	6%
Otros..... Especifique	17	13%	0	0%	13	9%
Total	136	100%	10	100%	137	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 21. Pregunta 11.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados, se determinó que el 38% de los asociados le gustaría percibir la publicidad o promoción de los servicios y productos financieros de la COAC “Riobamba” Ltda. Agencia Guano a través de visitas personalizadas, el 23% le agradaría por TV, el 13% y 11% por otros medios entendiéndose por revistas, hojas volantes, afiches, envío de información mediante SMS y radio local respectivamente, el 9% por Internet, el 7% por Prensa.

Además se identifica que el 70% del personal de la institución le gustaría percibir la publicidad o promoción de los servicios y productos financieros de la COAC “Riobamba” Ltda. Agencia Guano a través de visitas personalizadas, el 20% le agradaría por TV y el 10% por radio local.

También se determinó que el 62% de las personas que no son socios de la institución le gustaría percibir la publicidad o promoción de los servicios y productos financieros de la COAC “Riobamba” Ltda. Agencia Guano a través de visitas personalizadas y TV respectivamente, el 12% por prensa, el 11% le agradaría por radio local, el 9% por otros medios entendiéndose por revistas, hojas volantes, afiches, envío de información mediante SMS y el 6% por Internet.

Convirtiéndose en fortaleza para la empresa ya el 89% en promedio le agradaría por visita personalizada, TV, Radio local y entrega de Revistas, hojas volantes y afiches, medios por los cuales la cooperativa los viene aplicando desde sus inicios.

12.- ¿Qué medio de comunicación local usted utiliza con más frecuencia y en qué horario?

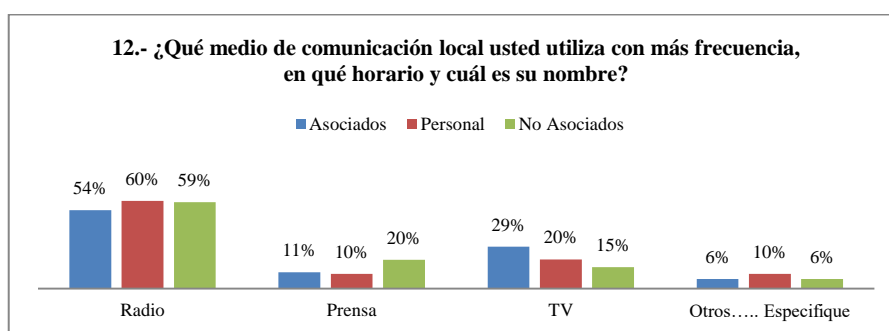
Cuadro 17. Pregunta 12.

Medio	Asociados	%	Personal	%	No Asociados	%
Radio	73	54%	6	60%	81	59%
Prensa	15	11%	1	10%	27	20%
Tv	39	29%	2	20%	20	15%
Otros..... Especifique	9	6%	1	10%	9	6%
Total	136	100%	10	100%	137	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 22. Pregunta 12.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados se determinó que el 54% de los socios utilizan la radio con mayor frecuencia considerando a la radio Canela, Tricolor y Turbo; el 29% por TV considerando al canal TV Sultana y Ecuavisión; el 11% por prensa considerando al diario Los Andes, La Prensa y Cosmopolita; y el 6% por otros medios.

Además se identifica que el 60% del personal de la institución utiliza la radio con mayor frecuencia considerando a la radio Canela, Tricolor y Turbo; el 20% por TV considerando al canal TV Sultana y Ecuavisión; el 10% por prensa considerando al diario La Prensa; y el 10% por otros medios.

También se determinó que el 59% de los clientes potenciales utilizan la radio con mayor frecuencia considerando a la radio Canela, Tricolor, Turbo, Super y Romance; el 20% por prensa considerando al diario Los Andes, La Prensa y Cosmopolita; el 15% por TV considerando al canal TV Sultana y Ecuavisión y el 6% por otros medios.

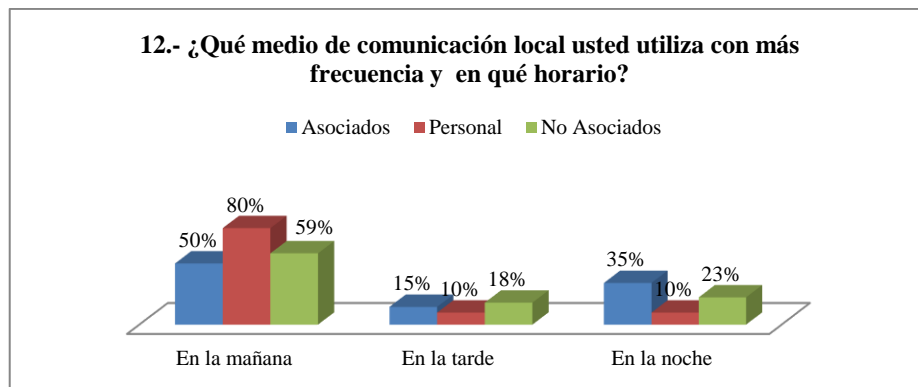
Cuadro 18. Pregunta 12.

Horario	Asociados	%	Personal	%	No Asociados	%
En la mañana	69	50%	8	80%	81	59%
En la tarde	20	15%	1	10%	25	18%
Por la noche	47	35%	1	10%	31	23%
Total	136	100%	10	100%	137	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 23. Pregunta 12.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados se determinó que el 50% de los socios manifiestan que el horario con mayor frecuencia que utilizan estos medios es en la mañana, en un 35% en el horario de la noche y en un 15% en el horario de la tarde.

Además se identifica que el 80% del personal de la institución manifiesta que el horario con mayor frecuencia que utilizan estos medios es en la mañana, en un 10% en el horario de la noche y en un 10% en el horario de la tarde.

También se determinó que el 59% de los clientes potenciales manifiestan que el horario con mayor frecuencia que utilizan estos medios es en el horario de la mañana, en un 23% en el horario de la noche y en un 18% en el horario de la tarde.

13.- ¿Qué cambios sugiere usted para mejorar la publicidad y promoción de la institución?.

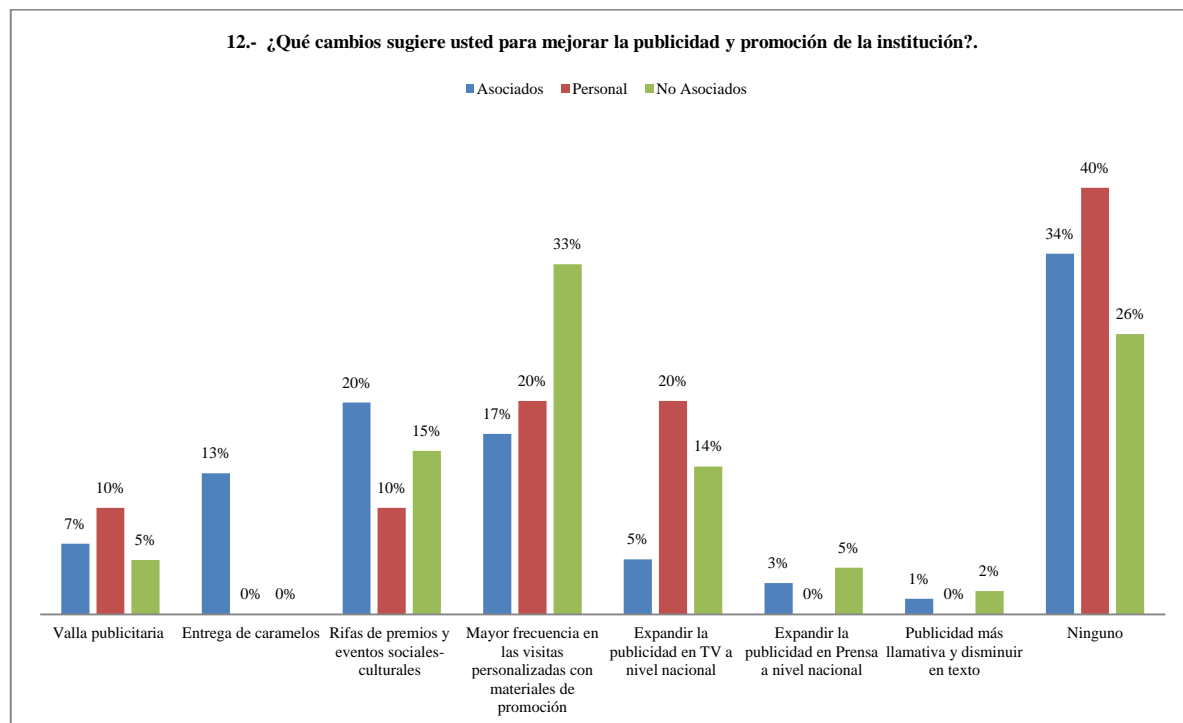
Cuadro 20. Pregunta 13.

	Asociados	%	Personal	%	No Asociados	%
Valla publicitaria en cada comunidad del Cantón Guano con iluminación	9	7%	1	10%	7	5%
Entrega de Caramelos a socios e inversionistas de la tercera edad	18	13%		0%	0	0%
Rifas de premios y eventos sociales-culturales con los socios y presentes en el Cantón Guano	27	20%	1	10%	21	15%
Mayor frecuencia en las visitas personalizadas para la difusión de los productos y servicios con materiales de promoción	23	17%	2	20%	45	33%
Expandir la publicidad en TV a nivel nacional en los canales en horario de noticieros (GAMATV,TELEAMAZONAS,ECUAVISAS, Y RTS)	7	5%	2	20%	19	14%
Expandir la publicidad en Prensa a nivel nacional en los diarios el Comercio y el Universo	4	3%		0%	6	5%
Publicidad más llamativa y disminuir en texto	2	1%		0%	3	2%
Ninguno	46	34%	4	40%	36	26%
Total	136	100%	10	100%	137	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 24. Pregunta 13.



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados se determinó que el 34% de los asociados no sugiere cambio alguno en relación a la publicidad y promoción institucional, mientras que el 20% sugiere rifas de premios y eventos sociales-culturales con los socios y presentes en el Cantón Guano, el 17% recomienda mayor frecuencia en las visitas personalizadas para la difusión de los productos y servicios financieros con materiales de promoción, el 13% sugiere la entrega de caramelos a socios e inversionistas de la tercera edad, el 7% sugiere colocar vallas publicitarias en cada comunidad del Cantón Guano con iluminación; el 5% y 3% sugiere expandir la publicidad en TV a nivel nacional en los canales de GamaTV, Teleamazonas, Ecuavisa y RTS y la expansión de la publicidad en prensa a nivel nacional en los diarios el Comercio y el Universo respectivamente; y el 1% recomienda publicidad más llamativa y disminuir en texto.

Además se identifica que el 40% del personal de la institución no sugiere cambio alguno en relación a la publicidad y promoción institucional, mientras que el 20% recomienda mayor frecuencia en las visitas personalizadas para la difusión de los productos y servicios financieros con materiales de promoción, el 20% sugiere expandir la publicidad en TV a nivel nacional en los canales de GamaTV, Teleamazonas, Ecuavisa y RTS; el 10% sugiere rifas de premios y eventos sociales-culturales con los socios y presentes en el Cantón Guano y el 10% recomienda colocar vallas publicitarias en cada comunidad del Cantón Guano con iluminación.

También se determinó que el 33% de los clientes potenciales recomiendan mayor frecuencia en las visitas personalizadas para la difusión de los productos y servicios financieros con materiales de promoción, el 26% no sugiere cambio alguno en relación a la publicidad y promoción institucional, el 15% recomienda realizar rifas de premios y eventos sociales-culturales con los socios y presentes en el Cantón Guano, el 14% sugiere expandir la publicidad en TV a nivel nacional en los canales de GamaTV, Teleamazonas, Ecuavisa y RTS; y finalmente el 12% sugiere la expansión de la publicidad en prensa a nivel nacional en los diarios el Comercio y el Universo, publicidad más llamativa, disminuir en texto y colocar vallas publicitarias en cada comunidad del Cantón Guano con iluminación.

3.5.2. Entrevista dirigida al jefe de la Agencia Guano de la COAC Riobamba Ltda.

Cuadro 21. Entrevista

Pregunta	Respuesta
1. Dentro de la planificación operativa del año 2013, de qué manera se ha considerado las metas en colocación de cartera de crédito, nuevas cuentas para apertura y captación de recursos económicos.	La planificación se lo realiza mensualmente y el control en colocación de crédito es diario a través de la página oficial de la institución y las metas son definidas de acuerdo a un historial y capacidades del funcionario.
2. ¿En qué medida se cumplen los objetivos?	Los objetivos mensuales promedio se cumplen en un 85% y el 100% al finalizar el ejercicio económico.
3. ¿Cómo se proyecta la cooperativa dentro de 5 años?	Cubrir en un 65% del mercado financiero local.
4. ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee la institución?	Dispone de un sistema informático financiero eficiente, el personal es polifuncional y capacitado, además la agencia mantiene el índice de morosidad más bajo de las 12 oficinas durante 8 años consecutivos.
5. ¿Qué debilidades o puntos a mejorar posee la institución?	Limitaciones de infraestructura física, no se aplica estudios de satisfacción y posicionamiento, falta de difusión de servicios financieros en comunidades lejanas.
6. ¿En la actualidad que políticas de gobierno afecta a la institución?	La incorporación de la institución a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS e índices económicos
7. ¿Qué aspectos considera Ud. para seleccionar a sus proveedores?	Costos y seriedad en los tiempos de entrega, sistemas garantizados y programas actualizados; materiales y útiles de oficina adecuados.
8. ¿Cuál considera la principal competencia de la cooperativa en el Cantón Guano?	Banco Pichincha y Banco Fomento
9. ¿Cada qué tiempo realiza la capacitación al personal?	Trimestral
10. ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba" Ltda. Agencia Guano actualmente con una planificación estratégica estructurada al año 2018?	No
11. ¿Cree usted que un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba" Ltda. Agencia Guano mejorará la competitividad de la institución?	Si

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

3.5.3. Test de Evaluación de desempeño del personal de la Agencia Guano

Cuadro 22. Evaluación de desempeño

N°	Nómina	Cargo	Evaluación de desempeño	
			Puntaje alcanzado	Rango
1	Erika Rivera	Jefe de Cajas	152	MUY BUENO
2	Jorge Laica	Recibidor Y Pagador	131	MUY BUENO
3	José Paucar	Atención al Cliente/Inversiones	147	MUY BUENO
4	José Torres	Oficial de Crédito	157	EXCELENTE
5	Yolanda Colcha	Oficial de Crédito	165	EXCELENTE
6	Ángel Vinueza	Oficial de Crédito	146	MUY BUENO
7	Ángela Melendres	Oficial de Crédito	162	EXCELENTE
8	Patricia Cabay	Oficial de Crédito	136	MUY BUENO
9	Luis Barbecho	Jefe De Agencia	177	EXCELENTE
10	Klever Padilla	Seguridad Interna	149	MUY BUENO
		PROMEDIO	152	MUY BUENO

Ver anexo 04. Test de evaluación (rangos utilizados).

