



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO SANTA BARBARA LTDA., DE LA PROVINCIA DE
COTOPAXI, CANTÓN PUJILÍ EN EL PERIODO 2015 – 2019”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de **INGENIERÍA COMERCIAL**

Autor:

Flores Chicaiza Nelson David

Yánez Naranjo Francisco Xavier

Director:

Ing. Tinajero Jiménez Cristian Fabricio

M.B.A.

Latacunga – Ecuador

Diciembre - 2016

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación con el título **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA BARBARA LTDA., DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN PUJILÍ EN EL PERIODO 2015 – 2019”**, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Flores Chicaiza Nelson David

C.I. 050306921-3

Yánez Naranjo Francisco Xavier

C.I. 050373011-1

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

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

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA BARBARA LTDA., DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN PUJILÍ EN EL PERIODO 2015 – 2019”, de Flores Chicaiza Nelson David, Yánez Naranjo Francisco Xavier, postulantes de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Concejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas, Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Diciembre 2016

El Director

.....
Ing. Tinajero Jiménez Cristian Fabricio MBA.
C.I. 050231178-0
DIRECTOR DE TESIS

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, los postulantes: Flores Chicaiza Nelson David, Yáñez Naranjo Francisco Xavier con el título de tesis: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA BARBARA LTDA., DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN PUJILÍ EN EL PERIODO 2015 – 2019”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga, Diciembre del 2016

Para constancia firman:

Ing. Wilson Travéz

PRESIDENTE

Ing. Ibeth Jácome

OPOSITORA

Ing. Roberto Arias

MIEMBRO

DEDICATORIA

Este triunfo se lo dedico a DIOS, por guiarme por el camino del bien y no permitirme rendir jamás ante ninguna adversidad, por brindarme sabiduría y salud para cumplir con mi meta anhelada.

A mi madre MARÍA CHICAIZA, quien fue el pilar fundamental para continuar con mis estudios y ser la persona más maravilloso que dios me pudo dar en esta vida, y nunca dejar de luchar junto a mí por hacer realidad mis sueños.

A mi padre JAIME FLORES, quien a pesar de no estar a mi lado me cuida y me protege desde el cielo, cuanta falta me haces, este triunfo es por ti papá.

A mis herman@s MARCELO, MARLENE, LUIS E ELIZABETH, por estar en las buenas y las malas brindándome su apoyo incondicional y nunca dejar rendirme ante nada.

David Flores

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS, por brindarme la vida, inteligencia, salud, valentía y nunca dejar rendirme, cual más difícil era el camino, más sabiduría me ofrecía para seguir adelante.

A mi madre, padre y herman@s, quienes fueron mi impulso a continuar y brindarme palabras de aliento a luchar por alcanzar mí meta anhelada.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, por abrirme las puertas y por la formación profesional que tuve durante el transcurso de mi preparación profesional.

A mi director de tesis ING. TINAJERO JIMÉNEZ CRISTIAN FABRICIO M.B.A., una persona con una calidad profesional y su valioso contingente en la realización de este proyecto.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Barbara Ltda., institución quien me apoyo, colaboro y contribuyo con su contingente para la realización de mi investigación.

A cada uno de mis amig@s por ser como mi segunda familia y compartir momentos inolvidables, lucha mutua que juramos asarla realidad.

David Flores

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado al Divino Niño Jesús que siempre guía mis pasos además que me ha bendecido con la salud y vida de mis padres Néstor y Gladys que son pilares fundamentales en mi vida, son mi fuerza, mi apoyo y mi inspiración para seguir día a día en adelante y me han enseñado que a pesar de las adversidades nunca debo rendirme.

También va dedicado a mis hermanas Cecy, Vero y a mi cuñado Marco los cuales me han brindado su apoyo incondicional y por ultimo a todas las personas que en diario vivir me brindaron su cariño, amistad y apoyo para lograr alcanzar mi meta.

Francisco Yáñez Naranjo

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a la Universidad Técnica de Cotopaxi por haberme aceptado ser parte de ella y abierto la puerta para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi asesor de tesis el Ing. M.B.A Tinajero Jiménez Cristian Fabricio por habernos brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento así como como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Y finalmente para finalizar agradezco a todos mis amigos que durante toda mi vida universitaria me brindaron su amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje mis ganas de seguir en adelante y nunca decaer en mi carrera profesional.

Francisco Yáñez Naranjo

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval del Director de Tesis.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Índice General.....	ix
Resumen.....	xviii
Abstract.....	xx
Introducción.....	xxi

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes Investigativos.....	1
1.2. Categorías Fundamentales	2
1.3. Marco teórico	3
1.3.1. Administración.....	3
1.3.2. Procesos administración.....	3
1.3.2.1. Planificación	3
1.3.2.2. Organización	4
1.3.2.3. Dirección.....	4
1.3.2.4. Control	4
1.3.3. Planeación Estratégica	5

1.3.4.	Conceptos y Definiciones	5
1.3.5.	Importancia de la Planeación Estratégica	6
1.3.6.	¿Por qué realizar una Planeación Estratégica?.....	7
1.3.7.	Características del Proceso de Planeación	8
1.3.8.	Problemas y Restricciones del Planeamiento	8
1.3.9.	Principios del Proceso de Planeación	9
1.3.10.	Etapas en el Proceso de Planeación Estratégica	10
1.4.	Diagnóstico Estratégico.....	11
1.4.1.	Análisis FODA.....	11
1.4.1.1.	Análisis Situacional Interno	13
1.4.1.2.	Análisis Situacional Externo.....	14
1.4.1.3.	Entorno General	14
1.4.1.4.	Entorno Específico.....	20
1.4.2.	Análisis de la Cadena de Valor	20
1.4.3.	Análisis del Árbol de Problemas.....	20
1.5.	Base Filosófica.....	21
1.5.1.	Misión	21
1.5.2.	Visión	22
1.5.3.	Valores	23
1.5.4.	Políticas.....	24
1.6.	Direccionamiento Estratégico	25
1.6.1.	Objetivos.....	25
1.6.1.1.	Importancia de los Objetivos	26
1.6.1.2.	Metodología para fijar los Objetivos	26
1.6.1.3.	Características de los Objetivos	27
1.6.2.	Metas.....	27
1.6.2.1.	Características de las Metas	28
1.6.3.	Estrategia Empresarial	29
1.6.3.1.	Importancia de las Estrategias	29
1.6.3.2.	Características de las Estrategias	30

1.6.3.3. Tipos de Estrategias	30
1.7. Operacionalización Estratégica.....	32
1.7.1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard	32
1.7.1.1. Perspectivas en el Balanced Scorecard	33
1.7.1.2. Importancia del Balanced Scorecard	34
1.7.1.3. Componentes del Balanced Scorecard.....	34
1.7.2. Programa.....	35
1.7.3. Proyectos.....	35
1.7.4. Tablero de Comando.....	36
1.7.5. Plan Operativo	36
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y	
CRÉDITO SANTA BARBARA LTDA	
2.1. Identificación de la Empresa	37
2.1.1. Reseña Histórica	37
2.1.2. Razón Social	38
2.1.3. Misión	38
2.1.4. Visión.....	38
2.1.5. Valores Corporativos	38
2.1.6. Actividad.....	39
2.1.7. Organigrama Estructural.....	40
2.1.8. Descripción de las Funciones.....	41
2.1.8.1. Asamblea General de Socios	41
2.1.8.2. Consejo de Administración.....	42
2.1.8.3. Consejo de Vigilancia.....	43
2.1.8.4. El Gerente	44
2.1.8.5. Contabilidad.....	45
2.1.8.6. Cajas.....	45
2.1.8.7. Créditos.....	46
2.1.9. Descripción de los Servicios.....	46

2.1.9.1. Ahorro	46
2.1.9.2. Créditos	47
2.1.10. Cobertura dentro del mercado.....	49
2.1.11. Portafolio de Clientes.....	49
2.1.11.1. Clientes Internos de la COAC. Santa Barbara Ltda.....	49
2.1.11.2. Clientes Externos de la COAC. Santa Barbara Ltda.....	50
2.1.12. Proveedores.....	50
2.1.13. Infraestructura	51
2.1.14. Competidores Principales	54
2.2. Análisis de la Situacional Actual de la COAC. Santa Barbara Ltda.....	54
2.2.1. Análisis Interno.....	54
2.2.1.1. Capacidad Gerencial	56
2.2.1.2. Talento Humano.....	57
2.2.1.3. Calidad del Servicio.....	59
2.2.1.4. Desarrollo y Crecimiento.....	60
2.2.1.5. Capacidad Financiera.....	62
2.2.1.6. Matriz Estratégica del Perfil Interno.....	63
2.2.1.7. Análisis de la Matriz de Perfil Interno	66
2.3. Análisis Situacional Externo.....	66
2.3.1. Macro Ambiente	68
2.3.1.1. Área Económica.....	68
2.3.1.1.1. Inflación.....	69
2.3.1.1.2. Tasa Activa.....	70
2.3.1.1.3. Tasa Pasiva	71
2.3.1.1.4. Producto Interno Bruto (PIB)	72
2.3.1.1.5. Canasta Básica Vital.....	74
2.3.1.2. Área Político- Legal	75
2.3.1.3. Área Demográfica.....	76
2.3.1.4. Área Sociocultural	77
2.3.1.5. Área Natural.....	78

2.3.1.6. Área Tecnológica	78
2.3.2. Microambiente	80
2.3.2.1. Área de Competencia	80
2.3.2.2. Área de Proveedores	81
2.3.2.3. Área de Clientes	82
2.3.3. Perfil Estratégico Externo	83
2.3.3.1. Análisis de la Matriz Estratégica Externa	86
2.3.4. Matriz Foda	86
2.4. Metodología de la investigación	90
2.4.1. Diseño Metodológico	90
2.4.1.1. Problema	90
2.4.1.2. Solución	91
2.4.2. Fuentes de Información	91
2.4.2.1. Fuentes Primarias	91
2.4.2.2. Fuentes Secundarias	92
2.4.3. Metodología de la Investigación	92
2.4.3.1. Tipos de Investigación	92
2.4.3.1.1. Documental	92
2.4.3.1.2. Campo	92
2.4.3.1.3. Descriptivo	93
2.4.4. Metodología	93
2.4.4.1. Diseño no Experimental	93
2.4.5. Unidad de Estudio	93
2.4.5.1. Población o Universo	93
2.4.5.1.1. Calculo de la Muestra para Clientes Potenciales	94
2.4.5.2. Muestra	95
2.4.5.2.1. Calculo de la Muestra a Clientes Reales	96
2.4.5.3. Plan Muestral	97
2.4.6. Métodos de investigación	97
2.4.6.1. Método Descriptivo	97

2.4.7.	Métodos y Técnicas de Investigación	98
2.4.7.1.	Método de Investigación	98
2.4.7.2.	Técnicas de Investigación	98
2.4.7.3.	Instrumentos Aplicados	99
PROPUESTA		
3.1.	Formulación de la Misión	100
3.2.	Formulación de Visión	100
3.3.	Valores Corporativos	100
3.4.	Políticas Institucionales.....	102
3.4.1.	Políticas de Administración	102
3.4.2.	Políticas de Talento Humano	103
3.4.3.	Políticas de Crédito	104
3.4.4.	Políticas de Servicios	104
3.5.	Objetivos estratégicos.....	105
3.5.1.	Formulación de los Objetivos Estratégicos.....	105
3.5.1.1.	Perspectiva Financiera	105
3.5.1.2.	Perspectiva de Clientes	105
3.5.1.3.	Perspectiva de Procesos Internos	106
3.5.1.4.	Perspectiva de Capital Intangible.....	106
3.5.2.	Objetivos Estratégicos Claves.....	107
3.5.3.	Mapa Estratégico	110
3.5.4.	Mapa Estratégico	110
3.6.	Estrategias	111
3.6.1.	Estrategias Financieras.....	112
3.6.2.	Estrategias Clientes	113
3.6.3.	Estrategias Procesos Internos.....	114
3.6.4.	Estrategias Capital Intangible	114
3.7.	Operacionalización Estratégica.....	115
3.7.1.	Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard)	115

3.8.	Plan de Implementación	123
-------------	-------------------------------------	------------

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.	CONCLUSIONES	135
-------------	---------------------------	------------

4.2.	RECOMENDACIONES	136
-------------	------------------------------	------------

5.	BIBLIOGRAFÍA	137
-----------	---------------------------	------------

5.1.	Bibliografía Citada	137
-------------	----------------------------------	------------

5.2.	Bibliografía Consultada	138
-------------	--------------------------------------	------------

5.3.	Bibliografía Electrónica	139
-------------	---------------------------------------	------------

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1 Clientes Internos	49
CUADRO N° 2 Clientes Externos	50
CUADRO N° 3 Proveedores.....	50
CUADRO N° 4 Infraestructura.....	51
CUADRO N° 5 Competidores.....	54
CUADRO N° 6 Nomenclatura.....	55
CUADRO N° 7 Categorización Del Análisis Interno.....	55
CUADRO N° 8 Capacidad Gerencial (CG).....	56
CUADRO N° 9 Capacidad Del Talento Humano (CTH).....	58
CUADRO N° 10 Calidad Del Servicio (CS)	59
CUADRO N° 11 Desarrollo Y Crecimiento (DC).....	61
CUADRO N° 12 Capacidad Financiera (CF).....	62
CUADRO N° 13 Matriz Del Perfil Interno De La Coac. Santa Barbara.....	64
CUADRO N° 14 Categorización De Factor Externo.....	67
CUADRO N° 15 Nomenclatura.....	68
CUADRO N° 16 Área Económica (AE).....	74
CUADRO N° 17 Área Político Legal (APL).....	76
CUADRO N° 18 Área Demográfico (AD).....	77
CUADRO N° 19 Área Sociocultural (AS)	77
CUADRO N° 20 Área Entorno Natural (AN)	78
CUADRO N° 21 Área Tecnológica (AT).....	79
CUADRO N° 22 Área De Competencia (AC).....	80
CUADRO N° 23 Proveedores (AP).....	81
CUADRO N° 24 Clientes (ACL).....	82
CUADRO N° 25 Matriz Del Perfil Estratégico Externo	84
CUADRO N° 26 Matriz Foda.....	87
CUADRO N° 27 Población Del Cantón Pujilí	94
CUADRO N° 28 Población De La Parroquia Pujilí	94
CUADRO N° 29 Pea Del Cantón Pujilí.....	94
CUADRO N° 30 Clientes Reales.....	96
CUADRO N° 31 Matriz De Valores.....	101
CUADRO N° 32 Objetivos Claves.....	107
CUADRO N° 33 Estrategias Financieras	112

CUADRO N° 34 Estrategias Clientes.....	112
CUADRO N° 35 Estrategia Procesos Internos.....	Pág.
CUADRO N° 36 Estrategias Capital Intangible.....	114
CUADRO N° 37 Balanced Scorecard (FINANCIERO).....	116
CUADRO N° 38 Balanced Scorecard (CLIENTE).....	118
CUADRO N° 39 Balanced Scorecard (PROCESOS INTERNOS).....	120
CUADRO N° 40 Balanced Scorecard (CAPITAL INTANGIBLE).....	121
CUADRO N° 41 Proyecto N° 1.....	124
CUADRO N° 42 Proyecto N° 2.....	125
CUADRO N° 43 Proyecto N° 3.....	127
CUADRO N° 44 Proyecto N° 4.....	128
CUADRO N° 45 Proyecto N° 5.....	129
CUADRO N° 46 Proyecto N° 6.....	130
CUADRO N° 47 Proyecto N° 7.....	131
CUADRO N° 48 Proyecto N° 8.....	132
CUADRO N° 49 Proyecto N° 9.....	133
CUADRO N° 50 Proyecto N° 10.....	134

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1 Portafolio De Servicios	48
TABLA 2 Inflación	69
TABLA 3 Tasa Activa	70
TABLA 4 Tasa Pasiva	71
TABLA 5 PIB	73
TABLA 6 CBV	74
TABLA 7 Plan Muestral	97
TABLA 8 Perspectiva Financiera	105
TABLA 9 Perspectiva De Clientes	105
TABLA 10 Perspectiva De Procesos Internos	106
TABLA 11 Perspectiva De Capital Intangible.....	106

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Pág.
ILUSTRACIÓN 1 Etapas En El Proceso De Planeación Estratégica.....	11
ILUSTRACIÓN 2 Tipos De Estrategias.....	13
ILUSTRACIÓN 3 Elementos Demográficos.....	15



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA BARBARA LTDA., DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN PUJILÍ EN EL PERIODO 2015 – 2019”

Autores:

Flores Chicaiza Nelson David
Yáñez Naranjo Francisco Xavier

RESUMEN

La implementación del Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Barbara Ltda., permitirá conocer el direccionamiento estratégico, misma que está comprendida por la definición de la filosofía de la institución, objetivos, estrategias y el Balanced Scorecard, la herramienta de gestión más eficiente e importante para medir el logro de cada uno de los resultados obtenidos, a través de la evaluación de las cuatro perspectivas, esto ayudara en el fortalecimiento de la imagen corporativa y el posicionamiento en el mercado, el contar con servicios financieros de calidad, incrementar la rentabilidad financiera y con un Talento Humano calificado, para alcanzar la satisfacción de cada una de las expectativas de los clientes y crecer institucionalmente. Esto va a mejorar la gestión administrativa y el uso eficiente de los recursos que generara cambios en el futuro, con el aprovechamiento de cada una de las oportunidades que se presente dentro del entorno tecnológico, social y económico de la institución, lo cual contribuye a que la cooperativa sea más competitiva en el mercado local.

Palabras claves: Direccionamiento Estratégico, Competitividad, Estrategias, Rentabilidad y Filosofía Corporativa.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

THEME: “STRATEGIC PLAN FOR SANTA BARBARA SAVING AND LOAN CREDIT UNION LTDA. IN THE COTOPAXI PROVINCE, PUJILI CANTON IN THE PERIOD 2015 -2019”

Authors:

Flores Chicaiza Nelson David
Yáñez Naranjo Francisco Xavier

ABSTRACT

The implementation of a strategic plan at Santa Barbara Saving and Loan Credit Union Ltda., will allows knowing the strategic addressing which is understood by the institution philosophy, objects, strategies and the Balanced Scorecard. The efficient dealing tool is important to measure the achievement of each one of the results gotten through the four perspectives, it helps to enforcement the corporative identity and the marketing level. Having the financial service of quality, increasing the financial profits and qualifies human talent to achieve the satisfaction of each one the clients and growing professionally. It is going to improve the administrative department and the efficient use of the resources which provide future changes with the leveraging of each one of the chances into the technological social and economic environment into the credit union.

Key words: Strategic addressing, competitiveness, Strategies, Profitability and Corp Philosophy.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por el señor Egresado de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **FLORES CHICAIZA NELSON DAVID y YÁNEZ NARANJO FRANCISCO XAVIER**, cuyo título versa “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA BARBARA LTDA., DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN PUJILÍ EN EL PERIODO 2015 – 2019**”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Agosto del 2016

Atentamente,

Lic. José Ignacio Andrade Mora
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 05031101040

INTRODUCCIÓN

En esta era de la globalización, en un contexto mundial muy cambiante y competitivo; por ello las empresas están obligadas a implementar nuevas técnicas que estén basadas en el estudio de un Plan Estratégico que le permita obtener el aprovechamiento de los recursos que están orientados a alcanzar la calidad eficacia y eficiencia de cada una de las actividades que son desempeñadas diariamente. Por ende la necesidad de que toda empresa cuente con una herramienta de análisis, definición de la visión a largo plazo, diagnostico de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, definición de las estrategias a alcanzar en el futuro y tomar decisiones, mismas que serán establecidas con mayor énfasis en la implementación de nuevas técnicas en alcanzar mayor competitividad en el mercado local.

La armonización y toma de decisiones hoy en día se ha vuelto muy difícil para los administradores actuales. Por ende la importancia de que las instituciones planifiquen en el desarrollo de un Plan Estratégico que les permita orientar de una mejor manera el funcionamiento en un corto, mediano y largo plazo sus actividades.

Dentro de este contexto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Barbara Ltda., es una institución que presta servicios financieros, de tal modo que no cuenta con un Plan Estratégico competitivo el cual todos los empleados de la cooperativa deben conocer, involucrarse y dar sus puntos de vista para lograr el éxito en la planificación administrativa. En la actualidad en la cooperativa no se aplica una planificación estratégica que esté acorde a su requerimiento y por ende esta solo es conocida por la dirección.

Las causas principales que originan este problema es: la institución no cuenta con una adecuada planificación, ineficiente liderazgo por parte de la dirección, falta de compromiso de mejoramiento e innovación continuo con la institución y la desmotivación de los colaboradores.

En un futuro la cooperativa se verá gravemente afectada al no contar con un adecuado proceso de Planificación Estratégica, mismas que no le va a permitir aprovechar cada una de las oportunidades que se presente, estableciéndola así como una institución con un bajo nivel competitivo, mala imagen corporativa y clientes insatisfechos.

Con la realización del Plan Estratégico se establece un futuro deseado y la manera más adecuada de llegar, asiendo a que cada uno de los empleados participe en la toma de decisiones y en la planeación, con ello facilitara a la institución a establecer mejores estrategias, la visión a un largo plazo, estar en alerta a las acciones y sucesos del entorno, esto permitirá mejorar el proceso administrativo, aumentar su nivel competitivo con servicios de calidad y eficientes que satisfagan cada una de las expectativas y necesidades de los clientes.

En este proyecto investigativo se ha desarrollado una investigación explicativa y descriptiva, del mismo modo se estableció las técnicas de observación, encuestas dirigidas a los colaboradores, socios y clientes y entrevista al Gerente de la cooperativa, para adquirir la información de la institución y la estadística descriptiva para la cooperativa y los resultados obtenidos.

Este trabajo se encuentra dividido en tres capítulos principales, en donde en el CAPÍTULO I se desarrolló la fundamentación teórica de lo que conlleva a realizar el Plan Estratégico y lo que nos servirá de base en la realización del presente estudio.

En el CAPÍTULO II se realiza un análisis situacional, misma que nos permitió determinar la situación en la que se encuentra la cooperativa, estructura organizacional, propósitos y fines, portafolio de servicios, cartera de clientes, diagnostico de los involucrados y el micro, macro entorno el cual constituye el inicio del Plan Estratégico, a partir de ello podemos intuir el futuro de la cooperativa. Como respuesta del análisis logramos obtener las fortalezas, debilidades internas y las amenazas, oportunidades externas, mismas que fueron de vital importancia para la elaboración de las matrices.

El CAPÍTULO III, propone la dirección o rumbo que debe tomar la cooperativa, se establecerá la visión, misión, objetivos, valores, políticas y las estrategias de la institución, adicional a ello se establecerá el Mapa Estratégico, en el que estará plasmado cada uno de los objetivos estratégicos y para su complemento se desarrolla el Balanced Scorecard (Tablero Central de Comando) donde se plasma la estrategia dividida por perspectivas, de la misma manera se asignan indicadores de evaluación de metas y objetivos deseadas. Se asemejan proyectos estratégicos donde se realiza el cronograma, las actividades, el presupuesto y los responsables para el cumplimiento de lo propuesto.

Finalmente se propone conclusiones y recomendaciones, del resultado obtenido de un análisis de los tres capítulos, esto será considerado como directrices a utilizar para alcanzar a futuro una correcta implementación del Plan Estratégico.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN INVESTIGATIVA

1.1. Antecedentes Investigativos

Para (SANGOQUIZA, Lorena Alexandra, (2011)) en su tesis manifiesta que “Al implementar el Plan Estratégico en el COSSFA , se conocerá el direccionamiento estratégico; el cual comprende la definición de la filosofía corporativa, los objetivos, estrategias y el Balance Scorecard; herramienta de gestión más importante que permite medir el logro de los resultados obtenidos, por medio de la evaluación de cuatro perspectivas que ayudara a fortalecer la imagen y posicionamiento, el contar con productos y servicios que mantengan los niveles de calidad, incrementar la rentabilidad financiera y mantener un talento humano certificado; para satisfacer las expectativas de los clientes y crecer empresarialmente. ”

Para (CHACON Maricela E. (2013)) en su tesis “La Planificación estratégica es una herramienta que permite a la administración gerencia la captura objetivamente la dirección a seguir, lo mismo que siendo generalizada en todas las sinergias generadas personal el logro de los objetivos, el conocimiento del producto y el compromiso con las metas y los objetivos que persigue. Al abordarla planificación de proyectos de capital financiero que opera en el campo de vital importancia, como es la administración del dinero, de un modo u otro los depositantes, clientes externos confiar la gestión de la organización y que es responsable de entregarla seguridad, la utilidad y el servicio que satisfacer las necesidades de consumo o de inversión. ”

Para (MURRILLO, Doris Maritza, 2012) en sus tesis “La falta de planificación en las empresas ocasiona insatisfacción en los clientes debido al desconocimiento de las preferencias y expectativas de los mismos por tal razón es fundamental el desarrollo de un plan estratégico, es importante indicar que este problema se presenta debido a

que muchas de las empresas consideran que este es un gasto no reembolsable sin tomar en consideración que este genera resultados positivos para la empresa a largo plazo.”

Para (CAICEDO Jeniffer Francisca, 2011) en su tesis “Por lo tanto el presente documento es un instrumento de desarrollo sostenible para la Empresa, con el cual se traza las estrategias y directrices generales para la formulación del plan estratégico, tomando como referencia la información obtenida y a través de la cual se pueda definir, promocionar y comercializar el canal de mejor manera, en este contexto se describe cada uno de los objetivos, metas, proyectos y estrategias, para lo cual se analiza la información de la Empresa y cada uno de los servicios con los que cuenta y tener una ventaja competitiva ante los demás.”

1.2. Categorías Fundamentales



Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

1.3. Marco teórico

1.3.1. Administración

Para (CHIAVENATO, Idalberto, 2004), la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (pág. 10)

Para (SILVA, Reinaldo O. Da, 2005), define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización"

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos de tres grandes autores podemos mencionar que la administración nos permite planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar cada uno de los recursos ya sean económicos, materiales, humanos y tecnológicos para con ello alcanzar cada uno de los objetivos que se han planteado en la cooperativa, además de mejorar constantemente los procesos y hacerlos más eficientes y eficaces.

1.3.2. Procesos administración

Está constituida por 4 fases fundamentales, planificación, organización, dirección y control.

1.3.2.1. Planificación

Para (TOSO kelo , 2013)“La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades”. (Pág. 38)

1.3.2.2. Organización

Nosotras definimos a la Organización como una estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, cronogramas, responsabilidades, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados esto permite ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas planeadas.

1.3.2.3. Dirección

El Autor (TOSO Kelo, 2003) “El elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones tomadas directamente”. (Pág. 133)

1.3.2.4. Control

El control se define como el proceso de vigilar las actividades y verificar si se está cumpliendo como fueron planificadas con anterioridad efectuando cualquier corrección o variación a tiempo para evitar pérdidas de recursos sean estos (materiales, económicos, tecnológico y humano) en cuanto a lo proyectado, de esta manera el control se presenta en todas las etapas del proceso administrativo.

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas.

1.3.3. Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica surge a través de las organizaciones dentro de los años 50, a partir de esa década en los años 1960 y 1970 empieza las empresas a desarrollar planes estratégicos las misma que ellos consideraban como la única solución que tenían para resolver sus problemas empresariales al tope de que la mayor parte del mundo empresarial ponga su confianza en esta herramienta, pero 1980 las empresas denegaron de esta alternativa debido a que obtuvieron resultados negativos, transcurrido ese año, en 1990 la planeación estrategia vuelve a ser implementada en la empresas y a partir de ello aún se mantiene dentro del mundo actual empresarial.

El desarrollo de cada una de las grandes empresas hace que la planeación estratégica sea una de las herramientas más utilizadas en la toma de decisiones, permitiéndoles de esta manera generan estrategias competitivas dentro del ámbito corporativo.

1.3.4. Conceptos y Definiciones

La Planeación Estratégica son procesos los cuales nos permiten establecer una mejor visión del futuro deseado, del mismo modo poder contrarrestar a los peligros existentes dentro del mercado en el cual se encuentran inmersas las empresas. La planeación estratégica nos permite al mismo tiempo establecer mejores estrategias competitivas, de acuerdo a un análisis interno y externo que se le genera a la empresa, la cual combinadas con los demás aspectos les llevaran a tomar mejores decisiones de la empresa.

Con la Planificación Estratégica les permite a cada una de las empresas anticiparse a las futuras causas, eventos y oportunidades del futuro, que les permita acentuarse más aun, dentro del ámbito corporativo, al mismo tiempo generar respuestas acorde a las distintas circunstancias actuales.

Para (STEINER, George, 1998) “La Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros”. (Pág. 20)

Cabe destacar que la Planeación estratégica no es la herramienta clave para la solución de todos los problemas, es una alternativa que permite a los administradores abrirse caminos hacia el futuro, llevando de este modo a establecer un equilibrio estratégico de acuerdo a las oportunidades presentadas, es por ello que debemos responder a cada una de estas preguntas.

1.3.5. Importancia de la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es de vital importancia para cada una de las empresas porque con ello acoplan sus fortalezas comerciales con las oportunidades de los mercados para con ello generar una dirección estratégica en miras de alcanzar los objetivos planteados como empresas. El plan para las empresas es un mapa estratégico de direccionamiento administrativo, permitiéndoles establecer estrategias competitivas a largo plazo, también genera vital importancia debido a que permite a los gerentes establecer su misión empresarial estratégicamente conllevando así a mantener un direccionamiento eficiente y eficaz que vayan orientadas a sus actividades.

La importancia que genera la Planeación Estratégica es permitirles a las empresas a estar en constante competitividad y por ende a estar en vanguardia ante todos los eventos que se pudiere presentarse, la innovación tecnológica, humana hacen que cada proceso de desarrollo del plan sea más eficiente al momento de su aplicación, he aquí por qué la planeación estratégica es una de las herramientas que generan alto

nivel competitivo dentro del mercado al momento de su planificación, desarrollo de sus objetivos y metas planteadas como empresas.

1.3.6. ¿Por qué realizar una Planeación Estratégica?

Cada una de las apreciaciones está encaminada a mitigar los problemas existentes que a diario les generan a los directivos, al momento de desarrollar su planificación de administración y de la misma forma imposibilitando a generar beneficios positivos de desarrollo empresarial. Por lo tanto mencionamos algunas de las ventajas de realizar una planeación estratégica.

Como elemento de reflexión genera realce en cada uno de los procesos al momento de tomar decisiones, permitiéndole establecer un foro a las empresas para adoptar decisiones más estratégicas.

Integración permanente en cada una de las decisiones empresariales, estableciendo un proyecto eficiente y compartido.

Instrumento eficiente para la implementación de las decisiones adoptadas, mediante la ejecución de los objetivos.

Para su posicionamiento al futuro:

Permite desarrollar procesos de mejora continua para alcanzar una alta competitividad.

- Argumenta y justifica cada una de las decisiones tomadas en un periodo determinado, permitiendo establecer una comunicación interna y externa del proyecto empresarial adoptado de manera eficiente.
- Genera un perfil de gestión profesional eficiente impidiendo improvisaciones no adquiridas.

- Permite a la dirección a no estar condicionada a las demandas del mercado o de los miembros internos de la empresa.
- Reajusta los recursos que hay disponibles para aprovechar las oportunidades, generando los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

1.3.7. Características del Proceso de Planeación

Las características están siempre orientadas a generar un ambiente adecuado al momento del desarrollo del plan, las mismas que permitirá un proceso eficiente y eficaz de todas las actividades planificadas dentro del transcurso de implementación del plan estratégico, por ende a continuación se mencionan las siguientes:

- Mayor creatividad y/o imaginación.
- Flexibilidad.
- Estrecha relación con los aspectos internos y externos de la empresa.
- Tomar decisiones anticipadas
- Recapacitar y sistematizar
- Descubrir realidades, estableciendo visiones futuras.
- Optimizar recursos
- Resultados indicativos sobre los objetivos, proponiendo metas, estrategias alcanzables y ejecutables.

1.3.8. Problemas y Restricciones del Planeamiento

En todo ámbito empresarial existen restricciones que entorpecen el proceso de planeación, para ello es significativo generar un ambiente laboral adecuado para todos quienes conforman la empresa, permitiendo esto analizar de mejor manera los

caminos a seguir así el futuro, al mismo tiempo las limitaciones que establece la planeación estratégica se convierten en un riesgo por el hecho de que la mala planificación, se convierte en un ineficiente proceso de desarrollo para las empresas. Por ende he aquí algunas de las limitaciones presentes dentro de la planificación:

- Desinterés por la cultura organizativa y deficiente interés en su desarrollo.
- Perfil inadecuado y desordenado.
- Falta de técnicas de planeación de las mismas.
- Visión Coyuntural en la planeación.
- Planeación poco participativa.
- Ineficiente información.
- Desinterés político.

1.3.9. Principios del Proceso de Planeación

Al mencionar de principios de la administración podemos establecer su vital importancia dentro del desarrollo de una planeación, por el rol que desempeña en cada uno de los procesos a llevarse a cabo, la misma que sirve de guía para el funcionar de las empresas.

Como bien sabemos nunca habido empresas con un mismo o idéntico funcionamiento, cabe recalcar que si hay principios similares que se acoplan a cada una de las distintas empresas existentes dentro del mundo corporativo. Pero, su aplicación se la debe efectuar acorde a cada una de las necesidades de las empresas, debido al constante cambio que en la actualidad se genera en el mercado y en el entorno en las que están inmersas los empresarios que son aplicadas individualmente. A continuación establecemos a cada uno de ellos.

Operativo.- Permiten establecer acciones concretas para su desarrollo, con un eficiente grado de factibilidad.

Democrático.- Encargada de generar participación de todos los miembros quienes conforman la empresa, en la elaboración del plan estratégico.

Sistemático.- Genera la interacción de cada uno de los procesos desarrollados en cada una de las actividades, permitiendo establecer la calidad en los métodos a cumplirse.

Evaluativo.- Permite establecer una vinculación general con lo que se va ejecutando de acuerdo a lo que se ha planificado, para el desarrollo del plan.

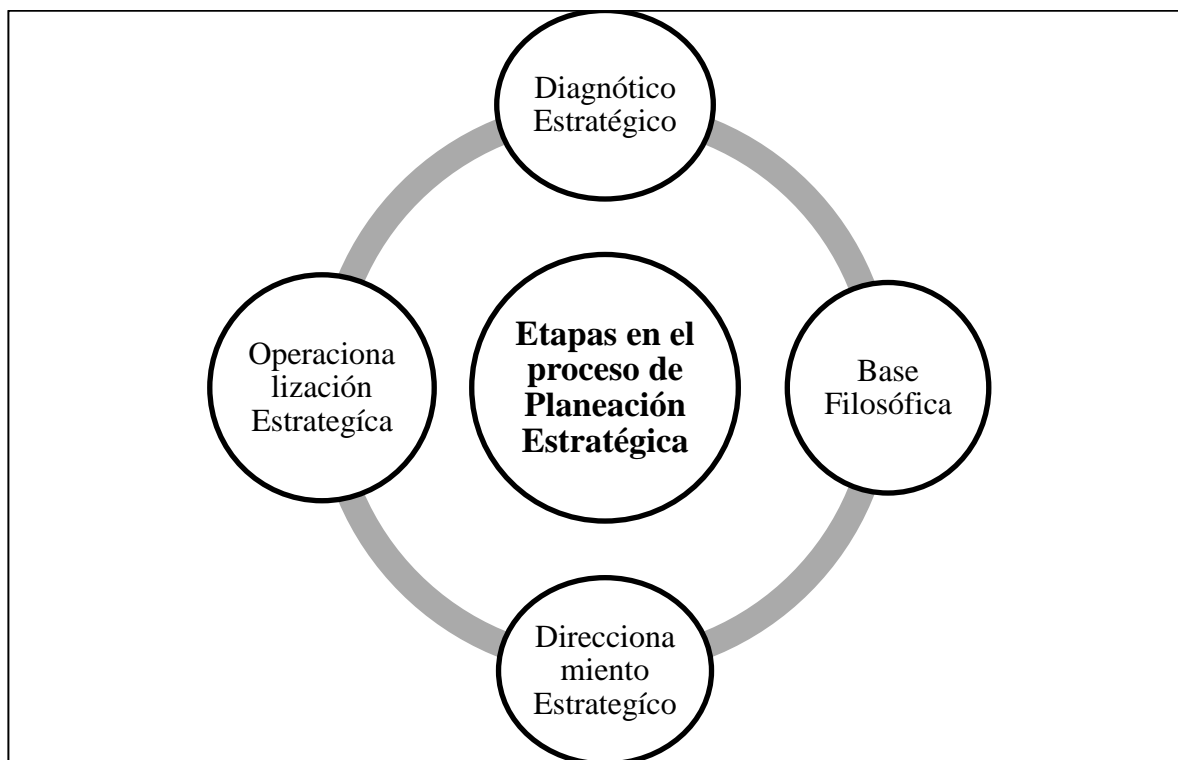
Liderazgo.- Establece el grado de preparación de cada uno de los empleados, de acuerdo al perfil profesional necesario.

1.3.10. Etapas en el Proceso de Planeación Estratégica

Las etapas de la planeación estratégica permiten generar información relevante, misma que nos sirve a los investigadores establecer mejores estrategias de competitividad para las empresas, ya sean internas y externas, para establecer un desarrollo sostenible y sustentable en el mercado.

ILUSTRACIÓN 1

ETAPAS EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

1.4. Diagnóstico Estratégico

1.4.1. Análisis FODA

En un diagnóstico mediante el cual analizamos tanto los aspectos internos y externos con los que cuenta la empresa, todo ello obtenemos a generar una matriz de ponderación del perfil interno y externo de la misma.

Matriz FODA

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

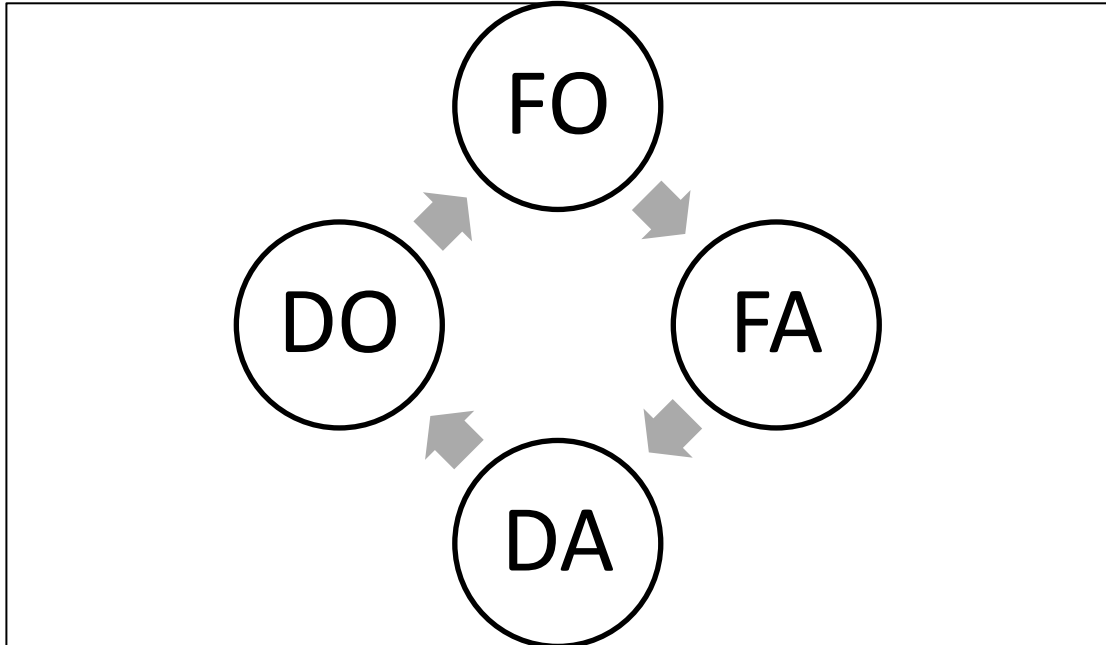
Las fortalezas está conformada por todos aquellos aspectos internos con el que cuenta la empresa.

Las oportunidades son todas situaciones externas que al no pertenecer a la empresa del mismo modo afectan dentro de su entorno y ay que saber aprovecharlas de mejor manera posible.

Una debilidad es todo aquello problema interno el cual está por resolver y genera molestias o retrasos en cada uno de los procesos de la oferta de sus servicios.

Amenazas son todos aquellos elementos externos que afecta de una o otra manera al funcionamiento de la entidad, y para confrontarla es necesario planificar un método o estrategia.

ILUSTRACIÓN 2
TIPOS DE ESTRATEGIAS



Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

1.4.1.1. Análisis Situacional Interno

Mediante el análisis interno conoceremos cuales son las fortalezas y debilidades de la cooperativa de ahorro y crédito “Santa Bárbara” Ltda. mediante ello podremos determinar cuáles son las capacidades que posee la entidad antes mencionada, y así lograr cumplir con los objetivos trazados por la entidad, con el correcto desenvolvimiento y uso de los recursos humanos, materiales, financieros, y administrativos de la institución.

Fortaleza.- Son los factores internos de la entidad los cuales nos refleja los puntos altos con los cuales podemos aprovecharlos y mejorarlos a la vez para el total cumplimiento de nuestros objetivos.

Debilidad.- Son factores interrumpen con el correcto desenvolvimiento de la entidad los cuales no aportan con el cumplimiento de nuestras metas planteadas.

1.4.1.2. Análisis Situacional Externo

El entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Bárbara” Ltda. Se ve reflejada a simple vista debido a la mala situación económica por la que atraviesa nuestro país motivo por el cual se genera el deterioro de las condiciones de vida de la mayor parte de la población, impidiéndonos el perfecto desarrollo de la institución.

1.4.1.3. Entorno General

Está compuesto por los elementos en la sociedad que sin duda pueden influir sobre la empresa, estos aspectos siempre intervendrán de manera directa en el desarrollo puesto que todos los días nos mantendremos inmersos de los diferentes factores, mediante ello podremos saber si nuestra empresa es capaz de sobrellevar los actuales y futuros cambios y determinar el impacto de los mismos.

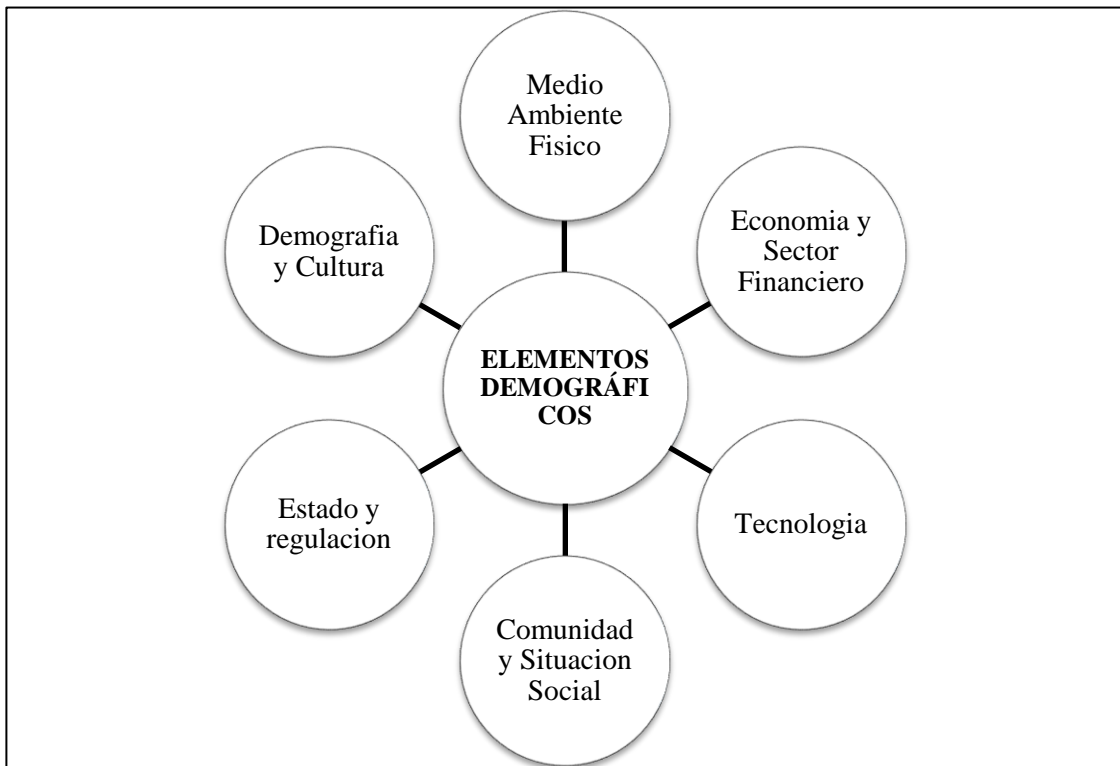
Medio ambiente físico

El análisis del medio ambiente físico geográfico ambiental proporciona información clave para el diagnóstico del entorno de acción directa

En el análisis de medio ambiente físico es muy importante considerar aspectos relacionados con la geografía, el clima, la altitud, la temperatura promedio, el nivel de lluvias, la humedad, los huracanes, tormentas, ciclones, y demás fenómenos naturales

que con mayor probabilidad pueden prestarse en la zona en donde opera la organización, con el fin de prever la posible afectación de estas variables ambientales al desarrollo normal del negocio.

ILUSTRACIÓN 3 ELEMENTOS DEMOGRÁFICOS



Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

Es importante conocer los aspectos que engloban o rodean a nuestra empresa es por ello que debemos conocer el ambiente físico y conocer en qué condiciones se encuentra y con qué probabilidades de fenómenos naturales pueden presentarse en donde funciona la organización es por ello que es importante ya que mediante ella podremos proveer las posibles afecciones que surjan evitando con ello eventos que perjudiquen a nuestra organización.

Demografía y Cultura

La demografía y cultura estudia la estructura, dinámica, evolución y características poblacionales, utilizando diferentes variables estadísticas. No se limita únicamente a la medición, sino que incluye, además la interpretación y análisis de los datos, series de tiempo, que tendrá el análisis a las variables de interés.

Podemos diferenciar dos tipos de demografía, la estática y la dinámica. La demografía estática estudia las estadísticas para un grupo de una región delimitada y para un periodo determinado. Por otro lado, la demografía dinámica aborda el estudio de las variables poblacionales desde el punto de vista de su evolución, analizando además los mecanismos por los cuales se han cambiado estadísticas objeto de análisis.

Estado y Regulación

Para el Autor (BADARACO Joseph L. Jr; ELLSWORT, Richard R., Normal (1994))
Menciona que:

En el diagnóstico del medio externo es muy importante analizar como el estado puede afectar el entorno organizacional mediante las políticas fiscales, comerciales y arancelarias principalmente, con el fin de diseñar y ejecutar las acciones estratégicas que mejor respondan a este entorno, en la medida en que los gobiernos brinden seguridad y estabilidad política y económica en el país se genera un clima de bienes y servicios demanda un mayor nivel de las inversiones nacionales y extranjeras anterior crea un entorno mucho más positivo y para los sectores económicos afectados.

Otro aspecto observar es el relacionado con los decretos, normas y leyes expedidos por el estado y los entes reguladores y cuyo propósito es darles un marco de actuación a las empresas vinculadas y restringiendo en muchos casos la operación en el sector económico. Y restringiendo en muchos casos la operación en el sector económico. en la medida en que el desarrollo de las actividades restrictivo en el sector tienden a burocratizar se puestos de trabajo de staff en algunos casos muy especializados con

el fin de mantenerse dentro del marco regulatorio impuesto por el estado burocratización puede llegar a nivel es de detalle tan exhaustivos que puede originar problemas de diseño organizacional banca comercial la salud y la educación formal con una alta regulación estatal y que obliga en la mayoría de los casos a disponer en su estructura orgánica áreas dedicadas cacique exclusivamente a seguir el aspecto regulatorio y a verificar el cumplimiento de las normas establecidas.

Para nuestra cooperativa es fundamental mantenernos informados sobre la economía debido a que siendo una cooperativa de ahorro y crédito es considerable mantenernos informados sobre los movimientos económicos de la banca y finanzas del estado además para conocer las diferentes políticas que se establecen el mercado, es por ello que manteniéndonos así informados sabremos actuar de correcta manera para nuestros intereses y así aprovechar y realizar inversiones.

Economía y Sector Financiero

La economía y el sector financiero variables muy importantes en el diagnóstico del medio externo de cualquier organización económica no hacen parte del sector financiero estos factores del entorno afectan en mayor o menor medida.

El sector financiero Ecuatoriano está formado por entidades públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con el manejo aprovechamiento e inversión de los recursos de captación en el que participan:

Instituciones financieras destinadas a captar en moneda legal recursos del público en depósitos a la vista o a terminó para colocarlos en créditos de diversa índole pertenece para este subsector:

- Establecimientos bancarios comerciales e hipotecarios
- Corporaciones financieras
- Compañías de financiamiento comercial

- Organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero en donde el cliente cumple el papel de ahorrador y asociado al mismo tiempo
- Otras entidades financieras creadas con el propósito fundamental de estimular el ahorro mediante la constitución de capitales de dinero a cambio de desembolsos futuros entre ellas tenemos
- Sociedades de capitalización
- Cooperativas financieras
- Sociedades de servicios financieros compañías de leasing factoring y almacenes generales de depósito
- Sector previsional. Creadoras de fondos de pensiones y, creadoras de fondos de pensiones y cesantías, administradores del régimen de prima media y administradoras del régimen de ahorro individual entre otras.
- Entidades aseguradoras. Como misión principal asumir las pérdidas que se aparecen como riesgo, en virtud de un contrato de seguro para cubrir los eventuales siniestros que sufran sus clientes
- Sociedades con régimen especial. Realizan funciones crediticias de fomento, de acuerdo con los fines específicos contemplados en la ley tecnología.

La Tecnología

Entendida como un conjunto estructurado de conocimientos y procesos necesarios para el diseño, producción y comercialización de bienes y servicios destinados a resolver problemas, hacer necesidades y a mejorar la calidad de vida en las personas, encantos y para ello en la ciencia y las técnicas más apropiadas.

La transferencia de tecnología se entiende como el paso de las habilidades prácticas y teóricas know - how del propietario a los nuevos usuarios o beneficiarios externos.

El proceso de incorporación de tecnologías debe partir de un profundo conocimiento, por parte de los directivos, sobre las demás tecnologías que tiene la organización, sino también del desarrollo de las tecnologías asociadas a su actividad económica y de los últimos avances y estados del ciclo de vida de dichas tecnologías. En muchos casos la negociación de una nueva tecnología es un proceso muy complejo que genera gran tensión ya que el comprador no posee el dominio total de lo que está negociando y la tecnología pasa a ser una verdadera caja negra en la que no podemos ver casi nada hasta tenerla prácticamente en operación en la empresa después de haberla incorporado.

Dentro de toda empresa es muy importante la tecnología puesto que en la actualidad los avances tecnológicos son impresionantes y necesarios, con el tiempo nos hemos hecho dependientes de ellos y en su mayoría nos facilita el trabajo, hace de nuestra vida más fácil, es importante que nos mantengamos innovados en la tecnología puesto que implantando tecnología dentro de nuestra cooperativa nos ayudara a mejorar en calidad en cada una de nuestras actividades además que nos facilitara para la reducción de errores dentro de nuestra entidad.

Comunidades y Situación Social

Los aspectos relacionados con el desempleo, la inestabilidad laboral y las precarias condiciones laborales, son determinantes en la problemática social, las tasas de desempleo siguen siendo muy altas afectando en especial a la población más joven con escasa formación académica problemas que afectan a extensos grupos de la población especialmente en países con desarrollo económico relacionados con la falta de educación, deficiente atención en salud, carencia de agua potable, saneamiento básico, entre otros, los índices de pobreza absoluta, los niveles de desigualdad no muestran mejoría y continúan creciendo tanto el desarrollo como el empleo en el sector informal. El clima de carácter social afecta la operación y el logro de los objetivos propuestos por la organización y la competitividad sector económica.

1.4.1.4. Entorno Específico

Clientes.- Son aquellas personas que forman parte de nuestra entidad los cuales poseen los mismos derechos que el resto de socios, además que son la razón de ser de nuestra entidad debido que a través de ellos nuestra cooperativa crece y cumple las metas trazadas las cuales son de brindar una atención de calidad, los socios podrán hacer uso de todos sus beneficios al igual que están inmersos en el cumplimiento de los parámetros y estatutos establecidos por la entidad.

Competencia.- Dentro del ámbito financiero la competencia es exigente debido a que existen muchas entidades competidoras las cuales generan un alto nivel competitivo, sin embargo debido al mal estado económico por el que pasa nuestro país, se han visto inmersos en que algunas cooperativas que estaban surgiendo no crezcan, y al contrario cierren pero aun así existen muchas entidades competidoras que ofrecen los mismos servicios y prestaciones.

1.4.2. Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor dentro de una empresa es fundamental, debido a que nos permite identificar las principales actividades que crean o generan un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas, el análisis de la cadena de valor nos ayuda a analizar o comparar actividad por actividad, señalando así que actividades son claves y así determinar si son una ventaja o desventaja

1.4.3. Análisis del Árbol de Problemas

Es una herramienta la cual nos permite identificar los problemas principales con sus causas y efectos basándonos en un análisis completo y correcto de la situación existente, permitiendo definir objetivos claros y prácticos, así como plantear

estrategias para poder cumplirlos, para ello debemos identificar los aspectos negativos de la situación existente y proceder a colocarlos en el árbol de problemas, el análisis con el árbol de problemas se identifican los aspectos negativos de una situación específica puesto que es un proceso que nos permite identificar y analizar de una manera conjunta los principales problemas y así poder definir objetivos más claros y medidas correctivas que nos permitan desarrollarnos de una mejor manera.

1.5. Base Filosófica

1.5.1. Misión

Para los Autores (STONE Douglas; PATTON, Bruce; HEEN Sheina., (1999))
Mencionan que:

La gerencia estratégica expresa que lo podemos definir la misión como la declaración del propósito fundamental de la cooperativa, la cual debe generar elementos diferenciadores con relación a sus demás competidores, es la razón de ser de la empresa, la cual se espera que permanezca en el largo plazo a no ser que surjan significativos e inesperados cambios en el entorno. Expone el porqué de la existencia del negocio, guía la elaboración de la visión y al mismo tiempo hace viable la obtención de los resultados propuestos en los objetivos macro finalmente llevaran al cumplimiento de la visión

La misión se fundamenta en los valores, creencias y aspectos conceptuales más relevantes de la organización, su definición debe generar un ambiente de confianza y total seguridad de que realmente la misión se comparte y se lleva a la práctica por todas las personas que pertenecen a la cooperativa.

Una misión definida con un alcance muy estrecho limita las posibilidades de desarrollo y nos puede llevar a desaprovechar importantes oportunidades de crecimiento futuro para el negocio.

Los elementos más importantes para conformar la misión son:

- Definición de la organización
- Definición del propósito estratégico
- Compromisos con los diferentes públicos de interés

La misión dentro de una empresa es fundamental y propio de ellos puesto que es la que define lo que es el negocio es decir es la razón de ser de cada una de ellas esta se basa en los valores creencias y los aspectos que son muy relevantes dentro de la organización es por ello que ayudara a precisar los aspectos básicos y necesarios para la formulación de una misión clara y extensa puesto que si se fija una limitada de igual manera limitara nuestra posibilidad de desarrollo y desenvolvimiento en el mercado.

1.5.2. Visión

El Autor (QUIGLEY, Joseph V., (1996)) Menciona que:

La visión organizacional define lo que la organización desea en el futuro, hacia donde aspira llegar.

No es solo un sueño o la definición de una idea vaga y sin sentido sobre lo que queremos que sea la empresa en un futuro indeterminado. La visión recoge los grandes retos que se propone alcanzar la empresa y establece un horizonte de tiempo para hacerlos realidad. Con la formulación de la visión se define el perfil que queremos darle a la organización y desempeño que esta tendrá en el futuro previsto. La visión posibilita que las personas involucradas tengan una imagen clara de lo que desea alcanzar y en cuanto tiempo.

