

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

*PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, PERÍODO
2009 - 2013*

Tesis presentada previa la obtención del Título de
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

AUTORA:

Garcia Palma Zoila Maribel

DIRECTOR:

Ing. Tinajero Jiménez Cristian, MBA

Latacunga – Ecuador

Junio del 2009

AUTORÍA

El presente trabajo investigativo cuyo tema es **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, PERÍODO 2009 – 2013**, el mismo que es original, auténtico, y personal, en tal virtud declaro que el contenido, análisis, conclusiones y propuestas son de total responsabilidad legal y académica de la autora:

Garcia Palma Zoila Maribel

C.C. 050234300-7

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

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

Plan Estratégico para el Desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi, Período 2009 – 2013. Tema elaborado por la Srta. Zoila Maribel García Palma, Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considera que dicho Informe Investigativo reúne todos los requerimientos y meritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Mayo 2.009



Ing. Cristian Tinajero Jimenez MSC
DIRECTOR

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

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 **García Palma Zoila Maribel**, con el Título de Tesis: **Plan Estratégico para el Desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi, Período 2009 – 2013**; han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne 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.

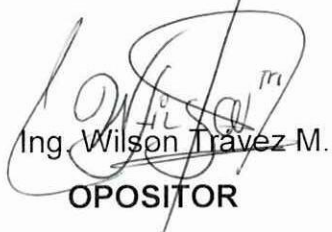
Latacunga, junio 10 del 2009

Para constancia firman:



Ing. Ximena Villacís

PRESIDENTA



Ing. Wilson Trávez M.

OPOSITOR



Lic. Geovanny Rojas Msc

MIEMBRO



Ing. Mélida Guanotasig

PROFESINAL EXTERNO

AGRADECIMIENTO

La Educación en valores permite que el reconocimiento y la gratitud deban desarrollarse en todos los seres humanos y perdurar por siempre.

Quiero dejar constancia de mi profundo agradecimiento a la **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**, por el cúmulo de conocimientos y valores que me brindaron para culminar mi formación profesional, representada en cada uno de los docentes, estudiantes, empleados y trabajadores, revolucionarios, progresistas, democráticos, y de izquierda, que han puesto en alto el nombre de la Institución, defendiendo la gratuidad de la enseñanza, y los más caros intereses del pueblo ecuatoriano, en especial al FRIU (Frente Revolucionario de Izquierda Universitario), a la Vanguardia de Docentes, a la Vanguardia de Empleados y Trabajadores, y a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi.

Mi gratitud especial al Ing. Cristian Tinajero Jiménez, quien con su experiencia y orientación, contribuyó a la elaboración de este importante documento, y ha sido el pilar fundamental en mi desarrollo personal y profesional.

García Palma Zoila Maribel

DEDICATORIA

Con profundo afecto y cariño a mi universidad, cuna del saber que con verdadera democracia, valor humanista, y honestidad sembraron en nuestros corazones la inquietud constante de la ciencia y de la investigación.

A mi adorada madre Blanca Imelda, a mis amados hermanos, sobrinos (as) y a mi querida abuelita Sofía, que me inculcaron los mas destacados valores y principios, que fueron mi inspiración día a día, con sus consejos, amor, y apoyo incondicional, me ayudaron para llevar adelante, este gran reto, que la vida nos presenta, el de prepararnos para servir a la comunidad, con un alto espíritu humano.

García Palma Zoila Maribel

RESUMEN

TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, PERÍODO 2009 – 2013”.

Autora: Garcia Palma Zoila Maribel

En la búsqueda de una sociedad más justa y equilibrada, es necesaria la inclusión de la ciudadanía en general a los procesos de desarrollo económico del país, partiendo de la gestión participativa, formación del capital humano, el desarrollo del capital social y la movilización planificada de los recursos.

Es así que el fortalecimiento de los servicios financieros cobra una singular importancia por ser el eje dinamizador del desarrollo equilibrado de la comunidad, evitando la migración tanto de personas como de capitales hacia las grandes ciudades consideradas como los polos de desarrollo del país.

En este contexto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi, tiene como propósito satisfacer las necesidades financieras de sus socios, a través de la aplicación de un verdadero sistema cooperativista con todas sus reglas, normas, procedimientos y principios establecidos, por ello convencidos de que el fin primordial de la cooperación debe ser la erradicación de la pobreza, el desempleo y la exclusión social, se busca satisfacer las aspiraciones económicas, sociales y culturales de empleados, docentes y estudiantes universitarios, así como de la ciudadanía cotopaxense, ofertando servicios financieros de calidad.

Razón por la que, el presente trabajo investigativo, se basa en la aplicación de un **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**, el mismo que constituye un instrumento esencial en los procesos administrativos y una política colectiva en la que están involucrados los colaboradores y socios, a través de sus respectivos representantes.

La Cooperativa debe contar con un Plan Estratégico que a partir de la declaratoria de la misión y visión, basada en un conjunto de valores, principios y creencias, permita establecer las insuficiencias del personal en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el correcto desempeño de sus funciones, así como también para definir políticas operacionales, condiciones para las captaciones de ahorro, generación de créditos, liquidez y endeudamiento externo.

Implica tener conciencia de cambio, quiere decir no solamente enunciar intenciones, sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros, y tecnológicos) para direccionar adecuadamente a la organización. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la institución se moverá en busca de objetivos comunes aplicando estrategias comunes, lo que conlleva a puntualizar las fortalezas y debilidades para dirigir su labor en pro del desarrollo económico y social.

La elaboración del Plan Estratégico, ayudará a la Cooperativa a canalizar sus diferentes proyectos, a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia, a fortalecer el contacto entre institución-comunidad, a través de la praxis de la misión y visión, creando de esta forma escenarios de desarrollo, transformación y superación para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

SUMMARY

THEME: "STRATEGIC PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF THE COOPERATIVE OF SAVINGS AND CREDIT COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY, FOR THE PERIOD 2009 - 2013."

Author: García Palma Zoila Maribel

In the search of a fairer and more balanced society, it is necessary the inclusion of the citizenship in general to the processes of economic development of the country, leaving from the participative administration, formation of the human capital, the development of the social capital and a planned mobilization of resources.

It is so that invigorations of the financial services take a singular importance to be the dynamic axis of the balanced development of the community, avoiding migration of people such as capitals toward the big cities considered as the poles of development of the country.

In this context, the Cooperative of Savings and Credit Cotopaxi Technical University, has as purpose to satisfy the financial necessities of their members, through the application of a true cooperative system with their rules, norms, procedures and established principles, for that convinced that the primordial purpose of the cooperation should be the eradication of the poverty, the unemployment and the social exclusion, it is looked for satisfaction of economic, social and cultural aspirations of employees, educators and university students, as well as of the Cotopaxi citizenship, offering financial services of quality.

Reason for which, the present investigative work, is based on the application of a STRATEGIC PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF THE

COOPERATIVE OF SAVINGS AND CREDIT COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY, to be a necessary instrument in the all institutions, the same one that constitutes an essential element in the administrative processes and a collective politics in which the collaborators and members are involved, through their respective representatives.

The Cooperative should have a Strategic Plan that starting from the declaration of the mission and vision, based on a group of values, principles and beliefs, allow to establish the personnel's inadequacies as for knowledge, abilities and necessary attitudes for the correct acting of its functions, as well as to define political operational, conditions for the savings receptions, generation of credits, liquidity and external indebtedness.

It implies to have conscience of change, it not only means to enunciate intentions, but outlining feasible and measurable objectives, proposing specific actions and knowing the necessities of resources (human, physical, financial, and technological) to address appropriately to the organization. It also means solidity in the work, since the whole institution will move in search of common objectives applying common strategies, which bear to remark the strengths and weaknesses to direct its work in pro of the economic and social development.

The elaboration of the Strategic Plan will help to the Cooperative to direct its different projects, to reach its objectives with efficiency and effectiveness, to strengthen the contact among institution-community, through the practice of the mission and vision, creating by this form development stages, transformation and overcome to satisfy the necessities of its internal and external clients.

INTRODUCCIÓN

Planificar es organizar acciones, es reflexionar antes de actuar; la planificación cumple dos propósitos fundamentales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada, y el propósito afirmativo consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control, sin embargo el eje fundamental es facilitar al logro de los objetivos de la empresa, implica tomar en cuenta el futuro en el cual deberá ejecutarse las acciones planificadas.

En nuestro país en el campo empresarial muy poco se ha utilizado la planificación, a pesar que constituye un instrumento metodológico y técnico muy importante para el desenvolvimiento y éxito organizacional. Sólo en los últimos años varios organismos, empresas e instituciones se han empeñado en hacer de la planificación un instrumento indispensable para su desarrollo, entendiendo que en épocas de crisis es cuando más útil resulta la planificación porque nos permite visualizar la manera de potenciar nuestras fortalezas hacia el logro de los objetivos.

Las empresas en la última década han hecho esfuerzos por adoptar la planificación como una herramienta de gestión que facilite el desarrollo de planes y programas en las áreas funcionales, tendientes a optimizar recursos y alcanzar competitividad en el mercado; procesos en los cuales el talento humano juega un rol protagónico, ya que le da vida y dinamismo a las empresas convirtiendo en realidad los objetivos y metas.

En este sentido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi" por ser una institución joven, no cuenta con un plan

estratégico que le permita orientar su gestión en el futuro, y alcanzar competitividad en el sistema financiero de la provincia de Cotopaxi. Al tratarse de una institución nueva, sus administradores no pueden basar sus objetivos y acciones en la experiencia, sino deben contar con algún método, plan o lógica que guíe sus acciones. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos, además que sirven de guía para que se obtengan y se apliquen de mejor manera todos los recursos financieros, materiales, humanos y se tomen decisiones congruentes para satisfacer las metas generales de la organización.

Con este propósito la investigadora considera oportuno el diseño de un ***“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, PARA EL PERÍODO 2009-2013”***, el mismo que permitirá establecer los objetivos organizacionales y fijar prioridades en base a los cambios estratégicos del entorno.

La investigación se orienta a realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa, para establecer sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que le sirva de base para proponer el direccionamiento estratégico, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Cotopaxi” a de seguir en el futuro, para alcanzar los objetivos y metas organizacionales con eficiencia y eficacia.

Los métodos utilizados en el proceso de investigación se relacionan con la deducción como un proceso sintético – analítico, que parte de conceptos, principios, leyes o normas generales de los cuales se extraen conclusiones o consecuencias específicas, para a partir del análisis de la situación general de la empresa, formular la misión, visión, objetivos y estrategias que deberán ser aplicadas con el propósito de alcanzar competitividad en el sistema financiero de la provincia. Adicionalmente se

aplicó la Inducción analizando hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley que lo rige; este método permitió analizar la incidencia de las políticas, valores y estrategias adoptadas en el mejoramiento de los servicios ofrecidos, así como su impacto en la rentabilidad social y económica de la Cooperativa, para finalizar haciendo una síntesis que se resumen en las conclusiones y recomendaciones.

En la recolección de la información, que constituye el aspecto central de la presente investigación, se emplearon las siguientes técnicas:

Observación, para conocer las principales características de los clientes y de los servicios que ofrece la Cooperativa.

La Encuesta y Entrevista, aplicadas mediante cuestionarios estructurados a los colaboradores, directivos y socios de la institución, con el objetivo de recopilar información relevante. La población o universo de investigación está conformada por 600 sujetos de investigación, entre docentes, empleados y estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi que son socios y clientes de la Cooperativa.

La estructura del informe final se lo ha establecido en tres capítulos, los mismos que en síntesis se refieren a los siguientes aspectos.

Capítulo I: Se realiza la fundamentación teórica de la propuesta, a través de la conceptualización y análisis de las principales categoría fundamentales relacionadas con el proceso de planificación estratégica y su metodología de aplicación en las empresas.

Capítulo II: Corresponde al diagnóstico situacional de la Cooperativa, mediante la aplicación de herramientas de diagnóstico como el análisis de

involucrados y la matriz FODA, se identificaron las principales limitaciones y potencialidades de la institución tanto a nivel interno como externo.

Capítulo III: Sobre la base de la información obtenida en el diagnóstico situacional, en este capítulo se procedió a establecer el direccionamiento estratégico que la institución ha de seguir en el corto, mediano y largo plazo; en este sentido se formuló la misión y visión institucional, se fijaron los objetivos y metas organizacionales y las propuestas estratégicas para garantizar su cumplimiento, finalmente se elaboró el plan operativo mediante un tablero central de comando, lo que permitirá ejecutar y monitorear el cumplimiento de lo planificado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ITEM	PÁGINA
Portada	I
Autoría	II
Aval del Director de Tesis	III
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
Resumen	VII
Summary	IX
Introducción	XI
Índice	XV

CAPÍTULO I

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU PROCESO DE APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

1.1 GENERALIDADES	1
1.1.1 Justificación	1
1.1.2 Alcance de la Investigación	3
1.1.3 Objetivos	4
1.1.3.1 Objetivo General	4
1.1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	5
1.2.1 Conceptos y Definiciones	5
1.2.2 Importancia de la Dirección Estratégica	6
1.2.3 Finalidades de la Planificación Estratégica	7
1.2.4 Características del Proceso de Planificación	11

1.2.5 Problemas y Limitaciones del Planteamiento	12
1.2.6 Principios que rigen un Proceso de Planeación	13
1.2.7 Etapas de la Planificación Estratégica	15
1.2.8 Modelo de Planificación Estratégica Participativa	16
1.2.9 Etapas en el Proceso de Planificación	18
1.2.9.1 Momento Explicativo	18
1.2.9.2 Momento Prospectivo	32
1.2.9.3 Momento Estratégico	35
1.2.9.4 Momento Táctico - Operacional	39

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI"

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	45
2.1.1 Reseña Histórica	45
2.1.2 Razón Social	47
2.1.3 Fines y propósitos de la Cooperativa	47
2.1.4 Organización Estructural	49
2.1.5 Organización Funcional	50
2.1.6 Descripción de Funciones	50
2.1.7 Cartera de Servicios	56
2.1.7 Cartera de Clientes	58
2.2 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	58
2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	61
2.3.1 Perspectiva de la Administración	62
2.3.2 Perspectiva de los Socios	68
2.3.3 Determinación de los Factores Estratégicos Internos	68
2.2.4 Perfil Estratégico Interno	69

2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	72
2.4.1 Macro ambiente	72
2.4.1.1 Factores Económicos	72
2.4.1.2 Factores Sociales	77
2.4.1.3 Factores Políticos	81
2.4.1.4 Factores Geográficos	82
2.4.2 Análisis del Microentorno	83
2.4.2.1 Clientes	83
2.4.2.2 Competencia	85
2.4.2.3 Proveedores	87
2.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos	88
2.4.4 Perfil Estratégico Externo	89
2.5 ANÁLISIS FODA	91

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI"

3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	94
3.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	95
FORMULACIÓN DE LOS VALORES	
3.3 ORGANIZACIONALES	96
3.4 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS	99
3.4.1 Políticas de Aplicación	100
3.4.2 Perspectivas de Desarrollo	100
3.4.3 Objetivos Estratégicos	104
3.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	114
3.5.1 Estrategias para el Capital Intangible	114

3.5.2 Estrategias para Procesos y Servicios	114
3.5.3 Estrategias para los Clientes	115
3.5.4 Estrategias para Finanzas y Desarrollo	115
3.6 POLÍTICAS INSTITUCIONALES	116
3.6.1 Políticas de Personal	116
3.6.2 Políticas en los Procesos y Servicios	117
3.6.3. Políticas de Mercadeo	117
3.6.4 Políticas Financieras	117
3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	118
3.7.1 Tablero de Comando	119
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Servicios ofertados	56
Cuadro N° 2: Socios y clientes	58
Cuadro N° 3: Matriz de Involucrados	59
Cuadro N° 4: Capacidad de Gestión	63
Cuadro N° 5: Capacidad Competitiva	64
Cuadro N° 6: Capacidad Financiera	65
Cuadro N° 7: Capacidad Tecnológica	66
Cuadro N° 8: Capacidad del Talento Humano	67
Cuadro N° 9: Capacidad de Investigación y Desarrollo	67
Cuadro N° 10: Matriz de Evaluación de Factores Internos	68
Cuadro N° 11: Perfil Estratégico Interno	70
Cuadro N° 12: Factores Económicos	77
Cuadro N° 13: Factores Sociales	80
Cuadro N° 14: Factores Políticos	82
Cuadro N° 15: Factores Geográficos	82

Cuadro N° 16: Clientes reales	84
Cuadro N° 17: Clientes potenciales	84
Cuadro N° 18: Competencia real	86
Cuadro N° 19: Competencia potencial	87
Cuadro N° 20: Proveedores	88
Cuadro N° 21: Matriz de Prioridades Externas	88
Cuadro N° 22 Perfil Estratégico Externo	90
Cuadro N° 23: Matriz FODA	93
Cuadro N° 24: Matriz Axiológica	97
Cuadro N° 25: Tablero de Comando	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Modelo de Planificación Estratégica	18
Gráfico N° 2: Organigrama Estructural de la U.T.C	49
Gráfico N° 3: Perspectiva de Desarrollo	102
Gráfico N° 4: Impulsores Claves de Desempeño	103
Gráfico N° 5: Propuesta de Valor	108
Gráfico N° 6: Tema Estratégico: Diversificación de Servicios	109
Gráfico N° 7: Tema Estratégico: Plazos en Créditos	110
Gráfico N° 8: Tema Estratégico: Innovación de Productos y Servicios	111
Gráfico N° 9: Tema Estratégico: Posicionamiento de Mercado	112
Gráfico N° 10: Impulsores Claves de Desempeño	113

CAPÍTULO I

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU PROCESO DE APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 Justificación

El mundo de hoy demanda de las organizaciones enfrentar nuevos retos antes inimaginables todos los días, retos causados por un diferente ambiente de negocios y un continuo rompimiento en el equilibrio de los escenarios competitivos y del mercado, que esta caracterizado por rápidos cambios en la tecnología, las necesidades de los clientes, la situación política, la firmeza económica, y una serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma de cómo la gerencia administrará la organización.

Este nuevo ambiente de negocios proclama la necesidad que la gerencia, busque diferenciarse de sus competidores a través de innovaciones y cambios en su modelo de negocios, los cuales garantizarán una propuesta de valor única para sus clientes, y enfocar todo su potencial, hacia la diferenciación, la búsqueda de impacto y efectividad en el uso de sus recursos, estos elementos son los principales impulsores de la necesidad de Administrar sobre la base de la Estrategia.

La Administración Estratégica, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de los recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización

se moverá en busca de objetivos comunes, aplicando unas estrategias también comunes.

La gestión estratégica no sólo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que deben asegurarse de que las estrategias se pongan en práctica. La misma considera tres elementos principales, que le proporcionan un marco conceptual. Estos elementos son: análisis estratégico, el cual el estratega trata de comprender la posición estratégica de la empresa, la elección estratégica que tiene que ver con la formulación de cursos de acciones posibles; y por último la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos.

En este contexto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi" no cuenta con un plan estratégico que le permita orientar su gestión en el futuro, y alcanzar competitividad en el sistema financiero de la provincia de Cotopaxi. Al tratarse de una institución nueva, sus administradores no pueden basar sus objetivos y acciones en la experiencia, sino deben contar con algún método, plan o lógica que guíe sus acciones. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos, además que sirven de guía para que se obtengan y se apliquen de mejor manera todos los recursos financieros, materiales, humanos y se tomen decisiones congruentes para satisfacer las metas generales de la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi", debe contar con un Plan Estratégico que a partir de la declaratoria de la misión y visión, basada en un conjunto de valores, principios y creencias, permita establecer las insuficiencias del personal en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el correcto desempeño de sus funciones, así como también para definir políticas

operacionales, condiciones para las captaciones de ahorro, generación de créditos, liquidez y endeudamiento externo.

La realización del Plan Estratégico, ayudará a la Cooperativa a canalizar sus diferentes proyectos, a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia, a fortalecer el contacto entre institución-comunidad, a través de la praxis de la misión y visión, creando de esta forma escenarios de desarrollo, transformación y superación para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

El papel que juega La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Cotopaxi” en la ciudad de Latacunga, para el desarrollo social y económico es de vital importancia, por ser una entidad financiera orientada a brindar servicios tanto de Ahorro como de Crédito, ya que a través de esta se generan prestaciones y asistencias, para diferentes actividades como son: crédito para educación, salud, producción, y otras facilidades al público; como también necesita de un enfoque que privilegie al recurso humano, analice los procesos y la cultura de calidad en un marco conceptual y filosófico de la Planificación Estratégica como alternativa de cambio.

1.1.2 Alcance

Los detalles del Plan Estratégico cubren los siguientes aspectos:

- Evaluar de la situación actual de la empresa para establecer sus problemas, limitaciones y potencialidades.
- Determinar las alternativas estratégicas necesarias para enfrentar los problemas, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

- Crear una estructura organizacional que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones en forma oportuna, con eficiencia y eficacia.

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Objetivo General:

Elaborar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Cotopaxi” para el periodo 2007-2011, que le permita alcanzar competitividad en el sistema cooperativista de la provincia de Cotopaxi.

1.1.3.2 Objetivos Específicos:

- Analizar las principales concepciones teóricas y metodológicas del proceso de Planificación Estratégica y su aplicación en las organizaciones.
- Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Cotopaxi” para establecer sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Proponer el direccionamiento estratégico, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Cotopaxi” a de seguir en el futuro, para alcanzar los objetivos y metas organizacionales con eficiencia y eficacia.

1.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.2.1 Conceptos y Definiciones

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

No debe pensarse que se podrá elaborar un plan hasta el detalle, toma forma paso a paso, ganando poco a poco en definición y carácter; ni siquiera el plan estratégico más general puede abarcar todas las fases de un juego. Pero normalmente, los planes más o menos nítidos se siguen uno a otro, cubriendo una serie de jugadas de mayor o menor alcance.

Es imposible jugar una buena partida sin seguir un plan estratégico que antes o después, habrá que desarrollar. Establecer un plan demasiado tarde significa una ventaja para el contrario, no tener un plan en absoluto haría nuestro juego inconsecuente, ilógico y, por ello carente de fuerza.

SPYROS Makridakis (1998: Pág. 133), en su obra *Pronósticos, Estrategia y Planificación para el Siglo XXI* expresa que la Planificación Estratégica “es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.”

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La

supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

Es necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, contribuye fundamentalmente a hacer las cosas correctas, en términos del poder sobre el mercado (hacia fuera) y que hagan las cosas correctamente en términos del poder sobre los recursos (hacia dentro). No tener un Plan Estratégico equivale a navegar en un mar embravecido, en una tormenta, como lo es la actual dinámica competitiva; sin una bitácora clara, sin un puerto al que arribar y sin una carta de navegación que lo lleve a él.

El plan estratégico completo guiará cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y le permitirá desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

1.2.2 Importancia de la Dirección Estratégica

En las últimas décadas se ha venido desarrollando un interés particular por las cuestiones relacionadas con la llamada "Estrategia Empresarial" y la necesidad de estudiar y evaluar el conocimiento potencial o la posición competitiva de la empresa.

Ante la ineficiencia de los modos de direcciones convencionales para adaptar a la organización a un entorno cada vez más hostil, surgen respuestas para que la unidad económica pueda sobrevivir o incrementar su eficacia. La solución a esta necesidad es la que se pretende a través de la formulación de una Dirección Estratégica.

La estrategia empresarial es la respuesta a la necesidad permanente de adaptación de la empresa a los cambios de su entorno. La importancia y velocidad de estos cambios son aspectos que definen el escenario estratégico donde se desenvuelve la empresa. Cambios que dificultan su eficiencia y supervivencia y las oportunidades, con factores positivos que permiten aprovechar las situaciones externas. Ante estas perspectivas la empresa cuenta con unas fortalezas y unas debilidades para alcanzar la adaptación perseguida, con un entorno inestable, creyendo que el futuro puede ser mejorado a través de unas adecuadas acciones estratégicas.

Según SPYROS Makridakis (1998: 133), la Dirección Estratégica “constituye un importante estudio que consolida la integración de aquellas actividades tanto tecnológicas, políticas, económicas y sociales que enmarcan todo un cambio que necesitan las empresas”.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida, es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

1.2.3 Finalidades de la Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna de la empresa.

La expresión Planificación Estratégica se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, basada en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de

gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Se podría decir entonces es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica, que van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

La finalidad que la planificación estratégica tenga en la organización; el contenido y forma de realización de las diferentes etapas del proceso; la dinámica del proceso (entendida como los roles de los diferentes actores); y finalmente por el producto del proceso los planes apunta a cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

- **Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.** Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal, asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.
- **Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.** En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo (la importancia).
- **Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.** Un argumento a favor de la planificación es que los procesos formales

son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo. La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.

- **Las organizaciones deben planificar para controlar.** A pesar de que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, la finalidad de control no ha sido nunca ajena a la planificación, frecuentemente se habla de “planificación y control”. La planificación ha tenido frecuentemente una connotación de actividad por la cual el hombre en sociedad intenta controlarse a sí mismo y conformar su futuro colectivo con el poder de su razón. Se pretende, pues, extender dicho control no solo al interior de la organización, sino también a su entorno.

Estas razones pueden considerarse en las cuatro finalidades fundamentales de la planificación, aunque no sean mutuamente excluyentes, sí es posible que en ciertos casos alguna de las finalidades tenga una mayor relevancia sobre las demás, dando lugar a procesos de planificación estratégica centrados bien en la previsión del futuro (finalidades de previsión del futuro y de racionalidad), bien en el control (finalidades de coordinación y control).

El cumplimiento de las finalidades expuestas requiere que la planificación estratégica desempeñe **otras finalidades** complementarias, de entre las que cabe citar las siguientes:

- **La planificación estratégica como medio de difusión de la estrategia.** Los planes estratégicos son, en muchas ocasiones, la expresión escrita y cuantificada de la estrategia organizativa. Por

tanto, pueden ser una excelente herramienta de comunicación de la estrategia a aquellas personas que se considera que se les deba dar a conocer.

- **La planificación estratégica como ayuda a la dirección.** Al ser un sistema articulado de decisiones, establece pautas de acción para los mandos intermedios, e incluso a la alta dirección.
- **La planificación estratégica como sistema de aprendizaje.** Algunos autores manifiestan la creencia en que el producto más importante de la planificación estratégica no son los productos finales, sino el propio proceso. Ello indica que la realización del proceso puede generar conocimiento acerca de la organización y de su entorno.
- **La planificación estratégica como herramienta de negociación.** En ocasiones, puede utilizarse como herramienta de negociación frente a agentes externos, especialmente entidades bancarias y mercados financieros en el caso de las empresas, patrocinadores en general y administraciones públicas en particular para organizaciones no lucrativas.
- **La planificación estratégica como transmisión de información.** En organizaciones en las que las tareas a realizar son complejas, y los conocimientos muy especializados, no son infrecuentes procesos de planificación estratégica de abajo arriba (*bottom up*), en los que la información fluye en sentido contrario a la planificación estratégica tradicional de arriba abajo (*top down*). En estos casos, la planificación estratégica actúa como herramienta de transmisión de información de las divisiones o subunidades a la alta dirección, entonces se habla de información necesaria para

elaborar la planificación; a diferencia de la finalidad de difusión de la estrategia, en la que el plan estratégico ya está formulado.

1.2.4 Características del Proceso de Planeación Estratégica

Nuestro país dentro del campo empresarial muy poco ha utilizado la planificación, a pesar que constituye un instrumento metodológico y técnico importante para su desenvolvimiento y éxito. Sólo en los últimos años varios organismos, empresas e instituciones se han empeñado en hacer de la planificación un instrumento indispensable para su desarrollo y van entendiendo que en épocas de crisis es cuando más útil resulta la planificación porque nos permite enfrentar las limitaciones y obstáculos en la ejecución de las acciones. Por lo tanto la planificación nos permite visualizar la manera de potenciar nuestras fortalezas hacia el logro de los objetivos.

THOMPSON Arthur y STRICKLAND Jr. (1994: Pág. 105), en su obra Dirección Estratégica, manifiesta que la planificación estratégica “es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto”.

La definición pone de manifiesto dos características claves de la Planificación Estratégica: **su carácter de proceso** con una determinada finalidad preparar a la organización para el futuro. Otra característica de la planificación se expresa en este concepto: La Planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones. Esta tesis ubica visible una característica distintiva de la Planificación Estratégica, como es **su carácter formal**, frente a otros procesos de formación de la estrategia basados en la visión y por tanto, menos articulados (pero no necesariamente menos deliberados que la planificación estratégica).

Por lo expuesto, las empresas e instituciones que orientan sus esfuerzos hacia la excelencia, disponen de un plan cuyas características fundamentales son:

- Creatividad e imaginación
- Flexibilidad
- Estrecha relación con los aspectos internos y externos de la empresa
- Tomar decisiones anticipadas
- Reflexionar y sistematizar
- Detectar realidades y determinando visiones futuras
- Optimizar recursos
- Resultados indicativos sobre los objetivos, proponiendo metas, estrategias alcanzables y ejecutables

Es importante resaltar que las acciones proyectadas guardarán estrechas relaciones con las condiciones externas e internas de la empresa, en los aspectos: social, político, económico, científico-tecnológico y cultural en el entorno o medio social en el que se desenvuelve.

1.2.5 Problemas y Limitaciones del Planeamiento

En nuestra sociedad no se ha logrado integrar la planificación en nuestro cotidiano que hacer, por criterios equívocos como el requerimiento de condiciones complejas por escasez de recursos y otros que creen que no es necesario planificar cuando existen resultados exitosos, de igual forma creen que hay que esperar que pase la crisis para planificar.

Algunos de los hechos que son parte de las dificultades para el establecimiento de una cultura de planificación en nuestras empresas, se citan a continuación:

- Ausencia de cultura y poco esfuerzo por cultivarla
- Carácter asimétrico y desordenado
- No hay técnicas para el planeamiento asumiendo patrones ajenos y desactualizados
- Visión coyuntural en la planificación
- La planificación no es participativa
- Hay una evidente falta de información
- Se desconoce el medio
- El plan recoge criterios parcializados
- Se cree que el plan es estático
- No se integran a los actores
- No es interdisciplinario
- Falta de voluntad política

1.2.6 Principios Básicos que rigen un Proceso de Planeación

Las complejas relaciones de planificación en una empresa o institución crean la exigencia de una diversidad de conocimientos y habilidades en su formación, hay que partir del criterio que un planificador es un asesor de los directivos o la vez que los directivos, autoridades, administradores, dirigentes, líderes, etc., deben ser planificadores.

En su formación se requiere integrar componentes y condiciones para lograr un perfil que responda a las exigencias de un medio interno, en correspondencia con los directivos, trabajo en equipo y relaciones de poder y con las exigencias de un medio externo cambiante.

Por tanto la formación y el perfil del planificador deberán guardar absoluta coherencia con los principios básicos que rigen un proceso de planeamiento, el mismo que debe ser:

- **Democrático**, que permite fomentar la participación de todos los miembros de la empresa en la formulación, ejecución y control del plan
- **Integral**, en la medida que cubre la totalidad de la empresa logrando un todo armónico.
- **Flexible**, permite la predisposición al cambio de alternativas planificadas
- **Operativo**, permite que las acciones que realicemos sean concretas y con un alto grado de factibilidad
- **Critico y auto-critico**, cuestionador de la realidad para la innovación y el cambio
- **Sistemático**, ordenando la interacción de sus componentes con el fin de lograr una mayor calidad
- **Prospectivo**, determinando en forma creativa y dinámica el futuro evaluativo, vincula lo ejecutado con lo planificado
- **Evaluativo**, Con el propósito de vincular lo ejecutado respecto de lo planificado.
- **Liderazgo**, porque está dirigida por un grupo humano, el cual debe estar técnicamente preparado.

1.2.7 Etapas para Integrar una Institución a la Planificación Estratégica

1.2.7.1 Respaldo político

El compromiso y apoyo político de los máximos niveles de dirección de la empresa, es el requisito indispensable para iniciar el proceso de planeamiento, esto implica que las autoridades deben estar no solamente al tanto de las actividades que ejecuta la Unidad de Planificación, sino, estar involucradas en el proceso de formulación, ejecución y evaluación del plan. Es decir, que el resultado final de la planificación será una responsabilidad compartida y por lo tanto un producto institucional.

La planificación se la debe manejar entorno con la misión y visión institucional, por que ello facilita llegar a consensos.

1.2.7.2 Crear instancias responsables para que asuman el impulso

El funcionamiento de una Unidad o Comisión de planificación, deberá poseer el marco legal pertinente e indispensable, esto es, debe ser conocida y aprobada por el máximo organismo de la institución. Una adecuada estructura de una unidad de planificación permite un permanente contacto y coordinación con los niveles de decisión superior en la ejecución de toda tarea de planificación.

1.2.7.3 Desarrollo de una Cultura de Planificación

Este requerimiento es quizá el más importante, pero también el más largo y complejo, ya que esto se conseguirá mediante la conciencia que se tome de la importancia de planificar y con una sostenida capacitación.

La Cultura refleja como al interior de la empresa se hacen las cosas, como se establecen prioridades y se da importancia a las diferentes tareas, que son utilizados como guías que orientan su comportamiento lo que es importante para la institución.

1.2.7.4 Instrumentación de métodos y técnicas para mejorar los procesos y la organización

Todo proceso de planificación estratégica debe partir de un plan de trabajo esto permitirá realizar un seguimiento de las actividades ejecutadas, es decir, permitirá conocer en forma global los lineamientos o políticas observadas en la actividad planificadora, evaluar periódicamente los objetivos y metas previstas para ejecutarse en un periodo de tiempo determinado, evaluar la eficiencia y eficacia del personal involucradas en tareas de planificación.

1.2.7.5 Aplicación de tecnologías para seguimiento

Las funciones y los niveles de autoridad, asesoría, apoyo y coordinación, deben estar claramente definidas y responder a las necesidades específicas de cada institución. Una buena organización evita el derroche de esfuerzos.

1.2.8 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

Este modelo busca entender a la empresa como un sistema abierto en permanente interacción con su entorno, atenta a los cambios que ocurren en el medio en el que se desenvuelve, busca además que la empresa este orientada más a la calidad antes que a la cantidad; privilegiando así el pensamiento intuitivo y la formación cualitativa la misma que deberá ser actualizada permanentemente para que sirva de apoyo a la empresa.

El planeamiento estratégico participativo, tiene su origen en las teorías de los clásicos de la administración como lo son Taylor y Fayol, quienes al estudiar la productividad del trabajo en uno y el estudio de la eficiencia y la productividad el otro, hacen la diferencia entre dirección y ejecución, situándolo al planeamiento como parte de la dirección, en primer lugar del proceso administrativo por la necesidad que existe de examinar el futuro, de determinar objetivos y políticas que se inserten en un programa determinado de acción.

En conclusión este modelo se basa en la participación de todos los integrantes y actores del sistema empresarial, para lograr el éxito del proceso de planeamiento mediante el cual todos los involucrados parten de qué hacer, cómo hacer y del hacer y no como en la planificación tradicional donde el grupo de expertos señalan el qué hacer y cómo hacer para dejar de tarea el hacer.

El modelo de planificación estratégica que a continuación se esquematiza, es una propuesta que toma como referentes los momentos utilizados por Carlos Mattos y otros actores, a saber: Momento Explicativo, Momento Prospectivo, Momento Estratégico, Momento Táctico operacional.

GRÁFICO No. 1
MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: DONNELLY GIBSON, ivancevich. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Pág. 98

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

1.2.9 ETAPAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.2.9.1 Momento Explicativo

KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz (1999: Pág. 55), en su obra Administración: Una Perspectiva Global, expresa que la planeación estratégica es engañosamente sencilla: “analiza la situación actual y la

que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”.

El direccionamiento estratégico proporciona el rumbo que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de las áreas funcionales que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia, conviene plantearnos una idea de lo que en el futuro queremos ser como empresa, este aspecto es la visión. Con la misión y visión se podrá identificar los objetivos, de los objetivos las políticas y de ello señalar metas.

1.2.9.1.1 Diagnóstico Estratégico

Esta fase se sustenta en el concepto, como actividad gerencial que tiene por objeto ubicar a la entidad en su realidad presente y sus posibles proyecciones.

Uno de los principales objetivos consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerza y fenómenos claves que tienen impacto potencial en la formulación e implantación de las estrategias, esto representa un paso crítico porque, en primer lugar, algunos cambios en el entorno de la entidad tendrán un fuerte impacto en la dinámica de la institución y para lograr los resultados óptimos esperados es indispensable identificar las fortalezas antes que el impacto llegue, en segundo lugar, hay que examinar y evaluar adecuadamente los cambios del medio ambiente.

Como resultado del análisis se trata de preparar el camino a seguir, mediante la construcción de modelos que al situarla en condiciones actuales, permitirán además obtener ventajas de cambio continuo a través de la información generada, mediante las cuales es posible establecer los efectos en las distintas áreas de la entidad y por consiguiente las necesidades particulares, que permitirá una evaluación progresiva y fundamentar las propuestas de planeamiento a mediano y largo plazo.

El alcance potencial del análisis debe ser amplio y cubrir todos los factores importantes del entorno tanto interno como externo, aún cuando abarque áreas convencionales de la institución como producción, mercadeo, finanzas, talento humano, ingeniería, cartera, etc.

1.2.9.1.2 Misión

A la misión se la puede conceptuar como: La necesidad genérica que la empresa pretende satisfacer como una contribución a la sociedad, determinada desde el más alto organizacional, lo que específicamente va a producir, que tecnología va a utilizar y para que demanda social lo va hacer, resulta entonces, conveniente que la empresa para establecer su misión responda a las siguientes preguntas:

- ¿Qué va hacer la empresa?
- ¿Cómo lo va a hacer?
- ¿Qué va a producir?
- ¿Con qué va a producir?
- ¿Para quién va a producir?

SALLENAVE, Jean Paúl (1999: Pág. 121), en su texto Gerencia y Planificación Estratégica dice que la misión delimita, el campo de actividades posibles, "con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. Para el

gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que comenten el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión”.

1.2.9.1.3 Visión

La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, por tanto no constituye un sueño irrealizable.

Al respecto SALLENAVE, Jean Paúl (1999: Pág. 124), dice que la visión de futuro es la declaración de donde quiere estar una empresa en los próximos años, “es un conjunto de ideas generales que presenta el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la empresa el presente y el futuro”.

La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público.

Todos los que están vinculados directa e indirectamente con la empresa deben conocer su visión, porque esto les permitirá saber hacia a donde va la institución y por consiguiente hacia donde debe encaminar su trabajo y su compromiso, luego de su construcción, ésta debe ser difundida y compartida por todos.

La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de lo utópicos. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión.

1.2.9.1.4 Análisis Situacional del Medio Interno

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender.

En todo caso, el diagnóstico interno de la empresa debe responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué somos como empresa?
- ¿Qué tenemos?
- ¿Qué hemos sido?

El análisis del medio interno conocido también como diagnóstico, permite interpretar la situación de la institución, establecer la relación causa-efecto y concluir en una síntesis de puntos sólidos y problemas, para ello es necesario compararnos con la empresa líder en el mercado. Es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados, es un instrumento vital para adoptar decisiones informadas, disminuye el riesgo y optimiza el uso de los recursos.

Para que el estudio situacional del medio interno sea completo todos los objetos a investigarse estarán en correspondencia a los componentes de la teoría sistemática esto es; insumos, procesos y producto.

En conclusión el análisis del medio interno constituye una evaluación de la organización cuyo objetivo es identificar fortalezas (logros) y debilidades (problemas).

Fortalezas.- Las fortalezas se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan la empresa a sentirse fuerte, conseguir una buena posición, alcanzar un grado de solidez, poseer energía, firmeza y constancia en determinado campo, área o aspecto del que hacer institucional.

La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

Las fortalezas entonces, contribuyen a afirmar la misión, los objetivos, políticos y las futuras alternativas estratégicas en este caso, no de solución o cambio, sino de consolidación y para ello se requiere, persistir y preservar en las buenas acciones.

Debilidades.- Las debilidades son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades, un problema se expresa cuando existe una diferencia entre él "debe ser", entre lo deseado y la situación no deseada que impide la satisfacción de nuestras necesidades.

Ninguna institución puede decir que esta exento de tener problemas, todas los tienen y no siempre se sabe como resolverlo. Si el problema subsiste es porque no es fácil solucionarlo, y para resolver un problema

es fundamental identificarlo, analizarlo y aclararlo, de modo que estemos seguros de la dificultad, para no tomar decisiones sobre síntomas equivocados.

Para identificar eficazmente un problema se puede responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el problema? ¿Porqué es un problema?, ¿Cuándo ocurre el problema?, ¿Dónde es el problema?, ¿Para quién es el problema?, ¿Quién se opone o solucionarlos?, ¿Qué pasaría si no resolvemos el problema?

Conocer esto resulta vital, porque a la institución le permitirá saber qué es capaz de hacer o de emprender.

1.2.9.1.5 Análisis Situacional del Medio Externo

Las organizaciones entre ellas las empresas, tiene su razón de ser sobre todo, en tanto su visión, misión y objetivos apunten a contribuir al desarrollo económico social y cultural de la comunidad del área de influencia en la cuál están insertas, para ello requieren saber e interpretar las necesidades y exigencias del entorno. Sus preocupaciones, entonces, dejan de ser solamente intramuros, para proyectarse a lo externo.

Pero, el medio externo no es estático, los cambios son cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y permanentemente. No hay que olvidarse que el medio externo ejerce múltiples influencias sobre la empresa cuando provee de los insumos (entradas) como talento humano, materiales y financieros, tecnologías, etc. que luego de ser procesadas se constituyen en resultados (productos) que serán aceptados o rechazados, la calidad de estos es "medida" y "calificada" por el medio externo y será éste quien dictamine si la empresa está o no cumpliendo con su misión, visión y objetivos.

Cualquier cambio que experimente el medio externo afectara la sobrevivencia de la empresa por ejemplo, una crisis política, una recesión económica o inclusive un simple e inusitado cambio climático.

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica y plantea ahora una visión mucho mas amplia que hace una década. Por este motivo, este análisis debe hacerse en los ámbitos: local, regional, nacional e internacional, que incluyan las tendencias de la globalización mundial, entre los cuales la economía es un elemento importante.

El análisis del medio externo se realiza considerando dos tipos de variables: direccionadas y no direccionadas. Las variables direccionadas son las oportunidades y amenazas; y, las variables no direccionadas, los aliados y oponentes.

Para que el análisis sea más exhaustivo, el medio externo de una empresa se lo ha dividido en dos entornos de influencia:

Entorno General

Que comprende factores económicos, sociales, políticos, educativos, culturales, legales, tecnológicos y ecológicos, entre los más relevantes.

Factores Económicos.- Conjunto de elementos que influyen en la en la actividad económica del país debemos resaltar aquellos que más relevancia tengan para la empresa como es:

- **Situación de la Economía Nacional.-** Según cual sea el estado en que se encuentra la economía nacional los planes de la empresa cambiaran radicalmente. Ante unas expectativas “optimas” los planes de los empresarios en torno a niveles de investigación, aumentos de mano de obra, expansión de la producción, nivel de stock, etc., serán

completamente distintos aquellos que se adoptarían si las expectativas que se consideran son “pesimistas” por encontrarse la economía en un momento de depresión; tal es el caso del fenómeno de la “inflación persistente” que se han convertido en un verdadero problema y este a tenido un efecto significativo en los individuos, en la empresas y en los gobiernos.

- **Tipos de interés.-** La propia evaluación de la coyuntura de la economía nacional e internacional lleva consigo un constante movimiento de los tipos de interés. Las subidas o bajadas del tipo de interés repercutirán de manera inmediata en las mayores o menores disponibilidades de crédito para la empresa, con la evidente influencia en los niveles de financiación, planes de expansión, etc.
- **Las dimensiones del mercado nacional.-** Es evidente que según cual sea el tamaño del mercado los métodos de producción diferirán, con la correspondiente repercusión en los niveles de inversión requerida, producción y costos de la empresa.
- **Las disponibilidades del factor trabajo.-** Entre otros muchos factores el nivel de actividad puede encontrar su condicionado por la relación trabajo calificado, trabajo no calificado. En la medida en que una economía cuente con trabajo (calificado- no calificado) podrá basar su producción en la automatización de un equipo más o menos complejo. Llegándose al límite cuando algunos países subdesarrollados pueden llegar a competir con economías industrializadas en la producción de aquellos bienes/servicios que lleven incorporados intensivamente un factor de producción barato (trabajo no calificado).
- **Niveles de Salarios.-** Independientemente de la influencia directiva, los costos salariales pueden repercutir en los factores de producción que la empresa adquiera, es decir en las características de su función

de producción, en el grado de penetración de los productos en los mercados exteriores, y en grado de sustitución de los factores trabajo y capital.

- **Disponibilidad de materias primas nacionales y de capitales.-** De acuerdo con algunos autores, tanto las materias primas como los bienes de capital de que puede disponer una economía “no son constantes”. Es decir el país de una empresa, desde nuestra perspectiva, están limitados por el estado de la tecnología existente en cada momento, de forma que la disponibilidad de estos elementos se encuentra condicionada por el nivel tecnológico. En la medida en que el desarrollo tecnológico permita abastecer a la unidad productora de tales insumos se evitara de dependencia de esta de los mercados exteriores, la dedicación de la divisas a la compra de otros tipos de bienes, las repercusiones de los cambios en la situación mundial en la economía nacional, mejorar a la autofinanciación empresarial.

Factores de Orden Social.- El entorno social dentro del cual toda empresa debe funcionar es sumamente complejo, en el se deben considerar las influencias sociológicas, culturales, educativas y demográficas.

El entorno **social** de la empresa a sufrido transformaciones radicales en los últimos tiempos especialmente en el campo de las relaciones obrero-patronales, desde aquella en que la mano de obra estaba completamente subordinada a la empresa hasta la presente, en la cual los sindicatos de trabajadores para la defensa de sus intereses equilibran las negociaciones y conforman plataformas reivindicativas o “plataformas de lucha” que van mas allá de las estrictas cuestiones salariales.

El nivel **cultural y educativo** de la población puede determinar las características de los consumidores o clientes de una empresa,

especialmente a la hora de satisfacer sus necesidades para la cual la empresa deberá considerar sus creencias, gustos, exigencias, costumbres, nivel de educación, etc.

La **demografía** es otro factor a considerar desde su punto de vista simplista; un aumento de población podría significar una expansión del mercado nacional y por lo mismo mayores oportunidades para la empresa.

Factores de Orden Político.- El entorno político del país ejerce una poderosa influencia sobre las empresas por medio de la intervención del estado y de su actividad hacia el sector empresarial: los sistemas de gobiernos generalmente obedecen a determinadas doctrinas, filosofías políticas, de cada una de las cuales tiene su particular manera de apreciar la sociedad, la economía y a las empresas.

El factor político es un acuerdo social prevalente dentro del cual deben funcionar las empresas. En él se reflejan las actividades y actitudes de la gente hacia el gobierno, las religiones, la educación, los negocios, la libertad, la ética, las relaciones exteriores y el poder. Algunas veces esas actitudes resultan de conciliar criterios diferentes; otras, se imponen por unos pocos hombres fuertes, sea cual fuera su origen, tales actitudes determinan el ambiente y las normas (reglas del juego), para quienes activan empresas de todo género.

Factores Tecnológicos.- Resulta claro a simple vista que el progreso de desarrollo actual de los países industrializados no hubiera sido posible sin un avance técnico, atendido este en su sentido más amplio. Conviene precisar que los términos tecnología y cambio tecnológico pueden tener varios significados: en sentido restringido se equipara a los medios mecánicos destinados a la producción de bienes y servicios y a reemplazar el esfuerzo humano. En un sentido amplio, la tecnología

abarca los conocimientos acerca de la ejecución de ciertas tareas o actividades.

Uno de los puntos más debatidos del cambio tecnológico es su repercusión sobre la organización de la empresa. Así, el cambio en los procesos productivos o en los productos ofrecidos genera la creación de nuevos puestos en la organización y la desaparición de otros. La estructura organizativa de la empresa habrá de tener la implantación de la automatización en las cadenas de producción o la introducción de los computadores en las tareas administrativas con el consiguiente desplazamiento de trabajadores hacia otras funciones.

Entorno Específico

Agrupar a las fuerzas que son relevantes para el proceso de supervivencia y desarrollo de la empresa individualizada, siendo así diferente para cada empresa. Según esto, las citadas influencias relevantes para el entorno específico de una empresa industrial serían:

Clientes.- Que corresponde a las personas naturales y jurídicas que demandan un bien o servicio con el propósito de satisfacer sus necesidades, entre ellos tenemos:

- Actuales usuarios del producto/servicios,
- Distribuidores de productos/servicios,

Proveedores.- Quienes abastecen de materias primas, insumos bienes y servicios necesarios para que las organizaciones puedan ser operativas, pueden ser:

- Abastecedores de materias primas.
- Abastecedores de bienes de equipo.

- Abastecedores de otros componentes y servicios.
- Los trabajadores (de la empresa).

Competencia.- Las empresas que ofertan productos similares y que compiten por un mismo mercado.

- Competidores frente a clientes
- Competidores frente proveedores

El análisis del entorno está centrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbrarán en el futuro.

Oportunidades.- Se los puede caracterizar como los fenómenos, que, están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la institución o favorecen a su desarrollo.

Amenazas.- Es cualquier elemento del ambiente externo relevante que puede constituirse en una desventaja, riesgo, peligro para el desempeño de algunas de las “actividades” más importantes de una institución o programa. En este sentido cualquier elemento (fuerza, actor, hecho del medio ambiente externo relevante) que pueda limitar, parcial o totalmente el desempeño general de alguna actividad importante de una institución debe ser entendido como una amenaza.

1.2.9.1.6 Objetivos

Los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Identifica las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición del mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivos,

desempeño y actitud de los trabajadores, y responsabilidad pública, es una exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar.

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND Jr. (2004: Pág. 11), en su obra Dirección Estratégica expresa que establecer los objetivos “implica la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado. El reto de tratar de acortar la brecha entre el resultado real y el deseado impulsa a la organización a ser más inventiva, a mostrar urgencia por mejorar su resultado financiero y su posición como empresa y a emprender acciones más específicas en cuanto a sus intenciones”.

Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo. Constituyen un desafío para la empresa y guarda coherencia, armonía y correlación con la misión, políticas, estrategias y metas institucionales.

1.2.9.1.7 Metas

Constituyen la expresión numérica de los objetivos, requieren de una unidad de medida o cantidad. Son la cuantificación de los objetivos, se pueden plantear grandes metas o metas generales para la empresa en un lapso de tiempo apropiado. Estas metas afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad, por ello también se llaman metas estratégicas.

El vínculo entre el objetivo y la meta es tan estrecho que sin la primera no existe la segunda.

1.2.9.1.8 Políticas

Para HERMIDA J., SENA R. y KASTIKA E. (1992: Pág. 233), autores del libro Administración y Estrategia, las políticas “son el conjunto de normas y reglas que los colaboradores deben seguir en la empresa para que se cumplan los objetivos, constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan y son formuladas a partir de la misión y los objetivos institucionales, la mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los máximos directivos de la empresa”.

Las políticas por su flexibilidad y permeabilidad en su mayoría no rebasan en el horizonte del plan, siendo estas de corto y mediano plazo. Esto explica por qué las directrices y acciones impulsadas por los directivos, cuya permanencia es temporal y transitoria, deben contener una direccionalidad expresada en las políticas.

Por tanto una visión política de toma de decisiones sugiere que las estrategias surjan mediante procesos de negociación e intercambio del interés político.

1.2.9.1.9 Valores Organizacionales

La formulación de los valores debe constituir el punto de partida del plan estratégico de la empresa para que sirva de marco de referencia en el desarrollo de todo su proceso, ya que constituyen la parte fundamental de la cultura empresarial.

1.2.9.2 MOMENTO PROSPECTIVO

La prospectiva no es una ciencia ni una doctrina, es una actitud mental que conlleva a una profunda meditación sobre el porvenir para ejercer una

reflexión activa sobre el presente: contiene una metodología que procura hacer probable el futuro deseable.

Cuando nos referimos al pasado sabemos que esto pertenece a la memoria, en cambio el futuro pertenece al ámbito de la voluntad y por ello es posible diseñarlo y construirlo, de esto se ocupa el momento prospectivo, a través de la utilización de varias técnicas e instrumentos.

Para estudiar el futuro existen seis grandes enfoques. Las proyecciones, las predicciones, la precisión, los pronósticos, la preferencia, los escenarios.

Las proyecciones.- Toman varios datos o eventos del pasado y del presente llevándolos a través de diversos métodos matemáticos, estadísticos, cualitativos hacia el futuro.

Las predicciones.- Se basan en visiones deterministas con enunciados irrefutables sobre lo que necesariamente habrá de suceder.

La previsión.- Busca tomar acciones en el presente para resolver anticipadamente problemas que pudieran surgir en el futuro.

Los pronósticos.- Representan juicios razonados sobre el futuro de un asunto importante tomado de algún programa de acción.

La preferencia.- Constituye una serie de técnicas para llegar al futuro basado en experiencias y antecedentes pasados que incluyen las proyecciones y extrapolaciones.

En este sentido la prospectiva se constituye en un insumo básico para la planificación ya que apoya la **construcción de escenarios** o imágenes que considera la visión del futuro.

Los Escenarios.- El uso del término escenario se ha arraigado en planificación al punto que, cuando se trata de construir el futuro, se hace referencia por igual a la “construcción de escenarios”. Esto implica darle una doble connotación, escenario como sinónimo de futuro, y escenario como técnica para acceder al futuro.

HERMIDA J., SENA R., y KASTIKA E. (1992; Pág. 210), manifiestan que todo instrumental de los escenarios “permite asumir las situaciones posibles y modelizar conjunto de efectos y consecuencias, a los cuales se trata mediante análisis sucesivos basados en probabilidades condicionales y subjetivas. De esta forma se logra escenarios de aspecto amplio. Donde se modelizan las situaciones con sus posibles consecuencias, para estudiar si de ellos se derivan amenazas de qué tipo y de qué magnitud, o si por el contrario constituyen oportunidades con determinadas características y condiciones”.

Su esencia es la de describir varios futuros posibles (dado que es imposible conocer el futuro auténtico), con la finalidad de ampliar el campo de elecciones posibles a la hora de elaborar la estrategia. Una vez obtenidos los escenarios, queda por decidir qué hacer con esa información: escoger el más probable o más beneficioso, permanecer flexible o hacer que ocurra alguno de ellos.

El escenario como futuro es de tres tipos:

- **Escenario (futuro) probable o tendencial.-** Se construye en base a una extrapolación o proyección de hechos o fenómenos ocurridos en el pasado y presente.
- **Escenario (futuro) deseable, contrastado o ideal.-** Cuando están vinculados a las fortalezas y oportunidades, pero hay tendencia a

estar relacionados con debilidades y amenazas y por consiguientes no son deseables.

- **Escenario (futuro) posible o alternativo.-** Se constituye en una posibilidad que estará entre lo ideal y lo real. Este escenario entonces también es deseable pero no factible

1.2.9.3 MOMENTO ESTRATÉGICO

Las estrategias son los cambios, las vías más convenientes para la institución, que permite factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas aprovechando la vitalidad de las fortalezas y oportunidades para neutralizar o evitar las debilidades y amenazas. En estos caminos las estrategias se encontrarán con fuerzas de resistencia y fuerzas conducentes, donde las segundas deben ser superiores a las primeras para que puedan permitir el cambio.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa.

JOHNSON, gerry y SCHOLLES Kevan (1997: Pág. 319), autores del libro Dirección Estratégica, dicen que las estrategias es la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”.

A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos

amplios, son el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos.

Entonces el análisis estratégico consiste en escoger el mejor camino para lograr los resultados.

1.2.9.3.1 Tipos de Estrategias

Existen, diversos tipos de estrategias dependiendo de su magnitud y alcance (generales y específicos) del nivel al que corresponda ejecutarse (directivos, operativos) a quien ve dirigida (usuarios, internos y externos).

Estrategias de Crecimiento

Estas estrategias se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, encaminadas no solamente a superar debilidades y amenazas, sino al planear nuevas alternativas que le permitan a la institución crecer y desarrollarse. En suma se refiere a la utilización de sus propios recursos e iniciativas para elevar su eficacia, eficiencia, productividad, efectividad y disminuir sus costos, tiempo de ejecución de actividades, etc.

Estas estrategias son de crecimiento interno y crecimiento externo.

Estrategias de Crecimiento Interno.- Se distinguen porque la Institución haciendo uso de sus propios recursos mejora su eficiencia ya sea diversificando, los actuales productos y servicios que ofrece y concretándose en aquellos productos y servicios que mejores resultados tiene, dentro de un mercado igual o diferente se basa en la calidad

Estrategias de Crecimiento Externo.- Se distinguen porque la institución con sus propias fortalezas y oportunidades no puede con las amenazas del entorno, debiendo recurrir a las alternativas generales en el mismo entorno. Tales estrategias pueden ser: la fusión, absorción, Joint Ventures.

Estrategias de Contingencia

Son estrategias que la institución debe adoptar para superar los riesgos, peligros y amenazas que ponen en riesgo su prestigio o supervivencia. Estas pueden ser de:

Las estrategias de crecimiento incremental.- se refieren a la obtención de los mismos logros y resultados pero con menos recursos.

Estrategias de pausa.- se da cuando la institución ha crecido rápidamente en ciertas áreas originando la ineficacia y requiere hacer una pausa o detenerse temporalmente.

Estrategias de reducción.- se presenta cuando la institución prioriza sus actividades en las que son mas favorables y ha obtenido logros abandonando las que no son.

Estrategias Competitivas Genéricas de Michael Porter

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, aunque para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en

el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

El Liderazgo en Costos Totales Bajos.- Porter plantea que la estrategia de Liderazgo en Costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala, y de Curvas de Aprendizaje.

La Diferenciación.- Una estrategia de Diferenciación se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de Diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados

El Enfoque.- La estrategia de Enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a estrategias de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación.

1.2.9.4 MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL

Este momento es uno de los más importantes del proceso de planificación estratégica, porque en el se concreta todo lo pensado en los momentos anteriores. Aquí se utiliza una serie de métodos, instrumentos y procedimientos técnicos que permite factibilizar las estrategias alternativas de cambio. Se produce una vinculación estrecha entre la planificación, la toma de decisiones y el seguimiento de la evaluación.

Se empieza diseñando un conjunto de programas para cada función de la empresa. Luego se realiza la programación del plan a mediano plazo, previa identificación de los proyectos y actividades.

Seguidamente se hace la programación operativa, para el primer año de ejecución del plan así mismo, para funciones, programas, proyectos, subproyectos, actividades y/o metas. En ambos casos se plantea un cronograma, costo estimado, financiamientos responsables.

Luego se desarrolla un número determinado de proyectos. Los más prioritarios de los que se ha identificado. El plan de desarrollo por obvias razones no se aprueba con todos los proyectos, estos se van formulando y aprobando en la primera fase de la ejecución.

Inmediatamente viene la discusión, análisis y aprobación del plan por parte del máximo organismo. Si la formulación ha sido altamente participativa y consensuada, la aprobación no presentará dificultades inmediatamente a la aprobación del plan empieza su ejecución.

Finalmente tenemos al seguimiento y la evaluación del plan cuya tarea es responsabilidad de la Oficina de Planificación con una unidad que tenga relación directa con los directivos institucionales.

Es preciso entender el real alcance de la evaluación del plan, por que en este campo hay otros tipos de evaluación que son complementarios como, Evaluación Externa, Auto evaluación Institucional, Evaluación Especializada o de programas. Por ello es que la planificación tiene por principio la integralidad.

Sin embargo cuando se realiza la programación se requiere subdividir a la institución, solamente con fines metodológicos, en funciones, programas, subprogramas, proyectos, subproyectos, actividades y metas pensando de lo general a lo particular. Esta clasificación permite darle el plan de ordenamiento con visión holística. El plan estratégico entonces, no es general, ni parcial, abarca todos los aspectos, algunos de los cuales como los proyectos, con un alto nivel de desagregación.

Es la parte del esfuerzo total que se encamona a lograr propósitos generales de la institución. Está constituido por un conjunto de programas vinculados y homogéneos para la consecución de la finalidad común expresada de manera general.

1.2.9.4.1 Programación General del Plan de Metas, Cronograma, Costos y Responsables.

Para que se lleve a cabo el proceso de planificación estratégica, es necesario establecer los roles que los miembros de la organización deberán cumplir, así mismo se deberá precisar con claridad los recursos a emplearse en el proceso, por lo que es importante programar la ejecución del direccionamiento estratégico.

MINTZBERG Henry y QUINN James Brian (1993: Pág. 341), en la obra titulada El Proceso Estratégico, enuncian que los programas pueden definirse como “un conjunto de actividades para desarrollar una determinada acción con las cualidades adecuadas para ser considerada

estratégica Dichas acciones pueden ir encaminadas a desarrollar la estrategia corporativa o de negocio, comprometiendo un importante volumen de recursos”.

Es preciso programar el plan para el mediano plazo. Generalmente cinco años plan quinquenal, esta programación general contiene todos los proyectos y subproyectos del plan.

Pueden utilizarse para dicha programación la siguiente información.

- **El Código**, que sirve para identificar con facilidad el proyecto en otros documentos como propuesto, base de datos informes, etc.
- **El Nivel** se utiliza para señalar si el proyecto, durante el proyecto será planificado, ejecutado, evaluado, o las tres etapas a la vez.
- **El Cronograma** considera los años del plan donde se ubican las barras que corresponde a los períodos de planificación, ejecución y evaluación del proyecto y subproyecto.
- **El Costo Estimado**, comprende, el cálculo aproximado de lo que significará los egresos tanto de la operación como de inversión, en moneda nacional a precios correspondientes.
- **El Financiamiento**, comprende la manera cómo se van a cubrir los costos del proyecto y subproyecto, cuyas alternativas pueden ser recursos económicos propios, recursos que le asigne la entidad u otros recursos.
- **La Persona o Personas Responsables** de cada nivel de proyectos son las que garantizarán su ejecución y las exigencias de la evaluación.

1.2.9.4.2 Plan Operativo

Básicamente contiene cronograma, costo estimado, financiamiento, y responsables para un periodo de tiempo de un año. A esta programación se le conoce también como Plan Operativo y tiene una relación estrecha con lo propuesto. En instituciones que no tienen un plan general, ni planes operativos a, el propuesto asume este rol.

El plan operativo tiene la particularidad de tener para cada proyecto actividades y/o metas. La meta como se dijo anteriormente es la cuantificación de los objetivos y contiene básica unidad de medida de cantidad.

1.2.9.4.3 El Presupuesto

El presupuesto es entendido como un proceso de planificación y control que debe cubrir todos los sectores de la empresa. El presupuesto no se podrá aplicar con efectividad si se incluyen ciertas operaciones y se dejan fuera otras.

STONER James y FREEMAN Edgard (1995: Pág. 101), en su libro sobre la Administración, expresan que los presupuestos, como los sistemas contables en general, pueden entenderse “como rituales organizativos cuya función principal es la de reducir la incertidumbre, bajo esta perspectiva, el impacto del presupuesto en los resultados no vendrá influenciado tanto por los aspectos técnicos, como por su significado en la mente de los actores, es decir, por la forma en que éstos “juegan el juego”.

El sistema de planeación y control presupuestario permite a la dirección de la empresa adquirir una visión de las consecuencias, en términos económicos.

Una vez que el presupuesto es aplicado a todas las actividades de la empresa, obliga a una coordinación de todas las partes orientándolas hacia los objetivos financieros deseados.

Existen ciertas características que deben observarse al trazar un plan presupuestario:

- **Participación.-** Las instrucciones para elaborar los presupuestos deben ser claras y los procedimientos sencillos para que todos los ejecutivos los puedan entender y participar en la elaboración y corrección del presupuesto.
- **Realismo.-** No se deben fijar metas o aspiraciones irrealizables o imposibles de alcanzar.
- **Flexibilidad.-** Los presupuestos deben tener la suficiente flexibilidad para permitir ajustes automáticos en el momento en que cambien las situaciones externas.

1.2.9.4.4 Ejecución del Plan

La ejecución del plan estratégico recae en forma directa en los responsables de los proyectos subproyectos y actividades, Para garantizar una ejecución eficiente se requieren tomar en cuenta algunas acciones entre las que destacamos

- Un estilo de liderazgo democrático de los máximos directivos, lo que incidirá en la toma de decisiones y apoyo al plan.
- Asignación de funciones a todo nivel.
- Capacitación de las personas involucradas en procesos de cambio e innovación.

- Mejorar los sistemas de comunicación e información de ser posibles a través de las redes.
- Implementar la normatividad de asignar funciones a todo nivel.
- Mejorar los niveles de coordinación.
- Presentación permanente de informes, que permitan la toma de decisiones.

1.2.9.4.5 Balanced Scorecard (BSC)

Es una metodología que describe el Plan Estratégico en términos de objetivos, indicadores y acciones que se hacen en el día a día y que sistemáticamente mide el avance; proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, a esto se le llama "Modelo de Gestión por Resultados".

RIGAIL Alberto (2004: Pág. 52), TLC: Calidad y Precios para Conquistar los Mercados en un reportaje para la Revista Cámara de Industrias expresa que en los escenarios cambiantes y altamente competitivos de hoy, "los empresarios y gerentes de las PYMES, deben estar concientes que para ser exitosos, se necesita estar en sintonía con el mercado y poner en práctica las reglas para el éxito del negocio. Para lograrlo, la gestión moderna provee de dos herramientas muy valiosas: a) un mapa que nos permita ver el camino macro que deberá recorrer la empresa: (*Plan Estratégico*); y b) una brújula permanente para medir la posición donde se encuentra la empresa (*Balanced Scorecard*)".

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo: en primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, en segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.1. Reseña Histórica

Luego de un proceso de análisis y decisión política, se hace realidad el sueño de los gremios y autoridades universitarias de contar con una Cooperativa de Ahorro y Crédito, que basada en los principios de la solidaridad, esfuerzo conjunto, perseverancia y honradez, preste sus servicios a los entes universitarios y a la sociedad cotopaxense, ávida de solucionar sus necesidades socioeconómicas a cambio de su activa participación y colaboración.

La naturaleza, en su expresión más alta es Cooperativa. Lo vemos en la familia, última unidad de la sociedad. En ella se manifiestan los instintos naturales del hombre, su característica es la ayuda recíproca. El padre, la madre, los hermanos no se despojan, engañan y explotan el uno al otro. Aquí vemos puesto en obra el principio de todos para uno y uno para todos. Esta es la naturaleza humana instintivamente puesta en acción.

Extender a la sociedad estas características, también ejemplificadas en la familia, no es una mera fantasía, es deber de todos los hombres hacerlo realidad. La cooperación parece ser el mejor instrumento para cumplir esta misión.

Sabido es que las cosas no nacen de la nada, de lo improvisado, ya que ello trae consigo desatinos, es que las Asociaciones de Empleados y Docentes en forma planificada y dando cumplimiento a una de sus ofertas de campaña, en unión de esfuerzos elaboraron el proyecto para la creación de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi”, el mismo que al ser presentado a la Dirección Provincial del Ministerio de Bienestar Social mereció su aprobación mediante acuerdo No. 005-05 de fecha Octubre 11 del 2005, para luego proceder a su inscripción en la Subdirección de Cooperativas y posteriormente al registro de los nombramientos de quienes conforman la directiva, dignidades recaídas en las personas de:

Licenciada Elva María Freire López, Presidenta del Consejo de Administración, y por ende de la Cooperativa; Licenciada Susana Gavilema Ronquillo, Presidenta del Comité de Vigilancia; Ingeniero Cristian Fabricio Tinajero Jiménez, Gerente.

Proceso que se convirtió en tarea ardua y en camino lleno de vericuetos, pero que con la lucha, constancia, tenacidad y optimismo propios de los servidores universitarios y personas de pensamiento altivo, tuvo su recompensa al ver cristalizados sus sueños, demostrando así que no hay redención sin sacrificio, y que la batalla de la vida no siempre la ganan los más fuertes sino quienes intentan hacerlo.

Lo esencial, es enseñar a la gente una vida democrática. Que sepa, cómo por sus propios medios puede solucionar los más diversos problemas, ya que siempre se puede ayudar a los demás, con sentido de responsabilidad, justicia y equidad

2.1.2. Razón Social

La razón social de la institución es “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Cotopaxi”, la cual se constituyó de conformidad con lo provisto en el Art. 2 del Decreto N° 3815 de agosto de 1979, publicado en el Registro Oficial N° 208 de Junio de 1980, que en su parte medular expresa: corresponde al Ministerio de Bienestar Social, formular, dirigir, y ejecutar la política en materia de Promoción y Bienestar Social incluyendo cooperativas.

Esta institución financiera se encuentra inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas.- Secretaria General del Ministerio de Bienestar Social, con fecha Mayo 18 del 2005, según Número de Orden 6.772.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Cotopaxi”, se encuentra ubicada en el Barrio San Felipe de la Parroquia Eloy Alfaro del Cantón Latacunga de la Provincia de Cotopaxi. No obstante, la Cooperativa podrá crear sucursales en cualquier lugar del país, previa autorización de la Subdirección de Cooperativas.

2.1.3. Fines y propósitos de la Cooperativa

La cooperativa tiene como propósito satisfacer las necesidades financieras de los cooperados, a través de la aplicación de un verdadero sistema cooperativista con todas sus reglas, normas, procedimientos y principios establecidos, por ello convencidos de que el fin primordial de la cooperación debe ser la erradicación de la pobreza, el desempleo y la exclusión social, buscamos satisfacer en algo las aspiraciones económicas, sociales y culturales de empleados, docentes y estudiantes universitarios, así como de la ciudadanía cotopaxense, ofertando créditos a una tasa de interés competitiva.

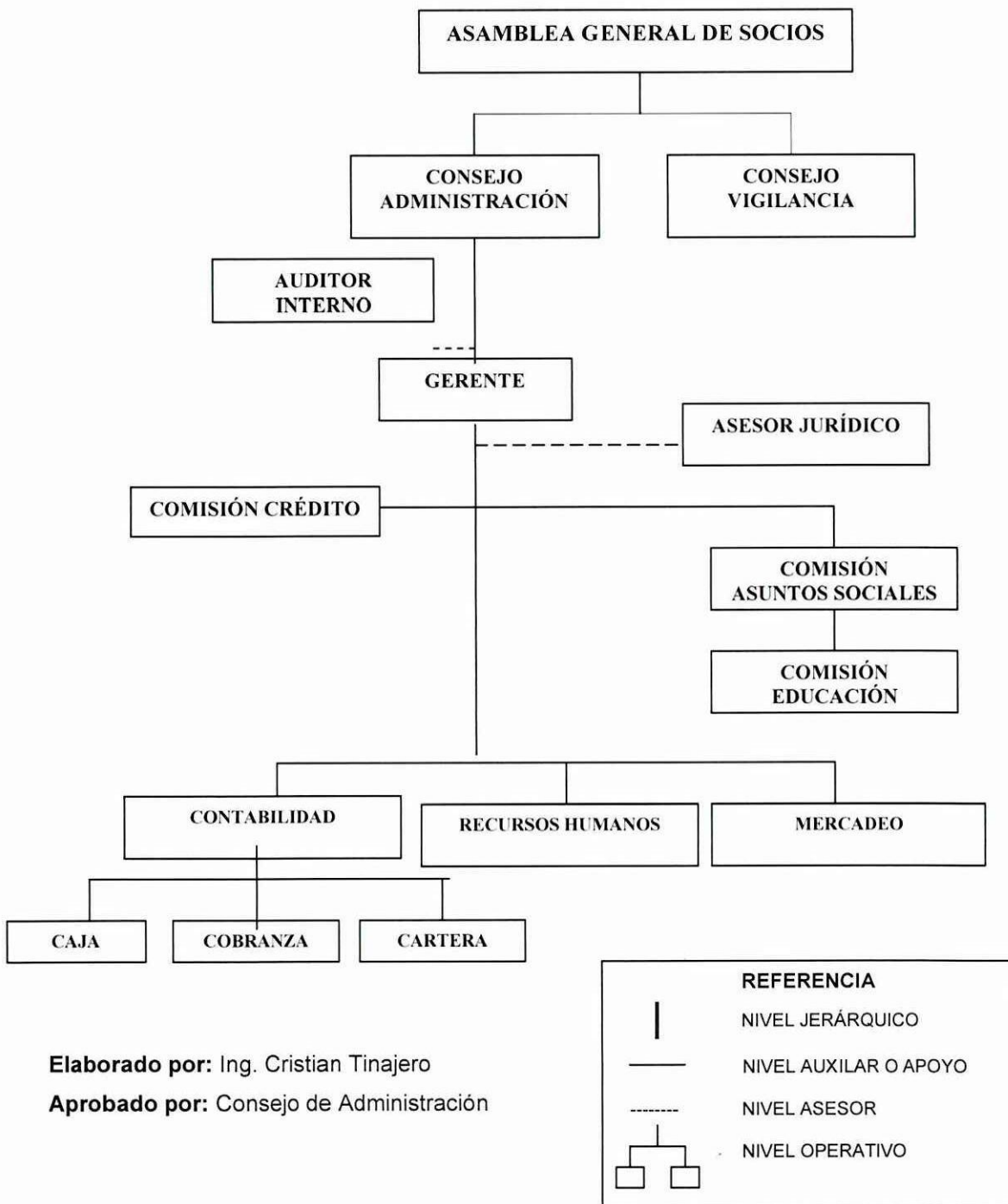
La finalidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi" es promover la cooperación económica y crediticia entre socios, para lo cual realizará todas las actividades necesarias permitidas por la Ley de cooperativas y su Reglamento General entre ellas está:

- Recibir los depósitos de los socios.
- Otorgar préstamos a los socios.
- Realizar cobros, pagos y demás operaciones financieras necesarias para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa, que no implique intermediación financiera.
- Celebrar Contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores públicos y privados, que fuesen necesarios para el cumplimiento de los fines.
- Fomentar la educación cooperativa de los socios y la acción solidaria entre los mismos y frente a la comunidad.
- Contratar préstamos con organismos financieros nacionales e internacionales para la consecución de sus objetivos, en condiciones que beneficien a los socios de la Cooperativa.
- Propender a la permanente culturización de los cooperados y formar el espíritu de unión, solidaridad y disciplina entre los socios.
- Promover y difundir los principios y doctrina en materia de Cooperativa, disposiciones legales, así como las ventajas del sistema, fomentando su aplicación.
- Organizar cursos especiales de tecnificación en el ramo de sus actividades Profesionales, así como también programas, actos culturales, sociales y cívicos para promover la mejor vinculación entre socios y la comunidad en la que actúan.
- Realizar cualquier otra actividad tendiente al mejoramiento económico y social de sus miembros dentro de los principios universales del Cooperativismo, la ley de Cooperativas, su Reglamento General, Reglamento Especiales y el presente estatuto.

2.1.4. Estructura Orgánica

GRÁFICO N° 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI"



Elaborado por: Ing. Cristian Tinajero

Aprobado por: Consejo de Administración

2.1.5. Tipología de la organización

La Tipología organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi es Lineal – Funcional, porque la autoridad y responsabilidad se transmite a través de un sola Cadena de mando, y además se establece el nivel de especialización de cada función de la institución.

Se observa que el gerente general debe seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para coordinar con cada una de las funciones; así mismo como cada una de éstas conserva autoridad y responsabilidad específica dentro de su especialidad, así por ejemplo el departamento de contabilidad tiene plena autoridad sobre las secciones que le reportan.

Adicionalmente la estructura orgánica tiene niveles de Staff pues por la complejidad de las tareas y funciones a desarrollarse se debe contar con asesoramiento en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Nótese como la línea de autoridad staff se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

2.1.6. Descripción de Funciones

De conformidad a la estructura orgánica de la Cooperativa, cada uno de los niveles jerárquicos y puestos de trabajo cumplen con las funciones que a continuación se detallan:

La Asamblea General de Socios:

La máxima autoridad de las Cooperativas es la Asamblea General, sus decisiones son obligatorias para todos sus socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos, en el caso de empate, quien presida la Asamblea tendrá voto directamente. Para que pueda sesionar la Asamblea General deberá contar con la concurrencia de la mayoría de sus socios y tratándose de la segunda convocatoria podrá hacerlo con el número de socios asistentes.

Fijará la política general de la cooperativa y le corresponderá en exclusiva el examen de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales del informe de gestión, y de la aplicación de los excedentes disponibles o imputación de las pérdidas. Entre otras funciones deberá:

- Aprobar los informes de Gerencia
- Revisar los Estados Financieros presentados por el Gerente y preparados por el contador(a)
- Designar y remover administradores y gerentes.
- Consentir en la cesión de las partes sociales y la admisión de nuevos socios.
- Decidir sobre el aumento o disminución del capital y la prorroga del aumento social

El quórum para las Asambleas Generales, se conformará con la mitad más uno del número de socios de la entidad, de no existir el quórum reglamentario, se realizará una hora más tarde con el número de socios presentes, siempre que así se lo hubiere especificado en la convocatoria.

En las Asambleas Generales, los socios tendrán derecho solamente a un voto sin considerar la mayor o menor cantidad de ahorros y certificados de aportación, estará presidida por el presidente del Consejo de Administración y en caso de ausencia por uno de los vocales del consejo

en orden de su elección. En caso de ausencia o vacantes de todos ellos, lo hará un miembro elegido de entre los concurrentes.

Se dejará constancia en un libro de las deliberaciones, acuerdos y resoluciones de las Asambleas Generales, cuyas actas serán firmadas por el Presidente y el Secretario.

El Consejo de Administración:

Es el órgano directivo de la Cooperativa, al que corresponde la alta gestión, la supervisión y la representación de la sociedad cooperativa se encarga de que se apliquen la ley y los estatutos y representa legalmente a la cooperativa frente a terceros.

El Consejo de Administración estará compuesto por un mínimo de tres y un máximo de de nueve, debiendo existir en todo caso un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, los mismos que serán también para la Cooperativa y la Asamblea General.

El Consejo de Vigilancia:

Es el órgano de fiscalización y controlador de las actividades económicas del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la Cooperativa.

El número de miembros del Consejo de Vigilancia será igual al del Consejo de Administración, dependiendo de la cantidad de socios con que cuente la Cooperativa, los mismos que deberán ser muy conocedoras del aspecto contable ya que deben preocuparse consultar y comprobar constantemente toda la documentación de la cooperativa y proceder a las verificaciones que estime necesarias, cuidando que estos estén siempre al día.

El Gerente:

El gerente o director es el responsable de ejecutar directamente el plan de gestión anual elaborado por el Consejo Rector, siguiendo en todo momento las directrices marcadas dentro del plan estratégico aprobado en la Asamblea General. De tal forma que, siempre y cuando actué conforme a lo aprobado por el Consejo Rector, los socios no podrán inmiscuirse.

El Consejo Rector podrá designar un gerente que representará a la cooperativa en todos los asuntos relativos al giro y tráfico de ésta. Su nombramiento deberá otorgarse en escritura de poder autorizada por Notario que deberá ser inscrita en el Registro de Cooperativas. En cualquier caso.

- Representar legalmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Cotopaxi”.
- Planificar, organizar y coordinar las actividades administrativas, financieras y de control en la empresa.
- Seleccionar y controlar al personal.
- Analizar y tomar decisiones en base a los informes presentados.
- Legalizar documentos y firma de Cheques.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones legales.
- Realizar la suscripción de contratos o créditos financieros.
- Manejar relaciones comerciales, financieras entre empresas relacionadas.
- Guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información manejada.
- Realizar reuniones periódicas con el personal involucrado en las actividades de la empresa.
- Selección y aprobación de facturas pro forma.

- Mantener informado permanentemente sobre las labores desarrolladas durante determinados periodos económicos a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Cotopaxi”.
- Coordinar el plan de trabajo y presupuestos para ejercicios económicos futuros.
- Evaluar informes emitidos por el personal que integra cada área
- Desarrollar proyectos de inversión.

La Asesoría Jurídica:

Asesora al Presidente, Gerente y demás Autoridades, para el correcto desenvolvimiento en las actividades de la Cooperativa de asuntos legales y más trámites judiciales, debiendo informar por escrito una vez por mes de las gestiones realizadas.

Los Recursos Humanos:

La Comisión de Recursos, al igual que la Comisión de Control de la Gestión, es un órgano voluntario, por lo tanto a diferencia de la Asamblea General y del Consejo Rector, no es necesario que existan. Dependerá de las características de la cooperativa, cuando exista un número considerable de socios trabajadores.

Esta comisión viene a ser una especie de órgano de apelación. Resuelve las reclamaciones de los socios referentes a la admisión de socios, expulsión, entre otros.

El Contador:

Son funciones del Contador (a) las siguientes:

- Implantar el sistema contable en la empresa.
- Elaborar y/o actualizar el plan de cuentas.

- Definir flujos de información (documentos), e implantar niveles de control (trabajo a desarrollar con la gerencia).
- Emitir informes a la gerencia (balances).
- Revisar ingresos y egresos.
- Efectuar la liquidación y declaración de los impuestos.
- Planificar y revisar el trabajo de los auxiliares.
- Realizar periódicamente arqueos del efectivo.
- Desarrollar actividades de Control Interno.
- Actualizar la base de datos de los clientes existentes.
- Emitir cheques.
- Archivar la documentación que se genera en su actividad de trabajo.
- Ingresar datos para anexos (fichas técnicas SRI).
- Guardar reserva y confidencialidad de la información a su cargo.
- Asistir a la Gerencia en los requerimientos solicitados.

La Cajera - Auxiliar Contable

Sus funciones son las siguientes:

- Contabilizar, jornalizar y contabilizar transacciones financieras realizadas en la institución, de acuerdo a ley y norma técnica vigente.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Elaborar comprobantes de ingresos y egresos, retenciones en la fuente.
- Clasificar, revisar y archivar comprobantes, recibos, facturas y otros documentos contables.
- Verificar la información y documentación enviada por otras dependencias e instituciones.
- Elaborar arqueos de Caja del efectivo
- Guardar reserva y confidencialidad de la información a su cargo.

- Asistir a la Gerencia en los requerimientos solicitados.

2.1.7. Cartera de Servicios

A lo largo del tiempo la Cooperativa ha establecido mejores opciones de servicio común, es una institución que vela por todos sus asociados por lo que ofrece y presta diversos servicios financieros.

CUADRO N° 1

SERVICIOS OFERTADOS POR LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

AHORROS					
	SERVICIOS			TASA DE INTERÉS ANUAL	
AHORROS A LA VISTA	DEPÓSITOS Y RETIROS, ACREDITACIÓN DE INTERESES MENSUALMENTE LOS VALORES ACUMULADOS SIRVEN COMO ENCAJE PARA FUTUROS CRÉDITOS			3%	
PÓLIZAS DE INVERSIÓN	INVERSIONES CON UNA TASA PREFERENCIAL PAGADA AL VENCIMIENTO DEL TIEMPO ESTABLECIDO.			A 30 DÍAS 1.5% A 60 DÍAS 5% DE 90 DÍAS EN ADELANTE 6%	
LÍNEAS DE CRÉDITO					
	MONTO	PLAZO (MESES)	ENCAJE	GARANTÍA	TIEMPO DE ENCAJE
EMERGENTES	\$ 100 \$ 500	5 MESES 12 MESES	6X1	SOBRE FIRMAS	20 DIAS
CONSUMO	\$ 500 \$ 1500	12 MESES	6X1	SOBRE FIRMAS	20 DIAS
PRENDARIO	\$ 1500 \$ 2000	12 MESES 24 MESES	6X1	DOCUMENTOS MERCANTILES	20 DIAS

FUENTE: Cooperativa Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Cotopaxi”

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

Ahorros a la Vista.- Se apertura la cuenta con \$10 dólares de certificados de aportación las personas naturales, y \$1 dólar los estudiantes, los cuales no ganan intereses, se acredita un interés del 3% anual por ahorros a la vista.

Pólizas de Inversión.- Consiste en el interés que se paga sobre un monto que se deposita a plazo fijo por un tiempo determinado.

Préstamos.- Los préstamos en la cooperativa se dan a los socios que lo solicitan si se han cumplido con todos los requisitos establecidos, luego del análisis de la capacidad de pago y endeudamiento que tiene el socio, y por último se califica al socio por clases: **Socio clase A** es la persona que siempre esta puntual en sus pagos, **Socio Clase B** cuando tiene de 5 a 30 días de morosidad, por lo que se hace llamados de atención por vía telefónica, **Socio Clase C** cuando tiene una morosidad de 60 a 120 días, aquí se envía citaciones, **Socio Clase D** cuando la morosidad excede a 120 días se procede al embargo y por último **Socio Clase E** cuando se le considera INSOLVENTE, en este caso la cooperativa esta preparada con reservas que se separa de las utilidades para reponer el 100% del crédito incobrable. Los tipos de préstamos que da la cooperativa son:

- **Emergentes.-** Son aquellos que se conceden hasta un monto máximo de 500 dólares, para la concesión de este préstamo el socio debe mantener el 6x1 del valor solicitado como encaje, en su cuenta de ahorros a la vista, dicho valor solo podrá ser retirado hasta que el socio haya terminado de pagar la totalidad de su crédito.
- **Consumo.-** Son aquellos que se conceden hasta por un monto máximo de 1.500 dólares, para la concesión de este crédito el socio debe mantener un encaje del 6x1 del valor del préstamo solicitado en su cuenta de ahorros a la vista, dicho valor solo podrá

ser retirado hasta que el socio haya terminado de pagar la totalidad de su crédito.

Las solicitudes de estos préstamos serán analizadas y aprobadas o negadas por la comisión de crédito previo el informe escrito entregado por la gerencia.

2.1.8. Cartera de Clientes

CUADRO N° 2.
SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

BENEFICIARIOS	N° PERSONAS	PORCENTAJE (%)
Personal Docente UTC	251	42,00
Personal Administrativo y Empleados UTC	185	31,00
Estudiantes y Otros	164	27,00
TOTAL	600	100%

FUENTE: Cooperativa Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi"

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

2.2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Los Stakeholders o involucrados son aquellos grupos de individuos o instituciones cuyos objetivos y logros depende de los resultados de la organización, y viceversa. El que los líderes comprendan, esta relación simbiótica de codependencia es crítica para la sostenibilidad de la organización.

CUADRO Nº 3
MATRIZ DE INVOLUCRADOS

	¿Quiénes Son?	¿Qué Desean?	¿Qué Aportan?	¿Qué Exigimos?
PROVEEDORES Son aquellos que abastece de productos y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización	EQUIPOS Y SOFTWARE. (ADS Software)	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer nuestras necesidades - Mantenernos en su cartera de clientes. - Incrementar sus ventas - Rentabilidad - Prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> - Software - Hardware - Soporte Técnico -Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de alta tecnología - Descuentos - Créditos - Precios competitivos - Innovación - Puntualidad
	MATERIALES DE OFICINA Y PUBLICIDAD (DISTRITA, ESPACIO PUBLICIDAD))	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer nuestras necesidades - Mantenernos en su cartera de clientes. - Incrementar sus ventas - Rentabilidad, - Prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> - Libretas de Ahorros - Estuches - Papeletas de Depósitos y Retiros, - Hojas membretadas, - Solicitudes de crédito -Rótulos -Baners 	<ul style="list-style-type: none"> - Productos de calidad - Descuentos - Créditos - Promociones - Precios competitivos - Innovación - Puntualidad
	MUEBLES Y ENSERES.- (Muebles Heredia, Vidriería Torres)	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer nuestras necesidades - Mantenernos en su cartera de clientes. - Incrementar sus ventas - Rentabilidad - Prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> - Escritorios - Persianas - Alfombras - Modulares 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto de calidad - Descuentos - Precios competitivos - Innovación
CLIENTES. Personas naturales o jurídicas que adquieren nuestros servicios, para satisfacer sus necesidades	DOCENTES.- (Profesores UTC)	<ul style="list-style-type: none"> - Atención adecuada - productos financieros - Tasas de interés competitivas -Servicios sociales -Calidez en la atención 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorros -Inversiones - Ideas - Expectativas - Sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad - Honestidad - Cumplimiento de las obligaciones adquiridas -Comunicación
	EMPLEADOS Y ADMINISTRATIVOS.- (Personal administrativo de la UTC)	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios financieros - Créditos - Tasas de interés competitivas, - Eficacia y eficiencia - Servicios sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorros -Inversiones - Ideas, - Expectativas - Sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad - Honestidad - Cumplimiento de las Obligaciones adquiridas
	ESTUDIANTES Y COMUNIDAD.- (Alumnos de la UTC, habitantes de la provincia de Cotopaxi)	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio oportuno - Créditos - Tasas de interés bajas - Eficacia - Eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorros - Inversiones - Ideas, - Expectativas - Sugerencias -Reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad - Honestidad - Cumplimiento de las Obligaciones adquiridas - Respeto
EMPLEADOS. Talento Humano	PERMANENTES.- (Personal ejecutivo y	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad - Remuneración adecuada - Clima Laboral apropiado 	<ul style="list-style-type: none"> - Aporte intelectual - Ideas - Iniciativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Compromiso - Fidelidad

que colabora con la institución cambio de una remuneración	operativo)	- Beneficios Sociales -Capacitación		- Eficiencia - Eficacia - Puntualidad
	SERVICIOS PROFESIONALES.- (Asesores particulares)	- Satisfacer nuestras necesidades - Mantenernos en su cartera de clientes. - Rentabilidad - Prestigio	- Asesoría - Consultoría - Capacitación	- Responsabilidad - Eficiencia - Eficacia
SOCIOS Son los propietarios del capital social de la Cooperativa	(DOCENTES, EMPLEADOS UTC)	- Crecer en el mercado - Rentabilidad - Posicionamiento - Prestigio de la empresa	- Capital - Bienes y Servicios - Recursos Humanos	- Proyectos de inversión - Cumplimiento de las obligaciones adquiridas
ENTIDADES FINANCIERAS Son instituciones que ofertan servicios financieros necesarios para la organización	PUBLICAS.- (BNF, CFN)	-Financiar proyectos - Contribuir al desarrollo socio económico del país - Cumplimiento de nuestras obligaciones adquiridas - Rentabilidad	- Capital de inversión - Asistencia técnica y capacitación - Servicios financieros	- Agilidad en los trámites - Intereses competitivos - Tasas preferenciales - Períodos de gracia - Prestamos Oportunos
	PRIVADAS.- (Bancos, Cooperativas, Mutualistas, Financieras)	- Otorgar créditos - Rentabilidad - Captar clientes - Cumplimiento de obligaciones - Mantener clientes	- Capital para inversión - Servicios financieros - Asistencia técnica y capacitación	- Facilidad de los trámites - - Tasas preferenciales - Periodos de gracia - Prestamos Oportunos
ESTADO Conjunto de los órganos de gobierno de un país soberano	SRI.- Servicio de Rentas Internas, organismo público que regula y recauda los impuestos y tributos de todas las personas naturales o jurídicas que realicen actividades de comercio	- Cumplimiento de nuestras obligaciones tributarias - Claridad y objetividad en el manejo de la información	- Normas - Reglamentos - Software para el manejo de la información vía Internet - Capacitación	- Mayor Capacitación - Buena Atención - Agilidad - Rapidez en los trámites
	IESS.- Institución que asegura a los trabajadores en general y les ofrece prestaciones sociales.	- Cumplimiento de nuestras obligaciones sociales - Claridad y objetividad en el manejo de la información	- Normas - Reglamentos, Leyes - Servicios sociales	- Agilidad y rapidez en sus procesos - Mayor capacitación a los usuarios
	DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS.- Organismo estatal que promueve el manejo estricto de los organismos financieros	- Informes del estado de la Cooperativa - Cumplimiento de nuestras obligaciones - Claridad y objetividad	- Información - Normas - Reglamentos	- Agilidad, rapidez en los trámites - Información oportuna - Confiabilidad de la información proporcionada - Información actualizada
SOCIEDAD Reunión de personas, familias, pueblos y naciones, que viven en mutua cooperación, para	COMUNIDAD.- (Habitantes de la provincia de Cotopaxi)	- Satisfacer sus necesidades económicas - Proyectos Sociales - Vinculación	- Bienes y servicios - Inquietudes - Necesidades	- Participación social - Eficacia - Eficiencia

cumplir fines determinados	MERCADO LABORAL.- (Profesionales)	- Profesionales en busca de oportunidades laborales	- Aporte intelectual y físico	- Honestidad
		- Personal operativo	- Proyectos	- Responsabilidad
		- Bolsa de Trabajo	- Propuestas	
COMPETENCIA Empresas que producen productos similares o sustitutos de los productos que ofrecemos	NACIONAL.- (<i>BANCOS, COOPERATIVAS</i>)	- Competir - Mayor rentabilidad - Diversificar servicios	- Ventaja en los procesos - Calidad en nuestros productos - Innovación	- Respeto a los valores éticos y morales
	LOCAL.- (<i>CACPECO, OSCUS, MUSHUC RUNA, SAGRARIO, Etc.</i>)	- Mayor participación del mercado - Competir - Mayor rentabilidad	- Posibilidades de mejoramiento - Ventaja en los procesos - Calidad en nuestros productos - Innovación	- Competencia leal - Respeto a los valores éticos y morales

FUENTE: Cooperativa Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi"

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

2.3. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. A diferencia de los componentes de los ambientes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización.

Los aspectos del ambiente interno de la organización definen en su conjunto tantos los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa pueda nutrir y crear.

Examinando de forma sistemática sus actividades internas (producción, comercialización) la empresa puede apreciar la medida en que cada una puede añadir y contribuir significativamente en la formulación de una estrategia eficaz. Michael Porter ha propuesto un método para este tipo de apreciación que recibe el nombre de análisis de cadena de valor.

Mediante este análisis pueden identificarse competencias internas esenciales que de común acuerdo con una estructura estratégica externa constituyen los elementos críticos de la ventaja competitiva y de la rentabilidad a largo plazo.

La herramienta de diagnóstico más utilizada para realizar el análisis interno de una organización, es el análisis FODA, que debe enfocarse solamente hacia aquellos factores claves para mantener una ventaja diferencial sostenible, en cuanto a fortalezas y debilidades de la empresa. Este proceso representa un esfuerzo para examinar la interrelación entre un esfuerzo para examinar la interrelación entre las características particulares de la empresa y el mercado en el cual compete.

Fortalezas.- son aquellos recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa y la posición privilegiada frente a la competencia.

Debilidades.- Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable desde el interior de la empresa frente a la competencia.

2.3.1 Perspectiva de la Administración

El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes pueden coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explorar en forma completa sus capacidades y habilidades.

Se puede definir el análisis administrativo como el análisis exhaustivo de los planes organizativos, dinámico, estructural, en una empresa u organización permite detectar situaciones anormales y proponer las soluciones que sean necesarias.

La estructura organizacional es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus metas.

Capacidad Directiva

Se refieren a todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo.

**CUADRO No. 4
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

CAPACIDAD DE GESTIÓN

D	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
1	ESTABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	Permanente	Estabilidad en la dirección institucional					F5
2	COORDINACIÓN	Lógica	Sistematización de las actividades		F2*			
3	ORGANIZACIÓN	Eficiente	Organización estructural y funcional actualizada				F4	
4	PLANIFICACIÓN	Parcial	Definición de objetivos parciales. Dualidad de funciones	D4				
5	RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL EN LAS FUNCIONES ASIGNADAS.	Limitada	Cumplimiento limitado de las actividades			D3*		
6	MANUAL DE FUNCIONES	Inexistente						D5
7	SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN	Inexistente						D5
8	LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN	Regular				F3		
9	INDICADORES DE GESTIÓN	Inexistentes			D2			

FUENTE: Cooperativa Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi"

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

*Abreviaturas utilizadas en el presente cuadro y en los cuadros subsiguientes:

F (fortaleza), **D** (debilidad), **O** (oportunidad), **A** (amenaza)

Capacidad Competitiva

Son todos los aspectos relacionados con el área productiva y de procesos.

CUADRO No. 5 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CAPACIDAD COMPETITIVA

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CC1	PROFESIONALES	Comprometidos con la institución	Buena imagen institucional				F4	
CC2	ATENCIÓN AL USUARIO	Adecuada	Conformidad en el servicio.				F4	
CC3	SERVICIOS DIVERSIFICADOS	Fácil acceso	Demanda constante de los servicios					F5
CC4	TASAS DE INTERÉS	Competitivas	Demanda constante de los servicios					F5
CC5	INNOVACIÓN	Permanente	Desarrollo de nuevos servicios				F4	
CC6	SISTEMA DE CRÉDITOS	Ágil	Demanda de créditos en ascenso				F4	
CC7	ASEO DE LA INSTITUCIÓN	Bueno	Imagen positiva		F2			
CC8	AFILIACIÓN IESS	Existente	Seguridad laboral			F3		
CC9	MANUAL DE PROCESOS	Inexistente	Ineficiencia					D5
CC10	SISTEMA DE CALIDAD	Inexistente	Ineficiencia					D5
CC11	SISTEMA DE INFORMATIZACIÓN	Bueno	Conformidad en el servicio.				F4	
CC12	DOTACIÓN DE MATERIALES DE OFICINA	Regular	Desfases en el aprovisionamiento.			F3		

FUENTE: Cooperativa Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi"

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

Capacidad Financiera

Esto incluye los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la Cooperativa.

CUADRO No. 6
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CAPACIDAD FINANCIERA

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CF1	CAPITAL DE TRABAJO- LIQUIDEZ	Insuficiente	No cubre la demanda de los usuarios en su totalidad				D4	
CF2	AUTOGESTIÓN	Inexistente	No cubre expectativas presupuestarias				D4	
CF3	INVERSIONES	Regulares	No se satisface las necesidades de los socios				D4	
CF4	AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO	Inexistente	No se detectan desviaciones en los procesos					D5
CF5	CALIDAD DEL GASTO	Buena	Ahorro de recursos			F3		
CF6	SISTEMA DE PAGOS	Buena	Puntualidad				F4	
CF7	SISTEMA CONTABLE	Inapropiado	No se obtiene información financiera confiable				D4	

FUENTE: Cooperativa Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi"

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

Capacidad Tecnológica

El componente tecnológico del ambiente general incluye las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios, nuevos procedimientos y nuevos equipos. Este componente está estrechamente relacionado con los conceptos y técnicas de la administración de la calidad total y del mejoramiento continuo.

Los desarrollos tecnológicos no son solo los más rápidos, sino los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para una compañía establecida. Estos desarrollos incluyen los descubrimientos científicos, el impacto del desarrollo de productos relacionados con ellos, las menos dramáticas mejoras en maquinaria y procesos y el avance en la automatización y el procesamiento de datos.

CUADRO No. 7
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CT1	INFRAESTRUCTURA FÍSICA	Inadecuada	Dificultad para desempeñar las actividades				D4	
CT2	EQUIPOS DE OFICINA	Eficientes y Adecuados	Facilidad de manejo de la información				F4	
CT3	EQUIPAMIENTO	Adecuado	Proporciona un buen servicio en las unidades operativas				F4	
CT4	TECNOLOGÍA	Buena	Permite una buena atención				F4	
CT5	PROGRAMAS Y SOFTWARES	Actualizados	Agilidad en el procesamiento de datos y en los procesos administrativos					F5
CT6	SISTEMA DE MANTENIMIENTO	Adecuado	Agilidad en las operaciones				F4	

FUENTE: Cooperativa Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi"

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

Capacidad del Talento Humano

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano.

CUADRO No. 8
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACION				
				1	2	3	4	5
CH1	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Esporádica	Limitación en el desempeño laboral				D4	
CH2	RELACIONES HUMANAS	Buena	Adecuado clima laboral				F4	
CH3	HORARIO DE TRABAJO	Flexible	Satisfacción del cliente					F5
CH4	MOTIVACIÓN	Deficiente	Cumplimiento parcial de funciones				D4	
CH5	RESISTENCIA AL CAMBIO	Parcial	Demora en la aplicación de nuevos procedimientos		D2			
CH6	ATENCIÓN LOS FINES DE SEMANA Y FERIADOS.	Inexistente	Demanda de los Servicios en estos días.		D2			

FUENTE: Cooperativa Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi"

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

Capacidad de Investigación y Desarrollo,

Desarrollar aptitudes de investigación para conocer el mercado, en el que se desenvuelve la Cooperativa

CUADRO No. 9
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CI1	INVESTIGACIÓN	Inexistente	Dificulta la actualización y innovación de nuevos procesos financieros					D5

FUENTE: Cooperativa Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi"

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

2.3.2 Perspectiva de los Socios

Los socios y clientes constituyen la razón de ser de la Cooperativa, contribuyen equitativamente al capital social y lo gestionan de forma democrática, su perspectiva frente a la institución es positiva.

2.3.3 Determinación de los Factores Estratégicos Internos

CUADRO No. 10
MATRIZ DE EVALUACIÓN
FACTORES INTERNOS

POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	CD1*, CD6,CD7,CC3,CC4, CC9,CC10,CF4,CF7	CH1, CF3, CT2, CT3, CT4	CF2*, CH2
	MEDIANA	CD5, CC1, CCC2, CF3, CC5, CC6,CC11, CF1, CT5, CT1,C11*	CD3, CD8, CD4, CT6*	CD2, CF5, CD9, CH6, CC7, CC8, CC12*
	BAJA	CH5	CH3*, CH4	
		ALTA	MEDIANA	BAJA
		POSIBILIDAD DE IMPACTO		

FUENTE: Cooperativa Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi"

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

*Abreviaturas utilizadas en los cuadros que van desde, el Cuadro N° 4 hasta el Cuadro N° 9, **CD** (Capacidad de Gestión), **CC** (Capacidad Competitiva), **CF** (Capacidad Financiera), **CT** (Capacidad Tecnológica), **CH** (Capacidad del Talento Humano), **CI** (Capacidad de Investigación y Desarrollo).

Los Factores Estratégicos Internos que se determinó con alto grado de ocurrencia y que tienen un alto grado de impacto en la Cooperativa deben

ser tratados con especial atención ya que son los que pueden contribuir o atender de manera significativa al logro de los objetivos institucionales.

2.3.4 Perfil Estratégico Interno

La Matriz del Perfil Estratégico Interno, es la metodología que permite identificar y valorar las Fortalezas y Debilidades existentes en la Institución. Dependiendo del impacto y la importancia se pueda determinar si un factor dado dentro de la institución constituye una Fortaleza o una Debilidad.

Las Fortalezas son las capacidades y recursos con las que cuenta la Cooperativa y que le permiten ubicarse en una posición privilegiada frente a instituciones similares.

Las Debilidades se refieren a las desventajas competitivas que se presentan al no implementar estrategias generadoras de valor, que son implementadas por los competidores.

**CUADRO No. 11
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

COD	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza	
CD1	Cambio de Autoridades, Inusual					1	
CC1	Profesionales, Excelentes						1
CC5	Nuevos Servicios		1				
CF1	Presupuesto, Insuficiente	1					
CF2	Autogestión, Inexistente		1				
CT1	Infraestructura Física		1				
CT2	Equipos de Oficina, Modernos y Adecuados				1		
CH6	Atención los fines de semana y feriados, Inexistente		1				
CD3	Organización, Eficiente			1			
CC6	Sistema de Créditos, Buena				1		
CT6	Sistema de Mantenimiento, Adecuado				1		
CD5	Responsabilidad del personal		1				
CD6	Manual de funciones, Inexistente		1				
CC4	Tasas de Interés, Bajo				1		
CC7	Aseo de la Institución, Buena			1			
CC8	Afiliación del Personal al IESS, Existente				1		
CF3	Inversiones, Inexistentes		1				
CT5	Programas y Software, Actualizados				1		
CH1	Capacitación personal, Esporádica		1				
CH2	Relaciones Humana, Buena				1		
CH3	Horario de trabajo, Buena				1		
CH5	Resistencia al cambio, Alta		1				
CD2	Coordinación, Existente				1		
CC2	Atención al usuario, Buena				1		
CT3	Equipamiento, Bueno			1			
CT4	Tecnología, Bueno			1			
CH4	Motivación, Inexistente		1				
SUMA		1	10	4	11	2	27
PORCENTAJE		4	37	15	37	7	100

T
O
T
A
L

FUENTE: Cooperativa Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi"

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

El Perfil Estratégico Interno, muestra un conjunto de Debilidades y Grandes Debilidades, las mismas que influyen en la toma de decisiones y el desenvolvimiento de la Cooperativa. A su vez muestra las Fortalezas y Grandes Fortalezas, las cuales se deben aprovechar para ofrecer al usuario servicios de calidad. Se muestra también una columna de Equilibrio, que indica que esos factores no muestran ni una ventaja ni una desventaja dentro de la institución.

Analizando cuantitativamente se ha determinado un 4% de Grandes Debilidades, la misma que tiene que ver con la liquidez del negocio, competitividad de los servicios, y la investigación y desarrollo, que limita la prestación de servicios a todos los socios. Un 22% de Debilidades; tales como: No se cuenta con Autogestión, no se da atención los fines de semana, la responsabilidad del personal en las funciones asignadas es limitada, no contamos con manual de funciones, la resistencia al cambio es evidente, no existe motivación, factores que se deben mejorar para brindar un mejor servicio con la finalidad de tener un cliente satisfecho.

Por otro lado las Fortalezas alcanzan un 41% y son: la estabilidad de los ejecutivos en sus funciones, el incremento de nuevos servicios, los equipos de oficina son modernos y adecuados, el sistema de mantenimiento es apropiado, las tasas de Interés competitivas, la afiliación del Personal al IESS, los programas y softwares son actualizados, las relaciones humanas, el horario de trabajo y atención al usuario es cordial, existe buena coordinación. Mientras que las Grandes Fortalezas llegan al 2%, y son dos: los excelentes profesionales y la adecuada atención al cliente, factores que deben ser tomados muy en cuenta y aprovechados al máximo.

2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

2.4.1 Macro ambiente

Las tendencias del microentorno son de especial importancia en el proceso de formulación de un plan estratégico, porque necesariamente tendrá que ejecutarse en un escenario futuro del microentorno, desde este punto de vista una estrategia es una determinación acompañada de un conjunto de acciones que resultan después de analizar los puntos críticos de éxitos de una empresa, definidas para enfrentar el entorno económico, tecnológico, social, y político.

El análisis del macro ambiente de la Cooperativa Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi", se ve afectada por la situación económica, política, tecnológica y el deterioro de las condiciones de vida de la mayoría de la población ecuatoriana. Los cuales se consideran importantes en el desarrollo de la actividad de la empresa razón por la cual se hace menester realizar un estudio de estos factores:

2.4.1.1 Factores Económicos

La crisis que ha sufrido que ha sufrido el país, se agudizó a finales de 1998 y comienzos de 1999 con la reducción de los precios del petróleo, la crisis del sudeste asiático y el consecuente bloqueo de capitales frescos del exterior, los efectos del fenómeno de El Niño, la crisis del sistema financiero internacional y las dificultades de orden político, han impedido alcanzar una solución a los problemas en los sectores financiero y fiscal, que ha llevado a la postergación de inversiones, los sectores más afectados por estos acontecimientos según el Banco Central del Ecuador fueron el sector agrícola (-1,14%), petróleo y minas (-3,3%) y los servicios financieros (-0,3%), las restricciones en los mercados y la baja de precios

en las exportaciones de productos como el cacao, camarón, flores, banano, entre otras.

El salvataje bancario develo el grado de corrupción de la mayoría de banqueros, quienes se hacían préstamos con el dinero de los ahorristas para financiar otras empresas de su propiedad, lo que se conoce como préstamos vinculados.

Producto Interno Bruto.- El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

La definición de las ramas de actividad económica, está en directa correspondencia con la nomenclatura de bienes y servicios utilizada para los productos; nomenclatura de ramas que corresponde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) propuesta por Naciones Unidas.

El PIB representa la cantidad de riquezas de las que dispone un país para repartir entre todos sus habitantes. Para saber cuanto dinero le corresponde a cada persona, si esta riqueza se repartiera en forma equitativa, se utiliza el concepto de ingreso per capita.

Desde esta perspectiva el PIB, es un indicador básico que permite conocer el tamaño de la economía de un país. En el Ecuador el desempeño de la Economía Nacional representa el valor de los bienes y servicios de uso final producido en un periodo determinado; durante los años 2001-2008 el promedio de crecimiento en términos reales se ubico en 1.8%, con base preferencial a sus exportaciones tradicionales.

La participación del sector agropecuario en general jugo un rol fundamental en la economía y su participación promedia se situó en 17,5% en términos reales, a un ritmo de crecimiento del 1,4% ubicándose entre los principales sectores que contribuyen al PIB.

El Ecuador es uno de los países del mundo que presenta mayor desigualdad en la distribución de ingresos. El 20% más rico de la población del Ecuador concentra el 48% de ingresos per capita, mientras que el 20% mas pobre concentra solo el 3% de este ingreso.

En los últimos años, la distribución del ingreso en el país ha mantenido la tendencia ha concentrarse en capas sociales mas adineradas y por el momento no se visualiza que el crecimiento económico pueda permitir por si solo una mayor igualdad en el país.

La Inflación.- Es un fenómeno económico representado por el aumento generalizado de los precios de bienes y servicios que se mide a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), cuyo efecto inmediato es la perdida del poder adquisitivo de la moneda.

En el Ecuador el salvataje bancario dio lugar a que se inicie una imparable escala de precios y una dramática devaluación del sucre con respecto al dólar.

En los últimos días de 1999 y los primeros del 2000, la devaluación sufrió un repunte, el sucre paso a valer 17.000 hasta 28.000 sucres por dólar hecho que repercutió en el sector empresarial ya que la adquisición de los insumos se encareció y gran numero de empresas los importaba o tenia que adquirirlos en el mercado en dólares, provocando que los productos de tengan que ser ofertados en dólares, situación que afecto a las ventas, teniendo que reducirse la producción y la mano de obra, incrementándose el desempleo.

En el año 2000 se inicio el proceso de dolarización del sucre, lo cual fue apoyado por las clases empresariales.

En la actualidad se prevee que la inflación cierre para el año 2009 en un 8%, lo que significa que a pesar de estar en una economía dolarizada el poder adquisitivo de la población se ve amenazado por el incremento constante en los precios de los productos de primera necesidad como consecuencia de la crisis financiera mundial y por procesos de especulación de los sectores empresariales.

El Problema Bancario.- El Ecuador inmerso en la globalización mundial, vio como su aparato financiero era sacudido por las crisis de loa países asiáticos. Importantes bancos empiezan a tambalear y el Presidente Mahuad comprometido por diversas razones con ellos, utilizo los recursos del Estado para salvarlos.

En el proceso se develo el grado de corrupción de la mayoría de banqueros, quienes se acallan préstamos con el dinero de los ahorristas para financiar otras empresas de su propiedad. Lo que se conoce como Prestamos Vinculados.

Finalmente en marzo de 1999, ante la caída de uno de los bancos más grandes del país, se decreto el feriado bancario y el congelamiento

temporal de los depósitos en dólares y sucres para tratar de salvar a un sistema bancario contaminado e irresponsable y viciado. Paralelamente, el Congreso Nacional demostró estar más comprometido con los intereses particulares de las elites y pensar cada vez menos en el país.

Posteriormente las auditorias extranjeras se encargaron de examinar la banca sugiriendo nuevos conflictos aduciendo que las auditorias no reflejan la situación real.

Las Tasa de Interés.- Es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Según las tasas referenciales del Banco Central, La tasa activa a abril del 2009 corresponde a un 8,9%, mientras que la pasiva se ubica en un 4,3%, cabe señalar que las instituciones financieras incrementan estas tasas referenciales en función de cubrir gastos operativos y de riesgo en las prestaciones financieras.

CUADRO N°. 12
MACROENTORNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

FACTORES ECONÓMICOS

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
FE1	DOLARIZACIÓN	Estable	Estabilidad económica				O4	
FE2	UNIFICACIÓN SALARIAL SECTOR PÚBLICO	Unificado	Inconformidad de los trabajadores			A3		
FE3	INFLACIÓN	Ascendente	Inestabilidad en los costos de la canasta básica, bienes y servicios, etc.				A4	
FE4	REMESAS DE INMIGRANTES	Descendentes	Menor circulante en el mercado de servicios financieros			O3		
FE5	DEUDA EXTERNA	Alta	Disminución presupuestaria para servicios básicos				A4	
FE6	CORRUPCIÓN	Alta	Inseguridad e incertidumbre económica y financiera				A4	
FE7	TASAS DE INTERES	Estables	Ágil adquisición de bienes y servicios			O3		
FE8	INESTABILIDAD LABORAL	Alta/Variable	Disminución de los aportes y captaciones.				A4	

FUENTE: Instrumentos de Investigación

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

2.4.1.2 Factores Sociales

El componente social del ambiente general describe las características de la sociedad en la que operara la organización. Las tasas de alfabetización, los niveles de educación, las costumbres, creencias, valores, estilos de vida, la distribución de las edades, la distribución geográfica y la movilidad de la población, son indicadores sociales que forman parte del componente social del ambiente general.

El área social es una de las mas afectadas con la situación caótica del país, los recursos que lo asignan en el presupuesto general del Estado no es suficiente para satisfacer las demandas de los diferentes sectores.

De acuerdo con el Indicador de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, la condición de vida de los Ecuatorianos retrocedió, para ello se tomo en cuenta que el 32% de la población no tiene acceso a agua potable, el 24% no tiene servicio de saneamiento, el 20% mas privilegiado recibe el 48% de la riqueza, mientras que el 20% mas pobre apenas accede al 3%.

El crecimiento de la pobreza e indígena constituyen el testimonio más elocuente del fracaso de quienes han tenido en sus manos el manejo político y económico del país, sobre todo si tiene presente que se considera pobre a quien no posee los ingresos suficientes para adquirir la canasta básica familiar, mientras que indigente a quien no alcanza los ingresos para satisfacer ni siquiera sus necesidades básicas.

En abril del 2008, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), dio a conocer que los niveles de pobreza e indigencia en el Ecuador han registrado un crecimiento explosivo. Este es el resultado de las políticas económicas implantadas especialmente en los 20 años del siglo XX.

De acuerdo con el INEC, más de un millón de niños trabajan, en el Ecuador, y según una encuesta realizada a nivel nacional por defensa de los niños, de los trabajadores infantiles que hay en el país, el 43% labora en la calles, el 14% es lustrabotas, un 6% vende periódicos, el 9% esta empleado en locales, un 3% se ocupa en talleres, otro 3% en mecánicas, y un 5% trabaja en servicio domestico.

Pensar que este terrible panorama social de pobreza, indigencia y niños trabajando, va a resolverse con tan publicitado bono solidario del gobierno de \$ 30 dólares por mes a las mujeres pobres, resulta ser la más infame de las burlas, si se compara con los \$ 540 dólares que cuesta la canasta

familiar en abril del 2008 según el INEC, lo que en términos del gasto diario significa 0,37 centavos del bono frente a \$ 9,53 dólares por canasta.

Los recursos disponibles para educación, vivienda y salud son insuficientes, malestar que se refleja en el Índice de Desarrollo Humano que para el Ecuador se ubica por debajo de la media latinoamericana, disminuyendo la esperanza de vida, incrementando la pobreza, en el país el 61% de la población es pobre.

Por eso es urgente desarrollar la agroindustria, el ecoturismo y capacitar a la juventud para la innovación tecnológica ya que en política laboral conducida correctamente puede ser un arma de para la inflación y así se podrá frenar el auge delincencial que atenta contra la seguridad e integridad de la comunidad.

Buscar el desarrollo en el momento actual exige ser creativos e innovadores a la vez realistas y pragmáticos. Para lograr el robustecimiento económico nacional es indispensable actuar coherentemente sobre los principales elementos del círculo económico que consiste en:

- Preferencia a consumir lo nuestro
- Robustecimiento de la capacidad adquisitiva del mercado interno, mejora de sueldos y obra pública
- Estimulo al ahorro interno con garantía y seguridad
- Educación basada en principios, valores y virtudes, para restablecer la honradez en la administración pública.
- Capacitación científica e innovación tecnológica.
- Acceso a la comunicación.
- Revertir la tendencia de la emigración.
- Marco legal para estimular y dar garantías a la iniciativa emprendedora

- Clima de optimismo, seguridad, y confianza en la capacidad de emprendimiento.

Las acciones para mejorar el bienestar social de la comunidad no deben quedar en el olvido, pues la falta de atención puede conducir a un estallido social inmanejable para el gobierno terminando en una oleada de paros y protestas que no benefician al sector empresarial que duramente quiere romper la rigidez de los mercados.

CUADRO N°. 13
MACROENTORNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

FACTORES SOCIALES

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACION				
				1	2	3	4	5
FS1	IDIOSINCRASIA RURAL	Latente	Esfuerzo adicional del personal administrativo.				A4	
FS2	POBREZA	Alta	Dificultad para el acceso a servicios financieros				A4	
FS3	APORTES PREPROFESIONALES	Regular	Aporte al desarrollo de la institución				O4	
FS4	RECONOCIMIENTO SOCIAL	Regular	Poca confianza de la ciudadanía a la Institución			A3		
FS5	ANALFABETISMO	Alto	Dificultad en el acceso a los servicios			A3		
FS6	POBLACIÓN CON ACCESO A INSTRUCCIÓN SUPERIOR	Medio	Posibilidad de contar con profesionales capacitados.				O4	
FS7	PERSONAS SIN INGRESOS FIJOS	Incremento	Disminución en las captaciones			A3		
FS8	RELACIÓ INGRESO GASTO	Negativo	En los estratos medio bajo y bajo necesariamente ocuparán los servicios de la Institución				O4	

FUENTE: Instrumentos de Investigación

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

2.4.1.3 Factores Políticos

El componente político del ambiente general tiene que ver con las actitudes del gobierno respecto a las diversas industrias, a las presiones ejercidas por grupos de interés, el clima regulador, a los programas de partidos políticos y algunas veces a las predisposiciones de los cargos públicos.

La inestabilidad política y la corrupción. En los últimos años el país ha soportado una gran inestabilidad política fruto de desacuerdos existentes entre los partidos políticos, el Congreso nacional y el poder Ejecutivo frente a la ausencia de acuerdos para la aprobación de distintas normas que se pretende rijan en el país.

La pérdida de confianza en las autoridades en el ámbito nacional, regional y local hace a cada uno de los ecuatorianos desconfiar en el sistema, los políticos se han dedicado a realizar alianzas únicamente para defender intereses particulares que al no ser conseguidos crean conflictos entre si y buscan nuevos convenios con otras ideologías políticas dejando transcurrir el tiempo sin rumbo fijo para el país.

Este factor influye negativamente en el sector empresarial ya que de igual manera se produce inestabilidad por el incremento y creación de nuevos impuestos, la declaración de leyes que afectan al consumidor y por tanto al empresario, y la cultura de soborno que esta presente desde hace mucho tiempo atrás que entorpecen y frenan la eficiencia de los procesos productivos.

CUADRO N°. 14
MACROENTORNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

FACTORES POLÍTICOS

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
FP1	POLÍTICAS ECONÓMICAS	Reforma	Institución descentralizada y desconcentrada.				O4	
FP2	PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN	Inmediata	Contar con autoridad directa para la toma de decisiones				O4	
FP3	ESTABILIDAD DE LAS AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN	Permanente	Cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.				O4	

FUENTE: Instrumentos de Investigación

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

2.4.1.4 Factores Geográficos

Los relativos a la ubicación, topografía, clima, y recursos naturales.

CUADRO No. 15
MACROENTORNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

FACTORES GEOGRÁFICOS

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
FG1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Óptima	Buena demanda de la comunidad universitaria				O4	
FG2	FACTORES DE RIESGO NATURAL	Latente	Evacuación, traslado de la Institución				A4	

FUENTE: Instrumentos de Investigación

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

2.4.2. Análisis del Microentorno

El análisis del microentorno está compuesto por una serie de grupos que actúan en el entorno directo con la Institución, los mismos que favorecen o perjudican a la capacidad de atención que posee el organismo.

2.4.2.1 Clientes

Sin duda, en un entorno tan complejo como el actual con clientes cada vez más exigentes en calidad, precio y plazos, debemos hacer que éstos se encuentren en el centro de la organización para conseguir su satisfacción y el conocimiento de su comportamiento y necesidades consiguiendo así ventajas competitivas.

Esta categoría de clientes comprende a los proveedores, intermediarios que directamente tiene relación con la empresa y hacia los cuales deben manifestarse un valor agregado perceptible, con el objeto de abastecer en forma eficiente los servicios y productos adecuados.

El cliente como componente del ambiente operativo, refleja las características y las conductas de los que adquieren los bienes y servicios de la organización. El perfil de los clientes ayuda a los directivos a generar ideas para mejorar la aceptación de los usuarios.

Para logara una capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente una empresa debe proporcionar lo que ellos desean en el momento que los necesiten. Así cuando mas corresponda la empresa a las necesidades de sus clientes, mayor será su lealtad.

Los clientes que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Cotopaxi", se encuentran ubicados en el cantón Latacunga.

La empresa ha obtenido mayores ingresos en las prestaciones de créditos, siguiéndole a este la comercialización de productos para el hogar como muebles y enseres, equipos de cómputo, y otros.

**CUADRO No. 16
MICROENTORNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**

CLIENTES REALES

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN					
				1	2	3	4	5	
LR1	ESTUDIANTES, DOCENTES, EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA U.T.C	Comprometidos con la institución	Demanda constante de servicios financieros						O5
LR2	CLIENTES PARTICULARES	Regular	Incremento en la demanda de servicios				O4		

FUENTE: Instrumentos de Investigación
ELABORADO POR: Egda. Maribel García

**CUADRO No 17
MICROENTORNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**

CLIENTES POTENCIALES

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN					
				1	2	3	4	5	
LP1	NUEVOS ESTUDIANTES, DOCENTES, EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA U.T.C.	Creciente	Limitación para satisfacer sus requerimientos				O4		

FUENTE: Instrumentos de Investigación
ELABORADO POR: Egda. Maribel García

2.4.2.2 La Competencia

El análisis de la competencia es una parte del diagnóstico del entorno, los rivales o competidores de una firma, son factores fundamentales para el desarrollo de este análisis.

La idea inherente al analizar la competencia es que la dirección pondere los puntos fuertes y débiles, así como las capacidades de los competidores actuales o potenciales para de este modo predecir cuáles son las respuestas a las iniciativas estratégicas que adopte la organización.

Hoy las empresas vigilan constantemente todos los aspectos de las actividades de los competidores, sus productos, precios, sistemas de distribución y programas promocionales.

Los servicios y productos (créditos, ahorros a la vista, a plazo fijo, póliza de inversión, y otros) que ofrece la institución tiene competencia en el ámbito regional, por la ubicación geográfica, debido a que la mayoría de personas se dedica principalmente al comercio y a la agricultura.

Son aquellas instituciones que prestan servicios financieros y que están ubicados en el Cantón Latacunga, y cercanas a las parroquias, los cuales ofertan sus servicios mediante publicidad en medios de comunicación o escrita.

Son conocidas también como Caja de Ahorros, Banco Cooperativo, etc. Según el Art. 66 de la Sección I (Codificación), de la Ley de Cooperativas del Ecuador del 2006, "Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son las que se reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas". Es decir son aquellos entes jurídicos que se organizan para ahorrar periódicamente,

creando así un crédito mutuo, al cual sus miembros tienen la posibilidad de acceder para solicitar préstamos sobre sus ahorros. En ella se cobran intereses y se eliminan los altos costos que implican los créditos otorgados por los Bancos comerciales.

En Cotopaxi a Diciembre del 2008, existen 39 Cooperativas de Ahorro y Crédito (Ver Anexo 1), las más representativas son: Cooperativa 9 de Octubre, CACPECO, OSCUS, El Sagrario, San Francisco Ltda.

CUADRO No.18
MICROENTORNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

COMPETENCIA REAL

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
OR1	EQUIPOS Y SISTEMAS OPERATIVOS	Actualizados, tecnología de punta	Pérdida de competitividad en el mercado financiero				A4	
OR2	SERVICIOS FINANCIEROS OTROGADOS	Diversificados	Pérdida de competitividad					A5
OR3	ATENCIÓN LOS FINES DE SEMANA Y FERIADOS	Regular	La Institución debe cumplir los requerimientos de los usuarios.				O4	
OR4	MARKETING Y PUBLICIDAD.	Agresiva	Inadecuado posicionamiento de mercado					
OR5	TASAS DE INTERES (por servicios).	Competitivas	Disminución en la demanda de nuestros servicios				A4	
OR6	COSTOS (por servicios adicionales)	Altos	Demanda en nuestros servicios					O5

FUENTE: Instrumentos de Investigación
ELABORADO POR: Egda. Maribel García

CUADRO No. 19
MICROENTORNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

COMPETENCIA POTENCIAL

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
OP1	CREACIÓN DE DE NUEVAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (PÚBLICOS-PRIVADOS).	Constante	Reducción de la demanda de servicios.					A4

FUENTE: Instrumentos de Investigación

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

2.4.2.3 Proveedores

Personas que ofrecen los bienes y servicios necesarios para que una organización produzca lo que vende, este componente incluye la influencia de los individuos o entidades que suministran a las organizaciones los recursos necesarios para reproducir bienes o servicios. Aspectos como cuantos proveedores ofrecen productos específicos para la venta, la relativa calidad de los materiales ofrecidos para los diferentes proveedores, la confiabilidad de la entrega del proveedor y los términos de crédito ofrecidos por los proveedores, son todos importantes para generar eficaz y eficientemente una organización.

Las condiciones crediticias que ofrecen y el potencial para establecer vínculos estratégicos son todos esos puntos que afectan a la administración de este componente en el ambiente operativo.

CUADRO No. 20
MICROENTORNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

PROVEEDORES

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
PV1	PROVEEDORES DE SERVICIOS	Cumplen nuestras expectativas	Satisfacer las necesidades de atención a los usuarios				O4	
PV2	PROVEEDORES DE BIENES	Regular	Dificulta el cumplimiento de servicios.			A3		

FUENTE: Instrumentos de Investigación

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

2.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

La Matriz de prioridades externas es la determinación de los factores estratégicos externos del Hospital, para lo cual se utiliza la técnica de reducción de listado de los factores claves, que se denomina Matriz de Prioridades.

CUADRO No. 21

MATRIZ DE PRIORIDADES EXTERNAS

POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	FE2, FE5, FE6, FP1, FP2, FS2, FG1, LR1, OR2, OR6, OR4	FE1, FE3, FE4, FS5, FS6, FS8, PV1, PV2	
	MEDIANA	FS4, LR2	OP1, FS1, FS3, FS7	OR3
	BAJA		OR1	LP1
		ALTA	MEDIANA	BAJA
		POSIBILIDAD DE IMPACTO		

FUENTE: Instrumentos de Investigación

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

*Abreviaturas utilizadas en los cuadros que van desde, el Cuadro N° 12 hasta el Cuadro N° 20, **FE** (Factores Económicos), **FS** (Factores Sociales), **FP** (Factores Políticos), **FG** (Factores Geográficos), **LR** (Clientes Reales), **LP** (Clientes Potenciales), **OR** (Competencia Real), **OP** (Competencia Potencia), **PV** (Proveedores).

Los Factores Estratégicos Externos, se han situado en los cuadrantes de alta prioridad analizando que posibilidad existe de que siga ocurriendo (Posibilidad de Ocurrencia), y de seguir ocurriendo que impacto causa a la institución. (Posibilidad de Impacto).

Los Factores que se determinó con alto grado de ocurrencia y tienen un alto grado de impacto en la Cooperativa son: Deuda del Estado, Política Financiera, Proceso de descentralización, Pobreza, Ubicación Geográfica, Servicios, Tasas de Interés, Corrupción.

2.4.4 Perfil Estratégico Externo

La Matriz del Perfil Estratégico Externo es la metodología que permite identificar y valorar las Amenazas y Oportunidades potenciales de la empresa. Dependiendo del impacto e importancia, se puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una Amenaza o una Oportunidad para la Institución.

Las Oportunidades son hechas o fuerzas del medio externo, que no se encuentran bajo el control de la institución y que una vez entendidas es posible establecer estrategias que permita reaccionar con prontitud a dichos factores.

Una Amenaza es un hecho o fuerza del medio externo que no se encuentra bajo el control de la entidad, y que puede constituirse una desventaja o riesgo para la institución.

CUADRO No. 22
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

COD	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO						
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad		
FE2	Unificación Salarial sector público, Unificado							
FE5	Deuda Externa, Alta							
FE6	Corrupción, Alta							
FP1	Política Económicas, Reforma							
FP2	Proceso de descentralización, Inmediata							
FS2	Pobreza, Alta							
FG1	Ubicación Geográfica, Optima							
LR1	Estudiantes, docentes, empleados, Permanente						T O T A L	
OR2	Acceso forzado a otras instituciones, Latente							
OR6	Costo, Conveniente							
FE1	Dolarización, Estable							
FE3	Inflación, Ascendente							
FE4	Remesas de inmigrantes, Ascendente							
FS5	Analfabetismo, Alto							
FS6	Población con acceso a la secundaria, Medio							
FS8	Población con acceso a Instrucción. Sup., Medio							
OR4	Marketing y Publicidad, Deficientes							
PV1	Proveedor servicios privado, Optimo							
PV2	Proveedor bienes privado, Regular							
FS4	Reconocimiento Social, Bueno							
LR2	Clientes Particulares, Permanente							
FS1	Idiosincrasia rural, Latente							
FS3	Aportes PRE profesionales, Regular							
FS7	Personas sin ingreso fijo, Alto							
SUMA		2	9	3	7	3		24
PORCENTAJE		8	37	13	29	13		100

FUENTE: Instrumentos de Investigación
ELABORADO POR: Egda. Maribel García

El Perfil Estratégico Externo, muestra un conjunto de Amenazas y Grandes Amenazas, las mismas que influyen en la toma de decisiones y

el desenvolvimiento de la Cooperativa, por tal razón se busca soluciones o alternativas con la finalidad de disminuir el grado de impacto en la institución. A su vez muestra las Oportunidades y Grandes Oportunidades, las cuales se deben aprovechar para ofrecer al usuario servicios de calidad. Se muestra también una columna de Equilibrio, que indica que esos factores no muestran ni una ventaja ni una desventaja representativa para la institución.

Analizando cuantitativamente se ha determinado un 8% de Gran Amenaza y un 37% de Amenazas; las oportunidades alcanzan un 29%, mientras que las Grandes Oportunidades llegan al 13%.

Partiendo de los resultados obtenidos, se evidencia un mayor porcentaje de oportunidades, las cuales se deben optimizar en el desarrollo colectivo lo que permitirá brindar un mejor servicio con la finalidad de tener un cliente satisfecho. Se indica también que las amenazas presentan un porcentaje menor, no por tanto, tienen poca incidencia en el desenvolvimiento institucional, por lo cual, se deben estructurar estrategias que permitan eliminar o minimizar el impacto negativo que pudieren ocasionar.

2.5 ANALISIS FODA

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un

proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden conducir a resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En

este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

CUADRO No. 23
MATRIZ FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Capacidad gerencial de los directivos	D1	Falta de capacitación a los colaboradores
F2	Estabilidad en la dirección	D2	Falta de motivación e incentivos a empleados
F3	Confianza de socios	D3	Inexistencias de un Manual de funciones
F4	Agilidad en los trámites	D4	Inexistencia de un manual de procesos
F5	Cubrir requerimientos económicos de los socios	D5	Análisis inadecuado en el otorgamiento de créditos
F6	Atención amable y personalizada	D6	Falta de innovación de productos financieros
F7	Horario de atención flexible	D7	Inversión publicitaria baja
F8	Buena tecnología	D8	Capital de trabajo insuficiente
F9	Regirse a las normas y políticas establecidas	D9	Escasas Inversiones
F10	Talento Humano comprometido	D10	Infraestructura inadecuada
F11	Bajo porcentaje de morosidad		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Crecimiento de la probación, estudiantes, docentes y empleados de la U.T.C	A1	Entorno del país incierto
O2	Equipos y Software disponibles en el mercado	A2	Creación de nuevas cooperativas
O3	Desprestigio de la banca tradicional	A3	Desempleo progresivo
O4	Remesas de emigrantes	A4	Empresas financieras fantasmas
O5	Instituciones, empresas, cooperativas.	A5	Inestabilidad económica
O6	Reconocimiento Social	A6	Cambio frecuente de leyes y decretos

FUENTE: Instrumentos de Investigación

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La misión es como una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de la organización, comprende la descripción de sus objetivos permanentes.

Para establecer la misión se preparó un cuestionario apropiado a ser aplicado a las personas representativas de la institución, luego se procede a recolectar, clasificar, describir, analizar, y evaluar la información, y aplicando la técnica de consenso, consolidar las ideas, para llegar a un acuerdo sobre la declaración de la misión.

**MISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
U.T.C**

Satisfacer las necesidades financieras de los estudiantes, socios
y clientes con eficiencia, honestidad, responsabilidad y
compromiso, impulsando su desarrollo socioeconómico, a través,
del ahorro como estrategia para el otorgamiento de servicios
financieros y sociales de calidad.

3.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Es un conjunto de ideas generales que presenta el marco de referencia de lo que una organización quiere ser en el futuro. La Visión de futuro es la declaración de dónde quiere estar la institución en los próximos años.

La visión de futuro señala el rumbo, da la dirección, es la cadena o el lazo que une en la institución el presente y el futuro. Visión es el arte de ver cosas invisibles.

Para establecer la Visión se aplicó un cuestionario a las personas representativas de la institución, de idéntica manera que en la formulación de la misión, se procede a recolectar, clasificar, describir, analizar, y evaluar la información obtenida, para luego llegar a un acuerdo sobre la declaración de la Visión.

VISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO U.T.C

En el año 2013 seremos una cooperativa sólida y solvente, líder en el desarrollo de soluciones financieras para la comunidad universitaria y de la provincia de Cotopaxi, con oficinas operativas ubicadas en una zona de potencial desarrollo económico, respaldando sus operaciones con tecnología de punta, personal competitivo y comprometido con los valores institucionales.

3.3 FORMULACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

La misión, la visión y los objetivos institucionales se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura, los valores son ideas generales que guían el pensamiento organizacional.

Los valores son grandes objetivos que dirigen el comportamiento de las personas y el comportamiento de las empresas, que sirven de referencia para el análisis de la realidad.

Las empresas necesitan identificar los valores corporativos que poseen, mejorarlos y alcanzar los valores que no poseen pero que son necesarios para la consecución de los objetivos. Para que haya excelencia ética en la empresa hay que conseguir hábitos operativos.

La institución debe entonces definir una escala de valores que en su conjunto integren una cultura organizacional. La elaboración de la matriz axiológica corporativa ayuda y sirve de guía para la formulación de la escala de valores.

CUADRO No. 24
MATRIZ AXIOLÓGICA

GRUPOS DE REFERENCIA	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES
Calidad	X		X		X
Compromiso	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Competitividad	X	X	X	X	X
Talento Humano	X		X		X
Ética	X	X	X	X	X
Moral	X	X	X	X	X
Universalidad	X	X	X	X	X
Eficiencia	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	X	X

FUENTE: Instrumentos de Investigación

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

Calidad.- La Calidad es una manera de vivir, una norma de conducta y de comportamiento, es el reto diario y permanente de nuestra institución, debe ser un compromiso de todos los que conformamos la institución, y debe traducirse a: calidad en los insumos o recursos empleados, en los procesos, en los resultados, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas.

Compromiso.- El trabajo en equipo, el respeto a él, la lealtad, y la transparencia frente a la institución, son características indispensables de nuestro personal. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que la institución alcance ventajas competitivas.

Responsabilidad.- Todas las actividades en la institución son realizadas buscando la perfección y lo que es importante sin la vigilancia de nadie, ofreciendo garantías en los procedimientos y cuidando todos los detalles de lo que se realiza, el personal es amigo de lo óptimo y enemigo de la mediocridad. La Cooperativa contribuye en la medida de sus posibilidades, al desarrollo del país y de la sociedad en general.

Competitividad.- El éxito se mide con relación a su entorno: La competitividad exige control en los costos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente, profesionalismo en las actividades técnicas, lo que implica finalmente, un compromiso de excelencia en calidad y servicio.

Talento Humano.- El talento humano es nuestro patrimonio fundamental, debemos respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle alternativas de crecimiento dentro de parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlo justamente. La práctica de este valor implica igualmente responsabilidades recíprocas de todo el personal de la institución.

Ética.- El comportamiento de todos los que hacen la institución será enmarcado, en toda circunstancia, dentro de principios de honestidad, integridad y justicia.

Moral.- Toda acción está enmarcada sobre bases legales y reglamentarias, con visibles manifestaciones de responsabilidad integral y compartida, respeto a la autoridad y tolerancia a los criterios y opiniones personales.

Eficiencia y eficacia.- La eficiencia y la eficacia son premisas de nuestro trabajo, buscamos optimizar el tiempo y los recursos, orientando nuestros mejores esfuerzos para cumplir adecuadamente los fines de la educación superior y satisfacer las demandas sociales que el país reclama la Universidad Ecuatoriana.

Honestidad.- Mantenemos actitudes honestas dentro y fuera de la Institución, rechazando la corrupción, el fraude y todo accionar negativo de conductas inapropiadas. Somos ejemplos ante la población

ecuatoriana y en particular, la cotopaxense; defendemos las ideas justas con alto sentido democrático.

Solidaridad.- Frente a un sistema que promueve el egoísmo, el personalismo y el utilitarismo, la acumulación y concentración de la riqueza, levantamos la solidaridad como un valor profundamente humano, presente en la identidad de nuestros pueblos y sin duda un rasgo distintivo de un mundo nuevo y fraterno.

3.4 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados globales que la empresa espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales estos objetivos cubrirán e involucrarán a toda la institución, por ello se tendrá en cuenta todas las direcciones y unidades que la integran.

Serán definidos por el grupo de planificación sobre la base de las propuestas presentadas por los directores y personal especializado en cada área, así se garantizará su cumplimiento y eficacia.

Se los define teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, por otra parte los objetivos estarán de acuerdo con la misión y visión institucional.

Dado su carácter macro serán definidos dentro de la planificación corporativa y servirán así de marco de referencia para establecer los indicadores funcionales.

Estos objetivos independiente del tiempo para los que se fijen, serán medibles y por ende, posibles de ser evaluados. Lo anterior no excluye

que se puedan formular objetivos cualitativos siempre y cuando se establezcan indicadores de gestión.

3.4.1 Políticas de Aplicación

- Cada departamento, dirección o unidad administrativa determinará cómo y para qué áreas deben definirse los objetivos institucionales, sin embargo estos deberán cubrir toda la gestión de la institución.
- Los objetivos globales deberán tener prioridad de aplicación en áreas como: crecimiento, entrenamiento, modernización, tecnología, desarrollo de servicios, servicio al cliente, calidad total, mejoramiento de procesos.
- La formulación clara de estos objetivos, permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuales se van a centrar el esfuerzo de la institución.

3.4.1 Perspectivas de Desarrollo

Para llevar a cabo el proceso de transformación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi hasta el año 2013 se deberán trazar líneas prioritarias de desarrollo que marquen el rumbo y las direcciones básicas para las acciones tendientes a alcanzar el estado formulado en la Visión de Futuro y el cumplimiento de su Misión, para lo cual se toma como base cuatro perspectivas claves del desempeño, las mismas que se describen a continuación:

Perspectiva Financiera: *¿Qué resultados esperamos para nuestros socios?*

Son indicadores que miden resultados de acciones tomadas, que tienen que ver con el crecimiento de ingresos o con la reducción de costos o mejoras en la productividad, entre otras utilidades, plan, ejecución y evolución presupuestaria

Perspectiva del Cliente: *¿Para obtener dichos resultados cómo crearemos valor para nuestros clientes?*

Son indicadores que miden se esta satisfaciendo las expectativas de sus clientes, brindando productos y servicios diferenciados, en relación al tiempo, la calidad, la eficiencia, y los costos, entre otros incluyen la satisfacción del cliente, retención del cliente, numero de reclamos, etc.

Perspectiva de Procesos Internos: *¿Para proveer ese valor a nuestros clientes, qué procesos debemos desempeñar en forma excelente?*

Son indicadores que miden la calidad de los procesos críticos e identifican los atributos básicos: productividad, calidad, tiempos de ciclo de los procesos, costos de los procesos, etc., es necesario entonces establecer los cambios estratégicos que se han de ejecutar en los procesos de la cooperativa para impulsar su mejoramiento continuo.

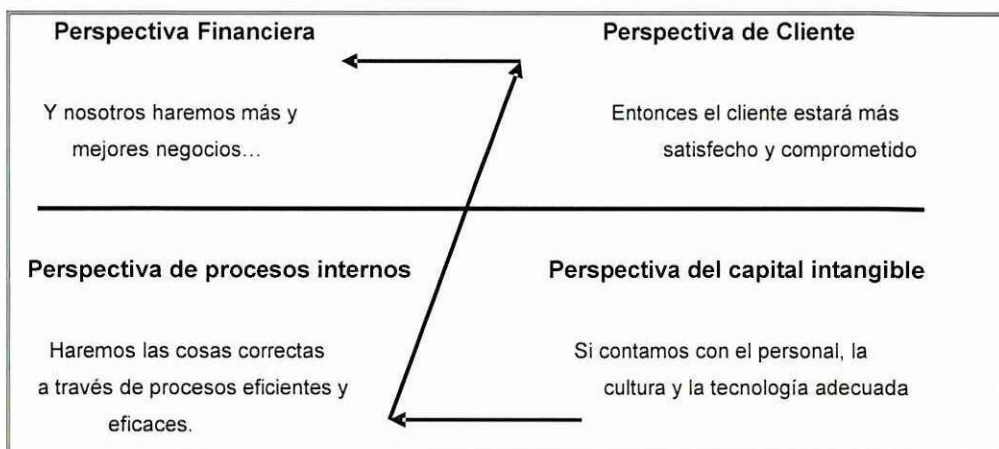
Perspectiva del capital intangible: *¿Para desempeñarnos en forma excelente, cómo nosotros debemos continuar aprendiendo, innovando y creando dicho valor?*

Identifica el capital intangible que se debe construir para apoyar los procesos críticos, es decir, se refiere a las inversiones que debe hacer

para lograr los resultados deseados, mediante tres fuentes: competencias (capacitación, satisfacción, retención) tiempo (disponibilidad, y oportunidad de información) y cultura (clima organizacional, estructura, alineamiento con incentivos, etc.)

El análisis de estas cuatro perspectivas permitirá establecer una relación causa – efecto, para mostrar no solo lo que se quiere lograr finalmente, sino como también cómo lograrlo.

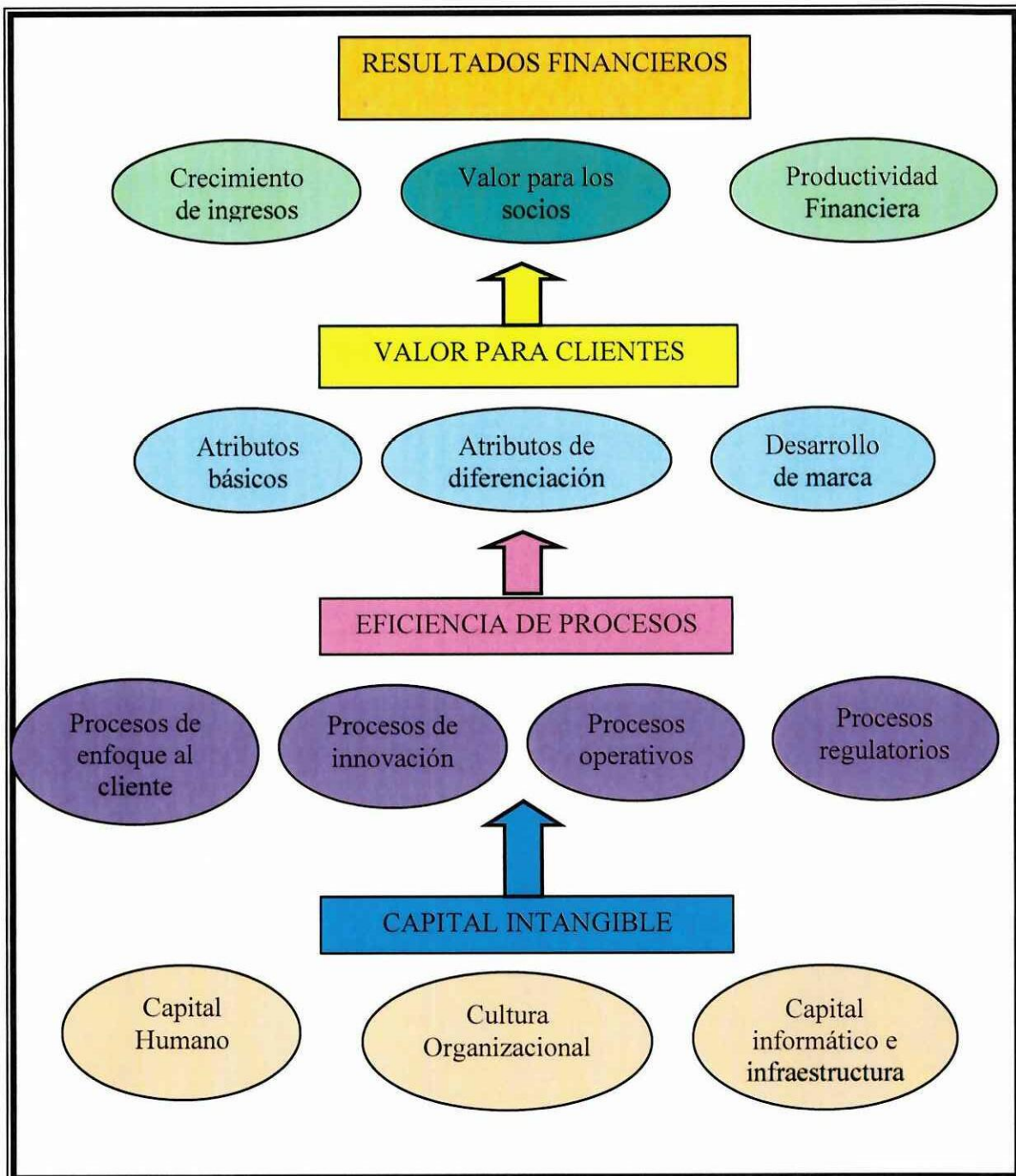
GRÁFICO No. 3
PERSPECTIVAS DE DESARROLLO



FUENTE: Instrumentos de Investigación
ELABORADO POR: Egda. Maribel García

Una vez identificados las perspectivas o líneas de desarrollo, resulta de vital importancia identificar para cada perspectiva una serie de impulsores que muestren en primera instancia los aspectos más relevantes para la organización, y que de acuerdo al diagnóstico situacional es necesario desarrollar acciones tendientes a lograr el desarrollo organizacional. La siguiente ilustración muestra los impulsores claves de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UTC.

GRÁFICO No. 4
IMPULSORES CLÁVES DE DESEMPEÑO



FUENTE: JARAMILLO José, Dirección Estratégica (1992: Pág. 139)

ELABORADO POR: Egda. Maribel García

3.4.2 Objetivos Estratégicos

CAPITAL INTANGIBLE

Capital Humano

- Desarrollar las competencias del Talento Humano poniendo énfasis en el conjunto de conocimientos, habilidades, y comportamientos necesarios para el fortalecimiento institucional.
- Implementar un sistema de Gestión del Talento Humano que permita agregar valor.
- Mejorar la productividad laboral de los colaboradores vía desarrollo de un modelo de competencias e implementación de planes de capacitación individuales.

Cultura Organizacional

- Crear una cultura organizacional orientada a la participación, innovación, proactividad, ejecución y cumplimiento de las metas y resultados institucionales.

Infraestructura y Capital Informático

- Implementar sistemas informáticos que mejoren la rapidez en las operaciones financieras y sustenten la toma de decisiones.
- Mejorar la infraestructura física de la cooperativa para satisfacer las necesidades de los clientes.

PROCESOS INTERNOS

Procesos Operativos

- Mejorar la calidad y productividad de los servicios financieros y sociales ofertados por la cooperativa.
- Reducir los tiempos de ciclos en cada uno de los procesos operativos ejecutados por la cooperativa.
- Fortalecer los procesos de registro y generación de información contable – financiera.

Procesos de Innovación

- Innovar en el mercado con productos y servicio alternativos.
- Establecer alianzas estratégicas con entidades de cooperación financiera para el fortalecimiento institucional.

Procesos Regulatorios

- Diseñar e implementar un sistema de control interno.
- Diseñar e implementar manuales de funciones y procesos.

Procesos de Enfoque al Cliente

- Disponer de información oportuna y veraz sobre las necesidades y requerimientos de los socios de la cooperativa.

VALOR PARA CLIENTES

Atributos Básicos

- Ofertar opciones crediticias, de ahorro e inversiones que satisfagan las necesidades de los clientes con montos, plazos, costos y rendimientos financieros competitivos.
- Cumplir con los tiempos y plazos establecidos para otorgación de préstamos.

Atributos de Diferenciación

- Crear nuevos productos y servicios financieros y no financieros acorde alas exigencias de mercado.

Desarrollo de Marca

- Mejorar el posicionamiento de mercado, mediante el desarrollo y fortalecimiento de la marca y la imagen corporativa de la institución.

FINANZAS Y DESARROLLO

Productividad Financiera

- Reducir los costos de operación.
- Incrementar la liquidez a corto y mediano plazo.
- Reducir la cartera vencida.

Rentabilidad

- Diversificar las opciones de inversión.
- Mejorar los índices de utilidad y rendimiento financiero.

Valor para los Socios

- Alcanzar prestigio y reconocimiento institucional en la provincia y el centro del país.

PROPUESTA DE VALOR

Rentabilidad

FINANZAS Y DESARROLLO

Valor para los Socios

Productividad Financiera

(1) Maximizar la Rentabilidad

(2) Alcanzar Prestigio y reconocimiento

(3) Incrementar la liquidez

(4) Diversificar las Inversiones

(5) Reducir los costos de operación

(6) Reducir la cartera vencida

VALOR PARA EL CLIENTE

Procesos Básicos - Funcionales

Procesos de Diferenciación

Desarrollo de Marca

(7) Diversificar opciones de ahorro e inversión

(8) Ampliar la línea de créditos

(9) Ofrecer productos y servicios no financieros

(10) Mejorar el posicionamiento de mercado

PROCESOS

Procesos Operativos

Procesos de Innovación

Procesos Regulatorios

(11) Fortalecer procesos de registro

(12) Reducir los tiempos de ciclo de procesos

(13) Mejorar la calidad y productividad de servicios

(14) Disponer de información del mercado

(15) Innovar en el mercado con productos nuevos

(16) Establecer Alianzas Estratégicas

(17) Implementar un sistema de Control

(18) Implementar manuales de funciones y procesos

CAPITAL INTANGIBLE

Capital Humano

Capital Informático

(19) Desarrollar las competencias del Talento Humano

(20) Mejorar la productividad del personal

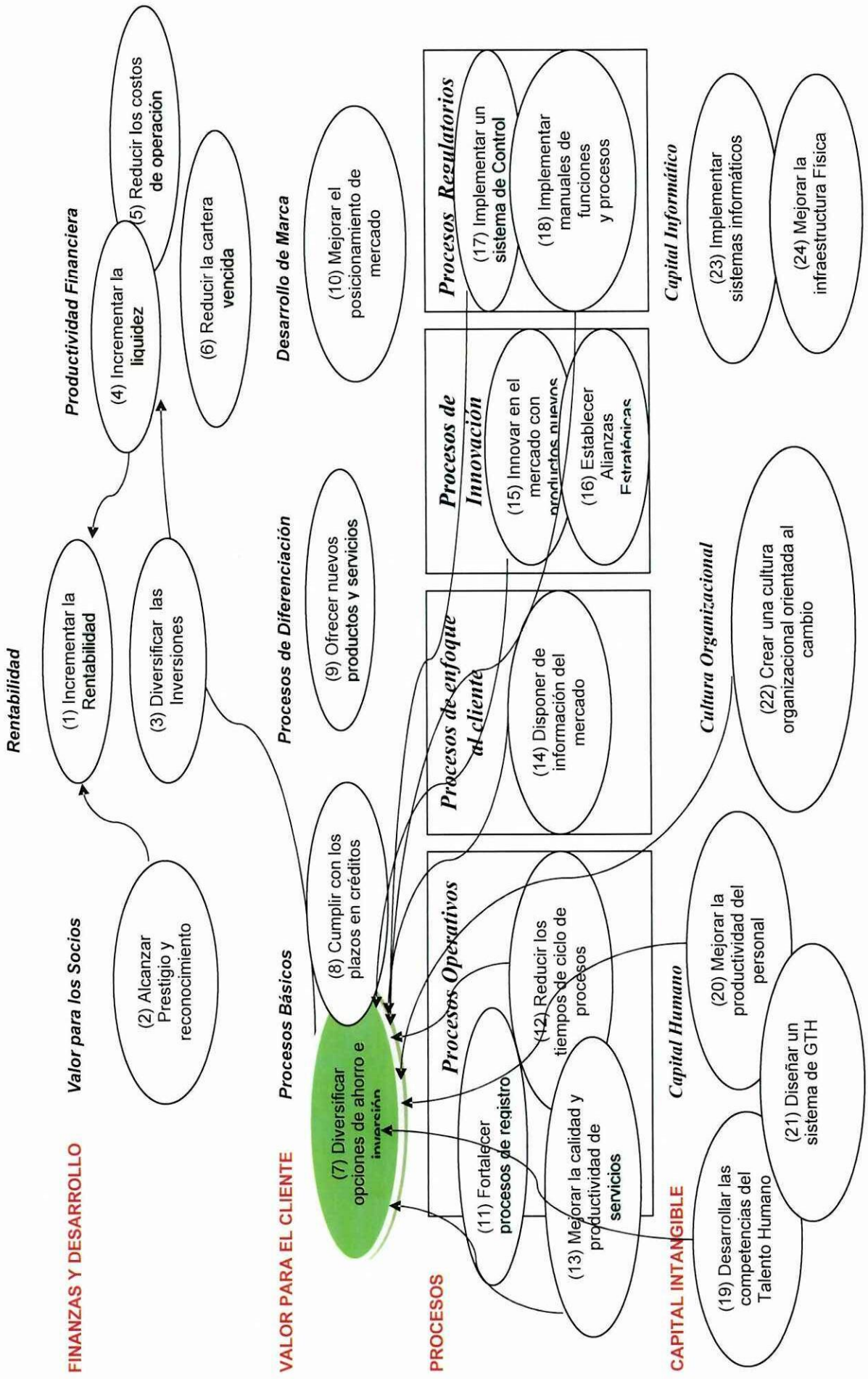
(21) Diseñar un sistema de GTH

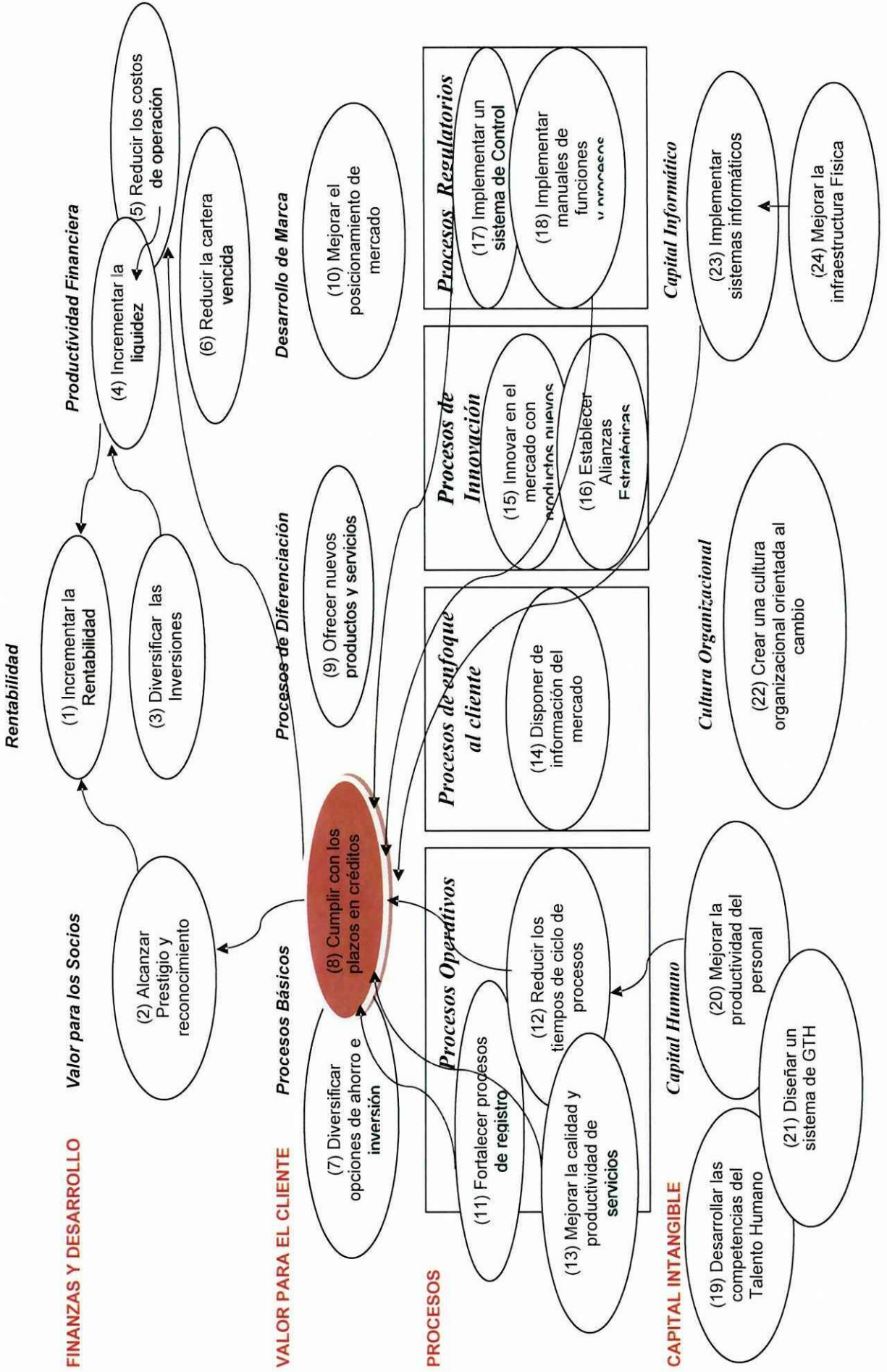
Cultura Organizacional

(22) Crear una cultura organizacional orientada al cambio

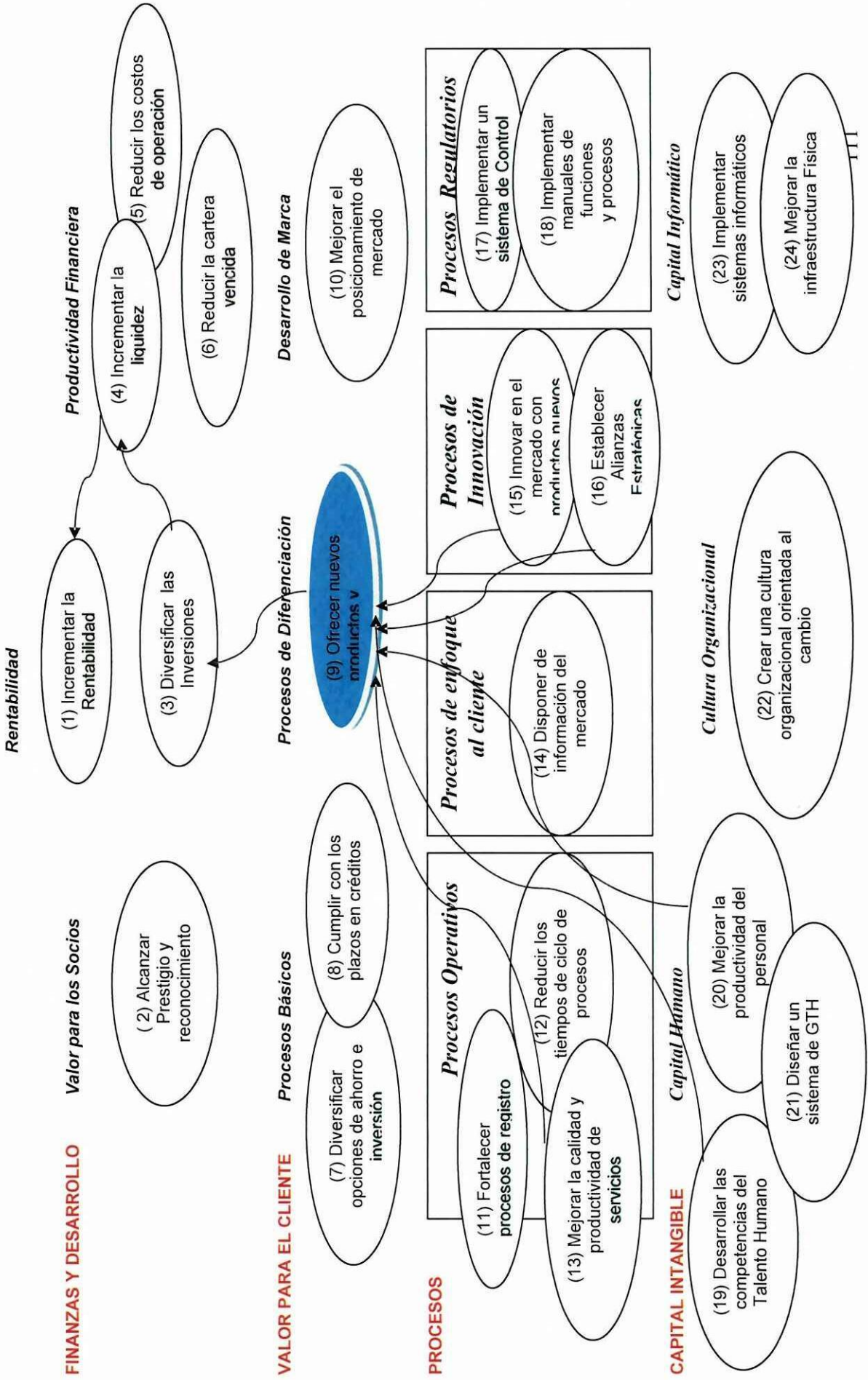
(23) Implementar sistemas informáticos

(24) Mejorar la infraestructura Física

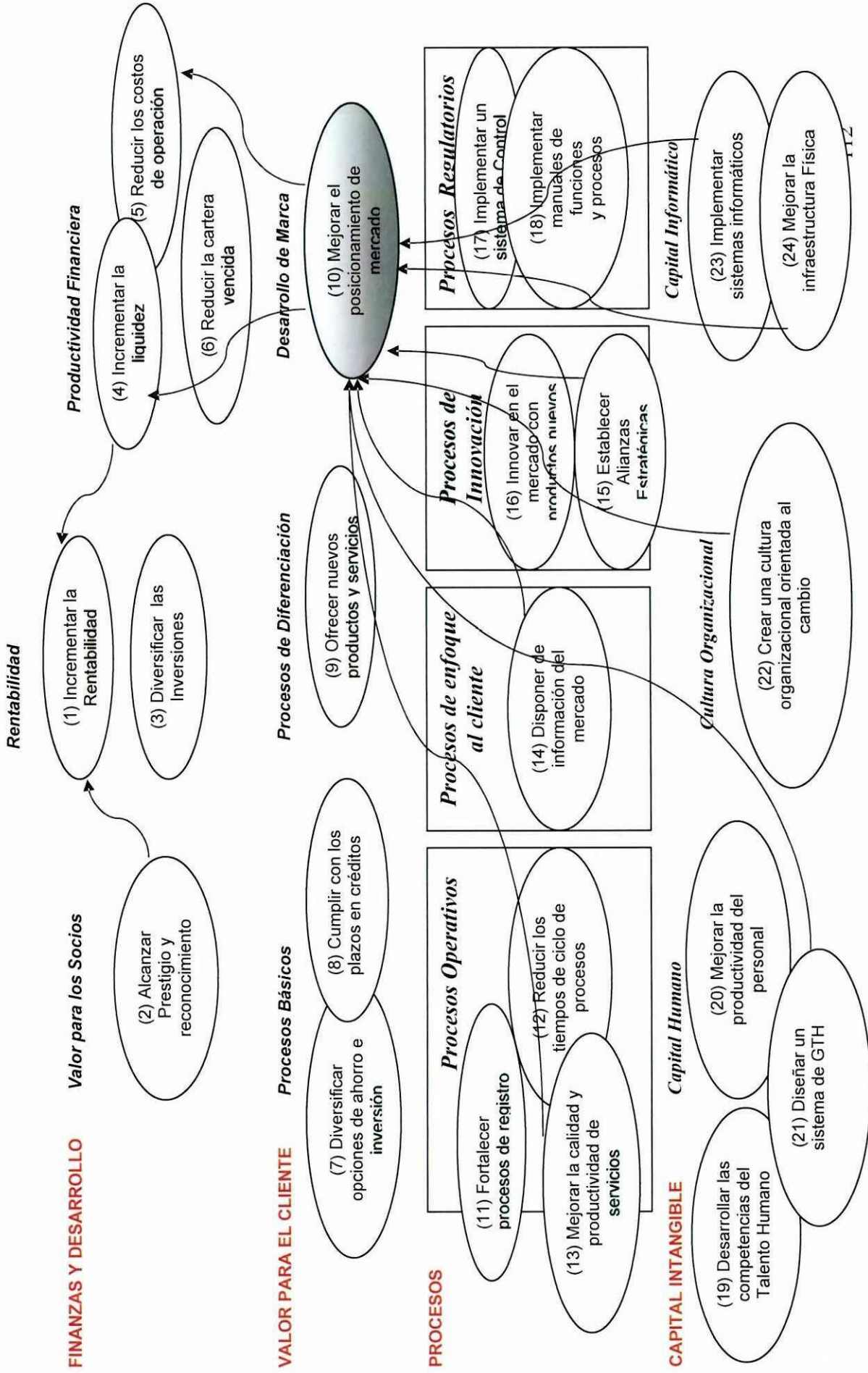




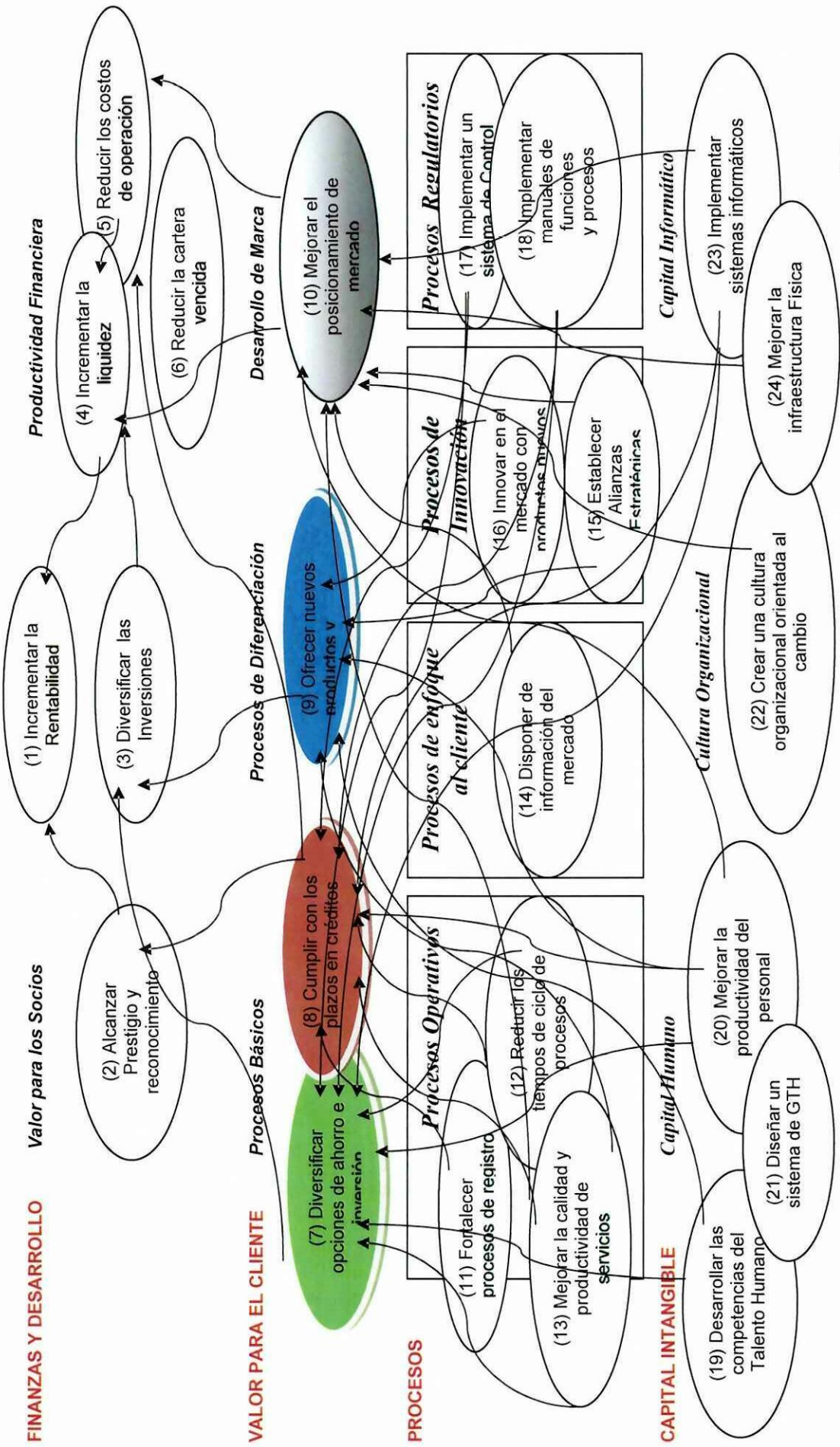
TEMA ESTRATÉGICO: INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



TEMA ESTRATÉGICO: POSICIONAMIENTO DE MERCADO



Rentabilidad



3.5 Formulación de Estrategias

3.5.1 Estrategias para el Capital Intangible

- Conformar un equipo técnico para la ejecución del proyecto.
- Crear una Cuenta de Ahorro Programado y/o Presupuesto.
- Contratar a una empresa especializada en software
- Implementar políticas de motivación e incentivos.
- Levantar inventario de clima organizacional.
- Promover la práctica de valores corporativos.
- Desarrollar programas de capacitación.
- Evaluar el desempeño individual.
- Diseñar un sistema de Gestión del Talento Humano.

3.5.2 Estrategias para Procesos y Servicios

- Realizar Benchmarking de procesos y funciones.
- Diseñar un sistema de control interno.
- Levantar inventario de instituciones y empresas cooperables.

- Realizar encuestas sobre necesidades y preferencias.
- Realizar investigaciones de mercado.
- Realizar encuestas de satisfacción de clientes.
- Realizar Benchnarking de tiempos por procesos.
- Capacitar al Talento Humano de contabilidad sobre la utilización del sistema FENIX

3.5.3 Estrategias para los Clientes

- Programa de promociones, publicidad y construcción de marca.
- Benchnarking de productos y servicios no financieros.
- Realizar un estudio de diversificación de cartera.
- Benchnarking de productos y servicios financieros.

3.5.4 Estrategias para Finanzas y el Desarrollo

- Reprogramar créditos vencidos.
- Sistema de control de costos por proceso.
- Realizar Plan de Negocios.
- Planificar el área de cobranzas

- Realizar Plan de Negocio.
- Elaborar un sistema de diseño, control y evaluación presupuestario.

3.6 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

3.6.1 Políticas de Personal

- El Gerente otorgará confianza a cada una de las colaboradores en las diferentes secciones de la institución.
- Mantener reuniones mensuales con el personal de la Cooperativa.
- Para la incorporación de un nuevo colaborador a la Cooperativa, es necesario tomar en consideración mecanismos técnicos de recursos humanos que son: llamamiento, selección, incorporación, adiestramiento, evaluación y motivación del recurso humano.
- El salario de los empleados se establecerá en función a la tabla salarial fijada para los empleados privados.
- Se establecerá mecanismos de motivación, y compensación por el desempeño laboral.
- Los colaboradores deberán sujetarse estrictamente al horario de trabajo establecido por la gerencia.

3.6.2 Políticas en los Procesos y Servicios

- Proporcionar servicios de calidad buscando siempre la satisfacción del cliente.
- Realizar innovación de los procesos cada seis meses.
- Para la otorgación de créditos, el socio deberá obligatoriamente cumplir con los requisitos establecidos, en cuanto a encaje y documentación.
- Para la apertura de Cuentas de Ahorros, es necesario presentar, la copia de los documentos personales (cedula y papeleta de votación), una planilla de luz, agua o teléfono, y el valor requerido para esta operación.

3.6.3 Políticas de Mercadeo

- Se deberá crear una cultura interior de excelencia en la atención y trato al cliente de manera que se logre la satisfacción del mismo.
- Se buscare diversificar los servicios y productos que ofrece la Cooperativa, para incentivar al ahorro.
- Se desarrollara y adoptaran políticas permanentes y continuas de publicidad para promocionar a la Cooperativa.

3.6.4 Políticas Financieras

- La Contadora será la persona encargada de anotar las operaciones diarias de cobro y pagos que efectuó la empresa a proveedores, clientes, o terceros.

- Registrar regularmente todos los créditos realizados en el día.
- Se otorgara créditos a todas las personas de acuerdo a la capacidad de pago, a la vez que se acordarán los plazos de pago y condiciones crediticias.
- No se podrá otorgar créditos a personas que tengan antecedentes negativos en el cumplimiento de obligaciones con la empresa.

3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS ESTRATÉGICAS

3.7.2 Tablero de Comando

El Tablero de Comando es un sistema de medición propuesto en los años 80 por Robert Kaplan, profesor de Harvard Business School.

Según este, si se mide únicamente el desempeño financiero (como se hace en muchas empresas), sólo se logrará un buen desempeño financiero. Por el contrario, si se considera una visión más amplia, y se miden las cosas desde otras perspectivas, existe la posibilidad de lograr objetivos que no sean estrictamente financieros. En particular, Kaplan y Norton sugieren que se mida desde tres perspectivas: 1) del cliente (cómo ve el cliente a la empresa, y qué se debe hacer para que la considere su proveedor), 2) interna (cuales son los proceso internos que se deben mejorar para lograr sus objetivos de cara a todos los involucrados), 3) innovación y mejora (qué debe hacer la empresa para seguir mejorando y crear valor en el futuro).

Respectivos	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles 2009	Meta Dic 2011	Meta Dic 2013	31/12/13 V. Índice	Responsable de Meta	MEDIOS			
											Inicio	Fecha Fin	Revercos (US\$)	Lider de Implementación
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Objetivos Claves de Dirección (Modelo de Negocio)	1. Mantener la Rentabilidad 2. Aumentar Prácticas y Rendimientos. 3. Incrementar la Liquidez. 4. Diversificar las Inversiones. 5. Reducir los costos operativos. 6. Reducir la Cartera Vencida. 7. Capital en Cor.	1. Acreditamiento Financiero.	Actual	Reportes financieros	10%	13%	10%	12%/14%	Gerente de Asesoría Administrativa	ene-10	dic-13	mil	Gerente
			2. Estructura y Clientes Relevantes de la Inversión.	Actual	Cartera de Inversión y Clientes	600	1000	1300	800/1300	Gerente de Asesoría Administrativa	ene-10	dic-13	2 mil	Gerente
			3. Capital Circulante.	Semestral	Estados financieros	10%	23%	40%	20%/30%	Gerente	ene-10	dic-13	mil	Contador
			4. Diversificar las Inversiones.	Actual	Reportes financieros	0	3	3%	3/4	Presidente	ene-10	dic-13	mil	Gerente
			5. Reducir los costos operativos.	Trimestral	Reportes financieros	0%	3 mil	3	4mil/7mil	Gerente	ene-10	dic-13	mil	Contador
			6. Reducir la Cartera Vencida.	Trimestral	Reportes financieros	0%	3%	3%	6%/4%	Gerente	ene-10	dic-13	500	Gerente
CLIENTES		7. Diversificar acciones de Aborro e Inversión frente a la Inversión. 8. Ampliar la línea de Créditos. 9. Ofertar productos y servicios No Financieros diferenciados del mercado. 10. Mejorar el posicionamiento de la Marca.	7. Tipos de Aborro e Inversión.	Actual	Portafolios de productos.	2	4	< 3%	3/5	Gerente	ene-10	dic-13	3 mil	Gerente
			8. Tipos de Créditos.	Semestral	Portafolios de productos.	2	4	6	3/5	Gerente	ene-10	dic-13	20 mil	Gerente
			9. Ofertar productos y servicios No Financieros diferenciados del mercado.	Semestral	Reporte de productos.	1	4	6	4/5	Gerente	ene-10	dic-13	3 mil	Director de Marketing
			10. Mejorar el posicionamiento de la Marca.	Trimestral	Encuestas de satisfacción	0	20%	6	20%/40%	Gerente	ene-10	dic-13	5 mil	Director de Marketing
			11. Mejorar los procesos de registro contable financiero.	Trimestral	Reporte financieros.	70%	90%	> 50%	80%/90%	Gerente	ene-10	dic-13	mil	Contador
			12. Reducir tiempos de ciclo de procesos.	Mensual	Reporte de tiempo	0	10%	100%	12%/15%	Gerente	ene-10	dic-13	500	Gerente
PROCESOS		13. Mejorar la calidad y productividad de los servicios. 14. Disponer de información de mercado. 15. Innovar en el mercado con productos nuevos. 16. Establecer Alianzas Estratégicas. 17. Implementar mecanismos de control y mejoras. 18. Implementar manuales de Funciones y Procesos.	13. Satisfacción del Cliente.	Semestral	Reportes de satisfacción	60%	80%	20%	50%/90%	Gerente	ene-10	dic-13	mil	Gerente
			14. Disponer de información de mercado.	Actual	Encuestas	0%	2	100%	3/4	Gerente	ene-10	dic-13	3 mil	Gerente
			15. Innovar en el mercado con productos nuevos.	Semestral	Portafolios de productos	2%	4	5	3/5	Gerente	ene-10	dic-13	mil	Gerente
			16. Establecer Alianzas Estratégicas.	Actual	Contratos y/o convenios	1	4	> 6	2/4	Presidencia	ene-10	dic-13	200	Gerente
			17. Implementar mecanismos de control y mejoras.	Semestral	Hojas de control	1	4	5	2/4	Gerente	ene-10	dic-13	500	Contador
			18. Implementar manuales de Funciones y Procesos.	Actual	Mapa de procesos y flujogramas	0	2	2	1/2	Gerente	ene-10	dic-13	500	Gerente
CAPITAL HUMANO		19. Desarrollar las competencias del Talento Humano. 20. Mejorar la productividad del personal. 21. Fortalecer la gestión del personal. 22. Crear una cultura organizacional orientada al cambio.	19. Competencias laborales.	Actual	Reportes de competencias.	0%	70%	100%	55% / 80 %	Gerente	ene-10	dic-13	40 mil	Director de RR.HH.
			20. Mejorar la productividad del personal.	Mensual	Planillas de trabajo.	13%	50%	80%	40%/70%	Gerente	ene-10	dic-13	7 mil	Director de RR.HH.
			21. Fortalecer la gestión del personal.	Semestral	Reportes del personal.	0	10	10	3/8	Gerente	ene-10	dic-13	7 mil	Director de RR.HH.
			22. Crear una cultura organizacional orientada al cambio.	Semestral	Encuestas clima.	0%	> 70%	90%	50%/60%	Gerente	ene-10	dic-13	7 mil	Director de RR.HH.
			23. Informatizar los procesos.	Trimestral	Planillas.	14%	< 4 %	< 6 % / 10 %	6 % / 10 %	Gerente	ene-10	dic-13	7 mil	Director de RR.HH.
			24. Automatizar los procesos.	Semestral	Hojas de reporte.	2	4	5	2/4	Gerente	ene-10	dic-13	5 mil	Director de RR.HH.
CAPITAL TECNOLÓGICO		25. Disponer de infraestructura física.	25. Proyectos de compra o utilización.	Semestral	Reportes de avances de obra	0%	50%	> 80%	60 / 80 %	Gerente	ene-10	dic-13	60 mil	Presidente (o) de la Compañía

CONCLUSIONES

- La Planeación Estratégica tiene como función: orientar la institución hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber, y que ofrezcan una potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá precisar la misión de la institución, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de servicios y mercadeo.
- Es importante un proceso de planeación de la administración para mantener saludable a la institución, contribuye fundamentalmente a hacer las cosas correctas, en términos del poder sobre el mercado (hacia fuera) y hacer las cosas correctamente en términos del poder sobre los recursos (hacia dentro). No tener un Plan Estratégico equivale a navegar en un mar embravecido, en una tormenta, como lo es la actual dinámica competitiva; sin una bitácora clara, sin un puerto al que arribar y sin una carta de navegación que lo lleve a él.
- Realizar un estudio para la actualización de los programas y software requeridos para las diferentes áreas de trabajo.
- Implementar sistemas que mejoren la rapidez en los trámites de recaudaciones y pagos.
- Realizar la calificación de proveedores, para determinar y analizar la mejor oferta de materiales e insumos que requiere la institución, y de esta manera reducir costos.
- Firmar alianzas estratégicas para incrementar el capital de la Cooperativa, y fomentar así el sentido de pertinencia a la misma

- La Cooperativa no cuenta con un manual de funciones, para las áreas y departamentos, lo que dificulta el desempeño de sus colaboradores.
- La empresa no dispone de un programa de capacitación continuo para sus empleados, situación que impide un eficiente desempeño laboral y la generación de valor.
- La institución esta en una etapa de transición organizacional ya que no cuenta con un sistema de Gestión del Talento Humano, que este acorde a las necesidades institucionales.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar el Diseño de Planificación Estratégica presentado, para mejorar las actividades realizadas por la institución y tener un desarrollo sustentable.
- Levantar un programa de formación para todo el personal de la Cooperativa, en el que se incluya el tipo de capacitación, eventos, participantes, períodos de cumplimiento y recursos, que permita fortalecer el Talento Humano.
- Firmar convenios con empresas, casas comerciales, de productos y/o servicios, para solventar en algo las necesidades de los clientes y socios de la institución.
- Preparar periódicamente Planes de Publicidad para dar a conocer a la institución tanto a nivel interno como externo
- Realizar un estudio de factibilidad para adquirir una infraestructura propia de la Cooperativa.
- Proyectar un Manual de Funciones, que delimite las responsabilidades de cada área específica, esto ayudará a llevar de mejor manera, las tareas asignadas a cada administrativo (a), que labora en la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

BÁSICA

- CHARLES Hill y GARETHR Jones. *Administración Estratégica*. 3ra. Edición, Editora Mc Graw-Hill, México 1996.
- GARRIDO Santiago. *Dirección Estratégica*. 1ra. Edición, Grupo Editorial Norma, Bogotá 2003
- MINTZBERG Henry y QUINN James. *El Proceso Estratégico*. 2da. Edición, Editora Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México 1993. (Pág. 341)
- TINAJERO Cristián. *Modulo de Planificación Estrategia*. Impreso UTC, Latacunga 2005

CITADA

- SUN TZU. *El Arte de la Guerra*. 1ra. Edición, Editora Ed. Kier, Argentina 1990.
- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. *Administración: Una Perspectiva Global*. 1ra. Edición, Editora Mc. Graw Hill, México D.F. 1994.
- CHASE Aquilino y CHASE Richard. *Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones*. 6ta. Edición, Editorial CECSA, España 1999.

- THOMPSON Arthur y STRICHLAND Jr. *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. 11ava. Edición, Editora Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México 1999. (Pág. 11)
- GEORGE Steiner. *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*. 23ava. Reimpresión. Editorial CECSA, Colombia 1998
- SPYROS Makridakis. Pronósticos, *Estrategia y Planificación para el Siglo XXI*. 1ra. Edición, Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid 1998. (Pág. 133)
- SALLENAVE Jean Paúl. *Gerencia y Planeación Estratégica*. 1ra. Edición, Editora Grupo Editorial Norma, Bogotá 1999. (Pág. 124)
- HERMIDA J. y SENA R., KATISKA R. *Administración y Estrategia*. 4ta. Edición, Editorial Macchi, Argentina 1992. (Pág. 210-233)
- THOMPSON Arthur y STRICKLAND Jr. *Dirección Estratégica*. 1ra. Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México 1994. (Pág. 105)
- RIGAIL Alberto. TLC: Calidad y Precios para Conquistar los Mercados, Revista Cámara de Industrias, Guayaquil 2004. (Pág. 52)

CONSULTADA

- STONER James y FREEMAN Edgard. *Administración*. 6ta. Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México, 1996. (Pág. 101)

- JOHNSON Gerry y SCHOLLES Kevan. *Dirección Estratégica, Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*. 3ra. Edición, Editorial Prentice-Hall, España 1997. (Pág. 319)
- DONNELLY GIBSON Ivancevich. *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. 8va. Edición, Editorial Iberoamericana, USA 1997.
- JARAMILLO José Carlos. *Dirección Estratégica*. 2da Edición, Editora Mc Graw-Hill, México 1992.
- RODRIGUEZ Marlene. *Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. Editorial FEDUPEL, Perú 1997
- WESLEY LONGMAN Addison. *Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. 2da. Edición, Editorial Pearson, México 1998.
- STONER. J. y otros. *Administración, 1ra. Edición*, Editorial Prentice-Hall Interamericana, México 1997.

VIRTUAL

- <http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?substring=0&bool=and&query=cultura+de+planificacion+en+los+ultimos+a%F1os&l1=Buscar> (2008-01-12)
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#evo> (2008-01-15)

- <http://www.monografias.com/trabajos36/aluminio-carabobo/aluminio-carabobo2.shtml#cultura>
- (2008-01-26)
- <http://apuntesrincovago.com/dirección-y-planificación-estratégica.html> (2008-01-30)
- <http://www.monografias.com/trabajo6/dimp.shtml> (2008-02-02)
- [http://www.economíavm.Educ.Profesores invitados/fontrordoma](http://www.economíavm.Educ.Profesores%20invitados/fontrordoma) (2008-02-08)
- <http://www.me.gov.a/efeme/cooperacion/nacimiento.html> (2008-02-12)
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm> (2008-02-15)
- <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=10683> (2008-02-19)
- <http://www.geocities.com/luibar.geo/Planification.html#Introducción%20a%20la%20planificación>. (2008-02-23)

ANEXOS

ANEXO N° 1

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN LATACUNGA REGISTRADAS EN EL MIES-X

N°	NOMBRE DE LAS INTITUCIONES FINANCIERAS
1	Cámara de Comercio Latacunga
2	Chugchilán
3	Clínica del IESS
4	Cotopaxi
5	Dirección Provincial de Salud
6	Educadores Primarios de Cotopaxi
7	El Microempresario
8	Empleados Municipales
9	Éxito
10	Futuro Lamanense
11	Hermes Gaibor Verdezoto
12	Cámara de Comercio La Maná
13	Mi Cooperativa
14	Monseñor Leonidas Proaño
15	Nabec Ltda.
16	Nueva Esperanza
17	9 de Octubre
18	Rumiñahui Caycer
19	San Antonio de Lasso
20	San Miguel de Sigchos
21	Trabajadores de Mantenimiento Vial de Obras Públicas de Cotopaxi
22	Trabajadores y Empleados de Obras Públicas de Latacunga
23	Unidad y Progreso
24	Unión Mercedaria

25	Universidad Técnica de Cotopaxi
26	Virgen del Cisne
27	Runa Shungo
28	Sindicato de Chóferes San Miguel de Salcedo
29	Rural Cumbijín Ltda.
30	Alborada Ltda.
31	CACPECO
32	OSCUS
33	Chibuleo
34	Mushuc-Runa
35	Sac Aiet Ltda.
36	Kullkiwasi
37	San Francisco Ltda.
38	El Sagrario
39	Jesús del Gran Poder

FUENTE: Ministerio de Inclusión Social y Económica, diciembre 2007

ELABORADO POR: Garcia Palma Zoila Maribel

ANEXO N° 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA INSTITUCIÓN.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
COTOPAXI"**

PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El presente instrumento tiene por objetivo recabar información relevante para establecer las principales fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi.

Sírvase contestar de manera clara y objetiva las siguientes interrogantes:

En su área de trabajo (unidad administrativa) describa los aspectos importantes que a su criterio tiene de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi.

En su área de trabajo (unidad administrativa) describa los aspectos negativos que a su criterio tiene de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
COTOPAXI**

PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El presente instrumento tiene por objetivo recabar información para establecer las principales oportunidades y amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi.

Describa los principales cambios estratégicos que en el futuro pueden contribuir o atentar al logro de los objetivos institucionales.

Sírvase contestar de manera clara y objetiva las siguientes interrogantes:

EN LO SOCIAL

¿Qué cambios se visualizan?	¿Qué hacer para aprovecharlos?

EN LO ECONÓMICO

¿Qué cambios se visualizan?	¿Qué hacer para aprovecharlos?

EN LO POLÍTICO

¿Qué cambios se visualizan?	¿Qué hacer para aprovecharlos?

EN LO TECNOLÓGICO

¿Qué cambios se visualizan?	¿Qué hacer para aprovecharlos?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
COTOPAXI"**

PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El presente instrumento tiene por objetivo recabar información relevante para establecer las principales fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi.

Sírvase contestar de manera clara y objetiva las siguientes interrogantes:

1. ¿Conoce la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

Si ()

No ()

2. ¿Sabe acerca de los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

Si ()

No ()

3. ¿Ha obtenido algún servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

Si ()

No ()

4. ¿Le satisface los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

Si ()

No ()

¿Por qué?

5. -----

6. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra en la generación de servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

o El personal no le brinda el servicio de manera oportuna ()

o El horario de atención al público no esta a su alcance ()

o No existe variedad de servicios ()

o Existe demoras en los trámites y procesos ()

7. ¿Que procesos deberían mejorar, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

8. ¿Que servicios debe incrementar en el futuro, Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

9. ¿Cómo contribuiría usted a fortalecer la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

- Mayor aporte en ahorros ()
 - Ahorros a plazo fijo ()
 - Incremento de capital ()
- (Certificados de aportación)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 5

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS Y ADMINISTRATIVOS QUE
CONFORMAN LA INSTITUCIÓN**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
COTOPAXI"**

PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013

El presente instrumento tiene por objetivo recabar información relevante para establecer las principales fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi.

Sírvase contestar de manera clara y objetiva las siguientes interrogantes

1. ¿Qué función desempeña en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

2. ¿Cuál es el aporte que ha hecho a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

3. ¿Cómo define la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

Deficiente ()

4. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?














5. ¿Se planifican los procesos operativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

6. ¿Qué estrategias deberá implementarse para el pleno desarrollo social y económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Cotopaxi?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 6
DISEÑO GRÁFICO DE LA MISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

MISIÓN

¿QUÉ SOMOS?	 
¿QUÉ HACEMOS?	 
¿COMÓ LO HACEMOS?	 
¿QUIÉN LO HACE?	 
¿DÓNDE LO HACEMOS?	  
¿PARA QUIÉN LO HACEMOS?	 
¿POR QUÉ LO HACEMOS?	

**ANEXO Nº 7
DISEÑO GRÁFICO DE LA VISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**

VISIÓN

¿QUÉ SOMOS?	
¿QUÉ HACEMOS?	
¿CÓMO LO HACEMOS?	
¿QUIÉN LO HACE?	
¿DÓNDE LO HACEMOS?	
¿PARA QUIÉN LO HACEMOS?	
¿POR QUÉ LO HACEMOS?	