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis:

Los criterios tomados en cuenta para la evaluación de desempeño individual según el método de escala de calificación fueron: productividad, interacción con otros, satisfacción a los requerimientos del cliente, conocimiento técnico, pensamiento analítico, toma de decisiones, adaptación al cambio y hábito de trabajo, por lo que se puede afirmar que en términos generales la evaluación del desempeño individual del personal de la Agencia Guano, se encuentra en un promedio de “Muy Bueno” con tendencia a “Excelente”, lo que significa que los funcionario realizan sus actividades de acuerdo a los parámetro establecidos en la empresa, considerando ciertos puntos frágiles en las áreas de productividad, interacción con otros y satisfacción a los requerimientos del cliente; los cuales deberán ser corregidas para mejores resultados.

La situación actual de la Agencia Guano es muy buena ya que el resultado arrojado como valor promedio global de respuesta, luego de haber seguido el procedimiento correspondiente, es de 152 puntos.

3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis general planteada en el presente trabajo, da referencia a que la propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Agencia Guano, contribuirá a mejorar la competitividad de la institución, a través de una dirección administrativa estratégica, con el objetivo de obtener los resultados deseados y a la vez la optimización de los recursos en un período de tiempo; determinando que en la entrevista dirigida al jefe de agencia responde a la pregunta N° 10 acerca de la evidencia de una planificación estratégica estructurada en la Agencia Guano, en la cual se manifiesta una respuesta negativa, justificando de esta manera la necesidad de presentar la propuesta.

De acuerdo a la investigación de campo aplicada a los asociados, funcionarios y clientes potenciales se evidencia ciertos puntos frágiles que deberán ser corregidas para mejores resultados en área de productividad, satisfacción a los requerimientos del cliente y toma de decisiones, a través de un direccionamiento estratégico; con un respaldo en la pregunta 03 de las encuestas aplicadas, la cual indica que el 45% promedio de los asociados y personal de la institución percibe la calidad del servicio de la cooperativa muy buena con tendencia a excelente.

Además los criterios tomados en cuenta para la evaluación de desempeño individual del personal refleja un promedio de “Muy Bueno” con tendencia a “Excelente”, lo que significa que los funcionario realizan sus actividades de acuerdo a los parámetro establecidos en la empresa, considerando ciertos puntos frágiles a mejorar en las áreas de productividad, interacción con otros y satisfacción a los requerimientos del cliente; los cuales deberán ser corregidas para mejores resultados.

Además se determinó en la pregunta 07 en la investigación de campo aplicada a los clientes potenciales, que la percepción de la atención y calidad del servicio del personal del resto de instituciones financieras es buena, sustentada por el 50%; convirtiéndose en una oportunidad para la empresa.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. AGENCIA GUANO. AÑO 2013-2018

1. Declaración de misión, visión y valores corporativos.

Misión

Brindar servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo integral de nuestros cooperados y la comunidad, a través de un equipo humano capacitado, comprometido e innovador; basados en una cultura organizacional dinámica de excelencia para satisfacer las necesidades de los asociados.

Visión

Ser líder a nivel nacional de una cultura de economía solidaria y popular con estructura económica tecnológica y administrativa adecuada a las normas de prudencia y solvencia financiera, forjando un nuevo sistema financiero cooperativo como una alternativa de desarrollo humano para el año 2018.

Valores corporativos

Valor: Honestidad y Transparencia

Conceptualización: Es la conducta de ejecutar en forma transparente, honrada y sincera entre lo que se hace, lo que se piensa, lo que se dice o que lo que se ha dicho.

Operacionalización:

- ✓ Actúa de manera ética y responsable en sus funciones.
- ✓ Realiza con honradez e integridad sus actividades laborales diarias.

- ✓ Demuestra una conducta recta y honorable en sus tareas.
- ✓ Respeta, cuida y hace un uso adecuado y oportuno de los recursos disponibles de la empresa.
- ✓ Pone a disposición y acceso oportuno de la información solicitada.

Valor: Confianza

Conceptualización: Es la seguridad, tranquilidad o esperanza firme que alguien tiene en otra persona o institución.

Operacionalización:

- ✓ Transmite seguridad, tranquilidad y familiaridad necesaria en sus acciones y sus ideas para que sea acogida con credibilidad.
- ✓ Se relaciona con los clientes en base al respeto personal y profesional, brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes se vincule.
- ✓ Demuestra actitud coherente entre sus ideas, actos y maneja con responsabilidad la información.

Valor: Trabajo en equipo

Conceptualización: Es la habilidad de trabajar con personas hacia una visión común.

Operacionalización:

- ✓ Valora y fomenta el aporte de los miembros del equipo para el logro de los objetivos comunes.
- ✓ Fomenta el sentido de pertenencia, la participación y el desarrollo integral de las personas.
- ✓ Es proactivo y coopera en la unión de esfuerzos, conocimientos y habilidades para obtener mejores resultados.
- ✓ Desarrolla su capacidad de interacción e integración en el ambiente laboral, que permita y viabilice alcanzar los objetivos corporativos.

Valor: Responsabilidad social.

Conceptualización: Es un compromiso ético a la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la empresa.

Operacionalización:

- ✓ Tiene un sólido compromiso con la comunidad, a través de consideraciones de orden social, ambiental y éticas.
- ✓ Demuestra compromiso solidario con los asociados, directivos y colaboradores.
- ✓ Mantiene cooperación social con sus clientes, proveedores, entidades de control; con base a compromisos de transparencia y rendición de cuentas.

Valor: Calidad en el servicio

Conceptualización: Brindar servicios financieros eficaces, eficientes y oportunos que promuevan la inclusión financiera y el desarrollo económico y social del asociado.

Operacionalización:

- ✓ Brinda servicios de forma ágil y oportuna que satisfagan las necesidades de los asociados y mejoren sus condiciones de vida, con una actitud amable y cordial, que permita anticiparse a sus necesidades y brindarles soluciones que les generen valor.
- ✓ Manifiesta una actitud positiva permanente para identificar las necesidades del socio e incorporar posibles soluciones.
- ✓ Reconoce que el cliente es siempre lo más importante y el objetivo es conseguir en todo momento el 100% de su satisfacción.
- ✓ Demuestra actitud y aptitud adecuada para la labor en la que se desempeña y genera buenos resultados.

2. Diagnóstico Institucional

2.1. Análisis externo

Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, generalmente estos eventos no pueden controlarse. En lo concerniente al análisis externo, éste se divide en Macro entorno y Micro entorno.

Macro entorno

El análisis macro entorno tiene cinco factores PEST que intervienen en forma compleja y directa en el desarrollo de las actividades de la empresa; es decir lo referente al:

- Factor Político
- Factor Económico
- Factor Social
- Factor Tecnológico

Además se añade a este análisis el aspecto legal y aspecto ecológico.

Cuadro 23. Matriz análisis externo (Macro entorno)

**Matriz análisis externo
Macro entorno**

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor económico	Inflación	Incidencia en el incremento de los precios	Inflación variable en los últimos 5 años con tendencia decreciente.		x		x		
	PIB	Incidencia en el incremento de los ingresos de la demanda	PIB tiende a aumentar a los últimos 3 años, lo cual indica que el Ecuador dispone de mayor producción en los distintos sectores y por ende percibe mayor recurso económico.		x				x
	Ingreso per cápita	Incidencia en el incremento de los ingresos promedio por persona.	PIB per cápita a partir del año 2010 al 2012 crece lo cual indica que la situación de vida de los habitantes del Ecuador mejora y por ende percibe mayores ingresos económicos.		x				x
	PEA	Incidencia en la población económicamente activa	La población económicamente activa crece a un paso lento, es decir que la demanda de créditos aumenta.	x					x
	Tasa activa	Incidencia en el pago de intereses en préstamos financieros.	La tasa activa de los 5 últimos años tiende a bajar, en la cual existe mayor oportunidad de acceder a créditos y facilitar el desarrollo de la economía local y nacional.		x			x	
	Tasa pasiva	Incidencia en el incremento de dinero depositado para el ahorro.	La tasa pasiva tiende a incrementar en los 4 últimos años, el cual ha causado a la sociedad el ahorro de capital social.		x				x
	Salario básico unificado	Incidencia en la capacidad económica (ingresos) de la población	En relación con las políticas del gobierno y el incremento del costo de la canasta básica, permite el alza de sueldos y que se mantienen los precios de los servicios.		x				x

Incremento canasta básica familiar	Incidencia en el rubro pagado por la canasta básica familiar.	Las empresas cada día cumplen obligaciones emitidas por el gobierno y las instituciones que controlan la calidad de los productos, son las principales causas para el incremento de mercancías sin dejar atrás la influencia del incremento de precios de alimentos que se han visto afectadas por los cambios climáticos del país.		x		x		
Empleo	Incidencia en la fuerza laboral y crecimiento económico	El Ecuador ha registrado un incremento moderado en las fuentes de empleo pleno durante los últimos 4 años, la misma que conduce permanencia en la adquisición de créditos.		x				x
Subempleo descendente	Incidencia en la fuerza laboral y crecimiento económico	Del año 2009 al 2013 muestra un decremento en la tasa de subempleo, lo que significa que las personas capacitadas para un determinado puesto de trabajo están ocupando plenamente cargos de acuerdo a su perfil, o a su vez personas que no trabajan un número mínimo de horas a la semana o que lo hacen sólo de modo esporádico, están formalizando sus jornadas de trabajo según la ley laboral.		x				x
Riesgo país	Incidencia en las condiciones de inversión nacional y extranjera en el Ecuador	Ecuador se presenta como un país de grandes oportunidades económicas pero con un nivel de riesgo demasiado elevado. En los últimos 3 años el nivel de riesgo país del Ecuador presenta un decremento mínimo.		x		x		
Remesas	Incidencia en el dinero que proviene del extranjero.	El Ecuador ha sido uno de los países afectados por la crisis financiera internacional, esto ha conllevado a que los ecuatorianos residentes en el exterior disminuyan el envío de dinero al país.	x			x		
Recesión económica	Incidencia en el ahorro e inversión	Baja capacidad adquisitiva, no hay ahorro. La crisis internacional se transmitió en el Ecuador por dos mecanismos principales, la caída en las remesas de los migrantes y el desplome de los precios del petróleo, sin embargo se puede apreciar una mejora en la estabilidad económica gracias a las medidas de gobierno.	x			x		

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor político-legal	Crisis financiera	Incidencia en la estabilidad económica y política del país	Luego del proceso de dolarización, el congelamiento de los ahorros y desaparición de algunos bancos en el Ecuador, la población desconfiaba de la banca, pese a estas circunstancias el sistema cooperativista comienza a generar mayor confianza dentro de sistema financiero en el país. Desde el 2011 se pone en vigencia la ley orgánica de economía popular y solidaria, la cual es pionera en el reconocimiento público y jurídico de las empresas que conforman este sector.	x			x		
	Política financiera	Incidencia en el control del sector popular y solidario del país.	Las políticas que se manejan en el sector financiero popular y solidario son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) a partir del 5 de junio del 2012 con el fin de supervisar y controlar a las mismas tanto en políticas de crédito, inversión, usuarios y conformación de la administración.	x				x	
	Derecho usuario	Incidencia en la defensa de los derechos y obligaciones de usuarios	La Constitución del Ecuador, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y la Ley de Economía Popular y Solidaria aparan actualmente a usuarios de servicios y productos en el Ecuador.			x			x
	Política fiscal	Incidencia en la estabilidad económica y presupuesto público.	La política fiscal continúa incentivando el gasto público, corriente y en capital. Por su parte, pese al incremento en la recaudación no petrolífera, la procedente del sector petrolífero se reduce, generando una disminución en la capacidad recaudatoria. Dado este escenario, junto con la reducción de las remesas, debido a la situación del mercado laboral en USA y especialmente en España, el déficit público ha tendido a incrementarse.	x			x		

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor social	Densidad poblacional	Incidencia en el crecimiento de la población.	El crecimiento de la población ha hecho que se incremente la demanda de servicios financieros, ya que el dinero es una variable con el cual se puede ofertar y demandar productos y servicios.			x			x
	Desempleo	Incidencia en la fuerza laboral	Los 5 últimos años se puede determinar la presencia de productividad que existe en el país, es decir la existencia de nuevas plazas de trabajo , lo cual da como resultado un decremento en la tasa de desempleo.		x				x
	Analfabetismo	Incidencia en la calidad de vida.	El analfabetismo ha disminuido gracias al mejoramiento de la calidad de educación en los últimos años, la misma que ha permitido desarrollar la capacidad de toma de decisiones y la perspectiva del estilo de vida de las personas esto ha conllevado que los individuos tengan mayor capacidad de elegir productos y servicios que satisfaga sus necesidades.	x					x

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor tecnológico	Equipos tecnológicos	Incidencia en la capacidad de almacenamiento y espacio físico	En el mercado financiero nacional y extranjero informático se pueden encontrar adelantos tecnológicos a nivel de hardware, los computadores inalámbricos que permiten realizar los trabajos en cualquier lugar, transportándose de un lugar a otro, cubriendo las necesidades de los empresarios.		X				X
	Software informáticos	Incidencia en la capacidad de respuesta a procesos complejos en tiempo real, interacción con el usuario y comunicación.	En los últimos años, el Ecuador ha tenido un importante avance y desarrollo financiero con los últimos adelantos con datos versátiles, los cuales son herramientas esenciales y necesarias para entes financieros que facultan realizar transacciones en línea, a nivel nacional y mundial en pocos segundos, con lo cual se puede brindar servicios electrónicos integrales e innovadores, disminuir el dinero en efectivo y masificar dinero plástico para las diferentes necesidades que tiene la colectividad.		X				X

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor ecológico	Responsabilidad ambiental empresarial	Incidencia en la imagen institucional y preocupación por el medio ambiente	Las empresas utilizan estrategias como asesoramiento micro financiero a sectores productivos con capacitaciones en buenas prácticas de manufactura, apoyo a eventos o proyectos de carácter ecológico y social; todo esto lo aplican con el objetivo de generar un percepción de conciencia social y ambiental a la comunidad de esta manera los clientes reales o potenciales aptan por vincularse con instituciones que demuestran un interés por la ayuda ecológica y social.	X					X

Elaborado: La autora.

Fuente: BCE- INEC- SEPS

Gráfico 25. Matriz perfil estratégico externo (macro entorno)

Cod.	Factor	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Total
FE1	Inflación variable	1			1
FE2	PIB positivo			1	1
FE3	Ingreso per cápita ascendente			1	1
FE4	PEA nacional ascendente			1	1
FE5	Tasa activa descendente mínima		1		1
FE6	Tasa pasiva ascendente			1	1
FE7	Salario básico unificado ascendente			1	1
FE8	Incremento canasta básica familiar	1			1
FE9	Empleo ascendente			1	1
FE10	Subempleo descendente			1	1
FE11	Riesgo país descendente mínima	1			1
FE12	Remesas descendente máxima	1			1
FE13	Recesión económica descendente mínima	1			1
FPL1	Crisis financiera descendente mínima	1			1
FPL2	Política financiera ascendente máxima		1		1
FPL3	Derecho usuario ascendente máxima			1	1
FPL4	Política fiscal ascendente	1			1
FS1	Densidad poblacional ascendente			1	1
FS2	Desempleo descendente			1	1
FS3	Analfabetismo descendente máxima			1	1
FT1	Equipos tecnológicos ascendente máxima			1	1
FT2	Software informáticos ascendente máxima			1	1
FEA1	Responsabilidad ambiental empresarial ascendente máxima			1	1
SUMA		7	2	14	23
PORCENTAJES		30%	9%	61%	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Simbología de la matriz desarrollada

FE = Factor Económicos

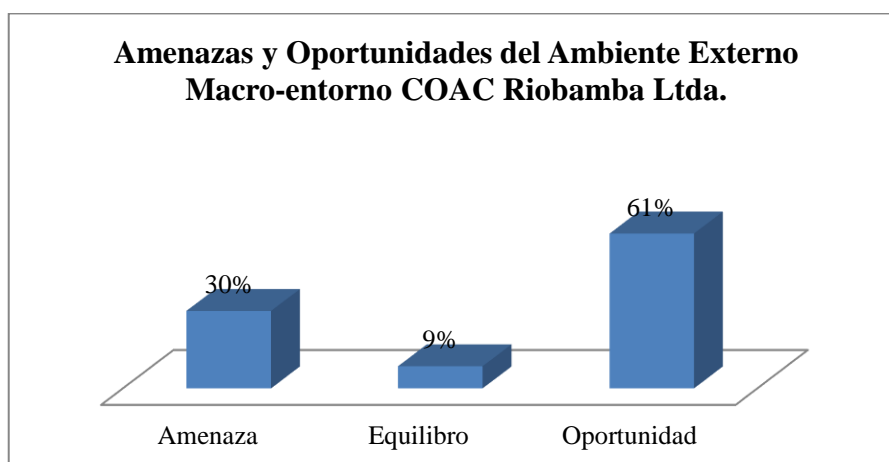
FPL = Factor Político Legal

FS = Factor Social

FT = Factores Tecnológicos

FEA= Factor Ecológico Ambiental

Gráfico 26. Resumen matriz perfil estratégico externo



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

La matriz del perfil estratégico externo macro entorno indica las oportunidades que posee la institución, así como también muestra las amenazas de la cooperativa, estos indicadores permiten conocer la situación actual del mercado al que se direcciona la cooperativa.

En la gráfica 26, el mayor porcentaje está representado por las oportunidades con el 61%, estos factores son positivos para la COAC Riobamba Ltda., de las cuales se puede sacar el máximo provecho; seguido se tiene a las amenazas representada con un 30% esto significa que la institución deberá minimizar el impacto negativo de estos factores buscando nuevas alternativas de cambio con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.

El 9% de los factores promedio que representan una amenaza u oportunidad para la institución deberán ratificarse y fortalecerse en oportunidades para cambiar el panorama de la institución.

Micro entorno

El análisis del micro entorno está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir. Para este entorno se ha considerado el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Cuadro 24. Matriz análisis externo (Micro entorno)

Matriz análisis externo

Micro entorno- Ambiente específico

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Rivalidad entre competidores	Tasas financieras	Atributos de servicios financieros a tasas similares	Competitividad en las tasas financieras (tasa activa-tasa pasiva) de las instituciones en el Cantón Guano.	x				x	
	Comunicación y Mercadeo	Uso de medios de comunicación con gran impacto a la colectividad	Gran agresividad por la competencia en aplicar un mercadeo y comunicación con los clientes, a través visitas personalizadas, vía telefónica o vía internet.	x			x		
	Calidad en el servicio	Nivel de satisfacción manifestado por los usuarios	La calidad en el servicio de la competencia es percibida como muy buena sin embargo los clientes le atribuye como excelente a la calidad en el servicio de la COAC Riobamba Ltda.	x					x
	Cobertura de las agencias	Nivel de extensión demográfica de las agencias de las empresas.	Gran cobertura de las agencias de la competencia a nivel nacional y provincial (COAC Riobamba Ltda., Banco Pichincha y Banco Fomento)	x			x		
	Responsabilidad social-ambiental	Apoyo y participación en actividades al desarrollo de la comunidad, responsabilidad social y ecológica.	La competencia muestra un leve interés por su participación al apoyo a actividades de desarrollo comunitario, social y ambiental.	x					x

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Nuevos Competidores	Ingreso a nuevas instituciones financieras reguladas por entes de control	Incidencia en el ingreso de nuevas instituciones financieras en la prestación de servicios financieros similares.	Existen ciertas barreras en el sector financiero del Cantón Guano que impiden que sea fácil el ingreso a la industria debido a que la COAC Riobamba Ltda., presenta un posicionamiento sólido entre los habitantes del cantón y fidelización consolidada entre sus asociados.		X				X
Proveedores	Negociación con proveedores	Nivel de negociación de la empresa con los proveedores	La COAC Riobamba Ltda., está ubicada en un cantón y provincia con un amplio mercado comercial y productivo, no se evidencia dificultades al encontrar la logística necesaria para el funcionamiento normal de la institución. En la COAC Riobamba Ltda., existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, ya que los servicios o productos que estos requiere para su funcionamiento tiene una gran oferta en la provincia y en el país, tales como, servicio de información financiera, de seguridad, empresas de aseo proveedores de insumos de oficina entre otros.			X		X	

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Clientes	Poder de negociación Clientes Reales	Poder de decisión de clientes activos e inactivos que son parte de la institución.	Los clientes son la razón de ser de la institución, pero su poder de negociación se ve limitado debido a que existen 3 alternativas locales de ahorro o inversión, 2 instituciones financieras que poseen un normal respaldo (Banco Pichincha y Banco Fomento), y 1 una entidad financiera popular y solidaria (COAC Riobamba Ltda.) que ha generado confianza institucional durante 11 años en el cantón.	x					x
	Poder de negociación Clientes Potenciales	Poder de decisión de clientes futuros a formar parte de la institución.	Los clientes potenciales tienen un alto poder de decisión al asociarse a la cooperativa o a la competencia que existe en el mercado local y provincial por la cercanía territorial, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga las necesidades de rentables tasas, disponibilidad de soluciones electrónicas, calidad en el servicio personalizado entre otros.	x			x		
Organismos reguladores	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	Ente regulador del sector financiero popular y solidario.	La Ley de Economía Popular y Solidaria indica que las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo a través de la supervisión y control de la SEPS.		x			x	
	Banco Central del Ecuador	Ente de control de las tasas financieras.	El BCE regula de forma mensual las tasas de interés para operaciones del sistema financiero nacional.		x			x	

Elaborado: La autora.

Fuente: BCE- INEC- SEPS

Gráfico 27. Matriz perfil estratégico externo (micro entorno)

Cod.	Factor	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Total
RC1	Tasas financieras competitivas		1		1
RC2	Comunicación y Mercadeo agresivo ascendente mínimo	1			1
RC3	Calidad en el servicio positivo			1	1
RC4	Cobertura de las agencias ascendente mínimo	1			1
RC5	Responsabilidad social- ambiental positivo			1	1
NC1	Barreras de ingreso a nuevas instituciones financieras reguladas por entes de control positivo			1	1
NP1	Bajo poder de negociación de proveedores		1		1
CL1	Poder de negociación Cientes Reales positivo			1	1
CL2	Poder de negociación Clientes Potenciales mínimo	1			1
OR1	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) supervisión ascendente máxima			1	1
OR2	Banco Central del Ecuador (BCE) regulación ascendente		1		1
SUMA		3	3	5	11
PORCENTAJES		28%	27%	45%	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Simbología de la matriz desarrollada

RC = Rivalidad entre competidores

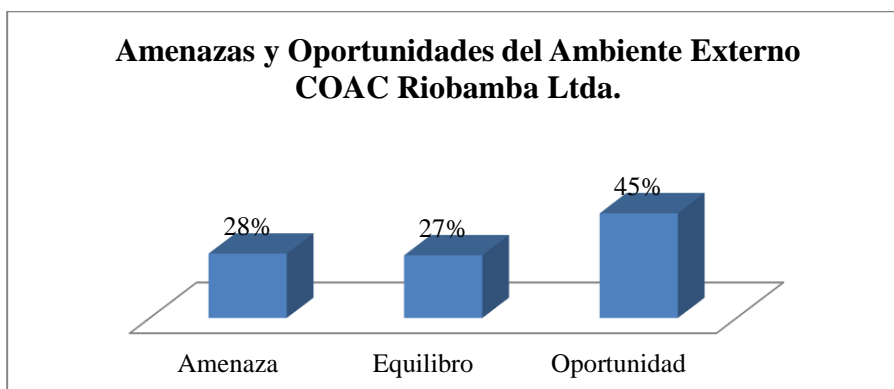
NC = Nuevos competidores

NP = Negociación Proveedores

CL = Clientes

OR = Organismos reguladores

Gráfico 28. Resumen matriz perfil estratégico externo



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

La matriz del perfil estratégico externo micro entorno indica las oportunidades que posee la institución, así como también muestra las amenazas de la cooperativa, estos indicadores permiten conocer la situación actual del mercado al que se direcciona la cooperativa.

En la gráfica 28, el mayor porcentaje está representado por las oportunidades con el 45%, estos factores son positivos para la COAC Riobamba Ltda., de las cuales se puede sacar el máximo provecho; seguido se tiene a las amenazas representada con un 28% esto significa que la institución deberá minimizar el impacto negativo de estos factores buscando nuevas alternativas de cambio con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.

El 27% de los factores promedio que representan una amenaza u oportunidad para la institución deberán ratificarse y fortalecerse en oportunidades para cambiar el panorama de la institución.

Cuadro 25. Matriz de Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

Nº	Factor	Peso del impacto		Valoración de la capacidad de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
		Importancia ponderada	Peso específico		
MACRO ENTORNO					
1	Inflación	7	0,05	2	0,1
2	Incremento canasta básica familiar	7	0,05	2	0,1
3	Riesgo país	7	0,05	2	0,1
4	Remesas	9	0,08	3	0,24
5	Recesión económica	10	0,11	3	0,33
6	Crisis financiera	10	0,11	3	0,33
7	Política fiscal	10	0,11	3	0,33
					0
MICRO ENTORNO					
8	Comunicación y Mercadeo	10	0,11	4	0,44
9	Cobertura de las agencias	10	0,11	3	0,33
10	Organizaciones ilícitas	7	0,11	2	0,22
11	Poder de negociación Clientes Potenciales	10	0,11	3	0,33
Total		97	1,00	-	2,85

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Rango	Menor capacidad de respuesta 1	Normal capacidad de respuesta 2
	Mediana capacidad de respuesta 3	Mayor capacidad de respuesta 4

Análisis

En términos generales la capacidad de respuesta a factores estratégico externos de la COAC Riobamba Ltda. Agencia Guano es buena ya que el resultado arrojado como valor ponderado de respuesta luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es de 2,85.

2.2. Análisis interno

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización. Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

Cuadro 26. Matriz análisis interno

Matriz análisis interno

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Debilidad	Equilibrio	Fortaleza
				Alto	Medio	Bajo			
Organización	Filosofía y estructura corporativa	Estructura organizativa definida.	Cuenta con una estructura formal con línea de mando vertical.		X			X	
	Nivel Directivo y Administrativo.	Administración bajo los principios del cooperativismo y normas de entes de control.	La directiva de la institución está conformada por assembleístas y dirigentes elegidos democráticamente, junto con la gerencia general quien ha administrado la cooperativa asertivamente durante 28 años consecutivos y el personal administrativo; al comprender su compromiso social con los cooperados están orientados a cumplir con las normas de entes de control para el desarrollo y crecimiento institucional.		X				X
	Planificación	Planificación de objetivos organizacionales.	Se cumplen los objetivos mensuales planificados en un 85% y el 100% al finalizar el ejercicio económico.	X			X		
Talento Humano	Personal capacitado y motivado.	Nivel de capacitación del personal y satisfacción laboral	El nivel de capacitación que posee el personal de la institución es elevado sin embargo se puede evidenciar puntos frágiles a mejorar.	X					X

	Fuerza laboral	Cumplimiento a la normativa laboral	Cuenta con una planilla de 150 empleados en nómina, 7 de los cuales formar parte del gran equipo de trabajo con carnet CONADIS; cabe mencionar que la cooperativa cumple todos los parámetros laborales conforme a la ley para la integración laboral de los mismos. En la Agencia Guano la institución cuenta con 10 funcionarios distribuidos en las áreas de cajas, crédito, servicios al cliente, inversiones, seguridad interna y jefatura de agencia.	x						x
Marketing	Mercadeo y comunicación	Agresividad en el mercadeo de los servicios y productos financieros y vinculación con los asociados.	Está comprometida con una visión social, es decir mantiene una estrecha vinculación con los socios y la comunidad, para la cual estimula con buenas tasas de intereses, sorteos, rifa de electrodomésticos y vehículos los mismos que son realizados en diferentes épocas del año se ha venido realizando con el fin de captar usuarios. Además en respuesta a los requerimientos de los asociados la agencia ejecuta actividades de mercadeo a través de la unidad móvil, medios de comunicación, visitas personalizadas ofreciendo un servicio oportuno con actividades de apoyo social y ambiental en áreas de educación, salud, artes, cultura, deporte, producción, ecológica y varios.	x						x
Finanzas	Índices financieros	Administración de riesgos, solvencia y liquidez.	La institución según el ranking 2012 de la Revista Gestión se destaca como la primera cooperativa a nivel nacional de las grandes y medianas instituciones del sector popular y solidario; por su buena administración de riesgos, solvencia y liquidez, que garantiza la plena satisfacción de expectativas y requerimientos de los asociados.	x						x

Tecnología	Inversión tecnológica	Software adecuado a las necesidades de la empresa.	Todos los esfuerzos guiados hacia el logro de los objetivos organizacionales, la realización de las tareas por parte de los empleados son eficientes, rápidos y con calidad ya que la COAC Riobamba Ltda., dispone de un sistema informático financiero llamado "TOPAZ" sólido, adecuado al tamaño y necesidades de la Institución; además cuenta con una base de datos sistematizada y con el respaldo de equipos duplicados.		x					x
Infraestructura	Instalaciones físicas	Contar con una infraestructura institucional de acuerdo a las necesidades de la empresa	Las instalaciones físicas de la agencia son muy limitadas puesto que no son propias; para ello la gestión administrativa de la gerencia general y jefatura de agencia planifica la construcción del nuevo edificio de la institución en el cantón para el año 2015.		x		x			
Investigación- Desarrollo- Innovación	Estudios de mercado y desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.	Análisis de mercado y desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.	Cuenta con la unidad de marketing la cual realiza estudios de mercado con limitado enfoque.	x			x			

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 29. Matriz perfil estratégico interno

Cod.	Factor	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Total
CO1	Filosofía y estructura corporativa ascendente mínima		1		1
CO2	Nivel Directivo y Administrativo ascendente			1	1
CO3	Planificación de objetivos organizacionales descendente mínima	1			
CTH1	Personal capacitado y motivado ascendente			1	1
CTH2	Fuerza laboral ascendente			1	1
CMK1	Mercadeo y comunicación ascendente			1	1
CF1	Índices financieros ascendente			1	1
CT1	Inversión tecnológica ascendente mínima			1	1
CIF1	Instalaciones físicas ascendente máxima	1			1
CID1	Estudios de mercado y desarrollo de nuevos productos y servicios financieros descendente mínimo	1			1
SUMA		3	1	6	10
PORCENTAJES		30%	10%	60%	100%

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Simbología de la matriz desarrollada

CO = Capacidad Organizacional

CTH = Capacidad Talento Humano

CMK = Capacidad Marketing

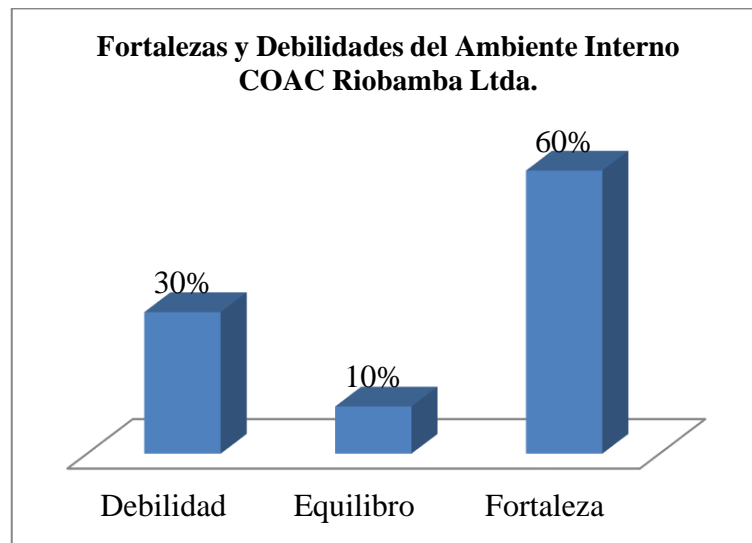
CF = Capacidad Financiera

CT = Capacidad Tecnológica

CIF = Capacidad Infraestructura

CID = Capacidad Investigación y desarrollo

Gráfico 30. Resumen matriz perfil estratégico interno



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de Campo.

Análisis

La matriz del perfil estratégico interno indica las fortalezas que posee la institución, así como también muestra las debilidades de la cooperativa, estos indicadores permiten conocer la situación actual de la cooperativa.

La COAC Riobamba Ltda. Agencia Guano, presenta un 60% de fortalezas las cuales corresponden a una buena dirección, finanzas, capacitación, motivación al personal y estabilidad laboral, mercadeo, comunicación e inversión tecnológica; el 30% de debilidades es ocasionado por el nivel descendente mínimo de planificación de las metas organizacionales, capacidad física instalada y estudios de mercado enfocados al desarrollo de nuevos productos y servicios financieros. Al finalizar se encuentra el 10% de los factores relacionados con la estructura organizacional que representan a fortalezas y debilidades en promedio.

Matriz perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Cuadro 27. Matriz Perfil Competitivo

MATRIZ	PESO	COAC RIOBAMBA		BANCO PICHINCHA	
		CALIFICACIÓN	PESOS PONDERADOS	CALIFICACIÓN	PESOS PONDERADOS
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO					
SERVICIO	0,15	3	0,45	2	0,3
CONFIANZA	0,10	3	0,3	3	0,3
RAPIDEZ	0,25	3	0,75	1	0,25
COBERTURA	0,20	2	0,4	4	0,8
TASAS	0,30	4	1,2	3	0,9
TOTAL	1,00		3,10		2,55

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Rango	Menor debilidad 1	Menor fuerza 3
	Mayor debilidad 2	Mayor fuerza 4

Análisis

En términos generales la situación en fuerzas y debilidades particulares de la Agencia Guano es muy buena ya que el resultado arrojado como valor ponderado de respuesta luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es de 3,10 y el valor ponderado de Banco Pichincha es de 2.55.

Las “Tasas Activas y Pasivas” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.30.

Las “Tasas Activas y Pasivas” de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano, de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; en relación a la competencia las “Tasas Activas y Pasivas” del Banco del Pichincha-Agencia Guano son buenas, como lo señala la calificación de 3.

Matriz importancia desempeño.

Esta matriz combina la información de las percepciones del cliente, de las clasificaciones de su importancia y desempeño de la empresa en relación a los atributos importantes para el cliente.

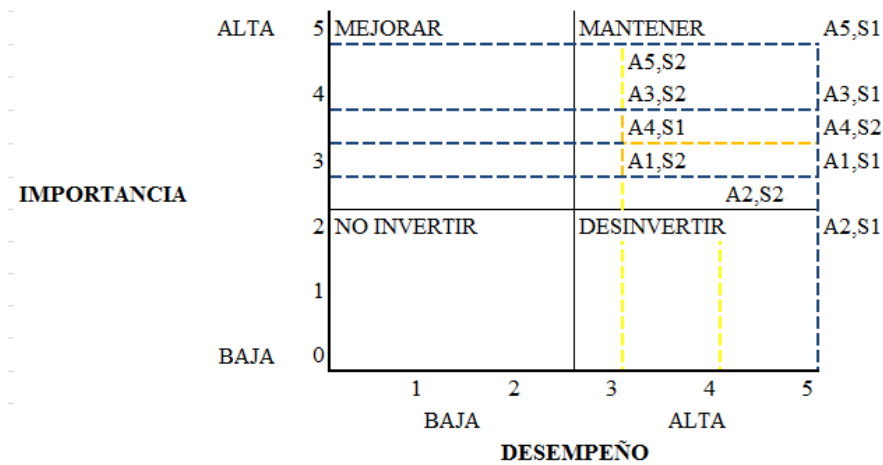
Cuadro 28. Matriz importancia-desempeño

Agencia Guano		IMPORTANCIA	DESEMPEÑO		
			COAC RIOBAMBA	BANCO PICHINCHA	BANCO FOMENTO
ATRIBUTOS			S1	S2	S3
A1	SERVICIO	3	5	3	2
A2	CONFIANZA	2,5	5	4	3
A3	RAPIDEZ	4	5	3	3
A4	COBERTURA	3,5	3	5	5
A5	TASAS	5	5	3	3

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 31. Matriz importancia-desempeño



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Cuadro 29. Análisis matriz importancia-desempeño

Cuadrantes	Interpretación	Estrategia a seguir
Cuadrante I	<p align="center">ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO</p> <p>Este cuadrante muestra que el servicio, rapidez y tasas brindado por la COAC Riobamba Ltd. Agencia Guano, supera las expectativas de los clientes con una importancia del 3, 4 y 5 respectivamente; el desempeño de la Institución se encuentra por encima del desempeño del Banco del Pichincha Agencia Guano, a excepción del atributo de cobertura, el cual tiene una importancia para el cliente de 3,5 y la Institución se ha desempeñado en 3 puntos, el cual a corto y largo tiempo debe ser mejorado, con la expansión oportuna en cobertura nacional.</p>	Mantener el desempeño de estos atributos
Cuadrante IV	<p align="center">BAJA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO</p> <p>Este cuadrante muestra que la confianza generada hacia los clientes por la COAC Riobamba Ltd. Agencia Guano, supera las expectativas sus expectativas con una importancia del 2,5; con un desempeño de la Institución de 5 puntos, este atributo para el cliente es menos importante y está siendo desempeñado con excelencia por la Cooperativa, por lo que se considera que se le ha atribuido una superioridad irrelevante.</p>	Redistribuir recursos o esfuerzos hacia atributos más importantes que tengan un desempeño bajo

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

En resumen según el análisis de la matriz importancia - desempeño podemos observar que actualmente la COAC Riobamba Ltda. Agencia Guano, se encuentra en un nivel aceptable en relación a los atributos importantes por los clientes y que son bien desempeñados por la organización y representan las fortalezas.

Matriz FODA

La matriz FODA se considera como una herramienta básica para determinar el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., de manera que establezcamos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma.

Análisis interno

Cuadro 30. Análisis interno

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto	
				F	D
Interno	Confianza y prestigio Institucional.	Grado de aceptación del usuario	Presenta un alto grado de aceptación y reconocimiento por el cliente	x	
	Talento Humano Capacitado	Personal con el perfil adecuado para el puesto que desempeña.	Cuenta con el perfil profesional requerido para el puesto.	x	
	Sistema informático	Confiabilidad de equipos.	Cuenta con un sistema informático financiero ágil, rápido y confiable en tiempo real.	x	
	Infraestructura	Infraestructura de acuerdo a las necesidades de la agencia.	Cuenta con una infraestructura limitada.		x
	Estructura organizacional	Orgánico estructural y funcional.	Presenta una estructura organizacional y funcional actualizada.	x	
		Manual de procedimientos operativos.	Presenta manual de procedimientos operativos por actualizar.		x
	Mercadeo	Aplicación de estudios de satisfacción del cliente interno y externo.	No cuenta con un sistema de medición del nivel de satisfacción de los socios y personal.		x
		Uso de estrategias mercadotécnicas de gran impacto.	Presenta un impacto en las estrategias de mercadeo sin embargo se puede apreciar que existe aún clientes potenciales que no dejan de lado la sugerencia de innovación en las estrategias.		x
Política financiera	Tasas de interés	Tasas financieras altamente competitivas	x		

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis externo

Cuadro 31. Análisis externo

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto	
				O	A
Externo	Mercado	Captación de nuevos mercados o penetración en el mercado objetivo.	Alta demanda de créditos y capacidad de ahorro (zonas rurales y urbanas del Cantón Guano.)	x	
	Tecnología	Actualización de software financiero	Constante actualización del sistema informático de la institución.	x	
	Ambiental	Afectación de zonas agrícolas por efectos del volcán Tungurahua.	Los sectores de la zona urbana y zona rural del Cantón Guano son afectados por el fenómeno natural del volcán Tungurahua por la cercanía del mismo.		x
	Competencia	Participación en el mercado objetivo y agresividad en el mercadeo.	Se presenta en el Cantón Guano una competencia definida y agresiva.		x
	Entes de cooperación	Organismos de cooperación	Alianzas estratégicas con organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.	x	
	Políticas de gobierno.	Medidas políticas, económicas y sociales .	Modificación en las medidas económicas, políticas y sociales que pueden adoptar el Estado.		x
	Alianzas estratégicas	Convenios con empresas públicas y privadas.	Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios.	x	
	Delincuencia	Riesgo de lavado de dinero.	Control y seguimiento de ingreso de dinero con procedencia de actividades ilícitas.		x

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Cuadro 32. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis interno	<p>F1. Prestigio y confianza institucional.</p> <p>F2. Sistema informático y comunicación adecuados al tamaño y necesidades de la Cooperativa.</p> <p>F3. Personal de acuerdo al perfil profesional requerido para el puesto y capacitado.</p> <p>F4. Estructura orgánica y funcional definida y actualizada.</p> <p>F5. Tasas financieras competitivas.</p> <p>F6. La Agencia Guano conserva el primer lugar en tener la cartera más baja de morosidad (0,55% a diciembre del 2012) de 12 oficinas durante 8 años consecutivos.</p>	<p>D1. Limitaciones de infraestructura física.</p> <p>D2. No se aplica estudios de satisfacción y posicionamiento para mejorar</p> <p>D3. Manuales de procedimientos operativos por actualizar.</p> <p>D4. Estrategias de mercado tradicionales.</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<p>O1. Alta demanda de créditos y capacidad de ahorro (zonas rurales y urbanas del Cantón Guano.)</p> <p>O2. Presencia de organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.</p> <p>O3. Innovación constante en tecnología.</p> <p>O4. Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios.</p>	<p>A1. Afectación de zonas agrícolas y ganaderas por efectos del volcán Tungurahua.</p> <p>A2. Modificación en las medidas económicas, políticas y sociales que pueden adoptar el Estado.</p> <p>A3. Presencia de instituciones financieras dedicadas a la misma actividad e ingreso de nuevos competidores.</p> <p>A4. La presencia de personas dedicadas al lavado de dinero.</p>

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Cuadro 33. Matriz estratégica FO-FA / DO-DA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<p>F1. Prestigio y confianza institucional.</p> <p>F2. Sistema informático y comunicación adecuados al tamaño y necesidades de la Cooperativa.</p> <p>F3. Personal de acuerdo al perfil profesional requerido para el puesto y capacitado.</p> <p>F4. Estructura orgánica y funcional definida y actualizada.</p> <p>F5. Tasas financieras competitivas.</p> <p>F6. La Agencia Guano conserva el primer lugar en tener la cartera más baja de morosidad (0,55% a diciembre del 2012) de 12 oficinas durante 8 años consecutivos.</p>	<p>D1. Limitaciones de infraestructura física.</p> <p>D2. No se aplica estudios de satisfacción y posicionamiento para mejorar</p> <p>D3. Manuales de procedimientos operativos por actualizar.</p> <p>D4. Estrategias de mercado tradicionales.</p>
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>O1. Alta demanda de créditos y capacidad de ahorro (zonas rurales y urbanas del Cantón Guano.)</p> <p>O2. Presencia de organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.</p> <p>O3. Innovación constante en tecnología.</p> <p>O4. Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios.</p>	<p>1. Implementar un plan estratégico para la institución en la Agencia Guano que contribuya al mejoramiento continuo de la cooperativa aprovechando la demanda.</p> <p>2. Incluir nuevos servicios financieros (estacionales)</p> <p>3. Fortalecer y fomentar la imagen institucional a través de actividades ecológicas, sociales, deportivas, educativas, de salud y culturales.</p>	<p>1. Aplicar investigación de mercado periódicamente para analizar satisfacción de clientes internos, clientes externos y proveedores e impacto de los medios de comunicación e incentivos para atraer y retener clientes.</p> <p>2. Desarrollar estrategias BTL las cuales consisten en el empleo de formas no masivas de comunicación en comunidades estratégicas.</p> <p>3. Desarrollar la actualización de manuales y reglamentos de la institución.</p> <p>4. Gestionar la construcción del nuevo edificio de la institución en el Cantón Guano.</p>
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>A1. Afectación de zonas agrícolas y ganaderas por efectos del volcán Tungurahua.</p> <p>A2. Modificación en las medidas económicas, políticas y sociales que pueden adoptar el Estado.</p> <p>A3. Presencia de instituciones financieras dedicadas a la misma actividad e ingreso de nuevos competidores.</p> <p>A4. La presencia de personas dedicadas al lavado de dinero.</p>	<p>1. Aplicar actividades estratégicas para la recuperación de los clientes inactivos.</p> <p>2. Motivar al personal de la institución para que transfiera una actitud positiva a los socios y se genere lealtad.</p> <p>3. Capacitar al personal y a los asociados para afrontar efectos del volcán Tungurahua.</p>	<p>1. Promocionar con mayor frecuencia los productos y servicios financieros de la cooperativa en zonas estratégicas del Cantón Guano.</p> <p>2. Efectuar un control semanal de las actividades realizadas en cada área para verificar si se está trabajando y dando cumplimiento a las metas.</p> <p>3. Motivar al personal de modo que desempeñen sus actividades con eficiencia y eficacia manteniendo un excelente clima laboral en relación a la Competencia.</p> <p>4. Acoplarse a las nuevas disposiciones y exigencias gubernamentales, sin descuidar la imagen e identidad corporativa.</p>

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Cuadro 34. Matriz EFI

Factores determinantes del éxito			
Fortalezas	Peso	Impacto	Total Ponderado
F1. Prestigio y confianza institucional.	0,12	4	0,48
F2. Sistema informático y comunicación adecuados al tamaño y necesidades de la Cooperativa.	0,08	3	0,24
F3. Personal de acuerdo al perfil profesional requerido para el puesto y capacitado.	0,12	4	0,48
F4. Estructura orgánica y funcional definida y actualizada.	0,12	4	0,48
F5. Tasas financieras competitivas.	0,12	4	0,48
F6. La Agencia Guano conserva el primer lugar en tener la cartera más baja de morosidad (0,55% a diciembre del 2012) de 12 oficinas durante 8 años consecutivos.	0,07	3	0,21
Subtotal	0,63		2,37
Debilidades			
D1. Limitaciones de infraestructura física.	0,07	2	0,14
D2. No se aplica estudios de satisfacción y posicionamiento para mejorar	0,12	1	0,12
D3. Manuales de procedimientos operativos por actualizar.	0,06	2	0,12
D4. Estrategias de mercado tradicionales.	0,12	1	0,12
Subtotal	0,37		0,50
Total	1,00		2,87

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
	Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Cuadro 35. Matriz EFE

Factores determinantes del éxito			
Oportunidades	Peso	Impacto	Total Ponderado
O1. Alta demanda de créditos y capacidad de ahorro (zonas rurales y urbanas del Cantón Guano.)	0,20	4	0,8
O2. Presencia de organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.	0,12	3	0,36
O3. Innovación constante en tecnología.	0,11	3	0,33
O4. Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios.	0,13	4	0,52
Subtotal	0,56		2,01
Amenazas			
A1. Afectación de zonas agrícolas y ganaderas por efectos del volcán Tungurahua.	0,10	1	0,1
A2. Modificación en las medidas económicas, políticas y sociales que pueden adoptar el Estado.	0,10	1	0,1
A3. Presencia de instituciones financieras dedicadas a la misma actividad e ingreso de nuevos competidores.	0,14	1	0,14
A4. La presencia de personas dedicadas al lavado de dinero.	0,10	2	0,2
Subtotal	0,44		0,54
Total	1,00		2,55

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Impacto	Amenaza Importante 1	Oportunidad Menor 3
	Amenaza Menor 2	Oportunidad Importante 4

Análisis

En términos generales la situación de la Agencia Guano es buena ya que el resultado arrojado como valor ponderado de respuesta luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es de 2,87 en el análisis interno y 2,55 en el análisis externo.

El total ponderado es 2,87 puntos lo que indica que por encima del promedio ponderado, mostrando así que la empresa una posición estratégica interna promedio en la que se pueden utilizar las fortalezas que tiene la organización para mitigar sus debilidades y lograr de esta forma una posición fuerte.

El total del peso ponderado en la evaluación de los factores externos es de 2,55 puntos, lo cual indica que se encuentra levemente por encima del promedio ponderado, esto significa que la empresa está esforzándose por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas.

La interpretación proviene de la siguiente equivalencia.

Valor ponderado de respuesta

< 2,5 Situación preocupante, numerosos factores han sido descuidados.

= 2,5 Situación algo preocupante, pues se han descuidado ciertos factores.

>2.5 Situación favorable para la entidad en análisis pues son pocos los factores descuidados en el área interna de la Agencia.

3. Objetivos estratégicos

3.1. Objetivos Institucionales

Objetivo Económico

- ✓ Mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros superiores al promedio del sistema financiero del sector popular y solidario regulado.

Objetivo Social

- ✓ Mantener un crecimiento sostenido del número de socios, manteniendo estándares de satisfacción altos y una orientación de los servicios hacia el mercado objetivo.

3.2. Objetivos Financieros

- ✓ Incrementar el nivel de patrimonio institucional
- ✓ Minimizar el riesgo institucional (crédito, liquidez y mercado)
- ✓ Gestionar la implementación de un sistema de información gerencial para monitoreo del desempeño financiero integral.

3.3. Objetivos de Mercado-Clientes

- ✓ Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado local.
- ✓ Incrementar la captación de nuevos socios y recuperar la relación con los asociados.
- ✓ Incrementar la fidelidad de los socios.
- ✓ Implementar un sistema de medición de satisfacción de los socios.

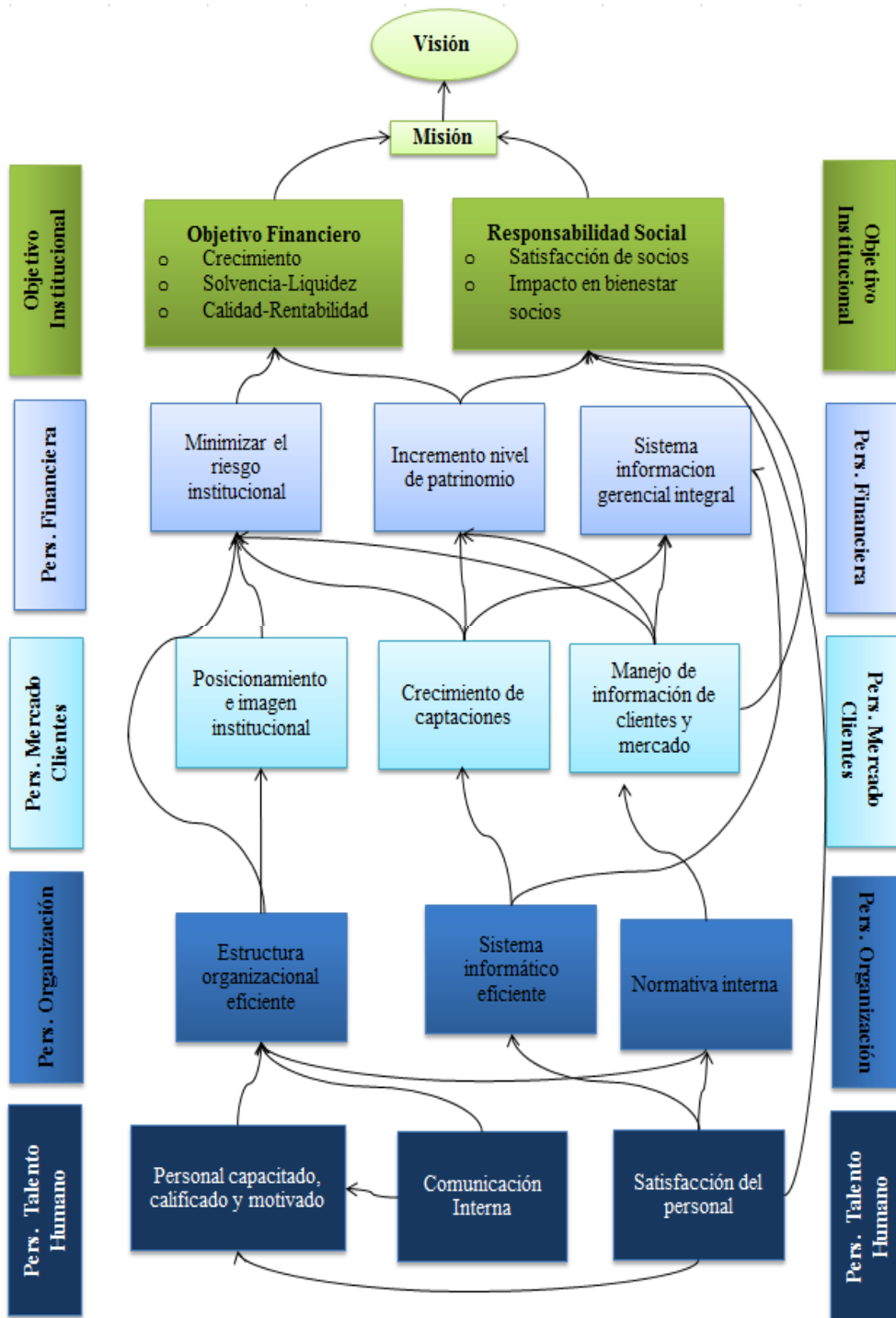
3.4. Objetivos Organización, Procesos y Tecnología

- ✓ Contar con una estructura organizacional eficiente.
- ✓ Contar con un sistema informático que permita comunicación e información en tiempo real.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio.

3.5. Objetivos de Talento Humano

- ✓ Contar con personal altamente calificado, competitivo y motivado.
- ✓ Contar con un sistema eficaz de comunicación interna.
- ✓ Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal.

Gráfico 32. Mapa estratégico



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

4. Ejecución Estratégica

Cuadro 36. Matriz cuadro de mando integral

Perspectiva Institucional								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros superiores al promedio del sistema financiero del sector popular y solidario regulado.	Plan de mercadeo	Tasa de crecimiento de captaciones (inversiones a plazo fijo)	Nuevas captaciones/ Captación total	≥30% anual	Por cada \$1 de ahorro en captaciones, la cooperativa deberá incrementar un 30% anual	Unidad de Marketing(Matriz)- Área de servicio al cliente e inversiones	Jefe de agencia	Trimestral
		Tasa de crecimiento en colocación de cartera de crédito.	Nueva colocación de cartera de crédito/Cartera de crédito total	≥40% anual	Por cada \$1 de colocación en cartera de crédito, la cooperativa deberá incrementar un 40% anual	Unidad de Marketing(Matriz)- Área de crédito	Jefe de agencia	Trimestral
		Tasa de crecimiento en transacciones en caja	(Transacciones totales de un periodo - Transacciones promedio total)/Transacciones promedio total	≥10% anual	Por cada movimiento o transacción en caja, la cooperativa deberá incrementar un 10% anual	Unidad de Marketing(Matriz)- Área de servicio al cliente e inversiones- Área de crédito- Área de cajas	Jefe de agencia-Supervisor de Caja	Trimestral

	Plan de recuperación de cartera vencida y cultura de riesgos con procesos y normativas claras.	Calidad de cartera de crédito (morosidad)	Cartera vencida/ Cartera total	$\leq 0,55\%$ anual	Por cada \$1 de crédito otorgado; \$0,0055 se encuentra en mora.	Área de crédito	Jefe de agencia	Trimestral
	Plan de financiamiento	Liquidez institucional	Fondos disponibles/Obligaciones con el público	Mantener =18% anual	Por cada \$1 de captaciones, se mantiene como respaldo en efectivo \$0,18.	Jefe de agencia	Jefe de agencia	Trimestral
	Plan de capacitación del personal.	Eficiencia operativa	Gastos por operaciones/Obligaciones con el público	$\leq 5\%$ anual	Por cada \$1 de depósitos en ahorros, se gasta \$0.05 como gasto operativo	Jefe de agencia	Jefe de agencia	Trimestral
		Eficiencia global	(Metas logradas/Metas planificadas)* (Tiempo planificado/Tiempo real)* (Costo planificado/Costo real)	$\geq 95\%$ anual	Las metas obtenidas deben ser mayor o igual al 95%.	Jefe de agencia	Jefe de agencia	Trimestral

Mantener un crecimiento sostenido del número de socios, manteniendo estándares de satisfacción altos y una orientación de los servicios hacia el mercado objetivo.	Plan de mercadeo	Tasa de crecimiento en la cobertura del mercado local (zonas urbanas y rurales del Cantón Guano.)	Socios nuevos/ Total de socios	$\geq 13\%$ anual	Por cada año transcurrido la cooperativa deberá captar un 13% de socios nuevos.	Unidad de Marketing(Matriz)- Área de servicio al cliente e inversiones	Jefe de agencia	Trimestral
	Diseño el sistema de medición de satisfacción de socios.	Satisfacción de asociados	Socios satisfechos/total de Socios evaluados	$\geq 85\%$ semestral	Por cada 100 socios evaluados, la cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del 85% de los asociados.	Área de servicio al cliente	Jefe de agencia	Trimestral
	Diseño el sistema de medición de satisfacción de directivos	Satisfacción de directivos	Directivos satisfechos/Total de directivos evaluados	$\geq 90\%$ semestral	Por cada 10 directivos evaluados, la cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del 90% de los directivos.	Jefe de agencia	Jefe de agencia	Trimestral
	Diseño el sistema de medición de satisfacción del personal.	Satisfacción del personal	Personal satisfecho/Total de personal evaluado	$\geq 90\%$ semestral	Por cada 10 funcionarios evaluados, la cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del 90% del personal.	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Jefe de agencia	Trimestral
	Plan de seguimiento social a clientes que hicieron uso de servicios financieros.	Impacto (mejoramiento de condiciones de vida) de los socios	Asesoramiento y seguimiento a créditos colocados y/o servicios financieros	$\geq 50\%$ semestral	7 socios de cada 10 socios que accedieron a un servicio de la institución mejoraron su calidad de vida.	Personal de la agencia	Jefe de agencia	Trimestral

Perspectiva Financiera								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Incrementar el nivel de patrimonio institucional	Plan de capitalización y nivelación de certificados de aportación	Aporte voluntario sobre créditos solicitados	Capital social nuevo/Total capital social	Según monto de crédito solicitado	Por cada \$1 de crédito otorgado; un porcentaje según política de crédito se destina a capital social.	Personal de la agencia	Jefe de agencia	Trimestral
		Nivelación en la capitalización de certificados de aportación en el mínimo requerido según estatutos	Capital social nuevo/Total capital social	≥20% anual	Por cada año transcurrido, la cooperativa incrementará 20% en certificados de aportación	Personal de la agencia	Jefe de agencia	Trimestral
Minimizar el riesgo institucional (crédito, liquidez y mercado)	Plan de financiamiento	Solvencia institucional	(Fondos disponibles - Inventarios)/Obligaciones con el público	Mantener =17% anual	Por cada \$1 de captaciones, se mantiene como respaldo en efectivo \$0,17.	Jefe de agencia	Jefe de agencia	Trimestral
	Plan de financiamiento	Liquidez institucional	Fondos disponibles/Obligaciones con el público	Mantener =18% anual	Por cada \$1 de captaciones;, se mantiene como respaldo en fondos disponibles \$0,18.	Jefe de agencia	Jefe de agencia	Trimestral

	Plan de recuperación de cartera vencida y cultura de riesgos con procesos y normativas claras.	% de cartera vencida (morosidad)	Cartera vencida/ Cartera total	≤0,55% anual	Por cada \$1 de crédito otorgado; \$0,0055 se encuentra en mora.	Área de crédito	Jefe de agencia	Trimestral
Gestionar la implementación de un sistema de información gerencial para monitoreo de desempeño financiero integral.	Gestión a la implementación del sistema de monitoreo permanente	Sistema de información gerencial integral implementado(área de cajas, crédito, captaciones)	Verificación del sistema implementado	100% anual	El sistema gestionado al área de sistemas y gerencia general esta implementado y monitoreado periódicamente	Unidad de Sistemas (Matriz)	Jefe de agencia	Trimestral

Perspectiva Mercado-Clientes								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado local.	Plan de mercadeo	Plan de mercadeo implementado	Socios nuevos/ total de socios	≥15% anual	Por cada año transcurrido la cooperativa deberá captar un 15% de socios nuevos.	Unidad de Marketing(Matriz)- Área de servicio al cliente e inversiones	Jefe de agencia	Trimestral
	Plan de visita y captación de nichos no atendidos en el Cantón Guano.	Plan de visitas personalizadas implementado	% de sectores visitados.	≥90% mensual	Del 100% de las sectores planificados visitar, la cooperativa deberá visitar el 90% de las zonas planificadas	Unidad de Marketing(Matriz)- Área de servicio al cliente e inversiones	Jefe de agencia	Trimestral
	Diseño e implementación de una metodología de medición de posicionamiento de mercado	Medición de posicionamiento social y ambiental en el mercado local.	% de posicionamiento en la mente del cliente real y potencial	≥70 anual	Por cada 100 clientes encuestados, el 70% deberá reconocer a la institución como la primera institución que cumple con responsabilidad empresarial social y ambiental dentro del sistema financiero local.	Área de servicio al cliente	Jefe de agencia	Semestral

		Medición de posicionamiento financiero en el mercado local.	% de posicionamiento en la mente del cliente real y potencial	≥70 % anual	Por cada 100 clientes encuestados, el 70% deberá reconocer a la institución como la primera alternativa financiera de confianza y seguridad dentro del sistema financiero local.	Área de servicio al cliente	Jefe de agencia	Semestral
	Plan de expansión de la infraestructura de servicios.	Infraestructura propia	% de avance de la construcción del edificio propio de la institución en el Cantón Guano	100% anual	En el transcurso de un año, la nueva infraestructura de la cooperativa deberá estar finalizada	Gerente General - Jefe de Agencia-	Gerente General	Anual
Incrementar la captación de nuevos socios y recuperar la relación con los asociados.	Plan de mercadeo	Tasa de crecimiento de captaciones (inversiones a plazo fijo)	Nuevas inversiones a plazo fijo/ Inversiones a plazo fijo total	≥30% anual	Por cada \$1 en pólizas de acumulación, la cooperativa deberá incrementar un 30% anual	Unidad de Marketing(Matriz)- Área de servicio al cliente e inversiones	Jefe de agencia	Trimestral
	Desarrollo de nuevos servicios financieros (créditos estacionales)	Servicios financieros nuevos	Nuevos Socios / Nuevos Servicios Financieros	≥100 Anual	Por cada creación de nuevo servicio financiero, se deberá captar como nuevos socios un mínimo de 100 socios al año.	Unidad de Finanzas y Crédito (Matriz)- Jefe de Agencia	Gerente General	Anual

	Implementación y análisis de un modelo de gestión de las relaciones con asociados (CRM-sistema de reclasificación de socios potenciales a crédito y socios inversionistas)	Análisis de bases de datos de socios actuales (CRM)	Nuevos créditos otorgados o captaciones (referidos)/Total número de créditos o captaciones	$\geq 5\%$ anual	Por cada año transcurrido la cooperativa deberá captar un 5% de recursos económicos a través de una mejor relación con los clientes y conocimiento de su historial institucional.	Unidad de Sistemas(Matriz)- Área de atención al cliente	Jefe de agencia	Trimestral
Incrementar la fidelidad de los socios.	Plan de socio fiel	Número de socios inactivos	Socios inactivos/ Total socios	$\leq 5\%$ anual	Del total de socios que cuenta la Cooperativa, se deberá mantener solo un 5% como socios inactivos	Área de servicio al cliente	Jefe de agencia	Trimestral
Implementar un sistema de medición de satisfacción de los socios.	Diseño e implementar un sistema de medición de satisfacción de clientes	% de satisfacción de asociados	Socios satisfechos/Total de socios evaluados	$\geq 85\%$ semestral	Por cada 100 socios evaluados, la cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción $\geq 85\%$ de los asociados.	Área de servicio al cliente	Jefe de agencia	Trimestral

Perspectiva Objetivos Organización, Procesos y Tecnología								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Contar con una estructura organizacional eficiente	Implementación de una nueva estructura organizacional, siendo uno de los objetivos la creación y funcionamiento de áreas operativas eficientes y eficaces en el desarrollo de sus actividades con valor agregado, mejor relación y comunicación.	Organigrama institucional horizontal diseñado y aprobado	Organigrama institucional implementado.	100% anual	Por cada año transcurrido la cooperativa deberá monitorear, evaluar y actualizar su organigrama institucional	Unidad de Talento Humano(Matriz)	Jefe de agencia	Anual
		Actualización, control y mejoramiento de la normativa interna	Número de errores / Total de errores operativos	0% diario	Del total de operaciones realizadas en el día, se mantendrá 0 errores	Unidad de Operaciones (Matriz)	Jefe de agencia	Anual
Contar con un sistema informático que permita comunicación e información en tiempo real.	Gestión para la selección de proveedor por mantenimiento del sistema.	Sistema actualizado y depuración de datos.	Sistema actualizado implementado	100% anual	Por cada año transcurrido la cooperativa deberá monitorear, evaluar y actualizar la base de datos institucional	Unidad de sistemas (Matriz)	Jefe de agencia	Anual
	Plan de capacitación al personal	Personal capacitado para la utilización del sistema	Número de errores / Total de errores operativos	0% diario	Del total de operaciones realizadas en el día, se mantendrá 0 errores	Unidad del Talento Humano- Unidad de Sistemas (Matriz)	Jefe de agencia	Trimestral
Mejorar la calidad del servicio		Número de quejas atendidas	Número de quejas/Total socios atendidos	0% diario	Del total de transacciones realizadas en el día, se mantendrá 0 errores	Personal de la agencia	Jefe de agencia	Trimestral

Perspectiva Talento Humano								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Contar con personal altamente calificado, competitivo y motivado.	Implementación del plan de capacitación al personal operativo de la institución, según los requerimientos de conocimientos y competencia en base al perfil de cargo.	Nivel de Conocimientos	Nivel ideal – Nivel real de Conocimientos	≥85% semestral	Por cada capacitación realizada, al personal, este debería cumplir con un nivel de conocimientos ≥ 85%	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Jefe de agencia	Trimestral
		Nivel de Competencias	Nivel Ideal – Nivel Real de Competencias	≥85% semestral	Por cada capacitación realizada, al personal, este debería cumplir con un nivel de competencias ≥ 85%	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Jefe de agencia	Trimestral
	Diseño un sistema de incentivos y sanciones para el personal de la cooperativa y establecer el sistema de evaluación y control del talento humano	Desempeño del personal	% de evaluación de desempeño	≥85% mensual	El desempeño laboral del personal deberá ser ≥85% promedio.	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Gerente General- Jefe de agencia	Trimestral
Contar con un sistema eficaz de comunicación interna.	Plan de reuniones periódicas con el personal.	Número de reuniones realizadas por áreas periódicamente	Reunión realizadas/Reuniones planificadas	≥90% mensual	Mensualmente, la cooperativa deberá cumplir con al menos el 90% de las reuniones planificadas.	Jefe de agencia	Jefe de agencia	Trimestral
Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal.	Diseño el sistema de medición de satisfacción del personal.	% de satisfacción del personal	Personal satisfecho/Total de personal evaluado	≥90% semestral	Por cada 10 funcionarios evaluados, la cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del 90% del personal.	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Jefe de agencia	Trimestral

5. Plan de implementación

Cuadro 37. Matriz plan de implementación

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN													
N°	Proyecto Estratégico	Política	Plan de acción	Responsable	Supervisor	Presupuesto	Financiamiento	Período					
								Oct. 2013	2014	2015	2016	2017	Oct. 2018
1	Plan de mercadeo	Políticas de captación	Aplicación de estrategias BTL las cuales consisten en el empleo de formas no masivas de comunicación en comunidades estratégicas y estrategias ATL las cuales consisten en el empleo de formas masivas de comunicación.	Unidad de Marketing (Matriz) Área de servicio al cliente e inversiones- Área de crédito.	Jefe de agencia	\$3 000,00	Compartido con Matriz.		x	x	x	x	x
		Política de atención al cliente.	Estudio de mercado- Gestión a la implementación de un Call Center										
2	Plan de recuperación de cartera vencida y cultura de riesgos con procesos y normativas claras.	Política de crédito	Evaluar las necesidades de los socios en mora.	Área de crédito	Jefe de agencia	\$100,00	Propio	x	x	x	x	x	x
			Negociar la restructuración de créditos o técnica de recuperación de cartera.										
3	Plan de financiamiento	Política financiera	Racionalización y monitoreo de costos y gastos operativos	Jefe de agencia	Jefe de agencia	\$50,00	Propio	x	x	x	x	x	x
			Implementar una gestión eficiente y eficaz de los recursos.										

4	Diseño el sistema de medición de satisfacción de socios.	Política de atención al cliente.	Estudio de mercado	Área de servicio al cliente	Jefe de agencia	\$100,00	Compartido con Matriz	x	x	x	x	x	x
5	Diseño el sistema de medición de satisfacción de directivos	Política administrativa	Elaborar un proceso de calificador para evaluación de directivos de la institución	Jefe de agencia	Jefe de agencia	\$50,00	Compartido con Matriz		x	x	x	x	x
6	Diseño el sistema de medición de satisfacción del personal.	Políticas del talento humano	Elaborar un proceso de calificador para evaluación del personal	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Jefe de agencia	\$50,00	Compartido con Matriz	x	x	x	x	x	x
7	Plan de seguimiento social a clientes que hicieron uso de servicios financieros.	Política de atención al cliente.	Estudio de mercado	Personal de la agencia	Jefe de agencia	\$100,00	Propio		x	x	x	x	x
8	Plan de capitalización y nivelación de certificados de aportación	Políticas de captación	Análisis de la capacidad de aportación del socio.	Personal de la agencia	Jefe de agencia	\$50,00	Propio	x	x	x	x	x	x
			Crear un programa que permita el incremento del capital social sin descuidar el rol social de la institución.										
9	Gestión a la implementación del sistema de monitoreo permanente	Planificación permanente y participativa.	Configurar un equipo de gestión y monitoreo de cambio de acuerdo a las necesidades.	Unidad de Sistemas (Matriz)	Jefe de agencia	\$50,00	Compartido con Matriz		x	x	x	x	x
10	Plan de visita y captación de nichos no atendidos en el Cantón Guano.	Planificación permanente y participativa.	Evaluar las necesidades de los clientes reales y potenciales no atendidos para dar a conocer las políticas institucionales, buscando su participación en los servicios financieros de la institución con responsabilidad económica y social.	Unidad de Marketing (Matriz)- Área de servicio al cliente e inversiones	Jefe de agencia	\$500,00	Compartido con Matriz	x	x	x	x	x	x

11	Diseño e implementación de una metodología de medición de posicionamiento de mercado	Política de atención al cliente.	Estudio de mercado	Área de servicio al cliente	Jefe de agencia	\$50,00	Compartido con Matriz	x	x	x	x	x
			Promover la cultura de ahorro y del endeudamiento con responsabilidad a través de cursos y talleres de orientación cooperativa.									
12	Plan de expansión de la infraestructura de servicios.	Política administrativa	Fortalecimiento de la capacidad operativa de la institución	Gerente General - Jefe de Agencia-	Gerente General	\$800 000,00	50% Matriz 50% Agencia Guano.		x	x	x	x
13	Desarrollo de nuevos servicios financieros (créditos estacionales)	Política de crédito	Desarrollar y diseñar nuevos productos financieros en función de las necesidades de los socios.	Unidad de Finanzas y Crédito (Matriz)- Jefe de Agencia	Gerente General	\$50,00	Compartido con Matriz	x	x	x	x	x
14	Implementación y análisis de un modelo de gestión de las relaciones con asociados (CRM- sistema de reclasificación de socios potenciales a crédito y socios inversionistas)	Política administrativa	Promover la cultura de ahorro y del endeudamiento con responsabilidad a través de cursos y talleres de orientación cooperativa.	Unidad de Sistemas(Matriz)- Área de atención al cliente	Jefe de agencia	\$100,00	Compartido con Matriz	x	x	x	x	x
		Política de atención al cliente.	Analizar la recurrencia de uso de servicios financieros de los socios y promover crédito o inversiones a tasas de interés competitivas.									
15	Plan de socio fiel	Política de atención al cliente.	Evaluar y analizar la situación económica del socio y promover su recurrencia de uso de los servicios financieros con la entrega de un obsequio o incentivos relevantes.	Área de servicio al cliente	Jefe de agencia	\$100,00	Propio	x	x	x	x	x

16	Implementación de una nueva estructura organizacional, siendo uno de los objetivos la creación y funcionamiento de áreas operativas eficientes y eficaces en el desarrollo de sus actividades con valor agregado, mejor relación y comunicación.	Planificación permanente y participativa.	Aplicación de herramientas técnicas , para la planificación de procesos	Unidad de Talento Humano(Matriz)-	Jefe de agencia	\$50,00	Compartido con Matriz	x	x	x	x	x
			Reestructuración de procesos internos de la Cooperativa.									
17	Gestión para la selección de proveedor por mantenimiento del sistema informático financiero.	Política administrativa	Evaluar las necesidades de la institución en relación al aprovisionamiento de materiales.	Unidad de sistemas (Matriz)	Jefe de agencia	\$50,00	Compartido con Matriz	x	x	x	x	x
18	Plan de capacitación al personal operativo de la institución, según los requerimientos de conocimientos y competencia en base al perfil de cargo.	Políticas del talento humano	Evaluar las necesidades del personal.	Unidad de sistemas- Unidad del Talento Humano (Matriz) Personal de la agencia	Jefe de agencia	\$1 500,00	Compartido con Matriz	x	x	x	x	x
			Crear ambiente laboral confiable									

19	Diseño un sistema de incentivos y sanciones para el personal de la cooperativa y establecer el sistema de evaluación y control del talento humano	Políticas del talento humano	Evaluar el desempeño del personal	Unidad de Talento Humano(Matriz)-	Gerente General-Jefe de agencia	\$50,00	Compartido con Matriz	x	x	x	x	x
20	Plan de reuniones periódicas con el personal.	Planificación permanente y participativa.	Establecer horarios para el seguimiento de procesos y resultados por áreas de la institución.	Jefe de agencia	Jefe de agencia	\$50,00	Propio	x	x	x	x	x
Total						\$806 050,00						

6. Proyecciones Financieras

Cuadro 38. Comportamiento financiero

RUBRO	DESCRIPCIÓN	AÑO Oct-Dic 2013(USD)	AÑO 2014 (USD)	AÑO 2015(USD)	AÑO 2016(USD)	AÑO 2017(USD)	AÑO Oct. 2018(USD)	Variación (USD)	%
1	ACTIVOS	15.619.786,46	18.743.743,76	22.492.492,51	26.990.991,01	32.389.189,21	38.867.027,05	23.247.240,59	149%
14	CARTERA DE CRÉDITOS	12.072.712,07	14.487.254,48	17.384.705,38	20.861.646,45	25.033.975,74	30.040.770,89	17.968.058,83	149%
2	PASIVOS	11.663.334,10	13.996.000,92	16.795.201,10	20.154.241,32	24.185.089,59	29.022.107,51	17.358.773,41	149%
2101	Depósitos a la vista	4.736.292,92	5.683.551,51	6.820.261,81	8.184.314,17	9.821.177,01	11.785.412,41	7.049.119,48	149%
2103	Depósitos a plazo	2.751.700,38	3.302.040,46	3.962.448,55	4.754.938,26	5.705.925,91	6.847.111,09	4.095.410,71	149%
3	PATRIMONIO	1.328.583,50	1.594.300,20	1.913.160,25	2.295.792,29	2.754.950,75	3.305.940,90	1.977.357,40	149%
31	CAPITAL SOCIAL	1.328.583,50	1.594.300,20	1.913.160,25	2.295.792,29	2.754.950,75	3.305.940,90	1.977.357,40	149%
4	GASTOS	1.556.797,96	1.868.157,55	2.241.789,06	2.690.146,87	3.228.176,24	3.873.811,49	2.317.013,53	149%
5	INGRESOS	1.851.999,96	2.222.399,95	2.666.879,94	3.200.255,93	3.840.307,12	4.608.368,54	2.756.368,58	149%
	UTILIDAD	295.202,00	369.002,51	425.090,89	510.109,06	612.130,88	734.557,05	439.355,05	149%
	INDICADOR DE MOROSIDAD	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%		

Descripción	Oct-Dic 2013	2.014	2.015	2.016	2.017	Oct. 2018	Variación	%
Número de nuevas cuentas de apertura	114	517	585	663	751	851	335	65%
Número de movimientos de caja	23.490	311.759	344.806	381.355	421.779	466.487	154.728	50%

CONCLUSIONES

- ✓ La investigación de campo aplicada a socios y personal de la institución concluye que el mercadeo actual que ejecuta la Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Guano, son aceptadas por los socios sin dejar de lado la innovación de las mismas con responsabilidad social y ambiental, retribuyendo así a la confianza de los beneficiarios.
- ✓ El diagnóstico institucional ha permitido identificar puntos clave a fortalecer y mitigar para el éxito de la cooperativa y de esta forma garantizar el diseño de la propuesta con la finalidad de incrementar la cobertura dentro del mercado local, mejorar la competitividad y desenvolvimiento de la institución.
- ✓ El mercado de captaciones y colocaciones en todo el Cantón Guano es altamente atractivo, existe un gran porcentaje de personas que no están asociadas aún a la institución debido a la falta de información e impacto de las estrategias de mercadotecnia aplicadas, además la competencia local y provincial origina una clara fragmentación del mercado.
- ✓ La implementación de un plan estratégico, como una herramienta de gestión, ayudará a establecer claramente los lineamientos para el manejo administrativo y operativo de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

- ✓ La COAC Riobamba Ltda. Agencia Guano es una institución que está en etapa de madurez la cual tiene un mercado que es fundamental mantenerlo y fortalecer las relaciones con los clientes ya que para ganar mayor participación en el mercado objetivo habría que captar clientes a través de beneficios adicionales sustanciales lo que resulta más costoso para la Institución.
- ✓ Es necesaria la actualización de la normativa interna de la institución para un mejor desempeño laboral, comunicación interna eficiente y mitigación de errores.
- ✓ Se recomienda mantener los índices financieros saludables con respecto a liquidez, morosidad, y provisión de cartera, además deben seguir preservando y registrando índices de crecimiento, a fin de poder estar preparados frente a las amenazas políticas, económicas, financieras, a nivel nacional e internacional.
- ✓ El potencial atractivo de los mercados que cubre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., merece ser atendido por la institución a través de la diversificación de sus productos y en especial en la Agencia Guano en cuanto a captaciones debido a que es necesario ampliar la oferta a fin de llegar a varios segmentos, crear una cultura de ahorro a tempranas edades y productos orientados a necesidades específicas.
- ✓ Se recomienda capacitar al talento humano en atención al cliente, programación neurolingüística y servicio posventa, a fin de ofrecer un servicio de calidad, para que a más de estar posicionados en la mente de los consumidores sean clientes fieles a la institución, ya que nuestro potencial de crecimiento esta no sólo en los nuevos clientes sino de nuestra cartera actual de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato I. (2011). Planeación Estratégica. México: McGraw-Hill.
- Dess G., Eisner A. y Lumpkin G. (2011). Administración Estratégica. México: McGraw-Hill.
- Fayol Henri y Taylor W(1916). Principios de la Administración científica. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fred R. (2008) Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- Fred R. (2013) Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- Gallardo J. (2012).Administración Estratégica. México: Alfaomega.
- Kaplan R. y Norton D. (2009). El Cuadro de Mando Integral- The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestion 2000.
- Lerma A. y Bárcena S. (2012). Planeación Estratégica por áreas funcionales- Guía Práctica. México: Alfaomega.
- Sainz J.(2012).El Plan Estratégico en la práctica. México. Alfaomega
- Spiegel M. y Stephens L.(2009). Estadística. México: McGraw-Hill.
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2012). Administración Estratégica. México: McGraw-Hill.

LINKOGRAFÍA

- Análisis de oportunidades y amenazas. Recuperado el 06 de septiembre del 2013 de:<http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaIII.html>.
- Bancos del Ecuador. Recuperado el 10 de Septiembre del 2013 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Bancos_de_Ecuador.
- Calidad en el Servicio. Recuperado el 23 de Julio del 2013. <http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/presentaciones/Calidad%20en%20el%20servicio.pdf>.

- Cooperativas de Ahorro y Crédito versus Bancos. Recuperado el 10 de Septiembre del 2013 de: <http://www.aciamericas.coop/Cooperativas-de-ahorro-y-credito,3911>.
- Crisis económica financiera ecuatoriana de finales de siglo y la dolarización Recuperado el 15 de Septiembre del 2013 de:http://memoriacrisisbancaria.com/www/articulos/Roque_Espinosa_Crisis_bancaria.pdf.
- Crisis financiera internacional. Recuperado el 25 de octubre del 2013 de: http://www.campusvirtual.uasb.edu.ec/uisa/images/publicaciones/2007_larrea_empleoec.pdf.
- Gestión empresarial. Recuperado el 23 de Julio del 2013. <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>.
- Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Recuperado el 10 de Septiembre del 2013 de: <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>.
- Índices económicos. Recuperado el 07 de Septiembre del 2012 de: <http://www.bce.fin.ec/>
- Índices estadísticos. Recuperado el 07 de Septiembre del 2012 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Las 5 fuerzas de Michael Porter. Recuperado el 20 de Septiembre del 2013 de: <http://astridlalamar0604gmailcom.blogspot.com/2009/02/las-5-fuerzas-de-poter.html>
- Ley de Economía Popular y Solidaria. Recuperado el 07 de Septiembre del 2012 de: <http://www.seps.gob.ec/>
- Obsolescencia. Recuperado el 30 de julio del 2013 de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Obsolescencia>.
- Planeamiento y calidad empresarial. Recuperado el 07 de septiembre del 2013 de: <http://es.slideshare.net/cristhian182/planeamiento-y-calidad-empresarial>.
- Planeación estratégica. Recuperado el 06 de septiembre del 2013 de: <http://www.oocities.org/es/kenlis78/planificacion/planestrategica.htm>.
- Planificación estratégica. Recuperado el 06 de septiembre del 2013 de: http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm.

ANEXOS

ANEXO 01: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y PREFERENCIAS DE LOS ASOCIADOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "RIOBAMBA" LTDA.

Agencia Guano

Encuesta de Satisfacción y Preferencias de los Asociados

Datos del encuestado:

Edad: **Sexo:** M F **Nivel de Educación:** Prim. Sec. Sup. Nin.

Estado Civil: **Actividad Económica:** **Nº de Hijos:**

Objetivo:

Realizar un estudio para evaluar la calidad del servicio, con base al nivel de satisfacción y preferencias de los asociados identificados como usuarios de los servicios y productos financieros, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltd. Agencia Guano y si la publicidad y promoción aplicada cumplen las expectativas del cliente externo.

Instrucciones.

- Para cada uno de los ítems que aparecen a continuación, marque solo una casilla.
- Responda de la manera más sincera y objetiva.

1.- ¿Es usted socio activo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

(PREGUNTA FILTRO)

Si	
No	

2.- ¿Qué producto financiero o servicio accede en la Institución con mayor frecuencia?

Ahorro Libre/Vista	
Créditos	
Inversiones a Plazo Fijo	
Servicios Complementarios	

3.- ¿Cómo calificaría usted a la atención que recibe del personal que laboran en la Agencia Guano de la COAC Riobamba Ltda.?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	

4.- ¿En qué área usted sugiere cambios para mejorar la atención?

--

5.- ¿En qué Instituciones Financieras locales usted tiene cuentas y qué servicio utiliza con frecuencia?

COAC Riobamba Ltda.		Cuenta Corriente	
Banco Pichincha		Cuenta de Ahorro	
Banco Fomento		Créditos	
Otras.....		Inversiones a Plazo Fijo	
		Servicios Complementarios	

6.- ¿Para qué fines usted utiliza los servicios financieros de estas entidades. ?

Crédito de Consumo	
Microcrédito	
Crédito Vivienda	
Ahorro para el Futuro	
Otros...	

7.- ¿Qué aspectos considera usted al momento de asociarse a una Institución Financiera. ?

Tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros	
Tasa activa de interés en el pago de cuotas de créditos	
Rapidez en los trámites	
Atención que le brindan los empleados de la institución	
Confianza institucional	
Cobertura de las agencias	
Políticas de crédito	
Otros...	

8.- ¿Por qué medio publicitario o de promoción usted tuvo conocimientos de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano?

Radio	
TV	
Prensa	
Visita personalizada.	
Internet	
Eventos sociales-culturales	
Recomendación de parientes	
Otros... Especifique	

9.- ¿Cómo le agradecería a usted que le llegara publicidad informativa y promoción de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano?

TV	
Radio Local.	
Prensa	
Visita personalizada.	
Internet	
Otros..... Especifique	

10.- ¿Qué medio de comunicación local usted utiliza con más frecuencia y en qué horario?

11.- ¿Qué cambios sugiere usted para mejorar la publicidad y promoción de la institución?

--

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 02: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y PREFERENCIAS DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "RIOBAMBA" LTDA.

Agencia Guano

Encuesta de Satisfacción y Preferencias del personal de la Institución

Datos del encuestado:

Edad: Sexo: M F Nivel de Educación: Secundaria Tercer nivel Cuarto nivel

Estado Civil: N° de Hijos:

Objetivo:

Realizar un estudio para evaluar la calidad del servicio, con base al nivel de satisfacción y preferencias del personal de la institución en la Agencia Guano, identificados como ejecutores de los servicios y productos financieros, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltd. Agencia Guano y si la publicidad y promoción aplicada cumplen las expectativas del cliente interno.

Instrucciones.

- Para cada uno de los ítems que aparecen a continuación, marque solo una casilla.
- Responda de la manera más sincera y objetiva.

1.- ¿Es usted funcionario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

(PREGUNTA FILTRO)

Si	
No	

2.- ¿Qué producto financiero o servicio accede en la Institución con mayor frecuencia?

Ahorro Libre/Vista	
Créditos	
Inversiones a Plazo Fijo	
Servicios Complementarios	

3.- ¿Cómo calificaría usted a la atención que da el personal que laboran en la Agencia Guano de la COAC Riobamba Ltda., a los socios.?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	

4.- ¿En qué área usted sugiere cambios para mejorar la atención?

--

5.- ¿En qué Instituciones Financieras locales usted tiene cuentas y qué servicio utiliza con frecuencia?

COAC Riobamba Ltda.	
Banco Pichincha	
Banco Fomento	
Otras.....	

Cuenta Corriente	
Cuenta de Ahorro	
Créditos	
Inversiones a Plazo Fijo	
Servicios Complementarios	

6.- ¿Para qué fines usted utiliza los servicios financieros de estas entidades. ?

Crédito de Consumo	
Microcrédito	
Crédito Vivienda	
Ahorro para el Futuro	
Otros...	

7.- ¿Qué aspectos considera usted al momento de asociarse a una Institución Financiera. ?

Tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros	
Tasa activa de interés en el pago de cuotas de créditos	
Rapidez en los trámites	
Atención que le brindan los empleados de la institución	
Confianza institucional	
Cobertura de las agencias	
Políticas de crédito	
Otros...	

8.- ¿Por qué medio publicitario o de promoción usted tuvo conocimientos de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano?.

Radio	
TV	
Prensa	
Visita personalizada.	
Internet	
Eventos sociales-culturales	
Recomendación de parientes	
Otros... Especifique	

9.- ¿Cómo le agradecería a usted que la publicidad informativa y promoción de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano llegará al cliente externo. ?

TV	
Radio Local.	
Prensa	
Visita personalizada.	
Internet	
Otros..... Especifique	

10.- ¿Qué medio de comunicación local usted utiliza con más frecuencia y en qué horario?

11.- ¿Qué cambios sugiere usted para mejorar la publicidad y promoción de la institución?

--

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 03: ENCUESTA DE PREFERENCIA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "RIOBAMBA" LTDA.

Agencia Guano

Encuesta de Preferencias

Datos del encuestado:

Edad: **Sexo:** M F **Nivel de Educación:** Prim. Sec. Sup. Nin.

Estado Civil: **Actividad Económica:** **Nº de Hijos:**

Objetivo:

Realizar un estudio para identificar las preferencias de los no asociados ante los productos y servicios financieros que ofertan las instituciones financieras en el Cantón Guano y si la publicidad, promoción aplicada por la COAC Riobamba cumplen las expectativas del cliente externo, para de esta manera ofrecer un mejor servicio.

Instrucciones.

- Para cada uno de los ítems que aparecen a continuación, marque solo una casilla.
- Responda de la manera más sincera y objetiva.

1.- ¿Ha escuchado usted de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

(PREGUNTA FILTRO)

Si	
No	

2.- ¿Por qué medio publicitario o de promoción usted tuvo conocimientos de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano?

Radio	
TV	
Prensa	
Visita personalizada.	
Internet	
Eventos sociales-culturales	
Recomendación de parientes	
Otros... Especifique	

3.- ¿En qué Instituciones Financieras local usted tiene cuentas y qué servicio utiliza con frecuencia?

Banco Pichincha	
Banco Fomento	
Otras...	

Cuenta Corriente	
Cuenta de Ahorro	
Créditos	
Inversiones a Plazo Fijo	
Servicios Complementarios	

4.- ¿Para qué fines usted utiliza los servicios financieros de estas entidades. ?

Crédito de Consumo	
Microcrédito	
Crédito Vivienda	
Ahorro para el Futuro	
Otros...	

5.- ¿Cómo calificaría usted a la atención que recibe del personal que laboran en esa Institución Financiera?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	

6.- ¿Qué aspectos considera usted al momento de asociarse a una Institución Financiera. ?

Tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros	
Tasa activa de interés en el pago de cuotas de créditos	
Rapidez en los trámites	
Atención que le brindan los empleados de la institución	
Confianza institucional	
Cobertura de las agencias	
Políticas de crédito	
Otros... Especifique	

7.- ¿Cómo le agradecería a usted que le llegara publicidad informativa y promoción de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano?

TV	
Radio Local.	
Prensa	
Visita personalizada.	
Internet	
Otros... Especifique	

8.- ¿Qué medio de comunicación local usted utiliza con más frecuencia y en qué horario?

9.- ¿Qué cambios usted sugiere realizar para mejorar la publicidad y promoción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba" Ltda.?

--

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 04: TEST DE DESEMPEÑO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA
AGENCIA GUANO



EVALUACIÓN DE PERSONAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL
EVALUADO: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

- Escoja el criterio de evaluación según la escala señalada**
- 1.- **Inaceptable:** No alcanza el grado requerido, no permite atender las demandas de los usuarios
 - 2.- **Deficiente:** Se aproxima al grado requerido, obtiene resultados al mínimo aceptable
 - 3.- **Satisfactorio:** Cubre el grado requerido, mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad
 - 4.- **Muy Bueno:** Cumple los objetivos y metas programadas
 - 5.- **Excelente:** Supera el grado requerido y metas programadas

FACTORES DE RENDIMIENTO	NIVELES				
	1	2	3	4	5
DESCRIPCIÓN DE NIVELES					
1.PROGRAMACIÓN					
Programa con claridad su trabajo para la ejecución de actividades rutinarias y predecibles					
Establece prioridades para concentrarse en las actividades de mayor impacto					
Es capaz de establecer un orden apropiado para la ejecución de sus actividades					
Realiza seguimiento a programas y proyectos					
Cumple con los cronogramas de trabajo establecidos para el desarrollo de sus actividades					
2. INTERACTÚA CON OTROS					
Respeta el punto de vista de los miembros del equipo					
Es capaz de acordar un objetivo común con los miembros del equipo					
Colabora en la construcción de relaciones positivas entre los miembros del equipo					
Promueve la confianza y las relaciones interpersonales efectivas con el equipo					
Se comunica frecuentemente para integrar el esfuerzo de los miembros del equipo					
Demuestra disposición para participar como miembro totalmente integrado del equipo					
3. SE ANTICIPA A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE					
Se preocupa por entender las necesidades y expectativas de los clientes y dar solución a sus problemas					
Establece vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos					
Proporciona información con antelación sobre cualquier tipo de cambio posible					
Hace seguimiento para asegurar la satisfacción de los clientes					

Proporciona proyectos concretos de servicio para satisfacer requerimientos de sus clientes internos y externos					
4. CREATIVIDAD Y CAPACIDAD DE EJECUCIÓN					
Aporta con ideas para la ejecución de las actividades					
Conoce y aplica la base legal, normas y procedimientos internos					
Busca y comparte mejores prácticas y procedimientos de trabajo					
Se mantiene actualizado de modo permanente					
Demuestra espíritu investigativo y una permanente actitud de aprendizaje					
Maneja herramientas informáticas de última generación para la gestión de su área					
5. PENSAMIENTO CONCEPTUAL					
Interpreta concepto análogos para formular propuestas de solución de problemas					
Identifica y analiza las variables involucradas en un tema					
Conoce y aplica teorías relacionadas con su trabajo					
Define con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo					
Identifica aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos					
6. RETROALIMENTA					
Establece claramente que es lo que se quiere y espera de otros					
Demuestra capacidad de lograr acuerdos interdepartamentales o interinstitucionales					
Valora y respeta opiniones de otros, las recoge y utiliza como parte del proceso de retroalimentación					
Utiliza hechos y argumentos sólidos para convencer y persuadir					
7. SE COMPROMETE CON EL CAMBIO					
Adopta una posición positiva ante los cambios					
Busca alternativas novedosas para alcanzar cambios					
Visualiza los cambios y mejoras que se requieren para el logro de los objetivos					
8. HABITOS DE TRABAJO					
Es puntual y disciplinado					
Es ordenado					
Cumple las normas institucionales e instrucciones de sus superiores					
Mantiene en el mínimo posible tareas pendientes					
Establece prioridades y usa eficazmente el tiempo					

RANGOS				
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
39 -70	71 - 102	103 - 134	135 - 166	167 - 195

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA



AGENCIA GUANO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EVALUADO: YOLANDA COLCHA
PUESTO: OFICIAL DE CRÉDITO
FECHA: 15 OCT-2013

Escoja los niveles de evaluación según los siguientes criterios:
1.- Inaceptable: No alcanza el grado requerido, no permite atender las demandas de los usuarios
2.- Deficiente: Se aproxima al grado requerido, obtiene resultados al mínimo aceptable
3.- Satisfactorio: Cubre el grado requerido, mantiene un nivel aceptable de productividad
4.- Muy Bueno: Cumple los objetivos programados
5.- Excelente: Supera el grado requerido y metas programadas

FACTORES DE RENDIMIENTO	NIVELES				
	1	2	3	4	5
DESCRIPCIÓN DE NIVELES					
1.PRODUCTIVIDAD					
Cumple con precisión disposiciones para el desarrollo de sus labores					X
Cumple cronogramas de trabajo y horarios establecidos			X		
Busca ideas y realiza seguimiento a programas y proyectos					X
Optimiza el uso de recursos para lograr mejores resultados					X
Aplica con precisión métodos de trabajo				X	
Se esfuerza permanentemente por dar más allá de lo que se exige				X	
2. INTERACTÚA CON OTROS					
Coopera con los demás cuando lo solicitan					X
Muestra entusiasmo por colaborar con otros					X
Retroalimenta respecto de los resultados obtenidos					X
Se muestra cooperativo y solidario					X
Escucha con interés					X
Colabora en la construcción de relaciones positivas				X	
Demuestra disposición para participar como miembro totalmente integrado del equipo					X
3. SATISFACE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE					
Se preocupa por entender las necesidades y expectativas de los clientes y dar solución a sus problemas					X
Atiende requerimientos de sus clientes en forma puntual					X
Escucha sugerencias de sus superiores en forma positiva				X	
Hace seguimiento para asegurar la satisfacción de los clientes					X
Busca mecanismos para asegurar la satisfacción del cliente					X
4. CONOCIMIENTO TÉCNICO					

Demuestra conocimiento para la ejecución de las actividades asignadas					X
Aplica conocimientos técnicos en actividades rutinarias y predecibles					X
Busca y comparte mejores prácticas y procedimientos de trabajo				X	
Demuestra espíritu investigativo y una permanente actitud de aprendizaje				X	
Prioriza la ejecución de su trabajo según el grado de importancia para el proceso					X
5.PENSAMIENTO ANALÍTICO					
Identifica problemas en tareas o actividades en su mayoría complejas				X	
Analiza diferentes variables involucradas en el proceso a su cargo				X	
Establece alternativas de solución a problemas en la implementación de procedimientos establecidos			X		
6. TOMA DECISIONES EN SUS ACTIVIDADES					
Reconoce información para tomar decisiones en la ejecución de sus actividades				X	
Realiza un análisis lógico necesario para llegar a conclusiones pertinentes				X	
Sintetiza problemas complejos para facilitar la toma de decisiones				X	
7. ENFRENTA EL CAMBIO					
Acepta cambios en el desarrollo de sus actividades				X	
Busca alternativas novedosas para realizar su trabajo				X	
Visualiza los cambios y mejoras que se requieren para el logro de su trabajo				X	
8. HÁBITOS DE TRABAJO					
Es puntual y disciplinado				X	
Es ordenado					X
Cumple las normas institucionales e instrucciones establecidas				X	
Mantiene en el mínimo posible tareas pendientes					X
Establece prioridades y usa eficazmente el tiempo					X
TOTAL	0	0	6	6	9
Excelente			165		

ANEXO 05: ENTREVISTA

Dirigida a: Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltd. Agencia Guano.

Objetivo: Identificar y analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltd. Agencia Guano y cuáles son las expectativas del año 2013 al 2018 respecto a la captación de recursos económicos, colocación en cartera de crédito y aperturas de nuevos socios.

Cuestionario

1. Dentro de la planificación operativa del año 2013, de qué manera se ha considerado las metas en colocación de cartera de crédito, nuevas cuentas para aperturar y captación de recursos económicos.
2. ¿En qué medida se cumplen los objetivos?
3. ¿Cómo se proyecta la cooperativa dentro de 5 años?
4. ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee la institución?
5. ¿Qué debilidades o puntos a mejorar posee la institución?
6. ¿En la actualidad que políticas de gobierno afecta a la institución?
7. ¿Qué aspectos considera Ud. para seleccionar a sus proveedores?
8. ¿Cuál considera la principal competencia de la cooperativa en el Cantón Guano?
9. ¿Cada qué tiempo realiza la capacitación al personal?
10. ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba” Ltda. Agencia Guano actualmente con una planificación estratégica estructurada al año 2018?
11. ¿Cree usted que un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba” Ltda. Agencia Guano mejorará la competitividad de la institución?.

ANEXO 06: NIVEL DE CONFIANZA

Nivel de confianza	50%	68,27%	80%	90%	95,%	95,45%	96%	98%	99%	99,73%
Coeficiente	0,6745	1,00	1,28	1,645	1,96	2,00	2,05	2,33	2,58	3,00