Adicionalmente permite dirigir los esfuerzos y recursos disponibles hacia el logro de los grandes objetivos derivados de la visión propuesta, interconectando sinérgica y dinámicamente las diferentes áreas de la estructura.

La visión es la manera por la cual se van a trazar lo que esperamos ser dentro de un futuro son ideas vagas las cuales se establece con nuestras expectativas que queremos realizar en un futuro es decir son los retos a vencer en el futuro previsto, la visión es de mucha ayuda puesto que nos posibilita que las personas involucradas se mantengan con miras a lo propuesto para que con ello diariamente pongan de parte para cumplirlo y así la obtención de nuestros objetivos.

1.5.3. Valores

(QUIGLEY, Joseph V., (1996)) Establece que: Describen el modo en el cual nosotros proponemos operar día a día, mientras trabajamos por el logro de la visión, las cualidades positivas que se poseen y guían el desarrollo de las tareas en cualquier actividad humana y empresarial los valores deben orientar el comportamiento empresarial.

Los valores y las creencias conforman lo que se denomina la cultura organizacional y es lo que las diferencia, las culturas organizacionales más consolidadas son aquellas cuyos valores son compartidos y aceptados por todos en el negocio, los valores son fundamentales en la creación de patrones de comportamiento de los trabajadores que hacen parte de una empresa.

La mejor expresión de los valores es por medio de las actuaciones de los miembros de una organización y los mejores jueces para calificar si estamos actuando conforme a los valores expresados son los observadores externos como clientes, proveedores, accionistas, competidores y la sociedad en general.

Cuando son divulgados, compartidos y practicados continuamente en la ejecución de las tareas cotidianas y en todos los niveles, estos valores se arraigan más a la cultura organizacional, dándole una mayor fuerza a la competitividad del negocio en general se puede afirmar que los valores

- Orientan el proceso de toma de decisiones, es muy importante puesto que en situaciones críticas cuando los valores como la ética, la responsabilidad social o transparencia son claves en las decisiones que vayamos a tomar.
- Guían la actuación del personal en el desarrollo de sus procesos, lo cual favorece la productividad y un mejor desempeño operacional.
- Generan un ambiente de confianza en los diferentes públicos de interés, entre ellos los clientes proveedores, competidores, organismos de control, comunidades, accionistas y los mismos empleados de la cooperativa.

Dentro de toda cooperativa es sumamente importante poseer valores los cuales nos permiten crear un excelente ambiente dentro y fuera de la empresa, es importante irradie tranquilidad en cada uno de sus departamentos para con ello lograr un excelente desenvolvimiento de cada uno de ellos y así lograremos que nuestra entidad crezca de una manera coordinada y perfectamente estructurada puesto que en ella radica la integridad de dicha entidad, esto refleja la seriedad y en si lo que puede ofrecer dentro y fuera, es muy importante debido a que los clientes se basaran en ello para elegir a que entidad va a depositar toda su confianza.

1.5.4. Políticas

Las políticas son reglas las cuales deben ser acatadas y obedecidas debido a que son planes permanentes de nuestra entidad que canalizan o guían el comportamiento actitudinal de los miembros de nuestra organización en la toma de decisiones, es por ello que las políticas son creadas para mejorar los patrones de comportamiento y de

análisis estableciendo límites y condiciones que deben ser aplicadas en el diario desarrollo y así mejorar el desempeño.

1.6. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico establece planificar de manera eficiente la dirección por la cual la empresa debe guiarse, en miras de lograr cumplir con los objetivos y metas planteados, consiguiendo con ello desarrollar un mejor nivel competitivo dentro y fuera del mercado nacional e internacional.

Por tanto, el direccionamiento estratégico, permite desarrollar las estrategias necesarias para su dirección, valiéndose de las oportunidades y fortalezas que se les presenta dentro del mercado logrado así satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes.

1.6.1. Objetivos

Los objetivos permite a las empresas establecer el éxito que desean alcanzar de acuerdo a cada uno de los objetivos estratégicos planteados por las empresas, sin embargo, deber ser planteados medibles, alcanzable, acorde al tiempo y de la mano con la misión de la empresa.

Del mismo modo, los objetivos generales permiten darles soluciones a los problemas más grandes, mismas que generan el éxito o el fracaso de empresa. Para la formulación de cada uno de los objetivos es de vital importancia conocer cada una de las fortalezas oportunidades, debilidades y también sus amenazas.

Para (MINTZBERG, Henry., (1993)) menciona que:

“Los objetivos constituyen los resultados específicos que la empresa busca alcanzar al perseguir su misión; permiten señalar la dirección, ayudan en la evaluación, crean

sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y forman la base para que el proceso administrativo se realice de manera efectiva”.

Se los define teniendo en cuenta el contexto del análisis de las fortalezas y debilidades, de las oportunidades y amenazas y estarán de acuerdo con la visión y misión de la empresa.

1.6.1.1. Importancia de los Objetivos

Los objetivos permiten a cada uno de los miembros y a la gerencia a estructurar de mejor manera el rumbo así donde quiere llegar y que desea alcanzar con cada uno de los objetivos planteados en cada una de las áreas al momento de tomar las decisiones, que a continuación las mencionamos:

Toma de decisiones.- el proceso de la toma de decisiones dentro de las empresas generan un mejor ámbito de desarrollo laboral y empresaria, permitiendo en conjunto alcanzar cada una de las metas establecidas como empresas.

Eficiencia de la organización.- la eficiencia en establecer un modelo de calidad mismas que en el futuro generara cosechar éxitos para las empresas, con unos objetivos adecuados y bien estructurados que se asemejen al mercado.

Evaluación de desempeño.- el proceso de la evaluación de desempeño laboral permite conocer cada una de nuestros problemas existentes con cada uno de nuestros empleados, una manera eficiente de evaluación es nuestros objetivos, mismo que deben ser desarrollados a alcanzar el éxito empresarial.

1.6.1.2. Metodología para fijar los Objetivos

Evaluar cada uno de los objetivos que fueron establecidos para un año.

- Plantear nuevas metas empresariales para el siguiente año.

- Desarrollar cada uno de los objetivos en relación a un plan de trabajo, misma que deberían establecer el que, como, quien, cuando y como lo vamos a lograr.

1.6.1.3. Características de los Objetivos

Los objetivos planteados deben contener cinco aspectos de vital importancia:

Específico.- Al momento de desarrollar objetivos deben ser claros y precisos, de lo que se quiere alcanzar como empresa, un objetivo competitivo debe contener la exactitud con la cual se quiere ser competitivo, donde, cuando, cuanto y como se va alcanzar el objetivo.

Medibles.- Cada uno de los objetivos planteados debe ser desafiantes, atractivos y contener retos competitivos. Sin embargo, la meta se la puede cumplir concurriendo a estadísticas y herramientas de control las cuales permitirá manejarnos con números y cifras correctas de acuerdo a cada indicador a utilizarse.

Alcanzables.- tener coherencia con la misión y visión institucional, del mismo modo con cada una de las fortalezas y debilidades, permitiendo con esto generar una eficiente concordancia con cada uno de los talentos técnicos, humanos y económicos.

Realistas.- Los objetivos planteados deben ser realistas, para que cada uno de los empleados lo puedan asumir con responsabilidad, convirtiéndose así en todo un reto, pero no muy difíciles de alcanzar del éxito.

Tiempo.- Establecer un tiempo el cual permitirá evaluar el cumplimiento de cada uno de los objetivos.

1.6.2. Metas

Resultados establecidos de acuerdo al tiempo medible para el cual fueron desarrollados y a alcanzar cada uno de sus propósitos, constituyéndose de esta manera

a encaminar a un desempeño y competitividad laboral de la empresa, relacionada directamente con el cliente, su productividad, a alcanzar el éxito, y la calidad de cada uno de sus servicios.

Los Autores (BADARACO Joseph L. Jr; ELLSWORT, Richard R., Normal (1994)) menciona que:

“Constituyen los resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado, cuyo logro estará encaminado a mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa que está relacionado con la satisfacción del cliente, la productividad, dando énfasis a propósitos específicos tales como la eficiencia, la calidad del producto y la innovación”.

1.6.2.1. Características de las Metas

Las metas establecidas para el éxito deben contener cada una de las siguientes características:

Cronológicamente limitadas.- Generar un cronograma de planificación para cada uno de las metas a cumplirse especificando las fechas, límites o plazos a la ejecución de ajustes y control de las mismas.

Realistas y relevantes.- Desarrollar metas ambiciosas y alcanzables, encaminadas a generar relevancia dentro del plan de acción a ejecutarse.

Específicas.- Establecer la exactitud y el detalle a alcanzar.

Mensurables.- Ser medibles y establecer la fecha en la cual se va a alcanzar las metas.

Asumidas con responsabilidad.- comprometidas al éxito de cada uno de sus logros.

1.6.3. Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial son cada uno de los objetivo y políticas de planificación, mismas que permitirán orientarse a una mejor visión del futuro de la empresa a largo plazo, por lo tanto las estrategias son planes de ejecución de eficiencia y efectividad de las empresas en cada uno de sus servicios y dentro del su ambiente laboral.

Las estrategias del mismo modo nos permiten generar competitividad, desarrollo, eficiencia, efectividad y la calidad total de los servicios prestados, aprovechando cada una de sus fortalezas y oportunidades presentadas dentro del mercado en las cuales se encuentran inmersas y con ello contrarrestar las amenazas y debilidades existentes.

(SCHILLING, Melissa, 2008) Menciona que: “Todos los competidores que persisten en el tiempo deben mantener una ventaja particular que se diferencie de los demás. Manejar esa diferencia es la esencia de una estrategia de negocio a largo plazo”. (Pág. 116)

1.6.3.1. Importancia de las Estrategias

Generar estrategias es de vital importancia dentro de la planeación de la organización, por los motivos de que:

Encargada de cada una de las actividades fundamentales.

Establecer el marco de referencia para una planeación más estructurada y decisiones más eficientes.

Retribuye a la orientación de los recursos disponibles de la empresa en relación a cada una de las actividades de vital importancia.

Efectuar un análisis situacional de la empresa

1.6.3.2. Características de las Estrategias

- La planificación de las estrategias debe contemplar cada una de sus desventajas, ventajas y el riesgo a generarse para el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos.
- Cada una de las estrategias debe tener un sustento de elaboración, mismo que obtenemos de un análisis situacional de los aspectos internos y externos con los cuales está conformada la empresa.
- Ser parte de los objetivos correctamente definidos y establecidos dentro de la planificación.
- Durante el desarrollo y el alcance de los resultados deben ser accesibles al control y ser medibles.

1.6.3.3. Tipos de Estrategias

Dentro de las estrategias encontramos algunas alternativas mismas que están de acuerdo a su magnitud, alcance, nivel y a quien va dirigida.

Estrategia de crecimiento.- Es una estrategia corporativa, la cual aprovechan cada una de las oportunidades y fortalezas internas con las cual cuenta la empresa para ser competitivas dentro de sus servicios, con el objetivo de incrementar su micho de mercado actual.

Estrategias genéricas de Porter.- Permite liderar en costos, mismas que generan a las empresas establecer costos menores en relación a la competencia dentro de la mano de obra directa, gastos de fabricación y materia prima.

Por lo tanto, dentro de las estrategias genéricas de Porter encontramos las siguientes:

- Diferenciación

- Liderazgo global de costos.
- Segmentación.

Estrategias de integración.- Estas estrategias establecen la integración vertical dentro del sistema de servicios y al integración horizontal dentro de la cartera de los proveedores y los suministros. Para ello establecemos las siguientes estrategias que forman parte de la integración:

- Estrategia horizontal
- Estrategia vertical

Estrategias de concentración.- Esta estrategia nos permite ser más específicos y concentrados en el producto o servicio más eficiente de la empresa, misma que le permite establecer una imagen eficiente y una eficaz reputación.

Estrategias de diversificación.- la estrategia establece una expansión así mercados o servicios, por lo mismo que genera ventajas, el contar con una adecuada estructura de manejo de los recursos empresariales, reducción de los riesgos y el incremento de la rentabilidad mediante el aprovechamiento de las áreas en mayor crecimiento.

Estrategia de Expansión.- permite establecer estrategias relacionadas a la continuidad con cada una de las cosas actuales, por ende garantiza con el desarrollo de la empresa y sin salir del rumbo en la cual se encuentran las empresas.

Penetración de mercados.- Esta estrategia nos permite incrementar el volumen de ventas en los mercados de mayor acogida para la empresa, con el servicio o producto de mayor preferencia del consumidor y por ende de la institución, de este modo aumentando sus ventas con los servicios o productos de toda su vida empresarial.

Desarrollo de productos.- Encargada de elaborar nuevos productos, dentro del mercado actual en las que está inmersa la empresa, mismos que significan innovación o generar un valor agregado a los productos existentes.

Desarrollo de mercados.- Permite adentrarnos en nuevos mercados con cada uno de los productos tradicionales con el que la empresa es eficiente, del mismo modo genera el desarrollo de mejores mercados competitivos.

Alianzas estratégicas.- Es una de las estrategias más utilizadas en la actualidad, porque permite establecer alianzas estratégicas de producción o servicios con las demás empresas, generando un desarrollo sostenible y sustentable para cada una de ellas dentro de los mercados, estableciendo proyectos de mayor viabilidad.

1.7. Operacionalización Estratégica

Es una etapa de mayor relevancia dentro de la planificación estratégica, por lo mismo que aquí desarrollaremos cada una de las etapas antes mencionadas donde emplearemos métodos, instrumentos y técnicas de procedimientos mediante ello lograr alcanzar cada uno de las estrategias establecidas.

1.7.1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

Es una herramienta mediante la cual nos permite integrar cada uno de los objetivos a los indicadores financieros establecidos, permitiendo de esta manera medir el valor generado para cada uno de los clientes de la empresa de acuerdo a la calidad del servicio que presta, mismo que nos va a permitir establecer un mejor provecho de la información externa e interna con las cuales desarrollaremos estrategias competitivas de mayor eficiencia y eficacia para el éxito.

El cuadro de mando integral genera la integración con los colaboradores de la empresa, de este modo permitiendo el cumplimiento de la misión a través de un trabajo en conjunto de todos los empleados y la directiva de la empresa, mismas que

están dirigidas al cumplimiento de las metas planteadas a través de cada una de las estrategias establecidas a largo plazo, que son extraídas de acuerdo a cada una de las perspectivas de la empresa ya sean estas de los cliente, procesos internos, financieros y enseñanza e innovación relacionadas a cada una de los procesos establecidos de acuerdo a las causa y efectos producidos, de este modo generando un alineamiento estratégico con las metas, indicadores y los planes de acción a desarrollarse en relación a la elaboración de las estrategias a cumplirse durante el largo plazo.

Para los Autores (KLAPAN, Robert y NORTON, David, 2000) “El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro”. (Pág. 38)

1.7.1.1. Perspectivas en el Balanced Scorecard

Dentro de las perspectivas del Balanced Scorecard podemos mencionar a cuatro de ellas tales como los clientes, el financiero, métodos internas e innovación y las de mejora que a continuación las mencionamos por ser las más importantes dentro del direccionamiento estratégico:

Perspectiva Clientes.- Esta perspectiva se enmarca a identificar si el cliente está satisfecho o no con el servicio que presta la empresa, por lo mismo que aunque las finanzas este bien, con clientes no satisfechos, genera riesgos muy relevantes para el funcionamiento adecuado de cada una de las actividades y de este modo generando problemas en el futuro.

Perspectivas Financieras.- Se oriente a todo lo relacionado al sistema financiero, misma que está encargada de la productividad, desarrollo y la rentabilidad que genera durante cada periodo establecido de los objetivos planteados a alcanzar un crecimiento para los accionistas.

Perspectivas Procesos Internos.- Está orientada a verificar cada uno de los procesos internos en donde empresa debe mejorar para con ello alcanzar cada uno de los objetivos planteados y del mismo modo maximizar el valor de cada uno de los accionistas y de los clientes.

Perspectivas de innovación y mejora.- Aquí establece a cada uno de los objetivos en relación a los indicadores mismo que ejecutan como plataforma de desarrollo futuro de las empresas, relacionadas a futuras adaptaciones a la realidad, por ende la mejora se la establece dentro del margen de cada uno de los empleados y el diseño de la cultura organizacional.

1.7.1.2. Importancia del Balanced Scorecard

Con el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard podemos dar solución a los problemas que con continuidad se hacen presentes en los distintos procesos a desarrollarse al momento de implantar las estrategias, de tal forma el cuadro de mando integral permite a los directivos a utilizar herramientas de medición las cuales le lleva alcanzar el éxito futuro deseado. Todo ello le permite relacionar las estrategias con la misión empresarial generando de este modo una estructura eficiente de gestión y medidas estratégicas.

1.7.1.3. Componentes del Balanced Scorecard

El BSC desde hace tiempo se ha convertido en una de las herramientas más eficientes de gestión, debido al aporte que genera dentro de cada uno de los actuales modelos empresariales y de la misma forma proporcionando a las empresas el desarrollo y ejecución de cada una de las estrategias de manera ordenada y sistematizada, convirtiéndose así en unas de las herramienta más utilizada por los empresarios al momento de realizar su planificación estratégica.

Por tal motivo a continuación mencionamos a cada uno de los componentes del BSC:

Mapas Estratégicos.- Ilustración visual de los objetivos estratégicos en relación a las estrategias desarrolladas por la empresa.

Objetivos Estratégicos.- Derivación de desafíos estratégicos en objetivos operativos que permitan la visualización del camino al éxito deseado.

Indicadores Estratégicos.- Medio de transporte para el control de cada uno de los objetivos estratégicos planificados.

Iniciativas Estratégicas.- Iniciativas de los planes de acción en miras a alcanzar las metas o propuestas planteadas para el desarrollo empresarial.

1.7.2. Programa

Conjunto de planes con metas y objetivos de un proyecto que se debe llevar a cabo en un periodo establecido, para su cumplimiento se establece el cronograma donde vamos a establecer una fecha de inicio y de finalización de cada una de las actividades acorde a su relevancia o importancia a ser implementadas.

1.7.3. Proyectos

Al mencionar un proyecto lo podemos definir como el medio por el cual alcanzaremos los objetivos específicos, siendo de vital importancia generar un plan de acción con cada una de las actividades a desarrollarse, los costos a financiarse y el tiempo en el cual se va a cumplir con cada una de las planificaciones establecidas dentro de los proyectos generados acorde al tiempo, recursos y el costo de su aplicación.

1.7.4. Tablero de Comando

Es una herramienta de vital importancia, misma que permite implementar y poner en práctica la ejecución del plan estratégico, generando alcanzar los objetivos empresariales y con ello optimar el desempeño de cada una de las actividades a llevarse a cabo dentro de la empresa siempre basadas en cada uno de los resultados medibles.

(GARRIDO, Santiago, 2006) Establece que: “Es una metodología de gestión empresarial que utiliza los indicadores financieros clásicos además de indicadores del grado de satisfacción de la clientela, de la eficacia de los procesos operativos internos y de la capacidad de innovación de la empresa, comparándolos con lo establecido en la Planeación Estratégica”. (Pág. 263)

1.7.5. Plan Operativo

El plan operativo es un documento que se lo realiza anualmente y en el cual se enumeran los objetivos, directrices que se van a cumplir durante un periodo corto o un tiempo determinado, el POA nos permite indicar las acciones que se realizan y en base a ello establecer un presupuesto necesario y asignar responsables para cada acción, para el cumplimiento del POA es necesario dar un respectivo seguimiento y evaluar la gestión anual, semestral y mensual según como se haya planificado.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA BARBARA LTDA.

2.1. Identificación de la Empresa

2.1.1. Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara, nace jurídicamente el 16 de Agosto del 2011, como CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “SANTA BARBARA” gracias a un grupo visionario de personas con un amplio espíritu emprendedor. Con la finalidad de incentivar y fomentar el ahorro y de este modo mejorar la economía y la calidad de vida de las familias en el en el Cantón Pujilí con la prestación ágil y oportuna de créditos.

Este registro se lo realizo por medio del Concejo de las Nacionalidades Indígenas y Pueblos del Ecuador CODENPE, donde se reconoce a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA BARBARA” como una entidad del sector financiero popular y solidario, con el objetivo de apoyar al desarrollo del Sumak Kawsay buen vivir de las nacionalidades y pueblos indígenas.

En el año 2012 por medio de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Corporación es reconocida, pasa a ser COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTA BARBARA”. Y de este modo la institución financiera ha podido crecer, ya que en el Cantón La Mana se ha podido realizar la apertura de una agencia la cual ha ganado en poco tiempo muchos socios, es así como la Cooperativa de Ahorro y

Crédito Santa Barbara se ha podido posicionar entre las mejores Instituciones Financieras del Cantón Pujilí y de la Provincia de Cotopaxi.

2.1.2. Razón Social

La cooperativa adquiere su razón social de carácter Limitada el 01 de Marzo del 2009, autorizada y reconocida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria misma que le permite prestar sus servicios como una institución financiera mediante préstamos, plazos fijos y créditos a la colectividad y pequeños empresarios del sector.

2.1.3. Misión

Somos una INSTITUCIÓN FINANCIERA BASADA EN PRINCIPIOS Cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros con calidad, para contribuir al BIENESTAR de nuestros socios, clientes y la sociedad.

2.1.4. Visión

Ser la mejor INSTITUCIÓN FINANCIERA aliada DE NUESTROS SOCIOS, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.

2.1.5. Valores Corporativos

Responsabilidad Social.- La responsabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Barbara es con toda la sociedad y especialmente con nuestros socios y clientes, quienes son la razón de nuestra existencia, respondiendo de esta manera al principio de Universalidad.

Transparencia.- Además de ser un valor, es un deber, puesto que los recursos financieros que se administran son de todos los socios, con igualdad de acceso ante la misma contingencia, de acuerdo a las normas vigentes.

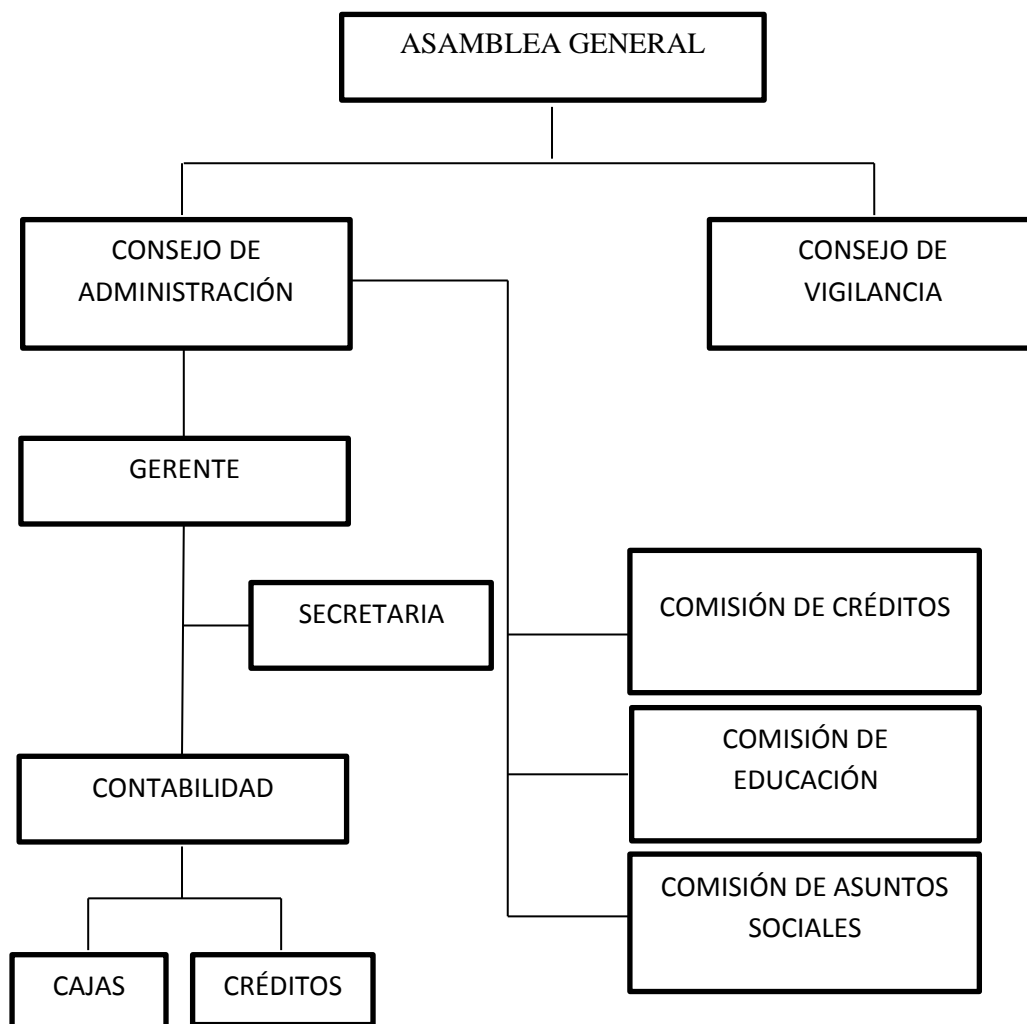
Amabilidad.- Engloba diversas actitudes como la simpatía, la generosidad y el respeto para poder brindar un servicio de calidad hacia nuestros socios y clientes.

Compromiso.- Firmeza inquebrantable por cumplir o hacer algo que nos hemos propuesto o debemos hacer. Por lo tanto, es actuar en consecuencia a nuestros objetivos, a nuestras metas y a nuestros valores.

2.1.6. Actividad

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Barbara presta servicios de intermediación financiera y crediticia a un mayor porcentaje de la sociedad del Cantón Pujilí y lugares aledaños al sector agropecuario.

2.1.7. Organigrama Estructural



Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

2.1.8. Descripción de las Funciones

2.1.8.1. Asamblea General de Socios

Dentro de la Cooperativa, la máxima autoridad es la Asamblea General de Socios, miembros con voz y voto dentro de la misma para tomar decisiones de vital importancia para el desarrollo de la institución,

La asamblea general siempre debe tener la mayoría de sus socios asistentes para que la reunión convocada se efectuara con total normalidad, en caso de no tener la concurrencia de la mitad más uno de sus socios, la reunión se pospondrá una hora más tarde y deberá dar inicio con los que se encuentre presentes.

Dentro de la Asamblea General todo socios tiene derecho a un solo voto secreto, así tenga un mayor certificado de aportación, y será presidida por el presidente (primer vocal principal) y secretario (Segundo vocal principal), del mismo modo todas las actas, resoluciones dentro de la Asamblea y acuerdos deberán ser firmados por las dos personas antes mencionadas, por ende a continuación mencionamos cada una de las obligaciones a cumplirse como Asamblea General:

- Reformar del Estatuto;
- Aprobar el plan estratégico y presupuesto anual presentado por el Administrador;
- Autorizar la compra de bienes materiales en su totalidad o parcial para la cooperativa;
- Aprobar o Rechazar los balances semestrales y anuales del funcionamiento de la cooperativa;
- Elegir y Destituir por causa justa al Concejo de Administración o comisión alguna de acuerdo a la ley y el reglamento interno de la cooperativa;

- Otorgar la disolución e fusión de la cooperativa con otra o también la afiliación de la misma a organismos de Cooperativismo siempre y cuando no sean estas obligatorias;

2.1.8.2. Consejo de Administración

Organismo directivo encargado de la administración de la cooperativa durante una duración de 2 años en sus funciones tal cual lo establece la ley orgánica de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

El presidente es elegido por unanimidad en voto secreto, por los que ya fueron seleccionados para presidir las distintas dignidades, en caso de que el presidente faltare a sus funciones o se encuentre ausente lo presidirá el primer vocal suplente del consejo de administración.

Durante el año vigente el Consejo de Administración deberá reunirse por lo menos 4 veces, o las veces que fueran necesarias.

A continuación establecemos las funciones a ser cumplidas por el Consejo de Administración:

- Hacer que se cumpla la ley, el reglamento interno y el estatuto de la cooperativa;
- Dictaminar normas internas de administración, acorde a la ley, reglamento y estatuto de la cooperativa;
- Admitir o impugnar las solicitudes de los nuevos socios;
- Sancionar de acuerdo a lo que establece el reglamento y estatuto de la cooperativa a los que quebranten la ley;
- Mover o designar funciones de acuerdo a causas justificadas del Gerente, empleados oficinistas, y demás funcionarios de la cooperativa;

- Establecer funciones y atribuciones del Gerente y de los funcionarios de la cooperativa de acuerdo a la ley;
- Aprobar o denegar los contratos que requiera la cooperativa a un monto superior a \$1000,00;
- Verificar y aprobar los Bancos en los cuales la cooperativa realice la apertura de una cuenta;
- Designar miembros quienes conforme la junta de consejo de vigilancia, créditos, administración y demás funciones antes de que culmine su periodo;
- Realizar y poner en consideración las proformas presupuestarias para el plan de trabajo del año a la asamblea general;

2.1.8.3. Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia es la encargada del control de cada uno de las funciones de los miembros quienes están dentro de la administración de la cooperativa, son elegidos por la Asamblea General durante un periodo de 2 años con opción a ser elegidos si así lo sugiere la Junta General.

Transcurrido los 8 días a su elección el Consejo de Vigilancia deberá reunirse para elegir un presidente y secretario dentro de organismo, periódicamente a esto están en la obligación de reunirse por lo menos cada semana o las veces que fuere necesario y la ocasión lo amerite.

A continuación se detalla cada una de las funciones que debe cumplir el Consejo de Vigilancia:

- Aprobar e invalidar los balances e inventarios de la cooperativa;
- Verificar el cumplimiento de cada una de las comisiones, del gerente y empleados cumpla con sus funciones;

- Verificar el movimiento de las cuentas de los socios y estados financieros de la cooperativa;
- Sugerir a la Asamblea General el retiro definitivo del Gerente y demás empleados;
- Sugerir la destitución de un miembro del Consejo de Administración, con justificaciones establecidas ante la Asamblea General;
- Conocer sobre los reclamos establecidos asía la cooperativa o consejo administrativo por parte de los socios;

2.1.8.4. El Gerente

El Gerente será nombrado por el Consejo de Administración, persona encargada de la administración de la cooperativa y encargada de cumplir con las siguientes funciones y atribuciones:

- Verificar y hacer cumplir con los estatutos, reglamentos de acuerdo a la ley;
- Poner en función todos los acuerdos tomados en la Asamblea General y el Consejo de Administración de acuerdo a la ley;
- Sera el representante legal de la cooperativa en cualquier trámite legal;
- Firmar la documentación pertinente junto al presidente de Administración siempre y cuando esté de acuerdo a la ley;
- Entregar la información necesaria que fuera pedida por el Consejo de Administración, Vigilancia, Créditos o socios de la cooperativa;
- Verificar que cada uno de los libros de contabilidad sea correctamente manipulado y esté toda la documentación al día;
- Realizar los depósitos del dinero que fue receiptado en el día por la cooperativa en el banco el cual fue autorizado la apertura de la cuenta a nombre de la cooperativa;

- Organizar y control la administración de la cooperativa;

2.1.8.5. Contabilidad

El contador deberá cumplir con cada una de las siguientes funciones;

- Instalar un programa contable eficiente para la cooperativa;
- Mantener el sistema y plan de cuentas actualizados;
- Realizar los planes de cuentas de la cooperativa y entregar al gerente;
- Realizar la actualización del plan de cuentas;
- Verificar que los ingresos y egresos estén correctamente;
- Ejecutar las respectivas declaraciones en el SRI;
- Realizar el aqueo de caja a diario;
- Desarrollar la conciliación bancaria;
- Actualizar la base de datos de los socios permanentemente;

2.1.8.6. Cajas

Esta encargada de las siguientes funciones;

- Recolectar depósitos, pagos de créditos, retiros entre otros servicios;
- Realizar las retenciones y comprobantes de egresos e ingresos;
- Realizar el cierre de la caja a diario;
- Constatar si el dinero en efectivo está correcto;
- Clasificar los comprobantes de depósitos, retiro y pagos de créditos;
- No divulgar los balances financieros de la institución fuera de la cooperativa;

- Mantenerse siempre en su lugar de trabajo caso fuerza mayor dejar en remplazo a su jefe inmediato;

2.1.8.7. Créditos

Mencionamos a continuación sus funciones:

- Brindar un servicio de calidad;
- Entregar información al cliente con amabilidad y respeto;
- Dar a conocer de la morosidad asía gerencia;
- Salir a notificar a los socios morosos;
- Mantener al día la cartera de morosidad;
- Otorgar créditos a personas responsables

2.1.9. Descripción de los Servicios

Durante el transcurso del tiempo la cooperativa pone a consideración de la colectividad los siguientes servicios que a continuación las mencionamos:

2.1.9.1. Ahorro

Ahorro a la Vista.- Cuenta destinada al depósito del ahorro del cuenta ahorrista con fines característicos comerciales de ofrecer una eficiente tasa del mercados financiero, seguridad, disponibilidad del dinero las 24 horas y el respaldo al ahorro productivo de cada uno de los socios por parte de la cooperativa, con una tasa de interés y el aseguramiento de obtener un mejor dinero en el futuro.

Ahorro Encaje.- Depósito del dinero en efectivo al momento de la apertura de la cuenta misma que permanece congelada hasta el cierre de la misma.

Certificados a Plazo Fijo.- Son depósitos a plazos no menores a 6 meses, con una tasa de interés fija de acuerdo a los distintos montos a invertir en la póliza de inversión de la cooperativa.

2.1.9.2. Créditos

Créditos Agropecuarios.- créditos destinados a los sectores productivos del sector agropecuario, con las cuales ellos podrán adquirir su materia prima o comprar maquinarias para con ello logren incrementar su producción, mismas que son ofrecidas a tasa fijas y variables de acuerdo a las necesidades de los clientes solicitantes.

Créditos a Microempresas (PYMES).- Son créditos otorgados a los pequeños y medianas empresa y comerciantes del sector a una tasa de interés fija y variable de acuerdo a la capacidad de negociación o pago de los clientes solicitantes y quienes están dentro de este portafolio crediticio, destinados a la ampliación o construcción de locales de la mismas y la compra de los insumos necesarios.

Crédito de Consumo.- Crédito destinado al pago de deudas, compra de bienes o servicios, viajes, salud, compra de automóvil, reconstrucción de la casa, pago de los servicios básico entre otros, establecidas a una tasa de interés accesible y moderado de acuerdo a las mensualidades o sueldos de los clientes solicitantes.

TABLA 1
PORTAFOLIO DE SERVICIOS

AHORROS	SERVICIOS		TASA DE INTERÉS MENSUAL	
Ahorro a la Vista	Retiros y Depósitos Acreditación interés mensual		2%	
Ahorro Encaje	Dinero depositado el cual queda congelado durante un tiempo en la cuenta.		2%	
Certificados a Plazo Fijo	Pólizas de inversión pagadas a una tasa de interés al finalizar el periodo de la póliza.		30 a 90 días 7% 91 a 180 días 8% 181 a 360 días 10% 361 días a más 12%	
CRÉDITOS	MONTO	PLAZO MESES	ENCAJE	GARANTÍA
Créditos de Consumo	600 - 1000	12 MESES	10x1	Prendario
Créditos Agropecuarios	1001-3000	24 meses	10x1	Prendario
Microempresas	3001- en adelante	36 mese en adelante	10x1	Prendario
Emergente	100 -600	4 a 8 meses	10x1	Prendario

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

2.1.10. Cobertura dentro del mercado

Cada uno de los servicios que ofrece la COAC. Santa Barbara Ltda., está destinada a los clientes agropecuarios (hortalizas, granos, semillas, ovino, porcino, bovino, caprino entre otros), comerciantes (legumbres, artesanales, comidas, ropa, zapatos, bisuterías entre otros), pequeñas y medianas empresas del Cantón Pujilí y el Cantón La Mana mediante créditos e inversiones.

2.1.11. Portafolio de Clientes

El portafolio de clientes con el que cuenta en la actualidad la COAC: Santa Barbara Ltda. En la matriz y en la agencia a continuación se las menciona:

2.1.11.1. Clientes Internos de la COAC. Santa Barbara Ltda.

Los clientes internos son todos aquellos socios fundadores y empleados de la cooperativa que a continuación se las detalla:

CUADRO N° 1
CLIENTES INTERNOS

CLIENTES	TOTAL
Socios Fundadores	50
Empleados	6
TOTAL	56

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

2.1.11.2. Clientes Externos de la COAC. Santa Barbara Ltda.

CUADRO N° 2
CLIENTES EXTERNOS

Clientes	N° Personas	Porcentaje
Matriz Pujilí	750	72%
Agencia La Mana	295	28%
Total	1045	100%

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.

Elaborado por: Los Autores

2.1.12. Proveedores

Como toda Institución Financiera la COAC. Santa Barbara Ltda., tiene sus proveedores de servicios mismos que a continuación las detallamos:

CUADRO N° 3
PROVEEDORES

Proveedor	Producto	Ubicación
Administración de la Cooperativa Sr. Gonzalo Chasipanta	Sistema JAMS, Software Hardware.	Quito
Radio Color Estéreo	Publicidad	Latacunga
AJ Computación Compu Center	Equipos de Computación	Latacunga
Publi Visión Ing. Roberto Salazar	Calendarios, papeletas de retiro, depósito, formulario de crédito, libretas.	Pujilí
Comercial Don Gato	Suministros de oficina y	Pujilí

	útiles de aseo personal.	
Comercial Anderson	Muebles y enseres	Pujilí- Latacunga

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.

Elaborado por: Los Autores

2.1.13. Infraestructura

La COAC. Santa Barbara Ltda., no cuenta con una infraestructura propia y por ende es arrendada para el funcionamiento de sus actividades mismas que consta con los siguientes materiales:

**CUADRO N° 4
INFRAESTRUCTURA**

ÁREAS	MATERIALES/ EQUIPOS
GERENCIA	Computadora Impresora Perforadora Sillas Escritorio Teléfono Caja Fuerte Anaqueles Grapadora

	<p>Calculadora</p> <p>Cama de Seguridad</p>
CAJA	<p>Computadora</p> <p>Impresora</p> <p>Papeletas de depósito</p> <p>Papeletas de retiro</p> <p>Silla</p> <p>Calculadora</p> <p>Perforadora</p> <p>Grapadora</p> <p>Sello</p> <p>Hojas de cobro de crédito</p> <p>Esferos, lápices, borrador.</p>
CRÉDITOS	<p>Computadora</p> <p>Calculadora</p> <p>Impresora</p> <p>Solicitudes de crédito</p> <p>Carpetas</p> <p>Anaqueles</p> <p>Moto</p>

	<p>Casco</p> <p>Maletín</p> <p>Escritorio</p> <p>Grapadora</p> <p>Perforadora</p>
ATENCIÓN AL CLIENTE	<p>Computadora</p> <p>Impresora</p> <p>Hojas volantes</p> <p>Hojas de cartera de servicios</p> <p>Calculadora</p> <p>Perforadora</p> <p>Grapadora</p> <p>Escritorio</p> <p>Silla</p> <p>Teléfono</p> <p>Solicitud de crédito</p>

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.

Elaborado por: Los Autores

2.1.14. Competidores Principales

Dentro del mercado financiero de la COAC. Santa Barbara Ltda., encontramos a los siguientes:

**CUADRO N° 5
COMPETIDORES**

EMPRESA	UBICACIÓN
Cooperativa Ambato	Olmedo y Valencia
Banco del Pichincha	Calle Sucre y Rafael Morales
Cooperativa Sierra Centro	Velasco Ibarra y 10 de Agosto
Cooperativa CACPECO	Abdón Calderón y Pichincha

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.

Elaborado por: Los Autores

2.2. Análisis de la Situacional Actual de la COAC. Santa Barbara Ltda.

2.2.1. Análisis Interno

Dentro del análisis interno de la cooperativa encontramos las fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la institución financiera, de tal modo que mediante ello podremos determinar la capacidad con la cual cuenta la entidad para alcanzar cada uno de los objetivos establecidos dentro de la cooperativa, con un mejor uso de cada uno de los recursos ya sean financieros, humanos y tecnológicos de la institución.

Fortaleza.- Son aspectos positivos con el cual cuenta la institución que permiten dar el cumplimiento de los objetivos y una constante mejora continua de los factores e aprovecharlo en el momento adecuado.

Debilidad.- Aspectos negativos que dificultan el buen funcionamiento de las empresas en el alcance de las metas y de los objetivos que fueron establecidos por las instituciones.

**CUADRO N° 6
NOMENCLATURA**

NOMENCLATURA	
CG	Capacidad Gerencial
TH	Capacidad del Talento Humano
CS	Calidad de Servicios
DC	Desarrollo y Crecimiento

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

**CUADRO N° 7
CATEGORIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO**

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

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

2.2.1.1. Capacidad Gerencial

Es el desenvolvimiento administrativo interpersonal del administrador con los empleados dentro de los procesos administrativos e liderazgo intelectual, de acuerdo a cada uno de los niveles jerárquicos establecido a cada subordinado e funciones que fueron encomendadas y por ende al cumplimiento de las normas establecidas dentro y fuera de la empresa.

CUADRO N° 8
CAPACIDAD GERENCIAL (CG)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
CG1	Planificación	Deficiente planificación de actividades.	Incumplimiento de los Objetivos				GD
CG2	Organización	Ineficiente organización departamental	Desorganización de las actividades			D	
CG3	Dirección	Aceptable administración	Orientan a cumplir los objetivos planteados.		F		
CG4	Control	Insuficiente control en las actividades	Ejecutan actividades impropias				GD
CG5		Falta de	Demora en la toma de			D	

	Evaluación	evaluación	decisiones prioritarias				
CG6	Toma de Decisión	Inadecuada toma de decisión	Demora y retraso en las funciones			D	
CG7	Comunicación	Mala comunicación con el personal	Empleados y jefe comunicación inestable			D	
CG8	Liderazgo	Líder eficiente	Alcanza los objetivos propuestos		F		

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.

Elaborado por: Los Autores

2.2.1.2. Talento Humano

El Talento Humano dentro de las empresas es de vital importancia para el desarrollo eficiente de cada uno de los departamentos y por ende de la institución, tomando como uno de los ejes principales en la calidad del servicio prestado por la empresa.

CUADRO N° 9
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO (CTH)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
CTH1	Reclutamiento	Esporádica oferta de vacantes	Esporádica concurrencia de interesados				GD
CTH2	Contratación y Selección	No hay competencia Laboral	Personal Deficiente				GD
CTH3	Capacitación	Regular Capacitación Laboral	Falta de capacitaciones en conocimientos permanentes de los empleados			D	
CTH4	Estabilidad Laboral	Firmeza Laboral	Satisfacción del cliente interno		F		
CTH5	Ambiente Laboral	Buen Ambiente Laboral	Correcto desempeño Laboral	GF			
CTH6	Incentivos al Personal	Existencia de Incentivos	Competencia entre empleados.		F		
CTH7	Experiencia	Falta de	Personal sin			D	

	Laboral	Experiencia	experiencia laboral				
CTH8	Seguridad e Higiene Laboral	Buena seguridad e Higiene	Seguridad adecuada ante el riesgo del trabajo	GF			

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

2.2.1.3. Calidad del Servicio

Es referente a la calidad de servicio que presta la cooperativa como, atención al cliente, trato personal así a los socios, agilidad en la entrega de los créditos, el ambiente en la cooperativa y por ende los valores inculcados en cada uno del personal al momento de su labor en cualquier instancia.

CUADRO N° 10
CALIDAD DEL SERVICIO (CS)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
CS1	Entradas y Salida de Dinero	Buen manejo del dinero	Servicio Eficiente		F		
CS2	Atención al Cliente	Mala Atención	Insatisfacción en el cliente				GD
CS3	Calidad del Servicio	Buena Servicio	Entrega rápida de los créditos		F		
CS4	Observación o	Regular Control o	Actividades desordenadas y			D	

	Control	Observación	retrasadas				
CS5	Innovación de los servicios	Regular innovación de servicios	Necesidades poco satisfechas			D	
CS6	Información de servicio	Limitada información	Desconocimiento de los beneficios del servicio			D	
CS7	Marketing y Publicidad	Esporádica publicidad	Falta de conocimiento de la empresa			D	

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.

Elaborado por: Los Autores

2.2.1.4. Desarrollo y Crecimiento

Dentro del mundo actual encontramos un mercado financiero en constante aceleración monetaria, por ello la necesidad del estudio de cada uno de los clientes potenciales para mejorar los servicios que presta la cooperativa y así satisfacer cada una de las necesidades de los clientes, esto se lograra con una planificación eficiente de acuerdo a cada uno de los factores cambiantes existentes en la actualidad y cuando lo sea necesaria.

CUADRO N° 11
DESARROLLO Y CRECIMIENTO (DC)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
DC1	Falta de Estudio de Mercado	Estudio de mercado Inexistente	Desconocimiento de los nichos de mercados y la demanda insatisfecha las que ofrece las otras empresas			D	
DC2	Ineficiente proceso administrativo	Falta de un proceso Administrativo	Falta de planificación adecuada en las actividades				GD
DC3	Infraestructura Física	Carece de Infraestructura propia	Falta de una infraestructura propia para la cooperativa			D	
DC4	Software Contable	Eficiente Sistema Contable	Sistema contable segura		F		
DC5	Mantenimiento del Software	Permanente Mantenimiento del Software	Sistema en perfecto funcionamiento		F		
DC6	Ubicación	Lugar estratégico con gran	Clientes potenciales		F		

	Estratégica	afluencia de gente	frecuentes				
--	-------------	--------------------	------------	--	--	--	--

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

2.2.1.5. Capacidad Financiera

Se constituye de acuerdo a la capacidad de pago y la solvencia con la que cuenta la institución para dar cumplimiento a cada una de sus obligaciones en un corto plazo del mismo modo los recursos con los que cuentan para hacer frente a tales obligaciones.

CUADRO N° 12
CAPACIDAD FINANCIERA (CF)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
CF1	Capital Social	Incremento del capital anualmente	Aportaciones por parte de los accionistas	GF			
CF2	Inversión	Mala inversión Financiera	Falta de ideas de inversión			D	
CF3	Rentabilidad	Moderada rentabilidad	Equilibrio de la empresa		F		
CF4	Capacidad de Endeudamiento	Capacidad de endeudamiento Estable	Cumplimiento con los proveedores y otros gastos.		F		
CF5	Rotación de	Retrasada rotación de	Cuentas			D	

	inventarios	cuentas	desactualizadas				
CF6	Cumplimiento del presupuesto	Mal manejo del presupuesto	Presupuesto no aprovechado			D	

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.

Elaborado por: Los Autores

2.2.1.6. Matriz Estratégica del Perfil Interno

En esta matriz plasmaremos cada uno de los factores positivos y negativos con los cuales cuenta la cooperativa, misma que nos va a permitir desarrollar mejoras dentro del ambiente interno de la misma, al mismo tiempo se conocerá la capacidad de limitaciones con la cual cuenta la institución dentro del mercado financiero.

CUADRO N° 13

MATRIZ DEL PERFIL INTERNO DE LA COAC. SANTA BARBARA

CÓD.	FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		Gran Fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran Debilidad	Total
CG1	Deficiente Planificación					
CG2	Mala Organización					
CG3	Buena Dirección					
CG4	Deficiente Control					
CG5	Falta de Evaluaciones					
CG6	Inadecuada toma de decisiones					
CG7	Mala Comunicación personal					
CG8	Líder Eficiente					
CTH1	Esporádica oferta de vacantes					
CTH2	Falta de competencia laboral					
CTH3	Regular capacitación laboral					
CTH4	Estabilidad Laboral					
CTH5	Buen Ambiente laboral					
CTH6	Existencia de incentivos					
CTH7	Falta de Experiencia					

CTH8	Buena Seguridad e Higiene	●					
CS1	Buen manejo del dinero		●				
CS2	Mala atención al cliente					●	
CS3	Buen servicio		●				
CS4	Regular control y observación					●	
CS5	Regular innovación de servicios					●	
CS6	Limitada información del servicio					●	
CS7	Esporádica Publicidad					●	
DC1	Estudio de mercado inexistente					●	
DC2	Ineficiente proceso administrativo						●
DC3	Carece de infraestructura propia						●
DC4	Sistema contable eficiente					●	
DC5	Mantenimiento continuo software					●	
DC6	Lugar estratégico					●	
CF1	Incremento del capital	●					
CF2	Mala inversión financiera						●
CF3	Moderada Rentabilidad					●	
CF4	Capacidad endeudamiento estable					●	
CF5	Retraso en la rotación de cuentas						●

CF6	Mal manejo del presupuesto			•		
	TOTAL	3	11	15	6	35
	PORCENTAJES	8,57%	31,43%	42,86%	17,14%	100%

Fuente: Matriz de Factores Perfil Interno

Elaborado por: Los Autores

2.2.1.7. Análisis de la Matriz de Perfil Interno

En la matriz estratégica del perfil interno podemos observar que la COAC. Santa Barbara Ltda., dentro de su gran fortaleza cuenta con un 8,57%, misma que establece por su buen ambiente laboral y la seguridad e higiene en el trabajo, por ende también con sus fortalezas de 31,43% por una buena dirección, estabilidad laboral, buen manejo del dinero, existencia de incentivos y un buen servicio de la cooperativa así sus clientes.

Del mismo modo nos encontramos con las debilidades de la cooperativa que está determinada por un 42,86%, por una mala organización, evaluaciones irregulares, falta de capacitación laboral, falta de experiencia laboral, falta de control e observación y un estudio de mercado inexistente. Por último se establece la gran debilidad de la cooperativa del 17,14% en un mismo rango similar al de las debilidades debido a que la cooperativa cuenta con una deficiente planificación, mal control, esporádica plaza de vacantes, falta de competencia laboral, deficiente atención al cliente y una administración ineficiente.

2.3. Análisis Situacional Externo

Al realizar el análisis del macro ambiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Barbara Ltda., podemos determinar que se ve afectada por la actual situación económica que presenta el país dentro del ambiente y la población, factores de vital

importancia para el desarrollo de la cooperativa en cada una de sus actividades financieras.

Hoy en día el sector financiero se ve envuelto en un campo volátil a nivel regional, nacional y mundial en relación al entorno político legal y regulatorio que está en constante cambio, mismo que permite a la cooperativa mantenerse en alerta y poder tomar decisiones importantes para su subsistencia en un mundo muy cambiante en cuanto a cada uno de sus factores externos en las cuales están inmersas el sector cooperativista.

Amenazas.- Resultado negativo, dentro del factor externo para la cooperativa que invalida el cumplimiento de los objetivos planteados, pero si es detentada a tiempo se genera como una oportunidad a ser aprovechada.

Oportunidades.- Nuevas formas de desarrollo de mercado, a ser aprovechadas correctamente y ser implantadas a tiempo para alcanzar los objetivos planteados.

CUADRO N° 14
CATEGORIZACIÓN DE FACTOR EXTERNO

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

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 15
NOMENCLATURA

NOMENCLATURA	
Macro-ambiente	
AE	Área Económico
APL	Área Político-Legal
AD	Área Demográfico
AS	Área Sociocultural
AT	Área Tecnológico
Microambiente	
AC	Área de la Competencia
AP	Área de los Proveedores
ACL	Área de los Clientes

Fuente: COAC. Santa Barbara Ltda.

Elaborado por: Los Autores

2.3.1. Macro Ambiente

2.3.1.1. Área Económica

Es importante mencionar que dentro de este ámbito hallamos varios factores que afectan a las organizaciones del país y a continuación mencionaremos las más importantes:

2.3.1.1.1. Inflación

Es la elevación generalizada de los precios de bienes y servicios en un periodo temporal en el mercado a través del índice de precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU) a través de una encuesta realiza a hogares muestran que la canasta de bienes y servicios demandados son por consumidores de estratos medios y bajos.

TABLA 2
INFLACIÓN

FECHA	VALOR
Diciembre -31-2015	0.09%
Noviembre -30-2015	0.11%
Octubre -31-2015	-0.09%
Septiembre-30-2015	0.26%
Agosto-31-2015	-0.00%
Julio-31-2015	-0.08%
Junio-30-2015	0.41%
Mayo-31-2015	0.18%
Abril-30-2015	0.84%
Marzo-31-2015	0.41%
Febrero-28-2015	0.61%
Enero-31-2015	0.59%
Diciembre-31-2014	0.11%
Noviembre-30-2014	0.18%
Octubre-31-2014	0.20%
Septiembre-30-2014	0.61%
Agosto-31-2014	0.21%
Julio-31-2014	0.40%
Junio-30-2014	0.10%
Mayo-31-2014	-0.04%
Abril-30-2014	0.30%
Marzo-31-2014	0.70%
Febrero-28-2014	0.11%
Enero-31-2014	0.72%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Los Autores

Como podemos observar en la tabla refleja constantes variaciones lo cual a generado que los socios potenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Bárbara” Ltda., adquiriendo los servicios en menor volumen y por ende su valor monetario.

2.3.1.1.2. Tasa Activa

La tasa activa o de colocaciones son aquellas que se generan a través de préstamos otorgados por intermediarios financieros , por lo general esta es siempre mayor con relación a la tasa de captación puesto que a través de ella nos permite el financiamiento de los costos administrativos y a su vez sumar utilidad.

TABLA 3
TASA ACTIVA

FECHA	VALOR
Enero-31-2016	9.15%
Diciembre -31-2015	9.12%
Noviembre -30-2015	9.22%
Octubre -31-2015	9.11%
Septiembre-30-2015	8.06%
Agosto-31-2015	8.06%
Julio-31-2015	8.54%
Junio-30-2015	8.70%
Mayo-31-2015	8.45%
Abril-30-2015	8.09%
Marzo-31-2015	7.31%
Febrero-28-2015	7.41%
Enero-31-2015	7.84%
Diciembre-31-2014	8.19%
Noviembre-30-2014	8.13%
Octubre-31-2014	8.34%
Septiembre-30-2014	7.86%
Agosto-31-2014	8.16%
Julio-31-2014	8.21%
Junio-30-2014	8.19%

Mayo-31-2014	7.64%
Abril-30-2014	8.17%
Marzo-31-2014	8.17%
Febrero-28-2014	8.17%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Los Autores

Como se puede observar en la tasa activa con respecto al mes de febrero del 2014 se colocó un 8.17% mientras que para el mes de febrero 2015 se halló un 7.41% representando una oportunidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Bárbara” Ltda., ya que tendrían más ingresos de dinero debido a que muchas persona optarían por un préstamo.

2.3.1.1.3. Tasa Pasiva

La tasa pasiva o de captación se da a través de los intermediarios financieros los cuales por un monto de dinero y un tiempo pactado se ganara interés lo cual se lo realiza mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Bárbara” Ltda.

TABLA 4
TASA PASIVA

FECHA	VALOR
Enero-31-2016	5.62%
Diciembre -31-2015	5.14%
Noviembre -30-2015	5.11%
Octubre -31-2015	4.98%
Septiembre-30-2015	5.55%
Agosto-31-2015	5.55%
Julio-31-2015	5.54%
Junio-30-2015	5.48%
Mayo-31-2015	5.51%
Abril-30-2015	5.39%
Marzo-31-2015	5.31%

Febrero-28-2015	5.32%
Enero-31-2015	5.22%
Diciembre-31-2014	5.18%
Noviembre-30-2014	5.07%
Octubre-31-2014	5.08%
Septiembre-30-2014	4.98%
Agosto-31-2014	5.14%
Julio-31-2014	4.98%
Junio-30-2014	5.19%
Mayo-31-2014	5.11%
Abril-30-2014	4.53%
Marzo-31-2014	4.53%
Febrero-28-2014	4.53%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los Autores

Se puede observar claramente la permanente variación en los últimos años, es así que para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Barbara” Ltda., representa una amenaza debido a que en los últimos meses su porcentaje ha variado constantemente.

2.3.1.1.4. Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto es el valor de los bienes y servicios producidos en un periodo determinado, es un indicador representativo el cual nos permite a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de nuestro país.

TABLA 5**PIB**

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	17.40%
Noviembre-30-2014	16.70%
Octubre-31-2014	16.60%
Septiembre-30-2014	16.50%
Agosto-31-2014	15.20%
Julio-31-2014	15.10%
Junio-30-2014	15.00%
Mayo-31-2014	13.20%
Abril-30-2014	12.80%
Marzo-31-2014	12.80%
Febrero-28-2014	12.90%
Enero-31-2014	12.80%
Diciembre-31-2013	13.70%
Noviembre-30-2013	13.60%
Octubre-31-2013	13.30%
Septiembre-30-2013	13.30%
Agosto-31-2013	13.90%
Julio-31-2013	13.90%
Junio-30-2013	13.90%
Mayo-31-2013	13.70%
Abril-30-2013	13.60%
Marzo-31-2013	13.70%
Febrero-28-2013	13.60%
Enero-28-2013	12.10%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los Autores

Como se puede observar en los últimos años el PIB ha crecido considerablemente lo que claramente refleja una oportunidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Bárbara” Ltda., debido a que todo lo que se produce en el país se consume dentro de este sector, generaran vías de desarrollo para el Ecuador.

2.3.1.1.5. Canasta Básica Vital

La Canasta Básica Vital (CBV) nos indica el límite de supervivencia en un hogar se incluye el mínimo alimentario, servicios básicos, tales como son el agua, luz, teléfono, vestuario, vivienda, salud, transporte, recreación, educación, etc.

TABLA 6

CBV

La Canasta Básica Vital	
La Canasta Básica Vital Familiar (Enero 2016)	\$367.07

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los Autores

En los últimos, meses la Canasta Básicas Vital ha crecido notablemente lo cual es un factor muy caótico obligando a las personas a abstenerse a la compra.

Debido a su importancia e impacto analizamos los siguientes elementos.

CUADRO N° 16

ÁREA ECONÓMICA (AE)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AE1	Inflación	Inestable Inflación	Desequilibrio en el precio de los insumos y materiales				GA
AE2	Tasa Activa	Admisible Tasa Activa	Forja inversión		O		

AE3	Tasa Pasiva	Normal Tasa Pasiva	No impulsa al ahorro			A	
AE4	PIB	Incremento del PIB	Estimula a la producción de productos y bienes		O		
AE5	PEA	Buena población económicamente activa	Nuevos clientes objetivos		O		
AE6	Canasta Básica Vital	Aumento de la canasta básica	Reducción en las compras			A	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los Autores

2.3.1.2. Área Político- Legal

La ley de cooperativas es un reglamento el cual regula a todas las entidades financieras el cual se encarga de hacer cumplir con los estamentos estipulados por la ley, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Bárbara” Ltda. se encuentra regularizada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y se reporta a la misma SEPS aquí se encuentran registradas todas aquellas cooperativas, debido a que no cuentan con capital establecido para que puedan ser controladas por la Superintendencia de Bancos puesto que no superan los 10 millones de dólares.

CUADRO N° 17
ÁREA POLÍTICO LEGAL (APL)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
APL1	Constitución política	Desequilibrio político	Duda para realizar inversiones en el país				GA
APL2	Ley Laboral	Buena ley laboral	Demandas y sanciones a la empresa		O		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Los Autores

2.3.1.3. Área Demográfica

La población en el Ecuador en el 2015 cierra con un 3.38% de inflación, el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) revelo que el país tiene 14'599.055 habitantes, son los datos obtenidos que arrojan el último censo del 2010.

En el cantón Pujilí la población total es de 69.055 habitantes según el último censo de población y vivienda en la cual se distribuye en 36.319 mujeres y 32.736 hombres.

CUADRO N° 18
ÁREA DEMOGRÁFICO (AD)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AD1	Población	Aumento de la demanda	Incremento en el requerimiento del servicio	GO			

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los Autores

2.3.1.4. Área Sociocultural

El factor sociocultural está enfocando en analizar las tradiciones, creencias, percepciones, y estilos de vida los cuales determinan el comportamiento de los consumidores al momento de adquirir un determinado bien o servicio.

CUADRO N° 19
ÁREA SOCIOCULTURAL (AS)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AS1	Estilo de Vida	Formas de vida conservadores	Superávit en el requerimiento del servicio	GO			
AS2	Costumbres	Buenas costumbres	Ahorro constante	GO			

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los Autores

2.3.1.5. Área Natural

Los factores naturales son los que engloban con posibles desastres naturales o problemas climatológicos a las empresas los mismos que de una manera directa afectan las actividades diarias de las organizaciones, es por ello que se debe estar preparado para cualquier tipo de catástrofe natural, puesto que afecta a todos los países de una forma u otra.

CUADRO N° 20

ÁREA ENTORNO NATURAL (AN)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AN1	Volcán	Aumento de actividad volcánica	Pérdida parcial o total de la infraestructura				GA
AN2	Derrumbe	Impedimento de vías	Retraso en las inspecciones de los créditos			A	
AN3	Terremoto	Posible terremoto	Deterioros en las instalaciones			A	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los Autores

2.3.1.6. Área Tecnológica

El Ecuador en los últimos años ha logrado un importante avance y desarrollo financiero debido a los grandes avances tecnológicos los cuales han ayudado enormemente a las entidades financieras ya que mediante ellas les permite realizar

transacciones en línea, a nivel nacional e internacional en pocos segundos lo cual ha permitido mejorar el servicio.

Los adelantos tecnológicos son muy importantes puesto que nos han permitido optimizar tiempo y magnificar procesos, es un claro ejemplo a nivel de hardware, las computadoras inalámbricas nos han permitido realizar trabajos en cualquier lugar.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Bárbara” Ltda. Cuenta con el sistema JAMS de Administración de cooperativas proporcionado por el Sr. Gonzalo Chasipanta este sistema ha sido de mucha ayuda puesto que nos ha permitido realizar nuestras actividades de una mejor manera y de una manera eficaz ya que es un sistema de fácil manejo para quienes los utilicen.

CUADRO N° 21
ÁREA TECNOLÓGICA (AT)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AT1	Equipos Sistemas Y Programas En Utilización	Sistema JAMS disponible, Software, Hardware.	Aumentar capacidad de servicios	GO			
AT2	Tecnologías nuevas	Incrementa la calidad	Mayor rentabilidad con servicios confiables		O		
AT3	Precio Tecnológicos	Elevado costo tecnológico	Problema en mejorar el servicio			A	
AT4	Tecnologías disponible en el mercado	Amplia gama tecnológica	Mejora en los servicios		O		

AT5	Seguridad Tecnológica	Buena seguridad tecnológica	Confianza en el servicio		O		
-----	-----------------------	-----------------------------	--------------------------	--	---	--	--

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los Autores

2.3.2. Microambiente

2.3.2.1. Área de Competencia

En el mercado financiero del Cantón Pujilí, se ha palpado en la actualidad una gran aparición de cooperativas de Ahorro y Crédito, mismas que han reducido de vital importancia la cartera de clientes en el sector y los nichos de mercados cada vez, son más competitivos al momento de ofertar un servicio financiero, con mejores ofertas, publicidades televisivas y premios adicionales.

CUADRO N° 22
ÁREA DE COMPETENCIA (AC)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AC1	Competidores	Amplia cobertura del mercado	Minimiza la aceptación de la cooperativa			A	
AC2	Área de Mercados financieros	Lugares estratégicos de la competencia	Desconocimiento de la cooperativa en las demás parroquias del Cantón				GA

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los Autores

2.3.2.2. Área de Proveedores

Los actuales proveedores de la COAC. Santa Barbara Ltda., contribuyen a un buen funcionamiento de la cooperativa mismas que están generando todos los implementos necesarios para el desarrollo eficiente dentro de cada uno de nuestros servicios financieros que hoy en día presta la cooperativa.

**CUADRO N° 23
PROVEEDORES (AP)**

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
AP1	Responsabilidad en los proveedores	Entregas a tiempo	Abastecimiento de materiales eficiente	GO			
AP2	Diversidad de proveedores	Variedad a elegir	Disponibilidad de productos de calidad		O		
AP3	Convenios Estratégicos	Alianza con ONG's	Admite asesoría técnica y financiera				GA

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Los Autores

2.3.2.3. Área de Clientes

Para la COAC. Santa Barbara Ltda., cada uno de sus clientes son de vital importancia para su crecimiento, ya sean estos internos y externos, clientes que en la actualidad en su mayoría han contribuido a su desarrollo institucional, los clientes internos son un ente eficiente debido a la constante aportación económico, para que la cooperativa puede contar con un capital necesario para dar atención a sus socios.

CUADRO N° 24
CLIENTES (ACL)

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
ACL1	Asociados	Aportación económica mensual	Incrementa el capital social	GO			
ACL2	Socios Frecuentes	Conserva las cuentas de plazo fijo y ahorro	Clientes fieles a la cooperativa		O		
ACL3	Socios Satisfechos	Retribuyen al servicio obtenido	Difusión gratuita		O		
ACL4	Incremento de la cartera	Moderado incremento de clientes	Cartera con poco desarrollo del servicio			A	
ACL5	Decrecimiento en la cartera de	Bajo nivel de pérdida de	Reestructurar la calidad del			A	

	clientes	clientes	servicio				
ACL6	Aspiraciones y Necesidades	Limitadas aspiraciones	Satisfacer lo necesario			A	
ACL7	Preferencia y Gustos	Variedad de preferencias	Desarrollar estudio de mercado		O		

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los Autores

2.3.3. Perfil Estratégico Externo

CUADRO N° 25

MATRIZ DEL PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

CÓD.	FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		Gran Oportunidad	Oportunidad	Amenaza	Gran Amenaza	Total
AE1	Inflación Inestable					
AE2	Admisible tasa activa					
AE3	Normal tasa pasiva					
AE4	Incremento del PIB					
AE5	Buen PEA					
AE6	Aumento de la Canasta Básica					
APL1	Desequilibrio Político					
APL2	Buena Ley Laboral					
AD1	Aumento de la Demanda					
AS1	Tradicional formas de vida					
AS2	Buenas Costumbres					
AN1	Aumento de actividad volcánica					
AN2	Impedimento de vías					
AN3	Posibilidad de terremoto					
AT1	Disponibilidad Tecnológica					

AT2	Incrementa la calidad					
AT3	Elevado costo tecnológico					
AT4	Amplia gama tecnológica					
AT5	Buena seguridad tecnológica					
AC1	Buen Posicionamiento mercado					
AC2	Eficiente posicionamiento de la competencia					
AP1	Entrega Eficiente					
AP2	Diversidad de proveedores					
AP3	Convenios Estratégicos					
ACL1	Asociados Eficientes					
ACL2	Fidelidad de los socios					
ACL3	Socios Satisfechos					
ACL4	Moderado incremento clientes					
ACL5	Bajo nivel de perdida clientes					
ACL6	Limitadas aspiraciones					
ACL7	Variedad de preferencias					
	TOTAL	6	11	9	5	31
	PORCENTAJES	19,35%	35,48%	29,03%	16,13%	100%

Fuente: Matriz de evaluación factores externo
 Elaborado por: Los Autores

2.3.3.1. Análisis de la Matriz Estratégica Externa

Al efectuar el análisis de la Matriz del Perfil Estratégico Externo podemos establecer que el 19,35 % de la Gran Oportunidad, representa para la COAC. Santa Barbara Ltda., aspectos positivos eficientes en su desarrollo, del mismo modo nos encontramos con un 35,48% de oportunidades tales como una admisible tasa activa, incremento del PIB y el PEA, eficiente ley laboral, variedad de proveedores, clientes fieles y socios satisfechos.

Del tal modo, la matriz nos genera aspectos negativos, mismo que debemos ponerles énfasis en darles soluciones lo más pronto posibles, como podemos observar se establece un 29,03% de amenazas existentes, dentro de una tasa activa normal, aumento en la canasta básica, retraso por la interrupción de las vías, posibles terremotos y un buen posicionamiento de la competencia en el mercado, por ultimo establecemos las gran amenazas que es del 16,13% con la que cuenta actualmente la cooperativa y esto se da por una inflación inestable, desequilibrio político, alerta volcánica, posicionamiento eficiente de la competencia y convenios estratégicos de los proveedores.

2.3.4. Matriz Foda

La matriz foda es una más de las herramientas estratégicas, la cual nos sirve para ser más competitivos en el mercado, al establecer un análisis detallado de cada uno de los factores internos y externos de la cooperativa, mismo que nos van a permitir realizar estrategias competitivas asía el futuro deseado por la institución. Dentro del análisis interno y externo también encontramos los aspectos positivos y negativos que esto en la actualidad las conocemos como las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades con las cuales cuenta la cooperativa para poder seguir subsistiendo en el mercado.

CUADRO N° 26

MATRIZ FODA

Análisis Situacional Interno	
Fortalezas	Debilidades
F1. Buena Dirección	D1. Deficiente Planificación
F2. Líder Eficiente	D2. Mala Organización institucional
F3. Estabilidad Laboral	D3. Deficiente Control de las actividades
F4. Buen Ambiente laboral	D4. Evaluaciones defectuosas
F5. Existencia de incentivos a empleados	D5. Toma de decisiones inadecuadas
F6. Buena Seguridad e Higiene laboral	D6. Mala comunicación con el personal
F7. Eficiente manejo del dinero	D7. Esporádica oferta de vacantes
F8. Calidad del servicio	D8. Falta de competencia laboral
F9. Sistema contable eficiente	D9. Regular capacitación laboral
F10. Continuo mantenimiento del software	D10. Falta de Experiencia
F11. Incremento del capital	D11. Mala atención al cliente
F12. Lugar estratégico	D12. Regular control y observación
F13. Rentabilidad Moderada	D13. Irregular Innovación de servicios
F14. Estable capacidad de endeudamiento	D14. Limitada información del servicio
	D15. Publicidad esporádica
	D16. Estudio de mercado inexistente

	<p>D17. Ineficiente proceso administrativo</p> <p>D18. Carece de infraestructura propia</p> <p>D19. Mala inversión Financiera</p> <p>D20. Retraso en la rotación de cuentas</p> <p>D21. Mal manejo del presupuesto</p>
Análisis Situacional Externo	
Amenazas	Oportunidades
<p>A1. Inflación Inestable</p> <p>A2. Normal tasa pasiva</p> <p>A3. Aumento de la Canasta Básica</p> <p>A4. Desequilibrio Político</p> <p>A5. Aumento de actividad volcánica</p> <p>A6. Impedimento de vías</p> <p>A7. Posibilidad de terremoto</p> <p>A8. Elevado costo tecnológico</p> <p>A9. Buen Posicionamiento en el mercado</p> <p>A10. Eficiente posicionamiento de la competencia</p> <p>A11. Convenios Estratégicos</p> <p>A12. Moderado incremento de clientes</p>	<p>O1. Admisible tasa activa</p> <p>O2. Incremento del PIB</p> <p>O3. Aumento del PEA</p> <p>O4. Buena Ley Laboral</p> <p>O5. Aumento de la Demanda</p> <p>O6. Tradicionales formas de vida</p> <p>O7. Buenas Costumbres</p> <p>O8. Disponibilidad Tecnológica</p> <p>O9. Incrementa la calidad del servicio</p> <p>O10. Amplia gama tecnológica</p> <p>O11. Buena seguridad tecnológica</p> <p>O12. Entrega Eficiente</p> <p>O13. Diversidad de proveedores</p>

A13. Bajo nivel de pérdidas de clientes	O14. Asociados Eficientes
A14. Limitada aspiraciones	O15. Fidelidad de los socios
	O16. Socios Satisfechos
	O17 Variedad de preferencias del cliente

Fuente: Cuadros Anteriores

Elaborado por: Los Autores

2.4. Metodología de la investigación

2.4.1. Diseño Metodológico

2.4.1.1. Problema

En el Ecuador hoy en día existe alrededor de 945 cooperativas de ahorro y crédito de tal manera que cuentan con alrededor de 6.000 millones de dólares en activos, tanto del ahorro y crédito supervisados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y a través de la (Loeps). De misma manera es importante indicar, que el sector cooperativista hace mención a todas las cooperativas, sean estas de producción, agrícolas, servicios, ahorro y crédito y vivienda entre otros.

El nivel de factibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito en Cotopaxi es de mayor influencia, al tomar en cuenta que en la provincia existen actualmente 90 cooperativas, mismas que tiene un mejor nivel de preferencia de la sociedad por contribuir con distintas formas de mejora en el nivel económico del sector.

En el Cantón Pujilí las cooperativas de ahorro y crédito CACPECO, Ambato, Sierra Centro y Sumak Kawsay han implementado el plan estratégico, mismas que han demostrado generar un desarrollo eficiente en la actualidad y ganar la mayor cantidad de preferencia y mercado en el sector.

Por tal motivo, en la cooperativa de ahorro y crédito SANTA BARBARA, es de vital importancia contar con un Plan Estratégico que le permita orientar de mejor manera las decisiones que se toman en los distintos niveles de la organización. Por lo cual, todas las acciones del personal político o de carrera, se convierten en esfuerzos mutuos que constituyan un fin en sí mismos y un medio para alcanzar metas superiores.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito financiero se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

2.4.1.2. Solución

De acuerdo al análisis realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Barbara Ltda., nosotros los investigadores vemos la necesidad de diseñar un Plan Estratégico que le contribuirá de mejor manera a la cooperativa, la técnica será revisada e efectuada por los directivos de la institución, teniendo en cuenta que el plan estratégico les ayuda a establecer nuevas opciones de cambio dentro de la organización, así mismo a desarrollar una mejor planificación y a ejecutar una eficiente administración institucional.

2.4.2. Fuentes de Información

2.4.2.1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarios están mencionadas como una investigación de primera mano, esta se identifica por ser recopilada por el propio investigador. Esta información es adquirida directamente al estar en contacto con el objeto de estudio en esta ocasión la cooperativa Santa Barbara Ltda.

2.4.2.2. Fuentes Secundarias

Información adquirida de investigaciones anteriores realizadas por distintos autores, todo esto lo extraemos de revistas, libros, documentales, tesis, y archivos, aquí no es necesario tener contacto con el objeto de estudio, que se allá en la investigación.

2.4.3. Metodología de la Investigación

2.4.3.1. Tipos de Investigación

Para la ejecución del Plan Estratégico en la cooperativa Santa Barbara Ltda., utilizaremos los siguientes tipos de investigación.

2.4.3.1.1. Documental

La investigación de campo se basa en indagaciones sustentadas de revistas, libros, internet y datos históricos de entre otros permitiendo así generar una visión de cómo está la institución.

2.4.3.1.2. Campo

La investigación de campo es ejecutada mediante entrevistas, cuestionarios y test entre otros mismos que nos facilitaran la obtención de información relevante del objeto de estudio.

2.4.3.1.3. Descriptivo

La investigación descriptiva se basa en el análisis e interpretación de datos obtenidos, registro y descripción de la misma, enfocados a la realización de las conclusiones dominantes de las personas y grupos en su desempeño actual, mismos que generaran información de análisis de cada uno de los sucesos en la cooperativa.

2.4.4. Metodología

2.4.4.1. Diseño no Experimental

Esta metodología será utilizada debido a que no es recomendable manipular deliberadamente cada una de las variables independientes por que ya fueron realizados los hechos y no van a generar ningún cambio al momento de su observación, debido a todo esto será utilizado dentro de la investigación para su respectivo análisis e interpretación de los sucesos o hechos actuales.

2.4.5. Unidad de Estudio

2.4.5.1. Población o Universo

Para la presente investigación hemos visto conveniente tomar en cuenta la totalidad del número de habitantes de la Parroquia de Pujilí, Cantón Pujilí, al ser el eje principal en donde actualmente la Cooperativa presta sus servicios.

2.4.5.1.1. Cálculo de la Muestra para Clientes Potenciales

CUADRO N° 27
POBLACIÓN DEL CANTÓN PUJILÍ

HABITANTES	TOTAL	PORCENTAJE
Mujeres	36.339	52,59%
Hombre	32.736	47,41%
TOTAL	69.075	100%

Fuente: www.Inec
Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 28
POBLACIÓN DE LA PARROQUIA PUJILÍ

HABITANTES	TOTAL	PORCENTAJE
Mujeres	36.339	52,94%
Hombre	15.732	47,06%
TOTAL	33.430	100%

Fuente: www.Inec
Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 29
PEA DEL CANTÓN PUJILÍ

HABITANTES	TOTAL	PORCENTAJE
Mujeres	5.597	43,79%
Hombres	7.185	56,21%

TOTAL	12.782	100%
--------------	---------------	-------------

Fuente: www.Inec
 Elaborado por: Los Autores

2.4.5.2. Muestra

Constituye el número de sujetos que deben seleccionarse de una población o universo, este número se puede calcular por diferentes fórmulas:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda., posee sus mercados en: el Cantón Pujilí de la Provincia de Cotopaxi por lo cual se determina que el mercado potencial viene a ser el Cantón Pujilí ya que es aquí donde la institución ha tenido mejor aceptación y por ende viene a constituir un mercado potencial.

Para calcular la muestra aplicaremos la siguiente fórmula:

FORMULA:

n=tamaño de la muestra (?)

N= tamaño de la población (12.782)

E= error máximo al cuadrado (0,08)

$$N = \frac{N}{(E)^2(N-1)+1}$$

$$n = \frac{12782}{(0,08)^2(12782-1)+1}$$

$$n = \frac{12782}{82,7984} = 154 \text{ encuestas}$$

El error máximo admisible que se debe tomar en cuenta es del 10% o 0,10 para la evaluación del nivel de confianza y de error.

Para la realización de la investigación aplicaremos 154 encuestas a la población económicamente activa de la parroquia de Pujilí, esto nos va a permitir conocer las necesidades que están por satisfacer de cada uno de los clientes potenciales.

2.4.5.2.1. Cálculo de la Muestra a Clientes Reales

Para el cálculo de los clientes reales de la Cooperativa Santa Bárbara se tomara en cuenta a los empleados y los socios fundadores de la institución.

CUADRO N° 30
CLIENTES REALES

CLIENTES	NÚMERO	PORCENTAJE
Socios Fundadores	50	89,29%
Empleados	6	10,71%
TOTAL	56	100,00%

Fuente: COAC. Santa Bárbara Ltda.
Elaborado por: Los Autores

2.4.5.3. Plan Muestral

TABLA 7
PLAN MUESTRAL

BARRIOS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Centro de la Parroquia	84	56%
La Merced	18	10%
Isinche	20	14%
Alpamálag de Acurios	12	6%
Santa Rosa	20	14%
TOTAL	154	100%

Fuente: Los Tesistas

Elaborado por: Los Autores

2.4.6. Métodos de investigación

2.4.6.1. Método Descriptivo

La investigación será realizada mediante el método descriptivo, de esta manera podremos establecer de una manera más efectiva las necesidades y problemas con el cual cuenta la cooperativa y así de este modo poder establecer estrategias competitivas dentro del mercado.

El tipo de investigación a aplicarse en el estudio, es descriptiva, esto ayudará a determinar el cumplimiento de normas, leyes y reglamentos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda., mediante el análisis minucioso de aspectos positivos y negativos que cumple el personal en los diferentes departamentos, con el fin de determinar conclusiones y recomendaciones en la ejecución de sus actividades.

2.4.7. Métodos y Técnicas de Investigación

2.4.7.1. Método de Investigación

- **Método Científico.-** La investigación científica establece la búsqueda de conocimientos y soluciones de los problemas científicos generados. Esta investigación genera una información indiscutible y relevante para comprender, cotejar, corregir o usar el conocimiento.
- **Método Deductivo.-** Dentro de la ejecución del plan estratégico el método deductivo es ideal para su desarrollo debido a que establece de lo particular a lo general, este método permite el análisis del como esta en la actualidad la cooperativa, mismo que nos va a permitir generar mayor Competividad dentro del mercado.
- **Método Inductivo.-** Es la parte del estudio de los casos mediante cada uno de los procesos dentro del método inductivo ya sean estos fenómenos naturales, hechos que nos van a permitir el descubrimiento desde un principio y acorde a la ley general, esto podrá generar mejores resultados al establecer recomendaciones y conclusiones del estudio realizado.
- **Método Analítico.-** Es el método que nos va a permitir realizar un análisis de cada uno de los fenómenos y hechos generados dentro de la recopilación de información, separándola a cada una de las circunstancias encontradas y de acuerdo a su importancia, al mismo tiempo nos va a generar un análisis mucho más amplio dentro de la cooperativa y de sus factores externos.

2.4.7.2. Técnicas de Investigación

Dentro del estudio emplearemos las siguientes técnicas de investigación:

Encuesta.- Esta técnica nos va a permitir recopilar información de distintas personas e distintos criterios personales que nos servirá para el estudio, al mismo tiempo nos permite adquirir datos relevantes de los clientes externos e internos en relación a cada una de sus necesidades y así poder establecer mejores posibilidades de oferta en nuestros servicios.

Entrevista.- la entrevista se basa en la recopilación de la información de quien está a cargo de la institución, en este caso viene a ser el Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Barbara Ltda., información que nos servirá para conocer cada uno de los aspectos positivos y negativos de la institución.

2.4.7.3. Instrumentos Aplicados

En el estudio uno de los instrumentos aplicados para la recopilación de la información será el cuestionario.

Cuestionario.- Conjunto de preguntas realizadas de acuerdo a las necesidades observadas, que fueron preparadas minuciosamente para su respectiva contestación por cada una de las personas encuestadas.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. Formulación de la Misión

Somos una Institución que presta servicios financieros de calidad, sobre los principios del cooperativismo, para mejorar el nivel de vida de nuestros socios y clientes con transparencia y responsabilidad social.

3.2. Formulación de Visión

En el 2021, ser una Cooperativa líder en el mercado de la Provincia de Cotopaxi, con servicios financieros eficientes y confiables, para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes.

3.3. Valores Corporativos

Los valores corporativos son normas que permiten al ser humano, orientar su comportamiento así la excelencia, nosotros como autores planteamos la siguiente propuesta de los valores corporativos para la institución.

Ética Profesional.- son actividades personales establecidas de una manera honrada y estable al servicio de la sociedad y por ende en beneficio propio, que está encaminada al comportamiento laboral en relación a su vida profesional.

Honestidad.- Durante el desarrollo de las actividades, operando con transparencia cada uno de los recursos de nuestros clientes y socios, en si la honestidad está involucrada con la buena fe de cada una de las personas al momento de la toma de decisiones y del mismo modo la entrega de información con claridad.

Innovación e Liderazgo.- El liderazgo permite a los involucrados a ser capaces de dirigir a un grupo de personas, estar en constante contacto con ellos, llevar un adecuado manejo de la información, al mismo tiempo utilizando tecnologías modernas y con permanentes motivaciones asía los empleados.

Lealtad y Compromiso.- Hace similitud a la identificación, fidelidad, confidencialidad, compromiso y pertenencia en defensa de interés a los trabajadores en todo momento asía la empresa.

Trabajo en Equipo.- El trabajo en equipo va a permitir a los empleados generar un mejor ambiente laboral dentro de la institución, mismo que le va a permitir desarrollar con eficiencia cada una de las actividades encomendadas.

Confidencialidad.- Esta establecido al manejo coordinado y adecuado de toda la información que pertenece a la cooperativa, proveedores, clientes, empleados, directivos y socios.

**CUADRO N° 31
MATRIZ DE VALORES**

Valores	Grupos de Preferencia	Directivos	Empleados	Socios y Clientes	Competencia
Ética Profesional		X	X	X	X

Honestidad	X	X	X	----
Innovación e Liderazgo	X	X	X	X
Lealtad y Compromiso	X	X	X	----
Trabajo en Equipo	X	X	X	X
Confidencialidad	X	X	X	----

Fuente: COAC. Santa Bárbara Ltda.

Elaborado por: Los Autores

3.4. Políticas Institucionales

Las políticas institucionales forman parte de las interpretaciones generales que rigen al pensamiento individual en la toma de decisiones de la cooperativa.

3.4.1. Políticas de Administración

- Incrementar el portafolio de clientes, con nuevos mercados.
- Generar un buen clima laboral dentro de la institución, mediante una eficiente comunicación organizacional.
- Difundir y recordar la filosofía de la institución a los empleados de la cooperativa.
- Establecer un presupuesto anual de gastos e inversión para la cooperativa.
- Evaluar el desempeño laboral de los empleados cada 6 meses.
- Desarrollar promociones atractivas que atraigan el interés de los clientes así la cooperativa.
- Los empleados de la institución estarán en constante capacitación para ofrecer un servicio de calidad.

- Los empleados que vayan a formar parte de la cooperativa serán respectivamente evaluados antes de su ingreso.
- Llevar la auditoria de la cooperativa como lo establece la SEPS, interna y externa.

3.4.2. Políticas de Talento Humano

- La cooperativa establecerá en los empleados los conocimientos necesarios para un mejor desarrollo dentro de las actividades.
- El horario para los empleados de la cooperativa de ingreso y salida a la institución será de 8:00 am- 17:00 pm, de lunes a viernes, el día domingo de 8:00 am – 13:00 pm, teniendo una hora de almuerzo y el Sábado día libre.
- Ningún empleado de la cooperativa podrá hacer uso del celular durante la jornada de su labor, salvo en caso en momento de urgencia.
- Dentro de la institución está prohibido el consumo de alimentos.
- La cooperativa será la encargada de generar los materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- Todo empleado tendrá su respectiva área de trabajo.
- En caso de enfermedad el empleado deberá justificar con su respectivo certificado médico del IESS.
- El personal debe estar correctamente uniformado y mantener un aseo personal adecuado.
- El puesto de trabajo deberá permanecer siempre limpio y no mal utilizar los recursos de la institución.
- La atención así los clientes y empleados será eficaz y cortés.

3.4.3. Políticas de Crédito

- Los créditos serán entregados a personas mayores de 18 años.
- El primer crédito para un socio nuevo será de 500 a 1000 dólares.
- La tasa de interés de los préstamos serán establecidos de acuerdo a los monto y tiempo solicitados por los clientes.
- Todo crédito será otorgado de acuerdo a la capacidad de pago del solicitante.
- Realizar el cobro de la mora por los créditos tal como lo está estipulado en el reglamento de la cooperativa.
- El asesor de crédito deberá realizar su respectiva constatación de los datos obtenidos para el préstamo.

3.4.4. Políticas de Servicios

- El empleado deberá tener un conocimiento amplio de cada uno de los servicios que presta la institución.
- El requisito primordial para adquirir un servicio de la institución será ser socio de la cooperativa
- Los servicios que ofrece la cooperativa serán de calidad.
- La línea de crédito tendrá promociones adicionales de acuerdo al monto solicitado, cada 6 meses.
- Incrementar nuevos servicios de calidad de acuerdo a las necesidades de los clientes.

3.5. Objetivos estratégicos

Los Objetivos estratégicos serán lo que la cooperativa desea alcanzar en el futuro de acuerdo a la Misión y Visión de la institución que fue planteada anteriormente.

3.5.1. Formulación de los Objetivos Estratégicos

3.5.1.1. Perspectiva Financiera

TABLA 8

PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">Mejorar la rentabilidad mediante la optimización de los recursos financieros para un desarrollo eficiente de la participación en el mercado local.
Productividad Largo plazo	
Productividad Corto Plazo	

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: Los Autores

3.5.1.2. Perspectiva de Clientes

TABLA 9

PERSPECTIVA DE CLIENTES

PERSPECTIVA CLIENTE	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Marca	<ul style="list-style-type: none">Fortalecer el posicionamiento en el mercado local y su imagen corporativa mediante la implementación de nuevos servicios y personal calificado para ser una Institución líder, eficiente y confiable para nuestros socios y clientes.
Relación	
Calidad	
Precio	
Servicio	
Tiempo	

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: Los Autores

3.5.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

TABLA 10

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Redes de Cooperación	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar los procesos operativos mediante la adquisición de tecnologías y sistemas innovadores de conformidad con los principios del cooperativismo, para satisfacer las necesidades de los clientes.
Innovación	
Enfoque al Cliente	

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: Los Autores

3.5.1.4. Perspectiva de Capital Intangible

TABLA 11

PERSPECTIVA DE CAPITAL INTANGIBLE

PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar las capacidades del talento humano mediante la realización de seminarios y capacitaciones permanentes para ofertar un servicio de calidad, eficiente y con mayor confiabilidad.
Capital de Información	
Capital Organizacional	

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: Los Autores

3.5.2. *Objetivos Estratégicos Claves*

CUADRO N° 32

OBJETIVOS CLAVES

PERSPECTIVAS	LOGRO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IMPULSADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS
FINANCIERA	Crecimiento	Mejorar la rentabilidad mediante la optimización los recursos financieros para un desarrollo eficiente de la participación en el mercado local.	Cobertura	Mejorar la cobertura local a través de la conciliación de agencias.
	Productividad Largo plazo		Alianzas	Fortalecer la cartera de créditos mediante alianzas estratégicas con instituciones y empresas del sector, incentivándoles a formar parte de la cooperativa a nuevos clientes.
			Flujo de efectivo	Disminuir los índices de morosidad y establecer nuevos flujos de efectivo para ampliar la cobertura de crédito.
	Productividad Corto Plazo		Presupuesto financiero	Implementar un mecanismo para la evaluación de los gasto a través del presupuesto. Mejorar la utilización de los activos para generar un mejor funcionamiento institucional
CLIENTES	Marca		Imagen	Mejorar la imagen corporativa de la institución para efectivizar nuestra presentación con el cliente.

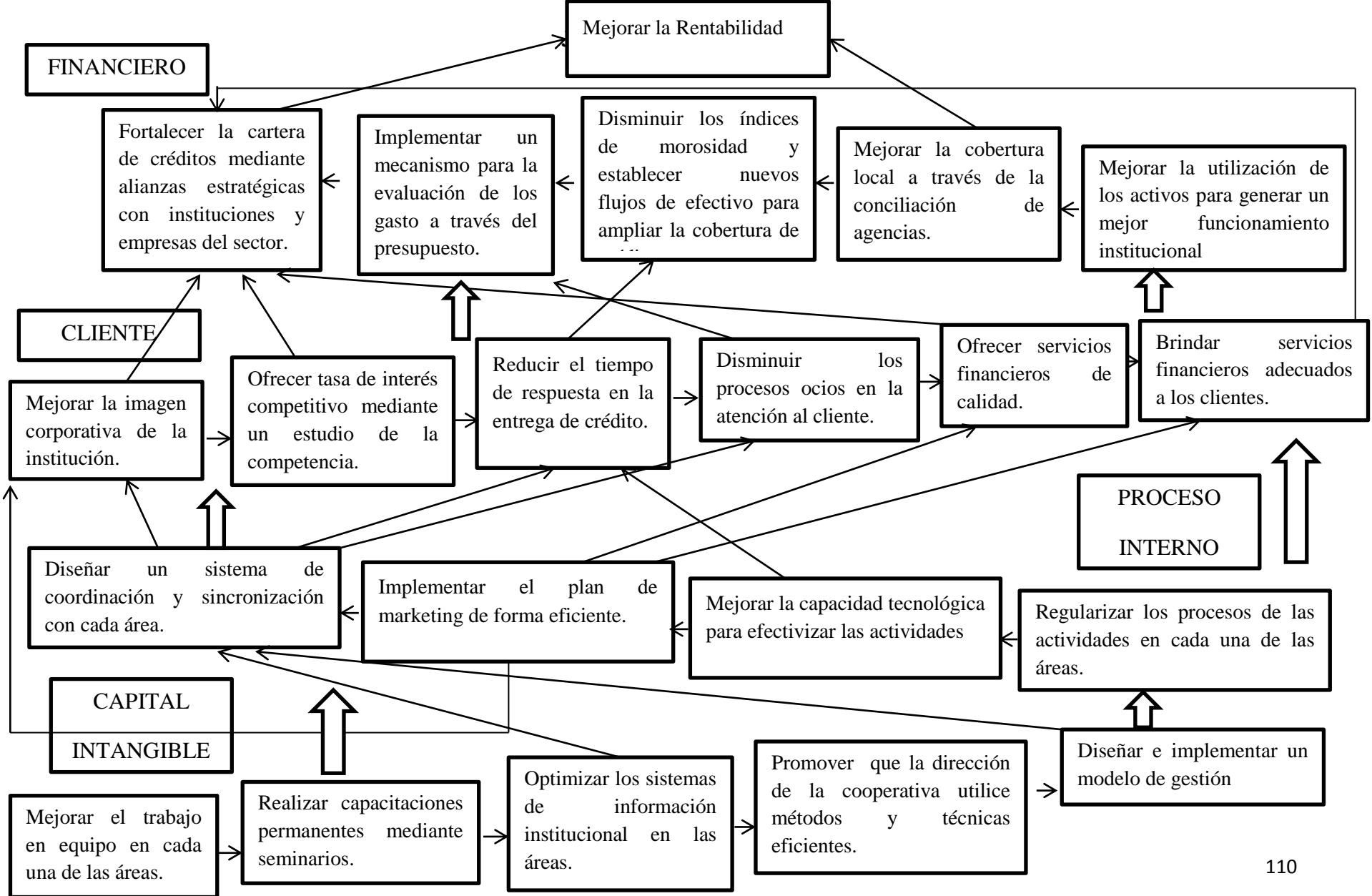
	Relación	Fortalecer el posicionamiento en el mercado local y su imagen corporativa mediante la implementación de nuevos servicios y personal calificado para ser una Institución líder, eficiente y confiable para nuestros socios y clientes.	Satisfacción del cliente	Brindar servicios financieros adecuados a los clientes para satisfacer las necesidades y formen parte de la institución.
	Calidad		Calidad	Ofrecer servicios financieros de calidad para mejorar nuestra cartera de clientes.
	Precio		Competitivo	Ofrecer tasa de interés competitivo mediante un estudio de la competencia para atraer nuevos clientes.
	Servicio		Personal Capacitado	Reducir el tiempo de respuesta al cliente para contribuir a la fidelidad de nuestros clientes.
	Tiempo		Procesos	Disminuir los procesos ociosos en la entrega de créditos para atraer nuevos clientes.
PROCESOS INTERNOS	Redes de Cooperación	Mejorar los procesos operativos mediante la adquisición de tecnologías y sistemas innovadores de conformidad con los principios del cooperativismo, para satisfacer las necesidades de los clientes.	Difusión de objetivos y estrategias	Diseñar un sistema de coordinación y sincronización con cada área para cumplir con la visión propuesta.
	Innovación		Tecnología	Mejorar la capacidad tecnológica para efectivizar las actividades dentro de la cooperativa así el cliente.
	Enfoque al Cliente		Nuevas Líneas de Servicios	Implementar el plan de marketing de forma eficiente para ofrecer nuevos servicios a los clientes.

			Control Interno	Regularizar los procesos de las actividades en cada una de las áreas para un mejor servicio.
CAPITAL INTANGIBLE	Capital Humano	Desarrollar las capacidades del talento humano mediante la realización de seminarios y capacitaciones permanentes para ofertar un servicio de calidad, eficiente y con mayor confiabilidad.	Capacitaciones	Realizar capacitaciones permanentes mediante seminarios para contar con un personal eficiente y comprometido.
	Capital de Información		Sistemas de Información	Optimizar los sistemas de información institucional en las áreas para la toma de decisiones eficientes y a tiempo.
	Capital Organizacional		Clima Organizacional	Diseñar e implementar un modelo de gestión para generar cambios mediante el BSC.
			Trabajo en equipo	Mejorar el trabajo en equipo en cada una de las áreas para generar un sistema eficiente de relación personal
				Promover que la dirección de la cooperativa utilice métodos y técnicas eficientes para una toma de decisiones en equipo.

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: Los Autores

3.5.3. Mapa Estratégico



3.6. Estrategias

Las estrategias están fundamentadas en las diferentes alternativas que tiene la Cooperativa Santa Bárbara Ltda., para alcanzar sus objetivos, mismas que salieron del análisis generado a la institución y que serán utilizados dentro de los proyectos estratégicos a generarse en el plan estratégico de la cooperativa.

Las estrategias a desarrollarse permitirán a la cooperativa establecerse como una institución financiera de calidad y adaptable a los cambios inesperados que sufre los mercados con la aplicación de una mejor innovación y diferenciación en cada uno de los servicios en relación a la competencia.

A continuación establecemos las estrategias de cada una de las áreas para la cooperativa Santa Bárbara Ltda.

3.6.1. Estrategias Financieras

CUADRO N° 33

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	Mejorar la cobertura local a través de la conciliación de agencias.	1.- Diseñar un Plan de Marketing.
	Fortalecer la cartera de créditos mediante alianzas estratégicas con instituciones y empresas del sector, incentivándoles a formar parte de la cooperativa a nuevos clientes.	2.- Desarrollar convenios con empresas públicas y privadas.
	Disminuir los índices de morosidad y establecer nuevos flujos de efectivo para ampliar la cobertura de crédito.	3.- Elaborar un análisis de riesgos a los socios. 4.- Plantear acciones legales.
	Implementar un mecanismo para la evaluación de los gastos a través del presupuesto.	5.- Elaborar informes trimestrales de los activos y pasivos.
	Mejorar la utilización de los activos para generar un mejor funcionamiento institucional.	6.- Elaborar un presupuesto participativo.

Fuente: Objetivos Estratégicos Claves

Elaborado por: Los Autores

3.6.2. Estrategias Clientes

CUADRO N° 34

ESTRATEGIAS CLIENTES

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
CLIENTE	Mejorar la imagen corporativa de la institución para efectivizar nuestra presentación con el cliente.	1.- Diseñar un Branding de imagen corporativa y marca.
	Brindar servicios financieros adecuados a los clientes para satisfacer las necesidades y formen parte de la institución.	2.- Diseñar encuestas de satisfacción para el cliente. 3.- Desarrollar un neuromarketing.
	Ofrecer servicios financieros de calidad para mejorar nuestra cartera de clientes.	4.- desarrollar un estudio de mercado.
	Ofrecer tasa de interés competitivo mediante un estudio de la competencia para atraer nuevos clientes.	5.- Desarrollar un Benchmarking de la competencia.
	Reducir el tiempo de respuesta al cliente para contribuir a la fidelidad de nuestros clientes.	6.- Implementar un sistema de turnos con rollo digital.
	Disminuir los procesos ociosos en la entrega de créditos para atraer nuevos clientes.	7.-Implementar un buzón de quejas y sugerencia.

Fuente: Objetivos Estratégicos Claves

Elaborado por: Los Autores

3.6.3. Estrategias Procesos Internos

CUADRO N° 35

ESTRATEGIA PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
PROCESOS INTERNOS	Diseñar un sistema de coordinación y sincronización con cada área para cumplir con la visión propuesta.	1.- Implementar teléfonos convencionales en cada área.
	Mejorar la capacidad tecnológica para efectivizar las actividades dentro de la cooperativa así el cliente.	2.- Realizar un inventario de los equipos de oficina.
	Implementar el plan de marketing de forma eficiente para ofrecer nuevos servicios a los clientes.	3.- Diseñar una página web para la cooperativa.
	Regularizar los procesos de las actividades en cada una de las áreas para un mejor servicio	4.- Desarrollar una reingeniería de procesos.

Fuente: Objetivos Estratégicos Claves

Elaborado por: Los Autores

3.6.4. Estrategias Capital Intangible

CUADRO N° 36

ESTRATEGIAS CAPITAL INTANGIBLE

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
CAPITAL INTANGIBLE	Realizar capacitaciones permanentes mediante seminarios para contar con un personal eficiente y comprometido.	1.-Desarrollar capacitaciones a los empleados.
	Optimizar los sistemas de información institucional en las áreas para la toma de decisiones eficientes y a tiempo	2.- Realizar un inventario de los equipos de oficina.
	Diseñar e implementar un modelo de gestión para	3.-Desarrollo e

	generar cambios mediante el BSC.	Implementación de un manual de gestión.
	Mejorar el trabajo en equipo en cada una de las áreas para generar un sistema eficiente de relación personal	4.- Diseñar encuestas de satisfacción 5.- Realizar integración laboral.
	Promover que la dirección de la cooperativa utilice métodos y técnicas eficientes para una toma de decisiones en equipo.	6.- Entregar incentivos al mejor empleado del mes de cada área.

Fuente: Objetivos Estratégicos Claves

Elaborado por: Los Autores

3.7. Operacionalización Estratégica

3.7.1. Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard)

El Balanced Scorecard permitirá a la cooperativa situarse en un mejor estándar de calidad y preferencia anhelada por los accionistas, misma que convertirá la visión y estrategias en objetivos operacionales que establecerán una mejor dirección y comportamiento en el rendimiento. Una estrategia de negocio es establecida de acuerdo a un modelo de cuatro perspectivas dentro de las cuales tenemos el Financiero, Cliente/Marketing, Procesos y Talento Humano.

CUADRO N° 37

BALANCED SCORECARD (FINANCIERO)

PERSPECTIVA	ÁMBITOS	OBJETIVOS	INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	LÍNEA BASE	META		ESTRATEGIAS	RESP.	CRONOGRAMA		PRES.
					2015	2017	2019			F. INICIO	F. FINAL	
FINANCIERA	Cobertura	Mejorar la cobertura local a través de la conciliación de agencias.	% de cobertura de mercado	Anual	4%	7%	16%	Diseñar un Plan de Marketing.	Gerente General Presidente Jefe Financiero	Dic. 2016	jul-17	\$ 25.000,00
	Alianzas Estratégicas	Fortalecer la cartera de créditos mediante alianzas estratégicas con instituciones y empresas del sector, incentivándoles a formar parte de la cooperativa a nuevos clientes.	% de convenios	Semestral	6%	12%	22%	Desarrollar convenios con empresas públicas y privadas.	Gerente General Presidente	ene-17	Dic. 2017	1.000,00
	Evaluación de Gastos	Disminuir los índices de morosidad y establecer nuevos flujos de efectivo para ampliar la cobertura de crédito.	% de morosidad	Anual	70%	80%	90%	Elaborar informes trimestrales de los activos y pasivos	Gerente General Jefe Financiero Presidente	ene-17	feb-17	\$ 4.300,00
	Índices de Morosidad	Implementar un mecanismo para la evaluación de los gastos a través del presupuesto.	% de gastos	Anual	40%	20%	15%	Elaborar un análisis de riesgos a los socios. Plantear acciones legales.	Gerente General Asesor de Crédito	ene-17	mar-17	\$ 500,00
										abr-17	abr-18	\$ 1.500,00

		Mejorar la utilización de los activos para generar un mejor funcionamiento institucional.	% de activos	Semestral	20%	40%	60%	Elaborar un presupuesto participativo	Gerente General Jefe Financiero	dic-16	jun-17	300
	Utilización de Activos											
	TOTAL											32.600,00

Fuente: Objetivos Estratégicos Claves

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 38

BALANCED SCORECARD (CLIENTE)

PERSPECTIVA	ÁMBITOS	OBJETIVOS	INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	LÍNEA BASE	META		ESTRATEGIAS	RESP.	CRONOGRAMA		PRES.
					2015	2017	2019			F. INICIO	F. FINAL	
CLIENTE	Imagen Corporativa	Mejorar la imagen corporativa de la institución para efectivizar nuestra presentación con el cliente.	% de cobertura de mercado	Anual	10%	30%	50%	Diseñar un Branding de imagen corporativa y marca.	Gerente General Presidente Asesor de Crédito	dic-16	dic-17	\$ 10.000,00
	Servicios Financieros	Brindar servicios financieros adecuados a los clientes para satisfacer las necesidades y formen parte de la institución.	% de Nuevos Servicios	Semestral	6%	12%	22%	Diseñar encuestas de satisfacción para el cliente.	Gerente General Asistente de Gerencia	dic-16	feb-17	200,00
								Desarrollar un neuromarketing		mar-17	sep-17	5.000,00
	Calidad	Ofrecer servicios financieros de calidad para mejorar nuestra cartera de clientes.	% de satisfacción	Anual	70%	80%	90%	Desarrollar un estudio de mercado	Gerente General Asesor de Crédito	ene-17	ago-17	\$ 3.700,00

Tasa de Interés	Ofrecer tasa de interés competitivo mediante un estudio de la competencia para atraer nuevos clientes.	% de la nueva tasa de interés	Trimestral	6%	16%	40%	Desarrollar un Benchmarking de la competencia	Gerente General Servicio al cliente	jun-17	feb-18	\$ 6.500,00
Tiempo	Reducir el tiempo de respuesta al cliente para contribuir a la fidelidad de nuestros clientes.	tiempo de respuesta	Trimestral	20%	40%	60%	Implementar un sistema de turnos con rollo digital	Gerente General Servicio al cliente	dic-16	feb-17	1.000,00
Procesos	Disminuir los procesos ociosos en la entrega de créditos para atraer nuevos clientes.	% de los procesos ociosos	Semestral	80%	40%	20%	Implementar un buzón de quejas y sugerencia	Gerente General Servicio al cliente	ene-17	feb-17	500
TOTAL											\$ 26.900,00

Fuente: Objetivos Estratégicos Claves

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 39

BALANCED SCORECARD (PROCESOS INTERNOS)

PERSPECTIVA	ÁMBITOS	OBJETIVOS	INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	LÍNEA BASE	META		ESTRATEGIAS	RESP.	CRONOGRAMA		PRES.
					2015	2017	2019			F. INICIO	F. FINAL	
PROCESOS INTERNOS	Redes de Cooperación	Diseñar un sistema de coordinación y sincronización con cada área para cumplir con la visión propuesta.	% de cooperación	Semestral	10%	30%	50%	Implementar teléfonos convencionales en cada área	Gerente General Servicio al Cliente	feb-17	abr-17	\$ 500,00
	Capacidad Tecnológica	Mejorar la capacidad tecnológica para efectivizar las actividades dentro de la cooperativa asía el cliente.	% de capacidad tecnológica	Anual	6%	12%	22%	Realizar un inventario de los equipos de oficina	Gerente General Cajera Asesor de Crédito Servicio al Cliente	ene-17	mar-17	300,00
	Nuevas Líneas de Servicios	Implementar el plan de marketing de forma eficiente para ofrecer nuevos servicios a los clientes.	% de nuevos servicios	Semestral	10%	50%	70%	Diseñar una página web para la cooperativa	Gerente General Jefe Financiero Presidente	dic-16	ago-17	\$ 1.000,00
	Control interno	Regularizar los procesos de las actividades en cada una de las áreas para un mejor servicio	% de los procesos normalizados	Anual	0%	35%	85%	Desarrollar una reingeniería de procesos	Gerente General Asesor de Crédito	ene-19	jul-19	\$ 6.200,00
	TOTAL											

Fuente: Objetivos Estratégicos Claves

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 40

BALANCED SCORECARD (CAPITAL INTANGIBLE)

PERSPECTIVA	ÁMBITOS	OBJETIVOS	INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	LÍNEA BASE	META		ESTRATEGIAS	RESP.	CRONOGRAMA		PRES.
					2015	2017	2019			F. INICIO	F. FINAL	
CAPITAL INTANGIBLE	Capacitaciones	Realizar capacitaciones permanentes mediante seminarios para contar con un personal eficiente y comprometido.	% de empleados capacitados	Semestral	15%	45%	85%	Desarrollar capacitaciones a los empleados	Gerente General Presidente Asesor de Crédito	ene-16	dic-16	\$ 15.300,00
	Sistemas de Información	Optimizar los sistemas de información institucional en las áreas para la toma de decisiones eficientes y a tiempo.	% de tecnología actualizada	Anual	10%	50%	80%	Realizar un inventario de los equipos de oficina	Gerente General Asistente de Gerencia	ene-17	dic-17	5.000,00
	Clima Organizacional	Diseñar e implementar un modelo de gestión para generar cambios mediante el BSC.	% de clientes internos satisfechos	Trimestral	25%	75%	95%	Desarrollo e Implementación de un manual de gestión	Gerente General Servicio al cliente	abr-16	may-16	\$ 2.000,00

Trabajo en equipo	Mejorar el trabajo en equipo en cada una de las áreas para generar un sistema eficiente de relación personal	% de cooperación interna	Trimestral	20%	50%	80%	Diseñar encuestas de satisfacción	Gerente General Servicio al cliente	dic-16	feb-17	200,00
							Entregar incentivos a los mejores empleado del mes		feb-17	may-17	2.000,00
TOTAL											\$ 22.500,00

Fuente: Objetivos Estratégicos Claves

Elaborado por: Los Autores

3.8. Plan de Implementación

La elaboración del siguiente plan nos va a permitir implementar los objetivos y las estrategias de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard que fue desarrollado para la ejecución del respectivo Plan Estratégico de la cooperativa a partir de enero del 2016.

CUADRO N° 41

PROYECTO N° 1

Objetivo: Reducir el costo y gasto operativo.

Iniciativa Estratégica: Adquirir un sistema de control financiero.

Fecha de Inicio: Diciembre 2016

Fecha de Finalización: Julio 2017

N°	Actividades	Dic.				Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.				Jun.				Jul.				Presupuesto	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Implementación del sistema financiero	■	■	■																														3.050,00	Gerente General Presidente Jefe Financiero
2	Seleccionar y evaluar a la cooperativa en relación a la competencia.			■	■																													150,00	
3	Evaluar la inversión económica para la cooperativa.					■	■	■	■																									100,00	
4	Desarrollar un presupuesto general									■	■	■	■	■	■	■	■																	250,00	
5	Aprobación del proyecto													■	■	■	■																	150,00	
6	Control y seguimiento al cumplimiento del presupuesto																	■	■	■	■	■	■	■	■									150,00	
7	Evaluación de los resultados obtenidos																							■	■									200,00	
8	Control y retroalimentación en los nuevos gastos y costos operativos																									■	■	■	■					250,00	
TOTAL																																		4300,00	

Fuente: Balanced Scorecard

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 42
PROYECTO N° 2

Objetivo: Maximizar la utilidad del negocio.

Iniciativa Estratégica: Diseñar un Plan de Marketing.

Fecha de Inicio: Enero 2017

Fecha de Finalización: Diciembre 2017

N°	Actividades	Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.				Jun.				Jul.				Agost.				Sep.				Oct.				Nov.				Dic.				Presupuesto		Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Recursos	Costo					
1	Análisis de la situación actual.	■	■	■																																										Encuestador	20.000,00	Gerente General Presidente				
2	Estudio del mercado financiero.				■																																					Copias	200									
2.1	Identificación del problema.					■																																				Internet	300									
2.2	Definición de los objetivos de la investigación.					■	■																																			Suministros de oficina	1.000									
2.3	Establecimiento de la hipótesis.							■	■																																	Material impreso para la publicidad.	3.500									
2.4	Definición de las herramientas de medición.								■	■																																										
2.5	Realización de las encuestas									■	■	■																																								
2.6	Definición de la muestra.											■																																								
2.7	Ejecución de la investigación de campo.											■	■	■																																						
2.8	Análisis de los resultados obtenidos.												■	■	■	■																																				
3	Desarrollo de los objetivos.												■	■																																						
4	Diseño de las estrategias.													■	■	■																																				

CUADRO N° 44

PROYECTO N° 4

Objetivo: Diferenciar los servicios por cada línea.

Iniciativa Estratégica: Ejecutar un Benchmarking de los servicios.

Fecha de Inicio: Junio 2017

Fecha de Finalización: Febrero 2018

N°	Actividades	Jun.				Jul.				Agost.				Sep.				Oct.				Nov.				Dic.				Ene.				Feb.				Pres.	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Determinar los productos	■	■	■	■																																	6.500,00	Gerente General Jefe servicios
2	Determinación de los factores claves para la medición.					■	■	■	■																														
3	Identificar instituciones similares con prácticas más avanzadas.									■	■	■	■																										
4	Evaluar el desempeño de la institución con prácticas más avanzadas.													■	■	■	■																						
5	Evaluar nuestro propio desempeño																	■	■	■	■																		
6	Diseñar un plan para superar e igualar o mejorar nuestro modelo.																					■	■	■	■	■	■	■	■										
7	Lograr el compromiso de los empleados y la dirección																									■	■	■	■										
8	Ejecutar el plan y evaluar los resultados.																													■	■	■	■						
TOTAL																																		6500,00					

Fuente: Balanced Scorecard

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 45

PROYECTO N° 5

Objetivo: Extender su cobertura de mercado.

Iniciativa Estratégica: Desarrollar convenios con empresas públicas y privadas.

Fecha de Inicio: Diciembre 2016

Fecha de Finalización: Septiembre 2017

N°	Actividades	Dic.				Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.				Jun.				Jul.				Agost.				Sep.				Pres.	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Diagnóstico de cada una de las empresas.	■	■	■	■																																	150,00	Gerente General				
2	Realizar un recorrido por las instalaciones de las empresas.					■	■	■	■	■	■	■	■																									250,00					
3	Desarrollar la respectiva presentación de los servicios que ofrece la cooperativa.													■	■	■	■	■	■	■	■																	350,00					
4	Establecer las políticas del servicio.																					■	■	■	■													150,00					
5	Desarrollar el respectivo presupuesto para el proyecto.																									■	■											250,00					
6	Aprobación de la propuesta establecida.																													■	■	■	■					150,00					
7	Ejecución y seguimiento del proyecto.																													■	■	■	■	■	■	■	■	700,00					
	TOTAL																																					2000,00					

Fuente: Balanced Scorecard

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 46

PROYECTO N° 6

Objetivo: Ofertar servicios competitivos.

Iniciativa Estratégica: Desarrollar un estudio de mercado.

Fecha de Inicio: Marzo 2017

Fecha de Finalización: Abril 2017

N°	Actividades	Mar.				Abr.				Pres.	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Establecer los objetivos de la investigación									3.700,00	Jefe de créditos y servicios
2	Identificación de la información										
3	Establecer la fuente de información										
4	Realizar y definir las técnicas para la recolección de la información										
5	Adjuntar la información										
6	Análisis de la información recogida										
7	Determinación de las estrategias y la toma de decisiones.										
	TOTAL									3700,00	

Fuente: Balanced Scorecard

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 47
PROYECTO N° 7

Objetivo: Alcanzar un buen posicionamiento en el mercado.

Iniciativa Estratégica: Realizar campañas publicitarias y de promoción.

Fecha de Inicio: Mayo 2017

Fecha de Finalización: Junio 2017

N°	Actividades	May.				Jun.				Pres.		Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	Recursos	Costo	
1	Identificar al público meta.									Publicidad en el medio de comunicación	1.800,00	Gerente General
2	Establecer los objetivos de la comunicación									Impresiones de los materiales de publicidad	700,00	
3	Desarrollo del mensaje									Varios	500,00	
4	Elección de los medios para su difusión.											
5	Elección del mensaje de origen.											
6	Adquisición de la retroalimentación.											
	TOTAL										3000,00	

Fuente: Balanced Scorecard

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 48

PROYECTO N° 8

Objetivo: Optimizar la gestión del inventario.

Iniciativa Estratégica: Incorporar un mejor sistema de inventarios.

Fecha de Inicio: Diciembre 2016

Fecha de Finalización: Julio 2017

N°	Actividades	Dic.				Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.				Jun.				Jul.				Presupuesto		Resp.	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Recursos	Costo		
1	Realizar una evaluación al sistema de inventarios actual de la cooperativa para verificar si cumple con los requisitos.	■	■	■																														Talento Humano	1.550,00	Gerente General Jefe financiero Cajera	
2	Establecer el método a evaluar los inventarios.				■	■	■																										Materiales de oficina	650,00			
3	Determinación de la existencia							■	■	■	■																					Varios	100,00				
4	Realizar el control interno del inventario.											■	■																								
5	Determinar la existencia máxima y mínima.													■																							
6	Ejecución de todo lo propuesto														■	■	■	■																			
7	Difusión de los procesos que fueron implementados.																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
	TOTAL																																		2300,00		

Fuente: Balanced Scorecard

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 49

PROYECTO N° 9

Objetivo: Renovar la infraestructura física.

Iniciativa Estratégica: Realizar un proyecto de inversión.

Fecha de Inicio: Enero 2018

Fecha de Finalización: Octubre 2018

N°	Actividades	Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.				Jun.				Jul.				Agost.				Sep.				Oct.				Presupuesto	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Establecer las actividades y definir el monto a invertir.	■	■	■	■																																	40.000,00	Gerente General Jefe Financiero				
2	Análisis der la inversión posible que generara un mayor crecimiento de la cooperativa.					■	■	■	■																																		
3	Realizar contactos con asesorías en inversión									■	■	■	■																														
4	Análisis de la inversión													■	■	■																											
5	Elección de la mejor alternativa																	■	■	■	■																						
6	Priorizar la inversión a realizar.																	■	■	■	■																						
7	Ejecución del proyecto de inversión																					■	■	■	■	■	■	■	■														
TOTAL																																		40000,00									

Fuente: Balanced Scorecard

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N° 50
PROYECTO N° 10

Objetivo: Desarrollar motivaciones y capacitaciones de Talento Humano.

Iniciativa Estratégica: Plan de Capacitación.

Fecha de Inicio: Enero 2017

Fecha de Finalización: Diciembre 2017

N°	Actividades	Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.				Jun.				Jul.				Agost.				Sep.				Oct.				Nov.				Dic.				Presupuesto	Resp.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Desarrollar un análisis de las necesidades y falencias de talento humano.	■	■																																															370,00	Gerente General Jefe de Talento Humano
2	Seleccionar temas de motivación y capacitación			■	■	■	■																																							270					
3	Análisis de la oferta de capacitación y motivación					■	■	■	■																																					385					
4	Seleccionar instituciones que ofertan servicios de motivación y capacitación.									■	■	■	■																																	25					
5	Evaluar las instituciones seleccionadas.									■	■	■	■																																	20					
6	Selección de la empresa adecuada.													■	■	■	■																													11.900,00					
7	Análisis de los contenidos de capacitación con la institución seleccionada.													■	■	■	■																													250					
8	Desarrollar un cronograma de las actividades a realizar.													■	■	■	■																													120					
9	Establecer el presupuesto.																	■	■	■	■																									160					
10	Aprobación del proyecto.																					■	■	■	■																					120					
11	Ejecución y monitoreo del cumplimiento del proyecto																									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					1.700,00					
	TOTAL																																													15320,00					

Fuente: Balanced Scorecard
Elaborado por: Los Autores

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- Al finalizar la investigación en el Capítulo I dejamos fundamentado el marco teórico, mismos que fueron utilizados para una mejor comprensión de todos aquellos tienen el interés, aclarándoles cada uno de los conceptos básicos que conforma la realización del Plan Estratégico y por ende sus generalidades.
- Dentro del Capítulo II desarrollamos un análisis situacional con el objetivo de conocer las expectativas y necesidades de los clientes por hecho de que el cliente es el elemento fundamental del ser de la institución financiera. En relación al análisis externo e interno desarrollado en la cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda., se definieron estrategias tomando en consideración los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, llegando a concluir que la cooperativa necesita desarrollar una mejor planificación.
- En el Capítulo III desarrollamos el Plan Estratégico, este estudio permitirá generar beneficios eficientes a las empresas que necesitan mejorar su institución ya sea privada o pública permitiéndoles desarrollar una correcta planificación y contar con estrategias que le permitan desempeñar de una manera adecuada sus labores y tomar decisiones eficientes en relación a la institución, misma que le va a permitir generar un mejor desenvolvimiento, desarrollo y crecimiento de la cooperativa.
- Dentro del Tablero Central de Comando se definió los proyectos, estableciendo el presupuesto en cada uno de ellos y conociendo la perspectiva del desenvolvimiento de las actividades ya sean en un corto, mediano y largo plazo y del mismo modo la posibilidad que la cooperativa tiene en lograr esos planes.
- La Implementación del Balanced Scorecard (Tablero Central de Comando) permitirá a la cooperativa generar una ventaja competitiva por el hecho de que en ella están los objetivos que la institución pueda alcanzar al momento de la aplicación del plan.

4.2. RECOMENDACIONES

- La cooperativa de Ahorra y Crédito Santa Bárbara Ltda., deben desarrollar un estudio de mercado para que puedan identificar los servicios más idóneos a incrementar en la cooperativa para con ello satisfacer cada una de las necesidades de nuestros clientes.
- Implementar las estrategias planteadas para con ello se pueda mejorar a la cooperativa y de tal manera efectivizar los procesos administrativos que va a permitir a la institución financiera ser identificada y más conocida misma que va a permitir a los clientes tener mayor facilidad para la adquisición de los servicios requeridos.
- Aplicar el Plan Estratégico como unas de las herramientas de análisis situacional de la institución financiera debido a que les va a permitir realizar un análisis de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la cooperativa, mismo que le permitirá a los directivos efectuar una toma de decisiones eficientes.
- Eliminar los puntos críticos existentes de la cooperativa paulatinamente para que de este modo no se convierta en obstáculos al momento de la aplicación del Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard) en la institución financiera.
- Utilizando los indicadores planteados en el Balanced Scorecard se podrá desarrollar evaluaciones periódicas del desempeño laboral de la institución financiera, misma que les va a permitir detectar a tiempo cada una de las variaciones que se presenten y los descontentos en el cumplimiento del Plan Estratégico planteado para la cooperativa.

5. BIBLIOGRAFÍA

5.1. Bibliografía Citada

- **BADARACO Joseph L. Jr; ELLSWORT, Richard R. Normal (1994).** *El Liderazgo y lucha por la integridad.* Mexico : s.n., Normal (1994).
- **CAICEDO Jeniffer Francisca. 2011.** *PLAN ESTRATEGICO PARA EL CANAL TV COLOR 36.* LATACUGA : s.n., 2011.
- **CHACON Maricela E. (2013). 2013.** *PLANIFICACION ESTRATEGICA.* LATACUNGA : s.n., 2013.
- **GARRIDO, Santiago. 2006.** *Dirección Estratégica.* España : Editorial McGraw Hill, 2006.
- **KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2009).** *HARVARD BUSINESS PRESS.* BARCELONA : GRUPO PLANETA, (2009).
- **KLAPAN, Robert y NORTON, David. 2000.** *Cuadro de Mando Integral (THE Balanced Scorecard).* España : Ediciones Gestión, 2000.
- **MINTZBERG, Henry. (1993).** *El proceso estratégico.* s.l. : Prentice Hall, (1993).
- **MINTZBERG, Henry. (1993).** *El proceso estratégico.* Bogota : Prentice Hall, (1993). 7.
- **QUIGLEY, Joseph V. (1996).** *visión.* s.l. : McGraw-Hill , (1996).
- **QUIGLEY, Joseph V. (1996).** *visión.* Mexico : McGraw-Hill, (1996). 8.
- **SCHILLING, Melissa. 2008.** *Dirección Estratégica de la Innovación Tecnológica.* España : Editorial McGraw Hill, 2008. Pág. 116.
- **STEINER, George. 1998.** *Planeación Estratégica.* Mexico : Compañía Editorial Continental, S.A., 1998.

- **STONE Douglas; PATTON, Bruce; HEEN Sheina. (1999).** *Negociacion.* Estados Unidos : Hamtons, (1999). 2.
- **TOSO Kelo. 2003.** *Administración Básica.* s.l. : Palomino, 2003.

5.2. Bibliografía Consultada

- **ANCÍN, José María Sainz de Vicuña. 2012.** *El Plan Estratégico en la práctica.* México : ESIC EDITORIAL, 2012. ISBN:0988473566438.
- **BUSTOS, Paulina. 2000.** *Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de octubre Ltda., del cantón Salcedo Provincia Cotopaxi.* Latacunga : Escuela Politécnica del Ejercito sede Latacunga , 2000.
- **CRESPO Ayestarán Raquel, PEREZ Celia Rangel, MORILLAS Ana Sebastian. 2012.** *Planificación Estratégica y gestión de la publicidad.* Madrid : ESIC EDITORIAL, 2012.
- **DE VICUÑA ANCÍN Sainz José María . 2012.** *El plan estratégico en la práctica.* Madrid : ESIC EDITORIAL, 2012. 978-84-7356-881-4.
- **MARTÍNEZ Pedrós Daniel y MILLA Gutierrez Artemio. 2012.** *Mapas Estratégicos.* Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 2012.
- **MARTINEZ, Pedros Daniel. 2005.** *Plan Estratégico.* Madrid España : Altair Díaz de Santos, 2005. Cuarta Edición.
- **MARTOS, Navarro Fernando. 2006.** *El cuerpo de gestion Administrativa.* Ecuador : Editorial Mad S.L, 2006. Octava Edicion.
- **REYES, Agustín. 1997.** *Administracion por Objetivos.* México : Limusa S.A, 1997. Cuarta Edición.

- **REYES, Ponce Agustín. 1997.** *Administración por Objetivos*. México : Limusa S.A, 1997. Cuarta Edición.

5.3. Bibliografía Electrónica

- **ChIAVENATO, Idalberto. 2006.** Definicion de Administracion. [En línea] 2006. <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>.
- **CHIAVENATO, Idalberto. 2004.** Definicion de Administracion. [En línea] 2004. <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>.
- **DÍEZ DE CASTRO, García del Junco, Martín Jiménez y Perinés Cristóbal. 2008.** [En línea] 2008. <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>.
- **DE CASTRO Díez, JIMÉNEZ Martín y PERINÉS Cristóbal. 2002.** [En línea] 2002. <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>.
- **Fundibeq.** Fundibeq. [En línea] [Citado el: Jueves 26 de Noviembre de 2015.] <http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/PlanificacionEstrategica.pdf>.
- **Genesis. 2011.** genesis. *genesis*. [En línea] 2011. [Citado el: Jueves 26 de Noviembre de 2015.] http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf.
- **Monografías. 2006.** Monografías. [En línea] Lunes 20 de Febrero de 2006. [Citado el: Lunes 30 de Noviembre de 2015.] <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml#import>.
- **SILVA, Reinaldo O. Da. 2005.** [En línea] 2005. <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>.

- **Wikipedia. 2015.** Wikipedia. [En línea] Jueves 26 de Noviembre de 2015. [Citado el: Lunes 30 de Noviembre de 2015.] https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica#Importancia.
- —. **2005.** [En línea] 2005. <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>.

6. ANEXOS

ANEXOS

ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA

Dirigido: Al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.

Objetivo: Recolectar información de los aspectos internos y externos con los cuales cuenta la cooperativa, para la realización del plan estratégico.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor seriedad y sinceridad posible.

1.- ¿Qué tiempo tiene la cooperativa dentro del mercado financiero?

.....
.....

2.- ¿Cada qué tiempo son planteados los objetivos de la cooperativa y cuales son ellos?

.....
.....

3.- ¿En qué medida se da cumplimiento con los objetivos?

.....
.....

4.- ¿Usted, como le ve proyectada a la institución dentro de 5 años?

.....
.....

5.- ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta la cooperativa?

.....
.....

6.- ¿Para usted, cual es las debilidades que tiene cooperativa?

.....
.....

7.- ¿Las políticas actuales del gobierno, favorece o perjudican a la institución? ¿Por qué?

.....
.....

8.- ¿Cuáles son los incentivos que usted, utiliza para motivar al cliente interno?

.....
.....

9.- ¿Quiénes son sus competidores principales?

.....
.....

10.- ¿Cada que tiempo son capacitados el personal de la institución?

.....
.....

11.- ¿Se ha realizado un plan estratégico dentro de la cooperativa? ¿Por qué?

.....
.....

12.- ¿Cuáles son los problemas que ha surgido al momento de ofertar sus servicios a los socios?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA**

DIRIGIDA: A los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.

OBJETIVO: Adquirir información del desempeño administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda., para el desarrollo del Plan Estratégico.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor seriedad y sinceridad posible.

✓ Marque con una x en la respuesta que usted crea conveniente.

1.- ¿En qué área desempeña su trabajo?

Cajera	<input type="checkbox"/>	Asesor de crédito	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	Administrador	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Las actividades diarias son planificadas con anticipación?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

3.- ¿Existe una coordinación eficiente entre cada una de las áreas?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

4.- ¿Existe el uso adecuado de los recursos en cada área de la cooperativa?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

5.- ¿Cómo califica usted el ambiente laboral en la cooperativa?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Bueno Malo
Regular Insuficiente

6.- ¿Ha recibido seminarios o cursos de capacitación realizados por la cooperativa?

SI NO

7.- ¿Cómo califica usted la toma de decisiones en la cooperativa?

Excelente Bueno
Malo Regular

8.- ¿Los seminarios o capacitaciones realizadas por la cooperativa son acorde a las necesidades del empleado?

SI NO

9.- ¿Cómo califica usted la dirección de la cooperativa?

Eficiente
Bueno
Ineficiente
Regular

10 ¿Cuáles son las limitaciones principales que tiene la cooperativa?

Equilibrio Administrativo
Planificación de Actividades
Marketing y Publicidad
Visión Empresarial
Liquidez

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TABULACIÓN

Pregunta N° 1.- ¿En qué área desempeña su trabajo?

CUADRO N° 1

FUNCIONES	N° DE EMPLEADOS
Cajera	2
Asesor de crédito	2
Atención al cliente	1
Administrador	1
TOTAL	6

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Pregunta N° 2.- ¿Las actividades diarias son planificadas con anticipación?

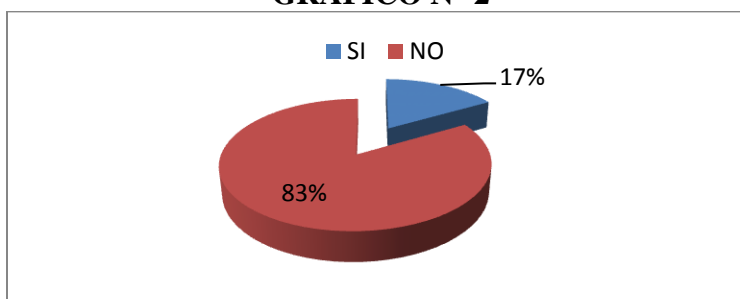
CUADRO N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 2



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

De los 6 empleados encuestados podemos establecer que un 33% menciona que realizan la planificación con anterioridad y el 67% menciona que las actividades no son planificadas.

Análisis:

Podemos concluir que en la cooperativa no cuentan con una planificación de actividades eficiente, causando una debilidad a la institución.

Pregunta N° 3.- ¿Existe una coordinación eficiente entre cada una de las áreas?

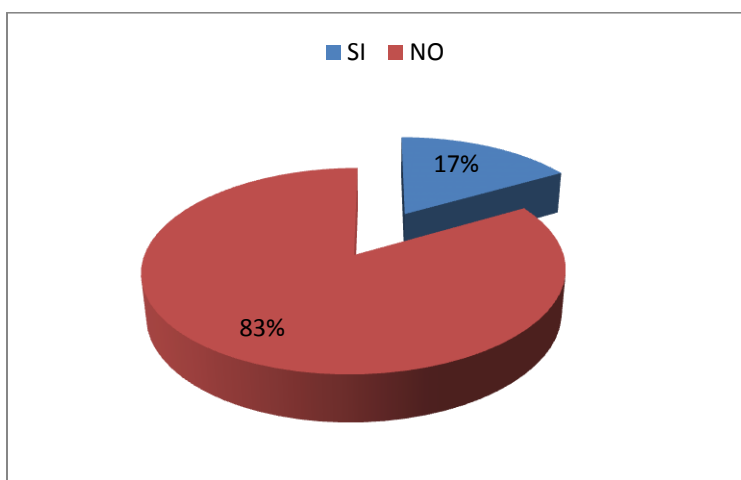
CUADRO N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 3



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

EL 83% de los encuestados nos mencionan que no hay una colaboración mutua entre las áreas y tan solo un 17% nos dice que sí.

Análisis:

Este resultado a la cooperativa le desarrolla una debilidad más dentro de su funcionamiento institucional.

Pregunta N° 4.- ¿Existe el uso adecuado de los recursos en cada área de la cooperativa?

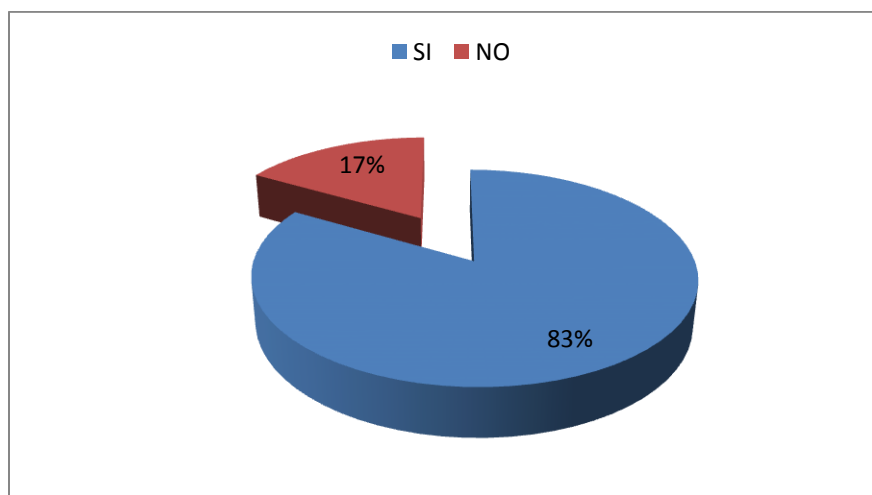
CUADRO N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 4



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

EL 67% de los encuestados nos mencionan que no hay una buena administración de los recursos en cada área y tan solo un 33% nos dice que sí.

Análisis:

Podemos concluir que esto es una debilidad para la cooperativa al realizar mucha pérdida de recursos.

Pregunta N° 5.- ¿Cómo califica usted el ambiente laboral en la cooperativa?

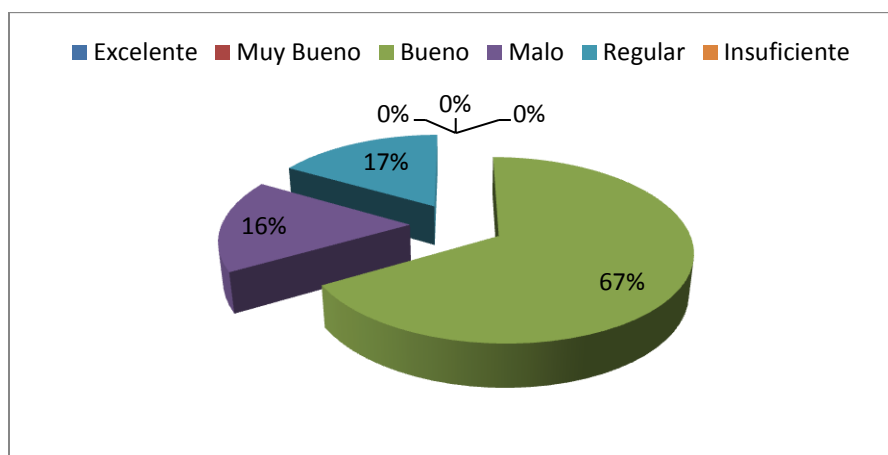
CUADRO N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	4	67%
Malo	1	17%
Regular	1	17%
Insuficiente	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICA N° 5



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

EL 67% de los encuestados nos manifiestan que si hay un buen ambiente labora, el 17% que es regular, el 16% que es malo y los demás el 0%.

Análisis:

Podemos concluir que este resultado representa un equilibrio para la cooperativa pero si debe efectivizar el ambiente laboral.

Pregunta N° 6.- ¿Ha recibido seminarios o cursos de capacitación realizados por la cooperativa?

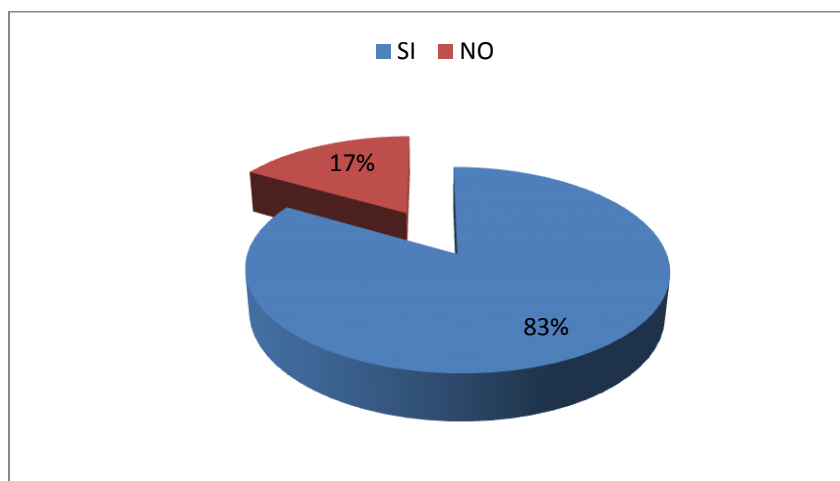
CUADRO N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83%
NO	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 6



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 83% de los empleados han recibido por lo menos un curso de capacitación y tan solo un 17% no.

Análisis:

La cooperativa debería capacitar a su personal en un 100%, para con ello obtener mejores resultados y puedan ser más competitivos.

Pregunta N° 7.- ¿Cómo califica usted la toma de decisiones en la cooperativa?

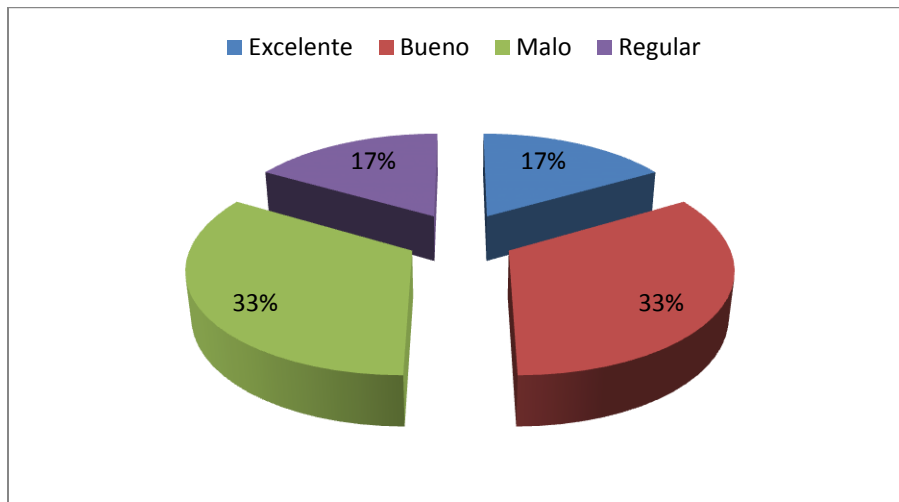
CUADRO N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	17%
Bueno	2	33%
Malo	2	33%
Regular	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 7



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 17% manifiestan que es Excelente, 33% no dice que el Bueno, el 33% que es Malo y el 17% que es regular las decisiones tomadas en la cooperativa.

Análisis:

En la cooperativa al momento de tomar las decisiones lo hacen sin observar cada una de las necesidades que tiene la institución.

Pregunta N° 8.- ¿Los seminarios o capacitaciones realizadas por la cooperativa son acorde a las necesidades del empleado?

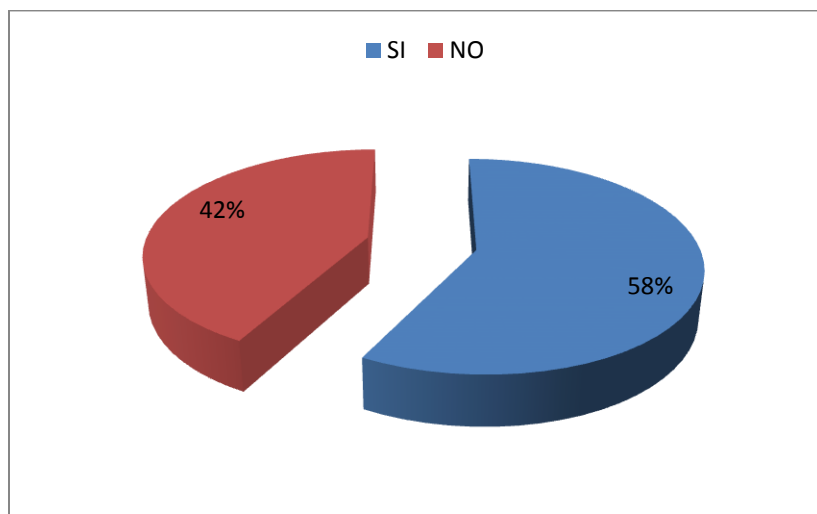
CUADRO N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICA N° 8



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 67% manifiestan que las capacitaciones son acorde a cada una de sus áreas pero del mismo modo el 33%, no se encuentran en acuerdo con los temas de capacitación.

Análisis:

Podemos concluir que la cooperativa cuenta con temas afines a la cooperativa pero sin les falta mejorar sus contenidos de capacitación.

Pregunta N° 9.- ¿Cómo califica usted la dirección de la cooperativa?

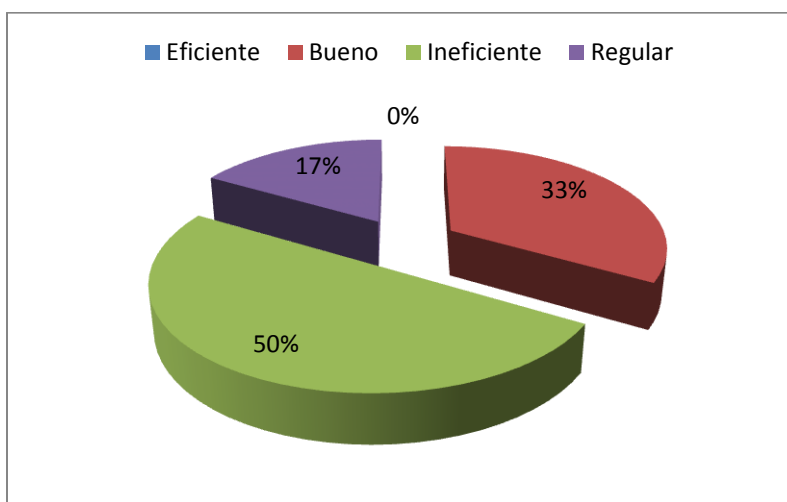
CUADRO N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	0	0%
Bueno	2	33%
Ineficiente	3	50%
Regular	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICA N° 9



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 33% están de acuerdo con la actual dirección de la cooperativa, del mismo modo el 50% manifiestan que es ineficiente y un 17% que es regular.

Análisis:

Podemos concluir que la cooperativa tiene una ineficiente dirección el cual está generando muchos problemas administrativos a la misma.

Pregunta N° 10 ¿Cuáles son las limitaciones principales que tiene la cooperativa?

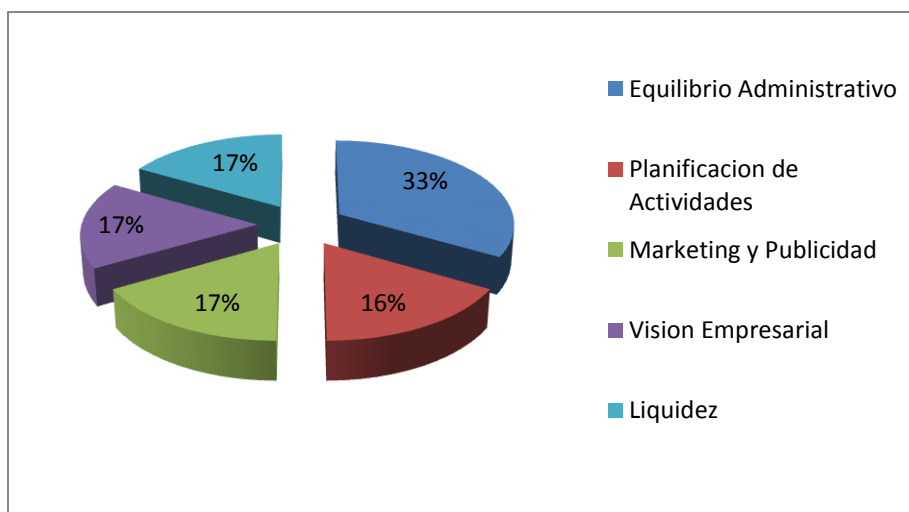
CUADRO N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Equilibrio Administrativo	2	33%
Planificación de Actividades	1	17%
Marketing y Publicidad	1	17%
Visión Empresarial	1	17%
Liquidez	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 10



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 33% no hace énfasis en mantener un equilibrio administrativo, el 17% tanto la visión empresarial, la liquidez, la planificación de actividades y el marketing y publicidad de igual manera no son efectivizados adecuadamente.

Análisis:

Por tal motivo esto genera muchos problemas a la cooperativa en su funcionamiento de cada una de sus áreas administrativa.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA

DIRIGIDA: A los Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.

OBJETIVO: Conocer la calidad del servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda., para el desarrollo del Plan Estratégico.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor seriedad y sinceridad posible.

Marque con una x en la respuesta que usted crea conveniente.

1.- ¿Ha realizado usted la adquisición de algún servicio financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

SI

NO

2.- ¿Por qué adquiere usted los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Precio Competitivo

Servicios de Calidad

Accesibilidad en el pago

3.- ¿Cómo califica usted la calidad de servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Insuficiente

Regular

4.- ¿Cómo califica las relaciones personales que tienen los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>		

5.- ¿Cómo califica usted la ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>		

6.- ¿Cómo califica usted el servicio que recibe por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>		

7.- ¿La Cooperativa le brinda la seguridad que usted necesita al depositar su dinero o al realizar cualquier tipo de transacción?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

8.- ¿Cómo considera usted la infraestructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Apropiada	<input type="checkbox"/>
Inapropiada	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Cómo considera usted la publicidad que emite la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Apropiada

Inapropiada

Regular

10.- ¿Se encuentra conforme con el horario de atención que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Apropiada

Inapropiada

Regular

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA

DIRIGIDA: A los Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.

OBJETIVO: Conocer la calidad del servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda., para el desarrollo del Plan Estratégico.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor seriedad y sinceridad posible.

Marque con una x en la respuesta que usted crea conveniente.

1.- ¿Ha realizado usted la adquisición de algún servicio financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

SI

NO

2.- ¿Por qué adquiere usted los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Precio Competitivo

Servicios de Calidad

Accesibilidad en el pago

3.- ¿Cómo califica usted la calidad de servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Insuficiente

Regular

4.- ¿Cómo califica las relaciones personales que tienen los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>		

5.- ¿Cómo califica usted la ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>		

6.- ¿Cómo califica usted el servicio que recibe por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>		

7.- ¿La Cooperativa le brinda la seguridad que usted necesita al depositar su dinero o al realizar cualquier tipo de transacción?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

8.- ¿Cómo considera usted la infraestructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Apropiada	<input type="checkbox"/>
Inapropiada	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Cómo considera usted la publicidad que emite la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Apropiada

Inapropiada

Regular

10.- ¿Se encuentra conforme con el horario de atención que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

Apropiada

Inapropiada

Regular

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TABULACIÓN

1.- ¿Ha realizado usted la adquisición de algún servicio financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

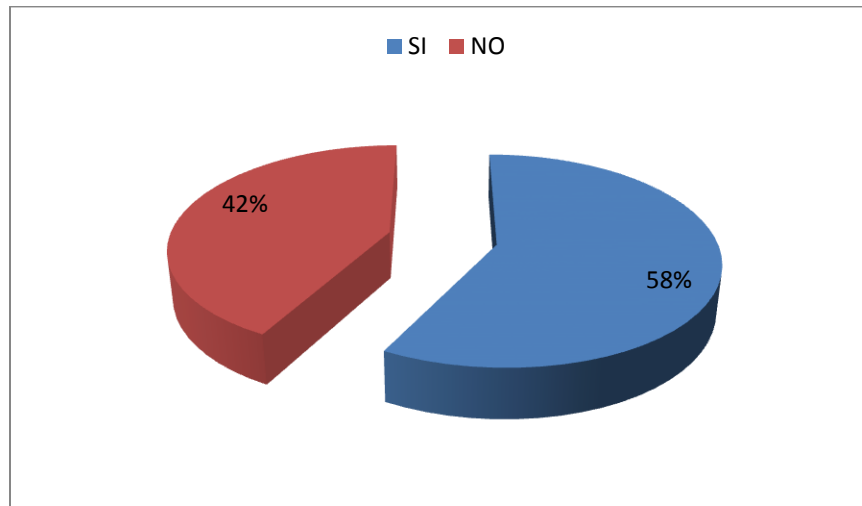
CUADRO N° 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	89	58%
NO	65	42%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 1



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 58% de los encuestados manifiestan que si adquirido un servicio financiero en la cooperativa y un 42% que no.

Análisis:

Por lo mismo que podemos manifestar que la cooperativa no es conocida por todos los clientes, es por ello que se deberá realizar mayor publicidad para su difusión.

2.- ¿Por qué adquiere usted los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

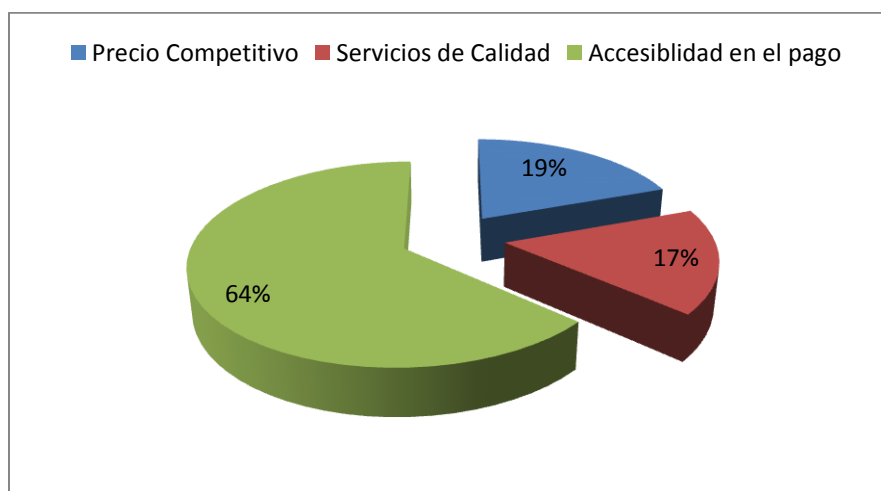
CUADRO N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio Competitivo	30	19%
Servicios de Calidad	26	17%
Accesibilidad en el pago	9	64%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 2



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 64% de los encuestados adquieren los servicios financieros de la cooperativa por accesibilidad en el pago, el 19% por el valor del servicio y el 17% por la calidad.

Análisis:

Podemos concluir que adquieren los servicios de la cooperativa por la accesibilidad en el pago, mismo que la institución deberá mejorar y comparar sus servicios con la competencia.

3.- ¿Cómo califica usted la calidad de servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

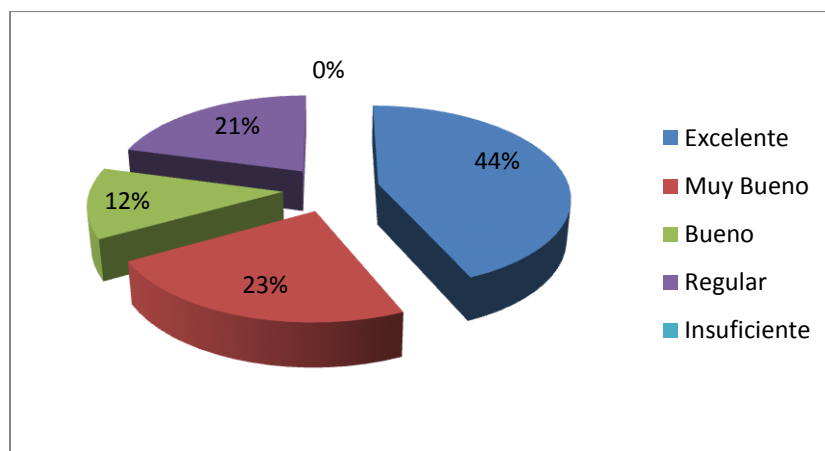
CUADRO N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	67	44%
Muy Bueno	36	23%
Bueno	19	12%
Regular	32	21%
Insuficiente	0	0%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 3



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 44% de los encuestados consideran que la calidad de los servicios son excelentes, un 23% mencionan que es muy bueno, un 21% piensa que es regular y finalmente un 12% cree que es bueno.

Análisis:

Podemos concluir que la calidad de servicios son acogidos por la población de buena manera aunque en ciertos factores no son mayoritarios lo cual nos da a entender que debemos mejorar en ciertos aspectos, para mejorar y a estar a la par de la competencia.

4.- ¿Cómo califica las relaciones personales que tienen los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

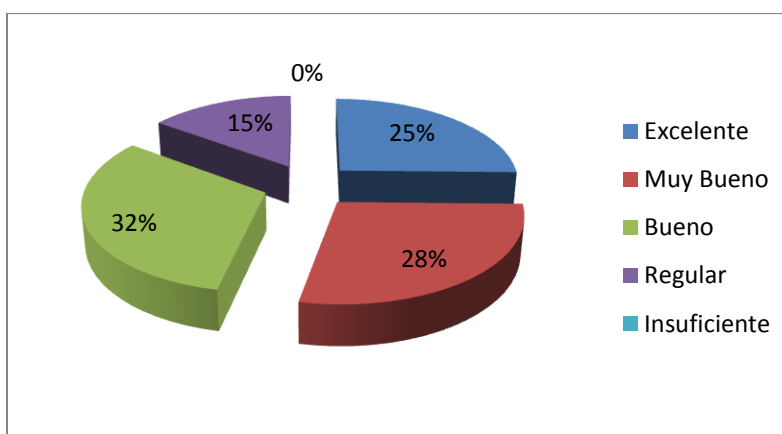
CUADRO N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	39	25%
Muy Bueno	43	28%
Bueno	49	32%
Regular	23	15%
Insuficiente	0	0%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 4



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 32% de los encuestados consideran que las relaciones personales que tiene los empleados de la Cooperativa es buena, un 28% mencionan que es muy bueno, un 25% piensa que es excelente y finalmente un 15% cree que es regular.

Análisis:

Podemos concluir que las relaciones personales de los empleados son buenas lo cual nos da claramente a entender que se debe realizar capacitaciones las cuales permitan interactuar y permitan que los trabajadores estén en un mejor clima laboral.

5.- ¿Cómo califica usted la ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

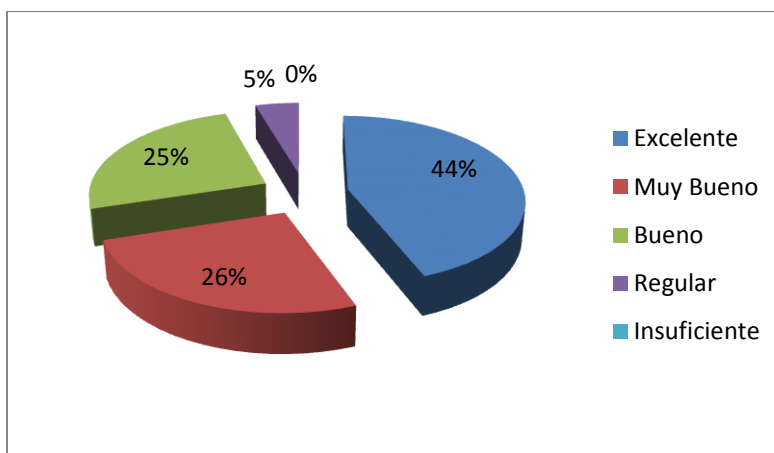
CUADRO N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	68	44%
Muy Bueno	40	26%
Bueno	39	25%
Regular	7	5%
Insuficiente	0	0%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 5



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 44% de los encuestados califican como excelente la ubicación de la Cooperativa en el cantón, un 26% consideran que es muy buena, un 25% piensa que es buena y finalmente un 5% piensa que es regular.

Análisis:

Podemos concluir que la ubicación de la Cooperativa está situada en un lugar de mucha afluencia de gente lo cual nos permitirá ser de conocimiento de todos y así poder seguir captando socios.

6.- ¿Cómo califica usted el servicio que recibe por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

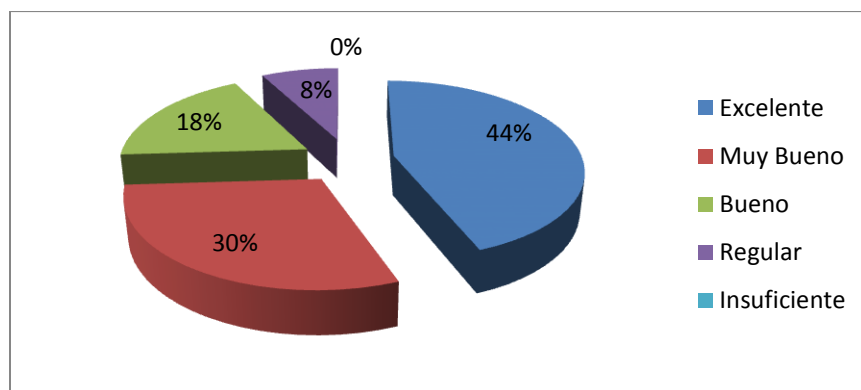
CUADRO N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	68	44%
Muy Bueno	46	30%
Bueno	28	18%
Regular	12	8%
Insuficiente	0	0%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 6



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 44% de los encuestados mencionan que el servicio que recibe por parte del personal de la Cooperativa es excelente, un 30% expresan que es muy bueno, un 18% cree que el servicio es bueno y finalmente un 8% piensa que el servicio es regular.

Análisis:

Como nos podemos dar cuenta el servicio que reciben los socios por parte de los empleados es acogido de buena manera además que se debe ir mejorando constantemente y darle a conocer de mejor manera los servicios que presta la Cooperativa, para una mejor acogida por parte del público.

7.- ¿La Cooperativa le brinda la seguridad que usted necesita al depositar su dinero o al realizar cualquier tipo de transacción?

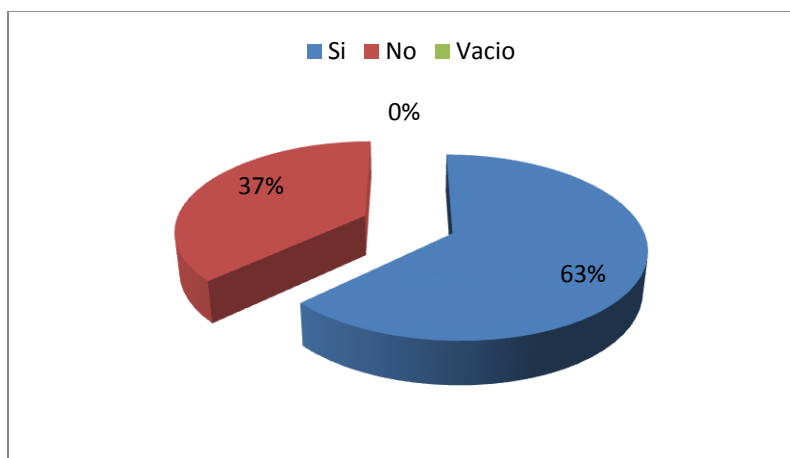
CUADRO N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	97	63%
No	57	37%
Vacío	0	0%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 7



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 63% de los encuestados mencionan que si se sienten seguros al momento de realizar depósitos o transacciones en la cooperativa mientras que un 37% respondieron que no.

Análisis:

Podemos concluir que la cooperativa cuenta con un buen sistema de seguridad la cual preste confianza con los socios en el momento de realizar cualquier tipo de movimiento de dinero en la institución.

8.- ¿Cómo considera usted la infraestructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

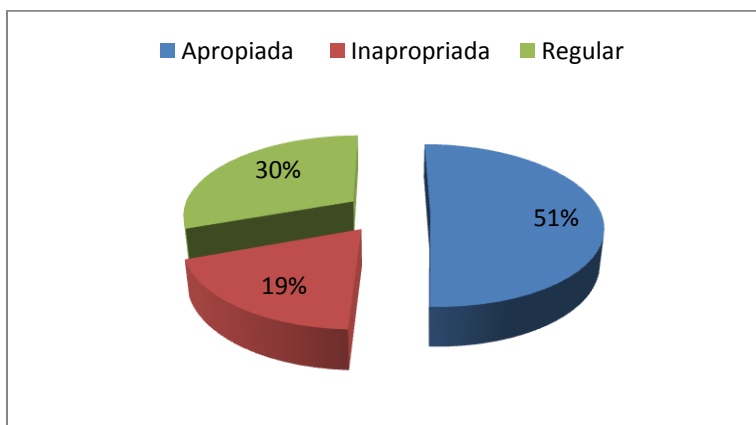
CUADRO N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apropiada	78	51%
Inapropiada	29	19%
Regular	47	31%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 8



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 51% de los encuestados consideran que la infraestructura de la cooperativa es apropiada, un 31% menciona que es regular y finalmente un 19% cree que es inapropiada .

Análisis:

Podemos concluir que la infraestructura física de la cooperativa refleja buena imagen ante la mayoría de los encuestados, sin embargo en una minoría expresa que no es del agrado, lo cual se debe tomar en cuenta para generar medidas correctivas a la misma.

9.- ¿Cómo considera usted la publicidad que emite la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

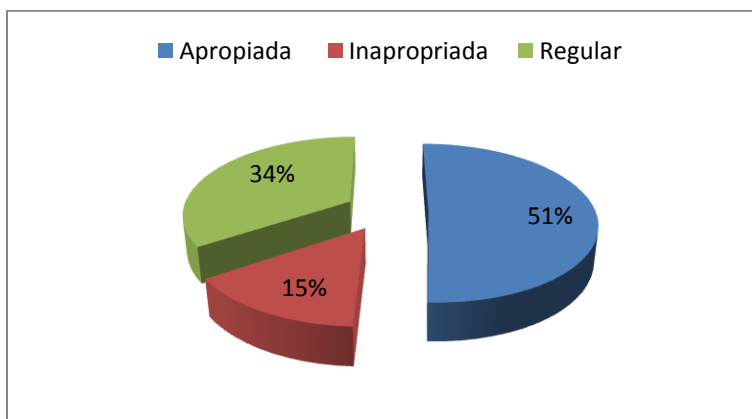
CUADRO N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apropiada	78	51%
Inapropiada	23	15%
Regular	53	34%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 9



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

El 51% de los encuestados consideran que la publicidad de la cooperativa es apropiada, mientras que un 34% cree que es regular y finalmente un 15% piensa que es inapropiada.

Análisis:

Podemos concluir que la publicidad de la cooperativa es del conocimiento del público pero no es masiva y del agrado de la población, es por ello que se debe cambiar de segmento publicitario y así realizar los cambios pertinentes para mantener a los socios bien informados.

10.- ¿Se encuentra conforme con el horario de atención que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.?

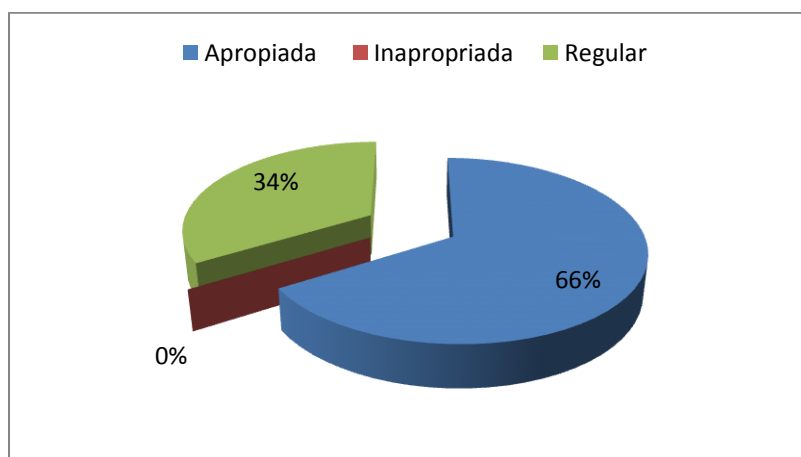
CUADRO N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apropiada	102	66%
Inapropiada	0	0%
Regular	52	34%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO N° 10



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Los Autores

Interpretación:

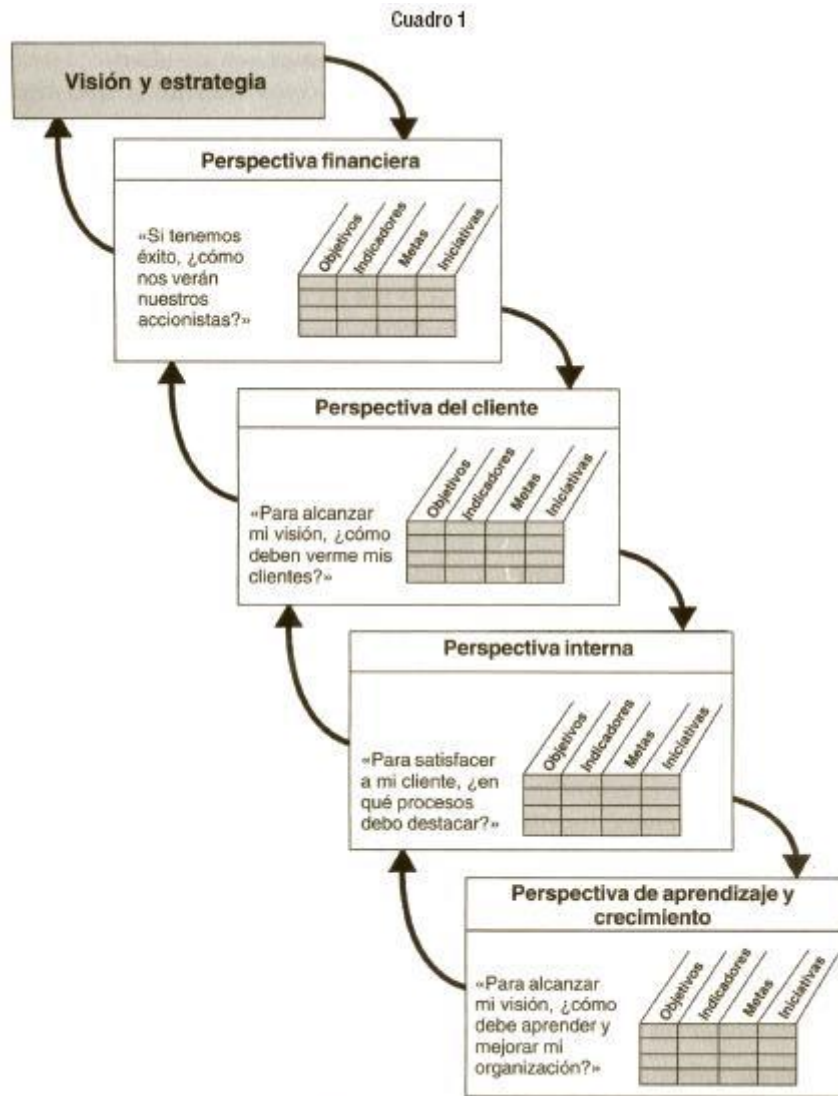
El 66% de los encuestados expresan que el horario de atención es apropiada y un 34% menciona que el horario de atención es regular.

Análisis:

Podemos concluir que el horario de atención al público es de gran agrado puesto que se maneja el tiempo conforme a las necesidades de los socios o clientes brindando la facilidad para cualquier tipo de transacción que se vaya a realizar lo cual nos permite estar a la par de la competencia.

ANEXO N° 4

BALANCED SCORECARD (EJEMPLO)



Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral...* Barcelona: Gestión. 2000, 2001, p. 87.

Fuente:

<https://www.google.com.ec/search?q=cadena+de+valor&safe=active&biw=1024&bih=623&tbn=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwja4MHruunMAhUC2B4KHeemAeYQsAQIGQ#safe=active&tbn=isch&q=CUADRO+DE+MANDO+INTEGRAL&imgcr=sU8STv3TQqUddM%3A>

Elaborado por: Los Autores

ANEXO N° 5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA**

Dirigido: Al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Bárbara Ltda.

Objetivo: Recolectar información de los aspectos relevantes con los cuales cuenta la cooperativa, para la formulación de la misión y visión de la institución.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor seriedad y sinceridad posible.

1.- ¿A qué se dedica la cooperativa?

.....
.....
.....

2.- ¿Para que lo hacen?

.....
.....
.....

3.- ¿Cómo lo hacen?

.....
.....
.....

4.- ¿Dónde funciona?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN