



CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES.

Tesis de Grado.

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera en Finanzas y Relaciones Comerciales.

Tema:

“Implementación de un plan estratégico como contribución a la aplicación de buenas prácticas a la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, de la parroquia Crucita período 2013 -2018.”

Autoras:

Yokasta Michelle Alvarado Briones.

Vilma Ramona Ponce Tubay.

Directora de tesis:

Eco. Lucía Zambrano Santos.

Cantón Portoviejo - Provincia de Manabí – República del Ecuador.

2013-2014.

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS.

Eco. Lucía Zambrano Santos, certifica que la tesis de investigación titulada: “Implementación de un plan estratégico como contribución a la aplicación de buenas prácticas a la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ‘Crucita Ltda.’, de la parroquia Crucita período 2013 -2018”. Es trabajo original de Yokasta Michelle Alvarado Briones y Vilma Ramona Ponce Tubay, la misma que ha sido realizada bajo mi dirección.

Eco. Lucía Zambrano Santos.

Directora de tesis.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.

Tema:

“Implementación de un plan estratégico como contribución a la aplicación de buenas prácticas a la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ‘Crucita Ltda.’, de la parroquia crucita período 2013 -2018”.

Tesis de grado sometida a tribunal examinador como requisito previo a la obtención del título de ingeniera en Finanzas y Relaciones Comerciales.

Tribunal:

Eco. Julio Silva Ruiz.

Director de la carrera.

Eco. Lucía Zambrano Santos.

Directora de tesis.

Eco. María Arteaga García.

Miembro del tribunal.

Ing. Gissela Bravo Rosillo.

Miembro del tribunal.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

La responsabilidad de las ideas, resultados y conclusiones del presente trabajo investigativo titulado: “Implementación de un plan estratégico como contribución a la aplicación de buenas prácticas a la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ‘Crucita Ltda.’, de la parroquia Crucita período 2013 -2018”, pertenece exclusivamente a las autoras. Además cedemos nuestros derechos de autoría de la presente tesis a favor de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Yokasta Michelle Alvarado Briones.

Vilma Ramona Ponce Tubay.

DEDICATORIA.

Dedico la tesis a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Joffre Alvarado Cedeño y Anita Briones Vélez, quienes me han apoyado en lo que me he propuesto, y con su amor y ejemplo han hecho de mí una mujer de valores y principios.

A mis hermanos Joffre, Johan y mis amigos, que siempre me dieron razones para seguir adelante y lograr mis más preciados ideales de superación.

Yokasta Michelle Alvarado Briones.

DEDICATORIA.

Dedico la tesis a Dios principalmente, y a mis padres Manuel Ponce Gutiérrez y Vilma Tubay Loor, por el apoyo brindado y comprensión día a día.

A mi hija Lisita, que es mi razón para seguir adelante y alcanzar todos mis objetivos propuestos.

Vilma Ramona Ponce Tubay.

AGRADECIMIENTO.

Agradecemos a Dios por habernos permitido llegar con éxito a alcanzar la meta.

A nuestros padres por estar presentes en todo momento, y por el apoyo que siempre nos brindaron.

A las autoridades de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, de manera especial nuestra directora de tesis, Eco. Lucía Zambrano Santos, por haber sido apoyo y guía incondicional en este proceso de tesis.

Finalmente, a todos quienes conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, por sus aportes en todo este tiempo.

Yokasta Michelle Alvarado Briones.

Vilma Ramona Ponce Tubay.

RESUMEN.

Las cooperativas en el Ecuador nacen de la necesidad de obtener créditos y de mantener el dinero seguro, aplicando sus principales principios para las que fueron creadas, los mismo que ayudan a satisfacer necesidades de un grupo de participantes que se los consideran socios activos, que están inmersos en todas las actividades de las cooperativas. Estas instituciones funcionan en forma independiente y con su propia autonomía, prestando todo tipo de ayuda según la necesidad del solicitante (socios).

Las cooperativas son limitadas en su accionar financiero y por ende respetuosas a obtener capitales de fuentes externas cumpliendo con los procedimientos establecidos. Estos principios son la principal razón de que se mantengan en el mercado financiero, ya que el mantenerse es una tarea muy difícil pero no imposible, debido a los cambios que se dan en el plano económico, político y tecnológico constantemente en el mundo competitivo, y también al elevado número de competidores que se dan en el campo de cooperativismo.

El presente trabajo se basó en la investigación de la implementación de un Plan Estratégico, como contribución a la aplicación de buenas prácticas a la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, de la parroquia Crucita, período 2013 -2018. Donde se plantearon las directrices que ayudarán a la cooperativa a fortalecer su gestión, por lo que se detallan las estrategias pertinentes basadas en el cuadro de mando integral, que ayudarán a encaminar el rumbo de la misma, además, se direcciona el marco filosófico institucional con el fin de que los objetivos propuestos ayuden a alcanzar la visión institucional. Se proponen también las

herramientas necesarias para la correcta ejecución y control de las actividades del ente en estudio.

Palabras claves: planificación estratégica, diagnóstico, *Balance Score Card*, indicadores, estrategias, misión, visión, gestión empresarial, plan operativo anual, objetivos estratégicos, evaluación.

ABSTRACT.

Cooperatives in Ecuador are born from the need for credits and keeping money safe, applying the main principles for which they were created, the same that help meet needs of a group of participants who consider them active partners, who are involved in all activities of cooperatives. These institutions work independently and with their own autonomy, giving all kinds of help according to need (partners).

Cooperatives are limited in their financial actions and therefore respectful to raise capital from external sources complying with established procedures. These principles are the main reason they are retained in the financial market, as the stay is a very difficult task but not impossible, due to the changes occurring in the economic, political and technological up constantly in the competitive world, and also the high number of competitors that exist in the field of cooperation.

This work was based on research of the implementation of the strategic plan as a contribution to the implementation of good corporate governance practices of the Cooperative Savings and Credit "Crucita Ltd.", the Crucita Parish, period 2013 -2018. Where the guidelines that will help to strengthen the cooperative management were raised, so that appropriate strategies based on the Balanced Scorecard, which help direct the course of it, also the institutional framework philosophical gates with detailed so that the objectives help achieve institutional mink. The tools necessary for the proper implementation and monitoring of the activities of the entity under study are also proposed.

Key words: strategic planning, diagnosis, indicators, Balance Score Card, strategic, vision, mission, business management, annual operational plan, strategic objective, evaluation.

ÍNDICE.

Certificado de la directora de tesis.....	ii
Certificado del tribunal examinador.....	iii
Declaración de autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	x
Índice.....	xii
Índice de cuadros.....	xvi
Índice de gráficos.....	xvii
Índice de imágenes y figuras.....	xvii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I.

1.	Análisis Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	
	“Crucita Ltda.”.....	2
1.1.	Generalidades.....	2
1.2.	Reseña histórica de la institución.....	6
1.3.	Principios básicos de las cooperativas de ahorro y crédito.....	8
1.3.1.	Estructura organizacional y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.....	9
1.4.	Diagnóstico estratégico.....	15

1.4.1.	Diagnóstico externo.....	15
	Análisis económico.....	15
	Análisis político legal.....	16
	Análisis del cliente.....	18
	Análisis de proveedores.....	19
	Análisis de mercado.....	20
1.4.2.	Diagnóstico estratégico interno.....	23
	Nivel estratégico.....	24
	Ámbito organizacional.....	24
	Nivel operacional.....	24
	Análisis de los productos y servicios.....	24
	Infraestructura.....	29
	Nivel de apoyo.....	30
	Financiero.....	30
	Marketing.....	30
	Análisis tecnológico.....	31
1.5.	Elaboración y análisis del FODA.....	32
 CAPÍTULO II.		
2.	Marco Filosófico Institucional.....	38
2.1.	Misión.....	38
2.2.	Visión.....	40
2.3.	Objetivos estratégicos.....	42
2.4.	Valores.....	47

CAPÍTULO III.

3.	Formulación Estratégica.....	48
3.1.	Elaboración de líneas de acción, estrategias e indicadores.....	48
3.1.1.	Definición de las líneas de acción.....	48
	Importancia de las líneas de acción.....	48
	Beneficios de las líneas de acción.....	48
	Elaboración de líneas de acción.....	49
3.2.	Descripción y tipos de estrategias institucionales.....	49
3.3.	Desarrollo de estrategias de la cooperativa de ahorro y crédito Crucita Ltda.”	52
3.4.	Elaboración de indicadores.....	59

CAPÍTULO IV.

4.	Ejecución Estratégica.....	67
4.1.	Planes operativos.....	67
4.1.1.	Importancia de los planes operativos.....	67
4.1.2.	Beneficios de los planes operativos.....	68
4.2.	Esquematizar formatos para la aplicación del POA.....	68
4.2.1.	Presupuesto.....	72

CAPÍTULO V.

5.	Evaluación del Plan Estratégico y de los Planes Operativos Anuales	73
5.1.	Definición de proceso de evaluación	73
5.2.	Tipos de proceso de evaluación.....	73

5.3.	Importancia del proceso de evaluación.....	74
5.4.	Aplicación del proceso de evaluación en el esquema del plan estratégico y plan operativo anual.....	75

CAPÍTULO VI.

6.	Esquema Básico del Plan Estratégico enfocando la Contribución como Buena Práctica en la Gestión Empresarial.....	83
6.1.	Definición de gestión empresarial.....	83
6.2.	Definición de buenas prácticas empresariales.....	83
6.3.	Aporte del plan estratégico institucional a las buenas prácticas de gestión empresarial.....	84
6.3.1.	Reducción de riesgos.....	85
6.3.2.	Mejorar la función de proceso.....	87
6.3.3.	Aumento de la rentabilidad.....	88
6.4.	Captación de nuevos socios-clientes.....	88
6.5.	Posicionamiento en el mercado.....	89
	Conclusiones y recomendaciones.....	90
	Conclusiones:.....	90
	Recomendaciones:.....	91
	Bibliografía	
	Anexos	

ÍNDICE DE CUADROS:

Cuadro 1. Sistema de planificación. Ambiente interno.....	34
Cuadro 2. Sistema de planificación. Ambiente externo.....	35
Cuadro 3. Cuadro de fortalezas y debilidades.....	36
Cuadro 4. Cuadro de oportunidades y amenazas.....	37
Cuadro 5. Matriz de componentes utilizadas para la construcción de la misión de la Cooperativa Ahorro y Crédito “Crucita Ltda”.....	39
Cuadro 6. Matriz de componentes utilizadas para la construcción de la visión de la Cooperativa Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.....	41
Cuadro 7. Perspectivas y objetivos estratégicos de segundo orden..	45
Cuadro 8. Mapa estratégico de la Cooperativa Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.....	46
Cuadro 9. Propuesta de valor para los clientes.....	56
Cuadro 10. Propuesta de valor financiera.....	57
Cuadro 11. Propuesta de valor para procesos.....	57
Cuadro 12. Propuesta de valor capital intangible.....	58
Cuadro 13. Matriz FO, fortalezas y oportunidades.....	61
Cuadro 14. Matriz DO, debilidades y oportunidades.....	62
Cuadro 15. CMI, Cuadro de indicadores, Coop. “Crucita Ltda.” financiero.....	63
Cuadro 16. CMI. Cuadro de indicadores, Coop.” Crucita Ltda.” clientes.....	64

Cuadro 17. CMI. Cuadro de indicadores, Coop. “Crucita Ltda.”	
procesos.....	65
Cuadro 18. CMI. Cuadro de indicadores, Coop. “Crucita Ltda.”	
capital intangible.....	66
Cuadro 19. Matriz de plan operativo (P.O.A.) Año 2014.....	71
Cuadro 20. Registro de complementación de información.....	80
Cuadro 21. Registro de control y evaluación de POA.....	80
Cuadro 22. Esquema de control y evaluación de planes. Cálculo de	
indicadores.....	81
Cuadro 23. Matriz de seguimiento operativo.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1. Gráfico de productos y servicios: cuenta ahorros. Coop. “Crucita Ltda.”	25
Gráfico 2. Gráfico de productos y servicios: socios. Coop. “Crucita Ltda.”	25
Gráfico 3. Cartera colocada créditos de consumo: Coop. “Crucita Ltda.”	26
Gráfico 4. Cartera colocada micro crédito: Coop. “Crucita Ltda.” ..	27

ÍNDICE DE IMÁGENES Y FIGURAS:

Figura 1. Organigrama estructural de la Coop. “Crucita Ltda.”	10
Figura 2. Clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”	11
Imagen 1. Mapa de ubicación geográfica de la Coop. “Crucita Ltda.”	29
Imagen 2. Logo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”	31

INTRODUCCIÓN.

“La planificación estratégica está en el origen de todo. Toda conducta para ser eficaz y alcanzar adecuadamente sus fines, ha de estar estratégicamente planificada, inteligentemente diseñada, dirigida y evaluada” (Cuesta , 2012, p. 432).¹

Siendo la temática específicamente sobre planificación estratégica, las buenas prácticas y a la gestión empresarial, la presente investigación se la realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita” Ltda., con la finalidad de investigar, analizar e implementar un plan estratégico a la cooperativa en mención, para contribuir de forma oportuna, favorable a la institución y que coadyuve a una toma de decisiones acertada en el futuro.

El presente trabajo está enfocado a la importancia de las herramientas técnicas que deben aplicar las empresas, entre las cuales está el plan estratégico, el mismo que da la oportunidad de visionar el alcance de las buenas prácticas en gestión empresarial; tópico que se escogió debido a que muchas instituciones no aplican las medidas correspondientes que contribuyen a reducir costos, disminuir el impacto ambiental y lograr cambios necesarios. La investigación está dividida, en una parte teórica, producto de la investigación bibliográfica actualizada, y la otra parte práctica que es el resultante de la investigación de campo.

¹ Cuesta, Ubaldo. (2012). Planificación Estratégica y Creatividad. España: ESIC Editorial, p. 432.

CAPÍTULO I.

1. Análisis Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.

1.1. Generalidades.

Las buenas prácticas en el sector empresarial, surgen de la necesidad y voluntad de establecer modelos, para aprovechar el potencial del desarrollo en el ámbito corporativo, para lograr un importante progreso a partir de ideas innovadoras, implantación de nuevas tecnologías, etc.

Por lo tanto toda empresa requiere de un plan estratégico, el mismo que aportará a las buenas prácticas de la gestión empresarial, en las decisiones tácticas u operacionales, logrando un alto nivel de consistencia, lo que llevará a mejorar las relaciones entre el personal directivo responsable de la gestión, permite confeccionar la lista de recursos que se van a necesitar, facilita la definición de responsabilidades para los integrantes de la empresa, constituye una prueba experimental de lo que será la realidad, por lo que no se producen daños irreparables, es decir permite gestionar la empresa según el plan y no según las improvisaciones.

Por lo que se puede conceptualizar el plan como un documento donde se plasmarán las diversas estrategias que la institución pretende conseguir y la forma en la que se pretende alcanzar los objetivos a través de las estrategias planteadas. El objetivo de un plan estratégico es señalar el camino que la institución debe recorrer para alcanzar la

visión propuesta, para ello dentro de la elaboración del plan estratégico se considerarán las siguientes fases:

El **diagnóstico**, también conocido como análisis situacional o de ambiente, el mismo que deberá realizárselo desde el ámbito externo e interno, y que será el encargado de dar a conocer la situación real de la institución, lo cual se podrá lograr a través de la aplicación de un análisis FODA.

El **análisis estratégico** FODA, es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro de la empresa, ya que el principal objetivo del análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo; este sistema ayudará a plantear las acciones que se deben poner en marcha, para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la entidad contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

El **direccionamiento estratégico**, donde se plasmaran tanto la misión como la visión, los valores y los objetivos y metas estratégicas. La visión estratégica, que será el punto de vista de la dirección futura de la empresa y de la estructura de la misma; es en sí una guía que sirve para lo que se trata de hacer o convertir el negocio, mientras que la misión es la respuesta de la empresa, adaptada a la situación, explícita de forma positiva, el propósito y la razón de ser, es la definición del negocio en todas sus dimensiones; los valores son las ideas filosóficas que comparten las personas pertenecientes a la entidad, los mismos que son coherentes con criterios o creencias que matizan y guían sus comportamientos, estos valores forman un núcleo alrededor del cual se estructuran los motivos, esfuerzos y acciones de todos los

miembros o socios, y los objetivos estratégicos que son los resultados que se deben lograr, ya sea dentro de los tres a cinco años siguientes, o bien sobre una base constante, año tras año.

La **formulación estratégica**, en la que desarrollar una estrategia implica tomar decisiones con conocimiento de causa sobre mercados, productos y servicios. “En la elaboración de las estrategias se incluyen todas las acciones que determinan la dirección que tomará la institución, que fijan los objetivos de la organización, y que repercuten directamente en la toma de decisiones, así como en el uso de los recursos disponibles” (Kaplan, 2008, p. 230)².

En este ámbito la **propuesta de valor**, se convierte en una necesidad para poder direccionar de manera clara los objetivos, conforme a las estrategias, estas ayudan a enfocar las deficiencias más relevantes que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.

Una vez planteadas las estrategias con su respectiva propuesta de valor, empieza un nuevo proceso que ayuda al desarrollo de proyectos, programas o actividades para lograr cumplir los objetivos estratégicos, se hace referencia a:

La **ejecución estratégica**, la misma que se puede definir como el proceso de construcción y ejecución de los respectivos planes operativos para cada una de las estrategias planteadas. Que para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”,

² Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2008). The execution Premiun – Integrando las estrategias y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto. Madrid, Reino de España, p.230.

implica la interacción o socialización, mediante la generación de proyectos, programas o actividades que ayudarán al cumplimiento y a la obtención de resultados que se convierten en fuente de generación de valor agregado en cada una de las líneas de acción (perspectivas), de la cooperativa objeto de investigación.

Así mismo este proceso de realización de proyectos, programas o actividades necesita del **control estratégico**, el mismo que permitirá evaluar los estándares de trabajo, medir y comprobar los resultados frente a esos estándares y tomar decisiones cuando no se alcanzan los objetivos esperados. De esta manera, se asegura que suceda en la realidad lo que debía suceder de acuerdo con lo programado. Pero este control necesita de **indicadores**, a los cuales se los puede definir como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización. Los indicadores a utilizarse en este proceso de control estratégico serán efectividad, eficiencia y eficacia, que ayudarán a comprobar el cumplimiento de la presente propuesta.

El enfoque utilizado para realizar el plan estratégico es el de *Balance ScoreCard*; que es una herramienta técnica que se ajusta a las necesidades de la cooperativa.

El *Balance ScoreCard*, es considerado uno de los modelos de planificación y gestión más importantes en la actualidad, ya que permite alinear a la organización con su estrategia. Este modelo de gestión “traduce la estrategia en objetivos relacionados,

medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Fernández, 2001, p.34).³

Se podría decir que el *Balanced ScoreCard* permitirá examinar cómo se presentará la estrategia a medio y largo plazo; pero para previamente, es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí, desde diferentes perspectivas, así la estrategia se hace más entendible, y por ende más fácil de comunicar; también permite organizar todos los elementos de gestión de las empresas en torno a sus verdaderos objetivos.

El desarrollo del *Balanced ScoreCard* no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. “Este cuadro de mando integral, como también se lo conoce, se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin fines de lucro, así como también en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas, en todo caso el alcance y características del modelo se deberá adaptar a las características, situación y necesidades del organismo” (Kaplan, 2008, p.12).⁴

1.2. Reseña histórica de la institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, fue constituida según el acuerdo

³Fernández, Alberto. (marzo, 2001) “El Balanced ScoreCard ayudando a implantar la estrategia” IESE. p.34 Consultado el 05 de abril, 2014. En: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>

⁴ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2008). The execution Premiun – Integrando las estrategias y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto. Madrid, Reino de España, p.12.

ministerial N° 0747 del año 2007, donde se inicia el proceso de aprobación de los estatutos cooperativos, los que fueron analizados por la Dirección Provincial del Ministerio de Inclusión Económica y Social de Manabí en tres asambleas el 5, 22 y 11 de marzo del 2010⁵, dando inicio con su vida jurídica en esta fecha.

La creación de esta entidad financiera nació de un grupo de habitantes visionarios con un pensamiento universal y convencidos que el desarrollo de los pueblos está en manos de quienes viven compartiendo y sienten la necesidad de sus habitantes, así nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, iniciando sus actividades con 80 socios, el 9 de abril del 2010 en la parroquia Crucita de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí.

En el año 2013 contaba con 800 socios, y cada mes van ingresando cerca de 15 beneficiarios nuevos, de los cuales 500 socios aproximadamente adquieren créditos en el año, siendo alrededor del 90% socios activos y el 10% que están en calidad de morosos. Su capital de ahorro hasta la fecha de la presente investigación era de \$70.098,27.⁶

En el año 2012 se inauguró una sucursal en la ciudad de Portoviejo para una mejor atención a los socios, y debido a la acogida que tuvo esta agencia, se optó en el año 2013 por cerrar las oficinas de Crucita y dejar abierta sólo la de Portoviejo, la misma que funciona en las calles 10 de agosto entre olmedo y morales, en horarios de lunes a viernes de 09H00 a 17H00, y los sábados de 9h00 a 14H00.

⁵ Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”. (2011). Estatutos internos de la Cooperativa.

⁶ Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”. (2011 – 2013). Información de los Estados Financieros.

1.3. Principios básicos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Conforme a la ley de Economía Popular y Solidaria (2014), la cual es la que rige y dirige a las cooperativas del Ecuador, en el Art.21 se refiere a que “las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de buen gobierno corporativo”⁷.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, se rige a los principios en marcados en la Alianza de Cooperativa Internacional (1995)⁸, estos principios básicos cooperativos ayudaran a desarrollar el hábito de practicar sus valores. Entre estos se tienen:

Adhesión voluntaria, son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y listas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Gestión democrática por parte de los socios, la finalidad de las cooperativas es manejar la organización democráticamente que se lleve un control de parte de sus miembros quienes participan equitativamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Participación económica de los socios, los socios contribuyen equitativamente al capital de su cooperativa y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación

⁷ Ley de la Economía, Popular y Solidaria. Sección 3.De las Organizaciones del Sector Cooperativo Art. 21.Sector Cooperativo. Recuperado (12/·3/2014) de:

<http://www.seps.gob.ec/documents/10157/a395755b-b264-4659-9692-be9a395f5a5e>

⁸ Cooperativas de las Alianzas Americanas. Principios y Valores Corporativos. Recuperado (23/6/2014) de:<http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

limitada sobre el capital entregado, como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa, posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepartibles; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios

Autonomía e independencia, las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

Educación, formación e información, las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que logren favorecer de forma eficaz al progreso de sus cooperativas. Ellas informan al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Cooperación entre cooperativas, Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente y mejoran el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Interés por la comunidad, Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus colectividades mediante políticas aprobadas por los socios. (párr.6,7,8,9,10,11,12)

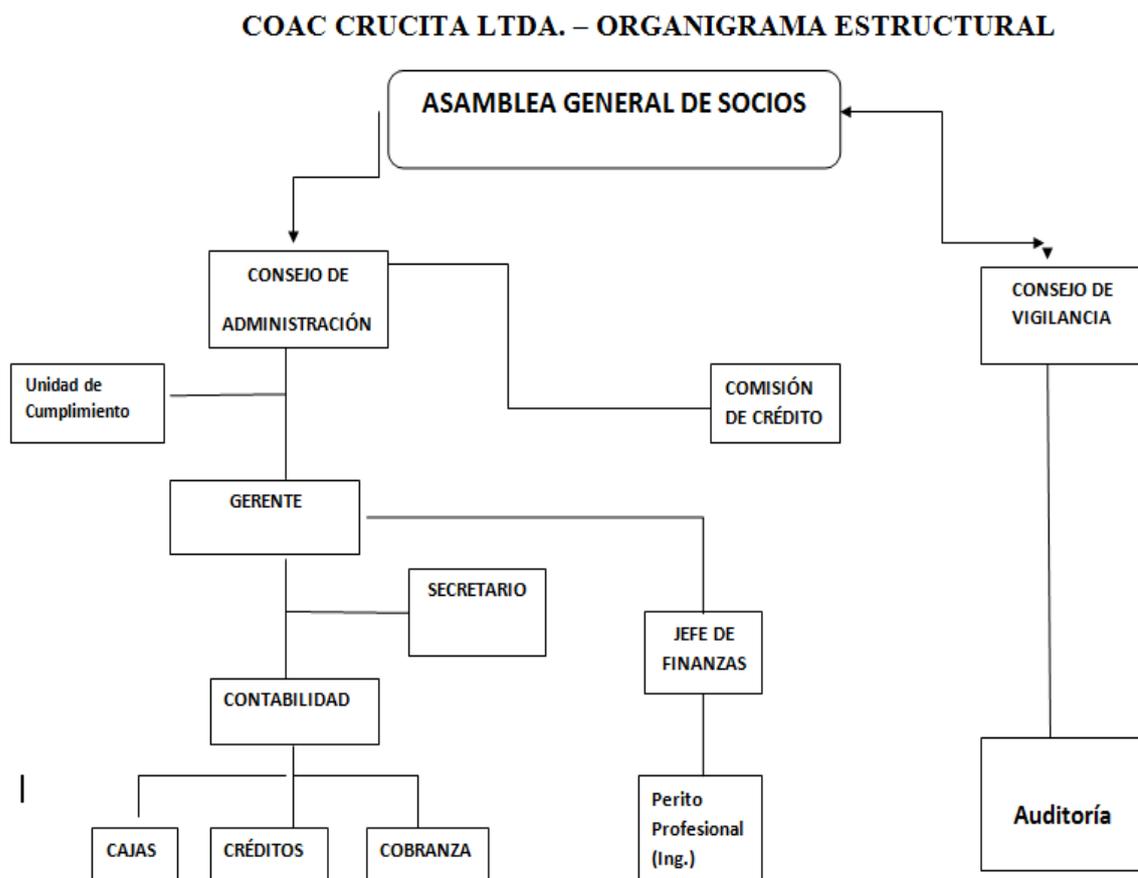
1.3.1. Estructura organizacional y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

“Crucita Ltda.”

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, basa su organización en un sistema de roles que desarrolla cada uno de los miembros de la entidad financiera, para trabajar en equipo, de forma óptima con el fin de alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico.

La autoridad y jerarquía son los principios que rigen el diseño de la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, los cuales se fundamentan en los diferentes niveles de autoridad, ordenados en jerarquías según el grado de responsabilidad y control. Ejemplo: la asamblea general de socios es quien ejerce la principal autoridad y de él se desprenden el consejo de administración y el consejo de vigilancia, que dependen de la jerarquía de la asamblea general, y a su vez ejercen mando y control en los empleados de sus respectivas áreas, los cuales a su vez cumplen funciones que tienen asignadas, según el cargo que le corresponda.

Figura N° 1.



Fuente: Cooperativa de ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap., I) p.9

Figura N° 2.

CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRUCITA LTDA.”.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.
Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. (Cap. I) p.9

Políticas generales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.” (2011)⁹, cuenta con políticas generales según el manual de políticas internas y externa las cuales se menciona a continuación:

La cooperativa adoptará medidas de control adecuadas y situadas para evadir que, en la ejecución de las operaciones originadas por servicios o productos, puedan ser utilizadas como filtro o instrumento de actividades delictivas o de lavado de activos.

La cooperativa dará cumplimiento a los plazos estipulados en las disposiciones emanadas por las autoridades competentes y organismos gubernamentales de control sobre medidas cautelares reales en juicio por delitos.

La cooperativa conforme a la normativa vigente deberá contar con un código de ética, bajo la suspensión y aprobación del concejo de administración que incluirá una sólida cultura de control interno y una metodología de información adecuada.

La cooperativa impulsará a nivel institucional una cultura en materia de prevención de lavado de activo a través de información.

La cooperativa establecerá normas y procedimientos de identificación, aceptación y monitoreo de clientes de acuerdo a la categoría de riesgo definida por la institución.

La cooperativa dentro del proceso de selección y contratación de personal verificará los antecedentes personales, laborales y patrimoniales.

La cooperativa no mantendrá cuentas anónimas, cuentas cifradas o cuentas bajo nombres ficticios, ni suscribirá pólizas con nombres falsos o de cualquier otra modalidad que encubra la identidad del titular, disposición que deberá ser observada en la inclusión de potenciales clientes.

⁹ Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”. (2011). Manual de Reglamento y Políticas de la Cooperativa. Pp. 10, 11,12.

La cooperativa para el cumplimiento de sus objetivos contará con metodologías y herramientas tecnológicas que permitan detectar, consolidar y monitorear operaciones pasivas o activas con relación a su frecuencia, volumen, características, destino y todas aquellas que se enmarquen dentro de las señales de alerta.

La cooperativa para iniciar una relación contractual con una persona políticamente expuesta que por razón de su cargo maneja recursos públicos, deberá contar con el visto bueno de la alta gerencia.

La cooperativa a través del Gerente General, Auditor Interno velarán por el estricto cumplimiento de las políticas definidas en el presente manual (pp. 10, 11,12).

Políticas específicas.

Dentro del mismo manual de políticas internas y externas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.” (2011)¹⁰, rigen las siguientes políticas específicas:

La cooperativa contará con un oficial de cumplimiento que será designado por el concejo de administración, quien deberá garantizar conocimiento y experiencia en la temática de prevención de lavado de activos; será empleado de la institución, de alto nivel administrativo, tener capacidad decisoria y autónoma.

La cooperativa proveerá a la oficial de cumplimiento recibirá la colaboración de las áreas operativas, de riesgo, sistemas y auditoría interna, entre otras.

La cooperativa a través de su oficial de cumplimiento, prestará especial atención a todas las operaciones complejas de modalidad no habituales, que no tengan una causa económica o lícita aparente.

La cooperativa de acuerdo a la normativa vigente y estructura interna contará con un comité de cumplimiento que tendrá como mínimo los siguientes participantes: un miembro del concejo de administración o su delegado, gerente general o su

¹⁰ Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”. (2011). Manual de Reglamento y Políticas de la Cooperativa. Pp. 15, 16,17.

delegado, jefe de negocios o su delegado, auditor interno, oficial de cumplimiento y asesor legal.

El comité de cumplimiento será presidido por el miembro del consejo de administración o su delegado y en ausencia de éste, asumirá el mismo, un miembro del comité de mayor jerarquía; actuará como secretario el asesor legal, quien elaborará y registrará las concernientes actas de las asambleas. La comisión sesionará una vez al mes y extraordinariamente cuando el presidente la convoque, por iniciativa propia o por pedido de por lo menos dos de sus miembros. En la convocatoria constará el orden del día y se realizará por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación.

El quórum para las sesiones se establecerá con la mitad más uno de los miembros del comité. Las decisiones se tomarán con el voto; en caso de empate, tendrá voto dirimente el presidente.

Todo directivo, funcionario y empleado de la cooperativa para el cumplimiento de sus obligaciones, deberá conocer y aplicar las políticas establecidas en este documento, con especial atención la de conocer al cliente, empleado, mercado, corresponsal contenida en la normativa vigente así como, los lineamientos generales emitidos por los entes de control nacionales oficiales y aquellos entes internacionales con los cuales el estado ecuatoriano mantenga acuerdos para evitar el lavado de activos.

Las jefaturas departamentales y de las oficinas operativas, serán los responsables de ejercer una adecuada supervisión para el cumplimiento del contenido del presente manual y controlar su estricto cumplimiento.

La cooperativa a través de la oficial de cumplimiento, contará con diseños, programas y métodos de preparación, sobre prevención de lavado de activos dirigidos a todas las áreas, directivos y funcionarios de la institución. Serán sancionados los directivos, funcionarios y empleados que directa o indirectamente faciliten, permitan o coadyuven en la utilización de la cooperativa como instrumento para la realización de actividades componentes del delito de lavado de activos.

Cualquier inobservancia o contradicción a lo establecido en este documento será considerada como falta grave y por lo tanto, se sancionará de acuerdo con lo dispuesto en el reglamento interno de trabajo (pp. 15, 16, 17).

1.4. Diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico no es otra cosa que la identificación y el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, en el ámbito interno y externo.

Desde el ámbito externo se enfocarán las oportunidades y amenazas que pueden influir positiva o negativamente en la cooperativa, por no tener control directo sobre estas. Para ello se consideran los factores microeconómicos, macroeconómicos, clientes, legal, socio cultural y ético político.

En el ámbito interno se orienta la precisión de fortalezas y debilidades, considerando el enfoque de niveles de la cooperativa como son estratégicos, operacionales y de apoyo.

1.4.1. Diagnóstico externo.

El diagnóstico estratégico externo se realizó dentro del presente estudio con la finalidad de conocer los aspectos del macro entorno que pueden o no estar afectando la Cooperativa debido a que la organización no tiene dominio sobre estas fuerzas.

Análisis económico.

Según el Ministerio de Coordinación de la Política Económica del Ecuador (s.f.)¹¹: el PIB (Producto Interno Bruto) que posee el Ecuador está compuesto por dos factores de

¹¹ Ministerio de Coordinación de la Política Económica. Quito-República del Ecuador. Recuperado (10/42013). De: www.mcpe.gob.ec

comercialización importantes que son el petrolero y no petrolero. En cuanto a la contribución de los componentes de la oferta y utilización de bienes y servicios a la variación anual del PIB en el último semestre del 2013, se pudo constatar que ocurrió una variación entre estos dos agentes, debido a que el rubro no petrolero, la misma que comprende diferentes ramas, como: la construcción, comunicación, servicios sociales, de salud, educación, manufactura, la rama de alojamiento y servicios de comida, acuicultura y pesca de camarón, entre otros; contribuyó de manera significativa a la economía ecuatoriana fomentando un aumento del 3,5% (párr. 8, 9).

Esto es señal de que la transformación de la matriz productiva sería necesaria para dejar de ser sólo primarios- exportadores; siendo esto una oportunidad para todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ya que se les brindará la oportunidad de que sus productos incursionen en el mercado local; así mismo para las cooperativas a nivel nacional, es un punto a favor, ya que la necesidad de financiamiento será obligatoria para todas estas empresas que producirán productos ecuatorianos.

Por lo que desde este aspecto del macro entorno, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, podrá aprovechar las oportunidades que el gobierno nacional viene concediendo a todas las instituciones que conforman el sistema de economía popular y solidaria, lo que le permitirá acoger mercado y por ende mejora su rentabilidad.

Análisis político legal.

Las cooperativas del Ecuador se encuentran regidas bajo la ley de Economía Popular y Solidaria desde el año 2012, esta entidad reguladora, es la encargada de que estas instituciones financieras mantengan transparencia y sobre todo evitar cualquier tipo de posibles fraudes a los socios.

A pesar que las cooperativas son reguladas por esta ley, tal como lo señala el Art. 89, de las normas aplicables, en el Art. 145 de la ley de Economía Popular Solidaria (2014)¹², sobre la regularización e intervención del sistema financiero de los socios, menciona lo siguiente:

Art. 145. Las regulaciones serán expedidas en forma diferenciada tanto para las personas y organizaciones que conforman la Economía Popular y Solidaria, como el Sector Financiero Popular y Solidario y se referirán a la protección, promoción e incentivos, funcionamiento y control de las actividades económicas de las personas y organizaciones a las que se refiere esta Ley, en coherencia con las regulaciones que emitan otras instituciones del Estado en orden a proteger los derechos de los usuarios y consumidores.

La regulación respecto de las cooperativas de ahorro y crédito que forman parte del Sector Financiero Popular y Solidario, se establecerá además acorde a los segmentos en que se ubiquen dichas organizaciones.

Esta ley por ser poco conocida entre los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, sitúa a sus directivos en un plano de incertidumbre, ya que todo trámite se debe hacer en la central en Quito, a pesar de que existen coordinaciones zonales.

¹² Ley de la Economía, Popular y Solidaria. Capítulo II De la Regulación. Regulación Diferenciada. Art.145.Sector Cooperativo. Recuperado (12/·3/2014) de:
<http://www.seps.gob.ec/documents/10157/a395755b-b264-4659-9692-be9a395f5a5e>

Análisis del cliente.

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

El establecimiento de estrategias y demás acciones permiten desarrollar confianza a nivel del cliente interno y externo, razón por la cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenido de la cooperativa en estudio.

Es de resaltar que dentro del mundo cooperativo existen marcadas diferencias entre un consumidor - socio y un consumidor-cliente; el consumidor-socio es aquel que siendo socio también consume el bien o servicio que la cooperativa oferta, en tanto el consumidor-cliente puede ser la tercera persona que no tiene nada que ver con la cooperativa, aparte de ser cliente.

Al hablar de los clientes que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, se puede decir que el 56%, según entrevista con el gerente de la cooperativa, pertenece al sector pesquero artesanal de la parroquia Crucita, de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, el 44% restante son pequeños comerciantes dedicados a diversas actividades del comercio, personas naturales del lugar y socios de diferentes cantones de la provincia de Manabí.

Análisis de proveedores.

Proveedor, “es la persona que tiene a su cargo proveer y abastecer de todo lo necesario. El término procede del verbo proveer, que significa suministrar o facilitar lo necesario o conveniente para un fin” (Domingo, 1997)¹³.

Es significativo instituir que hay dos tipos de proveedores. Por un lado, están los proveedores de bienes, que contribuyen, venden y suministran cosas o artículos perceptibles. Ejemplo: suministradores de víveres, madera, pinturas y los proveedores de servicios que, no brindan un suministro sino una acción que permite que sus consumidores puedan desenvolver su acción con satisfacción.

Siendo el negocio más habitual de los proveedores de servicios la oferta de suscripciones o contratos, como por ejemplo: la telefonía móvil, el internet, las páginas web, la publicidad por medios de canales de televisión, prensa, etc., en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, los proveedores principales con que cuenta esta entidad crediticia son: Banco del Pichincha, CNEL (Corporación Nacional de Electricidad), CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones), EPMAPAP (Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo), que son parte de la actividad financiera que satisfacen las necesidades que tiene esta entidad.

¹³. Domingo, Francisco, y otros. (1997). Diccionario Enciclopédico Universal Aula Edición Especial. Cultura Ediciones SA. (Ed.) España: Alfonso Dorado.

Análisis de mercado.

El análisis descriptivo del estudio de las encuestas aplicadas a los socios y clientes proporcionó los siguientes resultados:

- La cooperativa fue conocida por los socios, a través de internet, amigos, familiares y volantes.
- Solo el 64% de la población encuestada conoce en su totalidad los servicios que ofrece la cooperativa, ya que aún no cuentan con una ventanilla de servicio al cliente o de información, que facilite conocer todos los servicios que ofrece la misma.
- Los servicios que más utilizan los socios de la cooperativa son: cuenta de ahorros y microcréditos. Los socios indican que las razones por la que utilizan el servicio de cuenta ahorro, es porque gozan de toda la confianza y seguridad de la cooperativa, y que los microcréditos son rápidos, efectivos y a la vez reciben una buena atención.
- Los resultados de las encuestas demuestran que el 100% de los encuestados tienen sus ahorros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, manifestando que se sienten seguros y confiados en la seriedad administrativa de la cooperativa, también expresaron de que ofertan un interés motivador, en cuanto tenencias de ahorros en plazo fijo; apoyando así al desarrollo de sus actividades ya sean estas comerciales o artesanales.

- El 64% de los encuestados dicen ahorrar mensualmente, mientras que el 25% lo realiza semanalmente.
- Con relación al servicio que presta la cooperativa a sus socios, el 77% se siente satisfecho, , pero a la vez el 23% de los encuestados, no se siente satisfecho con los servicios que oferta la cooperativa, debido a que los créditos son de bajo monto y los trámites para acceder a los mismos son complicados.
- Respecto a qué otro servicio le gustaría que la cooperativa ofrezca; el 67% de los encuestados, creen que la cooperativa necesita brindar otro tipo de servicios, y solo el 33% cree que no. Entre los servicios que desean que se incorpore a la institución están: pago de servicios básicos (agua, luz, teléfono), pago del SOAT, matricula vehicular y motorizados, pago del bono, realizar transferencias bancarias, cajero automático, pago de impuestos del SRI, pagos a seguros de vida, servicios western unión. Lo cual significa que sería conveniente que la cooperativa oferte todo un combo de servicios para que los clientes no necesiten movilizarse o recurrir a otras instituciones que brindan este tipo de asistencia financiera que la Cooperativa no posee.
- Sobre la atención al cliente, el 93% de los socios-cliente si se encuentran conformes con la atención que se le brinda en la cooperativa, y solo el 7% dijo que no está conforme, debido al horario de atención, sugieren que debería ampliarse el mismo.

- El 93% de los encuestados al preguntarle si recomendarían esta cooperativa, respondieron que sí, debido a que ellos reciben una buena atención, les han ayudado a fomentar cultura de ahorro, tienen la oportunidad de recibir créditos que ayudan al desarrollo de sus negocios y el valor de interés a pagar es accesible para ellos; solamente el 7% de los encuestados dijo que no recomendaría a la institución con razones como: demora en tiempo de entrega de créditos, demasiado papeleo para que se les otorgue un crédito o que el tiempo de pago de los créditos es muy corto.
- Al preguntarle para que han utilizado los microcréditos que han realizado en la cooperativa investigada, se pudo determinar que el 9% de los clientes destinan los créditos para vivienda, el 64% para su negocio, el 11% para la agricultura, el 27% para educación y el 20% para gastos personales, tomando en cuenta que una gran parte de los socios se dedican a la pesca artesanal, de ahí el mayor porcentaje del dinero es utilizado en este negocio.

Al consultarle a los encuestados sobre la perspectiva que tienen, sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, respondieron:

- Ampliar sus servicios en el área de atención al cliente con la apertura de cuentas junior, abrir convenios con empresas para que los sueldos de los empleados sean pagados mediante sus cuentas de ahorro.
- Realizar campañas de capacitación al sector pesquero para fomentar el ahorro.

- Implementar un cajero automático para que los socios puedan hacer sus retiros con facilidad en cualquier horario.
- Subir el interés del ahorro a plazo fijo.
- En el área de créditos los clientes requieren que se incremente el volumen créditos ya que en la actualidad están recibiendo créditos desde los \$500 dólares según la capacidad de pago del cliente. También recomiendan que se les otorguen créditos a las mujeres pescadoras, que se ofrezcan créditos emergentes en épocas de auge de pesca, y que se les ampliara el tiempo de pago de los créditos.

1.4.2. Diagnóstico estratégico interno.

El diagnóstico estratégico interno será el encargado de proveer la información para realizar un análisis de la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, con el fin de mejorar o prevenir situaciones problemáticas, debido a que la organización tiene total control sobre estas. Este diagnóstico se divide en tres niveles que son:

- Nivel estratégico.
- Nivel operacional.
- Nivel de apoyo.

Nivel estratégico.

Este nivel hará referencia a la dirección de la organización, es decir, estructura organizacional y estructura comunicacional y su influencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Ámbito organizacional.

De acuerdo a la información recolectada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, por medio de entrevista se pudo determinar que la institución cuenta con un Organigrama que ayudará a descentralizar las responsabilidades de la gerencia; así mismo se comprobó que existe un ambiente de comunicación interna que ayuda al buen desempeño laboral.

Nivel operacional.

En este nivel, el estudio se enfoca al análisis de los productos y servicios y a la infraestructura con las que cuentan y está brindando la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Análisis de los productos y servicios.

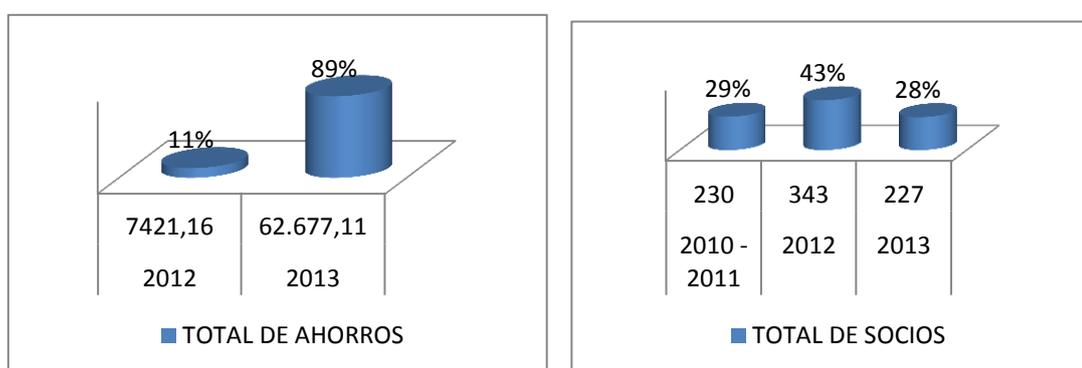
Los productos y servicios financieros son la parte fundamental de la existencia de una entidad financiera, en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, se oferta con productos como: ahorros, depósitos a plazo fijo, créditos de

consumo, créditos hipotecarios, micro-créditos; y servicios; facilita las operaciones entre la cooperativa y el usuario, además garantiza la seguridad de sus transacciones en la cooperativa; atención y capacitación a sus socios.

Cuenta de ahorro: Son el primer reflejo de la confianza que muestran los socios a la institución, debido a que depositan su dinero recibiendo un interés, por mantenerlo a cargo de la cooperativa, la finalidad de estas cuentas es fortalecer la cultura del manejo de cheques y del ahorro.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, cuenta con este producto, el cual puede ser obtenido, abriendo una cuenta con \$10,00 dólares y cumpliendo los requisitos pertinentes; en la actualidad la institución tiene 800 socios, los cuales mantienen ahorros de \$62.677,11 dólares¹⁴, se puede mencionar que en el último año los ahorros han aumentado considerablemente, desde su fecha de inicio mostrando un crecimiento del 11.84% esto debido a un aumento de socios entre el 2012 y 2013, siendo esto una muestra del crecimiento sostenido de la institución.¹⁵

Gráficos N° 1 y 2



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.

Elaboración: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis- (Cap. I) p. 25.

¹⁴ Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”. (2013). Departamento Financiero.

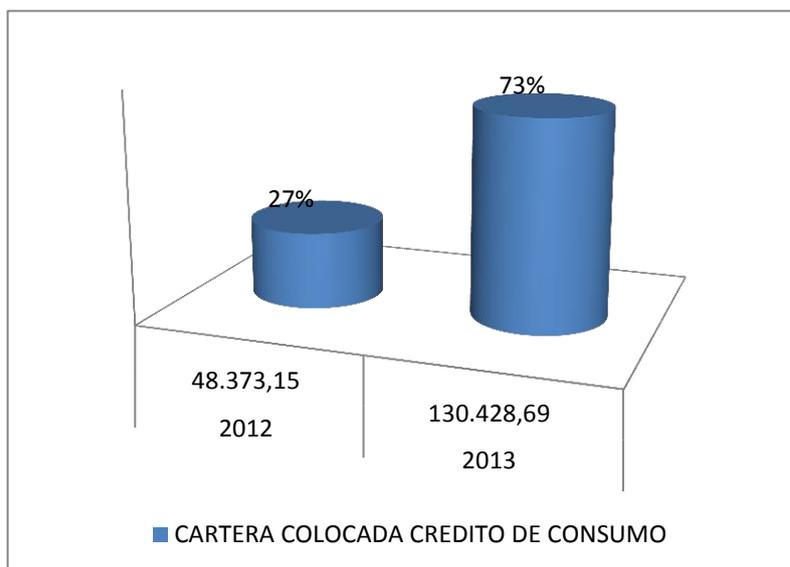
¹⁵ Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”. (2013). Departamento Financiero.

Créditos: Los créditos considerados el principal producto de venta dentro de los organismos financieros, es una de las principales razones de existencia de las cooperativas, bancos, mutualistas, cajas de ahorro, entre otras. Existen distintos tipos de créditos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, como: créditos de consumo, micro-créditos, créditos por convenio.

Crédito de consumo: este producto tiene como finalidad satisfacer las necesidades que un socio tenga tales como adquisición de un bien o pago de algún tipo de servicio.

Conforme datos estadísticos de la Cooperativa de ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, se puede determinar que el monto de colocación de los créditos de consumo aumentaron al 37,09% en el 2013 a \$130.428,69 en comparación al 2012 que solo fue \$48.373,15.

Gráfico N° 3



Fuente: Cooperativa de ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.

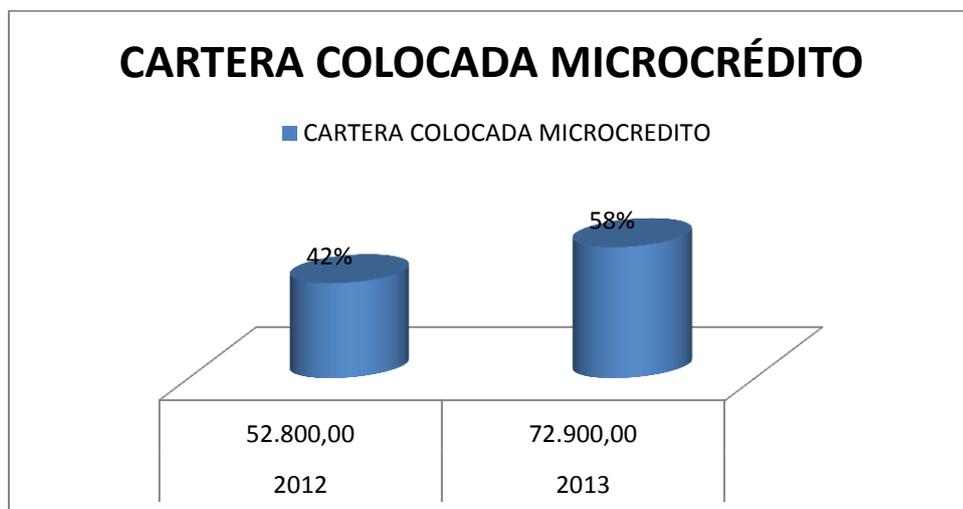
Elaboración: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de tesis. (Cap. I). P 26.

Micro-créditos: Este tipo de créditos está destinado a pequeñas y medianas empresas, sus montos ayudan a su desarrollo y a la vez mejoran el nivel de vida de las personas de bajos recursos que tienen una oportunidad de poder acceder a servicios financieros formales sin correr riesgos de estafas.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, este tipo de crédito es destinado a actividades productivas y comercialización o prestación de servicios a pequeña escala con ventas o ingresos brutos de hasta USD. 10,000.00 anuales.

Según datos estadísticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, se puede determinar que la colocación del micro crédito ha aumentado en el 2013 un 72,43% en comparación al 2012, siendo esto un factor positivo tanto para socios de la cooperativa, como para la entidad crediticia; para los socios porque no tienen que buscar otra entidad financiera para realizar préstamos y para la cooperativa, porque cumple con sus socios y así evita que éstos se retiren a buscar otras fuentes de financiamiento.

Gráfico N° 4.



Fuente: Cooperativa de ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.
Elaboración: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autores de esta tesis. (Cap. I). p.27.

Créditos por convenio: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, ha implementado un plan de convenio de préstamos, dirigido a instituciones tanto públicas como privadas, esto es, al personal de empleados, dependientes y socios de las mismas.

El convenio de préstamos le ofrece a Instituciones que se acojan al mismo, las ventajas de acceder a créditos rápidos y oportunos, hasta por un monto de cuatro veces el sueldo o remuneración mensual que perciban; y, cada crédito, deberá contar con la garantía de una persona que labore en la misma entidad sujeta a convenio; precisándose que los empleados y funcionarios que presentaren una mala calificación en el buró de crédito, no podrán acceder a este tipo de crédito.

Servicios.

Atención al cliente y capacitación a sus socios: la satisfacción al cliente es fundamental para el desarrollo de una empresa pues de los socios depende el avance de una institución financiera. La atención que brinda la Cooperativa “Crucita Ltda.”, a través de su departamento de servicio al cliente, entre otras cosas son:

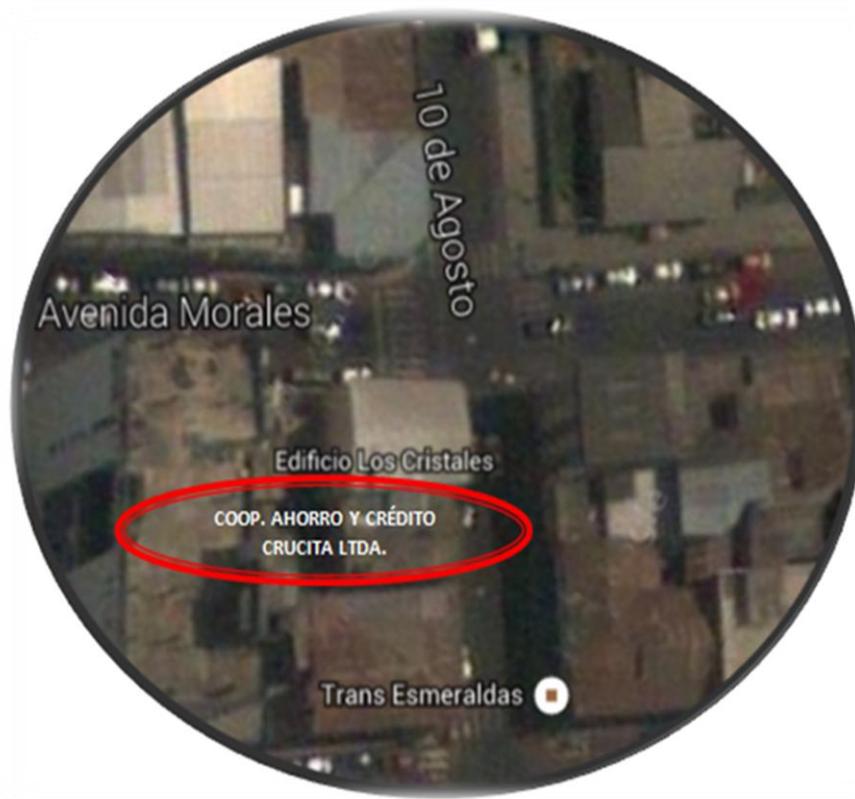
- Ayudar a abrir una cuenta.
- Explicar los servicios que brinda la cooperativa.
- Responder a preguntas generales.
- Indicar quién puede proporcionarle ayuda, según el trámite a realizar.
- Proporcionar información por escrito que explique los productos del banco.

En las encuestas obtenidas de los socios de la institución, se pudo constatar que la atención recibida de parte de los funcionarios es muy buena, dejando claro que están satisfechos con los servicios que esta entidad crediticia ofrece a los socios y público en general.

Infraestructura.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, cuenta con su oficina matriz en la ciudad de Portoviejo en las calles 10 de agosto y Av. morales planta baja, en el edificio “los cristales”, contribuyendo a la comodidad del cliente y al fácil acceso para realizar transacciones dentro de la institución.

Imagen N° 1.



Fuente: Google Mapas.

Nivel de apoyo.

El nivel de apoyo es el que ayuda a funcionamiento de la cadena de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, y estará conformado según los datos recolectados por él, análisis financiero, marketing, análisis tecnológico, los cuales se explican a continuación:

Financiero.

Internamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, a pesar de que cumple con su colocación de créditos anuales se encuentra en incertidumbre debido a que posee escaso presupuesto para la colocación de créditos.

Marketing.

Para que la población tenga conocimiento de la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, que es una pequeña institución en crecimiento, no cuenta con un plan de marketing y publicidad, a pesar de esto, según los datos reflejados en las encuestas se pudo comprobar que la cooperativa se da a conocer mediante su página web y la difusión que le dan los socios en el vivir diario.

Actualmente mantienen el siguiente logo:

Imagen N° 2.



Fuente: Cooperativa de ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.

Elaboración: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autores de esta tesis. (Cap. I). p30.

Análisis tecnológico.

El sistema financiero tradicional está orientado a satisfacer necesidades a personas que demuestren solvencia garantizada; de hecho la superintendencia de bancos aplica sanciones a las instituciones que no cumplan con las exigencias de garantías reales o de solvencia necesarias. Es aquí, donde las cooperativas pueden tener una ventaja considerable, puesto que pueden entregar un servicio distinto, que mida más bien el buen cumplimiento histórico de sus socios para evaluar en forma distinta las necesidades de sus accionistas, servicio que solo se lo realiza a través de la tecnología de punta que ofrece el manejo informático, relacionado integralmente con los sistemas contables.

Si bien la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, cuenta con la tecnología para realizar sus funciones, a más de esta ciencia aplicada le falta aún más maquinarias, equipos y programas acorde al servicio que esta entidad crediticia

brinda a la comunidad; el personal en sí debe ser capacitado en su totalidad, en Sistemas y Servicios Informáticos para Cooperativas.

1.5. Elaboración y análisis del FODA.

En este paso del proceso de planificación estratégica se realizó una investigación interna y externa, para entender el ambiente en el que se desenvuelve la organización. Para esto se utilizó la herramienta metodológica que es el FODA. Estas son las siglas de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta herramienta permitirá analizar el ambiente interno, para identificar sus fortalezas y debilidades, y el ambiente externo para saber las oportunidades y amenazas presentes y futuras.

Para obtener la información referente a esta herramienta, fue necesario realizar entrevistas lo cual permitió orientar a las investigadoras en el desarrollo del plan. Las entrevistas particularmente fueron realizadas a los directivos y jefes departamentales en forma aislada, permitiendo obtener mayor información respecto al desempeño administrativo y financiero de la cooperativa, mientras que el taller enfocó el desarrollo del FODA en forma grupal.

Además se llevó a cabo un taller explicando qué es el “análisis interno; este análisis se dividió en tres niveles de procesos: el nivel estratégico, donde se definieron las directrices de la organización; el nivel operativo o misional, constituido por los procesos agregadores de valor, y el nivel de apoyo que dio soporte para que el nivel de misional pudiera operar y analizar en qué influye cada uno de estos aspectos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.

Por con siguiente se explicó el análisis externo; donde se analizaron los diferentes factores que no tienen influencia directa en la institución.

Una vez que se tuvo claro la definición del FODA, y el objetivo del proceso de planificación estratégica, se dio paso a la elaboración del mismo, mediante una matriz de componentes, la misma que se detalla a continuación.

Cuadro N° 1.

NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESOS	ÁMBITO	F	D	
ESTRATEGICO	Organizacional	Estructura organizacional	Organigrama reestructurado, descentralizando las responsabilidades de Gerencia.	X		
		Estructura comunicacional	Ambiente de permanente comunicación interna.	X		
OPERACIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	No se cuenta con personal suficiente para llevar a cabo una buena gestión de procesos.		X	
		Mejoramiento continuo	Hace falta mejoramiento continuo, sin poder realizar la aplicación de planes de acción preventivos o correctivos.		X	
	Productos y servicios	Diseño y desarrollo	Servicios oportunos a los clientes.		X	
			No se cuenta con una plataforma virtual de servicio online para el cliente.		X	
			No posee variedad de servicios para ofertar al cliente.		X	
	Infraestructura	Infraestructura	Productividad	Crecimiento sostenido de la cooperativa.		
			Infraestructura	Cuenta con una oficina que le brinda comodidad al cliente ubicado en lugar estratégico, de fácil acceso al cliente.	X	
		Seguridad e higiene industrial	Posee normativa internas y estatutos que le dan legalidad a su gestión.	X		
APOYO	Financiero	Presupuesto	Incertidumbre por el escaso presupuesto para colocación de créditos.		X	
	Talento Humano	Reclutamiento y selección	Carencia de proceso de selección y reclutamiento del personal.		X	
		Gestión por competencias	Falta de un plan de capacitaciones al personal.		X	
	Tecnología	Diagnóstico tecnológico	Sistema informático no acorde a las necesidades de la institución.		X	
	Marketing	Producto / servicio	No existe un plan de marketing, publicidad para promocionar a la cooperativa.		X	

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN AMBIENTE INTERNO.

Elaboración: Michelle Alvarado y Vilma Ponce (Cap. I). p32

Cuadro N° 2.

NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	ÁMBITO	O	A
MACROECONOMÍA	Indicadores macroeconómicos	La tasa de interés bajó el 1,5 % de rentabilidad disminuyendo el margen de utilidad de la cooperativa.		X
MICROECONOMÍA	Demanda	Aumento de la demanda de créditos de consumo y micro créditos, debido a la necesidad de invertir y producir de nuestros clientes.	X	
CLIENTES	Segmentación caracterización	La capacidad financiera de la cooperativa, no permite que los préstamos sean oportunos.		X
	Satisfacción del cliente	Variedad de productos crediticios que oferta la competencia en el mercado financiero.		X
		Alto porcentaje de pescadores requieren préstamos para financiar su actividad.	X	
LEGAL	Marco legal	El avance tecnológico, es un factor con el que hay que pugnar diariamente.		X
		Existen coordinaciones zonales, pero todo trámite se debe hacer a la matriz en Quito, provocando pérdida de tiempo.		X
		No se socializa, ni se capacita a las cooperativas para darles a conocer el alcance de la ley.		X
SOCIOCULTURAL	Demografía	Constantes capacitaciones a micro empresarios, motivándolos a seguir desarrollando y que acudan a instituciones bancarias.	X	
		Poca plaza de empleo provoca alto porcentaje de morosidad.		X
	Calidad de vida	Deseos de superación de la población, acudiendo a créditos para mejorar la calidad de vida.	X	
ÉTICO Y POLÍTICO	Sistema de gobierno	Aumento de socios, debido a las políticas de transparencia que exige la ley, mostrando que sus ahorros se encuentran seguros.	X	
	Partidocracia y grupos de poder	La estabilidad del gobierno actual ha contribuido al aumento de los socios, debido a que se ha reducido la incertidumbre por posibles feriados bancarios.	X	
	Ético	Aplicación de la nueva ley que permite reducir la incertidumbre en los socios respecto a la prohibición de los feriados bancarios y otros beneficios (Art. 302 y 303 de la Ley de Econ. Pop. y Solidaria).	X	

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN AMBIENTE EXTERNO.

Elaboración: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. (Cap. I). p32

De las tablas anteriores se desprendieron todas los componentes necesarios para la realización del FODA, las mismas que fueron priorizadas con la finalidad de descartar las variables menos significativas, para la realización de este paso fue necesario elaborar matrices de priorización, por lo que se utilizaron dos matrices adaptadas, las cuales fueron: la matriz de Holmes y la matriz adaptada de Ishikawa. (Anexos: 4, 5, 6,7). Obteniendo de esta manera los componentes de la matriz de FODA, que servirán para la elaboración de las estrategias planteadas en presente estudio. Estos componentes se detallan a continuación:

Cuadro N° 3.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama reestructurado descentralizando las responsabilidades de la gerencia. • Ambiente de permanente comunicación interna. • Cuenta con una oficina de atención al cliente ubicado en un lugar estratégico de fácil acceso al cliente. • Posee normativa interna que le dan legalidad a su gestión. • Servicios oportunos a los clientes. • Crecimiento sostenido de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con personal suficiente para llevar a cabo una buena gestión de procesos. • Hace falta mejoramiento continuo para así poder realizar la aplicación de planes de acción preventivos o correctivos. • No se cuenta con una plataforma virtual de servicios online para el cliente. • No posee variedad de productos y servicios para ofertar al cliente. • No se cuenta con un proceso de selección y reclutamiento del personal. • No existe plan de capacitación al personal. • Sistema informático no acorde a las necesidades de la institución. • No existe un plan de marketing, publicidad para promocionar a la cooperativa. • Incertidumbre por el escaso presupuesto para la colocación de créditos.

Fuente: Cooperativa de ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap., I) p.36.

Cuadro N° 4.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda de créditos de consumo y micro créditos debido a la necesidad de invertir y producir de nuestros clientes • Alto porcentaje de pescadores requieren préstamos para financiar su actividad. • Población siente deseos de mejorar su calidad de vida acudiendo a entidades crediticias. • Crecimiento sostenido de micro empresarios que requieren financiamiento para sus actividades. • Políticas de transparencia y rendición de cuentas que exige la ley aplicadas al sector financiero. • Estabilidad gubernamental ayuda al fortalecimiento de la matriz productiva. • Aplicación de la nueva ley donde se reduce la incertidumbre en los socios en donde prohíben los feriados bancarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • La tasa de interés bajo el 1,5 % de rentabilidad disminuyendo el margen de utilidad de la cooperativa. • La capacidad financiera de la cooperativa no permite que los préstamos sean oportunos. • Variedad de productos crediticios que oferta la competencia en el mercado financiero. • El avance tecnológico es un factor con el que hay que pugnar diariamente. • No se socializa ni se capacita a las cooperativas para darles a conocer el alcance de la ley. • Existen coordinaciones zonales pero todo trámite se debe hacer a la matriz en Quito provocando pérdida de tiempo. • Poca plaza de empleo provoca alto porcentaje de morosidad.

Fuente: Cooperativa de ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap., I) p.36.

CAPÍTULO II.

2. Marco Filosófico Institucional.

El marco filosófico institucional define el direccionamiento organizacional, el cual se compone de: la misión, visión, valores y los objetivos. Será el encargado de direccionar y encaminar las acciones de la institución con la finalidad de alcanzar las metas propuestas y llegar hacia el horizonte que la misma se proponga en el futuro.

2.1. Misión.

Sabiendo que la misión “es la razón de ser de la institución” (SENPLADES, 2011, p.35)¹⁶ se deberá definir la causa de la existencia de la cooperativa, identificando aspectos relevantes de la organización para poder precisar una misión clara y que detalle la importancia del trabajo efectuado en el establecimiento. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, cuenta con la siguiente misión:

“ Somos una institución financiera nacida en la parroquia Crucita, nuestra misión es servir a nuestros socios y clientes, de una manera equitativa, competitiva y con responsabilidad social, proporcionando a la comunidad la entrega de productos y servicios financieros, al mismo tiempo fomentando la cultura del ahorro y administrando los recursos, con transparencia y honestidad, respaldados con el

¹⁶ SENPLADES (2011), Guía Metodológica de Planificación Institucional. 1ª edición – Quito.p.35.

personal capacitado y competente para brindar sus productos y servicios con agilidad, eficiencia y eficacia.”

Esta misión de la institución se cumple en parte, ya que el poco crecimiento de la misma, impide que se efectúe parámetros como: contar con personal altamente capacitado, brindar con agilidad los servicios de crédito, entre otros, dado que al no contar con suficiente clientela, la capacidad de inversión disminuye.

Con estos antecedentes se reestructuró en los talleres realizados y en conjunto con los involucrados, la misión de la cooperativa en estudio, para lo cual se utilizó una matriz de componentes, que desvincula los componentes conceptuales de la misión, definiendo en cada nivel los elementos pertinentes como son: la razón de ser, los productos o servicios, los clientes, los principios organizacionales, los valores y la ventaja competitiva.

Matriz de componente utilizada para la construcción de la misión Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Cuadro N°5.

Matriz de Componentes.	
Misión.	
RAZÓN DE SER	Es el fin último trascendente que se quiere ofrecer a los clientes.
PRODUCTOS O SERVICIOS	Son los bienes o servicios que se ofrece.
CLIENTES	El mercado objetivo al que se dirige en el presente.
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	Son los métodos, tecnologías o la manera de trabajo utilizados para elaborar bienes o servicios.
VALORES	Es la capacidad con la que los empleados y directivos de la organización enfrentan su día a día no solo en el trabajo sino en todos los ámbitos de su vida.
VENTAJA COMPETITIVA	Es una característica distintiva, única y casi irreplicable que distingue a la organización de otras congéneres.

Fuente: Ing. Alexander Sangucho

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap., II) p.38.

Una vez realizado el análisis sobre la misión de la institución, utilizando la matriz de componentes y tomando en cuenta la razón de ser del establecimiento, se reestructuró la misión quedando para los próximos cinco años de la siguiente manera:

“Somos una institución nacida en la parroquia Crucita, que oferta productos y servicios financieros a sus socios y clientes en la provincia de Manabí, de manera oportuna, eficiente y eficaz que fomenta al crecimiento micro empresarial y la cultura de ahorro a través de una administración transparente, honesta y con responsabilidad social.”

2.2. Visión.

Según SENPLADES (2011), “la visión es una imagen proyectada del futuro deseado por la organización”¹⁷, enfocándose en lo que se desea formar de la institución en un cierto periodo de tiempo, para realizarla se debe clasificar información relevante que ayude a la formación de esta imagen a futuro.p. 36.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, inicialmente mantuvo la siguiente visión:

“Ser reconocida por su calidad, seguridad y servicio y por la innovación en el sistema cooperativo, ser competitivos en el sistema financiero nacional para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes, contribuyendo a su bienestar y el de la comunidad”.

¹⁷ SENPLADES (2011), Guía Metodológica de Planificación Institucional. 1ª edición-Quito. p. 36.

Al igual que en la misión se utilizó una matriz de componentes, la misma que se detalle a continuación:

Matriz de componente utilizada para la construcción de la misión Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Cuadro N° 6.

MATRIZ DE COMPONENTES VISIÓN	
¿QUÉ QUEREMOS SER O CREAR?	Es la imagen del futuro de lo que se desea.
HORIZONTE DE TIEMPO	Se refiere al plazo en el que se piensa que se llegará a concretar la visión.
ÁMBITO DE ACCIÓN	Se refiere a la localidad geográfica donde se procederá, a la que se atenderá, o la proporción de mercado que se cubrirá.
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	Para este caso se refiere a los métodos, tecnologías o formas de trabajo corporativo que queremos desarrollar, tiene que ver con la organización.
VALORES	Se entenderá por valores a las cualidades que el personal tendrá que desarrollar en su día a día no solo en la organización sino en toda su vida.
VENTAJA COMPETITIVA	Es una característica distintiva, única y casi irreplicable que distinguirá a la organización de otras congéneres, es una distinción cuya replica es casi imposible de descifrar.

Fuente: Ing. Alexander Sangucho

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap., II) p.40.

En el taller los involucrados se analizaron la visión y se indicó que su planteamiento es bastante centrado en cuanto a las aspiraciones de la institución, por lo que únicamente se sugirió la incorporación del tiempo y mercado.

“Ser reconocido en los próximos 5 años a nivel provincial, por su calidad, seguridad, servicio y por la innovación en el sistema cooperativo, ser competitivo en el sistema

financiero nacional, para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes, contribuyendo a su bienestar y al de la comunidad.”

2.3. Objetivos Estratégicos.

Uno de los componentes del plan estratégico son los objetivos, por lo tanto se planteó para la Cooperativa de Ahorros y Crédito “Crucita Ltda.”, en el presente estudio, los objetivos que contribuirán para cubrir sus metas a corto, mediano y largo plazo.

Bajo estas condiciones los objetivos estratégicos que se plantearon para la cooperativa se desagregaron considerando las perspectivas del *Balance Score Card*, los cuales se convertirán en los objetivos de primer orden de la cooperativa. Luego, de acuerdo al ordenamiento organizativo y de creación de cada una de las perspectivas se desarrollaron los objetivos estratégicos tácticos, operacionales o de segundo orden, que se convierten en el ámbito de gestión de la cooperativa, para lograr su estabilidad y posicionamiento, que enfocan en su visión. Los cuales se presentan de la siguiente manera:

Objetivos de primer orden:

- Mejorar los índices de rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, durante los próximos cinco años.
- Conseguir mayor satisfacción de los clientes a través de la prestación de un servicio efectivo y eficiente de parte de la cooperativa a los socios.

- Lograr reestructurar los sistemas de calidad de los productos/servicios obteniendo posicionamiento en la sociedad.
- Alcanzar el buen nivel operacional (talento humano, tecnología, organizacional), para el mejor desempeño de la organización.

Objetivos de segundo orden:

- Incrementar los ingresos obtenidos por las operaciones de créditos, así como la captación de nuevos clientes en los diversos segmentos de inversiones y cuentas de ahorro.
- Mejorar la estructura de costos.
- Incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido.
- Posicionar la marca, sus productos y servicios.
- Implementar una campaña de fidelización de los clientes.
- Proponer un diseño de servicio al cliente que cubra las necesidades.
- Mejorar y fortalecer las plataformas tecnológica y de comunicación al servicio de los clientes.
- Distinguir nuevos clientes a través de productos y servicios innovados.
- Mantener comunicación e interacción permanente con el cliente.
- Implementar alianzas con proveedores o instituciones públicas o privadas.
- Implementar la organización del espacio físico.
- Desarrollar una cultura de empoderamiento, trabajo en equipo y participación ética institucional.
- Promover la satisfacción de los empleados a través de seminarios y talleres.
- Viabilizar la implementación de nuevas tecnologías.

- Implementar buenas prácticas de salud y seguridad ocupacional.
- Contar con un proceso de selección de personal.

Una vez determinados los objetivos estratégicos se ubicaron según su perspectiva a la que pertenece, los cuales fueron creados estratégicamente con el conjunto de involucrados según lo manifestado reflejara su contribución al mejoramiento continuo de la cooperativa, tal como lo demuestra el cuadro N° 7. Finalmente se realiza el mapeo estratégico, que reúne de forma esquemática el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones, causa-efecto, las mismas que darán valor y realce a cada objetivo para lograr comprender el vínculo entre cada uno de los objetivos creados para cada perspectiva. Como se presenta en el Cuadro N° 8.

Sobre cada objetivo de segundo orden se desarrolla la propuesta de valor, que identificará los sectores claves sobre los cuales se creará la estrategia. Una empresa puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos de clientes.

Cuadro N° 7.

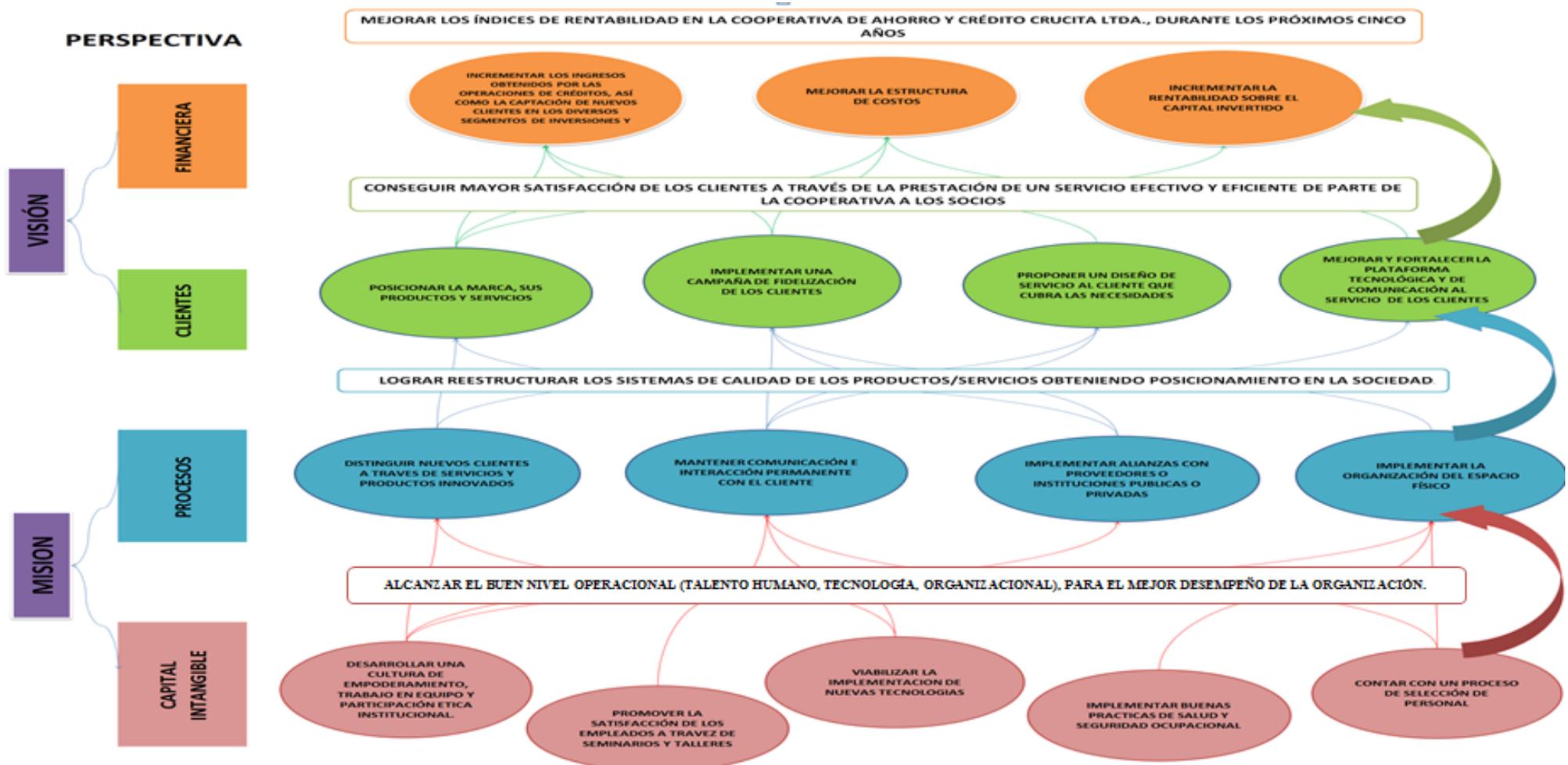
Perspectivas y objetivos estratégicos de segundo orden.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS DE PRIMER ORDEN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SEGUNDO ORDEN
FINANCIERA	Mejorar los índices de rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, durante los próximos cinco años	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los ingresos obtenidos por las operaciones de créditos, así como la captación de nuevos clientes en los diversos segmentos de inversiones y cuentas de ahorros. • Mejorar la estructura de costos. • Incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido
CLIENTES	Conseguir mayor satisfacción de los clientes a través de la prestación de un servicio efectivo y eficiente de parte de la cooperativa a los socios	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca, sus productos y servicios. • Implementar una campaña de fidelización de los clientes. • Proponer un diseño de servicio al cliente que cubra las necesidades. • Mejorar y fortalecer la plataforma tecnológica y de comunicación al servicio de los clientes.
PROCESO	Lograr reestructurar los sistemas de calidad de los productos/servicios obteniendo posicionamiento en la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Distinguir nuevos clientes a través de productos y servicios innovados. • Mantener comunicación e interacción permanente con el cliente • Implementar alianzas con proveedores o instituciones públicas o privadas. • Implementar la organización del espacio físico.
CAPITAL INTANGIBLE	Alcanzar el buen nivel operacional (talento humano, tecnología, organizacional), para el mejor desempeño de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una cultura de empoderamiento, trabajo en equipo y participación ética institucional. • Promover la satisfacción de los empleados a través de seminarios y talleres. • Viabilizar la implementación de nuevas tecnologías • Implementar buenas prácticas de salud y seguridad ocupacional • Contar con un proceso de selección de personal

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap. II) p. 42

Cuadro N° 8.
MAPA ESTRATÉGICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRUCITA LTDA.”



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”
 Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap. II) p. 43

2.4. Valores.

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores que dirigen a la empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, practica los siguientes valores y para efectos del presente estudio, se ratificaron en mantenerlos, dado que consideran que son los pertinentes y que están enmarcados en el marco filosófico actual.

- **Responsabilidad social:** Mantener cooperación social con sus clientes proveedores, competidores, entidades de control; con base a compromisos de transparencia, rendición de cuentas.
- **Solidaridad:** Es un sendero que permite ayudar en forma oportuna y con nuestras acciones a socios, y clientes.
- **Honestidad:** En la labor que desempeña y la información brindada a socios, clientes y organismos de control. Obrar con rectitud y probidad.
- **Compromiso:** En el manejo responsable y eficiente de recursos captados.
- **Transparencia:** En el desempeño institucional y con nuestros recursos materiales, económicos y humanos.
- **Confianza:** A través del tiempo con servicios ágiles y oportunos para ser actores del progreso y desarrollo de la entidad

CAPITULO III.

3. Formulación Estratégica.

3.1. Elaboración de líneas de acción, estrategias e indicadores.

3.1.1 Definición de las Líneas de Acción.

Las líneas de acción son estrategias de orientación y organización de las diferentes actividades que se realizan en una empresa; por lo que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, las líneas de acción se han ordenado en función de cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos, y capital intangible, las mismas que nacen de las necesidades de la entidad cooperativa en estas áreas.

Importancia de las líneas de acción, las líneas de acción son de mucha importancia en toda empresa, porque se concreten en las orientaciones generales sobre los cuales se formula el sistema de planificación estratégica, es decir que es una guía para formar los objetivos estratégicos y las estrategias.

Beneficios de las líneas de acción, existen una serie de beneficios que brindan las líneas de acción, como un instrumento de planeación, que permitirá enfrentar de manera directa y adecuada el reto de organizar y ordenar el mercado, o lugar, para responder a sus necesidades ayudando al desarrollo de las fuerzas productivas, humanas y materiales.

En lo que a las cooperativas se refiere, ayudará a dar solución a las dificultades de acceso a financiación, a la falta de formación en gestión empresarial, la carencia de un referente claro de organización interna a nivel societario, los condicionantes que marca la ley de economía popular y solidaria, etc.

Elaboración de líneas de acción, las líneas de acción que se establecen en el presente trabajo a partir de las estrategias, con base en el objetivo a alcanzar; se elaboraron de acuerdo a las necesidades de la institución, por lo que se puede seleccionar más de una estrategia y más de una línea de acción. Resaltando lo dicho anteriormente que, las líneas de acción de la cooperativa nacen de las necesidades de cada área, que en este caso son, la financiera, clientes, procesos y capital intangible.

3.2.Descripción y tipos de estrategias institucionales.

“Estrategia es el arte de superar al adversario con independencia de que él sepa lo que estás tramando” (Sangucho, 2011, p.5, 6, 7)¹⁸.

Existen diferentes tipos de estrategias

Estrategias genéricas., sugiere tres alternativas de estrategias genéricas.

Estrategia global de liderazgo en costo: se logra prestando mayor atención a la producción eficiente de un bien o servicio. Su aplicación tiene gran éxito en empresas con capacidad instalada para altos volúmenes de producción, con cuotas de mercado relativamente altas en sus sectores, facilidad de acceso a las materias primas y considerables recursos financieros para adelantarse a sus competidores en la adquisición de máquinas de fabricación más eficientes.

Estrategia de diferenciación: basa su competitividad en la fabricación y comercialización de productos o servicios exclusivos para un mercado masivo. Las

¹⁸ Sangucho, Alexander. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Quito. pp.5, 6,7.

estrategias en este sentido están orientadas a desarrollar, por ejemplo: imágenes de marcas exclusivas, tecnologías exclusivas, características únicas, canales de distribución exclusivos, servicio exclusivo al cliente.

Estrategia de segmentación o enfoque: consiste en dividir a los mercados en grupos de clientes con características homogéneas y atender a uno solo de ellos de mejor manera que las empresas que se esfuerzan por dilatar su influencia a todo el mercado.

Estrategias de Integración: las estrategias de integración buscan el control de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia, en tal virtud se pueden plantear tres alternativas:

Integración vertical hacia adelante: busca expandir sus operaciones hacia el dominio de los distribuidores o detallistas.

Integración vertical hacia atrás: busca incorporar en sus operaciones las actividades que realizan sus proveedores.

Integración horizontal: cuando la empresa busca controlar a sus competidores a través de la expansión de su línea de productos hacia otros relacionados.

Estrategias Intensivas: se denominan así porque requieren de un esfuerzo intensivo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Hay tres maneras de hacerlo:

Penetración en el mercado: intenta incrementar la participación en el mercado de los productos existentes a través de un mayor esfuerzo de la comercialización, como por ejemplo: elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas o incrementar el número de vendedores.

Desarrollo del mercado: introducir los productos y servicios actuales en otras zonas.

Desarrollo del producto: incrementar la venta a través de la innovación en los productos o servicios.

Estrategias de Diversificación: la estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias:

Diversificación concéntrica: es la adición de productos y/o servicios nuevos, pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa.

Diversificación horizontal: es la implementación de productos y/o servicios nuevos que no estén relacionados con la actividad fundamental de la empresa, orientados a los clientes actuales.

Diversificación conglomerada: se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para clientes potenciales

Estrategias defensivas: las estrategias de diversificación se dan cuando es necesario resguardar los activos de la empresa, los mercados, los clientes y los proveedores. Existen cuatro tipos:

Empresa de riesgo compartido: se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

El encogimiento: ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento se diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

Desinversión: se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras inversiones estratégicas. Las desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa.

Liquidación: se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible.

En síntesis, las estrategias muestran en forma general lo que la institución planea realizar en cumplimiento a un objetivo de acuerdo al organismo, ya sea esta, comercial, social o de servicio.

De los tipos de estrategias descritos anteriormente, se plantea aplicar a la Cooperativa “Crucita Ltda.”, para la buena marcha y desarrollo empresarial,

estrategias ofensivas y adaptativas, que como su palabra la define, requiere de esfuerzo intensivo para mejorar la competitividad empresarial con los productos existentes.

3.3.Desarrollo de estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.

La formulación de estrategias resulta de la matriz FODA y su interacción que da como derivación estrategias. Según Sanguncho, Alexander (2011)¹⁹ las estrategias FO (Ofensivas) que permiten maximizar los beneficios de la organización identificando las capacidades para relacionarlas con las oportunidades; DO (Adaptativas) se identifica las oportunidades que ayudarán a atenuar una debilidad interna. Aquí se minimiza la debilidad mediante la maximización de la oportunidad; FA (Reactivas) identificar las capacidades que permitirán contrarrestar una amenaza externa presente o futura. Con estas estrategias se maximiza la capacidad que permitirá minimizar las amenazas; DA (Defensivas) estrategias de supervivencia, con las que pueda minimizar sus amenazas y, también, las debilidades que se ven afectadas como consecuencia del efecto de la amenaza”

La herramienta a utilizar para la formulación de estrategias es una matriz de doble entrada donde cada elemento de la fila se coteja con un elemento de la columna y se califica el grado de relación con una puntuación de 0 (ninguna relación) a 10 (muy alta relación). Al realizar las matrices de doble entrada esta relación ayudará a la formación de estrategias en donde se encuentre una alta relación (10 o 9). (pp.9, 10).

Específicamente en el trabajo en mención se utilizaron la interacción de las fuerzas FO (Ofensivas) y DO (Adaptativas) por considerar que son las que involucran todas las estrategias necesarias para el desarrollo de la cooperativa, no se optó por aplicar las estrategias FA (Reactivas), DA (Defensivas) debido a que después de haber utilizado las matrices se pudo identificar que las estrategias se repetían, por lo que se consideró no aplicar dichas interacciones en el desarrollo del plan estratégico.

¹⁹ Sanguncho, Alexander (2011) . Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Quito. pp. 9, 10.

Bajo este análisis, las estrategias resultantes de la interacción de fortalezas y oportunidades (FO) Cuadro N°13 resultaron las siguientes:

- Incorporar medidas de salud y seguridad ocupacional en la cooperativa.
- Mejorar la relación con los clientes y accionistas, a través de un sistema de comunicación y rendición de cuentas.
- Implementar la reorganización del espacio físico.
- Generar alianzas estratégicas para la captación de nuevos clientes.
- Aumentar la fidelidad de los clientes aplicando una campaña de incentivos y beneficios.
- Desarrollar una campaña de captación de clientes a través de productos y servicios innovados.

En el caso específico de estudio, luego de la interacción de las estrategias DO (Debilidades-Oportunidades) Cuadro N°14 se obtuvo las siguientes estrategias:

- Crear clima de empoderamiento institucional, trabajo en equipo, con ética y responsabilidad social; incorporando a la nómina, personal capacitado que preste una mejor atención a sus clientes.
- Conocer el movimiento de sus productos o servicios rediseñando la estructura de costos.
- Incorporar plataforma tecnológica al cliente.
- Diseñar e incrementar nueva cartera de productos y servicios para los clientes.

- Incrementar la rentabilidad de la cooperativa a través de la oferta de nuevos servicios.
 - Fortalecer el sistema informático que dé cobertura a las áreas.
 - Posicionar, difundir y promocionar la cartera de servicios y productos que oferta la cooperativa.
- Promover el incremento rentable de productos, servicios asegurando el retorno de la inversión.

Para elaborar las propuestas de valor, se basó el presente estudio en los objetivos estratégicos, los cuales fueron determinados en el taller de direccionamiento estratégico, en conjunto con el personal de la institución, priorizando las de mayor importancia, tal como lo demuestran los cuadros de propuestas de valor N° 9, 10, 11, 12, siendo estos:

A) Propuesta de valor financiera. Se centra en:

- Crecimiento: incrementar los ingresos obtenidos por las operaciones de créditos, así como la captación de nuevos clientes en los diversos segmentos de inversiones y cuentas de ahorros.
- Eficiencia: mejorar la estructura de Costos
- Productividad: incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido.

B) Propuesta de valor para los clientes. Se centra en:

- Publicidad: posicionar la marca, sus productos y servicios.

- Fidelidad: implementar una campaña de fidelización de los clientes.
- Servicio: proponer un diseño de servicio al cliente que cubra las necesidades.
- Funcionalidad: mejorar y fortalecer la plataforma tecnológica y de comunicación al servicio de los clientes.

C) Propuesta de valor para procesos. Se centra en:

- Innovación: distinguir nuevos clientes a través de productos y servicios innovados
- Enfoque al cliente: mantener comunicación e interacción permanente con el cliente
- Redes de cooperación: implementar alianzas con proveedores o instituciones públicas o privadas
- Regulatorios: implementar la organización del espacio físico.

Propuesta de valor para capital intangible. Se basa en:

- Cultura: desarrollar una cultura de empoderamiento, trabajo en equipo y participación ética institucional.
- Competencias: promover la satisfacción de los empleados a través de seminarios y talleres
- Capital tecnológico: viabilizar la implementación de nuevas tecnologías
- Capital humano: implementar buenas prácticas de salud y seguridad ocupacional, y contar con un proceso de selección de personal.

Cuadro N° 9.

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES.

PROPUESTA DE VALOR	COMPETITIVO	DIFERENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PUBLICIDAD			Posicionar la marca, sus productos y servicios
FIDELIDAD			Implementar una campaña de fidelización de los clientes
SERVICIO			Proponer un diseño de servicio al cliente que cubra las necesidades
FUNCIONALIDAD			Mejorar y fortalecer la plataforma tecnológica y de comunicación al servicio de los clientes

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap. III) p. 54

Cuadro N° 10

PROPUESTA DE VALOR FINANCIERA	
ESTRATEGIA FINANCIERA	PROPUESTA VALOR (QUÉ)
CRECIMIENTO	Incrementar los ingresos obtenidos por las operaciones de créditos, así como la captación de nuevos clientes en los diversos segmentos de inversiones y cuentas de ahorros.
EFICIENCIA	Mejorar la estructura de costos
PRODUCTIVIDAD	Incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap. II) p. 55

Cuadro N° 11

PROPUESTA DE VALOR PARA PROCESOS	
ESTRATEGIA DE PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR (QUÉ)
INNOVACIÓN	Distinguir nuevos clientes a través de productos y servicios innovados
ENFOQUE AL CLIENTE	Mantener comunicación e interacción permanente con el cliente
REDES DE COOPERACIÓN	Implementar alianzas con proveedores o instituciones públicas o privadas
REGULATORIOS	Implementar la organización del espacio físico

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap. III) p. 55

Cuadro N° 12

PROPUESTA DE VALOR PARA CAPITAL INTANGIBLE	
ESTRATEGIA DE PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR (QUÉ)
CULTURA	Desarrollar una cultura de empoderamiento, trabajo en equipo y participación ética institucional.
COMPETENCIAS	Promover la satisfacción de los empleados a través de seminarios y talleres
CAPITAL TECNOLÓGICO	Viabilizar la implementación de nuevas tecnologías
CAPITAL INTANGIBLE	Implementar buenas prácticas de salud y seguridad ocupacional
CAPITAL INTANGIBLE	Contar con un proceso de selección de personal

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap. III) p.55

3.4.Elaboración de Indicadores.

Para la construcción de indicadores primero se estableció las áreas de desempeño relevantes a medir, las cuales son las perspectivas o líneas de acción y las propuestas de valor; luego de esto se estableció objetivos estratégicos como referentes para la medición; prosiguiendo con la formulación de indicadores para medir el objetivo estratégico y describir su fórmula de cálculo.

Este proceso se realizó utilizando el cuadro de mando integral (CMI), el mismo que consiste en una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (acciones de corto plazo), que permiten gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de gestión; es decir que el CMI gestiona el objetivo estratégico o estrategia, dependiendo como lo enfoque la empresa, por eso es que se denomina al CMI como un sistema de gestión estratégica.

Los indicadores de gestión se vinculan las metas para lograr cumplirlas y llegar a un análisis profundo de cuáles son las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, poder tomar acciones correctivas e identificar cuáles y donde se encuentran las falencias dentro de la institución, cada uno de los indicadores de gestión detallados a continuación fueron elaborados según la necesidad de cada objetivo estratégico.

- Porcentaje de incremento en los resultados financieros de la entidad.
- Número de procesos ejecutados / Totalidad de procesos programados.
- Porcentaje de retorno sobre el capital invertido (ROI).

- Porcentaje de participación del mercado.
- Número de clientes fidelizados.
- Nivel de satisfacción del Cliente.
- Porcentaje uso y satisfacción de servicios a través de aplicativos en la página web de la entidad.
- Número de clientes captados.
- Interacción con el cliente - Nivel de satisfacción.
- Número de alianzas con proveedores.
- Número de proyectos ejecutados enfocados a mejor del espacio físico.
- Porcentaje de implementación del plan para adoptar nueva tecnología.
- Implementación gradual (%) de políticas de seguridad ocupacional.

Cuadro N° 13.

MATRIZ "FO" (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES) - OFENSIVAS								
FO - OFENSIVAS	O1 AUMENTO DE LA DEMANDA DE CREDITOS DE CONSUMO Y MICRO CREDITOS DEBIDO A LA NECESIDAD DE INVERTIR Y PRODUCIR DE NUESTROS CUENTES	O2 SE CARACTERIZA POR MANTENER SU SEGMENTACION DE MERCADO SATISFECHA (PESCADORES, COMERCIANTES)	O3 POBLACIÓN SIENTE DESEOS DE MEJORAR SU CALIDAD DE VIDA ACUDIENDO A ENTIDADES CREDITICIAS.	O4 CRECIMIENTO SOSTENIDO DE MICRO EMPRESARIOS QUE REQUIEREN FINANCIAMIENTO PARA SUS ACTIVIDADES.	O5 POLITICAS DE TRANSPARECIA Y RENDICION DE CUENTAS QUE EXIGE LA LEY APLICADAS AL SECTOR FINANCIERO	O6 ESTABILIDAD GUBERNAMENTAL AYUDA AL FORTALECIMIENTO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA	O7 APLICACIÓN DE LA NUEVA LEY DONDE SE REDUCE LA INCERTIDUMBRE EN LOS SOCIOS EN DONDE PROHIBEN LOS FERIADOS BANCARIOS	OFENSIVAS
F1: Organigrama reestructurado descentralizando las responsabilidades de la Gerencia	2	3	2	3	10	3	3	INCORPORAR MEDIDA DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL EN LA COOPERATIVA
F2: ambiente de permanente comunicación interna	3	2	2	3	10	3	3	MEJORAR LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES Y ACCIONISTAS, A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS
F3: Cuenta con una oficina de atención al cliente ubicado en lugar estrategico de facil acceso al cliente	10	5	3	2	2	2	3	IMPLEMENTAR LA REORGANIZACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO
F4: Posee normativa internas y estatutos que le dan legalidad a su gestión	3	10	3	3	3	2	4	GENERAR ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES
F5: Servicios oportunos a los clientes	8	10	6	5	4	4	4	AUMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES APLICANDO UNA CAMPAÑA DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS
F6: Crecimiento sostenido de clientes	10	7	7	8	6	6	6	DESARROLLAR UNA CAMPAÑA DE CAPTACIÓN DE CLIENTES A TRAVÉS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADOS

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap. II) p. 53

Cuadro N° 14.

MATRIZ "DO" (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES) - ADAPTATIVAS

DO - ADAPTATIVAS	O1: AUMENTO DE LA DEMANDA DE CREDITOS DE CONSUMO Y MICRO CREDITOS DEBIDO A LA NECESIDAD DE INVERTIR Y PRODUCIR DE NUESTROS CLIENTES	O2: SE CARACTERIZA POR MANTENER SU SEGMENTACION DE MERCADO SATISFECHA (PESCADORES, COMERCIANTES)	O3: POBLACIÓN SIENTE DESEOS DE MEJORAR SU CALIDAD DE VIDA ACUDIENDO A ENTIDADES CREDITICIAS.	O4: CRECIMIENTO SOSTENIDO DE MICRO EMPRESARIOS QUE REQUIEREN FINANCIAMIENTO PARA SUS ACTIVIDADES.	O5: POLITICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS QUE EXIGE LA LEY APLICADAS AL SECTOR FINANCIERO	O6: ESTABILIDAD GUBERNAMENTA L AYUDA AL FORTALECIMIENTO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA	O7: APLICACIÓN DE LA NUEVA LEY DONDE SE REDUCE LA INCERTIDUMBRE EN LOS SOCIOS EN DONDE PROHIBEN LOS FERIADOS BANCARIOS
D1: No se cuenta con personal suficiente para llevar a cabo una buena gestión de procesos	10	7	5	3	6	2	1
D2: Hace falta mejoramiento continuo sin poder realizar la aplicación de planes de acción preventivos o correctivos	0	4	2	3	10	3	1
D3: No se cuenta con una plataforma virtual de servicio online para el cliente	2	10	4	6	4	3	2
D4: No posee variedad de productos y servicios para ofertar al cliente	7	9	10	10	3	2	1
D5: No se cuenta con un proceso de selección y reclutamiento del personal	0	1	10	4	3	4	2
D6: No existe plan de capacitación al personal	1	10	3	5	1	2	1
D7: Sistema informatico no acorde a las necesidades de la institucion	1	10	6	7	4	5	4
D8: No existe un plan de marketing, publicidad para promocionar a la cooperativa	8	6	7	8	4	10	6
D9: Incertidumbre por el escaso presupuesto para colocación de créditos	8	7	5	10	7	6	5

ADAPTATIVAS
CREAR CLIMA DE EMPODERAMIENTO INSTITUCIONAL, TRABAJO EN EQUIPO, CON ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL; INCORPORANDO A LA NOMINA, PERSONAL CAPACITADO QUE PRESTE UNA MEJOR ATENCIÓN A SUS CLIENTES
CONOCER EL MOVIMIENTO DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS REDISEÑANDO LA ESTRUCTURA DE COSTOS
INCORPORAR PLATAFORMA TECNOLÓGICA AL CLIENTE
DISEÑAR E INCREMENTAR NUEVA CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LOS CLIENTES
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA A TRAVÉS DE LA OFERTA DE NUEVOS SERVICIOS
FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL A TRAVÉS DE CAPACITACIONES PERMANENTES
IMPLEMENTAR PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
FORTALECER EL SISTEMA INFORMÁTICO QUE DE COBERTURA A LAS ÁREAS
POSICIONAR, DIFUNDIR Y PROMOCIONAR LA CARTERA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE OFERTA LA COOPERATIVA
PROMOVER EL INCREMENTO RENTABLE DE PRODUCTOS, SERVICIOS ASEGURANDO EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crucita Ltda."

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap. III) p. 53

Cuadro N° 15

CMI CUADRO DE INDICADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRUCITA LTDA.					
PERSPECTIVA ESTRATEGIA DE VALOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATÉGIAS	KPI'S (INDICADORES)	FÓRMULAS
FINANCIERA	<u>CRECIMIENTO.-</u> Generar crecimiento mediante la mezcla de productos y servicios	Incrementar los ingresos obtenidos por las operaciones de créditos, así como la captación de nuevos clientes en los diversos segmentos de inversiones y cuentas de ahorros	Incrementar la rentabilidad de la cooperativa a través de la oferta de nuevos servicios	% de incremento en los resultados financieros de la entidad	
	<u>EFICIENCIA.-</u> Desarrollar una estructura de costos adecuada	Mejorar la estructura de Costos	Conocer el movimiento de sus productos o servicios rediseñando la estructura de costos	Número de procesos ejecutados / totalidad de procesos programados	
	<u>PRODUCTIVIDAD.-</u> Propiciar un adecuado retorno sobre el capital empleado	Incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido	Promover el incremento rentable de productos, servicios asegurando el retorno de la inversión	% de retorno sobre el capital invertido (ROE)	ROE = (retorno de la inversión - inversión inicial) / * la inversión (100)

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis. (CAP. III) p. 59
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Cuadro N°16.

CMI CUADRO DE INDICADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRUCITA LTDA.

PERSPECTIVA ESTRATEGIA DE VALOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATÉGIAS	KPI'S (INDICADORES)	FÓRMULAS
CLIENTES	<u>PUBLICIDAD: Difusión publicitaria de productos y servicios de la entidad</u>	Posicionar la marca, sus productos y servicios	Posicionar, difundir y promocionar la cartera de servicios y productos que oferta la cooperativa	% de participación del mercado	Participación de mercado en unidades(%)=total unidades vendidas por la empresa/total unidades vendidas por el mercado
	<u>FIDELIDAD: Fidelizar clientes rentables</u>	Implementar una campaña de fidelización de los clientes	Aumentar la fidelidad de los clientes aplicando una campaña de incentivos y beneficios	Número de clientes fidelizados	
	<u>SERVICIO.- Implementación de un Diseño de Servicio al Cliente</u>	Proponer un Diseño de Servicio al Cliente que cubra las necesidades	Diseñar e incrementar nueva cartera de productos y servicios para los clientes	Nivel de satisfacción del cliente	
	<u>FUNCIONALIDAD.- Desarrollo tecnológico de acuerdo a las expectativas del cliente</u>	Mejorar y fortalecer la plataforma tecnológica y de comunicación al servicio de los clientes	Incorporar plataforma tecnológica al cliente	% uso y satisfacción de servicios a través de aplicativos en la página web de la entidad	

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis. (CAP. III) p. 59

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crucita Ltda."

Cuadro N° 17.

CMI CUADRO DE INDICADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRUCITA LTDA.					
PERSPECTIVA ESTRATEGIA DE VALOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATÉGIAS	KPI'S (INDICADORES)	FÓRMULAS
PROCESOS	<u>INNOVACIÓN.-</u> <u>Generar nuevos proyectos enfocados a los productos y servicios</u>	Distinguir nuevos clientes a través de productos y servicios innovados	Desarrollar una campaña de captación de clientes a través de productos y servicios innovados	Número de clientes captados	
	<u>ENFOQUE AL CLIENTE:</u> <u>Comunicación constante con el cliente - inteligencia de mercado</u>	Mantener comunicación e interacción permanente con el cliente	Mejorar la relación con los clientes y accionistas, a través de un sistema de comunicación y rendición de cuentas	Interacción con el cliente - nivel de satisfacción	
	<u>REDES DE COOPERACIÓN:</u> <u>Alianzas Estratégicas</u>	Implementar alianzas con proveedores o instituciones públicas o privadas	Generar alianzas estratégicas para la captación de nuevos clientes	Número de alianzas con proveedores	
	<u>OPERATIVOS:</u> <u>Oportuna distribución de instalaciones</u>	Implementar la organización del espacio físico	Implementar la re-organización del espacio físico	Número de proyectos ejecutados enfocados a mejor del espacio físico	

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis. (CAP. III) p. 59

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crucita Ltda."

Cuadro N° 18.

CMI CUADRO DE INDICADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRUCITA LTDA.					
PERSPECTIVA ESTRATEGIA DE VALOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	KPI'S (INDICADORES)	FÓRMULAS
CAPITAL INTANGIBLE	<u>CULTURA:</u> <u>empoderamiento,</u> <u>trabajo en equipo y</u> <u>participación ética</u> <u>institucional.</u>	Desarrollar una cultura de empoderamiento, trabajo en equipo y participación ética institucional.	Crear clima de empoderamiento institucional, trabajo en equipo, con ética y responsabilidad social; incorporando a la nómina, personal capacitado que preste una mejor atención a sus clientes.	Número de talleres de capacitación enfocados al empoderamiento y desarrollo de trabajo en equipo	
	<u>COMPETENCIA:</u> <u>Recurso Humano</u> <u>Capacitado</u>	Promover la satisfacción de los empleados a través de seminarios y talleres	Fortalecer el desempeño laboral a través de capacitaciones permanentes	Número de eventos enfocados a fortalecer la comunicación intrapersonal	
	<u>CAPITAL TECNOLÓGICO:</u> <u>sistemas tecnológicos</u> <u>empresariales</u> <u>contables</u>	Viabilizar la implementación de nuevas tecnologías	Fortalecer el sistema informático que dé cobertura a las áreas	% de implementación del plan para adoptar nueva tecnología	
	<u>CAPITAL HUMANO:</u> <u>buenas prácticas en</u> <u>cuanto a seguridad</u> <u>ocupacional</u>	Implementar buenas prácticas de salud y seguridad ocupacional	Incorporar medida de salud y seguridad ocupacional en la Cooperativa	Implementación gradual (%) de políticas de seguridad ocupacional	
	<u>CAPITAL HUMANO:</u> <u>Métodos de selección</u> <u>de personal</u>	Contar con un proceso de selección de personal	Implementar procesos de selección y reclutamiento del personal	Número de personal adecuado para puesto adecuado, acorde a los procesos de front y back office	

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis. (CAP. III) p. 59

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crucita Ltda."

CAPÍTULO IV.

4. Ejecución Estratégica.

La ejecución estratégica es el mecanismo que se utiliza para dar cumplimiento al plan estratégico. En este contexto los planes operativos representan la herramienta técnica adecuada, para llevar a cabo el nivel de gestión de cada uno de las acciones que darán cumplimiento al plan estratégico.

4.1. Planes operativos.

“El plan operativo anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir los deseos de la organización a través de la acción diaria. Significa conducir el “día a día” de nuestra organización de acuerdo a los objetivos y estrategias elegidos”. (Roche, 2005, p.100).²⁰

Es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, cuente con un plan operativo, en donde se establezcan el cumplimiento de proyectos, actividades, y programas que se desean cumplir; en el caso de no ser satisfecha deben ser objeto de seguimiento para adoptar medidas de preventivas o correctivas.

4.1.1. Importancia de los planes operativos: La realización de los planes operativos es de importancia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, ya que es el

²⁰ Roche, Fernando Paris. (2005). La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. España. Editorial Paidrotibo. p.100.

primer paso para poner en marcha sus funciones, definir a qué se va a enfocar la cooperativa, sus clientes potenciales (o reales si ya los tiene), sus proveedores, su marco social, cultural y otros.

Es de importancia el plan para la cooperativa, ya que permite centrarse en un objetivo enfocado a la función de la empresa, el cual deberá ser conocido y alcanzable mediante una serie de pasos. Esos pasos se pueden complicar, generando otros que necesiten ser abarcados antes de proseguir, pero el objetivo, en ese momento sigue siendo el mismo (Edgard. Decena, 2009, p.200)²¹. Un plan operativo permitirá tener una mejor funcionalidad como institución.

4.1.2. Beneficios de los planes operativos: Los beneficios que brinda el plan operativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, son los siguientes:

Los planes operativos están adaptados a las estrategias para el logro del cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorros y Crédito “Crucita Ltda.”, por ser una herramienta que traza el camino por el cual se debe conducir en un año calendario, conteniendo las principales actividades y proyectos que se desarrollan en concordancia con los objetivos y las líneas estratégicas establecidas.

4.2. Esquematizar formatos para la aplicación del POA.

El esquema básico del POA es una herramienta necesaria para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, pueda ejecutar los programas, proyectos o actividades y así alcanzar sus objetivos, a través de las estrategias que se proponen.

²¹ Edgar J. Decena C. (2009). Administración de Empresas. p. 200.

Considerando las necesidades y aspectos relevantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, (Cuadro N°19) se procede a realizar un esquema básico del plan operativo anual. Dentro de la matriz del plan operativo anual se han tomado en cuenta los siguientes aspectos para que su desarrollo y comprensión sea fácil y se logre cumplir las metas propuestas:

Código: referencia o identificación del proyecto.

Proyecto/Actividad: se refiere al proyecto, plan, programa o actividad a realizarse.

Fases: está dividida en dos pasos fundamentales.

- **Desarrollo:** se refiere a la elaboración de un proyecto, programa o actividad a realizarse
- **Ejecución:** realización de los proyectos, programa o actividad.

Actividades: señala las tareas a desarrollar en la ejecución del proyecto, programa o actividad.

Indicadores: miden el cumplimiento de proyectos, programas o actividades, para determinar si se ha logrado llegar a su meta.

Medios de Verificación: Es la manera o forma de cumplir con el proyecto, programa o actividad.

Metas: Es el fin del desarrollo del proyecto, programa o actividad.

Cronograma: Explica los meses en que se ha desarrollado el proyecto, programa o actividad.

Costo: es el valor en dólares de cuanto se gastara en la ejecución del proyecto, programa o actividad.

Financiamiento: Este está dividido en dos tipos que son:

- **Préstamo:** son valores entregados por entidades financieras, para la realización del proyecto, programa o actividad.
- **Autofinanciamiento:** determina valores autofinanciados por la entidad que va a realizar proyecto, programa o actividad.

Responsable: Es la persona encargada del cumplimiento del proyecto, programa o actividad.

Observaciones: en este espacio se desarrollara algún tipo de comentario, indicación, sugerencia referente al proyecto, programa o actividad.

La descripción realizada, se presenta en el Cuadro N° 17 matriz de plan operativo anual, (POA).

Cuadro N° 19.

ORD.		FASES		Actividades	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	METAS	CRONOGRAMA												COSTO ESTIMADO (DÓLARES USA)	FINANCIAMIENTO		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		D	E					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		PREST	AUTOF		

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (CAP.IV). p.69.

4.2.1. Presupuesto.

Es importante que dentro del POA., se considere el presupuesto como uno de los factores que coadyuven al nivel de gestión de los planes operativos.

El presupuesto es el valor o costo estimado para el proyecto que realice la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, para el cual se pretende disponer fondos. Esta proyección económica debe contener los gastos en los que se prevé incurrir en un período de tiempo determinado, como también el ingreso que se generará durante la ejecución del proyecto (Kaplan, 2001, p.86).²²

El presupuesto es un elemento muy importante para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, ya que constituye la imagen financiera de lo que se desea alcanzar a través del POA. Un presupuesto bien concebido puede contribuir en gran medida al buen desempeño y ejecución del plan operativo anual.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, deberá realizar su presupuesto tomando en cuenta cada uno de los aspectos que han sido considerados en la elaboración del plan operativo anual (POA).

²² Kaplan R. S. y. Norton D. P. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión; p.86.

CAPÍTULO V.

5. Evaluación Del Plan Estratégico Y De Los Planes Operativos Anuales.

5.1. Definición de proceso de evaluación.

Los procesos de evaluación tienen como finalidad comprobar que la eficacia, desempeño, eficiencia y efectividad, se encuentren acordes a lo planteado en los objetivos; verificando cada plan, programa y proyecto dentro de su ejecución, logro de resultados y de esta manera evidenciar adelantos o conclusiones de los mismos.

El proceso de evaluación es la última etapa de la Planificación, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, a través de la evaluación del nivel de cumplimiento de los planes, programas y proyectos generados en los POAS. (planes operativos anuales), se puede conocer cuál es el nivel de ejecución y de gestión alcanzados, para poder tomar decisiones en cuanto a medidas correctivas o preventivas, en el caso de que los planes, programas y proyectos no se logren cumplir.

5.2. Tipos de proceso de evaluación.

Controlar las operaciones dentro de una institución, dependerá de la organización que esta implemente para conseguir una buena gestión en el vivir diario, sin desviarse de lo planificado.

Para ello es imprescindible establecer tipos de acciones:

El primer grupo se refiere a implantar sistemas de seguimiento de gestión a través de informes de cada una de las áreas de la empresa. Informes comerciales,

económicos, de producción, de formación del personal. Son herramientas imprescindibles para un eficaz seguimiento de las actuaciones de un plan.²³

En la medida que esos informes se puedan realizar con mayor facilidad y su información sea más actualizada posible, se estará acercando a la eficiencia deseada.

El segundo grupo de acciones consiste en establecer un sistema de comunicación interno que permita un seguimiento periódico de las tareas y responsabilidades de los miembros del equipo.

Estas reuniones pueden ser a diferentes niveles dentro de la organización y su objeto es realizar el seguimiento del plan y el análisis de las causas de posibles desviaciones y adopción de medidas correctivas.

5.3. Importancia del proceso de evaluación.

La evaluación y control del plan estratégico y planes operativos anuales tienen repercusión directa en el trabajo y progreso de la organización.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, se utilizará la evaluación debido a que el resultado de la planificación estratégica dependerá del control que se lleve, para poder medir si se está cumpliendo los planes, programas y proyectos.

Los avances previstos se verán reflejados en el buen desarrollo y desempeño de la cooperativa, todo esto deberá ser parte del trabajo en equipo y cooperación de parte de cada uno de quienes integran la institución en estudio.

²³ CCEI Comunidad Valenciana. (2008). Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico. Manual. Alicante, España,: Autor.

5.4. Aplicación del proceso de evaluación en el esquema del plan estratégico y plan operativo anual.

La evaluación del plan estratégico y los planes operativos anuales están guiados por documentos de soporte previos a la evaluación y una matriz de evaluación los mismos que serán utilizados para el desarrollo y análisis del avance semestral o anual que se dé en el plan estratégico y los planes operativos.

Los Esquemas presentados en el trabajo serán de exclusiva utilización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, los mismos tendrán la función de ayudar a la evaluación de los planes, programas y proyectos con el fin de constatar el cumplimiento y la evaluación para lograr la corrección de errores.

El Registro de Complementación de Información (Cuadro N°19) para realizar el monitoreo de POAS contendrá lo siguiente:

Código: Referente al proyecto, actividad y programa a monitorear.

Razonamiento y Percepciones: Describirá el avance o alguna situación problemática dentro del desarrollo del proyecto, actividad y programa.

El Registro de control y evaluación de POA (Cuadro N°20) deberá ser utilizado semestralmente para detallar control y evaluación mediante los siguientes puntos:

Código: Hace alusión a el proyecto, actividad y programa.

Proyectos: Descripción del proyecto, actividad y programa a realizarse.

Nivel de Cumplimiento: Se refiere a una enunciada mediante niveles estos pueden ser alto, medio y bajo.

Grado de Dificultad: Medida expresada en niveles alto, medio o bajo.

Resultados Alcanzados: Descripción del cumplimiento o no cumplimiento de los planes, programas y proyectos del POA.

Fuentes de Verificación: Documentos que den fe y verifiquen que la información descrita en los ítems anteriores sean reales.

El esquema de control y evaluación de planes y cálculo de indicadores presentado en el Cuadro N°21 presentará los siguientes ítems:

Código: Referencia o identificación del proyecto.

Metas Programadas: son los resultados que se desea alcanzar según la finalidad proyectada con determinados recursos y periodos de tiempo. Esta debe tener relación con la columna Mensual de el Plan Operativo Anual.

Metas Ejecutadas: Son los resultados obtenidos a través de la Meta Programada estos se expresan en unidades o porcentajes.

Tiempo Planeado: En este se define el tiempo que se utilizara para la realización de un proyecto, plan, programa o actividad.

Tiempo Ejecutado: refleja el tiempo utilizado en la ejecución del proyecto, plan, programa o actividad.

Gasto Programado: se refiere al medio de obtención de los recursos a utilizarse.

Gasto Utilizado: son los recursos que se utilizaran para la realización de planes, programas y proyectos.

“Indicadores: Dentro de esta evaluación se deberá analizar los indicadores de efectividad eficiencia y eficacia los mismos que ayudarán a medir el cumplimiento de planes, programas y proyectos. Para la aplicación de estos indicadores se deberán utilizar las siguientes fórmulas:

Indicador de Eficacia o Desempeño: Es el valor en que se ejecutan las acciones y se obtienen los resultados planeados. Los indicadores de eficacia o desempeño están relacionados con la interacción de la organización con aspectos externos. La fórmula a aplicarse para su desarrollo será:

$$\frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiem po planeado}) \times 100}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiem po real})}$$

Indicador de Eficiencia: Es la relación entre el resultado obtenido y los recursos utilizados. De la misma manera que la eficacia o desempeño mide la capacidad, la eficiencia mide la potencialidad de una organización, es decir la situación posible de los recursos disponibles.

Los indicadores de eficiencia al contrario que los indicadores de eficacia, están relacionados con aspectos internos de la organización. Están dados en unidades producidas por recursos utilizados con respecto a lo esperado. Se determina a través de la siguiente fórmula:

$$\frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo planeado}) (\text{Gasto programado}) \times 100}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real}) (\text{Gasto utilizado})}$$

Indicador Efectividad: Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero. Este indicador mide el impacto entre lo conseguido y lo proyectado, se mide por el grado del cumplimiento de los objetivos” (Mejía, 2012, párr. 6, 7, 8) ²⁴. Se determinará este objetivo mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Meta lograda} / \text{Meta Programada} \times 100$$

²⁴ Mejia C. Carlos Alberto. Indicadores de Efectividad y Eficacia. Recuperado de: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>

La Matriz de Seguimiento Operativo (Cuadro N°22) sirve para que se puedan identificar toda la información referente al rastreo encontrado en todas las matrices y tomar acciones correctivas, esta estará compuesta de los siguientes puntos:

Código: Se refiere al programa, actividad y proyecto a ejecutar.

Proyectos-Actividad: Menciona al programa, actividad o proyecto sujeto de análisis.

Indicador de Cumplimiento: Menciona que el programa proyecto o actividad se ha cumplido.

Meta: Se menciona la fecha que se fijará para el cumplimiento del programa, proyecto o actividad.

Registro de Evaluaciones Positivas: hace mención a los logros positivos de la evaluación.

- Logros Obtenidos: Menciona los avances del programa, proyecto y actividad.

- Propuesta de Mejoramiento: Se hace referencia a sugerencias para corregir los planes, programas y proyectos.

Registro de Evaluaciones Negativas: Registra actividades que están afectando al cumplimiento de los planes, programas y proyectos.

- Actividad en incumplimiento: menciona al programa, proyecto y actividad que no se está cumpliendo
- Reporte de Dificultades para Cumplimiento: Registra las dificultades encontradas para desarrollar el programa, proyecto y actividad.
- Acciones Correctivas Propuestas: Hace referencia a la solución de los problemas encontrados en el desarrollo de los planes, programas, proyectos.
- Plazo de Corrección: Menciona el tiempo esperado en que se corrijan estos problemas.

Cuadro N°20.

REGISTRO DE COMPLEMENTACIÓN DE INFORMACIÓN	
	
ÁREA:	
PERIODO DE EVALUACIÓN:	DESDE: HASTA:
CÓDIGO	RAZONAMIENTOS Y PERCEPCIONES

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (CAP.V). p.75

Cuadro N° 21.

REGISTRO DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE POA					
					
ÁREA:					
PERÍODO DE EVALUACIÓN:		DESDE:	HASTA:		
COD	PROYECTOS	NIVEL CUMPLIMIENTO	GRADO DIFICULTAD	RESULTADOS ALCANZADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (CAP.V). p.75.

Cuadro N° 22.

 ESQUEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE PLANES CÁLCULO DE INDICADORES																					
ÁREA:																					
PERÍODO DE EVALUACIÓN: DESDE: HASTA:																					
COD	PROYECTO O ACTIVIDA	PRIMER SEMESTRE		CRÓNOGRAMA						META		TIEMPO		GASTO		INDICADORES			EVIDENCIAS O MEDIOS DE VERIFICACIÓN		
		PROGR	EJECU	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	EJEC A	PROG B	EJEC C	PROG D	EJEC E	PROG F	EFFECTIVIDAD G=B/A*100	EFICACIA H=G*E/D	EFICIENCIA I=H*E/F			
																TOTAL:	TOTAL:	PROMEDIO:	PROMEDIO:		

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap. V) p. 76

Cuadro N° 23.

 MATRIZ DE SEGUIMIENTO OPERATIVO DEPARTAMENTO:									
COD	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	META	REGISTRO DE EVALUACIONES POSITIVAS		REGISTRO DE EVALUACIONES			
				LOGROS OBTENIDOS	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	ACTIVIDAD EN INCUMPLIMIENTO	REPORTE DE DIFICULTADES PARA CUMPLIMIENTO	ACCIONES CORRECTIVAS PROPUESTAS	PLAZO DE CORRECCIÓN

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de esta tesis. (Cap. V) p. 78

CAPÍTULO VI.

6. Esquema Básico Del Plan Estratégico Enfocando La Contribución Como Buena Práctica En La Gestión Empresarial.

6.1. Definición de gestión empresarial.

Cuando se habla de “gestión empresarial se referencia al proceso de administración de una empresa, que engloba las tareas de planificación, dirección, organización, como también evaluación o control del desarrollo empresarial”.(Alto Nivel, 2013, párr. 6, 7) .²⁵

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, en su corto tiempo de vida institucional no posee una buena gestión empresarial corriendo el riesgo de decaer, debido a que la institución, no se encuentra en capacidad de competir eficientemente con otras organizaciones que se encuentren en el mismo segmento.

6.2. Definición de buenas prácticas empresariales.

“Se entiende por buenas prácticas empresariales al conjunto coherente de acciones que han rendido bien o incluso excelente servicio en un determinado contenido y se espera que, en argumentos afines, rindan resultados. Éstas dependen de las épocas, de las

²⁵ Alto Nivel. (Octubre, 2013). Adopta Buenas Prácticas Empresariales. Consultado el 16 de junio del 2014. En:<http://www.altonivel.com.mx/adopta-buenas-practicas-empresariales.html>

modas y hasta de la empresa consultora o del autor que las engrandece” (Boxbwell, 1995, p. 120) ²⁶

Incluir las buenas prácticas empresariales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, ayudará a mejorar en todos los ámbitos a la institución, esto debido a que aplicarlas implica un cambio que reforzará la confianza y comunicación; teniendo en cuenta que esta transformación requiere de tiempo, voluntad y esfuerzo siendo una inversión a largo plazo.

6.3. Aporte del plan estratégico institucional a las buenas prácticas de gestión empresarial.

El plan estratégico aporta a las buenas prácticas de gestión empresarial, dentro de las decisiones tácticas u operacionales, logrando un alto nivel de consistencia, lo que llevará a mejorar las relaciones entre el personal directivo y responsable de la gestión.

Cuando existe la cohesión entre las personas, saben de antemano donde son capaces de llegar, de ahí que con la elaboración del plan estratégico institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, se puede reforzar las estructuras tanto funcionales como económicas de esta organización empresarial, ya que una correcta planificación estratégica, propicia el ámbito idóneo para la toma de decisiones, disminuir la incertidumbre y ampliar las oportunidad de crecimiento empresarial por la correcta administración de sus recursos.

²⁶ Boxbwell, Robert J. (1995). Benchmarking para competir con ventaja, McGraw Hill, primera edición, Madrid. p. 120.

En el Anexo 8 se incluye el plan estratégico institucional con la definición de objetivos y estrategias adecuadas, como resultado del proceso investigativo y diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”.

Así se logrará un alto nivel de consistencia o de certeza, lo que llevará a mejorar las relaciones entre el personal directivo responsable de la gestión.

Dentro de las Buenas Prácticas de Gestión Empresarial que contribuirán al desarrollo de un Plan Estratégico están las siguientes:

- Reducción de Riesgo.
- Mejora la Función de Procesos.
- Aumento de la Rentabilidad.

6.3.1. Reducción de riesgos.

“El riesgo empresarial podría definirse como un fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto. De tal modo el riesgo se presenta como un fenómeno complejo, de carácter objetivo y a la vez subjetivo que incluye: La situación de incertidumbre como contexto y condición objetiva del riesgo. El acto de tomar decisiones sobre la base de

información incompleta. La vivencia de vacilación motivada por la probabilidad de pérdidas o fracasos como resultado de la realización de la alternativa privilegiada” (Mejía, 2006, p.39).²⁷

Según Carlos Sabino (1991), en su diccionario de economía y finanzas, describe al riesgo como la posibilidad de un daño o suceso desafortunado. Dicha posibilidad puede ser estimada con cierta precisión, como cuando se conoce la probabilidad de que ocurra alguna contingencia determinada, o puede ser completamente imprevisible.²⁸

A nivel de la cooperativa se pueden presentar un sinnúmero de riesgos que pueden afectar los procesos, recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta la imagen de la empresa.

Reducir riesgos dentro de cualquier institución es fundamental en el desarrollo integral y dentro del plan estratégico institucional se puede mencionar que es el complemento adecuado para evitar errores que provoquen conflictos dentro de una institución.

La Cooperativa de ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, deberá mitigar riesgos en el ámbito financiero, negocio, operacional, sistemático, deberá de aplicar las estrategias plateadas en la presente planificación estratégica, debido a que esta tiene la intención

²⁷ Mejía Quijano, Rubí Consuelo. (2006). Administración del Riesgo un enfoque empresarial. Fondo editorial Universidad EAFIT.p.39.

²⁸ Sabino C. (1991). Diccionario de Economía y Finanzas. Caracas: Ed. Panapo

de lograr un cambio en todos los ámbitos dentro de la institución, mediante el análisis y la acción inmediata en los puntos críticos.

6.3.2. Mejorar la función de proceso.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, las etapas del proceso administrativo se cumplen de forma irregular, es decir no se desarrolla adecuadamente cada tarea y en muchos casos se procede por cuenta propia, no asumiendo los roles acordes a los desempeños de cada puesto de trabajo. En toda empresa los procesos se convierten en los pasos a seguir para cumplir un fin, que permite al responsable de una unidad administrativa, desenvolver convenientemente sus labores o roles, por lo que si los procesos incluyen un conjunto de acciones conectadas orientadas a cumplir un objetivo específico, se espera entonces que la cooperativa investigada mediante la aplicación de estrategias adecuadas contribuya al manejo de las funciones administrativas y de gestión de operaciones.

En este contexto, dentro del plan se incluye propuestas de valor para los procesos de la Cooperativa los mismos que se basan en la innovación que permitirá generar nuevos proyectos enfocados a los productos y servicios; el enfoque al cliente que se fundamentará en la satisfacción y fidelización de los socios; las redes de cooperación donde se propone realizar alianzas estratégicas que aportarán valor agregado a la cooperativa; procesos operativos que permitirá organizar el espacio físico dándole agilidad a su gestión.

6.3.3. Aumento de la rentabilidad.

Desde la perspectiva financiera basada en el cuadro de mando integral sugerido en el presente plan se considera tres propuestas de valor las mismas que ayudarán al ente en estudio a fortalecer el área financiera y por ende aumentar su rentabilidad, estas son las siguientes:

La de Crecimiento, que permitirá el desarrollo mediante la mezcla de productos y servicios, es decir que se incrementarán los ingresos obtenidos por las operaciones de créditos, así como la captación de nuevos clientes en los diversos segmentos de inversiones y cuentas de ahorros; La eficiencia, que será encargada de desarrollar una estructura de costos adecuada permitiendo conocer el movimiento de productos o servicios a través de su rediseño y por último el valor de productividad que permitirá propiciar un adecuado retorno de capital empleado lo que conllevará a incrementar la rentabilidad de lo invertido y por consiguiente asegurar el retorno de la misma.

6.4. Captación de nuevos socios-clientes.

La captación de clientes constituye otro rubro importante que debe atender la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, debido a que son un pilar fundamental para su crecimiento, es por este motivo que se ha dado valor a cuatro propuestas, que serán las encargadas de fortalecer la captación de clientes.

La publicidad, donde se realizará la difusión de productos y servicios de la entidad, con lo cual se logrará posicionar la marca, sus productos y servicios; fidelidad, donde

se logrará captar clientes rentables, a través de la implementación de una campaña de fidelización; el servicio, donde se implementará un diseño de servicio al cliente que cubra las necesidades de los mismos; la funcionalidad, donde se desarrollará la tecnología de acuerdo a las expectativas del cliente, lo que permitirá mejorar y fortalecer la plataforma tecnológica y de comunicación, relacionado con el servicio al cliente.

6.5 Posicionamiento en el mercado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, no ha logrado alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado, debido a la poca difusión en el medio local.

Actualmente la cooperativa no tiene un plan de marketing y publicidad que promocioe los servicios de la misma, es por este motivo que dentro del presente estudio se plantea la difusión de sus productos y servicios como estrategia que les permita promocionarse en el entorno local y por lo tanto posicionarse en el mercado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones:

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, no cuenta con una planificación estratégica que permita direccionar y orientar sus perspectivas administrativas y financieras, lo cual implica que carezcan de proyección futura que impulse el desarrollo y crecimiento empresarial de la cooperativa, lo cual pudo visualizarse al realizar el diagnóstico situacional, y análisis FODA.
2. A pesar de que la cooperativa cuenta con visión, misión y valores institucionales, sobre los cuales se dice, están enmarcados sus desempeños, no existe un pleno empoderamiento de su parte filosófica, y su direccionamiento no está socializado con los miembros de la parte administrativa y los socios y fue notorio además que la visión es solo el emblema de un documento y no lo que ideológicamente representa la consecución de la misma.
3. El hecho de no contar con un plan estratégico, se reduce también a la carencia de líneas de acción, estrategias, y objetivos estratégicos que son parte fundamental de la buena toma de decisiones, en este caso, la cooperativa asume sus decisiones en función de lo que cada día se presenta y no porque esté basado en la planificación de sus acciones, lo cual puede conllevar a un escaso nivel de crecimiento y desarrollo.
4. La programación anual de actividades es fundamental en toda empresa, lo cual permitirá la ejecución de planes, programas o proyectos que se realizarán en el

transcurso del año conforme a un presupuesto, orientados a dar cumplimiento a las necesidades internas y a aquellas relacionadas con los clientes, sin embargo, en la cooperativa se pudo comprobar que no cuentan con la operatividad requerida que manifiesten su accionar planificado.

5. Una buena gestión administrativa o financiera debe tener como contraparte la medición del nivel de gestión o el impacto que esta puede generar en la colectividad, sin embargo, en la cooperativa no se realiza ninguna gestión de monitoreo o evaluación de la gestión desarrollada que permita tomar correctivos o encausar la toma de decisiones en forma adecuada.

6. Un plan estratégico es una herramienta ideal como mecanismo de una buena práctica de gestión empresarial, la misma que toda empresa que se vanaglorie de asumir buenas prácticas administrativas, la poseen, lo cual significa que la cooperativa al no contar con este tipo de instrumento menoscaba su accionar que le permita encaminar su crecimiento económico y su posicionamiento a nivel de la provincia.

Recomendaciones:

Una vez que se han realizado las conclusiones de la presente investigación, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- 1.** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, debe implementar la planificación estratégica planteada en el presente estudio, ya que permitirá direccionar y orientar sus perspectivas administrativas y financieras, influyendo en decisiones futuras que impulsen al desarrollo y crecimiento empresarial de la cooperativa, además, que la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria exige a las cooperativas la aplicación de la misma.
- 2.** Socializar la misión, visión y valores con la parte administrativa y los socios, para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, logre direccionar y enmarcar su desempeño institucional.
- 3.** Es necesario que la cooperativa observe los planteamientos propuestos de acuerdo a las líneas de acción, estrategias y objetivos estratégicos, se sugiere su uso para lograr buena toma decisiones basadas en la planificación de sus acciones y así elevar su nivel de crecimiento y desarrollo.
- 4.** Los planes operativos es necesario que se los realicen anualmente de acuerdo a las prioridades que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, y para ello es necesario que se haga una asignación presupuestaria que permita el cumplimiento

de los proyectos actividades y programas, se adjuntan los formatos que pueden ser utilizados para la recolección y análisis de la información.

5. Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, realizar evaluaciones y monitoreo periódicos cada 3 o 6 meses, de acuerdo a los formatos adjuntos que les permitan medir el impacto, cumplimiento y la gestión durante los ciclos operativos, permitiendo tomar correctivos y encauzar la toma de decisiones adecuada.

6. Se espera que la utilización de todas las herramientas antes mencionadas sirvan para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, logre encaminar su crecimiento económico y su posicionamiento a nivel de la provincia dando buen uso a las buenas prácticas de gestión empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

Abascal, Francisco. (2004). Como se hace un Plan Estratégico: La Teoría del Marketing Estratégico. Cuarta Edición. ESIC, Editorial Madrid.

Cuenca Cervera, J. Javier. (2008). Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales. Madrid.

Díaz, Fernando. (2005). Análisis y Planeamiento. Primera Edición, Editorial, EINED Costa Rica.

Francés, Antonio. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. Editorial, Pearson Educación S.A de C.V. México.

Garrido, Santiago. (2004). Dirección Estratégica. Segunda Edición. Editorial, McGraw – Hill Interamericana S.A. España.

Guajardo, Edmundo. (2003). Calidad Total. Quinta Edición. Editorial, Pax México.

Herrera, Luis, Arnaldo Medina y Galo Naranjo. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Editorial, Diemerino Editores. Quito-Ecuador, pp 251

Kaplan, Robert`s y Norton David. (2006). Mapas Estratégicos. Editorial, Talleres Gráficos Vigor S.A. Barcelona.

Kotler, Philip. (1999).El Marketing según Kotler. Como crear ganar y dominar los mercados. Ediciones, Paidós Ibérica S.A España.

Kaplan, Robert S. y Norton David P. (2008). *The execution Premiun* – Integrando las estrategias y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto. España.

Miranda, Francisco. (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. Primera Edición. Editorial, Delta, Publicaciones Universitarias España.

Olve, Nils-Göran, Jan Roy y Magnus Wetter. (2000). Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Editorial Planeta Colombiana S.A. Colombia.

Rossel Odriozola, Cecilia. (2008). Tercer sector y CO-Gestión de Políticas en España y Uruguay ¿Un matrimonio por conveniencia?. España.

Roche, Fernando Paris. (2005). La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. España. Editorial.

Ruiz, Ronald. (2007). Dirección Empresarial Asistida: Como Alinear Estratégicamente su Organización. Editorial, Visio Net España.

Sainz, José María. (2003). El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC, Editorial Madrid.

Stoner, James y Otros. (2006). Administración. Sexta Edición. Editorial, Pearson Education. México.

REVISTAS:

ESPOCH. Fed.(2001). Guía de evaluación y monitoreo. Fecha de modificación 04/06/2014

MEGO, José Luís, Gestión Empresarial/ -Lima. ITDG. 20P. Ilus. www.manual-gestion/proyectos/proyectis_za.asp. Manual de Gestión Asociativa.

Revista del Fórum de Comercio Internacional, Revista trimestral del centro del comercio internacional. No 4 - Diciembre 2013.

DICCIONARIOS Y ENCICLOPEDIAS:

Real Academia Española. Pequeño Larousse (2003). Diccionario ilustrado (3ra. Ed.) España. Fernando García Pelayo y Gross Juan Pablo Vidal.

Domingo, Francisco, y otros. (1997). Diccionario Enciclopédico Universal Aula Edición Especial. Cultura Ediciones SA. (Ed.) España: Alfonso Dorado.

Sabino C. (1991). Diccionario de Economía y Finanzas. Caracas: Ed. Panapo

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

Balance Score Card: Metodología de Gestión Estratégica. Consultado el 15 de enero de 2014. En: <http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>.

Componentes del *Balance Score Card*: Mapas Estratégicos. Consultado el 16 de de enero de 2014. En: <http://www.estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru-estrategia-peru/componentes-del-balanced-scorecard.php>.

Centro de Comercio Internacional. (2013, octubre 13). Como Elaborar su Estrategia Empresarial. Consultado el 05 de abril, 2014. En: <http://www.cp.com.uy/74/ibm74.htm> .

Recursos Humanos: Proceso administrativo de una Empresa. Consultado del 18 de febrero de 2014. En:

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=5>

Fundamentos de Contabilidad: Riesgo e Incertidumbre. Consultado el 16 de febrero de 2014. En:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006086/lecturas/tema_1/relacion_disciplinas/riesgo_incertidumbre.html.

Manual de Dirección y Gestión de los Recursos Humano en los Gobiernos Locales.

Consultado el 24 de enero de 2014. En:

<http://books.google.com.ec/books?id=s6LC5niC6p0C&pg=PA25&dq=concepto+de+la+propuesta+de+valor&hl=es&sa=X&ei=m6mnU77kF4itsQSRq4EI&ved=0CEYQ6AEwCA#v=onepage&q=concepto%20d.Estrategias>.

Dirección y Gestión de Empresas: Dirección Estratégica. Consultado el 25 de junio

de 2014. En: <http://books.google.com.ec/books?id=c8Oqyr->

[pW50C&pg=PA143&dq=concepto+de+estrategia+generica&hl=es&sa=X&ei=f7KnU-](http://books.google.com.ec/books?id=c8Oqyr-pW50C&pg=PA143&dq=concepto+de+estrategia+generica&hl=es&sa=X&ei=f7KnU-)

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS: LIBROS

GÓMEZ S., Humberto (1.999) "Gerencia Estratégica" Sexta Edición.3R Editores. Bogotá.

ROBBINS., Stephen (1.999) "Comportamiento Organizacional" octava Edic. Prentice Hall. México

C.V.G. (1.984)"Manual de Planificación Estratégica" Vicepresidencia de Planificación Estratégica. G&M Vanicsek.Puerto Ordaz. (2014, Junio 4)

Mejía Quijano, Rubí Consuelo (2006). Administración del Riesgo un enfoque empresarial. Fondo editorial Universidad EAFIT. Copyright © 2008-2014 - Definiciones e/plan-operativo

ANEXOS

ANEXO No. 1.



UNIVERSIDAD PARTICULAR
SAN GREGORIO
DE PORTOVIEJO

CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES
COMERCIALES

PROYECTO DE TESIS

Taller de seminario de titulación

TEMA:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO CONTRIBUCIÓN
A LA APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS A LA GESTIÓN EMPRESARIAL
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRUCITA LTDA. DE LA
PARROQUIA CRUCITA PERÍODO 2013 -2018”**

AUTORAS:

**YOKASTA MICHELLE ALVARADO BRIONES
VILMA RAMONA PONCE TUBAY**

TUTOR DEL TALLER:

**Eco. Lucía Zambrano Santos
Portoviejo - Manabí - Ecuador
2013**

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 El Tema

Implementación de un Plan Estratégico como contribución a la aplicación de Buenas Prácticas a la Gestión Empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. de la parroquia Crucita período 2013 -2018

1.2 Antecedentes

“La planificación estratégica está en el origen de todo. Toda conducta para ser eficaz y alcanzar adecuadamente sus fines, ha de estar estratégicamente planificada, inteligentemente diseñada, dirigida y evaluada”²⁹. Dentro de una institución según Martin G. Alvares en su manual de planificación estratégica nos indica; que es necesaria la implementación de un plan estratégico debido a que esta conlleva a resultados beneficiosos tales como más compromiso y dedicación de los empleados que provoca el fortalecimiento de la estructura organizacional. Toda institución se debe de encontrar en constantes capacitaciones orientadas al logro de los objetivos institucionales, que fortalezcan el trabajo en equipo, aportando a la creación de manuales de políticas y procedimientos y al desarrollo de proyectos de mejoras continuas en todas las áreas, creando una cultura organizacional que oriente a la competitividad y al cumplimiento de la misión y visión del negocio”.

La planificación estratégica “se inicia en Inglaterra a finales de la década de 1960, tardó bastante tiempo en extenderse fuera de Inglaterra, llegando al mercado norteamericano veinte años después de su creación y al resto del mundo diez años más tarde.³⁰” Su expansión es motivo de reconocimiento tomando en cuenta que esta técnica, es indispensable para la aplicación de buenas prácticas de Gestión Empresarial, teniendo como principal objetivo la optimización de recursos, reducción de riesgos y mejora de calidad de servicios; logrando el aumento del rendimiento en el ámbito organizativo y económico.

En el Ecuador la confianza en los Bancos y Cooperativas se quebranto con el salvataje bancario del año 1999, en donde el sistema financiero ecuatoriano colapso debido a las malas políticas del gobierno correspondiente a ese período, ocasionando problemas de carácter financiero con mayor incidencia en los cuenta ahorristas, inversionistas y capitalistas de bajos recursos produciendo un impacto socio económico que afecto en su mayoría a la población de bajo recursos del país.

Las instituciones financieras para recuperar la credibilidad de los usuarios tuvieron que regirse a una nueva ley y un nuevo ente regulador como fue la AGD (Agencia de Garantías y Depósitos), que tenía por finalidad dar seguridad a los depósitos de los clientes y coordinar junto con la Súper Intendencia de Bancos nuevos procedimientos a la buena utilización de los recursos en la banca pública y privada.

²⁹ Ubaldo Cuesta (2012). Planificación Estratégica y Creatividad (pp.432). España: ESIC Editorial

³⁰ Ubaldo Cuesta (2012). Planificación Estratégica y Creatividad (pp.89). España: ESIC Editorial

Las cooperativas en el Ecuador nacen de la necesidad de obtener créditos y de mantener el dinero seguro, aplicando sus principales principios para las que fueron creadas, los mismo que ayudan a satisfacer necesidades de un grupo de participantes que se los consideran socios activos, que están inmersos en todas las actividades de las cooperativas. Estas instituciones funcionan en forma independiente y con su propia autonomía, prestando todo tipo de ayuda según la necesidad del solicitante (socios). Las Cooperativas son limitadas en su accionar financiero y por ende respetuosas a obtener capitales de fuentes externas cumpliendo con los procedimientos establecidos. Estos principios son la principal razón de que se mantengan en el mercado financiero, ya que el mantenerse dentro de ellos es una tarea muy difícil pero no imposible, debido a los cambios que se dan en el plano económico, político y tecnológico constantemente en el mundo competitivo, y también al elevado número de competidores que se dan en el campo de cooperativismo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. se creó en la parroquia Crucita con el propósito de brindar servicios financieros y a la vez promover el cooperativismo dentro de la comunidad crucitense. Una de sus finalidades es fortalecer el desarrollo socio-económico de los sectores en el campo artesanal y turístico; para dar agilidad a sus servicios iniciaron con una sucursal en la ciudad de Portoviejo y a pesar de que carecen de planeaciones definidas su visualización en el futuro es prometedora.

Entre los servicios que ofrece tenemos los créditos, micro-créditos, créditos de consumo, créditos de mejoramiento de vivienda, cuentas de ahorro, llamando la atención de los clientes sus bajas tasas de interés en los créditos otorgados. En la actualidad cuentan con 350 socios y su perspectiva es seguir creciendo, por ende deben mejorar su calidad institucional.

1.3 Contextualización Del Problema

El cooperativismo en el Ecuador es muy significativo ya que se encuentra contribuyendo a la Economía y desarrollo del País, teniendo presente de que cumple con cada una de las leyes en cuanto al Sistema Cooperativo y Financiero.

En el Ecuador existen muchas cooperativas insertas en el sector financiero, las mismas que aportan al desarrollo del país con créditos para fortalecer los sectores productivos, como artesanal, pequeña industria, comercial, informales entre otros, lo que en cierta medida están coadyuvando en el sistema socio económico para aquellos que se encuentran inmersos dentro de estas actividades directas e indirectamente.

Entre las diferentes Cooperativas de Ahorro y Crédito en la provincia de Manabí encontramos las siguientes en el cantón Santa Ana, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda., en el cantón Bolívar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., en el cantón Portoviejo la Cooperativa 15 de Abril Ltda., Cooperativa Comercio Ltda.

Estas Cooperativas están situadas en los distintos lugares de la provincia de Manabí, y se encuentran bajo el control de la Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y

Financiero Popular y Solidario, las mismas que dan servicio a los socios, financiando sus actividades comerciales, artesanales.

En este ámbito en Portoviejo existen una serie de instituciones de este tipo, que aporten al crecimiento comercial y económico de la población, al mismo tiempo que brindan seguridad, confianza y racionalización de todas las actividades económicas, siempre a favor de los socios. El apoyo que se brinda dentro de estas instituciones financieras ha sido primordial para el desarrollo de la población, debido a las oportunidades que se le dan a las pequeñas y medianas empresas, para que puedan recurrir cuando se encuentren en la necesidad de obtener un crédito, que sirva de ayuda para la creación de un negocio, compra de un activo fijo o hasta para consumo. Una de estas instituciones es la Cooperativa de ahorro y Crédito Crucita Ltda., la misma que nació con la intención de contribuir, financiar al crecimiento económico de pequeños negocios, actividades de pesca y para satisfacer necesidades de consumo. Esta institución que lleva prestando sus servicios desde el 2010, aun no cuenta con edificación propia, y sus instalaciones las han adecuado en forma sencilla para atender a los socios.

Siendo una institución que recién empieza, se pudo señalar que le falta aplicar algunas herramientas técnicas para el manejo administrativo adecuado de la institución. Entre estas herramientas técnicas se pudo comprobar que carecen de un Plan Estratégico, que les dé la oportunidad de visionar el alcance de buenas prácticas en Gestión Empresarial, debido a que muchas instituciones no aplican las medidas correspondientes que contribuyan a reducir costos, disminuir el impacto ambiental y lograr cambios necesarios.

La finalidad de implementación de un Plan Estratégico a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda., es contribuir de forma oportuna, favorable a la institución y que coadyuve a una toma de decisiones acertada en el futuro.

1.4 Formulación Del Problema

¿De qué manera un Plan Estratégico institucional contribuirá al desarrollo de Buenas prácticas a la Gestión Empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

1.4.1 Sub-Problemas

- ✓ ¿En qué medida el diagnóstico estratégico nos permitirá conocer la situación problemática de la Cooperativa de ahorro y crédito Crucita Ltda. en la parroquia Crucita del Cantón Portoviejo?
- ✓ ¿Cuáles serían las condiciones a considerar para desarrollar el Marco filosófico institucional estableciendo misión, visión valores institucionales y objetivos estratégicos?

- ✓ ¿De qué manera los objetivos planteados contribuirá a la elaboración de las líneas de acción, estrategias e indicadores para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?
- ✓ ¿Qué parámetros se consideraran para la elaboración de planes operativos anuales en los diversos departamentos que componen la institución?
- ✓ ¿Cuál sería el enfoque para realizar la evaluación del Plan estratégico y de los planes operativos anuales?
- ✓ ¿En qué medida el esquema básico del plan estratégico se enfocara como buena práctica en la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

1.5 Delimitación del Problema

Campo:	Económico
Área:	Finanzas y Relaciones Comerciales
Aspecto:	Implementación de un Plan Estratégico y la Aplicación de buenas prácticas a la Gestión Empresarial
Tema:	Implementación de un Plan Estratégico como contribución a la aplicación de buenas prácticas a la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. de la parroquia Crucita período 2013- 2018
Problema:	Carencia de Directrices Estratégicas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.
Delimitación espacial:	Parroquia Crucita
Delimitación Temporal:	La investigación tendrá una duración de un año y la información de las fuentes a utilizarse serán del período 2011 – 2013, los textos o libros que se usen para apoyar la parte teórica serán de 5 años atrás.
Delimitación Poblacional:	Las personas que se consideraron como fuentes de información primaria serán los Socios fundadores, clientes activos, directivos, personal administrativo, jefes departamentales

1.6 Justificación

El propósito de la planificación es lograr que una institución cuente con referencias para tomar decisiones acertadas en el futuro, la necesidad en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda., debido a su constante desarrollo, ha sido motivo para comenzar a adquirir buenas prácticas empresariales que lleven a este establecimiento a la excelencia.

Bajo estas premisas la presente propuesta pretende contribuir a la aplicación de buenas prácticas en la gestión empresarial, a través de la elaboración de un plan Estratégico Institucional que oriente sus desempeños en los próximos 5 años.

Desde el punto de vista de los investigadores el desarrollo del plan estratégico institucional será significativo llevarlo a cabo, por 2 razones importantes, primero porque se estará contribuyendo a las solución de un problema en la institución objeto de estudio y segundo porque ampliará los conocimientos como ejecutoras de la propuesta.

Es interesante recalcar que el proyecto será realizado íntegramente con el apoyo directo de los directivos, funcionarios y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda., la cual permitirá contar con información primaria relevante, para concretar en forma efectiva el plan estratégico.

Finalmente las tésistas interesadas en realizar la propuesta, cuentan con los recursos económicos, humanos y materiales para realizar lo ya mencionado.

1.7 Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Realizar un Plan Estratégico Institucional como contribución de buenas prácticas a la Gestión Empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

1.7.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. en la parroquia Crucita del Cantón Portoviejo
- ✓ Desarrollar el Marco filosófico institucional estableciendo misión, visión valores institucionales y objetivos estratégicos
- ✓ Elaborar líneas de acción, estrategias e indicadores en función de los objetivos planteados
- ✓ Establecer los formatos para la aplicación de planes operativos anuales en los diversos departamentos que componen la institución.
- ✓ Diseñar los esquemas para el desarrollo del proceso de evaluación del Plan estratégico y de los planes operativos anuales

- ✓ Plantear a la institución el esquema básico del plan estratégico enfocando la contribución como buena práctica en la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Referencial

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. se creó en la parroquia de Crucita, cantón Portoviejo, provincia de Manabí, el 9 de Abril del año 2010 con un número de 80 socios. Su deseo fue el de contribuir y fortalecer el desarrollo socio - económico de los sectores en el campo artesanal y turístico con el sistema de créditos financieros, los que paulatinamente se fueron difundiendo dentro de la parroquia, así mismo se extendió hacia la ciudad de Portoviejo y esto se dio por el crecimiento de los socios que se interesaron por los créditos que otorgaban y sus bajas tasas de interés que todo ello venía a repercutir en un crecimiento saludable tanto para el servicio a la comunidad como para obtener resultados satisfactorios dentro del sistema financiero.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. se encuentra registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según el Acuerdo Ministerial N° 012.

2.2 Marco Conceptual

Planificación.- En un sentido general planificar significa organizar los factores productivos a futuro para obtener resultados previamente definidos. Quien planifica traza entonces un plan donde se fijan los recursos que serán necesarios para el logro de las metas parciales y globales trazadas. La planificación puede considerarse así un intento de reducir la incertidumbre a través de una programación de las propias actividades, tomando en cuenta los más probables escenarios donde éstas se desarrollarán. Un diagnóstico adecuado del entorno y de la situación propia es, por lo tanto, indispensable para planificar con un cierto éxito. La definición anterior tiene la amplitud suficiente como para incluir la variedad de casos que se presentan en la práctica: existe así la planificación que realiza un individuo como consumidor, trabajador o inversionista, la planificación que realizan las empresas, las grandes corporaciones y los grupos empresariales, y la que se realiza desde el Estado. En este último caso existen, a la vez, diversas posibilidades: a) la planificación indicativa, que implica la fijación de metas globales y sectoriales y orienta la acción del Estado hacia las mismas, sin que las empresas se vean constreñidas en su acción de un modo directo; b) la planificación normativa que impone a las mismas ciertas metas y acciones, fijando algún tipo de sanción cuando estas no son cumplidas; c) la planificación central o compulsiva de la economía, que se realiza cuando -como en el socialismo- el Estado es poseedor de todas o casi todas las unidades productivas. En el primer caso, con mucho el más frecuente, el Estado planifica su actividad sobre la

base de previsiones generales acerca de la economía y orienta el crecimiento básicamente por medio de su política fiscal, comercial y monetaria, manteniendo los lineamientos básicos de una economía de mercado; en el segundo caso la intervención estatal es ya mucho mayor, pues se interviene directamente en el proceso productivo, con lo que nos hallamos ante una economía de tipo mixto; la planificación central, por otra parte, sólo puede existir cuando el sector privado de la economía es prácticamente residual o inexistente.

La planificación compulsiva ha sido justificada, en los amplios debates de comienzos de este siglo, sobre la base de su capacidad para evitar la dispersión y dilapidación de recursos que produciría la competencia; el otro argumento esgrimido a su favor era de corte político, pues se suponía que -siguiendo a Marx- una economía centralizada evitaría la acumulación de riqueza en manos privadas, impediría la explotación del trabajador y favorecería la producción barata de bienes de primera necesidad, eliminando el consumo superfluo tanto como el desempleo, y elevando el nivel de vida de la mayoría de la población. Pero estas promesas no se han visto confirmadas en la práctica por dos razones principales: en primer lugar porque, al carecer de un sistema de precios de mercado, la asignación de recursos en una economía planificada tiende a ser cada vez más ineficiente, produciendo una auténtica dilapidación de esfuerzos que no se produce en una economía de mercado; en segundo lugar porque se hace necesario un aparato de control de gestión tan amplio que éste se burocratiza, produce decisiones rígidas y una inercia considerable, que en definitiva retarda o impide las innovaciones tecnológicas. Como consecuencia de lo anterior la oferta se aleja de la demanda efectiva, generándose la escasez pronunciada de ciertos bienes -con su secuela, las colas y el racionamiento- y la sobreproducción de otros. Paralelamente se acentúan los rasgos autoritarios del sistema político, pues éste asume una serie de decisiones que afectan directamente la vida de los ciudadanos, y se estimulan las tendencias hacia el totalitarismo. [planning].³¹

Planificación Estratégica.- “es el marco de toma de decisiones futuras de la empresa. Se basa en la observación de oportunidades y peligros que pueda representar el entorno futuro de una empresa y en base a esa previsión, encadena una serie de actuaciones y resultados en un período de tiempo, que en relación de causa – efecto deben ser capaces de situar a la empresa en la posición competitiva a la que aspira para ese futuro previsible. En ese sentido es un marco en la que la dirección debe orientar sus decisiones futuras.

La esencia del plan estratégico es la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que aparecen en el futuro que, combinados con otros muchos datos internos importantes, debe orientar hacia la toma de las mejores decisiones para aprovechar las oportunidades y evitar los peligros. Planificar significa por lo tanto, diseñar el futuro deseado e identificar los caminos para construirlo”³².

³¹ Sabino Carlos; DICCIONARIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (pp. 131)

³² CCEI Comunidad Valenciana (2008), Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico, (I), (14-15)

“Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan. Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear en forma constante y sistemática, pues es una parte integral de la dirección.³³”

Gestión Empresarial.- en la actualidad la administración se encuentra en todas las actividades humanas: en la casa, en la oficina, en la escuela, en el gobierno, en la iglesia, etc. Sin embargo, demasiadas son las personas que tienen falsos conceptos con relación a la administración, derivados quizás de artículos noticiosos, de críticas, de líderes de opinión o de falsas interpretaciones personales, de lo que algunos empresarios dicen y hace.

Dentro de una empresa la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control³⁴.

Objetivos Estratégicos.- Describe los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos.

Los objetivos estratégicos institucionales deben ser un desglose de la visión y guardar consistencia con la misión. Además, deben cumplir ciertas características como: estar claramente definidos, ser medibles, realistas y coherentes³⁵.

“Los objetivos deben cumplir con los siguientes criterios:

- Coherentes con la visión y principios de la empresa
- Orientados hacia resultados específicos
- Realistas y alcanzables
- Definidos de modo claro y fácil de entender
- Aceptados por todos los involucrados en su consecución
- Con algún grado de flexibilidad
- Coherentes entre si
- Deben suponer un reto³⁶”

³³ Ortega Castro Alfonso L. (2008), Planeación Financiera Estratégica (pp. 26-27), México, Edición: Mc Graw-Hill/Interamericana editores SA.

³⁴ Anzola Sérvulo (2002), Administración de pequeñas Empresas (pp. 70-71), México, Ediciones: Mc Graw-Hill/Interamericana editores SA.

³⁵ SENPLADES (2011), Guía Metodológica de Planificación Institucional, (1),23

³⁶ CCEI Comunidad Valenciana (2008), Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico, (1), 7.

Misión.- Es la razón de ser de la institución, y parte del rol y las competencias de la misma. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la misión, ya que permiten el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización. La misión abarca al ámbito de acción de la institución y a todos sus niveles.³⁷

Visión.- Es una imagen proyectada del futuro deseado por la organización, es una declaración general que describe la situación a la que la institución desea llegar dentro de los próximos años.³⁸

FODA.- La exploración de los factores positivos y negativos, internos y externos que tienen efectos sobre la institución permitirá elaborar un estudio estratégico en el que se identifiquen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad.

Fortalezas: son las características positivas internas que deben potenciarse para lograr una gestión eficiente e impactos nacionales positivos.

Oportunidades: son características positivas externas. Son factores del medio que deben aprovecharse para el beneficio de la institución.

Debilidades: son deficiencias internas de la institución, en las que se debe trabajar para cambiar o eliminar.

Amenazas: son situaciones negativas externas, que inciden en el accionar de la institución, que si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para minimizar su impacto³⁹.

Estrategias.- durante años, los militares usaron la palabra estrategia para referirse a los planes elaborados de lo que se creía que un enemigo podría hacer o no. Si bien, el término tiene una implicación competitiva, los gerentes lo usaban cada vez más para reflejar áreas amplias del funcionamiento de una empresa. En este libro estrategia se define como la manera de determinar de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.⁴⁰

Estrategia Empresarial.- Las empresas toman decisiones de diferente naturaleza a partir de la información y recursos disponibles y en función de los objetivos a alcanzar. Conviene distinguir entre decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

a) Decisiones estratégicas. Implican asignación de recursos importantes con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la empresa. Se trata de decisiones no estructuradas con una alta complejidad e incertidumbre. Con estas decisiones las empresas buscan la adaptación al entorno en las mejores condiciones posibles. En caso de error, los efectos son muy negativos y difíciles de subsanar.

b) Decisiones tácticas. Su objetivo es movilizar recursos de la organización para desarrollar las decisiones estratégicas.

³⁷ SENPLADES (2011), Guía Metodológica de Planificación Institucional, (1), 22.

³⁸ SENPLADES (2011), Guía Metodológica de Planificación Institucional, (1), 22.

³⁹ SENPLADES (2011), Guía Metodológica de Planificación Institucional, (1), 21

⁴⁰ Koontz, Weihrich, Cannice (2008), Administración una perspectiva global y empresarial, (pp.109) Décima tercera edición Editores McGraw-Hill Interamericanos SA., México.

c) Decisiones operativas. Se trata de decisiones rutinarias y repetitivas, lo que permite su programación, y en caso de desviaciones o errores se pueden corregir rápidamente.

Podemos decir que la Estrategia Empresarial define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr una inserción óptima de esta en su entorno.⁴¹

Plan Operacional.- El plan operacional es aquel que utiliza el administrador(a) para alcanzar sus responsabilidades. Puede ser de un solo uso o un plan continuo sobre el camino. El plan de un solo uso tiene que ver con el quién, qué, donde, cuándo, cómo y cuánta cantidad de actividad. Un ejemplo de este tipo de plan es el presupuesto, que está hecho para predecir recursos y la cantidad de presupuesto y cómo se usará el mismo.

El plan sobre el camino o continuo puede hacerse para varios años y se le hace revisiones cada cierto tiempo. Las políticas de la Junta de Directores son un plan sobre el camino. Provee al administrador(a) de amplias guías a ser llevadas a cabo cuando se trata de gestiones relacionadas con la toma de decisiones⁴².

Organización.- Organización es la función administrativa que establece las relaciones entre la actividad y la autoridad. Se distingue inicialmente por cuatro actividades básicas: determina que actividades de trabajo tienen que llevarse a cabo para cumplir con los objetivos de la cooperativa; clasifica los tipos de trabajo que se necesitan y los grupos de trabajo en unidades y departamentos; asigna el trabajo a personas y empleados y delega la autoridad pertinente; y asigna una jerarquía de relaciones en la toma de decisiones⁴³.

Cooperativa de trabajo.- La Cooperativa de trabajo es una sociedad constituida por personas que se asocian para la realización de actividades económicas y sociales de interés común, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios cooperativos.

En las Cooperativas el objetivo principal es proporcionar, repartir y consolidar el empleo entre los/as socios/as. Por ello constituyen una de las fórmulas fundamentales del autoempleo. La finalidad es la consecución de un puesto de trabajo en las mejores condiciones posibles, de forma que en la Cooperativa el capital está al servicio de las personas y no las personas al servicio del capital. Pueden desarrollar cualquier clase de actividad económica, sin exclusiones: desde la asesoría, la sanidad, la jardinería, la educación, los servicios de ayuda a domicilio, la limpieza, el ocio y el tiempo libre, la animación cultural y artística, la informática, las nuevas tecnologías, la

⁴¹ Moyano Fuentes José & Bruque Cámara Sebastián, Administración de Empresas y Organización de la Producción, Escuela Universitaria Politécnica de Linares -Universidad de Jaén, Linares.

⁴² Sadi Orsini Luigi & González Pedro N. (2009), Las Empresas Cooperativas y el Arte Empresarial (pp. 66), Puerto Rico.

⁴³ Sadi Orsini Luigi & González Pedro N. (2009), Las Empresas Cooperativas y el Arte Empresarial (pp. 86), Puerto Rico.

fabricación de muebles o la metalurgia, hasta la construcción o la confección, pasando por las artes gráficas, la electricidad, la logística, etc. En todos los sectores existen empresas Cooperativas.

Las Cooperativas son empresas de responsabilidad limitada, esto es, en caso de quiebra (siempre sobre la base de una correcta gestión) los socios y las socias no responderán por las deudas sociales con sus bienes particulares, sino únicamente con lo que hayan aportado al capital social.⁴⁴

Cooperativas de Ahorro y Crédito.- Son varios los fines para los que se organizan las cooperativas de ahorro y crédito. Estas entidades reciben los ahorros de sus socios en forma de acciones o depósitos. También pueden recibir depósitos de personas no socios y hacen préstamos a sus socios y a no socios para sus necesidades personales y para sus negocios. Se pueden hacer préstamos incluso a otras cooperativas y organizaciones con fines no pecuniarios que no sean socios. Su contribución al bienestar social va más allá de la cuantificación de variables y estimación de indicadores financieros que midan sus ejecutorias y aportación a la sociedad. En muchas regiones geográficas, en especial, los municipios que ubican fuera del área metropolitana, las cooperativas constituyen el eje motor de la economía al representar la principal fuente crediticia de sus habitantes. Las cooperativas de ahorro y crédito se han convertido en empresas de mucho crecimiento económico⁴⁵.

Toma de Decisiones.- se define como la selección de un proyecto de acción entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación no puede decirse que un plan existe a menos que una decisión - un compromiso de recursos, dirección o reputación - haya sido tomado. Hasta ese momento solo hay estudios de planeación y análisis. En ocasiones los gerentes consideran la toma de decisiones como su tarea principal, pues constantemente deciden que hacer, quien debe hacerlo y cuando, donde y en ocasiones hasta hacerse. Sin embargo, la toma de decisiones es solo un paso en el sistema de la planeación. Hasta cuando se hace rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia solo por unos minutos, es parte de la planeación. También es parte de la vida diaria de todos. Pocas veces se puede juzgar un proyecto de acción por si solo por que virtualmente cada decisión debe estar dirigida a otros planes.⁴⁶

La toma de decisiones es una realidad de la vida diaria para todos nosotros. Por supuesto que la mayor parte del tiempo tomamos decisiones que no tienen grandes consecuencias para nuestra existencia o para las ganancias, como decidir el horario de clases para el próximo semestre. Todos los días, los altos directivos se encargan de abordar cuestiones que requieren de decisiones importantes a corto plazo y que

⁴⁴ Cooperativas de Trabajo Madrid, Guía para crear una Cooperativa, España (1) 3

⁴⁵ Sadi Orsini Luiggi & González Pedro N. (2009), Las Empresas Cooperativas y el Arte Empresarial (pp. 235), Puerto Rico.

⁴⁶ Koontz, Weihrich, Cannice (2008), Administración una perspectiva global y empresarial, (pp. 157) Décima tercera edición Editores McGraw-Hill Interamericanos SA., México.

con toda probabilidad tendrán consecuencias mayores (negativas o positivas) para uno o varios grupos de interés.⁴⁷

Control.- es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones. En suma controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder el control, los planes no se logran solos, estos guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes.⁴⁸

Es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar que el resultado generado en las fases que le preceden sea deseado.⁴⁹

Integración del personal.- se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colaborar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Esta claro que la integración del personal debe estar ligada a organizar, es decir el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones⁵⁰.

Procesos.- Muchos autores abordan la definición de PROCESOS de distintas formas pero podemos definir el concepto de PROCESOS según la Carl Duisberg Gesellschaft e. V. (1995) como la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

También se puede definir un PROCESO como el conjunto de métodos, materias primas, personas, maquinas, medio ambiente, recursos que como resultado de su interacción generaran valor agregado y transformación, con lo que se crean productos y servicios para los clientes.⁵¹

Competencia.- Situación de concurrencia en un mercado por parte de varias empresas que desarrollan diferentes prácticas comerciales a efectos de obtener beneficios económicos. Condición dinámica de un mercado, donde el crecimiento de

⁴⁷ Don Hellriegel, S. E. Jackson & J. W. Slocum (2008) Administración – Un Enfoque basado en Competencias (pp254) 11ª. Edición, Mexico.

⁴⁸Koontz, Wehrich, Cannice (2008), Administración una perspectiva global y empresarial, (pp.31) Décima tercera edición Editores McGraw-Hill Interamericanos SA., México.

⁴⁹ Juan F. Pérez-Carballo Viega: (2013) – Control de gestión empresarial (pp. 32), España edición ESIC Editorial.

⁵⁰ Koontz, Wehrich, Cannice (2008), Administración una perspectiva global y empresarial, (pp. 308) Décima tercera edición Editores McGraw-Hill Interamericanos SA., México.

⁵¹ Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach:(2010) *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/823/

la participación de una empresa se obtiene a expensa de otra u otras. Rival o rivales de una firma en el mercado.⁵²

2.3 Hipótesis

La implementación de un Plan Estratégico contribuirá positivamente a la aplicación de buenas prácticas a la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. de la parroquia Crucita período 2013-2018.

2.4 Identificación de Variables

2.4.1 Variable Independiente

PLAN ESTRATÉGICO: se lo conceptualiza como un proceso sistemático y participativo que se llevara a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. para realizar actividades pertinentes de desarrollo empresarial a través de la determinación de objetivos estratégicos, que permitan una correcta toma de decisiones en el futuro.

2.4.2 Variable Dependiente

BUENAS PRÁCTICAS A LA GESTIÓN EMPRESARIAL: se la define como los cambios que se generan a partir de la aplicación de un plan estratégico que canalice a la optimización de los recursos como talento humano, tecnológico, financiero, económico y se cumpla la finalidad para la que fue creada la Cooperativa de ahorro y crédito Crucita Ltda.

⁵² Rodríguez, C. E. (2013). Diccionario de economía: etimológico, conceptual y procedimental: edición especial para estudiantes (en línea). Documento inédito. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/libros/diccionario-economia-etimologico-conceptual.pdf>

2.5 Operacionalización de Variables

Variable Independiente: PLAN ESTRATÉGICO					
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems (Preguntas)	Técnicas aplicar (información)	
<p>La Planificación Estratégica se la conceptualiza como un proceso sistemático y participativo que se llevara a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. para realizar actividades pertinentes de desarrollo empresarial a través de la determinación de objetivos estratégicos, que permitan una correcta toma de decisiones en el futuro.</p>	Análisis Situacional	Porcentaje de Funciones	- ¿Cree usted que en la Cooperativa se cumple con las funciones correspondientes a cada puesto?	Entrevista (Directivos, Empleados)	
		Nivel de Comunicación	- ¿Existe una buena comunicación departamental?		
		Número de problemas	- ¿Qué situación problemática está enfrentando la cooperativa?		
		Nivel de Efectividad	- ¿Considera usted que existe eficiencia y eficacia en los procesos administrativos?		
	Marco Filosófico Institucional	Líneas de Acción, Estrategias, Indicadores	Número de Servicios	- ¿Conoce usted los servicios que brinda la Cooperativa?	Encuesta (Socios –Clientes)
			Escala de evaluación	- ¿Cómo considera usted los servicios de la Cooperativa Crucita?	
			Nivel de Satisfacción	- ¿Qué mejoraría en la Cooperativa Crucita?	
			Misión	- FODA	
Visión	- Lluvia de ideas				
Valores					
Objetivos Estratégicos					
Formatos de Planes Operativos Anuales	Esquemas para la evaluación de Plan Estratégico y Planes Operativos	Nivel de desempeño	- Desarrollo de una Dinámica orientada para la buena Organización o desempeño	Taller (Directivos)	
		Evaluación de falencias	- Diagrama de Ishikawa		
Formatos de Planes Operativos Anuales	Esquemas para la evaluación de Plan Estratégico y Planes Operativos	Formatos de Aplicación	- Matriz de Plan Operativo anual (corto, ágil, sencillo)	Consulta Expertos Investigación bibliográfica	
		Formatos de Aplicación	- Formatos para la evaluación del POA y Planes Estratégicos		Consulta Expertos Investigación bibliogr

Variable Dependiente: BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems (Preguntas)	Técnicas Aplicar (información)
<p>Las Buenas Prácticas de Gestión Empresarial se las define como los cambios que se generan a partir de la aplicación de un plan estratégico que canalice a la optimización de los recursos como talento humano, tecnológico, financiero, económico y se cumpla la finalidad para la que fue creada la Cooperativa de ahorro y crédito Crucita Ltda.</p>	<p>Contribución a la gestión empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Riesgos - Nivel de Incertidumbre - Nivel de aplicación - Buenas prácticas en la Gestión Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera que la buena administración lo llevará a la reducción de riesgos? - ¿Cree usted que la buena práctica de la Gestión Empresarial ayuda a reducir la incertidumbre? - ¿Cree usted que la buena aplicación de la gestión empresarial ayuda a mejorar la función de los procesos? - ¿Considera que la buena gestión empresarial ayuda a aumentar la rentabilidad? 	<p>Expertos (Entrevista)</p>

2.6 Plan Analítico

CAPÍTULO I.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRUCITA LTDA.”

- 1.1. Generalidades
- 1.2. Reseña histórica de la institución
- 1.3. Principios básicos de las cooperativas de ahorro y crédito
 - 1.3.1. Estructura organizacional y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”
- 1.4. Diagnóstico estratégico
 - 1.4.1. Diagnóstico externo
 - Análisis económico
 - Análisis político legal
 - Análisis del cliente
 - Análisis de proveedores
 - Análisis de mercado
 - 1.4.2. Diagnóstico estratégico interno
 - Nivel estratégico
 - Ámbito organizacional
 - Nivel operacional
 - Análisis de los productos y servicios
 - Infraestructura
 - Nivel de apoyo
 - Financiero
 - Marketing
 - Análisis tecnológico
- 1.5. Elaboración y análisis del FODA

CAPÍTULO II.

2. MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL

- 2.1. Misión
- 2.2. Visión
- 2.3. Objetivos estratégicos
- 2.4. Valores

CAPÍTULO III.

3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

- 3.1. Elaboración de líneas de acción, estrategias e indicadores
 - 3.1.1. Definición de las líneas de acción
 - Importancia de las líneas de acción
 - Beneficios de las líneas de acción
 - Elaboración de líneas de acción
- 3.2. Descripción y tipos de estrategias institucionales

- 3.3. Desarrollo de estrategias de la cooperativa de ahorro y crédito Crucita Ltda.”
- 3.4. Elaboración de indicadores

CAPÍTULO IV.

4. EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

- 4.1. Planes operativos
 - 4.1.1. Importancia de los planes operativos
 - 4.1.2. Beneficios de los planes operativos
- 4.2. Esquematizar formatos para la aplicación del POA
 - 4.2.1. Presupuesto

CAPÍTULO V.

5. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DE LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES

- 5.1. Definición de proceso de evaluación
- 5.2. Tipos de proceso de evaluación
- 5.3. Importancia del proceso de evaluación
- 5.4. Aplicación del proceso de evaluación en el esquema del plan estratégico y plan operativo anual

CAPÍTULO VI.

6. ESQUEMA BÁSICO DEL PLAN ESTRATÉGICO ENFOCANDO LA CONTRIBUCIÓN COMO BUENA PRÁCTICA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

- 6.1. Definición de gestión empresarial
- 6.2. Definición de buenas prácticas empresariales
- 6.3. Aporte del plan estratégico institucional a las buenas prácticas de gestión empresarial
 - 6.3.1. Reducción de riesgos
 - 6.3.2. Mejorar la función de proceso
 - 6.3.3. Aumento de la rentabilidad
- 6.4. Captación de nuevos socios-clientes
- 6.5. Posicionamiento en el mercado

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

Exploratoria

El tipo de investigación que se utilizará en el proyecto será exploratoria, ya que la cooperativa para poder alcanzar óptimos resultados necesitará de un escudriñamiento que permita conocer de manera general las falencias y necesidades debido a que este tipo de investigación se dirige a nuevos resultados que anteriormente no se han logrado, este proyecto se logrará a través del mejoramiento

de estrategias, buena utilización y distribución de recursos; a toda la información real y verdadera de la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda., para llevar a cabo el logro de todos los objetivos planteados.

3.2 Modalidad de la Investigación:

El trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita se hará mediante la siguiente modalidad.

La investigación bibliográfica e histórica que está basada en obtener información en revistas, boletines informes periódicos, páginas web, libros, entre otros.

La investigación de campo se realizará a los habitantes de la parroquia, socios, no socios, artesanos, todos los que están involucrados dentro de este proceso de investigación.

La investigación participativa, que se llevará a cabo mediante talleres que es una convergencia de ideas que se obtendrá a través de los socios y directivos

3.3 Métodos de la Investigación:

Como métodos de investigación se usaran los siguientes, tomando en cuenta que estos son los más adecuados para la recopilación de información:

Inductivo: parte de situaciones específicas, enfocándose en información que se recolectara a través de entrevistas, encuestas, seguido de un proceso para obtener emisión de una conclusión

Deductivo: se parte de un marco teórico dado, para luego particularizar en los aspectos de interés de la investigación.

Analítico: Este será fundamental dentro del proceso debido a que el análisis constate de las situaciones problemáticas lograrán que se llegue a encontrar las soluciones adecuadas, y así comprender que causas y efectos tienen estos dentro del funcionamiento de la institución.

Sintético: Se llevará a cabo cuando se necesite reconstruir alguna situación que sea de gran ayuda dentro del proceso de investigación. Tomando en cuenta que para esto necesitará un análisis cauteloso del problema.

Todos estos Métodos estarán aliados con las Técnicas adecuadas para lograr obtener los resultados tales como son

La Entrevista, que es un diálogo de preguntas y respuestas en donde se intercambia información de gran aporte para una investigación.

La Encuesta, es una técnica que se aplica para captación rápida de información tomando una muestra de la población.

La Observación, se lleva a cabo en el lugar de los hechos, es decir, observar a los involucrados cuando están realizando su trabajo en tiempo real, para identificar algún problema.

Talleres, es un recurso que ayuda a la inducción de conocimientos mediante diferentes técnicas didácticas.

Diagrama de Ishikawa, es una herramienta para facilitar el análisis de un problema, tomándolo en cuenta para llegar a establecer una solución.

Lluvia de ideas, es una herramienta de trabajo en grupo que ayuda con el nacimiento de nuevas ideas.

Cada una de las técnicas que se aplicarán tendrá como propósito la recopilación de información sustancial para el desarrollo de la Planificación Estratégica y su aportación a las buenas prácticas empresariales.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La Población y Muestra de la investigación se implementara según la delimitación espacial en la Parroquia Crucita y la delimitación poblacional que la conforman los directivos, personal administrativo, socios-clientes, en donde se establece que la muestra será **Aleatoria** tomando en cuenta que la población será escogida al azar.

La población total que será el número de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. se escogerá el 30% debido a que su número de socios es reducido, y se encuestaran a medida que ellos ingresen a la institución financiera a realizar sus transacciones diarias.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La totalidad de la muestra, la cual se tomó de los socios-clientes que están involucrados directa e indirectamente en la realización de las actividades financieras en la parroquia debido a que son los protagonistas en el apoyo del proyecto de investigación y que están en pleno conocimiento de los movimientos internos y externos de la Cooperativa.

Los resultados del tamaño de la muestra corresponden al 30% de los socios-clientes, quienes serán de apoyo e importancia para la obtención de la información necesaria a través de la herramienta técnica tal como es la encuesta, que será analizado mediante cuadros estadísticos para analizar sus comportamientos e interpretar sus resultados.

4. MARCO ADMINISTRATIVO

4.1 Recursos

Dentro los principales recursos necesarios para poder llevar a cabo la realización del proyecto tenemos:

4.1 Recursos Institucionales

Involucrados en la investigación son la Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. ya que son un elemento fundamental para el desarrollo del proyecto.

4.2 Recurso Humano

Tenemos al Gerente, Personal Administrativo, Socios – Clientes, Directora de Tesis, Investigadores, siendo parte primordial como instrumento para la recopilación de información.

4.3 Recursos Materiales

Serán todos materiales que sean de apoyo para la realización como equipo informático, suministro de oficina, transporte, gastos de administración servicios.

4.4 Recurso Económico

Será financiado por los investigadores, y los costos están desglosados en el siguiente presupuesto:

Rubro de gastos	Valor
1. Refrigerios	420,00
2. Material de Escritorio	500,00
3. Material Didáctico	300,00
4. Transporte	300,00
5. Imprevistos	152,00
Total	1672,00

4.2 Cronograma

Actividades	2013										2014						
	MAR	ABRI	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
Seminario y elaboración del proyecto	■	■	■	■	■												
Sustentación del Proyecto					■												
Aprobación del Proyecto						■	■										
Obtención de la Información y aplicación de encuestas y Entrevistas							■	■									
Análisis e interpretación de los resultados									■								
Capítulo 1 de la Tesis										■							
Capítulo 2 de la Tesis											■						
Capítulo 3 de la Tesis											■						
Capítulo 4 de la Tesis												■					
Capítulo 5 de la Tesis													■				
Capítulo 6 de la Tesis														■			
Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones															■		
Análisis de Objetivos y Cumplimiento de Hipótesis															■		
Elaboración final de la Tesis																■	
Presentación final de la Tesis a los miembros del tribunal																■	
Defensa de la Tesis																	■

4.3 Bibliografía

Álvarez Torres Martin G. (2006). Manual de Planificación Estratégica. México: Panorama Editorial SA.

Anzola Sérvulo (2002), Administración de pequeñas Empresas, México, Ediciones: Mc Graw-Hill/Interamericana editores SA. Segunda edición

Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio; Indicadores de Gestión, Segunda Edición Editorial: 3R Editores

Cuesta Ubaldo (2012). Planificación Estratégica y Creatividad . España: ESIC Editorial

CCEI Comunidad Valenciana (edición 2008), Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico

Cooperativas de Trabajo Madrid, Guía para crear una Cooperativa, España

Don Hellriegel, S. E. Jackson & J. W. Slocum (2008) Administración – Un Enfoque basado en Competencias (pp254), México Edición Cengage learning editores SA.

Herrera Fontalvo y Vergara Schmalbach:(2010) *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/823/

Fernández Sánchez Esteban (2010), Administración de Empresas un enfoque interdisciplinar; España, editorial Paraninf SA. Corprynt.

García Santillán Arturo (2010); Administración Financiera I; <http://eumed.net/col/ags-cv.htm>

Rodríguez, C. E. (2013). Diccionario de economía: etimológico, conceptual y procediminetal : edición especial para estudiantes (en línea). Documento inédito. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/libros/diccionario-economia-etimologico-conceptual.pdf>

Mantilla Katty (2008); Los Modelos de Planificación Estratégica en la teoría de las Relaciones Publicas; España, Editorial UOC

Moyano Fuentes José & Bruque Cámara Sebastián , Administración de Empresas y Organización de la Producción, Escuela Universitaria Politécnica de Linares - Universidad de Jaén, España.

Ortega Castro Alfonso L. (2008), Planeación Financiera Estratégica, México, Edición: Mc Graw-Hill/Interamericana editores SA.

Pérez Juan F. & Carballo Viega: (2013) – Control de gestión empresarial, España edición ESIC Editorial.

Sadi Orsini Luiggi & González Pedro N. (2009), Las Empresas Cooperativas y el Arte Empresarial, Puerto Rico.

LA LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA; Decreto No.1061; Registro Oficial Suplemento 648 de 27 de febrero de 2012; Estado: Vigente.

Rubio Domínguez Pedro; Introducción a la Gestión Empresarial; INSTITUTO EUROPEO DE GESTIÓN EMPRESARIAL ISBN-10: 84-689-7602-4 N° REGISTRO 06/21440

SENPLADES (2011), Guía Metodológica de Planificación Institucional
Sabino Carlos; DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Koontz, Weihrich, Cannice (2008), Administración una perspectiva global y empresarial, Décima tercera edición Editores McGraw-Hill Interamericanos SA., México

Josep Beltrán Centelles(2007), Manual de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial para la pyme, Terrasa.

GTZ – Programa piloto para la promoción de la gestión ambiental en el sector privado en países en vías de desarrollo (P3U), Guía de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial (BGE) para Pequeñas y Medianas Empresas, Alemania.

Corporación Andina de Fomento (2010), Gestión del Talento Humano para el Cambio, Perú.

Asociación de Municipalidades Ecuatorianas – AME (2007), Guía de Procedimientos para la Implementación Estratégica Integral de Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, Ecuador.



UNIDAD ECONÓMICA
Escuela de Finanzas y Relaciones Comerciales

Entrevista direccionada a Directivos y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

Objetivo General: Realizar un Plan Estratégico Institucional como contribución de buenas prácticas en la Gestión Empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

- 1) ¿Qué tiempo tiene usted laborando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?
- 2) ¿Cuál es la función que realiza usted en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?
- 3) ¿Cuándo empezó a laborar en qué condiciones encontró el puesto de su función de trabajo?
- 4) ¿Cree usted que en la Cooperativa se cumple con las funciones correspondientes de cada departamento?
- 5) ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?
- 6) ¿Cuentan con el código de ética institucional?
- 7) ¿Existe una buena comunicación departamental?
- 8) ¿Cómo considera usted la situación actual de la cooperativa?
- 9) ¿Considera usted que se encuentra en un buen ambiente laboral? Por que



UNIDAD ECONÓMICA
Escuela de Finanzas y Relaciones Comerciales

Encuesta direccionada a Socios - Clientes y de la Parroquia Crucita de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

Objetivo General: Realizar un Plan Estratégico Institucional como contribución de buenas prácticas en la Gestión Empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

1) ¿Qué institución financieras utiliza para mantener su dinero seguro?

Banco Pichincha

Mutualista Pichincha

Banco de Guayaquil

Cooperativa 15 de Abril

Cooperativa Crucita Ltda.

Cooperativa Comercio Ltda.

2) ¿Tiene usted ahorros en alguna Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

SÍ NO

3) ¿Conoce que tipo de servicios brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

SI NO

4) ¿Conoce usted algunos de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.? Cuál?

Micro-créditos

Todos los anteriores

Cuentas de Ahorro

Cuenta Corriente

5) ¿Cómo considera los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

Bueno

Muy bueno

Excelente

6) ¿Qué otros servicios le gustaría tener en la cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

7) ¿Qué mejoraría en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. como institución financiera?



UNIDAD ECONÓMICA

Escuela de Finanzas y Relaciones Comerciales

Entrevista direccionada a Expertos

Objetivo General: Realizar un Plan Estratégico Institucional como contribución de buenas prácticas en la Gestión Empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

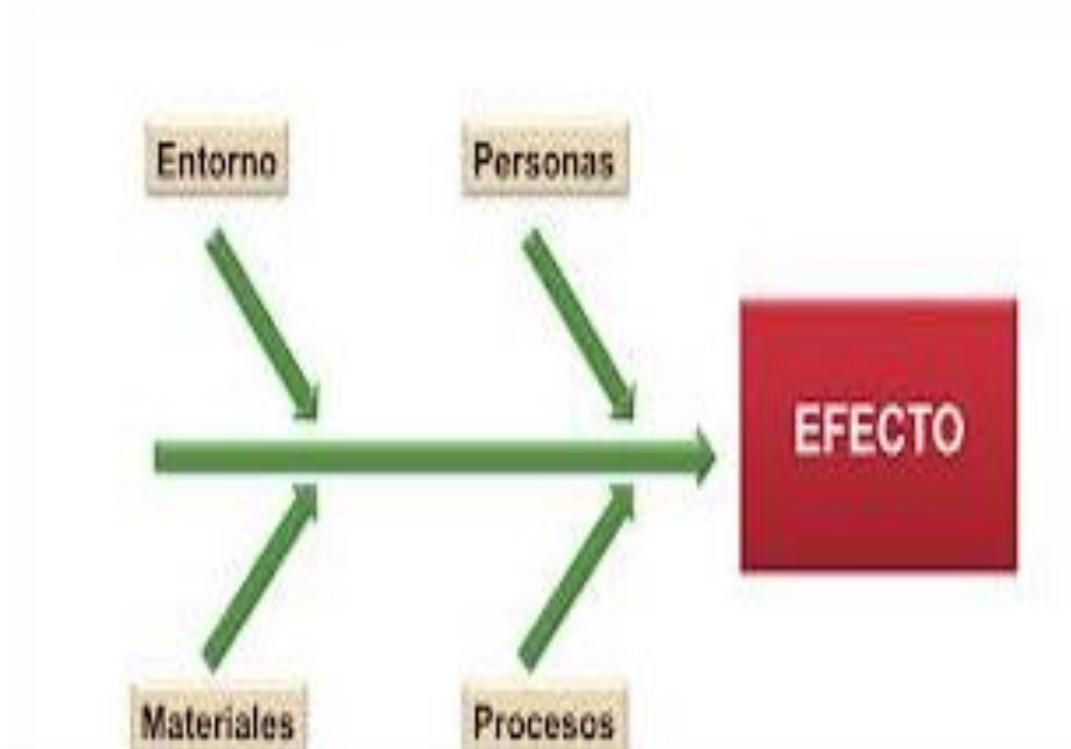
- 1) ¿Aplica usted las Buenas Prácticas en la Gestión Empresarial en su empresa?
- 2) ¿Considera que la buena gestión empresarial ayuda a aumentar la rentabilidad?
- 3) ¿Considera que la buena administración lo llevará a la reducción de riesgos?
- 4) ¿Cree usted que la buena práctica de la Gestión Empresarial ayuda a reducir la incertidumbre?
- 5) ¿Cree usted que la buena aplicación de la gestión empresarial ayuda a mejorar la función de los procesos?

UNIDAD ECONÓMICA

Escuela de Finanzas y Relaciones Comerciales

Diagrama de Ishikawa direccionado a los Directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

Objetivo General: Realizar un Plan Estratégico Institucional como contribución de buenas prácticas en la Gestión Empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.



ANEXO No. 2.

FORMATO DE ENCUESTA Y ANÁLISIS DE RESULTADO



CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Encuesta direccionada a Socios - Clientes y de la Parroquia Crucita de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

Objetivo General: Realizar un Plan Estratégico Institucional como contribución de buenas prácticas en la Gestión Empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

Indicaciones: Por favor marcar con una X la respuesta de su elección

1. ¿A través de qué medio conoció Ud. la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?
 - Radio
 - Tv
 - Prensa
 - Internet
 - Amigos/Familiares
 - Volantes
 - Otros.....

2. ¿Conoce usted los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?
 - Sí
 - No

3. ¿Cuál es el servicio que más utiliza dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?
 - Microcréditos
 - Cuenta de Ahorro
 - Créditos por Convenio
 - Créditos de Consumo
 - Otros.....

4. Tiene usted Ahorros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?
 - Sí
 - No

5. ¿Con que frecuencia ahorra usted?
 - Mensual

- Semanal
- Diaria
- Otros.....
- ...

6. ¿Está satisfecho con el servicio que recibe por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

- Sí
- NO

Porque.....
.....
.....
.....

7. ¿Cree que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda. necesita otro tipo de servicios?

- Sí
- NO

Cuales.....
.....
.....

8. ¿Se siente cómodo con la infraestructura que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

- Sí
- NO

Porque.....
.....
.....

9. ¿Está conforme con la atención al cliente que le brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

- Sí
- NO

Porque.....
.....
.....

10. ¿Está de acuerdo con la ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

- Sí
- NO

Porque.....
.....
.....
.....

11. ¿Recomendaría usted a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

- Sí
- NO

Porque.....
.....
.....

12. ¿Si obtuviera un crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda., para que lo destinaria?

- Vivienda
- Negocio
- Agricultura
- Educación
- Gastos personales
- Otros.....
.....
.....

13. ¿Según su perspectiva que cree usted que debería mejorarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.?

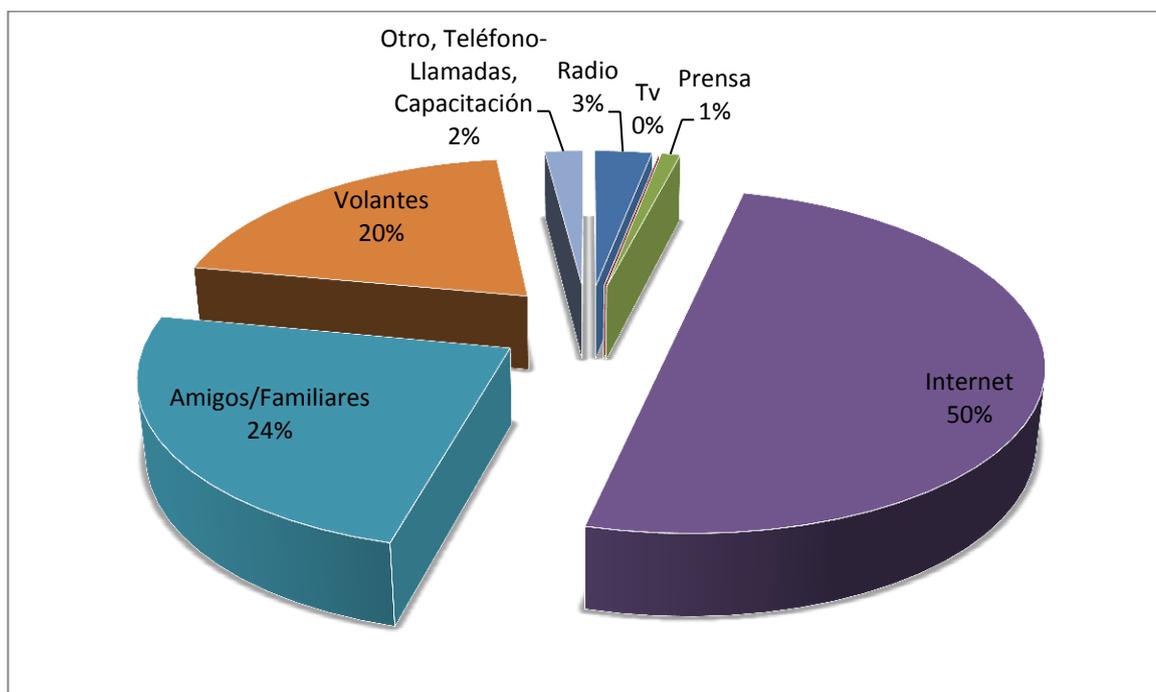
.....
.....
.....
.....

**ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA DIRECCIONADA A SOCIOS -
CLIENTES Y DE LA PARROQUIA CRUCITA DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO CRUCITA LTDA.**

¿A través de qué medio conoció Ud. la Cooperativa de Ahorro y

1. Crédito Crucita Ltda.?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	3	3%
Tv	0	0%
Prensa	1	1%
Internet	50	50%
Amigos/Familiares	24	24%
Volantes	20	20%
Otro, Teléfono- Llamadas, Capacitación	2	2%
TOTAL	100	100%

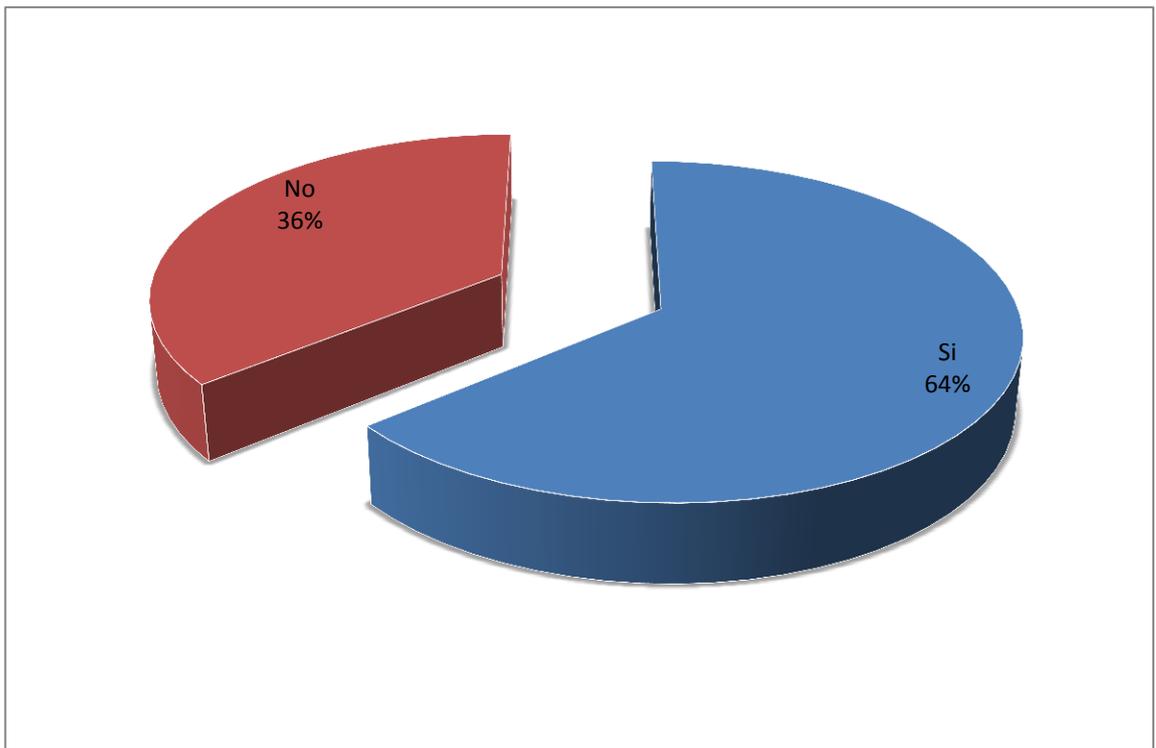


Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de tesis

Análisis: Según la encuesta se pudo determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, fue conocida por sus socios en un 50% a través del internet, es decir por su página web, lo cual indica que siendo un medio que se utiliza con mucha frecuencia, a la cooperativa le ha servido como mecanismo de difundir de sus servicios; también representa importante la difusión de boca a boca entre amigos y familiares y las hojas volantes, el cual señala un 24% y 20% respectivamente de la encuestas; mientras que la radio prensa y otros medios están entre 3% y 1% lo cual es un uso muy bajo, y en la televisión con un 0% en donde indica que la cooperativa no están usando de este medio para difundir sus servicios.

2. ¿Conoce usted los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?

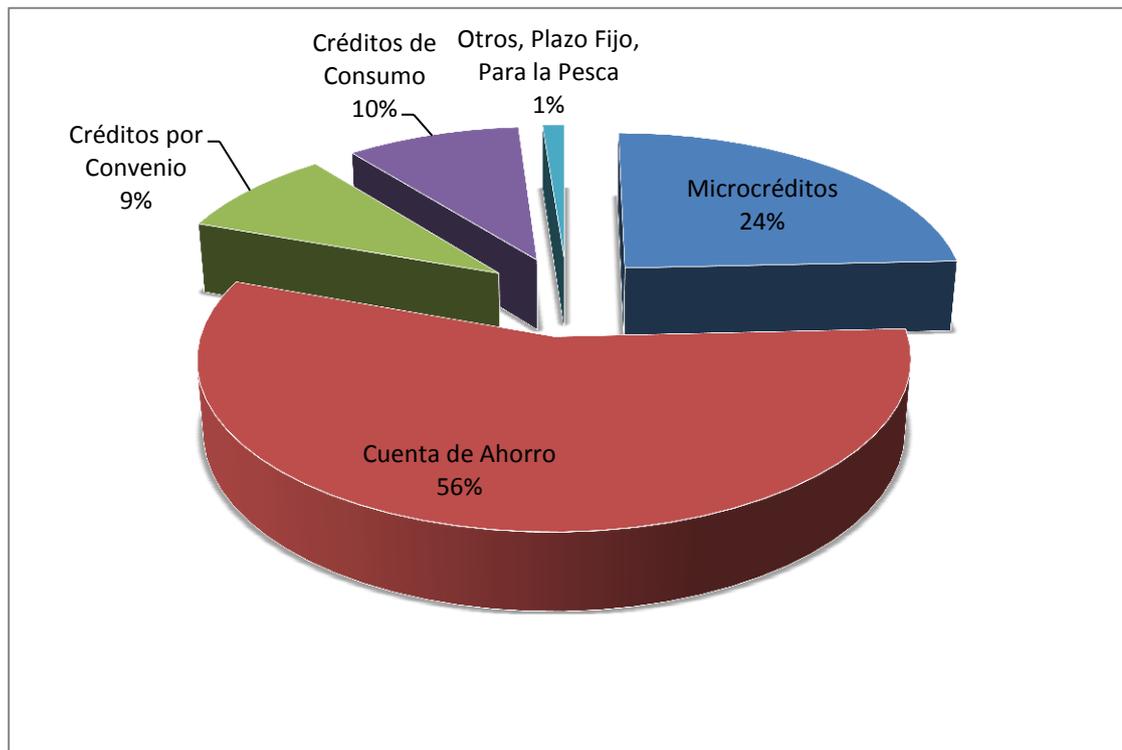
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	64	64%
No	36	36%
TOTAL	100	100%



Análisis: En los resultados se puede ver que el 36% de los socios aún no conoce todos los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, debido a que la misma utiliza principalmente como medio de difusión la página web, y esto no representa un medio el cual los socios y las personas tienen acceso; otro motivo por el que existe desconocimiento de sus servicios se debe a que la cooperativa aun no cuentan con una ventanilla de servicio al cliente o de información, que facilite conocer todos los servicios que ofrece la cooperativa a sus socios a través de folletos, trípticos u otros medios.

3. ¿Cuál es el servicio que más utiliza dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Microcréditos	41	24%
Cuenta de Ahorro	95	56%
Créditos por Convenio	15	9%
Créditos de Consumo	16	9%
Otros, Plazo Fijo, Para la Pesca	2	1%
TOTAL	169	100%



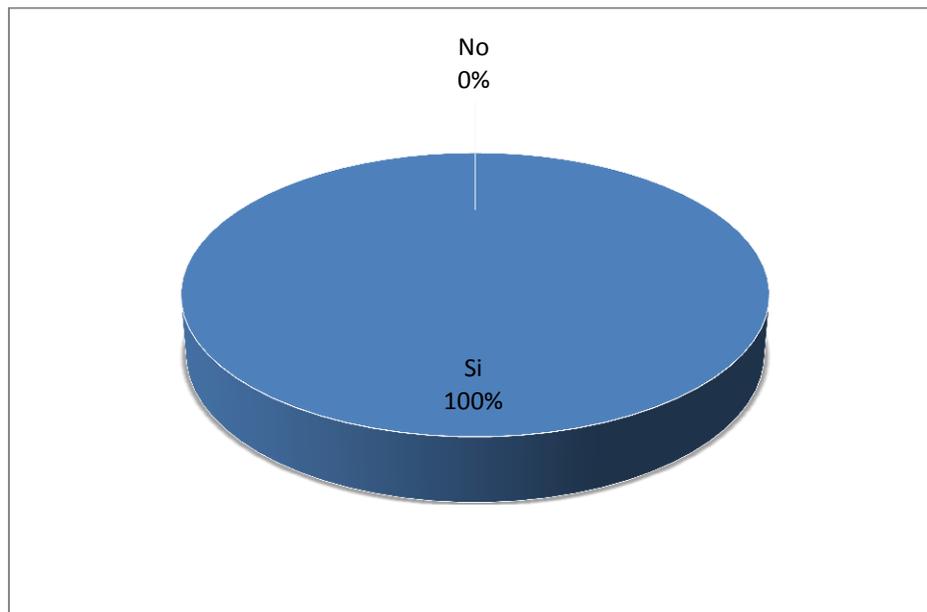
Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de tesis

Análisis: Dentro de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita LTDA.”, el que es más utilizado por sus socios es el de Ahorros con un 56% en los resultados, ya que ellos cuentan con diferentes actividades, tales como comercial y artesanal; dándoles mayor facilidad a que obtengan sus ahorros, para aumentar o mejorar sus recursos en sus actividades, a más de la confianza al tener su dinero depositado en la institución; otro de los servicios que tiene también aceptación son los microcréditos, con un 24% dadas en las encuestas, de acuerdo a lo expresado por los socios encuestados, indican que las razones por la que utilizan el servicio de

los microcréditos es porque son rápidos, efectivos y a la vez reciben una buena atención.

4. Tiene usted Ahorros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	100	100%
No	0	0%
TOTAL	100	100%

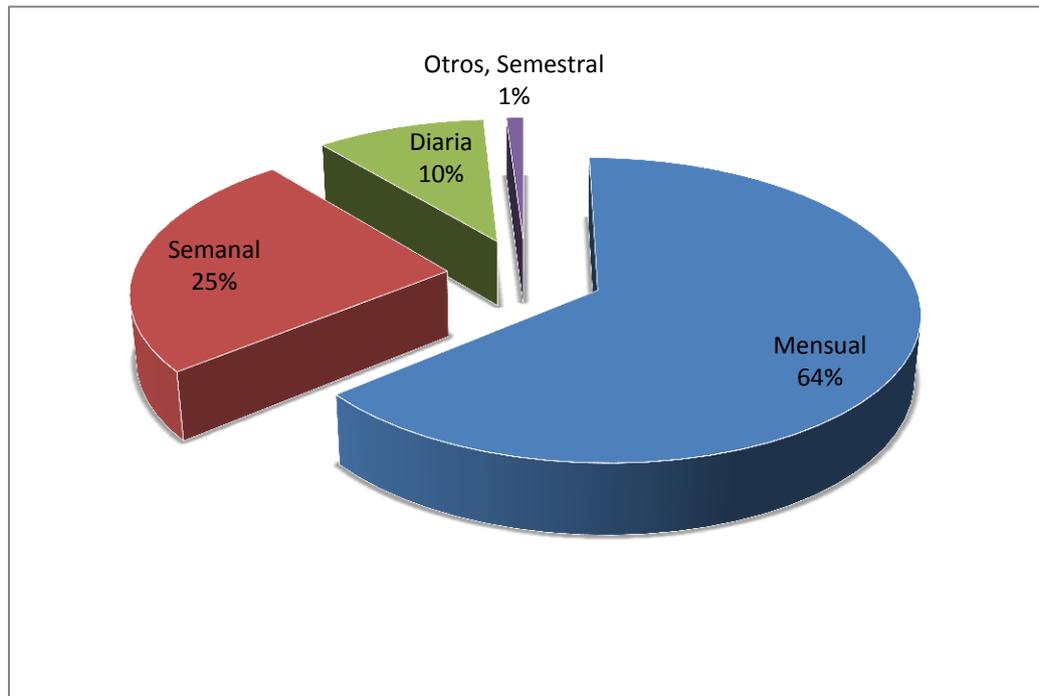


Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de tesis

Análisis: Todos los socios que fueron encuestados, poseen ahorros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, ya que, según lo indicaron en las encuestas, se sienten seguros y confiados en la seriedad administrativa de la cooperativa, también expresaron de que ofertan un interés motivador, en cuanto tenencias de ahorros en plazo fijo; apoyando así al desarrollo de sus actividades ya sean comerciales o artesanales.

5. ¿Con que frecuencia ahorra Usted?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	64	64%
Semanal	25	25%
Diaria	10	10%
Otros, Semestral	1	1%
TOTAL	100	100%

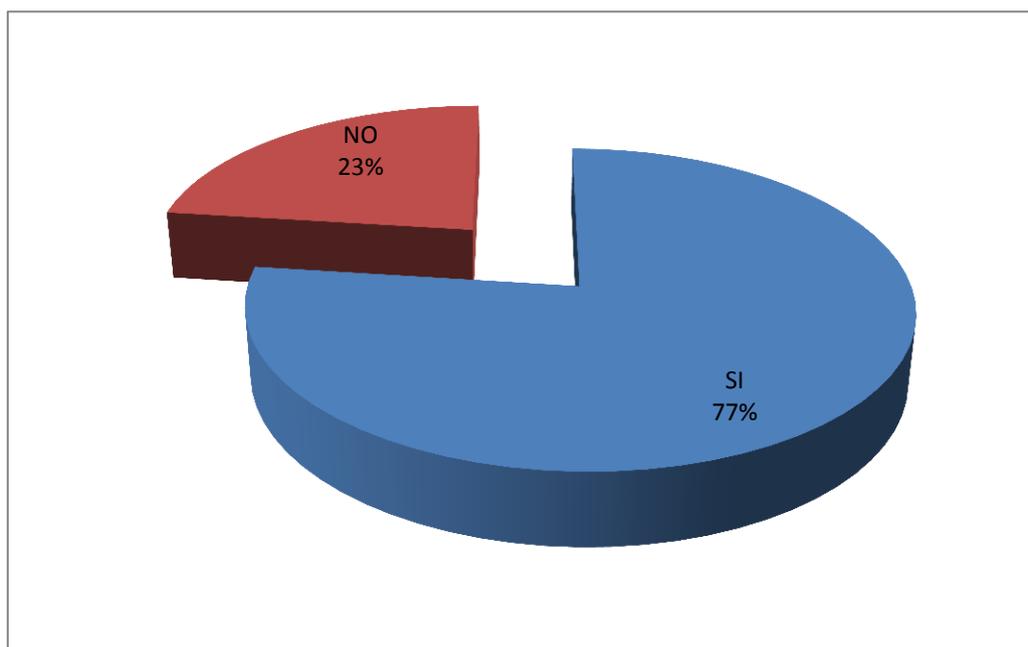


Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de tesis

Análisis: En relación a esta pregunta los encuestados señalaron, en su mayoría, lo cual representa el 64%, de que su frecuencia de ahorro en la institución es mensual; así mismo un 25% indicó que depositan sus ahorros cada semana, mientras que un 10% señalo que lo hace diariamente. De acuerdo a los resultados se puede observar que los socios visitan en forma constante a la institución para realizar sus depósitos, por lo que expresan se les den más incentivos y motivación, para que realicen sus ahorros ya sea semanal o diaria.

6. ¿Está satisfecho con el servicio que recibe por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	77	77%
NO	23	23%
TOTAL	100	100%

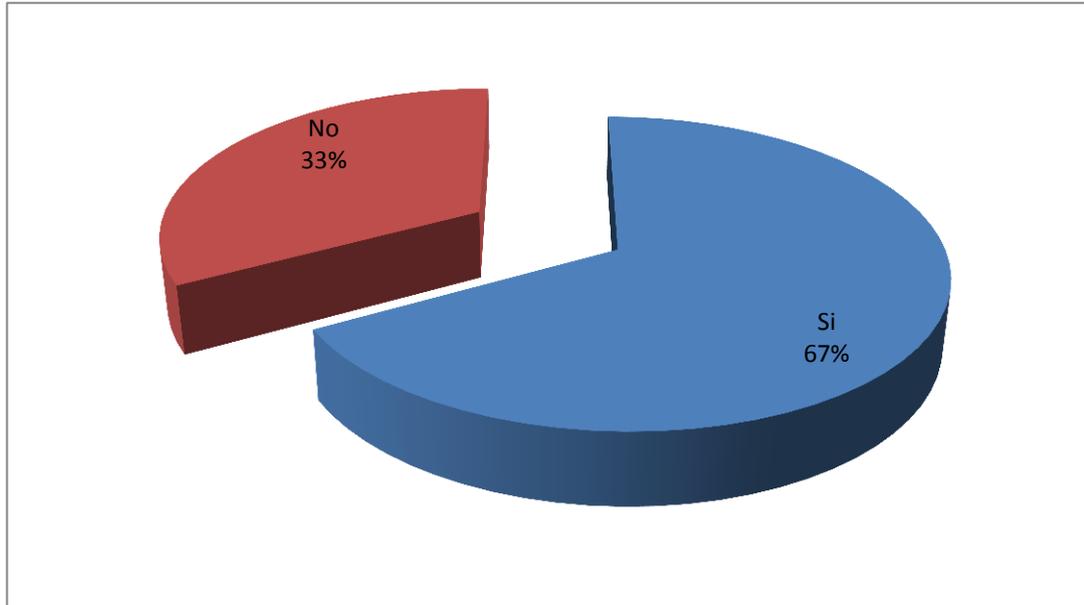


Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de tesis

Análisis: Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, en su mayoría lo cual representan el 77% de los resultados, se sienten satisfechos con el servicio que recibe: por la confianza que les brindan, las facilidades para renovar créditos e intereses accesibles para los mismo, pero a la vez el 23% de los encuestados, no se siente satisfecho con los servicios que oferta la cooperativa, debido a que los créditos son de bajo monto y los trámites para acceder a los mismos son complicados.

7. ¿Cree que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, necesita otro tipo de servicios?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	67	67%
No	33	33%

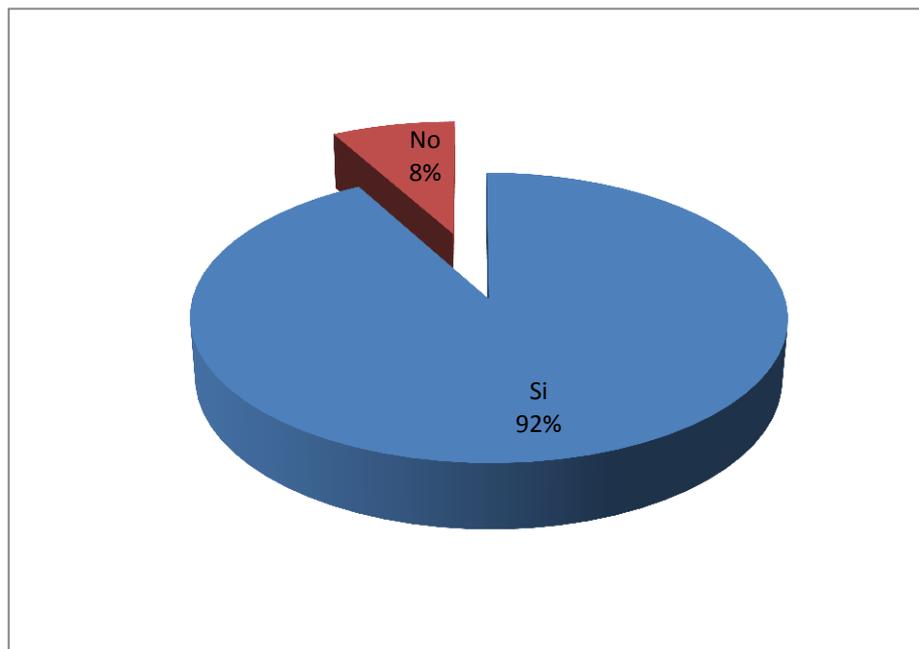


Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de tesis

Análisis: Según la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, se pudo determinar que el 67% de los encuestados creen que la Cooperativa necesita brindar otro tipo de servicios, y solo el 33% cree que no. Entre los servicios que desean que se incorpore a la institución están: pago de servicios básicos (agua, luz, teléfono), pago del SOAT, matrícula vehicular y motorizados, pago del bono, realizar transferencias bancarias, cajero automático, pago impuestos del SRI, pagos a seguros de vida, servicios western unión, los mismos que están siendo requeridos por los socios para evitar la movilización a otras instituciones.

8. ¿Se siente cómodo con la infraestructura que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	92	92%
No	8	8%
TOTAL	100	100%

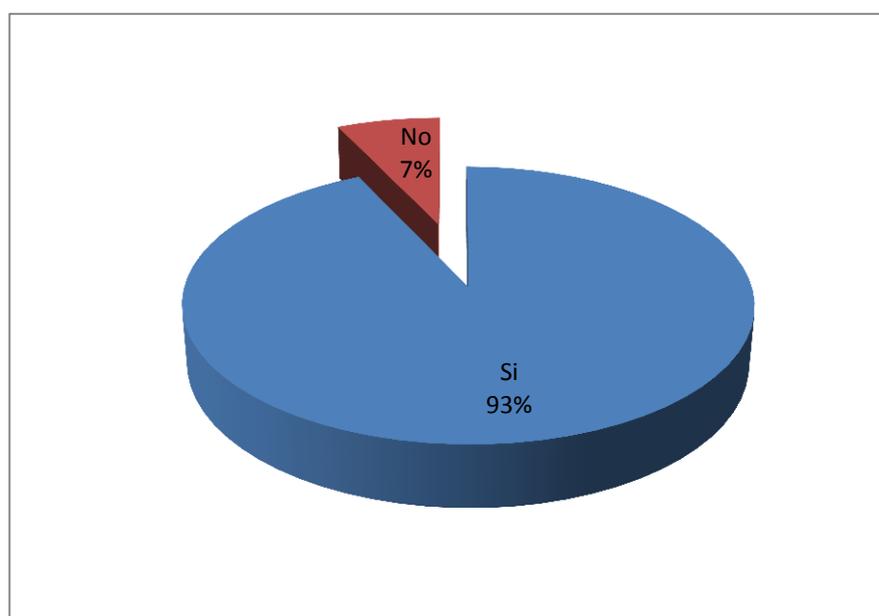


Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce.

Análisis: dentro de los resultados de la encuesta aplicada se pudo notar que el 92% de los socios se siente a gusto y que solo el 8% argumenta que las instalaciones de la institución no son confortables, debido a que es un sitio pequeño y en ciertas ocasiones se aglomeran personas causando fatiga a los socios.

9. ¿Está conforme con la atención al cliente que le brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	93	93%
No	7	7%
TOTAL	100	100%

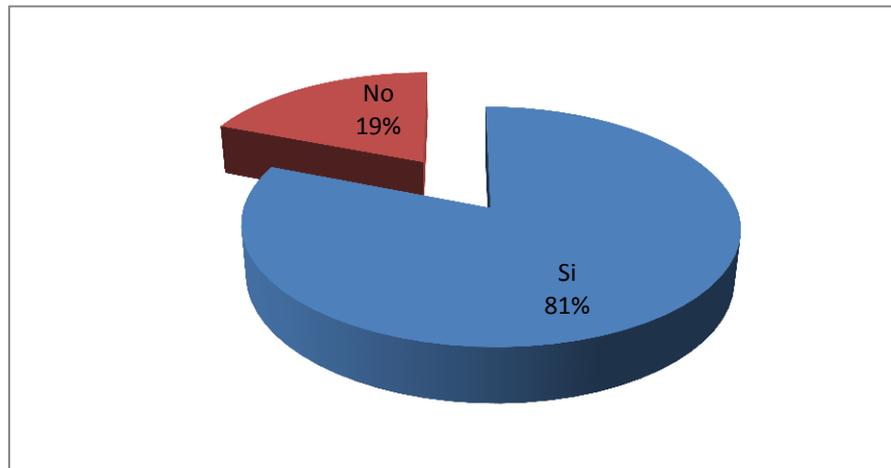


Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de tesis

Análisis: el 93% de los socios se encuentran conformes con la atención al cliente que le brindan los empleados de la cooperativa tanto así que algunos manifestaron “que quien le atiende lo hace con cortesía” lo cual indica un buen servicio de parte de la institución, sin embargo, un 7% siente disgusto debido a que no hay atención permanente en cuanto a los horarios y hace falta personal, sugieren que debería ampliarse el mismo.

10. ¿Está de acuerdo con la ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	81	81%
No	19	19%

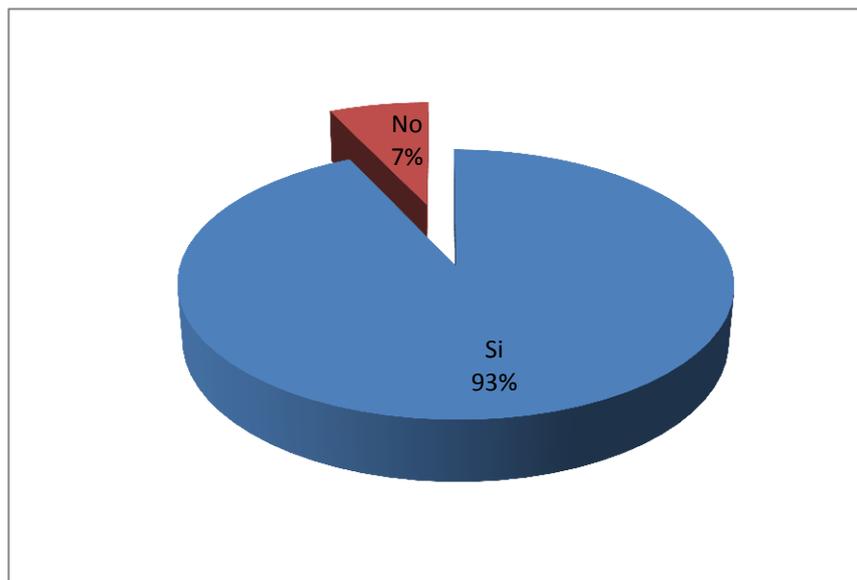


Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de tesis

Análisis: en cuanto a los resultados se pudo averiguar que el 81% de los encuestados si están de acuerdo con la ubicación de la cooperativa y que solo el 19% de los socios indicó que no está a gusto, debido a que no cuentan con una sucursal en la parroquia Crucita, dificultando el rápido acceso a los depósitos o pagos. Dentro de la matriz en Portoviejo se identificó que el mayor problema es el tráfico vehicular lo cual provoca que los clientes no tengan donde estacionar sus vehículos. Mientras que dentro de las respuestas positivas se mencionaba que es una “zona comercial” facilitando a los usuarios el rápido acceso a otros servicios.

11. ¿Recomendaría Usted a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	93	93%
No	7	7%
TOTAL	100	100%

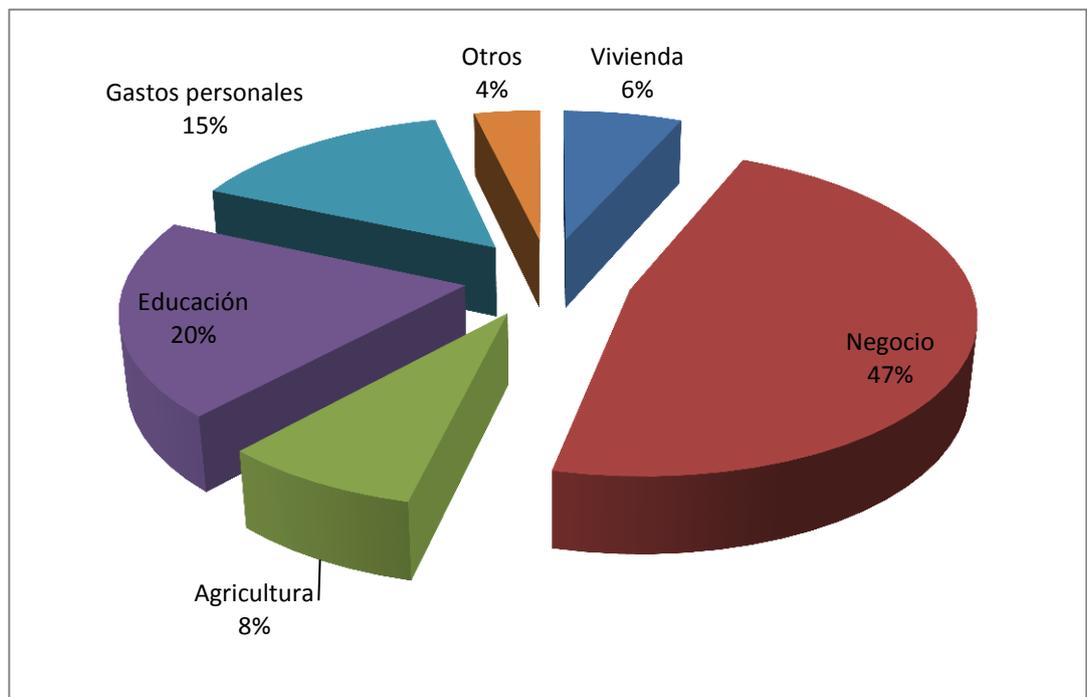


Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de tesis

Análisis: se diagnosticó que el 93% de los encuestados, si recomendaría a la cooperativa debido a que reciben una buena atención, les han ayudado a fomentar cultura de ahorro, tienen la oportunidad de recibir créditos que ayudan al desarrollo de sus negocios y el valor de interés a pagar es accesible para ellos, ahí un grupo minoritario del 7% que se siente insatisfecho sobre todo en el área de créditos se refirieron a razones tales como: “demora en tiempo de entrega de créditos”, “demasiado papeleo para que se les otorgue un crédito” o que el “tiempo de pago de los créditos es muy corto”.

12. ¿Los créditos que ha realizado en la institución en que los ha utilizado?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vivienda	9	7%
Negocio	64	47%
Agricultura	11	8%
Educación	27	20%
Gastos personales	20	15%
Otros	5	4%
TOTAL	136	100%



Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de tesis

Análisis: mediante los resultados de la encuesta se pudo determinar que el 6% de los clientes destinan los créditos para vivienda, el 47% para su negocio, el 8% para la agricultura, el 20% para educación y el 15% para gastos personales, considerando que dentro de la actividad de negocios se inserta el turismo, pesca artesanal, comercio del productos del mar se incluye que la mayor cantidad de los créditos se utilizan para el mejoramiento de los negocios.

13. ¿Según su perspectiva que cree usted que debería mejorarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?

Analizando las respuestas obtenidas por los socios se pudo determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, tiene necesidades tales como ampliar sus servicios en el área de **atención al cliente** con la apertura de cuentas junior, abrir convenios con empresas para que los Sueldos de los empleados sean pagados mediante sus cuenta de ahorro; realizar campañas de capacitación al sector pesquero para fomentar el ahorro; en el área de **cajas** implementación de un cajero automático para que los socios puedan hacer sus retiros con facilidad en cualquier horario, subir el interés del ahorro a plazo fijo; en el área de **créditos** los clientes requieren que se incremente el volumen créditos ya que en la actualidad están recibiendo créditos desde los \$500 dólares según la capacidad de pago del cliente, también recomiendan que se les otorguen créditos a las mujeres pescadoras, que se ofrezcan créditos emergentes en épocas de auge de pesca, y que se les amplíe el tiempo de pago de los créditos.

ANEXO No. 3.
Formato De Entrevista Y Análisis De Resultado.



CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Entrevista direccionada a los directivos y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Objetivo General: Realizar un plan estratégico institucional como contribución de buenas prácticas en la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”

Entrevistas.

1. ¿Qué tiempo tiene usted laborando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?
2. ¿Qué problemas encontró en su puesto de trabajo?
3. ¿Cree usted que en la Cooperativa se cumple con las funciones correspondientes de cada departamento?
4. ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?
5. ¿Aplica usted el código de ética institucional en sus funciones diarias?
6. ¿Cree usted que existe una buena comunicación departamental?
7. ¿Considera usted que se encuentra en un buen ambiente laboral? Porque?
8. ¿Cómo considera usted la situación actual de la cooperativa?
9. ¿Cómo funcionario de la Cooperativa considera que las capacitaciones que recibe son acordes a su puesto de trabajo?
10. ¿Considera usted que con el paso del tiempo la Cooperativa ha empezado a surgir en el ámbito financiero?
11. ¿Qué Cree usted que le hace falta a la Cooperativa para obtener un mejor posicionamiento?

Análisis de resultado de las entrevistas a los directivos y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

Entrevista.

1. ¿Qué tiempo tiene usted laborando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”?

Dentro de los entrevistados quienes fueron sus directivos y empleados de la Cooperativa forman parte de la misma unos desde hace 2 meses atrás, otros en su mayoría entre 1 y 2 años y muy pocos desde sus inicios, el cual fue desde el 2010 que nació la cooperativa contribuyendo al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas para el sector pesquero artesanal de la comunidad, las que paulatinamente se fueron difundiendo dentro de la parroquia, y con ello vinieron socios interesados tanto en crédito por sus tasas, como en inversiones por su rentabilidad; de esta manera su actividad financiera empezó a difundirse.

2. ¿Qué problemas encontró en su puesto de trabajo?

Dentro de los problemas en cuanto a sus puestos de trabajo, dijeron que carecen de muchos recursos como: les faltan archivos y documentación, mobiliarios adecuados, equipos tecnológicos, etc., que no les permite el mejor desenvolvimiento de su puesto de trabajo; pero esto se viene arrastrando desde la anterior administración, ya que debido a la situación poco estable no se implementaron; pero en la actualidad con esta nueva administración, se está generando cambios, hay oportunidades de interactuar más entre los diferentes departamentos, se sienten más a gusto al desarrollar sus funciones de trabajo, así mismo se puede decir que están creciendo, debido al incremento sostenido de socios, el volumen de ahorros y un considerable incremento de los microcréditos ya que en sus inicios no los había.

3. ¿Cree usted que en la Cooperativa se cumple con las funciones correspondientes de cada departamento?

A esta pregunta respondieron, que el personal si cumple con sus respectivas funciones en cada departamento, pero a más de estas realizan trabajo adicional a las mismas, apoyando a ciertas áreas que lo necesitan, por lo que ya se ha tratado este tema en la asamblea, junto con los directivos, para en el próximo año contratar personal nuevo.

4. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Lda.”?

A esta respuesta todos los directivos y funcionarios entrevistados nos respondieron a que si conocen de la Misión; es decir, la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe, y la Visión; aquella proyección a donde se dirige la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda., dentro de un tiempo determinado.

5. ¿Aplica usted el código de ética institucional en sus funciones diarias?

En la cooperativa cuentan con un código de ética institucional, del cual la mayoría de los directivos y empleados tienen conocimiento y lo aplican, apoyando al desarrollo socioeconómico de los socios, clientes, funcionarios y empleados; así mismo cumpliendo con los principios y valores corporativos; tales como:

PRINCIPIOS

- Sentir como propios los objetivos de la organización.
- Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.
- Cumplir con sus obligaciones, tanto los personales como profesionales.
- Brindar servicios de excelencia a los clientes internos y externos.
- Disponer de tecnología que agilite las actividades y procedimientos institucionales
- Ayudar y servir a los socios y clientes.

VALORES CORPORATIVOS

- Responsabilidad social: mantener cooperación social con sus clientes proveedores, competidores, entidades de control; con base a compromisos de transparencia, rendición de cuentas.
- Solidaridad: es un sendero que permite ayudar en forma oportuna y con nuestras acciones a socios, y clientes.
- Honestidad: en la labor que desempeña y la información brindada a socios, clientes y organismos de control. Obrar con rectitud y probidad.

- Compromiso: en el manejo responsable y eficiente de recursos captados.
- Transparencia: en el desempeño institucional y con nuestros recursos materiales, económicos y humanos.
- Confianza: a través del tiempo con servicios ágiles y oportunos para ser actores del progreso y desarrollo de la entidad.

6. ¿Cree usted que existe una buena comunicación departamental?

Mediante las respuestas obtenidas en la entrevista a los funcionarios de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, se puede determinar que si existe una buena comunicación departamental, debido a que el personal es poco, y para lograr cumplir todas las tareas pendientes, deben trabajar en conjunto y resolver todo tipo de conflictos dentro de la institución.

Según la información se pudo detectar, que en la primera administración no existía buena comunicación, y esta fue una causante de que la cooperativa estuviera a punto de cerrar sus puertas al público, dando a notar que si han surgido cambios a favor, logrando una mejora continua.

7. ¿Considera usted que se encuentra en un buen ambiente laboral? Porque?

De acuerdo a las respuestas se puede determinar, que el personal está satisfecho con el ambiente donde desempeña sus funciones, no se percibió algún descontento que diera a notar que se encuentren en un conflicto laboral, ni se mencionó que el ambiente físico donde realizan su labor diaria no fuera el propicio, tampoco se criticó la remuneración que reciben, ni algún índice de desigualdad dentro de la institución, se considera que esto se debe al buen trato que tienen los funcionarios lleno de respeto y compañerismo y sobre todo el compromiso que tienen con la cooperativa.

8. ¿Cómo considera usted la situación actual de la cooperativa?

Según el criterio de los entrevistados se puede decir que la situación actual de la cooperativa ha mejorado, ya que la misma sufrió un déficit el cual en la actualidad ha sido superado y ha salido a flote manteniéndose en un constante crecimiento que ha sido notorio mediante el aumento de sus socios, ahorros, solicitudes de crédito, manteniendo la sostenibilidad económica y cumpliendo con los principios cooperativos.

9. ¿Cómo funcionario de la Cooperativa considera que las capacitaciones que recibe son acordes a su puesto de trabajo?

Mediante los datos obtenidos se pudo constatar que los empleados no están recibiendo capacitaciones, a pesar de que se menciona que ya tienen un calendario formado para el año 2014, el comité administrativo ha descuidado esta área, lo cual pudiera incurrir en desventaja con otras instituciones, cometiendo fallas por obsolescencia de conocimientos, falta de aptitud para la atención al cliente, siendo esta una de las causantes de que un porcentaje de los socios no se sientan a gusto con la atención que reciben dentro de la cooperativa.

10. ¿Considera usted que con el paso del tiempo la Cooperativa ha empezado a surgir en el ámbito financiero?

Se puede considerar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda., si está creciendo en el ámbito financiero debido a que en el año 2012 tenía una capacidad crediticia de 101.421,16 con un volumen de ahorros de 7.421,16 y 573 socios, en la actualidad, cuenta con una capacidad crediticia de 211.328,69 un volumen de ahorros de 62.677,11 y 800 socios dando a notar un visible crecimiento de la institución en socios, ahorros y colocación de créditos, en el año 2013.

11. ¿Qué cree usted que le hace falta a la cooperativa para obtener un mejor posicionamiento?

Haciendo una comparación de intereses mutuos entre directivos-empleados y socios, se podría decir que ambos tienen inclinación hacia la creación de nuevos servicios, que son necesarios para el desarrollo de la cooperativa.

Se tomó en cuenta que la institución tiene pocos años de creada, logrando la atracción de sus socios por medio del otorgamiento de créditos con interés bajos y la credibilidad que la cooperativa a fomentado, tratando de obtener posicionamiento en el mercado financiero, además señalaron que la cooperativa no se está difundiendo en la actualidad porque no cuenta con un plan de marketing, ni de comercialización de sus servicios y tampoco cuenta con una debida organización causada por la falta de un plan estratégico que permita visualizar sus metas a corto y largo plazo.

ANEXO No. 4.
CUADRO DE LA FORTALEZAS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRUCITA LTDA.”

FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	TOTAL
F1: Organigrama reestructurado descentralizando las responsabilidades de la gerencia	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	4,50
F2: Ambiente de permanente comunicación interna	0,00	0,50	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,50
F3: Cuenta con una oficina de atención al cliente ubicado en lugar estratégico de fácil acceso al cliente	0,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,00	0,00	3,50
F4: Posee normativa internas y estatutos que le dan legalidad a su gestión	0,00	1,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	1,50
F5: Servicios oportunos a los clientes	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00	4,50
F6: Crecimiento sostenido de la cooperativa.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	6,50

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis.
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

ANEXO No. 5.

CUADRO DE DEBILIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRUCITA LTDA.”

DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	TOTAL
D1: No se cuenta con personal suficiente para llevar a cabo una buena gestión de procesos	0,5	1	1	0	0	1	0	1	1	5,5
D2: Hace falta mejoramiento continuo sin poder realizar la aplicación de planes de acción preventivos o correctivos	0	0,5	0	1	0	0	0	1	0	2,5
D3: No se cuenta con una plataforma virtual de servicio online para el cliente	0	1	0,5	0	1	1	1	0	0	4,5
D4: No posee variedad de productos y servicios para ofertar al cliente	1	0	1	0,5	0	0	1	0	1	4,5
D5: No se cuenta con un proceso de selección y reclutamiento del personal	1	0	0	0	0,5	1	0	1	1	4,5
D6: No existe plan de capacitación al personal	0	1	0	1	0	0,5	1	1	1	5,5
D7: Sistema informático no acorde a las necesidades de la institución	1	1	0	0	0	0	0,5	1	1	4,5
D8: No existe un plan de marketing, publicidad para promocionar a la cooperativa	1	0	1	1	0	1	1	0,5	1	6,5
D9: Incertidumbre por el escaso presupuesto para colocación de créditos	0	1	1	0	0	0	0	0	0,5	2,5

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

ANEXO No. 6.
CUADRO DE OPORTUNIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRUCITA LTDA.”

OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
O1 Aumento de la demanda de créditos de consumo y micro créditos debido a la necesidad de invertir y producir de nuestros clientes	0,50	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	4,50	1
O2. Alto porcentaje de pescadores requieren préstamos para financiar su actividad.	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	2,50	6
O3 Población siente deseos de mejorar su calidad de vida acudiendo a entidades crediticias.	0,00	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	1,00	2,50	7
O4 Crecimiento sostenido de micro empresarios que requieren financiamiento para sus actividades.	0,00	1,00	0,00	0,50	1,00	1,00	0,00	3,50	5
O5 Políticas de transparencia y rendición de cuentas que exige la ley aplicadas al sector financiero	1,00	1,00	1,00	0,00	0,50	0,00	1,00	4,50	2
O6 Estabilidad gubernamental ayuda al fortalecimiento de la matriz productiva	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,50	1,00	3,50	3
O7 Aplicación de la nueva ley donde se reduce la incertidumbre en los socios respecto a la prohibición de feriados bancarios y otros beneficios (Art. 302 y 303 de la Ley de Economía Popular y Solidaria.	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,50	3,50	4

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

ANEXO No. 7.
CUADRO DE AMENAZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRUCITA LTDA.”

AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	TOTAL
A1 : La tasa de interés bajo el 1,5 % de rentabilidad disminuyendo el margen de utilidad de la cooperativa	0,5	1	1	0	1	0	1	4,5
A2 La capacidad financiera de la cooperativa, no permite que los préstamos sean oportunos	0	0,5	0	0	0	0	1	1,5
A3 Variedad de productos crediticios que oferta la competencia en el mercado financiero.	1	1	0,5	0	1	1	1	5,5
A4 El avance tecnológico, es un factor con el que hay que pugnar diariamente	0	1	1	0,5	0	1	1	4,5
A5 No se socializa ni se capacita a las cooperativas para darles a conocer el alcance de la ley	0	1	0	1	0,5	1	1	4,5
A6 Existen coordinaciones zonales pero todo tramite se debe hacer a la matriz en Quito provocando pérdida de tiempo	0	1	0	0	0	0,5	0	1,5
A7 Poca plaza de empleo provoca alto porcentaje de morosidad.	0	0	1	1	0	1	0,5	3,5

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis.
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.



PLAN ESTRATÉGICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRUCITA LTDA.”

2013 - 2018

ANEXO No. 8.





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

COOPCRUCITA

Confianza, desarrollo y seguridad

Confianza
Comianza

Desarrollo
Desarrollo

Seguridad
seguridad

CONVENIO
ALYEM INTERNACIONAL
& CRUZ DEL NORTE



MISIÓN

“Somos una institución nacida en la parroquia Crucita, que oferta productos u servicios financieros a sus socios y clientes en la provincia de Manabí, de manera oportuna, eficiente y eficaz que fomenta al crecimiento micro empresarial y la cultura de ahorro a través de una administración transparente, honesta y con responsabilidad social.”



VISION

“Ser reconocido en los próximos 5 años a nivel provincial, por su calidad, seguridad, servicio y por la innovación en el sistema cooperativo, ser competitivo en el sistema financiero nacional, para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes, contribuyendo a su bienestar y al de la comunidad.”

VALORES

RESPONSABILIDAD SOCIAL

SOLIDARIDAD

HONESTIDAD

COMPROMISO

TRANSPARENCIA

CONFIANZA



OBJETIVOS Y ESTRATÉGIA FIJADAS EN EL TABLERO DE MANDO (CMI)

OBJETIVO DE PRIMER ORDEN I: Mejorar los índices de Rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crucita Ltda.”, durante los próximos cinco años.

COD.	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATÉGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INICIO	FINAL	FUENTES DE VERIFICACIÓN	KPI'S (INDICADORES)	% APORTE AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
1.1	Incrementar los ingresos obtenidos por las operaciones de créditos, así como la captación de nuevos clientes en los diversos segmentos de inversiones y cuentas de ahorros	Incrementar la rentabilidad de la cooperativa a través de la oferta de nuevos servicios	Gerente	Ene 13	Dic 18	Informe de acciones, financiación	% de incremento en los resultados financieros de la entidad	50%
1.2	Mejorar la estructura de Costos	Conocer el movimiento de sus productos o servicios rediseñando la estructura de costos	Comité de Vigilancia	Ene 13	Dic 18	Informe de acciones, financiación	Número de procesos ejecutados / totalidad de procesos programados	25%
1.3	Incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido	Promover el incremento rentable de productos, servicios asegurando el retorno de la inversión	Presidente	Ene 13	Dic 18	Informe de acciones, financiación	% de retorno sobre el capital invertido (ROI)	25%

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.



OBJETIVOS Y ESTRATÉGIA FIJADAS EN EL TABLERO DE MANDO (CMI)

OBJETIVO DE PRIMER ORDEN II: Conseguir mayor satisfacción de los clientes a través de la prestación de un servicio efectivo y eficiente de parte de la Cooperativa a los socios.

COD.	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATÉGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INCIO	FINAL	FUENTES DE VERIFICACIÓN	KPI'S (INDICADORES)	% APORTE AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
2.1	Posicionar la marca, sus productos y servicios	Posicionar, difundir y promocionar la cartera de servicios y productos que oferta la cooperativa	Consejo de Administrativo	Ene 13	Dic 18		% de participación del mercado	20%
2.2	Implementar una campaña de fidelización de los clientes	Aumentar la fidelidad de los clientes aplicando una campaña de incentivos y beneficios	Consejo de Administración	Ene 13	Dic 13		Número de clientes fidelizados	25%
2.3	Proponer un Diseño de Servicio al Cliente que cubra las necesidades	Diseñar e incrementar nueva cartera de productos y servicios para los clientes	Consejo de Administración	Abr 13	Dic 18		Nivel de satisfacción del cliente	30%
2.4	Mejorar y fortalecer la plataforma tecnológica y de comunicación al servicio de los clientes	Incorporar plataforma tecnológica al cliente	Consejo de Administración	Ene 14	Dic 15	Informes técnicos	% uso y satisfacción de servicios a través de aplicativos en la página web de la entidad	25%

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.



OBJETIVOS Y ESTRATEGIA FIJADAS EN EL TABLERO DE MANDO (CMI)

OBJETIVO DE PRIMER ORDEN III: Lograr reestructurar los sistemas de calidad de los productos/servicios obteniendo posicionamiento en la sociedad.

COD.	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INCIO	FINAL	FUENTES DE VERIFICACIÓN	KPI'S (INDICADORES)	% APORTE AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
3.1	Distinguir nuevos clientes a través de productos y servicios innovados	Desarrollar una campaña de captación de clientes a través de productos y servicios innovados	Consejo de Vigilancia	Ene 14	Dic 18	Informes	Número de clientes captados	30%
3.2	Mantener comunicación e interacción permanente con el cliente	Mejorar la relación con los clientes y accionistas, a través de un sistema de comunicación y rendición de cuentas	Consejo de Vigilancia	Ene 13	Dic 18	Informes	Interacción con el cliente - nivel de satisfacción	25 %
3.3	Implementar alianzas con proveedores o instituciones públicas o privadas	Generar alianzas estratégicas para la captación de nuevos clientes	Consejo de Vigilancia	Ene 14	Dic 18	Convenios	Número de alianzas con proveedores	25%
3.4	Implementar la organización del espacio físico	Implementar la re-organización del espacio físico	Consejo de Vigilancia	Ene 13	Dic 15	Informes	Número de proyectos ejecutados enfocados a mejor del espacio físico	20%

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.



OBJETIVOS Y ESTRATÉGIA FIJADAS EN EL TABLERO DE MANDO (CMI)

OBJETIVO DE PRIMER ORDEN IV: Alcanzar el buen nivel operacional (talento humano, tecnología, organizacional), para el mejor desempeño de la organización.

C OD.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INCIO	FINAL	FUENTES DE VERIFICACIÓN	KPI'S (INDICADORES)	% APORTE AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
4.1	Desarrollar una cultura de empoderamiento, trabajo en equipo y participación ética institucional.	Crear clima de empoderamiento institucional, trabajo en equipo, con ética y responsabilidad social; incorporando a la nómina, personal capacitado que preste una mejor atención a sus clientes.	Gerente	Ene 13	Dic 18	Informes de acciones	Número de talleres de capacitación enfocados al empoderamiento y desarrollo de trabajo en equipo	20%
4.2	Promover la satisfacción de los empleados a través de seminarios y talleres	Fortalecer el desempeño laboral a través de capacitaciones permanentes	Gerente	Ene 14	Dic 18	Informes de cursos y certificados	Número de eventos enfocados a fortalecer la comunicación intrapersonal	15%
4.3	Viabilizar la implementación de nuevas tecnologías	Fortalecer el sistema informático que dé cobertura a las áreas	Gerente	Ene 14	Dic 18	Informes técnicos	% de implementación del plan para adoptar nueva tecnología	20%
4.4	Implementar buenas prácticas de salud y seguridad ocupacional	Incorporar medida de salud y seguridad ocupacional en la Cooperativa	Gerente	May 14	Dic 18	Informes de incidentes	Implementación gradual (%) de políticas de seguridad ocupacional	20%
4.5	Contar con un proceso de selección de personal	Implementar procesos de selección y reclutamiento del personal	Gerente	Ene 13	Dic 18	Reglamentos y actas d reuniones	Número De Personal Adecuado Para Puesto Adecuado, Acorde A Los Procesos De Front Y Back Office	25%

Elaborado por: Michelle Alvarado y Vilma Ponce. Autoras de Tesis.

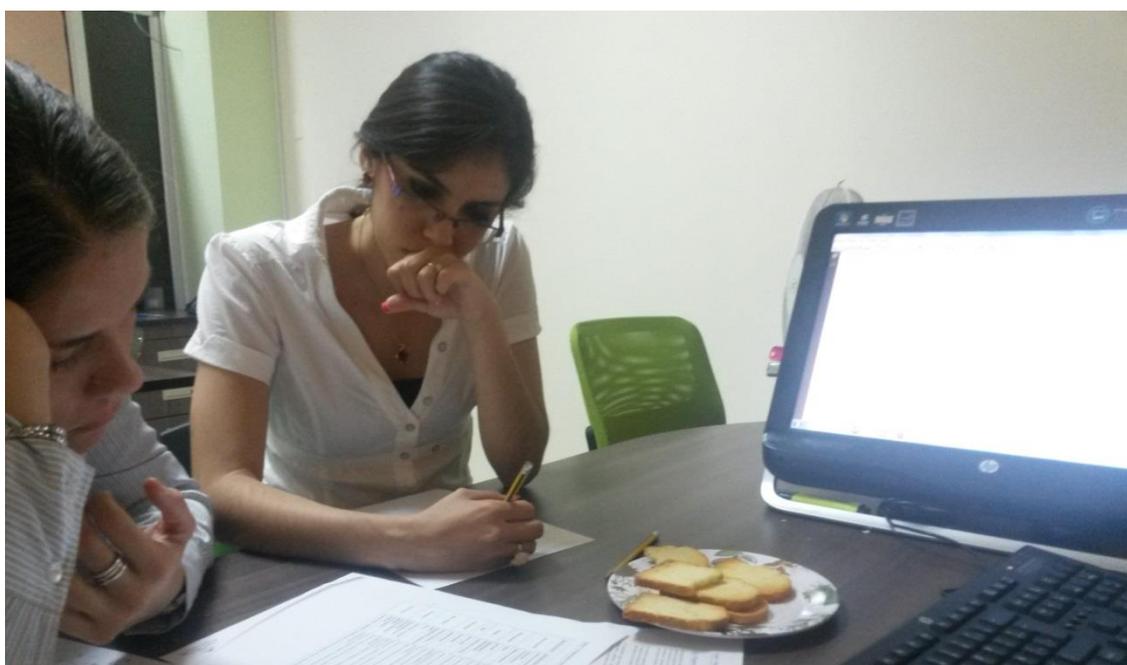
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.

ANEXO No. 9.

TALLERES.



ANÁLISIS DE LOS TALLERES



DESARROLLO DE LOS TALLERES



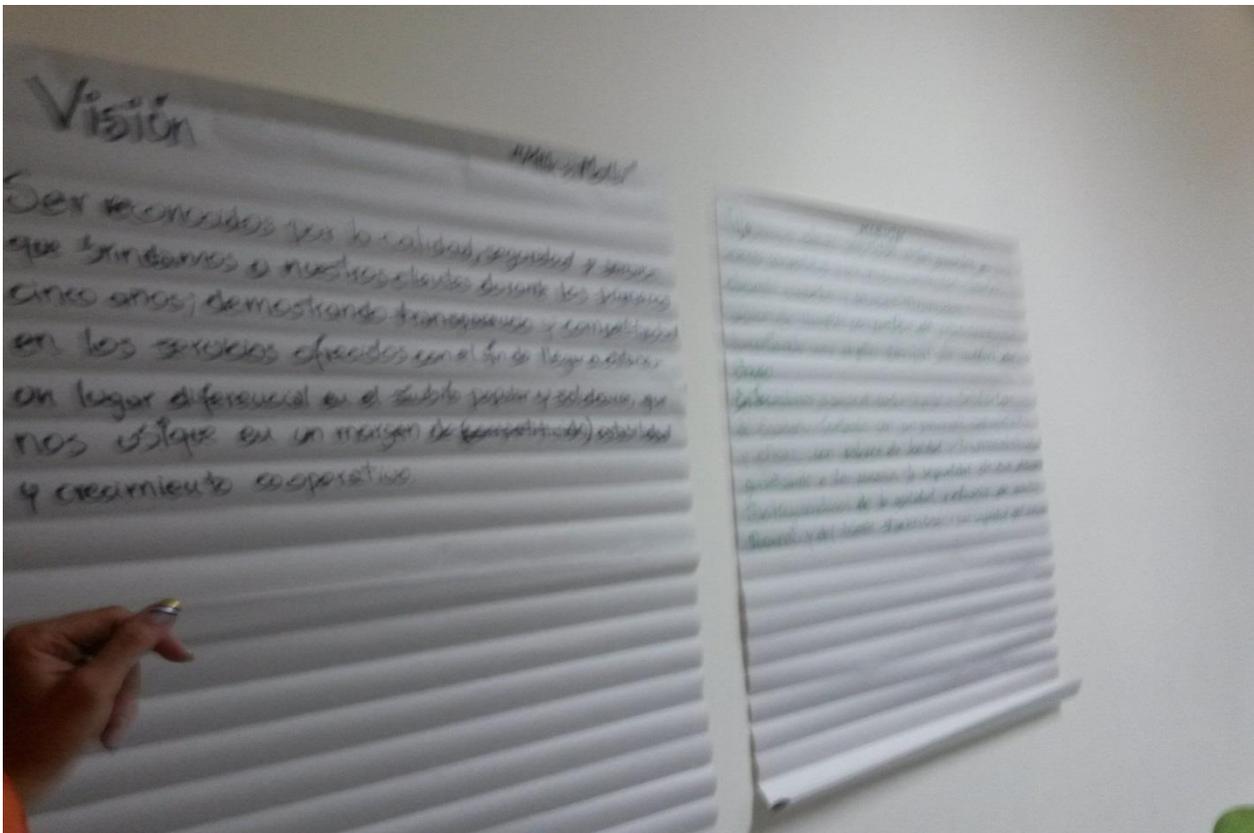
DESARROLLO DE LOS TALLERES



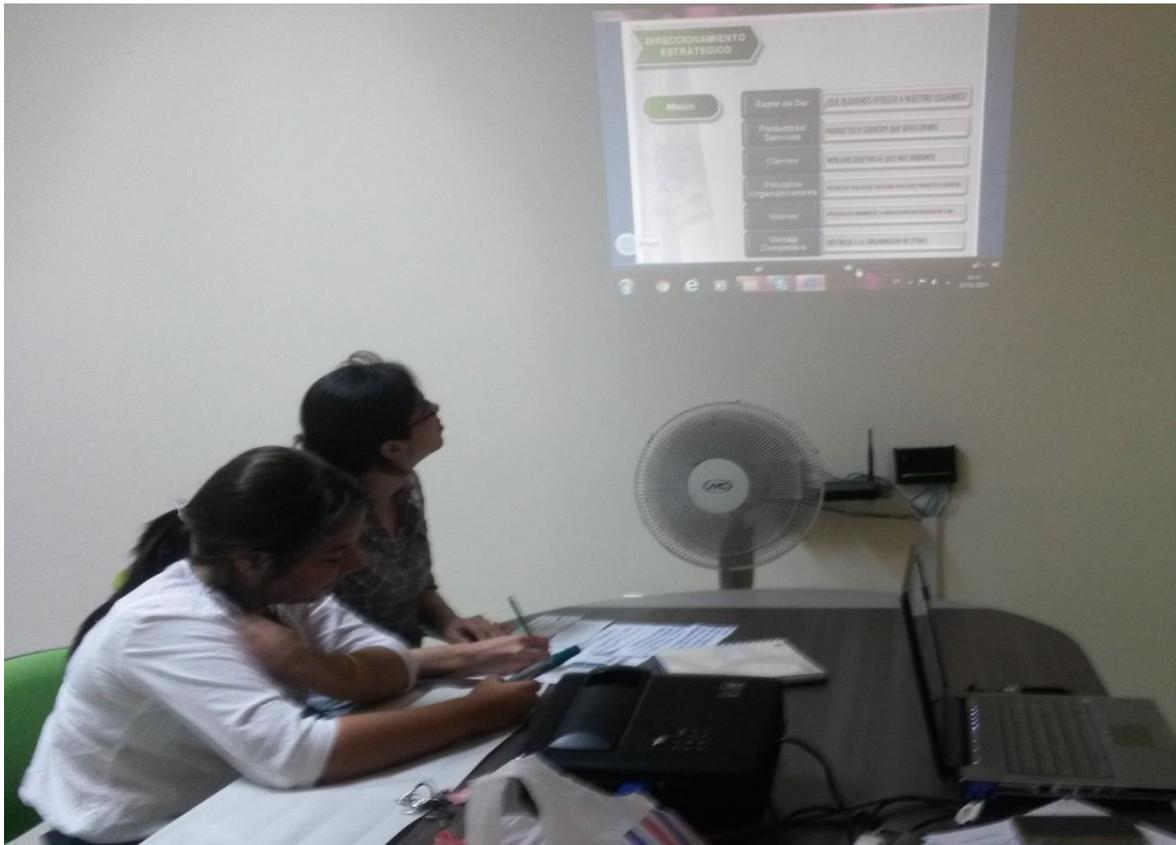
DESARROLLO DE LOS TALLERES



EXPOSICIÓN DE LOS TALLERES



DESARROLLO DE LOS TALLERES



EXPOSICIÓN DE LOS TALLERES



EXPOSICIÓN DEL DESARROLLO DE TALLERES CON LOS INVOLUCRADOS

EXPOSICIÓN DEL DESARROLLO DE TALLERES CON LOS INVOLUCRADOS





AUTORIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO



OFICINA EN PORTOVIEJO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRUCITA LTDA.