



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO DE TOACASO”.**

Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial.

AUTORA:

Chacón Chacón Maricela Enriqueta

Directora.

Mgs. Ing. Ibett Mariela Jácome Lara

Latacunga – Ecuador

2013

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación, **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO DE TOACASO”**, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

La Autora.

Chacón Chacón Maricela Enriqueta

CI. 0503257339

AVAL DE LA DIRECTORA DE TESIS

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO DE TOACASO”, de Chacón Chacón Maricela Enriqueta, postulante de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requisitos metodológicos y aportes científicos – técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas que la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, marzo del 2013

Mgs. Ing. Ibett Mariela Jácome Lara

DIRECTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto la postulante: **CHACÓN CHACÓN MARICELA ENRIQUETA** con el título de tesis: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO DE TOACASO”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometida al acto de defensa de tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, mayo del 2013

Lic. Libia Almeida
PRESIDENTA

Dra. Cecilia Chancusig.
MIEMBRO

Ing. Rosario Cifuentes.
OPOSITORA

AGRADECIMIENTO

Al creador de todas las cosas, él que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, agradezco primeramente a **Dios**.

De manera especial expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme sus puertas, y a los docentes universitarios por haberme socializado su conocimiento, con infinita gratitud a la Mgs. Ing, Ibett Jácome, directora de tesis por guiar el presente trabajo y brindarme su tiempo y conocimiento.

Maricela Enriqueta

DEDICATORIA

A mí esposo que ha sido el impulso durante mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable.

A mis amados hijos Matías y Misahid, para quienes ningún sacrificio es suficiente, que con su luz han iluminado mi vida y hacen mi camino más claro.

A mis padres que con su amor y enseñanza han sembrado las virtudes que se necesitan para vivir con anhelo y felicidad.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional, gracias de todo corazón a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este trabajo.

Maricela Enriqueta

ÍNDICE GENERAL

Portada:	i	
Autoría	ii	
Aval de la directora de tesis	iii	
Aprobación	iv	
Agradecimiento.....	v	
Dedicatoria.....	vi	
Índice general.....	vii	
Índice de gráficos	xii	
Índice de cuadros	xiii	
Aval de traducción	xvi	
Introducción.....	1	
CAPÍTULO I.....		3
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	3	
1.1. Antecedentes.	3	
1.2. Marco teórico	5	
1.2.1 Administración.....	5	
1.2.1.1. <i>Objetivos de la administración.</i>	9	
1.2.1.2. <i>El papel del administrador</i>	10	
1.2.1.3. <i>Campo de aplicación.</i>	11	
1.2.1.4 <i>Funciones o áreas funcionales de las organizaciones:</i>	11	
1.2.1.5 <i>Los once mandamientos para la administración del siglo XXI (Matthew Kiernan).</i>	12	
1.2.2. Proceso Administrativo	14	
1.2.3. Gestión Administrativa.	15	
1.2.3.1. <i>Concepto de Gestión.</i>	15	

1.2.4.	Planificación Estratégica.	18
1.2.4.1.	<i>Beneficios del Plan Estratégico.</i>	21
1.2.4.2.	<i>Etapas de un Plan Estratégico.</i>	22
1.2.4.3.	<i>Definición de la Misión.</i>	22
1.2.4.4.	<i>Definición de Visión.</i>	24
1.2.4.5.	Los valores empresariales.	25
1.2.4.6.	<i>Los objetivos empresariales.</i>	25
1.2.4.7.	<i>El análisis externo.</i>	26
1.2.4.8.	<i>El Análisis Interno.</i>	27
1.2.4.9.	<i>Determinación de Objetivos Estratégicos.</i>	27
1.2.4.10.	<i>Matriz de análisis FODA.</i>	28
1.2.4.11.	<i>La orientación estratégica.</i>	29
1.2.4.12.	<i>Determinación de Metas y Proyectos</i>	30
1.2.4.13.	<i>Limitaciones y Recomendaciones</i>	32
1.2.5.	Plan Estratégico.....	33
CAPÍTULO II		42
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO DE TOACASO.....		42
2.1.	Identificación de la empresa.	42
2.1.1.	Razón social.	42
2.1.1.1.	<i>Misión.</i>	42
2.1.1.2.	<i>Visión.</i>	42
2.1.1.3.	<i>Valores Corporativos.</i>	43
2.1.2.	Actividad.....	43
2.1.3.	Reseña histórica.	43
2.1.4.	Estructura organizacional	44
2.1.5.	Descripción del servicio.	44

2.1.6.	Área de mercado – cobertura.....	46
2.1.7.	Portafolio de clientes.....	46
2.1.8.	Proveedores.....	46
2.2.	Análisis interno.....	46
2.2.1.	Categorización análisis interno.....	46
2.3.	Análisis externo.....	52
2.3.1.	Macroambiente.....	52
2.3.2.	Categorización.....	52
2.3.2. 1.	Factor Demográfico.....	52
2.3.2. 2.	Factor Económico.....	53
•	La Inflación.....	54
•	Tasa de Interés Activa y Pasiva.....	55
•	El Producto Interno Bruto.....	56
2.3.2.3.	<i>Factor Social - Cultural</i>	57
2.3.2. 4.	<i>Factor Político - Legal</i>	60
2.3.3.	Microambiente.....	61
2.3.4.	Categorización.....	61
2.3.4. 1.	<i>Factor Clientes</i>	61
2.3.4. 2.	Factor Competencia.....	62
2.3.4. 3.	<i>Factor Proveedores</i>	64
2.3.4. 4.	<i>Factor Tecnológico</i>	65
2.4.	Matriz de cruce de análisis foda.....	68
2.5.	Investigación de mercado.....	69
2.5.1.	Problema.....	69
2.5.1.1.	<i>Formulación del problema</i>	70
2.5.1.2.	Objetivo General.....	70

2.5.1.3. <i>Objetivos específicos:</i>	70
2.5.2. Fuentes de información.	71
2.5.3. Diseño metodológico.....	71
2.5.4. Tipo de investigación.	71
2.5.5. Métodos teóricos.	71
2.5.6. Población – universo	72
2.5.7. Muestra.	73
2.5.8. Técnicas.	73
2.5.9. Instrumentos.....	73
2.5.10. Análisis y tabulación.	73
2.5.11. Informe.....	73
2.6. Análisis e interpretación de resultados.	74
2.6.1. Análisis de encuesta aplicada a los/as clientes de la CAC.	74
PREGUNTA N° 1	74
PREGUNTA N° 7.....	82
2.6.2. Análisis de información y datos de la entrevista aplicada a Directivos y empleados de la CAC.....	83
PREGUNTA N° 1	83
PREGUNTA N° 7.....	89
Conclusiones:	90
Recomendaciones:.....	91
CAPÍTULO III	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	92
3.1. Objetivo general	93
3.1.1. Objetivos específicos:	93
3.2. Justificación	93
3.3. Descripción de la propuesta.....	94

3.3.1.	Plan estratégico.	94
3.3.2.	Direccionamiento estratégico	95
▪	Misión.	95
▪	Visión.	95
3.3.3.	Objetivos estratégicos	95
▪	Principios	96
▪	Valores.	97
3.3.4.	Productos y servicios.	98
3.3.5.	Socios y clientes.	99
3.3.6.	Mapa de procesos.	100
3.3.7.	Planeamiento estratégico	101
3.3.7.1.	<i>Objetivos comerciales.</i>	101
3.3.7.2.	<i>Estrategias de comercialización:</i>	101
3.3.7.3.	<i>Servicio de calidad.</i>	102
3.3.7.4.	<i>Satisfacción del cliente.</i>	103
3.4.	Matrices de estrategias.	104
3.4.1.	Plan de acción de la Cooperativa de ahorro y crédito San Antonio de Toacaso	108
	Conclusiones	109
	Recomendaciones	111
	Bibliografía	113
	ANEXOS	
	Anexo N° 1	
	Anexo N° 2	
	Anexo N° 3	
	Anexo N° 4	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CUADRO N° 1	Visión Estratégica	7
CUADRO N° 2	Diagrama de gestión.....	16

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	Categorización	46
CUADRO N° 2	Análisis Interno Factor Empresa	47
CUADRO N° 3	Análisis Interno Talento Humano	48
CUADRO N° 4	Análisis Interno Marketing	49
CUADRO N° 5	Matriz de microambiente	51
CUADRO N° 6	Categorización	52
CUADRO N° 7	Análisis Externo Factor Demográfico	52
CUADRO N° 8	Análisis Externo Factor Económico	53
CUADRO N° 9	Análisis Externo Factor Socio Cultural	57
CUADRO N° 10	Análisis Externo Factor Político Legal	60
CUADRO N° 11	Categorización	61
CUADRO N° 12	Análisis Interno Factor Clientes	61
CUADRO N° 13	Lista Socias Fundadoras	62
CUADRO N° 14	Análisis Interno Factor Competencia	62
CUADRO N° 15	Fortalezas de la competencia	63
CUADRO N° 16	Análisis Interno Factor Proveedores	64
CUADRO N° 17	Lista de proveedores	65
CUADRO N° 18	Análisis Externo Factor Tecnológico	65
CUADRO N° 19	Matriz macroambiente	67
CUADRO N° 20	Matriz de cruce de análisis FODA.....	68
CUADRO N° 21	Matriz de cruce y elaboración de estrategias	69
CUADRO N° 22	Unidades a observar	72
CUADRO N° 23	Iniciativas y estrategias.....	105



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

ESPECIALIZACIÓN INGENIERÍA COMERCIAL

Autora: Maricela E. Chacón CH.

RESUMEN

Todas las empresas deben tener un plan estratégico, grande o pequeño, las ONG e incluso cada persona debe contar con ella como este plan define la dirección en la que se pretende alcanzar, ya que este instrumento para determinar con claridad y de la misión técnica y visión de la empresa. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio de Toacaso” es una herramienta que permite a la administración gerencia la captura objetivamente la dirección a seguir, lo mismo que siendo generalizada en todas las sinergias generadas personal el logro de los objetivos, el conocimiento del producto y el compromiso con las metas y los objetivos que persigue. Al abordarla planificación de proyectos de capital financiero que opera en el campo de vital importancia, como es la administración del dinero, de un modo u otro los depositantes, clientes externos confiar la gestión de la organización y que es responsable de entregarla seguridad, la utilidad y el servicio que satisfacer las necesidades de consumo o de inversión. Para ello, este estudio del conocimiento real de la institución en el marco financiero, estableciendo claramente el uso de matrices de análisis y diagnósticos internos (MADI), y el análisis externo de diagnóstico(MADE) y finalmente la Matriz FODA. A continuación, formular estrategias, a partir de establecer metas, objetivos finales, para llegar a esa visión final, siempre tomando el controla través de indicadores, por el nivel ejecutivo o gerente para ver si se reduce el nivel de cartera vencida, lo que es de su competencia, los clientes potenciales, aumentar la socios, proveedores, cómo el mercado en general, la industria, el medio ambiente, etc. Este canal mediante una gestión adecuada y eficiente y la inversión y la comunicación activa entre la dirección y los subordinados.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

ESPECIALIZACIÓN INGENIERÍA COMERCIAL

Autora: Maricela E. Chacón CH.

ABSTRACT

All companies should have a strategic plan, along or short time, NGOs and even each person should count on it, this plan defines the direction in which it is intended to reach, this instrument lends to determine of a clear and technical form, the company's mission and vision. From this perspective, the strategic planning in the Savings and Credit Cooperative of San Antonio from Toacaso is a tool that allows the management administration to carry out of a objectively form the direction to remain, same to be widespread generates synergies with all the personnel to achieve the objectives; as product of knowledge and commitment with the objectives and goals it pursues. By addressing planning, a financial operating in the field of vital importance is projected, as it is managing money, resources that the depositors, external clients which of one or another way are trusting on the management of the organization and that it has the responsibility to deliver safety, profit and service that satisfy the consumption or investment needs. To it, this study comes from the actual knowledge of the institution in the financial framework by establishing clearly the uses of matrices of analysis and internal diagnostics (MADI), and external diagnostic analysis (MADE) and finally the FODA Matrix. Then, formulate strategies, starting to set goals, the end goals, to reach that final vision, always taking control through indicators, by the executive or manager level, to see if the level of nonperforming loans has been reduced, what is its competition, potential customers, increase partners, suppliers, how is the market in general, the industry, the environment, etc. All of that, making use of the appropriate channel, efficient management and investment and active communication between management and subordinates.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

ESPECIALIZACIÓN INGENIERÍA COMERCIAL

AVAL DE TRADUCCION

En calidad de Docente del Centro Cultura de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Lic. Msc. JACKELINE HERRERA con cédula de ciudadanía No. 0502277031, CERTIFICO que he realizado la respectiva revisión del ABSTRACT.

TEMA: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO DE TOACASO”, a cargo de la asesora, Ing. Msc. Ibett Jácome, cuya autora es: Chacón Chacón Maricela Enriqueta.

Latacunga, 11 de marzo del 2013

Lic. Msc. JACKELINE HERRERA
DOCENTE C.C.I. U.T.C

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene relevancia en el campo financiero, asociativo y privado, por cuanto es un estudio que posibilita establecer la realidad en que viene operando la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. A la misma que se le realiza un análisis interno y externo que hace posible determinar sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades a las que puede allanarse para poder corregir procesos y mejorar la gestión administrativa y operativa.

De igual manera, fundamentada en el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y datos se destaca la necesidad de implementar estrategias que permitan la recuperación financiera de la institución, se transparente la gestión y se dinamice la labor de los empleados que trabajan en la entidad.

Para ello, este trabajo investigativo está dividido en tres capítulos:

El Capítulo I contiene la Fundamentación Teórica del estudio a través de establecer los antecedentes investigativos, el Marco teórico que comprende lo que es: Administración, Proceso administrativo, Gestión administrativa, Planificación estratégica, Matriz de análisis FODA, Plan estratégico que abarca el aspecto teórico conceptual del estudio.

El Capítulo II está conformado por el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso, mediante el Análisis Interno y Externo, la Investigación de mercado el Diseño metodológico, Análisis e interpretación de resultados y Conclusiones de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y datos.

El Capítulo III está compuesto por el Direccionamiento Estratégico que se propone a la institución para tener una recuperación y poder posicionarse en el

mercado, a través de los antecedentes de la propuesta, la Justificación, el Objetivo general de la propuesta, la descripción de la propuesta que comprende: el Plan estratégico, las Matrices de estrategias el Plan de acción de la cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso y las conclusiones y recomendaciones, se termina con la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes.

El plan estratégico es un programa operativo, de actuación que contiene los objetivos y políticas que se pretende alcanzar, además del cómo nos proponemos lograrlo. Se lo plasma en un documento de consenso que contiene las decisiones macro que van a orientar la gestión empresarial.

Esto implica que se debe trazar un mapa de la organización, un tablero de control administrativo, etc. que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión a través de operatizar los proyectos en acciones: tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados.

Desde el contexto empresarial, un plan estratégico fomenta la vinculación entre los órganos de decisión o administrativos y los distintos grupos de trabajo. Busca comprometer a todos mediante la participación y valoración de las situaciones y del personal en pro de mejorar, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

También es un instrumento que coadyuva en aclarar ideas o propuestas futuras como organización y sobre todo racionaliza el tiempo en cuanto a cumplir metas previamente establecidas y debidamente contempladas en un cronograma de

trabajo. Por todo ello, un plan estratégico es un instrumento netamente técnico que permite a la Gerencia o Administración de las empresas contar con una guía que direcciona la gestión y acción empresarial en pro de articular, en un contexto de compromiso y de la forma de cómo se deben cumplir los procesos y el tiempo en que se deben cumplirlos, bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y economía.

Por tanto, desde esta perspectiva fue necesario para el presente estudio, revisar e investigar si la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso cuenta o tiene un plan estratégico que esté plenamente actualizado y que permita cumplir con las expectativas de la misma.

Es así que, luego de revisar la documentación y archivos bibliográficos en las diferentes universidades se destacan investigaciones realizadas sobre la elaboración de planes estratégicos, como: el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mano Amiga”, período 2009 – 2013, cuyo propósito es lograr un cambio exitoso, a través de establecer objetivos claros y alcanzables, estrategias proactivas, capacidad de recursos humanos, económicos y tecnológicos. Cuya conclusión establece la necesidad de: “Mejoramiento del producto de microcrédito ya que esto permitirá a la cooperativa mejorar la posición competitiva de la cooperativa en el mercado con los productos y servicio que posee, llegando a los clientes con mayor número de vendedores, incrementando los gastos en publicidad ofreciendo productos con amplias promociones o aumentando los esfuerzos por difundir información favorable sobre la empresa”.

Otro trabajo corresponde a: “Elaboración de un plan estratégico de marketing para la cooperativa de ahorro y crédito Éxito Ltda.”, realizado por Gissela Mercedes Chacón Torres, que busca incrementar la competitividad y posicionarse en el mercado financiero de la región. Del estudio realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Éxito Ltda. “Se determina que ésta aún se halla en el ciclo de vida de introducción, por lo que la aplicación de estrategias de marketing activaría su

crecimiento en el mercado local” esto se debe a: “La falta de promoción y publicidad a provocado que la imagen de la cooperativa sea poco difundida, limitado su participación en el mercado por lo que su nivel de posicionamiento resulta reducido en el sector de referencia”.

Además, se determina que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso, no tiene antecedente alguno sobre la temática planteada. Por lo tanto, este trabajo de investigación constituye una propuesta alternativa nueva e innovadora para la Cooperativa por lo que se considera factible e importante la realización de la misma. Para ello, se analizan y toman en cuenta fuentes primarias: documentación que reposa en la empresa y Fuentes Secundarias: ediciones y textos bibliográficos y editados que tienen referencia con el tema y que sirven como referente teórico para el presente trabajo investigativo.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1 Administración.

“La Administración, también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

Su importancia radica en que: La visión empresarial permite diseñar el futuro en base a decisiones de hoy y seleccionar en forma coherente las alternativas más convenientes y propicias para el éxito productivo a alcanzar.

En cambio la estrategia empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir un derrotero a la empresa. Es como un gran paraguas bajo el cual se establecen todas las acciones, tácticas y operativas de aquella. Es el marco de referencia que

delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar las actividades y los propósitos de las diversas áreas de la empresa, y del personal en particular, al señalarle los alcances, las limitaciones y las prioridades del quehacer empresarial y su incidencia en las actividades de cada uno.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

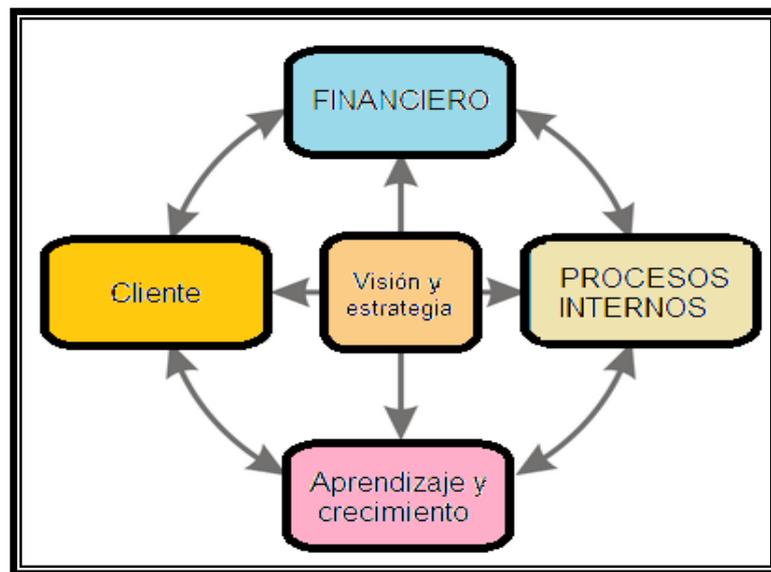
MINTZBERG, H. in George C. (1998). Describe a la visión y estrategias empresariales bajo los siguientes aspectos:

- **“Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión del N° 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.
- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Procesos de negocio, Cursograma que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización”.(Pág. 23-25)

GRÁFICO N° 1

Visión Estratégica.



Fuente: www.wikipedia.org/wiki/Archivo:BSC.png:

Elaborado por: Maricela Chacón

La tesista argumenta que la administración consiste en seguir un sinnúmero de pasos como el de planificar, organizar, dirigir y controlar con el fin de que las organizaciones cumplan a cabalidad sus objetivos y vayan midiendo así su crecimiento en el ámbito económico, político, social y cultural.

Para **CHIAVENATO** Idalberto (2004) en la obra: “Introducción a la teoría general de la Administración”, expresa que: “Etimológicamente, la palabra Administración deriva del Latín AD MINISTRARE, donde Ad significa al y MINISTRARE significa servicio de; de lo cual se deduce la idea de estar al servicio de algo o alguien. Por ejemplo: el estar al servicio de la sociedad, haciéndola más productiva (eficiencia), para el cumplimiento de sus objetivos (eficacia)”. (Pág. 3)

Manifiesta que en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como: proceso, recursos, logro de objetivos, eficiencia, eficacia, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.

Por tanto, según **CHIAVENATO** Idalberto (2004), la administración es: “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (Pág. 11)

En cambio, para **DÍEZ** de Castro, **GARCÍA** del Junco, **MARTÍN** Jiménez y **PERIÁÑEZ** Cristóbal, en la obra “Administración y Dirección”, administración es: “El conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”. (Pág. 4)

Estableciéndose de ello que la administración comprende: el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Es decir, la administración implica realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

- **Planificación:** Que consiste básicamente en decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

- **Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- **Control:** Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
- **Uso de recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
- **Actividades de trabajo:** Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
- **Logro de objetivos o metas de la organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
- **Eficiencia y eficacia:** En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

La tesista expone que administrar implica lograr los objetivos o metas establecidos y para ello se debe decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la utilización de la menor cantidad de recursos posible.

1.2.1.1. Objetivos de la administración.

Según Juan Pablo Amador (jamador@multivisionhn.net): “Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente”.

Por lo tanto se establece que para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, mismo que debe tener un significado y valor, lo que da un propósito al esfuerzo.

Todo objetivo en el campo de la administración implica cuatro elementos que son:

- Meta.
- Campo de acción.
- Definición de la Acción.
- Orientación.

1.2.1.2. El papel del administrador

La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Razón lo por lo que:

- Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa.
- Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa.

De ello se establece que, un administrador debe conocer cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planificación y el control de producción, etc. Estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada. Todo ello derivado de una eficiente planificación estratégica, en la cual estén las estrategias estructuradas de una manera que tenga una visión de efectividad y optimice la gestión.

1.2.1.3. Campo de aplicación.

Un profesional de la administración tiene un vasto campo, en el contexto empresarial para ocupar una plaza o empleo, en el cual ponga en práctica su liderazgo y competencias, como:

- Organizar los recursos materiales y humanos.
- Detectar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de las personas.
- Ayudar a las personas a hacer mejor las cosas y a ser más efectivo en su trabajo.
- Desempeñarse de manera efectiva y eficiente en el campo de trabajo del administrador, como: organizaciones humanas, públicas y privadas, despachos de asesoría y servicios, como emprendedor independiente.

1.2.1.4 Funciones o áreas funcionales de las organizaciones:

Desde la perspectiva de la administración, las áreas funcionales en las cuáles se dividen una organización son:

- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección de operaciones o Administración de la producción.
- Dirección estratégica.
- Dirección de Mercadotecnia.
- Dirección Financiera.
- Administración de las tecnologías de la información.

Por lo tanto, el campo en que opera la administración es amplio y lo más importante, está supeditado a la exigencia de contar con profesionales que estén plenamente preparados, capacitados y sobre todo, sus competencias tengan un elevado dominio, destrezas, sentido humano y liderazgo. Ya que el objetivo principal de una organización o empresa es que el administrador logre obtener utilidades (económicas), proporcionar buenos productos o servicios, mantener a la

empresa a la cabeza de los competidores, crear bienestar para los empleados, ser eficiente, y sobre todo, lograr progreso.

La tesista refleja que el objetivo de la administración es alcanzar de manera eficiente y eficaz una serie de objetivos planteados o simplemente conseguir lo que se ha propuesto.

1.2.1.5 Los once mandamientos para la administración del siglo XXI (Matthew Kiernan)

Según este autor, la tendencia de los negocios para el tercer milenio es la valoración del capital intelectual.

Establece que, si los gerentes se prepararan para administrar y potenciar el capital intelectual, al menos, de la misma manera como se preparan para administrar las finanzas o la producción de sus firmas; entonces, las compañías que administran estarán mejor situadas y las personas que hacen parte de ellas se comprometerán para ser los mejores.

Los 11 mandamientos de Kiernan hacen referencia a la potenciación del capital intelectual, a continuación hacemos referencia a ellos:

- **No juegues de acuerdo con las reglas de competencia dominantes de tu empresa:** Inventa las tuyas y haz que otros sigan tus pasos.
- **¡Innovar o Morir!:** Implica desarrollar estrategias y mecanismos conscientes para promover innovaciones, realiza ejercicios de creatividad en toda la empresa.
- **Vuelve a examinar tu empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego impúlsalos lo más que puedas:** Quieres ser parte de una empresa excepcional, fíjate en todos tus colaboradores y en todos los procesos, seguro hallarás potencial de valor que podrás aprovechar y apalancar.

- **Desarrolla la inclinación por la velocidad y la acción de tu empresa:** El análisis y la reflexión son muy buenas, pero no llegarás a ningún lado sin llevar los planes a la práctica, más vale que seas rápido antes que otros se te adelanten. Mejor dicho, no camines, corre y si puedes cómprate una moto por qué tu competencia se mueve más rápido de lo que imaginas.
- **Debes ser proactivo y experimental:** tienes una iniciativa en mente pero no sabes cómo decirlo en la junta directiva por miedo al rechazo. Inténtalo y si dan vía a tu idea llévala a cabo, la prueba y el error valen.
- **Rompe barreras:** Las compañías "virtuales" del siglo XXI están desmantelando las barreras internas que con tanta frecuencia separan gente, departamentos y disciplinas. Sal de lo convencional, empodera a tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, cambia horarios, formas de compensación y de capacitación, etc.
- **Emplea toda tu gente y todas sus capacidades, todo el tiempo:** A través del empoderamiento de tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, si tú los contrataste es porque son los mejores cree en ellos.
- **Globaliza tanto tu perspectiva como las bases de tu conocimiento:** Los mercados de mayor crecimiento en el mundo no sólo están fuera de Estados Unidos, también están fuera de los países de la OECD. Conviértete en un dirigente global, sí así como suena, las economías emergentes tienen crecimientos muy rápidos que puedes aprovechar.
- **Admite que la revolución eco-industrial está sobre nosotros:** Los resultados financieros no son lo único que cuenta, debes pensar en tus hijos y nietos, los lazos entre economía y medio ambiente son más estrechos día a día.
- **Has del aprendizaje organizacional una religión de tu empresa:** Si el aprendizaje lo conviertes en oportunidades, nuevos productos, servicios y tecnologías antes que tu competencia, serás líder.

Por lo tanto, acota que el Administrador debe desarrollar herramientas estratégicas para medir su desempeño; ya que no basta con mediciones estáticas de las finanzas o el desempeño de mercados, debe saber de manera técnica detectar los

factores dinámicos que afectan la producción, las finanzas, el mercado y en general, el entorno de la empresa. Para ello debe valerse de herramientas técnicas como el estudio de mercado, aplicación de instrumentos de control y seguimiento etc.

1.2.2. Proceso Administrativo

La Administración es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros. Consiste en el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral. Siendo las fases del proceso administrativo cuatro:

1) Planeación.

- ¿Cuáles son las metas de la organización a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son las mejores para lograr los objetivos establecidos?
- ¿Qué objetivos se deben formular a corto plazo?
- ¿Quiénes deben formular la planeación?

2) Organización.

- ¿Qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse?
- ¿Cómo debe diseñarse las tareas y los puestos?
- ¿Quiénes son las personas idóneas para ocuparlos?
- ¿Qué métodos y procedimientos deben ser utilizados?
- ¿Cuál es el diseño del trabajo?

3) Dirección.

- ¿Cómo dirigir el talento de las personas?
- ¿Qué estilo de conducción es el adecuado?
- ¿Qué nivel de autoridad o responsabilidad asigna a cada persona?
- ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio?
- ¿Cómo solucionar los problemas y los conflictos?

- ¿Cómo se deben tomar las decisiones?

4) **Control.**

- ¿Qué actividades necesitan ser controladas?
- ¿Qué criterios deben aplicarse para determinar los resultados?
- ¿Qué medios de control deben utilizarse para controlar?
- ¿Qué herramientas o técnicas se pueden utilizar para, medir el desempeño?
- ¿Qué actividad es relevantes deben controlarse?

La tesista argumenta que la administración, es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, pues a través de ella se prevén las contingencias y cambios a futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Además que de ella depende la coordinación de los recursos para lograr la máxima productividad.

1.2.3. Gestión Administrativa.

1.2.3.1. Concepto de Gestión.

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado, señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

El término Gestión proviene del latín Gestio = ONIS: conjunto de acciones y medios que se emplean para conseguir alguna cosa o resolver algún asunto acción y efecto de administrar o dirigir algún asunto; resultados positivos en cuanto a su funcionamiento y rentabilidad.

El concepto de Gestión se lo puede precisar bajo dos criterios elementales de información al alcance. Así, en el Diccionario de la Real Academia Española la

palabra gestión significa "acción y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa".

El segundo concepto es el que aparece en los diversos textos y publicaciones sobre organización, dirección y administración de empresas o instituciones. Por ejemplo: **KOLER** Eric L. en su obra Diccionario para Contadores, en relación a la gerencia, nos dice: "Gerencia (o administración) –management-: "Autoridad ejecutiva en campos combinados de políticas y administración, cabeza de una organización (el superior y sus subordinados) que delega autoridad y no delega responsabilidad".

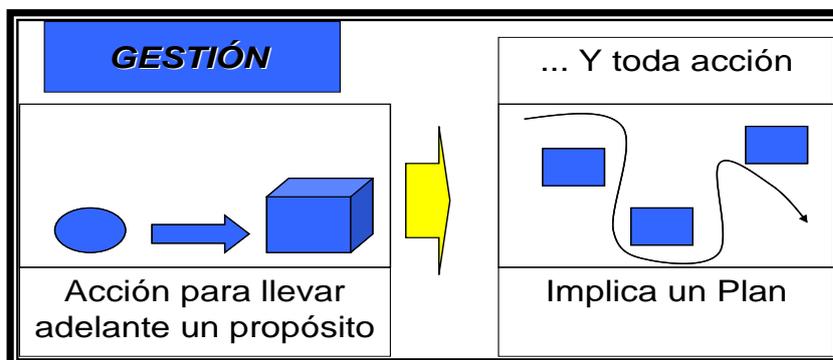
El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administrativo – ONIS).

Es así que, partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Ya que, el enfoque moderno de la Gerencia implica que la Gestión comprende la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, trabajo en equipo, estableciendo círculos de calidad y aplicando la filosofía de la organización horizontal en las empresas o instituciones.

Para el autor **CRUZ** Lezama Osain (2007), en su obra "Indicadores de gestión". La Gestión Administrativa es un: "Conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que una organización cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente". (Pág. 5)

GRÁFICO N° 2

Diagrama de gestión



Fuente: CRUZ Lezama Osáin

Elaborado por: Maricela Chacón

Desde esta perspectiva, entonces se puede establecer que la Gestión Administrativa es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa. Destacándose que ésta es una acción que tiene como fin llevar a delante un propósito mediante la implementación de un plan de acción que está encaminado a lograr las metas y objetivos de la empresa de una manera eficiente y de calidad. Según la Dirección Web: www.respondanet.com: "La gestión administrativa es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos".

Comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

La Tesista expone, que la gestión administrativa consiste en la acción y efecto de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de una organización, con la finalidad de cumplir los objetivos y metas de la misma. En si es la acción

que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar, es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles y conseguir determinados objetivos.

1.2.4. Planificación Estratégica.

Según el autor **CERÓN** Mantilla Jorge (2002), conceptualiza a la Planificación Estratégica como: “El proceso mediante el cual quienes toman decisiones, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, dentro de su respectiva área de gestión, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro”. (Pág. 2).

El autor también establece que los componentes fundamentales de la planificación estratégica son seis:

- 1) “Los estrategas.
- 2) El direccionamiento.
- 3) El diagnóstico.
- 4) Las opciones.
- 5) La formulación estratégica.
- 6) El monitoreo estratégico”. (Pág. 2)

Para el escritor **RODRÍGUEZ** Pottella, Marlene (1997) en su obra Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias, manifiesta que: “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 cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”. (Pág. 14)

Por lo tanto, la Planificación Estratégica es una herramienta que se ocupa a nivel organizacional para: diagnosticar, analizar, interpretar y tomar de decisiones

colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro la empresa u organización, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad. Por lo que, la planeación estratégica implica:

- **Planificar.**

Consiste en prever y decidir las acciones que direccionan las acciones de la gestión y los procesos para llevar a la organización desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

- **Estrategia.**

Comprende el conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos; es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, la empresa, en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso, se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

Esto implica, que el concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a la Cooperativa, como de su realidad interna. Estableciéndose que, como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

Desde la perspectiva de la Administración moderna, la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia, ordenadamente, estructuralmente.

De allí que, la convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el

proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas y ello se determina en la visión.

Por lo tanto, se debe comprometer a todos los miembros de una organización en el delineamiento de las estrategias y en el aporte de ideas que permitirán asumir decisiones, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente y se logren cumplir los objetivos y metas empresariales.

Es así que la planificación estratégica se la puede conceptualizar como un proceso y un instrumento:

- **Proceso:** Puesto que la Planificación Estratégica es un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto a su quehacer.
- **Instrumento:** Porque se comprende un Marco conceptual que fundamente y oriente de manera técnica la toma de decisiones, mismas que encaminan a la empresa a implementar los cambios que se hagan necesarios.

Por eso, se debe tener siempre presente, que la planeación estratégica no es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de la organización. Es el desarrollo de una visión de futuro.

Esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro (2 a 3 años). Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Una función instrumental de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- **Misión de la organización:** ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
- **Oportunidades y amenazas:** ¿Cuáles serán las demandas que planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
- **Fortalezas y debilidades de la organización:** ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de la estructura interna podrían ser inadecuados frente a una mayor exigencia productiva?

La tesista argumenta que la misión de la organización tiene que tener conciencia social dentro y fuera de la organización ya que de lo contrario la misma desconocerá su realidad.

Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Ya que, un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

1.2.4.1. Beneficios del Plan Estratégico.

- **Mejora el desempeño de la organización:** Pues tiene un efecto estimulante en las personas, ya que permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

Según el caso, optimizando la producción de productos o servicios a través de establecer procesos eficientes, efectivos y de calidad que permitirán, de igual manera obtener beneficios económicos, o sea, rentabilidad de la inversión y utilidades para el trabajador, dado su elevado desempeño laboral.

- **Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:** Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc. Puesto que a la vez introduce una forma moderna de gestión, misma que exige un conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. Además, requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y mejorar las habilidades de administración, entre otras.

1.2.4.2. Etapas de un Plan Estratégico.

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

- **Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.**

Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.

- **Diseñar un proceso de planificación que sea realista.**

Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; y los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer; etc.

1.2.4.3. Definición de la Misión.

Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

Es hallar la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestro propósito hoy y cuál debiera ser en el futuro?

La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc.

Al diseñar la misión se deben considerar el escenario real de la empresa u organización, ya que no es posible reformular la misión permanentemente, pero eso no implica que ésta deba ser considerada absoluta y estática. Por eso, mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

Una estrategia a considerar y muy conveniente de aplicar es responder a un conjunto de preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos o servicios? Si es así, ¿cuál es nuestra especificidad?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?
- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cuál la de sus funcionarios, en torno a nuestra situación?
- ¿Qué piensan los empleados con respecto a su propio rol o función?
¿Coincide la percepción de la gerencia con la de los empleados?

Se deduce de ello que, la misión impone una frontera al accionar de la organización, es decir, hace explícito para todos los involucrados, aquello que la organización no debe hacer. Puesto que, muchas empresas destinan grandes recursos a actividades que no están comprendidas entre sus objetivos. Como por

ejemplo: el desarrollo de sistemas de información, la provisión de servicios de mantención, aseo, transporte o vigilancia, etc.

Ejemplo de Misión:

Servicio de Impuestos Internos: “Aplicar y administrar el sistema de impuestos internos, fiscalizando a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y facilitar dicho cumplimiento”.

1.2.4.4. Definición de Visión.

La Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser: “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Desde esta perspectiva, la visión no corresponde al presente, corresponde a considerar lo que la empresa pretende como objetivo conseguir a futuro para satisfacer las necesidades de sus clientes y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. En suma una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Entre las ventajas que tiene el establecer una visión esta:

- Que fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Además incentiva y direcciona a que el talento humano, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.

- Evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

La tesista expresa que la visión en sí no es otra cosas que la imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea o llegue a ser en el futuro, mejorando la calidad de lo enfocado.

1.2.4.5. Los valores empresariales.

Son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes y que se visualizan en el trato preferente y eficiente que se da a los clientes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Las características a las cuales se deben ajustar los valores pueden son, que:

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

1.2.4.6. Los objetivos empresariales.

Son los resultados que una empresa pretende alcanzar a futuro, producto de su gestión y de la producción empresarial. Su importancia radica en que a través de estos se establecen los logros esenciales para el éxito de una empresa, mediante

ellos se establece el curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Según varios autores, existen muchas consideraciones para establecer objetivos:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- disminuyen la incertidumbre.

1.2.4.7. El análisis externo.

Consiste en la identificación de los factores exógenos que inciden o tiene relación, más allá de la organización, condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Estos factores incluyen: la evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio, la situación política, etc. También se deben tomar en cuenta los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda.

Otros factores son: el desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar.

El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía). Aspectos políticos y legales, etc.

La tesista manifiesta que el análisis de estos factores permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

Además considera que estos factores, lograrán que la Cooperativa logre determinar las decisiones más adecuadas, oportunas y eficaces para alcanzar las metas definidas.

1.2.4.8. El Análisis Interno.

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc. Por ello, es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio a la creatividad. ¿Qué somos? y ¿En qué estado nos encontramos?

Esta revisión y reflexión de todo lo que está dentro de las fronteras de la organización, debe cubrir:

- **Niveles:** Estratégico, Táctico, Operativo.
- **Funciones:** Comercial, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.

- **Procesos:** Liderazgo, Motivación, Conflictos, Toma de Decisiones, Comunicación, etc.
- **Sistemas:** Información, Incentivos, Control de Gestión, Remuneraciones, etc.

La tesista manifiesta que en sí el análisis interno consiste en el análisis de los factores o elementos que existen dentro de la organización teniendo en fin de evaluar los recursos y detectar las fortalezas y debilidades que se presente.

1.2.4.9. Determinación de Objetivos Estratégicos.

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

1.2.4.10. Matriz de análisis FODA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Puesto que, existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los

objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

El análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser a futuro y para ello se debe diseñar éste en función de definir en qué negocios se estará, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras. Es decir, el diseño de futuro exige generar procesos eficientes y efectivos para lograr las metas. Para eso, en el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan:

1.2.4.11. La orientación estratégica.

Da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, u otros.

- **Las actitudes hacia el cambio.**

Considerando como parte del proceso el tipo de reformas que impongan los cambios en el entorno o, por el contrario, el afianzamiento de la situación presente. En este caso influye su "condición cultural" con respecto al cambio.

- **La amplitud estratégica.**

La variedad de elementos a considerar en el proceso. Se puede centrar la atención en un aspecto más significativo, como la introducción de nuevas tecnologías o la capacitación del personal; ello permitiría mayor profundidad en su intervención.

Oh bien se puede considerar una diversidad de intereses, que determine acciones más leves en cada una de ellas.

Ejemplos de Objetivos Estratégicos:

- Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la organización.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.
- Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.
- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario.
- Cautelar la equidad y exactitud jurídica en la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan las prestaciones del servicio a sus usuarios.

1.2.4.12. Determinación de Metas y Proyectos

- Las metas de producción son la expresión de lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios.
- Las metas de gestión hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos.
- Los proyectos son los mecanismos destinados a alcanzar las metas.

Las Metas de Producción:

- Contienen una declaración explícita del tipo de productos, de los niveles de actividad o estándares de productividad.
- Se refieren a las preguntas ¿qué? y ¿cuánto?
- Se proyectan a plazos más cortos (un año).

- Pueden ser de tipo cuantitativo.
- También pueden ser cualitativas, como por ejemplo:
 - Cuando hacen referencia a **acciones no cuantificables**, como es el caso de la regulación de mercados, la formulación de políticas o las relaciones exteriores; o
 - Cuando responden a **objetivos de tipo normativo**, cuya finalidad es dar un marco ético-político a la acción de la organización.

Las Metas de Gestión:

- Hacen referencia al "¿cómo?", es decir, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto.
- De lo anterior se desprende que una meta de gestión:
 - Debe contener el propósito de mejorar los procesos organizacionales en alguna de sus dimensiones: calidad, eficiencia, eficacia y economía.
 - Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa de la acción interna de la organización y no de factores exógenos, como el nivel de actividad económica, cambios bruscos en la demanda, etc.

Los Proyectos:

- Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.
- Si buscan cambiar componentes de tipo estructural, organizativo y/o prácticas de trabajo, es fundamental la existencia de liderazgo en la organización, que estimule los procesos de participación, que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.
- El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución, si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.

- La implementación del plan estratégico se compone de cuatro fases que pueden funcionar de un modo cíclico:
 - Identificación de los objetivos y estrategias de la organización.
 - Definición de las metas de producción y de gestión.
 - Diseño de los proyectos necesarios para su logro.
 - Constatación del logro de las metas propuestas.

La tesista argumenta que la medición de la gestión aparece como la culminación de un proceso de planificación estratégica. Para ello es fundamental que la información sea apropiada para el cumplimiento de metas y proyectos.

1.2.4.13. Limitaciones y Recomendaciones

La implementación de una Planificación Estratégica implica que sus costos pueden ser mayores que sus beneficios, puesto que ésta consume tiempo y dinero, recursos que de no ser utilizados adecuadamente, podrían ser gastados más productivamente en otros objetivos. Por ello, previamente es bueno preguntarse, ¿cuáles son los beneficios y cuáles son los costos del proceso específico que se quiere implementar?

- **No es una herramienta de manejo de crisis.**

Está asociada con procesos de desarrollo a mediano y largo plazo. Las organizaciones en crisis deberían primero resolver sus problemas y amenazas, antes de involucrarse en un proceso de este tipo.

- **No hay que sobredimensionar la literatura ni el rol del consultor.**

No es aconsejable copiar los sistemas sugeridos en las publicaciones, ya que han sido desarrollados en circunstancias particulares. Se recomienda no sobrevaluar el rol del consultor en la Planificación Estratégica. Este puede resolver una serie de dificultades, pero si su rol se limita a un ámbito particular, sin verdadera

interacción con toda la organización, se corre el riesgo de obtener un bonito documento, que no aporte mucho al desarrollo organizacional.

Los propios miembros de la organización son quienes generalmente mejor saben lo que se debe hacer. Un consultor puede desempeñar el rol de facilitador del proceso. La restricción más grande se produce cuando los directivos de la organización no están comprometidos o no están dispuestos a actuar sobre lo que se planifica. Por lo tanto, se puede conceptualizar a la Planificación Estratégica como un instrumento importante dentro del marco operativo y administrativo de una empresa u organización, ya que, establece el direccionamiento, las metas, objetivos, políticas y estrategias que a nivel corporativo debe alcanzar la organización en pro de ser competitiva y eficiente, con calidad en cuanto a productos y servicios.

Desde este ámbito la Cooperativa de ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso, entre sus objetivos está el diseño e implementación de un Plan Estratégico que permita operar su administración de tal forma que a más de insertarse en la colectividad, su marca se posicione, a la vez que sea competitiva y los procesos de inversión y negociación fortalezcan su liquidez, brindando seguridad y confianza en sus asociados.

1.2.5. Plan Estratégico.

Un Plan estratégico es un documento técnicamente elaborado bajo estándares que permiten determinar la misión, visión y los objetivos, políticas y estrategias a implementar una organización para posicionarse en un mercado competitivo, como:

- **Estrategias de Excelencia Operacional u Operativa:** Se construye sobre la producción y la Entrega de Productos y Servicios. Esto Implica la comercialización de categoría mundial, la fabricación y procesos de distribución.

- **Estrategia de Cercanía al Cliente:** Se construye con la creación de productos y servicios como un “traje a medida” para lograr la relación y sintonía cada vez más clara con el cliente. Mantener la lealtad y rentabilidad del cliente a largo plazo. Es decir, mantener la cercanía al cliente, y no perder de vista sus necesidades y deseos.
- **Estrategia de Liderazgo del Producto:** Supone en producir productos siempre actuales y útiles e implica la comercialización. Por tanto, se debe estar enfocado en el mercado y tener una organización ágil y flexible.
- **Estrategia para definir tareas de Gestión en los niveles de la Organización:** Sirve de hilo conductor de los propósitos generales de la misma e incluso, convirtiéndose en una referencia coherente e integradora de las diferentes toma de decisiones en toda la empresa. El objetivo es:

Desarrollo de las competencias centrales de la organización y la consolidación de capacidades que tiendan a crear una fortaleza para defenderse del entorno cambiante.

Propósito Estratégico, Según Hamel y Prahalad, consiste en:

- Desarrollar una actitud competidora a todos los niveles a través de la “Inteligencia competitiva”.
- Establecer hitos claros y revisión de los mecanismos.
- Formación de Personal y posibilitar contribuciones individuales: se deben considerar las iniciativas.
- Servir de guía para la asignación de recursos tangibles e intangibles.

Estrategias Gerenciales:

- Reflejan el propósito de la organización a largo plazo indicando sus planes de acción y prioridades.

- Selecciona los tipos de actividades en las que desea posicionarse y la forma en la que actuará en cada segmento del mercado.
- Intenta consolidar, alcanzar, mejorar y sostener una ventaja competitiva basándose en sus capacidades y recursos y en las amenazas y oportunidades de su entorno.
- Sirve de modelo y orientación para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, integrando sus acciones orientándolas hacia un objetivo común.
- Apunta hacia el desarrollo de competencias y habilidades que fortalezcan a la organización frente a cambios en su entorno competitivo y sirve de guía para la inversión en activos fijos tangibles e intangibles en aras de lograr los propósitos organizacionales.

Todas esta dinamia exige la planeación e instrumentalización de un Plan de Acción que según el autor JARAMILLO, José Carlos (1992) expresa: “Diseñar un Plan de Acción es formular estrategias específicas de corto y mediano plazo; mismas que están articuladas con la estrategias maestras, macro o anuales que delinea la empresa”. (Pág. 72).

Acota que, las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta, agencia o expansión de la infraestructura, etc. Un plan de acción es un documento escrito que describe los pasos que los/as supervisores/as, capacitadores/as, alumnos/as y sus compañeros/as de trabajo llevarán a cabo para ayudar a maximizar la transferencia del aprendizaje.

Un plan de acción se inicia antes de la intervención de capacitación a fin de que cada persona que pueda apoyar la transferencia del aprendizaje esté involucrada desde el comienzo. El plan se refina durante el evento de capacitación y por lo general no se completa sino hasta después del evento, cuando los/as alumnos/as están implementando nuevas habilidades en el trabajo. Como verá, los planes de acción son un tema recurrente en toda esta guía. El contenido y la diagramación de un plan de acción deben apoyar a los/as usuarios/as del plan, especialmente a

los/as alumnos/as. Al desarrollar un plan de acción, tenga en cuenta estos puntos importantes:

- Escriba las actividades como pasos discretos que sean realistas, mensurables y alcanzables.
- Identifique responsabilidades claras para los/as alumnos/as, supervisores/as, compañeros/as de trabajo y capacitadores/as.
- Desarrolle un cronograma específico para completar las actividades.
- Identifique los recursos necesarios para completar las actividades, incluyendo los planes para adquirir estos recursos.
- Instruya a los/as alumnos/as para que usen un diario de aprendizaje que les permita facilitar el desarrollo de un plan de acción. Un diario de aprendizaje es un registro en el cual los/as alumnos/as documentan temas, problemas, necesidades adicionales para el desarrollo de habilidades y preguntas que surgen a medida que se aplican los conocimientos y las habilidades nuevos en el trabajo.

Un Plan de acción incluye muchas características que se deben considerar al diseñarlo. Por ejemplo: es muy detallado, pero tal grado de detalle puede no ser siempre necesario, dependiendo del problema de desempeño y la intervención de aprendizaje que se esté desarrollando.

La tesista argumenta que en sí, un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

En el contexto empresarial, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma.

Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado.

En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos. Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

▪ **Definiciones relacionadas:**

Es así que los planes de acción se pueden elaborar en base a su especificidad, como:

- Plan de vida.
- Plan operativo.
- Plan de trabajo.
- Plan de contingencia.
- Plan de negocios.

- **Plan de vida.**

El plan de vida incluye objetivos a largo plazo: el sujeto puede pensar dónde le gustaría estar dentro de cinco o diez años, y a partir de esa idea, comenzar a desarrollar el plan. En este sentido, el plan de vida también es un plan de vida, con pasos a seguir y plazos.

Al igual que cualquier plan, el plan de vida tiene que ser analizado de manera periódica, de modo tal que la persona pueda advertir si se acerca al cumplimiento de sus objetivos o no. En caso que las acciones realizadas no rindan sus frutos, el individuo está en condiciones de rectificarlas o de proponer nuevas acciones.

- **Plan Operativo.**

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización, ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental, establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

En este sentido, este tipo de plan está vinculado con el plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un proyecto. Entonces, por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como Plan Operativo Anual (POA).

El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el Plan Estratégico. Así, si el objetivo estratégico de una empresa es, por ejemplo, obtener una facturación de 100.000 dólares antes de 2012, el POA establecerá cada

objetivo anual: 25.000 dólares en 2009, 25.000 dólares en 2010, 25.000 dólares en 2011 y 25.000 dólares en 2012. Por otra parte, mencionará cuánto debería aportar al año cada área de la compañía.

- **Plan de trabajo.**

Todo plan es un conjunto sistémico de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. De esta manera, el plan tiende a satisfacer necesidades o resolver ciertas situaciones.

Por lo tanto, un plan de trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Es una especie de guía que propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.

Como instrumento de planificación, el plan de trabajo establece un cronograma, designa a los responsables y marca metas y objetivos.

Por eso, las acciones que aparecen incluidas dentro del plan de trabajo pueden ser seguidas, controladas y evaluadas por el responsable; de esta manera, cuando la organización está lejos de cumplir con sus objetivos, es posible dictaminar un cambio en la conducta y rectificar las acciones

El plan de trabajo suele ser válido para un determinado período de tiempo. De esta manera, las acciones que propone deben desarrollarse en un cierto plazo y los objetivos tienen que ser cumplidos antes de una fecha límite.

Al concluir un plan de trabajo (que puede ser mensual o anual, por ejemplo), éste es remplazado por uno nuevo.

- **Plan de contingencia.**

Un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas.

El plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

Esta clase de plan, por lo tanto, intenta garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización frente a cualquier eventualidad, ya sean materiales o personales. Un plan de contingencia incluye cuatro etapas básicas: la evaluación, la planificación, las pruebas de viabilidad y la ejecución.

Los especialistas recomiendan planificar cuando aún no es necesario; es decir, antes de que sucedan los accidentes.

Por otra parte, un plan de contingencia debe ser dinámico y tiene que permitir la inclusión de alternativas frente a nuevas incidencias que se pudieran producir con el tiempo. Por eso, debe ser actualizado y revisado de forma periódica.

Un plan de contingencia también tiene que establecer ciertos objetivos estratégicos y un plan de acción para cumplir con dichas metas. En la informática, un plan de contingencia es un programa alternativo para que una empresa pueda recuperarse de un desastre informático y restablecer sus operaciones con rapidez. Estos planes también se conocen por la sigla DRP, del inglés Disaster Recovery Plan.

Un programa DRP incluye un plan de respaldo (que se realiza antes de la amenaza), un plan de emergencia (que se aplica durante la amenaza) y un plan de

recuperación (con las medidas para aplicar una vez que la amenaza ha sido controlada).

- **Plan de negocios.**

Un plan de negocio es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas.

De esta manera, el plan de negocios es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener inversiones. También se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha.

Así como señala los objetivos a cumplir, un plan de negocios debe incluir el detalle del plan de acción necesario para alcanzarlos. Por otra parte, es importante que el plan de negocios esté elaborado de forma tal que permita ser actualizado con los cambios propios del dinamismo del mercado y de la situación de la empresa.

La elaboración de planes supone uno de los aspectos más importantes de la gestión empresarial. El hecho de contar con una guía es una especie de seguro ante los inconvenientes que surgen durante el trabajo cotidiano, ya que ofrece posibles soluciones y alternativas.

Por lo tanto, un Plan de Acción precisa desarrollar planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. Son planes operativos mucho más detallados cuya característica principal es que deben estar estrechamente vinculados con los planes de programación a mediano y largo plazo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO DE TOACASO.

2.1. Identificación de la empresa.

2.1.1. RAZÓN SOCIAL.

Es una Cooperativa de carácter Limitada, con fines sociales y financieros reconocida y autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, cuyo propósito es negocio financiero, a través de captar ahorro a la vista y plazo fijo y la colocación de dinero mediante créditos dirigidos sus asociados y microempresa, en el sector agropecuario.

2.1.1.1. Misión.

San Antonio de Toacaso es una entidad cooperativa financiera con visión social que busca el desarrollo de sus asociados y clientes a través de la prestación de servicios financieros, éticos, justos y accesibles.

2.1.1.2. Visión.

Ser una Cooperativa sólida, eficiente y ética que contribuye con el desarrollo económico y social de los sectores de la provincia de Cotopaxi.

2.1.1.3. Valores Corporativos.

- **Responsabilidad:** En el cumplimiento de sus funciones y objetivos.
- **Eficiencia:** Para con su rol y servicios.

- **Solidaridad:** A través de atender de forma solícita las demandas de sus asociados y clientes.

- **Amabilidad.** En la atención personalizada a sus asociados y clientes.

- **Confianza.** En la seguridad de las acciones y manejo de inversiones.

2.1.2. ACTIVIDAD.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso entrega servicios de carácter financiero y crediticio a un amplio sector agropecuario de la zona de Toacaso.

2.1.3. RESEÑA HISTÓRICA.

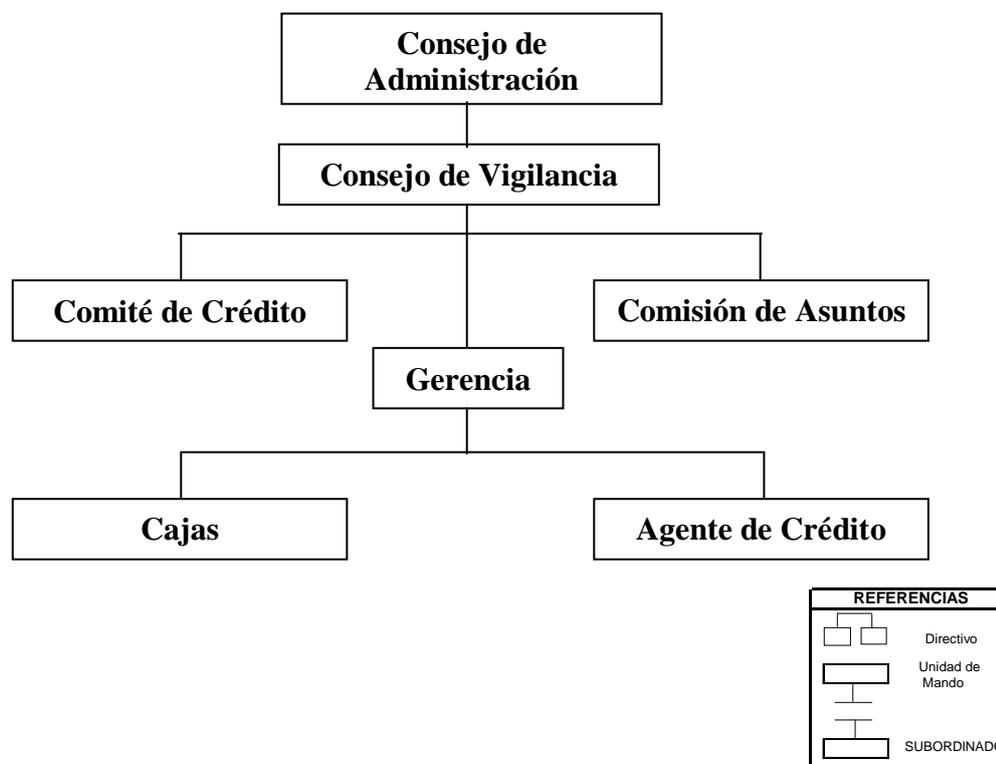
La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso nace como una Asociación que busca a través del ahorro colectivo de un conjunto de personas que se dedican a actividades agropecuarias e informales, establecer formas de contar con un fondo común que les permita en su momento acceder a créditos que posibilite solucionar situaciones de gasto o de inversión.

Esta entidad cuenta entre sus fortalezas, con el aporte de sus asociadas y en el presente de clientes que confían en su administración y que aportan con sus dineros para la operatividad de la Cooperativa. Tiene una ubicación excelente, con

un personal plenamente comprometido en prestar la mejor atención al cliente y que generalmente proviene del sector agropecuario y artesanal.

En la actualidad, está tramitando la CAC el reconocimiento legal respectivo por parte del MIESS, pero ello no ha obstaculizado el trabajo y presencia de la entidad en el mercado financiero de la zona de Toacaso.

2.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: CAC San Antonio de Toacaso

2.1.5. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.

Los servicios que oferta son:

- **Ahorro a la vista:** Es una cuenta para depósitos de ahorro cuyas características comercial es: ofrecer las mejores tasas del mercado, mayor seguridad, disponibilidad de dinero y respaldo financiero que permite a los

clientes disponer de su dinero en cualquier momento, ganar intereses o constituir un fondo como reserva para una futura inversión.

- **Certificación a plazo fijo:** Corresponde a depósitos a un plazo mínimo y a una tasa de interés fija que puede ser mayor dependiendo del monto y el plazo de la inversión.

- **Colocaciones:** Son todos los recursos que la Cooperativa obtiene a través de sus instrumentos de captación (cuenta de ahorros, depósitos a plazo fijo, etc.), que conforman los pasivos del sistema bancario e incluyen recursos en moneda nacional y extranjera.

- **Pago de Bono de Desarrollo Humano:** Consiste en un programa de transferencias monetarias, de parte del Estado, a madres de niños y adolescentes considerados pobres a través la Cooperativa.

- **Crédito agropecuario:** Con el cual se pueden encarar inversiones de mano de obra, compra de insumos, o financiación de activo fijo para todo tipo de emprendimiento agropecuario. También se puede usar este préstamo rural para comprar maquinaria o animales, así como para realizar ampliaciones o mejoras de las instalaciones de su establecimiento con intereses cómodos y en plazos negociables.

- **Crédito a la Microempresa (PYMES):** Son créditos para la financiación de capital de trabajo y la adquisición de bienes activos, categoría en la que entran las compras de inmuebles, así como la refacción, ampliación y terminación de locales. También se los emplea para adquirir maquinaria, insumos, materias primas, etc. Con una tasa de interés cómoda y a corto, mediano y largo plazo.

2.1.6. ÁREA DE MERCADO – COBERTURA.

Los servicios financieros que presta la CAC San Antonio, están dirigidos a clientes que se dedican a actividades agrícolas, pecuarias, artesanales y microempresa, de la parroquia Toacaso, cantón Latacunga, a través de créditos de consumo y de inversión.

2.1.7. PORTAFOLIO DE CLIENTES.

La Cooperativa cuenta con un portafolio de clientes correspondiente a agrupaciones como: El Grupo de mujeres San Antonio de Padua, el grupo de mujeres Campo Verde y Loma de Monjas. Mismas que tiene el carácter de socias en un número de 44 y cuenta con 297 clientes.

2.1.8. PROVEEDORES.

Entre los proveedores de servicios cuenta con:

- Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio.
- Codespa.

2.2. ANÁLISIS INTERNO.

NOMENCLATURA	
AIFE	Análisis Interno Factor Empresa
AITH	Análisis Interno Talento Humano
AIM	Análisis Interno Marketing

Elaborado por: Investigadora

2.2.1. Categorización análisis interno.

CUADRO N° 1

CATEGORIZACIÓN	SIGNIFICADO
GF	Gran Fortaleza
F	Fortaleza
GD	Gran Debilidad
D	Debilidad

Elaborado por: Investigadora.

CUADRO N° 2
ANÁLISIS INTERNO DE LA CAC SAN ANTONIO DE TOACASO
FACTOR EMPRESA

Análisis Interno Factor Empresa (AIFE)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AIFE1	Ubicación estratégica	Lugar de elevado tránsito de gente.	Posibilidades de incrementar los socios y clientes	GF			
AIFE2	Personal comprometido	Cumplen con sus funciones de manera efectiva	Las empleadas de la CAC cumplen funciones eficientemente	GF			
AIFE3	Servicio al cliente	Atención inmediata.	Cliente satisfecho		F		
AIFE4	Servicio al sector agropecuario	Atención financiera y técnica.	Asesoría y capacitación para una buena inversión		F		
AIFE5	Resultados financieros	Resultados negativos de la gestión financiera	Desconfianza y malestar en los socios			D	
AIFE6	Convenios con ONG's	Incumplimiento del FEPP.	Inversión en riesgo			D	
AIFE7	Aportaciones de los socios	Descontento por no haber utilidades.	Bajo nivel de liquidez.			D	
AIFE8	Cartera vencida.	Falta de pago de los créditos.	Perdida financiera.				GD
AIFE9	Proceso crediticios	Inadecuados no hay Comisión de Crédito	Dificultad en la recuperación de cartera vencida				GD
AIFE10	Asesoría Jurídica	Falta del Departamento legal	Ausencia de procesos de cobro de cartera				GD

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadora.

La CAC San Antonio de Toacaso, es una entidad que entre sus fortalezas cuenta con una ubicación excelente, un personal plenamente comprometido en prestar la mejor atención al cliente y que generalmente proviene del sector agropecuario y artesanal.

Pero, esta información contrasta con las debilidades que se observan en los resultados financieros que no detallan utilidades y que por lo tanto ha generado desconfianza y resistencia en los asociados para seguir aportando y fortalecer la liquidez de la cooperativa, sumado al alejamiento de las ONG's que han dejado de prestar el servicio de asesoría técnica y capacitación a los clientes, quienes han tenido que enfrentar situaciones climáticas adversas que han afectado al sector y

por ende, no han logrado que se articule la inversión con la producción y la capacidad de pago.

Un factor altamente preocupante es su elevada cartera vencida producto de procesos crediticios que no pueden ser cubiertos por sus acreedores debido a la falta de asesoraría jurídica y coactiva que les permita renegociar su deuda o que demanda el cumplimiento de los créditos.

Cabe destacar que la CAC no cuenta con el reconocimiento legal respectivo por parte del MIESS, pero que sin embargo no ha obstaculizado el trabajo y presencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en el mercado financiero de la zona de Toacaso.

CUADRO N° 3
ANÁLISIS INTERNO DE LA CAC SAN ANTONIO DE TOACASO
FACTOR TALENTO HUMANO
Análisis Interno Talento Humano (AITH)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AITH1	Personal que cumple el perfil	Comprometido con su función	Los clientes internos cumplen de manera eficiente.	GF			
AITH2	Gerencia no aplica técnicas y conceptos de administración de personal efectivas	Administración limitada en su gestión	Clima organizacional tenso que repercute en el desempeño			D	
AITH3	Empleadas cumplen varias funciones	Cliente interno con recarga de trabajo	Bajo nivel productivo			D	
AITH4	No se potencia a los empleados	No se racionaliza la función y el desempeño	Se debe incrementar al personal: Oficial de Crédito y Marketing			D	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Investigadora.

La relación Directivo – empleado en el ámbito de la CAC se produce en el marco del cumplimiento de varias funciones y de la recarga de trabajo, lo cual implica,

que el clima organizacional imperante en un momento determinado es tenso y repercute en el desempeño.

Ello acarrea que exista un bajo nivel de productividad. Por lo tanto se debe mejorar las técnicas de la administración de personal, aplicada para el departamento de cajas para elevar el impacto en la productividad y el desempeño.

Si el personal no es eficiente es imposible que se logren sus objetivos. Por lo tanto la Gerencia debe influir en esta relación para potenciar a sus empleados, pero desde la perspectiva de la racionalización de la función y el desempeño; posibilitando la contratación de personal que se haga cargo del Departamento de Marketing y un oficial de Crédito.

CUADRO N° 4
ANÁLISIS INTERNO DE LA CAC SAN ANTONIO DE TOACASO
FACTOR MARKETING
Análisis Interno Marketing (AIM)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AIM1	Se coloca créditos para sector agropecuario	Colocación de créditos agropecuarios	Clientes atendidos con crédito oportuno	GF			
AIM2	Tipo de cartera	Cartera Vencida	Elevado nivel de morosidad de los acreedores				GD
AIM3	Falta de personal para departamento de Crédito y Marketing	Créditos que no son cancelados oportunamente	Riesgo de iliquidez de la CAC				GD

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Investigadora.

La gerencia es el ente que entre sus funciones es responsable de la gestión administrativa y financiera, tanto interna como externa; tiene control y mando sobre todos los empleados y los bienes de la entidad.

Pero en la actualidad, esta presenta problemas dado que la CAC tiene una elevada cartera vencida, no cuenta con el personal suficiente para el Departamento de Marketing, un Oficial de Crédito y un Abogado que se encargue de implementar los respectivos procesos para recuperar la cartera.

Siendo esta función la que en la actualidad presenta una debilidad, misma que debe ser atendida asumiendo decisiones que hasta la presente no se las ha tomado, por diferentes situaciones y que de seguir así la CAC tendrá que hacer constar en sus balances cartera castigada.

La Cooperativa San Antonio de Toacaso, no cuenta con un departamento de Marketing, ni con una persona especializada que cumpla con esta función, de hecho quien se encarga de realizar esta labor es la responsable de caja y la Gerente.

Por lo tanto, se requiere contratar un profesional para el departamento de Marketing con un perfil ajustado a las necesidades de la CAC, como: tener conocimientos de Marketing, colaborar con el área de marketing en la elaboración del plan estratégico para el lanzamiento de nuevos servicios, diseñar material publicitario como medio informativo, ser competente, etc.

CUADRO N° 5
MATRIZ DEL MICROAMBIENTE DE LA CAC SAN ANTONIO DE
TOACASO

Código	Factores	Categorización				TOTAL
		Gran Fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran debilidad	
AIFE1	Lugar de elevado tránsito de gente.	●				1
AIFE2	Cumplen con sus funciones de manera efectiva	●				1
AIFE3	Atención inmediata.		●			1
AIFE4	Atención financiera y técnica.		●			1
AIFE5	Resultados negativos de la gestión financiera			●		1
AIFE6	Incumplimiento del FEPP.			●		1
AIFE7	Descontento por no haber utilidades.			●		1
AIFE8	Falta de pago de los créditos.				●	1
AIFE9	Inadecuados no hay Comisión de Crédito				●	1
AIFE10	Falta del Departamento legal				●	1
AITH1	Comprometido con su función	●				1
AITH2	Administración limitada en su gestión			●		1
AITH3	Cliente interno con recarga de trabajo			●		1
AITH4	No se racionaliza la función y el desempeño			●		1
AIM1	Colocación de créditos agropecuarios	●				1
AIM2	Cartera Vencida				●	1
AIM3	Créditos que no son cancelados oportunamente				●	1
TOTAL		4	2	6	5	17
	PORCENTAJE TOTAL	23,5	11,8	35,3	29,4	100,00

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Investigadora.

2.3. ANÁLISIS EXTERNO.

El entorno de incertidumbre en que actualmente se desenvuelve el sector financiero por la volatilidad de la situación mundial, su efecto en la economía nacional y un entorno político y regulatorio cambiante hacen necesario más que nunca para el sector cooperativo el apoyar la toma de decisiones en base a análisis sistemático y decisiones que no permitan elevar el riesgo financiero.

2.3.1. MACROAMBIENTE.

NOMENCLATURA

- **AEFD** Análisis Externo Factor Demográfico
- **AEFE** Análisis Externo Factor Económico
- **AEFSC** Análisis Externo Factor Socio Cultural
- **AEFPL** Análisis Externo Factor Político Legal

2.3.2. Categorización.

CUADRO N° 6
Categorización.

CATEGORIZACIÓN	SIGNIFICADO
GO	Gran Oportunidad
O	Oportunidad
GA	Gran Amenaza
A	Amenaza

Elaborado por: Investigadora.

2.3.2. 1. Factor Demográfico.

CUADRO N° 7

ANÁLISIS EXTERNO DE LA CAC SAN ANTONIO DE TOACASO

FACTOR DEMOGRÁFICO

Análisis Externo Factor Demográfico (AEFD)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AEFD1	Incremento poblacional	Posibilidad de mayor demanda	Aumento de liquidez	GO			
AEFD2	Migración	Disminución de la demanda	Menor rentabilidad de la inversión			A	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadora.

El crecimiento poblacional permite contar con una gran oportunidad para que se eleven la cantidad de socios y clientes; pero de la misma manera la migración constante de la población hacen que no se cuente con suficiente liquidez para entregar créditos, reflejándose en una baja inversión y rentabilidad, ello acarrea a que se deba acudir a otras estrategias para tener resultados o por lo menos cubran los costos de operación.

2.3.2. 2. Factor Económico.

Permite determinar los índices y estándares con el cual se maneja la economía en su contexto global, pero que en caso de los escenarios implica que cualquier situación de crisis o de apoyo positivo al negocio financiero va a repercutir y tener incidencia en la acción que realiza la Cooperativa en el sector de Toacaso.

CUADRO N° 8
ANÁLISIS EXTERNO DE LA CAC SAN ANTONIO DE TOACASO
FACTOR ECONÓMICO
Análisis Externo Factor Económico (AEFE)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AEFE1	Inflación	Racionalización del gasto	Disminuye la capacidad de ahorro				GA
AEFE2	Tasa de interés activa	Variación de la tasa de interés	Limita el acceso a créditos.			A	
AEFE3	PIB	Producción anual del país	Oportunidad de venta y utilidades	GO			
AEFE4	Tasa de interés pasiva	Tasa mínima que se paga al ahorrador	Desmotiva el ahorro y fomenta el consumismo		O		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadora.

La inflación es un factor determinante en la capacidad de ahorro, más aun cuando nuestro país utiliza una moneda extranjera como el dólar. El Producto Interno Bruto (PIB) fue en el año pasado del 14,20 %, la inflación acumulada del 5,41 %, la tasa de desempleo del 5,52 %, la tasa de interés activa a pagarse del 8,17 % y la tasa pasiva del 4,23 % según información del Banco Central del Ecuador, al 10 de enero del 2012.

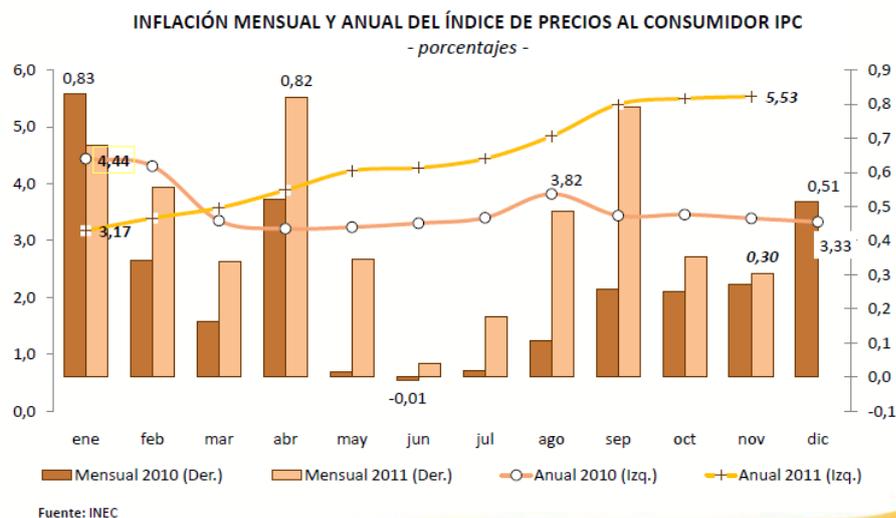
Esta información permite establecer que las amenazas a las que está enfrentada la Cooperativa son factores que inciden en la capacidad de pago de las personas; por ello, acceder a créditos o pagar los mismos hacen que el riesgo se eleve y por ende el negocio financiero no resulte tan rentable causando la elevación del índice de morosidad así como de la cartera vencida y castigada de una institución.

El resultado de este tipo de políticas y de factores que coadyuvan a frenar el crecimiento y debilita a la organización, no hacen más que encarecer el dinero, limitar grotescamente la capacidad de endeudamiento, y si de ser el caso, una persona tiene dinero, lo mejor que hace es invertir en otros sectores más rentables o simplemente lo consume.

- **La Inflación**

La inflación es un factor que determina el costo del dinero en el Ecuador y dimensiona los costos de los productos, bienes y servicios. La población se ve afectada de forma permanente con el incremento semanal de los precios y ello merma la capacidad de compra y no se habla de pensar en el ahorro.

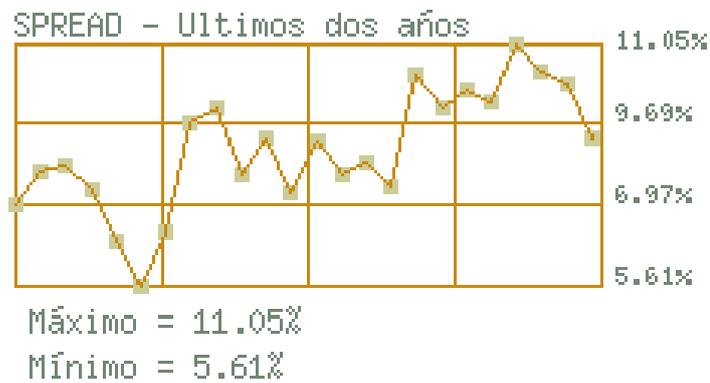
Según el INEC esta fue la evolución de la inflación en el año en el período comprendido entre diciembre del 2010 diciembre del 2011.



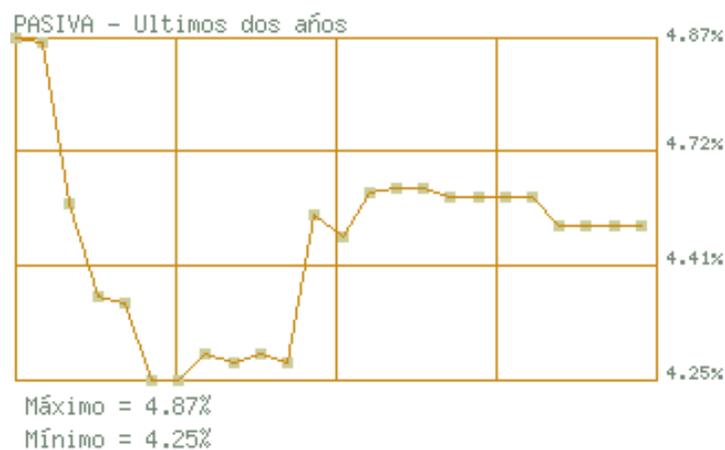
- **Tasa de Interés Activa y Pasiva.**

Es el valor que cobran las instituciones financieras por créditos que se entrega a los clientes. Implica que los cuenta ahorristas piensen primeramente en que deben invertir su dinero o si existe la posibilidad de poder acudir a un crédito para cubrir sus necesidades de dinero y posteriormente tener la capacidad de pago al interés que se negocio con la banca o cooperativa. En cambio la Tasa de Interés Pasiva es el pago que recibe el ahorrador por el dinero que deposita en el sistema financiero. Según el Banco Central del Ecuador la Tasa Referencial Activa y Pasiva evolucionó de la siguiente manera:

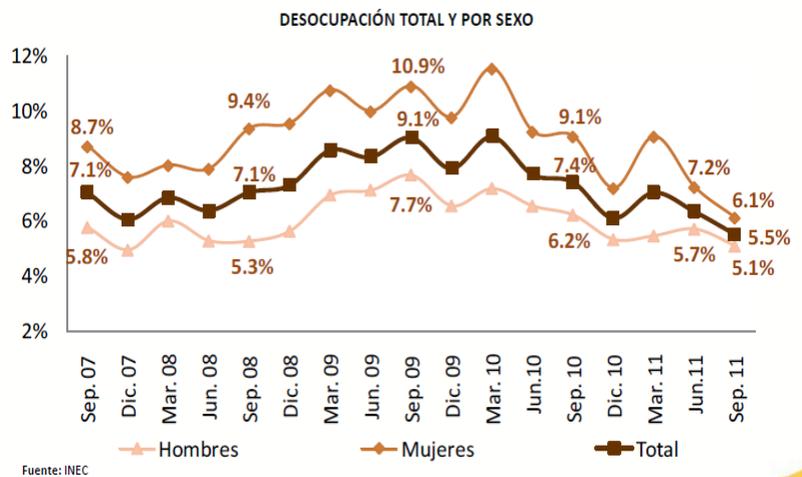
TASA REFERENCIAL ACTIVA



TASA REFERENCIAL PASIVA



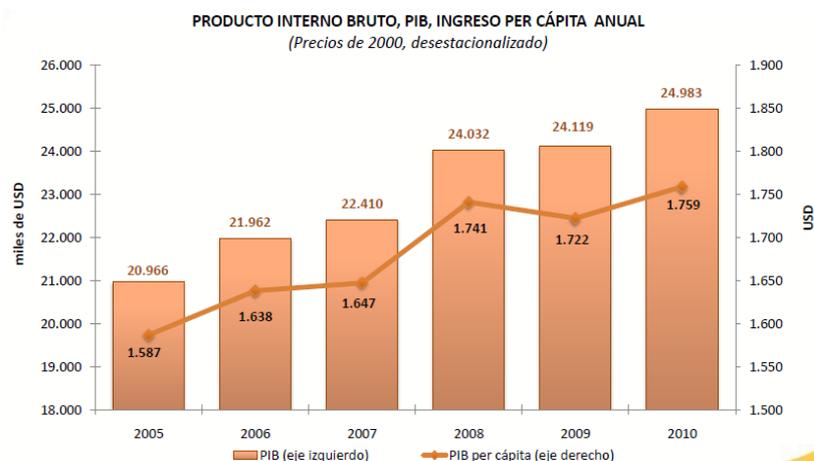
En este contexto, la participación del sistema cooperativo en el mundo del negocio financiero corre riesgos que exigen una inmediata formulación de estrategias que les permita sobrevivir y de a poco crecer.



El desempleo también coadyuva para afectar al sistema financiero puesto que si las personas no tiene ingresos, peor aún que puedan ahorrar o acceder a un crédito.

- **El Producto Interno Bruto.**

Es un indicador del crecimiento obtenido por un país luego de una gestión anual y que expresa el grado de éxito o fracaso de las políticas asumidas por tal o cual gobierno de forma integral en relación al comercio interno y externo.



2.3.2.3. Factor Social - Cultural

CUADRO N° 9

ANÁLISIS EXTERNO DE LA CAC SAN ANTONIO DE TOACASO

FACTOR SOCIO-CULTURAL

Análisis Externo Factor Socio Cultural (AEFSC)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AEFSC1	Estilos de vida	Consumista	Sociedad consumista	GO			
AEFSC2	Costumbres y tradiciones	Acceder a créditos	Incremento de cartera de crédito.	GO			
AEFSC3	Necesidades por satisfacer	Demanda de dinero a bajos costos.	Mayor nivel de endeudamiento		O		
AFSC4	Cultura de ahorro	Comprometidos con el ahorro	Liquidez limitada			A	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadora.

▪ Factor Social

Los problemas de la sociedad se dimensionan con más fuerza y toman más sentido desde una valoración política, social, cultural y financiera. Es así que en el contexto financiero la fisonomía general de los problemas sociales está representados en los conflictos entre quienes poco o nada tienen y aquellos que cuentan con algo o mucho más. Por lo visto, el sistema crediticio en esta perspectiva, no ha estado ajena a esta cultura y por ello no ha menguado en sus esfuerzos por ser la entidad preferida, que está en la mente del potencial cliente para que con la mayor de las confianzas acceda a solicitar su crédito.

Pero en la actualidad factores de desconfianza, índices elevados de la Tasa Activa de Interés en relación a la Tasa Pasiva, hacen que las persona, sus ahorros lo inviertan en bienes o lo consuman. Ante esta perspectiva, las financieras deben acudir a convenios y promociones que satisfagan y enlacen al cliente con el sistema financiero de una u otra manera.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso, se desenvuelve en un entorno netamente agropecuario, por ende enfrenta nuevos y más complejos

desafíos. Tradicionalmente este sector ha estado ligado a la producción de alimentos para el consumo interno y regional, sin embargo, el contexto actual y futuro está caracterizado por condiciones de mayor competencia.

En Ecuador, tanto el proceso de apertura al comercio mundial y la voluntad manifestada por las autoridades económicas y políticas de participar en los foros multilaterales de negociación, han obligado a que el sector agropecuario deba encarar nuevos desafíos.

- **Factor Cultural.**

Durante las tres últimas décadas el agro ecuatoriano ha experimentado significativos procesos de transformación en sus estructuras productivas y en sus características: demográfica, ecológica, social, cultural y monetaria. En la actualidad somos escenario de una dolarización agresiva, en donde, la pérdida de grandes capitales resto liquidez y capacidad de inversión, al mismo tiempo generó desconfianza en quienes podrían ser potenciales inversores.

Un marco jurídico nada objetivo, equilibrado y seguro desalienta la inversión y la elevada dependencia de mercados foráneos alimentarios ha puesto a la agricultura en zozobra y al borde de quebrar. Ya no podemos competir ni podemos mantener una producción que no cubre los costos de inversión, menoscaba la capacidad de crédito y por ende de rentabilidad financiera.

Además es el escenario de la implementación de agresivas políticas de “confiscación de tierras improductivas o que han estado abandonadas”, generando en la población demandas de tierras de parte de organizaciones y movimientos campesinos e indígenas ligados al gobierno o que fungen de trabajadores que no han sido satisfechos sus derechos y que ofertan mantener las tierras en producción y elevar la productividad alimentaria. Pero la realidad es que en nuestro país a diario observamos el encarecimiento de productos de primera necesidad pero en contradicción, son poquísimas las ganancias a las que excede el productor. Por

ende, es calificado como un sujeto poco adecuado para acceder a un crédito y es un hecho que no puede mantener un sistema de productividad que posibilite sustentarse peor ser competitivo.

Los programas de ajuste estructural y de liberalización económica, poco o nada han contribuido en favorecer al sector agropecuario, promoviendo una desorientación y desestimulación a invertir y mantenerse en este tipo de actividad y confluendo en una agresiva migración que se suma a una ya creciente demanda de alimentos versus una baja producción.

Concomitantemente se produce la reducción del rol económico del estado en el agro y su retiro progresivo como protagonista de los procesos de desarrollo rural, la eliminación de subsidios a la producción de alimentos para los mercados internos y la liberalización de los precios de los productos agrícolas y de los mercados de tierras. Como se observa, estas prioridades han sido "perjudiciales para la producción de alimentos básicos y han afectado negativamente la economía campesina", incrementando la dependencia de las importaciones de alimentos de otros países y socavando la seguridad alimentaria en el país.

En el contexto de esta estrategia de desarrollo orientada hacia el exterior, únicamente los productores altamente capitalizados, dada su implementación tecnológica, tienen la posibilidad de mantener su competitividad en los mercados internacionales, la cual requiere altas inversiones, mientras la agricultura familiar debe enfrentar enormes restricciones y ven reducidas sus posibilidades de dinamización económica y de acceder en forma más equitativa a los recursos productivos, especialmente la tierra.

Estos aspectos restrictivos y subsidiarios menoscaban la solvencia y capacidad de pago y por ende de acreencia de quienes acuden al sistema financiero, cooperativo para acceder a un crédito, ello afecta igualmente a factor inversión y por ende reduce de manera drástica la rentabilidad, reflejada en los informes de resultados de las operaciones anuales de la entidad. Por lo tanto, corresponde al análisis de la situación externa que inciden en la gestión de la Cooperativa, en función a

factores como las amenazas y las oportunidades. Para ello partimos de la elaboración de la nomenclatura respectiva.

2.3.2. 4. Factor Político - Legal

CUADRO N° 10
ANÁLISIS EXTERNO DE LA CAC SAN ANTONIO DE TOACASO
FACTOR POLÍTICO LEGAL
Análisis Externo Factor Político Legal (AEFPL)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AEFPL1	Constitución Política	Condiciones Políticas cambiantes.	Restricciones a la salida de capitales			A	
AEFPL2	Leyes del sistema financiero	Control financiero	Manejo legal de las operaciones financieras			A	
AEFPL3	Ley Tributaria	Control contable y tributario	Pago de impuestos		O		
AEFPL4	Ley de Inclusión económica y social.	Inserción social y económica.	Aprobación y autorización para operar.	GO			

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Investigadora.

Entre las amenazas se determina que la CAC San Antonio de Toacaso debe enfrentar y asumir con decisión las condiciones políticas cambiantes que enfrenta en materia financiera, como las restricciones a la salida de capitales y el control sistemático al manejo legal de las operaciones financieras.

Entre las oportunidades se observa que la CAC, cumple con el pago de sus contribuciones al Fisco, a través de las declaraciones oportunas al SRI y los informes que debe presentar a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Aunque una gran oportunidad es el que este tramitando la autorización ante el ente Controlador, SBS, que le permitirá operar de forma legal a la entidad financiera, desde esta perspectiva la CAC San Antonio de Toacaso está tramitando la autorización para legalizar su funcionamiento y contar con el carácter jurídico para recuperar la cartera vencida o renegociar las mismas.

2.3.3. Microambiente

NOMENCLATURA

- **AEFCL** Análisis Externo Factor Clientes
- **AEFC** Análisis Externo Factor Competencia
- **AEFP** Análisis Externo Factor Proveedores
- **AEFT** Análisis Externo Factor Tecnológico

2.3.4. Categorización

CUADRO N° 11

Categorización

CATEGORIZACIÓN	SIGNIFICADO
GF	Gran Oportunidad
F	Oportunidad
D	Amenaza
GD	Gran Amenaza

Elaborado por: Investigadora.

2.3.4. 1. Factor Clientes

CUADRO N° 12

ANÁLISIS INTERNO DE LA CAC SAN ANTONIO DE TOACASO

FACTOR CLIENTES

Análisis Interno Factor Clientes (AIFC)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AIFCL1	Asociados	Aportan mensualmente a la Cooperativa	Capitalizan la Cooperativa	GO			
AIFCL2	Clientes Frecuentes	Mantiene cuentas de ahorro y plazo fijo	Clientes que confían en la Cooperativa		O		
AIFCL3	Clientes Satisfechos	Reconocen el tipo de atención recibida	Publicidad gratuita.		O		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadora.

En la CAC San Antonio de Toacaso, las asociadas están de forma permanente fortaleciendo e incrementando el capital y liquidez de la Cooperativa, y los clientes pueden hacer uso de crédito, en tanto y en cuanto cumplan con los requisitos exigidos para tal efecto. De tal manera que tanto los unos como los otros, producto de esta relación, satisfagan sus intereses. A la presente fecha cuenta entre socios y clientes a unas 400 personas.

**CUADRO N° 13
LISTA SOCIAS FUNDADORAS**

Catota Pallasco María Zoila	Chacón Chacón Mercedes Raquel
Alulema Andrango María Rosa	Andrango Velásquez Gloria Yolanda
Andrango Pallasco Olga Marina	Catota Chilla Blanca Fabiola
Andrango Morocho Lida Teresa	Vilcacundo Yugcha Beatriz Encarnación
Andrango Marcalla María Olga	Bermeo Escobar Olga Beatriz
Analuisa Pérez Fanny Luzmila	Bermeo Escobar Rosa María
Chacón Chacón Mercedes Paulina	Pila Sánchez María Paula.
Armas Duque Vilma del Rosario	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadora.

La CAC inicia sus operaciones con el aval financiero de 15 asociadas que con su dinero y aportes capitalizan y dan liquidez a la Cooperativa para que entregue créditos y atienda los requerimientos de dinero fresco para la inversión en el sector agropecuario y pecuario del sector de Toacaso, con posterioridad se ha ido ampliando los servicios hacia la pequeña empresa.

2.3.4. 2. Factor Competencia

**CUADRO N° 14
ANÁLISIS INTERNO DE LA CAC SAN ANTONIO DE TOACASO
FACTOR COMPETENCIA
Análisis Interno Factor Competencia (AIFC)**

Códig.	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AIFC1	Nivel Tecnológico	Mejor desempeño de manera eficaz y eficiente.	Reducción de tiempo y costos		O		
AIFC2	Servicios y productos	Mejores ofertas hacia el mercado	Preferencia por usar otros servicios				GA
AIFC3	Espacios e Instalaciones	Espacios adecuados y limpios	Buena presentación y atención		O		

AIFC4	Precios	Más convenientes.	Pago de intereses			A	
AIFC5	Marca	Mayor promoción	Mejor cobertura			A	
AIFC6	Posicionamiento	Publicidad y ofertas atractivas	Aceptación de parte del ahorrista.				GA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadora.

Desde la perspectiva de la competencia, la CAC tiene fortalezas y debilidades determinadas en: el limitado nivel tecnológico que posee, este factor no permite atender de manera muy eficiente a los clientes lo cual implica mejorar, de igual manera la presentación de sus instalaciones es un factor que coadyuva para posicionar la marca, no es menos cierto que se lo debe adecuar de mejor manera.

Entre las debilidades y gran debilidades de la CAC frente a la competencia se determina que la Cooperativa San Antonio de Toacaso debería implementar otros servicios que si los entregan la competencia, así mismo el pago de intereses es muy bajo en relación a las otras organizaciones y ello implica que la marca sea de aceptación limitada a un sector lo cual incide en la falta de posicionamiento y mayor cobertura que logre satisfacer los requerimientos de los clientes y lograra un buen negocio financiero.

CUADRO N° 15

FORTALEZAS DE LA COMPETENCIA

COMPETENCIA	ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA
Iliniza	Cobertura de servicios: pago de servicios básicos, bono.
Virgen del Cisne	Cobertura de servicios: pago de servicios básicos, bono.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadora.

2.3.4. 3. Factor Proveedores

CUADRO N° 16

ANÁLISIS INTERNO DE LA CAC SAN ANTONIO DE TOACASO

FACTOR PROVEEDORES

Análisis Interno Factor Proveedores (AIFP)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AIFP1	Proveedores responsables	Responsables en sus entregas	Demandas de materiales satisfechas	GO			
AIFP2	Variedad de proveedores	Alternativas para elegir	Acceso a productos de calidad		O		
AIFP3	Alianzas estratégicas	Convenios con ONG's	Permite asesoría financiera y técnica				GA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadora.

Tener satisfechas las demandas de materiales y recursos necesarios para el funcionamiento de la CAC San Antonio de Toacaso, es una fortaleza que se cumple a través de la atención responsable y oportuna de los proveedores que trabajan con la Cooperativa. Por lo tanto los proveedores cumplen a satisfacción con sus entregas, ello permite contar con las provisiones suficientes en cuanto a materiales y la logística de aprovisionamiento que permite que la organización pueda satisfacer los requerimientos de atención eficiente a los clientes y asociados.

Una debilidad, en el presente constituye la falta de cumplimiento del convenio suscrito con la CAC de parte del FPP, puesto que ha dejado de cumplir con el asesoramiento y capacitación técnica a los asociados y clientes de la Cooperativa, por lo cual, hoy en día carecen de este elemento tan importante para cumplir con el objetivo para el cual realizan su crédito y por lo tanto ponen en riesgo su inversión.

**CUADRO N° 17
LISTA DE PROVEEDORES**

PROVEEDOR	PRODUCTO	DIRECCIÓN
CNT	Internet	Belisario Quevedo y Guayaquil
Luis Sampedro	Software	Belisario Quevedo y Félix Valencia
Luis Sampedro	Útiles de oficina	Belisario Quevedo y Félix Valencia
Credi Report	Central de riesgo	Quito.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadora.

La CAC San Antonio de Toacaso cuenta, para realizar un trabajo efectivo y eficiente con los medios y recursos necesarios para entregar una atención de calidad y oportuna a sus clientes; mediante la utilización de Internet, software adecuado a la organización y requerimientos legales.

De igual manera tiene una relación directa con Credi Report para establecer la calificación del cliente en cuanto a la Central de Riesgos, lo cual le permite tener una calificación que le permite entregar confianza y seguridad a sus clientes y asociadas.

2.3.4. 4. Factor Tecnológico.

**CUADRO N° 18
ANÁLISIS EXTERNO DE LA CAC SAN ANTONIO DE TOACASO
FACTOR TECNOLÓGICO**

Análisis Externo Factor Tecnológico (AEFT)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AEFT1	Equipos informáticos	Implementado en un 75 % en cada área.	Dinamizan la atención.		O		
AEFT2	Bajo nivel tecnológico en relación a la competencia	Gestión tecnológica poco eficiente.	No se realizan transacciones electrónicas			A	
AEFT3	Falta inversión en software y hardware	Paquetes informáticos poco operativos.	Sistemas contables y operativos poco eficientes.			A	
AEFT4	NITC's	Bajo aprovechamiento de las nuevas tecnologías	Bajo posicionamiento.				GA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadora.

Todas las empresas tienen que plantearse prioridades básicas, en lo que respecta al adiestramiento y la actualización tecnológica, es por ello que debe hacerse énfasis en la gestión financiera para poder delimitar así cuál es su situación actual; ya que el factor tecnológico representa una oportunidad en el mundo del negocio financiero.

Tanto el hardware como el software son herramientas importantes que sumadas al Internet, han globalizado y universalizado la información y el conocimiento de una marca o potencializado la imagen.

La CAC San Antonio de Toacaso ve limitado sus posibilidades de invertir en nuevas tecnologías versus la competencia que está más equipada en este rango, lo cual hace que se establezcan diferencias que se deben acortar para poder mantenerse en una situación competitiva y sobre todo generar efectivos servicios y optimizar la atención al cliente.

CUADRO N° 19
MATRIZ MACROAMBIENTE DE LA CAC SAN ANTONIO DE
TOACASO

Código	Factores	Categorización				Total
		Gran Oportunid.	Oportunid.	Amenaza	Gran Amenaza	
AIFCL1	Aportan mensualmente a la Cooperativa	●				1
AIFCL2	Mantiene cuentas de ahorro y plazo fijo		●			1
AIFCL3	Reconocen el tipo de atención recibida		●			1
AIFC1	Mejor desempeño de manera eficaz y eficiente.		●			1
AIFC2	Mejores ofertas hacia el mercado				●	1
AIFC3	Espacios adecuados y limpios		●			1
AIFC4	Más convenientes.			●		1
AIFC5	Mayor promoción			●		1
AIFC6	Publicidad y ofertas atractivas				●	1
AIFP1	Responsables en sus entregas	●				1
AIFP2	Alternativas para elegir		●			1
AIFP3	Convenios con ONG´s				●	1
AEFT1	Implementado en un 75 % en cada área.		●			1
AEFT2	Gestión tecnológica poco eficiente.			●		1
AEFT3	Paquetes informáticos poco operativos.			●		1
AEFT4	Bajo aprovechamiento de las nuevas tecnologías				●	1
TOTAL		2	6	4	4	16
PORCENTAJE TOTAL		12,5	37,5	25	25	100,0

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Investigadora.

ANÁLISIS

El 37,5 % permite determinar las oportunidades que tiene la CAC San Antonio de Toacaso; versus el 25 % de amenazas y gran amenazas exige que se deben proponer estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa, operativa y eficiencia en función de elevar la productividad y competitividad.

2.4. MATRIZ DE CRUCE DE ANÁLISIS FODA

CUADRO N° 20

Matriz de cruce de análisis FODA

	Oportunidades		Amenazas
O1	Contar con la confianza del FEPP, Codesarrollo y ONG´s locales.	A1	Situación económica mundial y ecuatoriana
O2	Competencia.	A2	Dos cooperativas que se dedican en al sector crediticio.
O3	Cartera vencida elevada.	A3	Inseguridad social y jurídica.
O4	Mercado no saturado	A4	Elevada Competitividad
O5	Necesidades insatisfechas de los clientes	A5	Cooperativas que ofertan productos y servicios con mejor tasa de interés y dirigido a consumo e inversión
O6	Sector microempresarial, grupal, asociaciones, gremios con necesidad de crédito.	A6	Prefieren otras cooperativas del sistema financiero.
O7	Grandes campañas publicitarias.	A7	Plan educación
O8	Servicios de Banca electrónica.	A8	Seguros de vida
O9	Mejorar estrategias de captación e inversión	A9	Políticas Inestabilidad climática.
O10	Mejorar las aportaciones de los asociados	A10	Servicios personalizados.
O11	Convenios con medios de comunicación	A11	Falta de estrategias de publicidad y promoción.
	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Unión entre los asociados.	D1	Alto índice de mora en su cartera de crédito.
F2	Crédito inmediato.	D2	No cuenta con personería jurídica
F3	Personal capacitado en administración financiera.	D3	Falta estructura funcional y manuales operativos.
F4	Excelentes relaciones y apoyo de ONG´s	D4	Falta de capacitación a socios y dirigentes.
F5	Contar con tecnología apropiada y programas de computación.	D5	Deficiente conectividad.
F6	Acceso a crédito para la pequeña el sector agropecuario y microempresa	D6	Capacitar al personal en venta de productos y servicios al cliente.

Elaborado por: La investigadora

CUADRO N° 21
MATRIZ DE CRUCE Y ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

MATRIZ (O- A)	
O1-A2	Elaborar un Plan de Marketing
O3-A3	Normar, reorganizar y estructurar el área de ahorro e inversión
O5-A5	Diseñar Plan de mejoramiento y nuevos productos y servicios
O9-A6	Implementar estrategias de capacitación y asesoramiento productivo
010-A10	Realizar un análisis de costo - beneficios de los gastos y de las inversiones
011-A11	Conservar una buena imagen institucional
MATRIZ (F – D)	
F1-D4	Establecer mejores canales de comunicación con los asociados.
F2-D1	Mejorar los procesos de adjudicación de créditos.
F2-D6	Obtener rentabilidad en los servicios y productos
F3-D1	Implementar recuperación de cartera a través de la coactiva
F3-D2	Contratar Abogado para implementar cobro de cartera vencida
F3-A4	Capacitar al personal para direccionar un servicio de calidad al cliente
F6-D6	Ofertar crédito seguro y oportuno a nuevos sectores productivos a través de visitas personalizadas.

Elaborado por: La investigadora

2.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.5.1. PROBLEMA.

La CAC de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso es una organización dedicada a la captación y colocación de créditos dirigido a sus asociadas y clientes que se dedican a la producción agropecuaria.

Entre sus principales problemas esta él no contar con un Plan Estratégico, en el cual estén estructurados las estrategias y actividades que le permita ser más

eficiente y efectiva en la atención a sus clientes externos, con servicios que satisfagan y den solución inmediata a sus necesidades.

Es muy importante en el contexto empresarial financiero contar con elemento que determine la misión que se está cumpliendo, la visión del hacia donde se pretende llegar, los valores que hacen que potencialice a la institución, a través de una imagen y atención oportuna y gentil. Por eso, este trabajo busca diseñar un plan estratégico que permita mejorar sustancialmente la gestión administrativa en la Cooperativa en pro de mejorar la gestión y elevar la rentabilidad financiera, logrando a la vez armonizar una atención personalizada, dinámica y oportuna hacia sus clientes.

2.5.1.1. *Formulación del problema.*

¿El diseño de un Plan Estratégico permitirá que se mejore el nivel de gestión, atención y de resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso?

2.5.1.2. *Objetivo General.*

Determinar cómo se está llevando la administración organizacional tendientes a establecer los procesos y estrategias a implementarse, en pro de mejorar la gestión institucional y elevar el nivel de satisfacción de las necesidades financieras de los clientes de la CAC San Antonio de Toacaso, a través de servicios ágiles y oportunos.

2.5.1.3. *Objetivos específicos:*

- Desarrollar nuevos productos y servicios financieros y no financieros estableciendo convenios y alianzas estratégicas interinstitucionales.
- Contar con tecnología y comunicaciones que sustenten la plataforma de productos y servicios.
- Potenciar sinergias con el grupo meta, socios institucionales y organizaciones fraternas nacionales e internacionales.

- Acrecentar la sostenibilidad de su estructura, en la cual el personal es proactivo, comprometido y calificado.
- Proyectar su funcionamiento como institución sólida, ética, eficiente y solidaria.

2.5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Se cuenta para ello, con fuentes primarias, como documentos que reposa en la Cooperativa como: Estatuto de Creación, balances, nómina de asociadas y clientes, etc.; así como con fuentes secundarias: Autorización de funcionamiento, Certificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Aprobación del MIESS, Certificación de la Central de Riesgos, etc.

2.5.3. DISEÑO METODOLÓGICO.

El presente estudio de mercado tiene como fin, establecer a través de la implementación de herramientas de recolección de información y datos la percepción de los clientes en lo concerniente a: la estimación de la demanda, oferta, medición de actitudes, diseñar servicios y establecer las necesidades de mejoramiento en el aspecto estratégico la CAC.

2.5.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es de tipo descriptiva porque permite caracterizar y detallar, a través de la aplicación de técnicas de análisis y síntesis como es o se manifiesta el problema o motivo de la investigación de mercado desde la percepción del cliente interno y externo, igualmente, permite establecer la situación real en la que encuentra la Cooperativa en la actualidad y sus posibles soluciones.

2.5.5. MÉTODOS TEÓRICOS.

Se utiliza metodología no experimental, por cuanto no se va a manipular variables, ya que lo que se va a instrumentar es un estudio de la realidad

socioeconómica y financiera y cultural en la que se desenvuelve la Cooperativa para determinar la problemática y aportar documentalmente con propuestas de solución a través de estrategias de mejoramiento de la calidad de gestión y servicio que presta la organización:

- **Analítico – Sintético.** Mismos que permiten la realización de procesos de metódicos, razonados y simplificados determinar la incidencia que tiene en la optimización de la gestión administrativa la implementación del Plan Estratégico.
- **Deductivo – Inductivo.** Ya que se partirá de situaciones generales explicativas en el marco teórico que fundamentarán la elaboración y aplicación del Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión y efectivizar la calidad de servicio que entrega la Cooperativa.
- **Estadístico Descriptivo.** A ser aplicado en la en la tabulación y graficación de la información y datos, mismos que servirán para realizar la interpretación y elaboración de estrategias a ser contempladas en el Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso.

2.5.6. POBLACIÓN – UNIVERSO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso, de la parroquia Toacaso, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi cuenta con una planta administrativa y social, compuesta por:

CUADRO N° 22

UNIDADES A OBSERVAR

DESCRIPCIÓN	N°	%
Gerente	1	2,70
Empleados	4	10,81
Socios/as fundadores	32	86,49
TOTAL	37	100,00

2.5.7. MUESTRA.

Siendo la muestra reducida, para la aplicación de la investigación de campo, se tomará en cuenta el total de la población, consistente en 37 personas, a quienes se les aplicará los instrumentos de recolección de información y datos.

2.5.8. TÉCNICAS.

Se aplicarán Encuestas a los clientes internos y externos de la Cooperativa.

2.5.9. INSTRUMENTOS.

Cuestionario de preguntas dirigidas a establecer las fortalezas, debilidades y potencialidades a explotar en pro de articular estrategias que permitan mejorar el desempeño y gestión institucional y un servicio financiero óptimo.

2.5.10. ANÁLISIS Y TABULACIÓN.

Se utilizará metodología estadística en la tabulación e interpretación de información y datos.

2.5.11. INFORME.

Finalmente, se elaborará un informe de las conclusiones derivadas de la aplicación de la investigación de mercado, mismo que servirá de base para establecer los correctivos y diseñar una propuesta de solución al problema planteado, a través de estructurar estrategias para hacer más eficiente la gestión administrativa de la CAC San Antonio de Toacaso.

2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

2.6.1. Análisis de encuesta aplicada a los/as clientes de la CAC.

PREGUNTA N° 1-A

El servicio que recibe como cliente es:

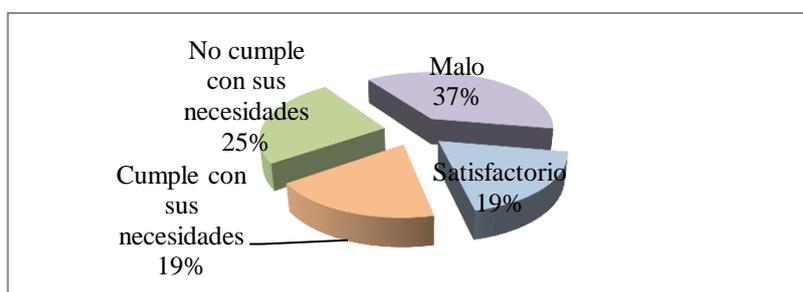
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactorio	6	19
Cumple con sus necesidades	6	19
No cumple con sus necesidades	8	25
Malo	12	38
Total	32	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 1 - A

El servicio que recibe como cliente es:



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

Del total de encuestados, el 37 % responde que el servicio que recibe como cliente es malo; en cambio el 25 % contesta que no cumple con sus necesidades; y para el 19 % que es satisfactorio y que cumple con sus necesidades, respectivamente.

Por lo tanto se establece de forma general que el servicio entregado a los clientes de parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso es malo y es un aspecto que se debe mejorar aplicando estrategias de mejoramiento continuo y capacitación en atención al cliente.

PREGUNTA N° 1 – B

La eficiencia de las máquinas y equipo de cómputo para realizar las transacciones es:

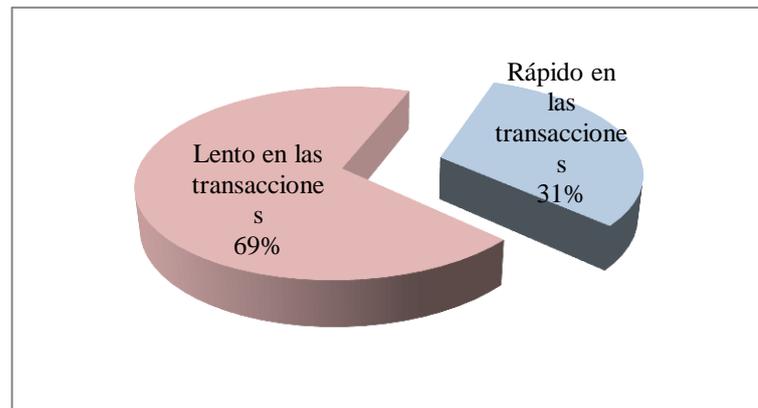
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Rápido en las transacciones	10	31
Lento en las transacciones	22	69
Total	32	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 1 - B

El desempeño de las máquinas y equipos es:



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

Un 69 % de los encuestados/as responden que el desempeño de las máquinas y equipos es lento en las transacciones; en cambio el 31 % contesta que so rápidas.

Determinándose que la tecnología es un factor que induce a que la atención sea lenta y por ende el manejo operativo y transaccional es lento. Para ello es necesario que se adquiriera nueva tecnología y con respaldos de software adecuado; pues puede darse el caso que los equipos sean nuevos pero el software no esté adecuado a las necesidades y la realidad financiera actual.

PREGUNTA N° 1 – C

La atención que le brinda el personal es:

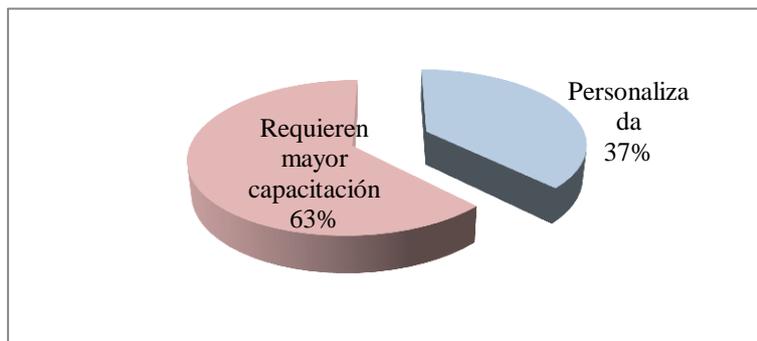
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Ágil	12	38
Requieren mayor capacitación	20	63
Total	32	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 1 - C

La atención que le brinda el personal es:



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

El 63 % responde que la atención que le brinda el personal requiere mayor capacitación; mientras que para un 37 % la atención que recibe es personalizada.

Estableciéndose que los clientes internos deben mejorar en la forma y atención que entrega a los clientes externos; lógicamente que puede incidir la tecnología, pero ello no es un determinante para que se supla con la atención y el esmero.

No debemos olvidar que en el mundo de los negocios, el cliente es el primero y hay que satisfacer sus requerimientos y que mejor con estrategias de trato amable, con una sonrisa y demostrando interés de forma permanente.

PREGUNTA N° 2

¿Qué servicio utiliza con mayor frecuencia?

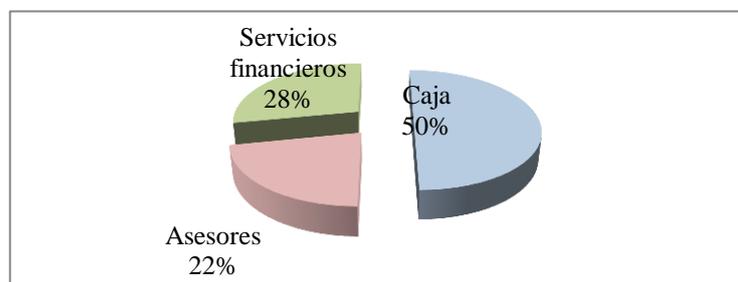
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Caja	16	50
Asesores	7	22
Servicios financieros	9	28
Total	32	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 2

¿Qué servicio utiliza con mayor frecuencia?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

El 50 % contesta que el servicio que utiliza con mayor frecuencia es el de caja; para el 28 % son los servicios financieros; y para el 22 % atención de los asesores.

Por lo tanto, se destaca que en el aspecto transaccional directo (depósitos y retiros de dinero) están siendo atendidos, pero un negocio financiero es colocación de dinero para inversión, y desde esta perspectiva los clientes ocupan en menor grado los servicios financieros y el asesoramiento para acceder a créditos y en cómo invertirlos para obtener mayor beneficio de los mismos. Por lo tanto es necesario implementar estrategias de capacitación y de inversión.

PREGUNTA N° 3

¿Para ser más competitiva que tipo de producto y servicios que oferta la CAC cumplen con sus expectativas?

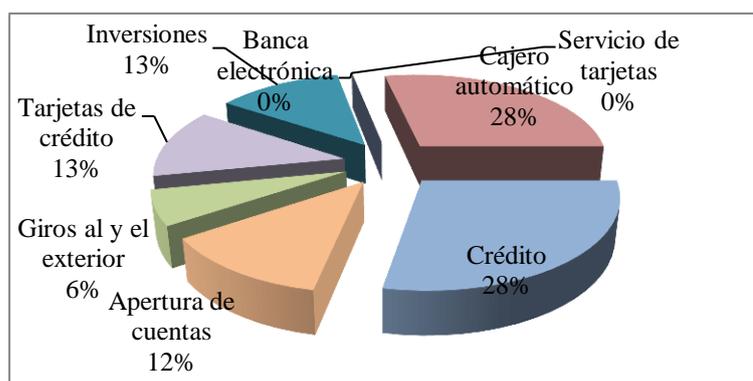
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	9	28
Apertura de cuentas	4	13
Giros al y el exterior	2	6
Tarjetas de crédito	4	13
Inversiones	4	13
Cajero automático	9	28
Total	32	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 3

¿Para ser más competitiva que tipo de producto y servicios que oferta la CAC cumplen con sus expectativas?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

Un 28 % responde que para ser más competitiva la CAC debería implementar un cajero automático y entregar más créditos; el 13 % mayor inversiones y tarjetas de crédito; el 12 % apertura de nuevas cuentas; y para el 6 % giros al y el exterior.

Una realidad muy concreta es que la CAC no cuenta con el capital y patrimonio suficiente para implementar estas estrategias, pero cabe que en lo posterior se las cumpla, de acuerdo a su solvencia y crecimiento. Por lo pronto se debe trabajar en entregar créditos pero apoyados en garantías reales y objetivamente comprobadas.

PREGUNTA N° 4

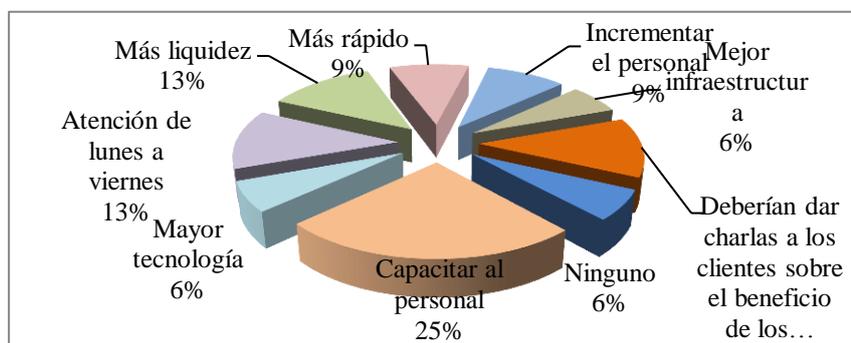
¿Qué es lo que considera que le hace falta a la CAC en cuanto a atención para mejorar y atraer su atención como cliente?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Dar charlas a los clientes	4	13
Ninguno	2	6
Capacitar al personal	8	25
Mayor tecnología	2	6
Atención de lunes a viernes	4	13
Más liquidez	4	13
Más rápido	3	9
Incrementar el personal	3	9
Mejor infraestructura	2	6
Total	32	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 4

¿Qué es lo que considera que le hace falta a la CAC en cuanto a atención para mejorar y atraer su atención como cliente?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

El 25 % considera que se debe capacitar al personal, el 13 % atender de lunes a viernes, mayor liquidez y charlas a los clientes; el 9 % una atención más rápida e incrementar el personal; el 6 % una mayor tecnología, mejorar la infraestructura.

Por lo tanto la CAC debe comprometer su mejora en cuanto a: capacitación al cliente interno y externo, elevar su liquidez y aumentar los días de atención.

PREGUNTA N° 5

¿Cuáles son los productos y servicios que le han brindado mayor beneficio?

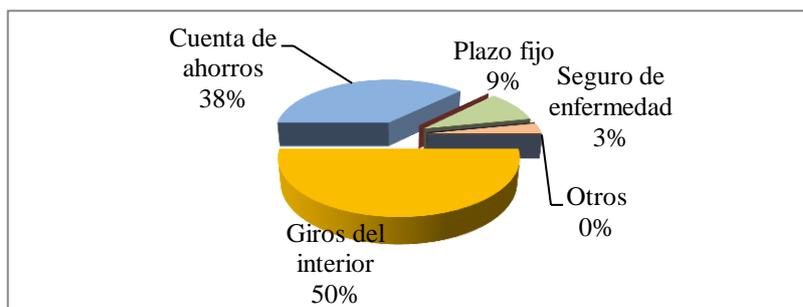
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cuenta de ahorros	12	38
Plan educación		0
Plazo fijo	3	9
Seguro de vida		0
Seguro de enfermedad	1	3
Otros	0	0
Giros al exterior		0
Giros del interior	16	50
Total	32	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 5

¿Cuáles son los productos y servicios que le han brindado mayor beneficio?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

Para el 50 % los productos y servicios que les ha brindado mayor beneficio son los giros al interior; en cambio para el 38 % las cuentas de ahorro; mientras que al 9 % el servicio a plazo fijo; y al 3 % el seguro de enfermedad.

Estableciéndose, que el costo por realizar los giros capitaliza a la CAC, así como el ahorro. Pero ello no implica que se obtenga mayor liquidez y por ende se pueda dar más créditos. Esto exige que se trabaje en estrategias de captación.

PREGUNTA N° 6

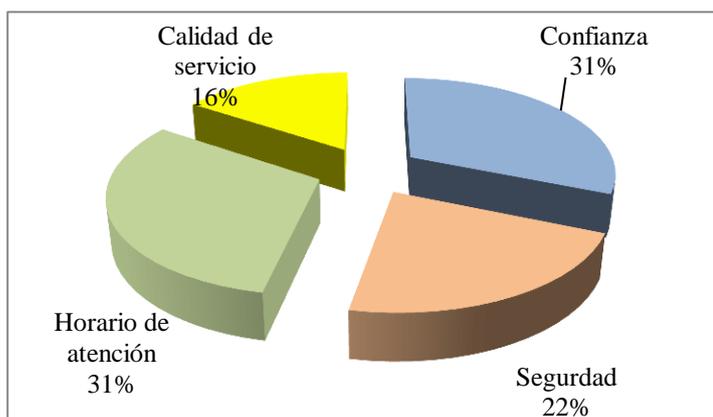
¿Cuáles son los principales factores que influyeron en usted para preferir la CAC de entre otras instituciones financieras de Toacaso?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Confianza	10	31
Seguridad	7	22
Horario de atención	10	31
Calidad de servicio	5	16
Total	32	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 6

¿Cuáles son los principales factores que influyeron en usted para preferir la CAC de entre otras instituciones financieras de Toacaso?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

Para el 31 % los factores que influyeron para preferir la CAC son la confianza y el horario de atención; para el 22 % la seguridad; para el 16 % localidada de servicio. Esto permite establecer que la CAC goza de la confianza de sus asociados y clientes, de igual manera el horario de atención posibilita que se realicen las operaciones financieras, aunque existe una tendencia de que se amplié la atención de lunes a viernes, esto debe considerarse como un factor potencial que legrará generar confianza y mejorar el servicio.

PREGUNTA N° 7

¿A su criterio qué medio de comunicación debería utilizar la CAC para publicitar sus servicios y productos para captar más clientes?

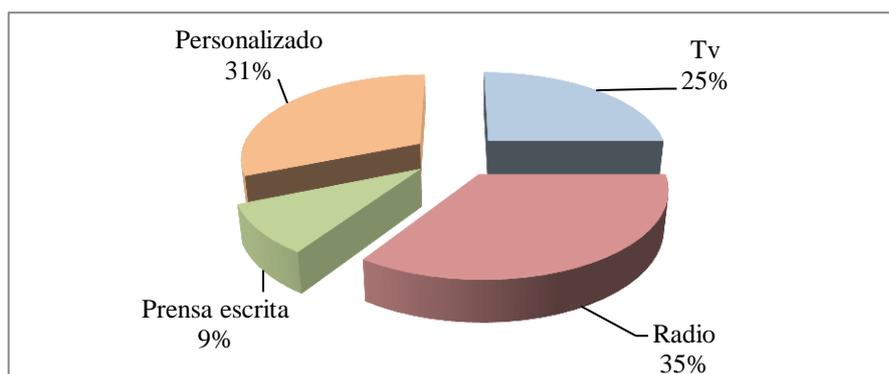
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Tv	8	25
Radio	11	35
Prensa escrita	3	9
Personalizado	10	31
Total	32	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 7

¿A su criterio qué medio de comunicación debería utilizar la CAC para publicitar sus servicios y productos para captar más clientes?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

Para el 35 % el medio de comunicación a publicitario para captar más clientes es la Radio; el 31 % considera que debe ser personalizada; en cambio el 25 la TV; y el 9 % la Prensa Escrita.

Por tanto, la Radio es el medio de comunicación de uso cotidiano que tiene el potencial cliente de la CAC, seguido de una acción personalizada y ello se deriva del trato, atención y confianza que se entrega al cliente y que este a su vez lo multiplica a los demás mediante comentarios y conversaciones. Es así que una buena publicidad será producto de la calidad de servicio y beneficios recibidos.

2.6.2. Análisis de información y datos de la entrevista aplicada a Directivos y empleados de la CAC.

PREGUNTA N° 1

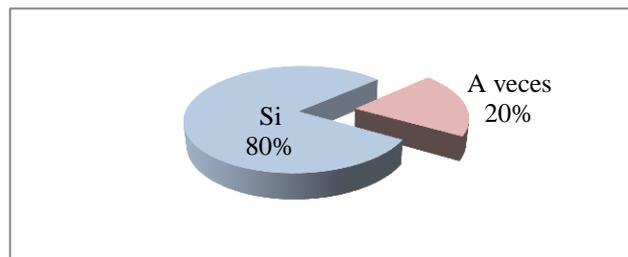
¿A su criterio la calidad en el servicio al cliente es un factor esencial para la comercialización de los productos y servicios que ofrece la CAC San Antonio de Toacaso?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80
A veces	1	20
Total	5	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 9

¿A su criterio la calidad en el servicio al cliente es un factor esencial para la comercialización de los productos y servicios que ofrece la CAC San Antonio de Toacaso?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

El 80 % responde que la calidad en el servicio al cliente si es un factor esencial para la comercialización de los productos y servicios que ofrece la CAC, en cambio para el 20 % no lo es.

Por lo tanto, se debe mejorar la atención, y para ello, el personal debe estar permanentemente capacitado y trabajar de una forma personalizada entregando valor agregado y empatía sus clientes y potenciales asociados.

PREGUNTA N° 2

¿Considera usted que la función del Asesor de Negocios es realizada de una manera eficiente?

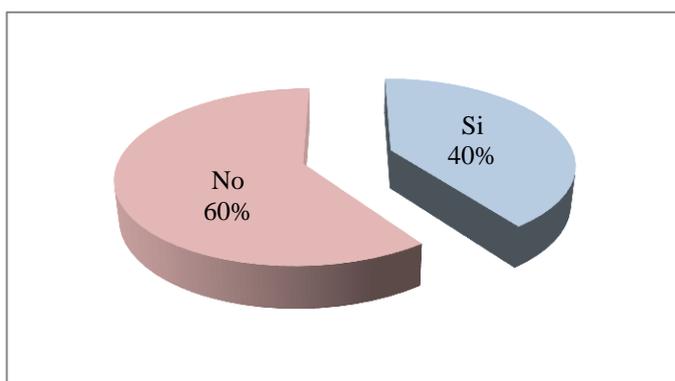
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 10

¿Considera usted que la función del Asesor de Negocios es realizada de una manera eficiente?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

Un 60 % considera que la función del Asesor de Negocios es realizada de una manera eficiente; mientras que el 40 % considera que no.

Por esta razón se debe implementar un trabajo planificado y operativo que implique contar con el Talento Humano y eficazmente capacitado para que cumpla una labor efectiva en pro de que la CAC logre negociar y atraer al cliente potencial, a través de accionar mecanismos de socialización, asesoramiento técnico y de inversión adecuada, necesaria al obtener un crédito.

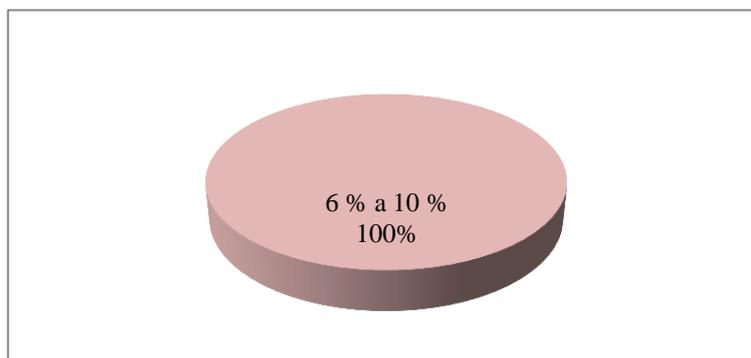
PREGUNTA N° 3

¿Cuál es el monto de cartera vencida y castigada que tiene la CAC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
0 % a 5 %		0
6 % a 10 %	5	100
11 % a 15 %		0
16 % a 20 %		0
Total	5	100
Fuente: Encuesta Elaborado por: Investigadora.		

Gráfico N° 11

¿Cuál es el monto de cartera vencida y castigada que tiene la CAC?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

El 100 % responde que el monto de cartera vencida es del 6 al 10 %.

Por lo tanto, dado el capital con que cuenta la CAC, este monto es sumamente elevado. Se destaca, que de la información obtenida del Balance, porcentaje neto está en el 9,34 % que representa unos \$5230,00. De un capital que no llega a los \$80.000,00. Razón que exige, se debe implementar estrategias de coactiva para recuperar esta cartera, caso contrario se convertirían en cartera castiga, irrecuperable y que mermaría la utilidades y liquidez de la CAC.

PREGUNTA N° 4

¿Ha tenido la CAC resultados que permitan afirmar que hay rentabilidad?

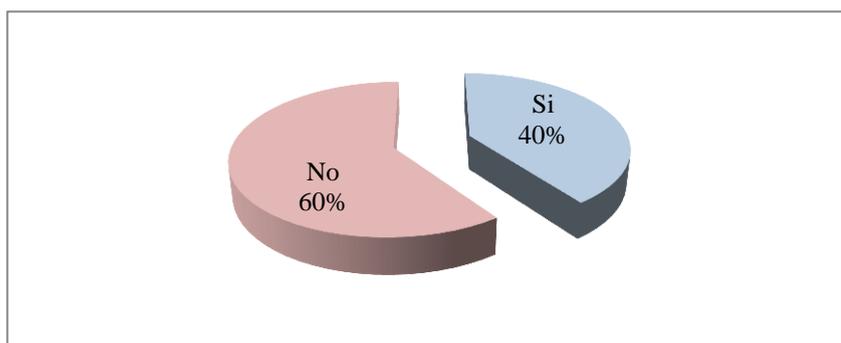
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 12

¿Ha tenido la CAC resultados que permitan afirmar que hay rentabilidad?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

El 60 % responde que la CAC no ha tenido resultados que permitan afirmar que hay rentabilidad; en cambio el 40 % responde que sí.

Estableciéndose de ello, que el estado real de la CAC, desconocen sus clientes y asociados. Pero sus directivos están conscientes de la cartera vencida y que esta información no trasciende por cuanto no hay rendición de cuentas ni se hacen conocer los estados financieros. Ante esta actitud, se debe implementar un trabajo de recuperación de cartera, entregar informes periódicos de resultados y sanear el marco crediticio con garantías y acciones coactivas que transparenten la operatividad de la CAC.

PREGUNTA N° 5

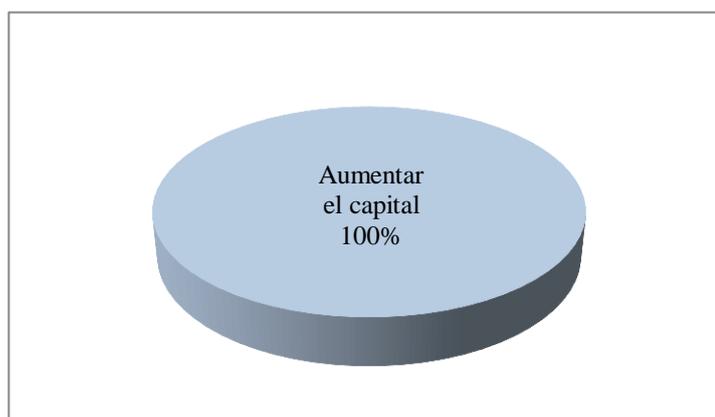
¿Cuál es el factor más preponderante para que la CAC no haya crecido al ritmo que las de la competencia?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Aumentar el capital	5	100
Total	5	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 13

¿Cuál es el factor más preponderante para que la CAC no haya crecido al ritmo que las de la competencia?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

El 100 % contesta que el factor más preponderante para que la CAC no haya crecido al ritmo que las de la competencia es su falta de aumento de capital.

Esto concuerda con lo analizado anteriormente. Si la CAC, tiene una elevada cartera vencida, no cuenta por ende con liquidez suficiente para entregar créditos, al no haber una marco operativo de inversión eficiente no habrá rentabilidad y por ende el capital o liquidez está siendo mermado, el resultado es visible, la cooperativa no es competitiva y carece de la herramienta principal en el mundo financiero, capital o sea liquidez para seguir creciendo en el negocio financiero.

PREGUNTA N° 6

¿Qué causas considera son las que no permiten que la CAC opere con mayor eficiencia y logre tener una mejor rentabilidad?

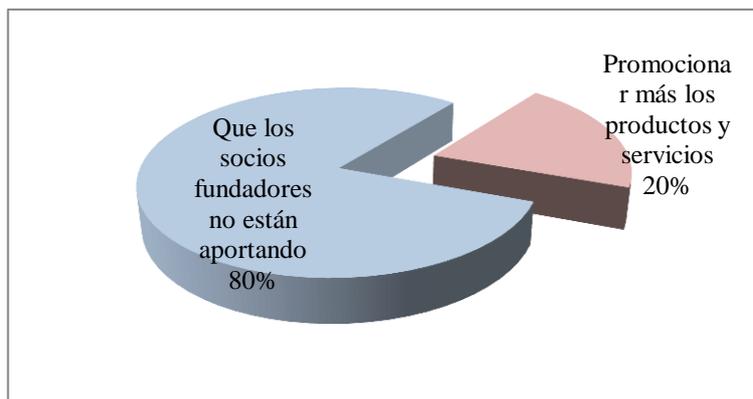
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Que los socios fundadores no están aportando	4	80
Promocionar más los productos y servicios	1	20
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 14

¿Qué causas considera son las que no permiten que la CAC opere con mayor eficiencia y logre tener una mejor rentabilidad?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

El 80 % considera que los asociados no están aportando; mientras que el 20 % considera que se debe promocionar más los productos y servicios.

En este contexto, el cliente y asociado desconoce los resultados de la gestión, esto crea desconfianza y por ende no aporta y para ello, se debe transparentar la gestión, recuperando la cartera vencida, haciendo rendición de cuentas y generando confianza y seguridad en el asociado para que éste con toda confianza aporte y ayude a crecer a la CAC a través de los créditos y la inversión.

PREGUNTA N° 7

¿Hace falta que la CAC cuente con un Plan Estratégico, que sirva como herramienta técnica, para guiar las políticas y lograr los objetivos en pro de obtener resultados satisfactorios y ser competitiva?

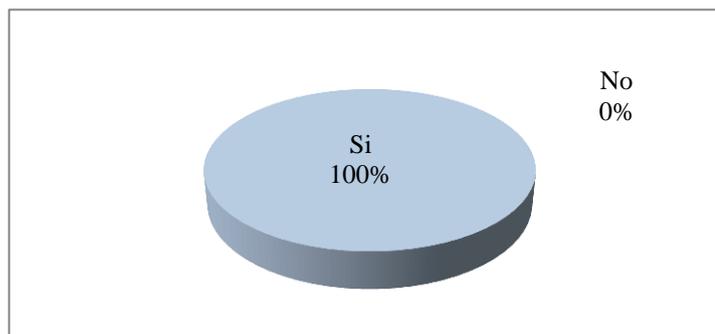
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 15

¿Hace falta que la CAC cuente con un Plan Estratégico, que sirva como herramienta técnica, para guiar las políticas y lograr los objetivos en pro de obtener resultados satisfactorios y ser competitiva?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

Análisis e interpretación:

El 100 % considera que si hace falta que la CAC cuente con un Plan Estratégico, que sirva como herramienta técnica, para guiar las políticas y lograr los objetivos en pro de obtener resultados satisfactorios y ser competitiva

Por lo tanto, quienes laboran en la cooperativa están conscientes de la necesidad de contar con un marco operativo que permita a la CAC San Antonio de Toacaso, implementar estrategias que le permitan realizar una gestión administrativa y financiera efectiva y que establezca una situación de crecimiento institucional, financiero y competitivo, en bien de sus clientes y la sociedad.

Conclusiones:

- La CAC San Antonio de Toacaso es una entidad de carácter asociativo y financiero que presta sus servicios y productos a la población de Toacaso que se dedica a actividades agropecuarias y artesanales, dentro de la gestión financiera se ocupa de captar y colocar dinero a través de cuentas corrientes, plazo fijo y entregar créditos a sus asociados y clientes.
- La CAC, como resultado de su actividad operativa financiera de asociados y clientes que han recibido créditos, a la presente tiene un elevado índice de cartera vencida que debe recuperar implementando acciones coactivas inmediatas y para ello debe primeramente fortalecer su marco institucional, administrativo y jurídico.
- Los directivos de la CAC, deben transparentar sus acciones a través de informar a sus asociados del estado financiero real de la cooperativa, si desean contar con el aporte económico y liquidez suficiente para seguir operando; más aun si su visión es crecer y estar posicionado, convirtiéndose en el competidor directo de las demás cooperativas que operan en el lugar.
- De esta información se destaca que la CAC San Antonio de Toacaso debe implementar acciones que estén enmarcadas en un plan que contenga estrategias direccionadas a reorganizar y redefinir la gestión administrativa y financiera de las Cooperativa, contemplado en un Plan Estratégico definido de una manera técnica y real para hacerla más eficiente y con servicios de calidad.

Recomendaciones:

- La CAC debe ofertar a sus clientes las tasas más bajas posibles de interés con el fin de que los cuenta ahorristas inviertan su dinero en actividades que realizan para obtener utilidades con las que puedan reembolsar un nuevo crédito.

- La CAC debería incrementar un departamento de cobranzas que se dedique al cobro de créditos vencidos, para disminuir sustancialmente la cartera vencida, para que la CAC pueda seguir entregando créditos a sus clientes y asociados.

- Presentar estados financieros mensuales a sus clientes y asociados con el fin de fortalecer la confianza que la CAC, en todos estos años se ha ganado con esfuerzo y responsabilidad.

- Elaborar planes estratégicos, de marketing, entre otros, para conocer las necesidades más importantes de la comunidad, y con este conocimiento poder tomar las mejores decisiones en el futuro que sirvan para el crecimiento político, económico, social y cultural de la CAC.

CAPÍTULO III

TEMA: “PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO DE TOACASO, PERÍODO 2012 – 2015”

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso, está enfrentada a los permanentes cambios producidos a través del comportamiento de sus asociados, las disposiciones del sistema financiero, el marco jurídico tributario, las decisiones políticas internas y el marco globalizador del entorno mundial que de una u otra manera afectan el negocio de las captaciones y el ahorro.

Esto implica estructurar de mejor manera la organización, modificar sus políticas, elevar el grado de gestión para hacer de la CAC más competitiva y genere utilidades. Por ello, la implementación de un Plan Estratégico proporcionará las estrategias para mejorar las fortalezas y aprovechar las ventajas en cuanto a eficiencia técnica y de servicios financieros, controles y supervisión del desempeño ejecutivo y productivo, uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas, coordinación de actividades hacia los asociados y los clientes.

Esta propuesta está dirigida a todas las áreas de la CAC, sea administrativa y de Captaciones, que puedan contar con una herramienta que direcciona de mejor manera su gestión administrativa y el cumplimiento efectivo de sus funciones producto del conocimiento y dominio de su labor en el puesto de trabajo.

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar estrategias administrativas, financieras y de servicio que eleven el nivel de gestión gerencial para optimizar y fortalecer el portafolio de productos y servicios de captaciones y colocaciones con criterios de calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cooperativa San Antonio de Toacaso.

3.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Revisar la gestión gerencial actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso.
- Identificar y dar a conocer los cursos de acción más factibles para lograr la competitividad en el mercado financiero.
- Elaborar el Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso.

3.2. JUSTIFICACIÓN

La CAC San Antonio de Toacaso, en la actualidad se enfrenta a factores socio-culturales, financieros y competitivos que exigen una administración eficiente, efectiva y de calidad en su gestión, a través de lograr un mayor dinamismo y atención hacia los sectores necesitados por obtener servicios y productos financieros que les permitan agilizar un desarrollo más competitivo gracias a la apertura de los mercados y la eliminación de las barreras arancelarias.

Dado que en la actualidad, toda organización debe tener como visión alcanzar la eficiencia, ser competitivas, estar inmersas en la excelencia organizacional, calidad de los servicios y excelente atención a sus asociados y clientes, es decir, un servicio oportuno y efectivo debe formar una cadena que circule por todos y cada uno de los departamentos y áreas que conforman CAC; creando al mismo tiempo una cultura de servicio organizacional que permita atraer y conservar clientes actuales y potenciales.

La Gerencia en función de mejorar la calidad de gestión y servicio al cliente, cumple un rol importante ya que con el Plan Estratégico cuenta con un instrumento que le permitirá efectivizar la gestión administrativa en la organización, ya que a la vez que detalla las estrategias, políticas, objetivos y metas de forma precisa y objetiva, busca crear una cultura de calidad y servicio, para lograr elevar los estándares de desempeño laboral.

En sí, el Plan Estratégico es un documento que describe: la situación real de la CAC, las estrategias a implementarse, las políticas, las metas y objetivos para hacerla más competitiva. Por esta razón, este trabajo de investigación, constituye en un instrumento de apoyo y consulta para la Cooperativa, dadas las necesidades del personal y condiciones de la misma.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

3.3.1. PLAN ESTRATÉGICO.

El Plan estratégico es el mapa que guía desde la situación actual de la empresa hasta dónde se desea llegar en el futuro. Es una herramienta de planificación que permite direccionar de una manera técnica y objetiva las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso para dinamizar y conducir sus acciones en función de fortalecerla y hacerla competitiva en el ámbito financiero del sector y que desarrolle su liderazgo mediante una economía solidaria; generando bienestar y calidad de vida de sus asociados y clientes, haciendo uso del desarrollo administrativo y tecnológico del sector, proyectando y diversificando sus servicios con pertinencia social y visión humanista.

Este plan estratégico orienta la organización hacia el futuro, establece sus propósitos, propone su manera de actuar y define los medios para lograr la Misión y la Visión a través del tiempo, buscando la inserción en el mundo globalizado y tratando de garantizar la adaptación de la CAC a un medio competitivo y por consiguiente, asegurar su supervivencia. Mediante la gestión institucional y un

enfoque de mejoramiento continuo que garantice la flexibilidad para adaptarse con facilidad a los continuos cambios a los que está expuesto el sector financiero. Para el logro de estos propósitos, el presente Plan se fundamenta en los principios cooperativos, en los valores éticos, sociales, económicos y políticos, y en el desarrollo del espíritu de solidaridad, cooperación y ayuda mutua, la promoción de la cultura ecológica, y la optimización de recursos, en la perspectiva de facilitar a aquellos, medios necesarios y suficientes para su bienestar y el de sus familiares.

3.3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- **Misión.**

“SAN ANTONIO DE TOACASO es una entidad cooperativa financiera con visión social que busca el desarrollo de sus asociados y clientes a través de la prestación de servicios financieros y no financieros, éticos, justos y accesibles”.

Fuente: CAC San Antonio de Toacaso. (Anexo N° 1)

- **Visión.**

Ser una Cooperativa sólida, eficiente y ética que contribuye con el desarrollo económico y social de los sectores marginados de la provincia de Cotopaxi.

Fuente: CAC San Antonio de Toacaso. (Anexo N° 2)

3.3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El proceso de la búsqueda de maximización del rendimiento la Cooperativa San Antonio de Toacaso conlleva a establecer las estrategias de solución a través del diseño de objetivos estratégicos. A través de ampliar el mercado de acción de la Cooperativa San Antonio de Toacaso buscando un crecimiento sostenido en el periodo 2012 – 2015, mediante la implementación de acciones como:

- Lograr incrementar el número de clientes para el período 2012 – 2015, el cual debe estar enfocado del 10 % como promedio anual.
- Alcanzar una rentabilidad esperada sobre el patrimonio que deberá rondar entre el 5% y 10% como promedio anual.

- Adoptar la diversificación en los productos y servicios, dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes nuevos y potenciales.
 - Mejorar la calidad de los servicios financieros con atención preferente a la microempresa y sector agropecuario.
 - Mantener el programa de créditos como una estrategia e incentivo a los clientes y asociados que garantice un rendimiento financiero del 10 % anual.
- **Principios**

Como toda organización de su naturaleza, la CAC San Antonio es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes. Sus principios son normas objetivas que definen el accionar e invitan a seguir un comportamiento en la gestión administrativa y operativa, conservando coherencia con lo planteado en la Misión y la Visión.

Se acoge a los principios cooperativos definidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) para el movimiento cooperativo universal:

- **Administración democrática:** Todos somos responsables. Las cooperativas son entidades de autoayuda, controladas democráticamente por sus Asociados, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los Asociados elegidos para cargos de representación responden ante todos los miembros.
- **Cooperación entre cooperativas:** La unión hace la fuerza. Las cooperativas sirven eficazmente a sus Asociados y al movimiento cooperativo, trabajando unidas por medio de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.
- **Afiliación voluntaria y abierta:** Juntos llegamos lejos. Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar servicios y dispuestas a aceptar la responsabilidad de su afiliación, sin

discriminación social, política, religiosa, de sexo o de cualquier otra índole, y con sujeción al Estatuto y los Reglamentos.

- **Autonomía e Independencia:** Colaboración con independencia. Las cooperativas son entidades administradas por sus Asociados. Si entran en acuerdos con otras organizaciones o reciben recursos de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- **Formación, capacitación y divulgación:** Construyendo el futuro. Las cooperativas brindan educación a sus Asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, mediante programas de formación humana y capacitación, de tal forma que puedan contribuir eficazmente a su desarrollo. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
- **Compromiso con la comunidad:** Trabajamos con la comunidad. Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades, por medio de políticas respaldadas por sus Asociados.
- **Participación económica de los Asociados:** Con el esfuerzo de todos. Los Asociados contribuyen de manera equitativa al crecimiento patrimonial de las cooperativas y participan democráticamente en su control.
- **Valores.**

El trabajo y servicio de quienes conforman la CAC están en función valores:

- **Responsabilidad:** En el cumplimiento de sus funciones y objetivos.
- **Eficiencia:** Para con su rol y servicios.
- **Solidaridad:** A través de atender de forma solicita las demandas de sus asociados y clientes.

- **Amabilidad:** En la atención personalizada a sus asociados y clientes.
- **Confianza:** En la seguridad de las acciones y manejo de inversiones.
- **Cooperación:** A de la obrar conjuntamente con un mismo fin.
- **Solidaridad:** Dirigido al bien y satisfacción de las necesidades de los demás.
- **Confianza:** Seguridad de la gestión y administración todo nivel.
- **Respeto:** Servicio con miramiento, consideración, y deferencia del asociado y cliente.
- **Eficiencia:** Capacidad para lograr las metas trazadas por la organización
- **Eficacia:** Para satisfacer las demandas y expectativas de los clientes y asociados.
- **Calidad:** Oportunos, rápidos en la atención y solución de las situaciones en pro del cliente.
- **Rentabilidad:** Generada de una adecuada y efectiva operación financiera.
- **Innovación:** Con capacidad para crear o modificar de manera oportuna para ser competitivos en el mercado.
- **Democracia:** Sustentada en la participación libre y voluntaria de quienes son parte de la organización.
- **Pluralidad:** Respeto irrestricto al género.
- **Igualdad:** Derecho reconocido sin preferencia alguna a todos los clientes y asociados.

3.3.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS.

- a) **Captaciones:**
 - Ahorro a la vista.
 - Certificados a plazo fijo.
 - Receptar transferencias desde el interior del país y del exterior.
 - Envío de transferencias al interior del país y al exterior.

b) **Colocaciones:**

- Créditos a la agricultura.
- Créditos para la ganadería.
- Crédito para consumo
- Crédito para inversión - comercial.

c) **Servicios:**

- Pago del Bono de Desarrollo Humano.
- Asesoramiento técnico agrícola.
- Asesoramiento técnico pecuario.

d) **Productos:**

- Intermediación para la adquisición de insumos agrícolas.
- Asesoramiento técnico para la compra de maquinaria agrícola.

3.3.5. SOCIOS Y CLIENTES.

La Cooperativa cuenta con 32 socios/as fundadores y 297 clientes. Para ello, los asociados realizan un ahorro mensual de cinco dólares.

Además, los clientes varían de acuerdo a la temporada y la satisfacción económica recibida, pues de manera general llegan más en busca de crédito que de aportar para fortificar la liquidez de la cooperativa.

3.3.7. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Entre los puntos más importante en este Plan estratégico tendremos:

- Planificación del desarrollo: Divulgación de los objetivos y las metas.
- Innovación tecnológica: Modernización total de la Cooperativa.
- Capacitación al personal, mediante el sistema de aprender haciendo.
- Desarrollo de un sistema integral de cómputo en red que fortalezcan las acciones de gestión y control.
- Manejo gerencial de las variables económicas internas y externas.
- Incremento de los servicios y beneficios.
- Desarrollo de un sistema organizacional eficiente.
- Simplificación de trámites y procedimientos, eliminando tiempos de espera.
- Utilización total de la infraestructura.
- Política de inversiones autofinanciadas.
- Reducción de los costos operativos.

3.3.7.1. *Objetivos comerciales.*

- Llegar a desarrollar un nicho de mercado en el lugar de influencia de la CAC San Antonio de Toacaso con un gran potencial de crecimiento y estrategias de competencia eficientes y dinámicas.
- Alcanzar el crecimiento de las ventas de productos y servicios de calidad y eficientes.
- Incrementar las captaciones en un 15% en el período 2012 e inversiones, así como las utilidades y ganancias de la institución.
- Atender con servicios y productos de calidad todas las necesidades y expectativas del cliente.

3.3.7.2. *Estrategias de comercialización:*

a) **Ventas y comercialización:**

- Capacitación al personal en ventas y promoción de productos y servicios.
- Brindar al cliente un servicio personalizado.

- Implementación de un eficiente programa de comunicación.
- Identificación gerencial y administrativa.
- Acceso a créditos en planes de consumo y negocios.
- Identificar claramente las necesidades y deseos de los clientes.
- Identificar la clase de consumidores de estos productos.
- Diseñar y desarrollar el producto o servicio que el consumidor desee.
- Ofrecer los productos donde el consumidor los pueda adquirir fácilmente.

b) **Publicidad y promoción.**

- Diseño de planes de publicidad eficientes y de mayor alcance.
- Contratación de espacios de publicidad en radio y TV en horarios adecuados de sintonía.
- Auspicio a eventos sociales, culturales, deportivos, etc., mediante carteles, trípticos, dípticos, hojas volantes que lleven impreso la variedad de productos y servicios que vende la CAC con el respectivo logo de la institución.
- Cursos y seminarios a los clientes internos y externos para dar a conocer sobre la cobertura y servicios que tiene CAC, así como presentar los nuevos servicios dirigidos hacia los clientes actuales y potenciales.
- Ofrecer a través de la atención personalizada de calidad y eficiente una imagen de seguridad y confianza al cliente.

3.3.7.3. Servicio de calidad.

El servicio al cliente como factor de competencia es una herramienta que dinamiza la relación y potencializa al cliente para ocupar los servicios de la Cooperativa, esto implica que debe ser sujeto de control y seguimiento.

▪ **La Calidad de Servicio.**

Una mala calidad en el servicio tiene un costo en relación a los ingresos que se obtendrán y que será visible en los resultados de operación.

- **Auditoria de servicio.**

El control debe darse en cuanto a establecer si se cumplen los planes y que las acciones se desarrollen conforme se han diseñado. Debe estar dirigido a examinar hechos consumados, sobre los cuales se informa y se siguen las medidas más adecuadas para elevar el nivel de efectividad y eficiencia que sean propicios para satisfacer y mantener a los clientes insatisfechos y desertores.

La velocidad de atención a las necesidades del cliente es un prerequisite en toda acción que se promueva para crear ventajas competitivas. Para ello se realizarán permanentes:

- **Monitoreo de Servicio.**

Este es un instrumento clave, su efectividad estará condicionada a cumplir con cada una de las fases correspondientes al proceso de control. Es la oportunidad de obtener información que enriquezca la base de datos de los clientes sobre sus nuevas necesidades, deseos, expectativas y percepciones de la calidad de servicio que presta la CAC en cuanto a productos y servicios, como también debe incluir información sobre lo que está haciendo la competencia.

La razón, solucionar problemas al cliente y derivar oportunidades inmediatas para crear valor agregado, conocer nuevas opciones para mejorar y superar el servicio con la visión de tener clientes satisfechos, lograr ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles.

3.3.7.4. Satisfacción del cliente.

Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.

Ya que la satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad determinadas a través de:

- Las características del producto y del servicio.
- Las emociones de los clientes.
- Las atribuciones del fracaso o el éxito del servicio.
- Las percepciones de equidad o de justicia.
- Establece un equilibrio entre la atención y la satisfacción de una necesidad.

3.4. MATRICES DE ESTRATEGIAS.

Estrategias a implementarse para mejorar la eficiencia, eficacia y situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso.

CUADRO N° 23
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

GERENCIA										
Diagnóstico	Objetivo operativo	Estrategia	Responsable	Cronograma/mes						Presupuesto
				Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	
Bajo nivel de desempeño y decisiones en procesos y gestión administrativa y financiera.	Mejorar la gestión administrativa y financiera de la CAC San Antonio de Toacaso	Recuperar y reducir el nivel elevado de cartera vencida. Elevar el nivel de liquidez de la CAC.	La Gerencia	x	x	x	x	x		\$100,00
Falta estructura funcional y manuales operativos.	Desarrollar comportamientos de alto desempeño en los niveles de mando y equipos de trabajo	Mejorar la capacidad de liderazgo y mando.		x	x	x	x	x		\$50,00
		Mejorar el nivel de efectividad de la comunicación entre los miembros de la organización.		x	x	x				\$50,00
		Saber gestionar el compromiso y la motivación de los asociados y clientes.		x	x	x	x	x	x	\$50,00
		Generar y consolidar una cultura interna productiva y abierta al ahorro y la inversión.		x	x	x	x	x	x	\$50,00
		Incrementar el número de asociados y clientes. Contratar los servicios de una Abogado.		x	x	x	x	x	x	\$600,00
		Diseñar plan de publicidad.		x	x	x	x	x	x	\$200,00

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Diagnóstico	Objetivo operativo	Estrategia	Responsable	Cronograma/mes						Presupuesto
				Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	
Falta de eficiencia y rapidez en los procesos de atención al cliente y asociado.	Desarrollar a través de proceso de capacitación una cultura interna abierta al aprendizaje organizacional continuo y proactiva al crecimiento de la Cooperativa	Mejorar el nivel de organización inteligente, que se adapta permanentemente y con éxito a los cambios del medio financiero.	La gerencia y Personal de Caja.	x	x	x	x	x	x	\$50,00
		Fortalecer de manera constante las habilidades individuales y grupales de las personas.		x	x	x	x	x	x	\$50,00
		Mejorar la capacidad de adaptar los procesos en la perspectiva del cliente.		x	x	x	x	x	x	\$50,00
		Hacer de la organización más competitiva y de alto rendimiento económico.		x	x	x	x	x	x	\$50,00
		Elevar la calidad de servicio al cliente.		x	x	x	x	x	x	\$50,00
		Dinamizar los procesos de depósitos y de retiros.		x	x	x	x	x	x	\$50,00

DEPARTAMENTO CAPTACIONES

Diagnóstico	Objetivo operativo	Acciones	Responsable	Cronograma/mes						Presupuesto
				Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	
No se cuenta con una persona especializada en Marketing que promueva y fomente el ahorro, captación e inversión o colocación de dinero.	Crear el servicio de Oficial de Crédito mediante la contratación de personal.	Fomentar el ahorro y el uso de otros servicios.	La Gerencia y Oficial de Crédito	x	x	x	x	x	x	\$50,00
		Atender las necesidades financieras de los Cooperativistas, Negociar créditos.		x	x	x	x	x	x	\$350,00
		Ubicar capitales como un proceso de inversión de la CAC.		x	x	x	x	x	x	
		Asesorar en el negocio financiero a los clientes.		x	x	x	x	x	x	
		Diseñar e implementar un plan de marketing.		x	x	x	x	x	x	
TOTAL										\$1800
Elaborado por: Chacón Maricela										

3.4.1. PLAN DE ACCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO DE TOACASO

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Supuesto
Normar, reorganizar y estructurar el área de ahorro e inversión	Elaborar un Plan de Marketing.	Reorganizar el Área de Ahorro e Inversión.	Gerencia y Comisión de Crédito	Contratar Abogado
	Recuperar cartera vencida.	Elaboración cronograma de recuperación de cartera vencida		
	Sistematización integral de todas las labores del área.	Contratar mantenimiento de todos los equipos de informática.	Gerencia.	Financiamiento y presupuesto
	Conservar una buena imagen institucional	Firmar convenios de servicios mutuos con los sistemas publicitarios de la localidad.	Gerencia.	Financiamiento y presupuesto.
Realizar un análisis de costo - beneficios de los gastos y de las inversiones	Análisis de gastos de operación.	Realizar el análisis de costos y beneficios en las operaciones financieras.	Jefe Operativo	Estabilidad económica.
Capacitar al personal para direccionar un servicio de calidad al cliente	Elaboración, ejecución y seguimiento de un programa de capacitación, fundamentalmente en los aspectos de: motivación, técnicas de calidad, relaciones humanas, atención al cliente.	Elaborar un plan de capacitación en atención y servicio al cliente. Incrementar el número de clientes en un 10 %	Gerencia	Evaluaciones trimestrales
	Eficiente y oportuna prestación de servicios al cliente.	Tratar al cliente con cortesía	Empleada	
Obtener rentabilidad en los servicios y productos	Mantener actualizado los estado financieros de la institución	Realizar una tabla de costos y utilidades de operación.	Gerencia y Jefe Operativo.	
Tener un mayor acercamiento y venta de servicios y productos oportunos al cliente	Concientizar al cliente sobre los servicios y productos de óptima calidad que se oferta.	Visitas domiciliarias y conformación de focus group	Gerencia y Jefe operativo Área de ahorro e Inversiones.	Contratar Oficial de Crédito

Elaborado por: Chacón Maricela

CONCLUSIONES

- Toda organización o institución financiera desde el marco operativo y logístico debe estar provista de un marco filosófico, operativo y organizacional en donde se plasme la misión y visión que dirige el accionar de la empresa; por ende, la CAC San Antonio de Toacaso, basa su gestión en la teoría y fundamentos técnicos que aportan los diferentes autores que se dedican al análisis y mejora de las estrategias financieras.
- La participación del Área de Ahorro e Inversión en los procesos de mejoramiento y desarrollo de productos de captación e inversión depende de las políticas y el presupuesto establecido para tal efecto por la Gerencia de la CAC San Antonio de Toacaso.
- La CAC tiene un posicionamiento bajo en el mercado financiero de la parroquia, puesto que pese a ser una institución financiera “consolidada” en base a los aportes de sus asociados, el incumplimiento de obligaciones afecta la función para la que fue creada la Cooperativa.
- Se ha establecido que los clientes que ocupan los servicios de la CAC son personas que pertenecen a un estrato social que se ocupa en actividades de pequeña empresa, micro empresa, comerciales, profesionales y grupo artesanal, pero que incumplen en el pago de sus créditos, por esta razón la Cooperativa ha disminuido drásticamente su liquidez y capacidad de crédito.
- No existe un adecuado asesoramiento sobre procesos de recuperación de cartera vencida ni cuentan con la legislación necesaria para ello, de tal manera que los activos corren el riesgo de convertirse en cartera castigada de difícil recuperación y por ende menoscaba la liquidez de la cooperativa producto de una mala gestión administrativa y financiera.
- No existe un programa de capacitación y socialización que permita a los clientes internos y externos tener adecuados canales de comunicación que posibilite conocer información financiera de resultados operativos de la CAC.
- El principal medio con que cuenta CAC para su publicidad además de la radio es el cliente satisfecho que multiplica a través de amigos y parientes la calidad

de servicio brindado por la institución; por ello no se han diseñado estrategias de comunicación efectiva que fomenten el ahorro de la comunidad.

- La CAC San Antonio de Toacaso no cuenta con un plan de marketing y mercadeo agresivo que contemple estrategias de publicidad y promociones que haga conocer y llegue al cliente actual y potencial.

RECOMENDACIONES

- Es importante que se visualice sistemáticos procesos que viabilicen la elaboración de estrategias que fundamenten las nuevas teorías que rigen la gestión y negocio financiero.
- Se debe implementar estrategias que permitan dinamizar las operaciones de recuperación y participación del Área de Ahorro e Inversión en los procesos de mejoramiento y desarrollo de productos de captación e inversión a través de asumir decisiones políticas y financieras eficientes.
- Se recomienda en el corto tiempo contratar los servicios de un Abogado para que realice las acciones necesarias procesales para el cobro de la cartera vencida de la Cooperativa.
- Se deben transparentar la información que permita al asociado conocer información de los resultados de las operaciones financieras, a la vez también se debe implementar promociones para captar y generar confianza y seguridad en los socios y clientes para invertir sus ahorros en la CAC.
- Es necesario diseñar estrategias para mejorar y desarrollar políticas y actividades que permitan captar capitales; puesto que los clientes, tienen una capacidad de ahorro medio - bajo producto de las actividades comerciales, productivas y de servicio a las que se dedican, por ello su nivel de ahorro es igualmente bajo.
- Se sugiere diseñar e implementar un plan de mercadeo para mejorar y desarrollar productos de captación e inversión a través de técnicas efectivas: atención personalizada, visitas puerta a puerta en la venta directa de bienes y servicios financieros.
- En cuanto a los medios de promoción y publicidad es importante considerar un estudio previo para determinar los medios más accesibles en cuanto a costo, cobertura y beneficios que otorgue a la CAC y la inversión esté garantizada.
- La CAC San Antonio de Toacaso debería diseñar un plan de marketing y mercadeo adecuado a sus necesidades actuales reales que contenga estrategias

de publicidad y promociones efectivas derivadas de un estudio de mercado efectivo.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

KOONTZ Harold. Administración Una perspectiva global, España; Onceava Edición. **LAMBIN** Jean Jacques (1995) Marketing Estratégico. México, Tercera Edición.

MINTZBERG, Henry (1999) “El Proceso Estratégico” Primera Edición, Impreso en México.

MINTZBERG, Henry; **JAMES**, Brian; **JHON**, Quinny Voyer (2002) El Proceso Estratégico. Edición Breve

STATON William (2001) “Fundamentos de Marketing”, Décima edición, Impreso en México.

TAYLOR Kinnear (2000) Investigación de mercados, México, Mc Graw Hill, Ed. quinta edición.

BIBLIOGRAFÍA CITADA:

CERÓN Mantilla, Jorge (2002) Manual de planificación estratégica. Universidad Técnica de Ambato.

CERTO Samuel y **PETER** Paúl (1966, pág. 15) en la obra Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwijn. España.

GESTIÓN, Revista mensual Financiera. (May. Jun. Jul. Ago. Sep. Oct. Nov. Dic. 2010)

JARAMILLO, José Carlos (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.

JIMÉNEZ C., W. (1982) “Introducción al estudio de la Teoría Administrativa” México: FCE

KOOTS, H. y otros (1974) “Elementos de la Administración Moderna”. Bogotá: McGraw Hill.

KOTLER Phillip (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México.

Ley General de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

MURDICK, R.(1994). "Sistemas de Información basadas en computadoras ". México: Edit. Diana

RODRÍGUEZ Pottella, Marlene (1997) "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL.

SALLENAVE, Jean Paul. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

STEINER, George A. (1998) "Planificación Estratégica - Lo que todo director debe saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

STONER, J. y otros (1996) "Administración ". México: Prentice- Hall Interamericana

TERRY G., Franklin S.(1987) "Principios de Administración". México: CECSA

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

www.ipm.com.pe/glosariomktg.htm#c

www.monograjias.com/trabajos12/tepic/tepic.shtm1

www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/emp/gesempresarial.htm

www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing001001.html

www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

cruzlezamao@yahoo.com

ANEXOS

ANEXO N° 1

PASOS PARA ELABORAR LA MISIÓN	
¿Cómo?	A través de servicios financieros, éticos, justos y accesibles
¿Para qué?	Con visión social que busca el desarrollo de sus asociados y clientes
¿Dónde?	San Antonio de Toacaso
¿Qué?	Es una entidad cooperativa financiera

Elaborado por: Chacón Maricela

ANEXO N° 2

PASOS PARA ELABORAR LA VISIÓN	
¿Cómo?	Ser una cooperativa sólida, eficiente y ética
¿Para qué?	Contribuya con el desarrollo económico y social
¿Dónde?	Parroquia Toacaso, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Chacón Maricela

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
ESPECIALIZACIÓN INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA A LOS CLIENTES EXTERNOS

Objetivo: Obtener datos e información para conocer qué necesidades existen en el mercado financiero de la CAC San Antonio de Toacaso, en lo concerniente a la percepción de los clientes externos, clientes potenciales, sus características y grado de predisposición para ser parte de la organización financiera.

Instructivo: Por favor responda a las preguntas aquí planteadas de una manera clara y sincera. La información brindada por usted se mantendrá en la más absoluta reserva y solo será usada para los fines de esta investigación.

1. **Considera usted que el servicio que brinda la CAC San Antonio de Toacaso en cuanto al:**

EL SERVICIO QUE RECIBE COMO CLIENTE ES:

Satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Cumple con sus necesidades y deseos	<input type="checkbox"/>
No cumple con sus necesidades	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

LA EFICIENCIA DE LAS MÁQUINAS Y EQUIPO DE COMPUTO PARA REALIZAR LAS TRANSACCIONES ES:

Rápido en las transacciones	<input type="checkbox"/>
Lento en las transacciones	<input type="checkbox"/>

LA ATENCIÓN QUE LE BRINDA EL PERSONAL ES:

Ágil	<input type="checkbox"/>
Requieren mayor capacitación.	<input type="checkbox"/>

2. **¿Qué servicio utiliza con mayor frecuencia?**

Caja Asesores Servicios financieros

3. **¿Para ser más competitiva que tipo de productos y servicios que oferta la CAC cumplen con sus expectativas?**

Crédito	<input type="checkbox"/>
Apertura de cuentas	<input type="checkbox"/>
Giros al y el exterior	<input type="checkbox"/>
Tarjetas de crédito	<input type="checkbox"/>

Inversiones	<input type="checkbox"/>
Banca electrónica	<input type="checkbox"/>
Servicio de tarjetas	<input type="checkbox"/>
Cajero automático	<input type="checkbox"/>

4. ¿Qué es lo que considera que le hace falta a la CAC en cuanto a atención para mejorar y atraer su atención como cliente?

5. ¿Cuál de los productos y servicios que le ofrece la CAC le ha brindado mayor beneficio:

CUENTAS

SEGUROS

GIROS

Cuenta de Ahorros
Plan educación
Plazo Fijo

De vida
De Enfermedad
Otros

Al exterior
Del Interior

6. ¿Cuáles son los principales factores que influyeron en usted para preferir la CAC de entre otras Instituciones Financieras de Toacaso?

Confianza
Seguridad

Horario de atención
Calidad de servicio

7. ¿A su criterio qué medio de comunicación debería utilizar la CAC para publicitar sus servicios y productos para captar más clientes?

TV
Radio

Prensa
Personalizado

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
ESPECIALIZACIÓN INGENIERÍA COMERCIAL

FICHA DE ENTREVISTA

Objetivo: Obtener datos e información para conocer qué necesidades y expectativas tienen los clientes internos en relación a su función y compromiso con la CAC San Antonio de Toacaso.

Instructivo: Por favor responda a las preguntas aquí planteadas de una manera clara y sincera. La información brindada por usted se mantendrá en la más absoluta reserva y solo será usada para los fines de esta investigación.

Organización:	
Nombre del Entrevistado.	
Nombre del Entrevistador	
Lugar y fecha:	
Objeto de Estudio: Determinar el conocimiento que poseen los Directivos y Gerente de la Cooperativa CAC San Antonio de Toacaso, sobre la gestión institucional que se lleva en el negocio financiero.	
1. A su criterio la calidad en el servicio al cliente es un factor esencial para la comercialización de los productos y servicios que ofrece la CAC San Antonio de Toacaso.	
2. ¿Considera usted que la función del Asesor de Negocios es realizada de una manera eficiente?	
3. ¿Cuál es el monto de cartera vencida y castigada que tiene la CAC?	
4. ¿Ha tenido la CAC resultados que permitan afirmar que hay rentabilidad?	

5. ¿Cuál es el factor más preponderante para que la CAC no haya crecido al ritmo que las de la competencia?
6. ¿Qué causas considera son las que no permiten que la CAC opere con mayor eficiencia y logra tener una mejor rentabilidad?
7. ¿Hace falta que la CAC cuente con un Plan Estratégico, que sirva como herramienta técnica para guiar las políticas y lograr los objetivos en pro de obtener resultados satisfactorios y ser competitiva?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN